

# Capital

3,50 €

N° 259 AVRIL 2013

Rigueur :  
que sacrifier  
dans notre  
modèle  
social ?

p.24



Arthur  
**TROP CHER**

Stéphane Bern  
**PAS CHER**

p.86

**Le vrai rapport  
qualité-prix des  
animateurs télé**

**SUCCÈS**

**La galaxie  
SAMSUNG**

p.42

## Trop d'IMPÔTS!

p.94

# La grande tentation de la fraude



- Les méthodes des petits et des gros tricheurs
- Les contrôles du fisc ● Les sanctions...

**DÉCO, AMEUBLEMENT**

**Les recettes des  
grandes marques pour  
vous faire acheter**

p.60

Conforama



habitat





La nouvelle Audi A3 Sportback va encore plus loin dans l'innovation au service de la mobilité connectée. Ainsi, un simple glissement du doigt sur le pavé tactile du système multimédia MMI Touch\* vous permettra de saisir lettres et chiffres par reconnaissance d'écriture manuscrite pour une commande intuitive des fonctions de navigation tout en restant concentré sur la route.

[Audi.fr/A3sportback](http://Audi.fr/A3sportback)

\*MMI GPS Advanced avec MMI Touch en option à partir de 1 380 € jusqu'à 2 420 € selon finitions. Volkswagen Group France S.A. – RC Soissons B 602 025 538. Audi recommande Castrol EDGE Professional. Vorsprung durch Technik = L'avance par la technologie.

Gamme nouvelle Audi A3 Sportback. Cycle mixte (l/100km) : 3,8 - 5,6. Rejets de CO<sub>2</sub> (g/km) : 99 - 130.



# + Innovante + Intense

**Nouvelle Audi A3 Sportback  
avec pavé tactile.**



Flashez ce code  
et découvrez la technologie MMI Touch

Connectez-vous à [Audi.fr/myAudi](http://Audi.fr/myAudi)  
et découvrez tout l'univers exclusif Audi.



**Audi**  
Vorsprung durch Technik







## ÉDITORIAL

### Non au «ni-ni»

Nous ne souhaitons à aucun salarié français de subir le traitement des cadres coréens : des semaines de 50 heures, des samedis travaillés, 15 jours de vacances seulement. Ce rythme de brute, décrit par notre envoyé spécial à Séoul, Gilles Tanguy, a néanmoins permis à Samsung de brûler les étapes et de menacer Apple. Le pays du Matin calme porte mal son nom : il est belliqueux, économiquement parlant, s'entend. Comme beaucoup de ses voisins, de la Chine à Singapour.

En face, la naïveté, ou la mauvaise foi, de nos gouvemants fait peur. Pense-t-ils combattre les méchantes multinationales asiatiques ou anglo-saxonnes en continuant à cajoler nos fonctionnaires ? En assommant la classe moyenne d'impôts au point de lui donner la tentation de frauder un peu ? En faisant la chasse aux riches d'une manière tellement imbécile que les dirigeants d'une de nos plus belles boîtes technologiques, Dassault Systèmes, envisagent de quitter la France ? Les socialistes rétorquent qu'ils n'ont pas été élus pour prendre les décisions difficiles devant lesquelles leurs prédécesseurs eux-mêmes ont calé. C'est vrai. Nicolas Sarkozy, sous ses airs de hussard, tournait bride dès qu'une forte opposition surgissait. Il restera comme le président des fausses réformes et a été battu pour cette raison. Mais, au moins, peut-on lui reconnaître d'avoir nommé les problèmes. François Hollande, lui, les met sous le tapis. Comme Lionel Jospin et Jacques Chirac, il pratique le ni-ni. Ni marche à droite, ni marche à gauche : strictement géostationnaire.

Alors si les idées lui manquent pour trouver les 60 milliards d'euros d'économies dont l'Etat aura besoin d'ici 2017, nous lui conseillons de lire ce numéro de Capital. Il aura confirmation (page 24) que le simple alignement de l'âge de départ à la retraite du public sur le privé rapporterait 4,5 milliards d'euros par an. Que la suppression du complément familial accordé aux fonctionnaires ramènerait 1,3 milliard. Que la réforme de la prestation d'accueil du jeune enfant, qui profite souvent aux ménages aisés, ferait gagner 1 milliard. Etc., etc., etc. Il n'y a plus qu'à.

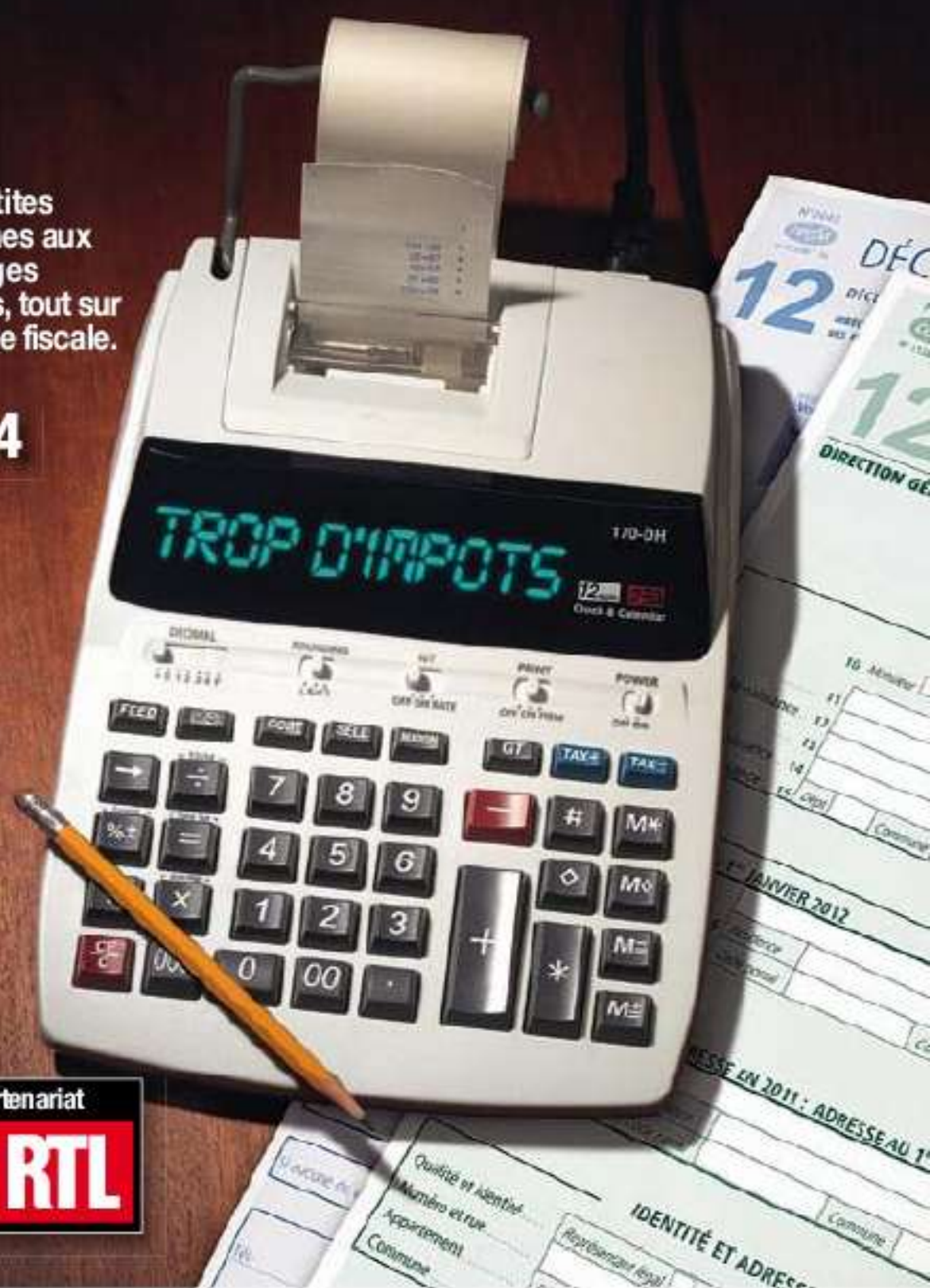
François Genthial, rédacteur en chef



P.42 Le nouveau Galaxy S4 plus fort que l'iPhone 5

Des petites combines aux montages savants, tout sur la fraude fiscale.

P.94



En partenariat avec  
**RTL**

# Au sommaire

## L'interview Capital

Denis Hennequin «Le goût des clients évolue plus vite que celui des industriels.»... 9

## Courrier, suites

Lego, gaspis, Carrefour, Printemps... 13

## LesactusCapital

Evénement Réforme des retraites : il reste beaucoup à faire... 18

Vu de l'étranger Nos entreprises jugées par la presse mondiale... 21

Conjoncture «Un relèvement de la fiscalité sur le gazole est inévitable.»... 22

Protection sociale : cette fois, il va falloir faire des sacrifices Pressé de trouver 10 milliards d'économies cette année et 60 milliards d'ici à 2017, le gouvernement n'aura pas d'autre solution que de tailler dans nos prestations. Qui paiera la note ?... 24

## Acteurs

Le costaud contre l'intello Elus à la tête de la CGT et de la CFDT, Thierry Lepaon et Laurent Berger vont occuper la scène sociale dans des styles opposés... 30

CAC 40 Dernière pluie de millions pour les patrons... 34

Marseille Un Captain Pirate dans le Vieux-Port ?... 36

Les petits secrets d'Alexandre Ricard L'empire des spiritueux s'est trouvé un nouveau chef. Avant d'être intronisé, dans deux ans, le petit-fils du fondateur peaufine sa formation. En toute discrétion... 38

Nouvelles têtes Corentin Denoeud... 40

## Succès et dérapages

Samsung : comment la Corée a gagné la guerre du smartphone Confirmé par son téléphone Galaxy, le triomphe du géant asiatique est aussi celui de tout un pays. Et d'une ardeur au travail hallucinante... 42

Pannes à répétition chez Darty La star de l'électroménager et des produits high-tech paie le prix de sa passivité face aux rouleaux compresseurs Amazon et Cdiscount. Pub, magasins, management... elle change tout pour regagner la confiance... 48

Naturalia, l'épicier qui dit merci à la malbouffe Monoprix se félicite d'avoir mis la main sur cette enseigne bio en 2008. Les scandales alimentaires à répétition lui ramènent sans cesse de nouveaux clients... 50

PHOTOS : GETTY, ABACA, PHOTONISTOP, RÉA, DR, AIRBUS, DIVERGENCE





**P.86** Michel Denisot est-il lui aussi trop payé ?



**P.24** Les prestations sociales sur la sellette



**P.30** Le match des leaders syndicaux



**P.38** L'héritier Ricard prêt à prendre la relève



**P.56** La guerre des long-courriers



**P.48** L'enseigne d'électroménager patine



Promos et marketing agressif : comment les marchands de meubles nous incitent à acheter plus.

**P.60**

# de Capital

**Pourquoi Benetton file un mauvais coton**  
L'enseigne emblématique des années 1980 s'effiloche face aux champions de la «fast fashion», Zara, H & M ou Uniqlo.....**52**

**Boeing Airbus: duel au couteau sur le long-courrier** Après les incidents de batterie rencontrés par le Boeing 787, l'A350 est remis en selle. A la clé, un marché estimé à 1000 milliards de dollars.....**56**

## Dossier

**Ikea, Conforama, Leroy Merlin... Leurs méthodes pour nous vendre plus** Pour contrer la crise et attirer le client, les grandes enseignes d'ameublement ont bouleversé leur stratégie et leurs techniques de vente.....**60**

## Images

**Pleins feux sur la planète Tefal** Les célèbres poêles qui n'attachent pas sortent d'une usine située à Rumilly, en Haute-Savoie. Les procédés de fabrication y sont jalousement gardés secrets. Sauf pour l'objectif de Capital.....**74**

## Economie internationale

**TGV Tours-Bordeaux, les folies du plus grand chantier d'Europe** Malgré 7,8 milliards d'euros investis et 6000 salariés mobilisés,

## VOTRE Capital pratique

Vos droits.....	92
Votre argent et vos placements	
Impôts : les techniques des petits et des gros fraudeurs.....	94
Jeux financiers.....	118
Votre vie privée	
Faut-il respecter les dates limites de consommation ?.....	120
Mieux qu'un coach sportif, une montre GPS.....	124



les travaux de la future ligne à grande vitesse vers le Sud-Ouest déraillent.....**82**

## Révélation

**Le vrai rapport qualité-prix des animateurs** Crise oblige, les chaînes serrent les coûts. Mais certaines stars restent bien trop payées vu leur Audimat.....**86**

## Document

**Scandales alimentaires Du pain au talc à la viande de cheval** L'histoire nous rappelle qu'après chaque fraude mise au jour les contrôles en sortent renforcés.....**128**

## Clin d'œil

Mieux que les emplois d'avenir, les jobs qui ne servent à rien.....**134**

Au sein du magazine figurent des encarts publicitaires brochés en faveur de GS Régie (4 p.), Chridami (4 p.), P.118/119, régionaux; 1 encart jeté régional Bouygues Immobilier, 10 p. Encarts posés C4: Aterro, 2p.; Dell, 8 p. 5 cartes abo jetées. Abonnés: Welcome pack, encart Anniversaire, Lettre Tout en un abonnés HBR et lettre abonnés CrossVoici.

Photos couverture: TF1, ABACA, DR, SP, SHUTTERSTOCK, GETTY.



Recherchez une offre d'emploi et créez une alerte mail personnalisée dans notre rubrique Carrière sur Capital.fr





RENAULT **ZOE.**  
MADE IN  
**FRANCE.**

**RENAULT ZOE. 100% ÉLECTRIQUE.  
SIMPLEMENT RÉVOLUTIONNAIRE.**

Fabriquée en France.



**LA FRANCE**  
A UNE LONGUE TRADITION :  
FAIRE **LA RÉVOLUTION.**

**CHANGEONS DE VIE  
CHANGEONS L'AUTOMOBILE**







# Habituez-vous à l'incroyable.

## Nouvelle ŠKODA Octavia

à partir de

# 249 € /mois

sous conditions de reprise <sup>(1)</sup>

## 4 ANS

Garantie <sup>(2)</sup>Entretien <sup>(3)</sup>

- GPS TACTILE ÉCRAN 20 CM (8 POUCES) <sup>(4)</sup>
- LANE ASSIST <sup>(5)</sup>
- VOLUME DE COFFRE RECORD DE 590 L
- SYSTÈME START & STOP <sup>(6)</sup>



LOA sur 48 mois. 1<sup>er</sup> loyer majoré de 1 630 € suivi de 47 loyers de 249 €. Montant total dû : 19 328 €. Offre valable du 01/03/2013 au 30/06/2013. Un crédit vous engage et doit être remboursé. Vérifiez vos capacités de remboursement avant de vous engager.

## IL Y A TOUJOURS QUELQU'UN DE BIEN DANS UNE ŠKODA.

Rendez-vous sur [www.nouvelleoctavia.fr](http://www.nouvelleoctavia.fr)

Suivez-nous sur



<sup>(1)</sup> Location avec option d'achat 48 mois 40 000 km. Ex. : Nouvelle Octavia berline Active 1.2 TSi 85 au prix spécial pour ce financement de : 16 350 € TTC, aide à la reprise de 1 500 € TTC (conditions générales Argus<sup>TM</sup>) déduite du tarif au 07/01/2013. Option d'achat finale : 5 995 € ou reprise du véhicule suivant engagement sous conditions de votre Distributeur. Modèle présenté : Nouvelle Octavia berline Élégance 1.4 TSi 140 BVM avec option peinture métallisée (530 €), pack xénon (950 €), pack sécurité (490 €), jantes alliage 18" (250 €) au prix spécial de 26 310 €, aide à la reprise de 1 500 € TTC (conditions générales Argus<sup>TM</sup>) déduite du tarif au 07/01/2013. **48 loyers de 418 €. Montant total dû en cas d'acquisition : 30 198 €.** <sup>(2)</sup> **Garantie additionnelle de 2 ans obligatoire : coût mensuel inclus dans les loyers : 10 €.** Garantie souscrite auprès d'Opteven Assurances. Société d'assurance et d'assistance au capital de 5 335 715 € - Siège social : 109 bd Stalingrad - 69100 Villeurbanne - RCS Lyon n° 379 954 886 régie par le Code des assurances et soumise au contrôle de l'ACP. <sup>(3)</sup> **Forfait Service Entretien aux Particuliers facultatif d'un montant de 864 € inclus dans les loyers (18 €/mois).** Coût hors financement : 861 €, souscrit auprès d'Opteven Services - SA au capital de 365 878 € - Siège social : 109 bd Stalingrad - 69100 Villeurbanne - RCS Lyon n°B 333 375 426. Offre réservée aux particuliers chez tous les Distributeurs présentant ce financement, sous réserve d'acceptation du dossier par Volkswagen Bank GmbH - SARL de droit allemand - Capital social : 318 279 200 € - Succursale France : Paris Nord 2 - 22 avenue des Nations 93420 Villepinte - RCS Bobigny 451 618 904 - ORIAS : 08 040 267 ([www.orias.fr](http://www.orias.fr)) et après expiration du délai légal de rétractation. Assurance facultative Décès-Incapacité : à partir de 6 €/mois souscrite auprès de Cardif Assurance Vie SA au capital de 688 507 760 € N°732 028 154 RCS Paris et Cardif Assurances Risques Divers SA au capital de 14 784 000 €, N°308 896 547 RCS Paris, Siège social : 1 boulevard Haussmann - 75009 Paris. Ce montant s'ajoute au loyer en cas de souscription. Montants exprimés TTC, hors prestations facultatives. <sup>(4)</sup> En option sur Élégance. <sup>(5)</sup> Assistant de maintien dans la voie. <sup>(6)</sup> Sauf sur motorisation TSi 85 ch. Simply Clever : Simplement Évident. Volkswagen Group France - Division ŠKODA - 02600 Villers-Cotterêts - RCS Soissons B 602 025 538.

Škoda recommande Castrol EDGE Professional.

Consommation mixte de l'Octavia 1,2 TSi 85 ch (l/100 km) : 5,2. Émissions de CO<sub>2</sub> (g/km) : 119.  
Consommations mixtes de la gamme Octavia (l/100 km) : 3,8 à 6,1. Émissions de CO<sub>2</sub> (g/km) : 99 à 141.



# Denis Hennequin

**P-DG d'Accor** Hier chez McDo, aujourd'hui à la tête du géant hôtelier, ce patron à poigne, sous des airs très cool, bouscule les habitudes. Une nécessité, dit-il, car les grandes boîtes ont du mal à se remettre en cause.

« Le goût des clients évolue plus vite que celui des industriels »



**Capital:** Vous ouvrez 35 000 nouvelles chambres par an. Pourquoi une telle accélération?

**Denis Hennequin:** La taille est, dans nos métiers, très importante. Les gens voyagent de plus en plus, dans le monde entier. Ils doivent avoir pu expérimenter nos marques chez eux pour nous choisir lorsqu'ils se déplacent. Nous devons construire notre notoriété à l'échelle mondiale. Ce qui est déjà fortement le cas pour Accor. Un exemple: l'Amérique latine, où nous aurons 350 hôtels à l'horizon 2015. Nos grands concurrents anglo-saxons, eux, en sont quasiment absents: 70% de leur parc est sur le seul continent nord-américain.

**Capital:** Ces ouvertures à marche forcée doivent avoir un coût élevé...

**Denis Hennequin:** Pour réaliser cette croissance sans consommer trop de capital, nous n'investissons plus dans les murs. Notre développement est conduit principalement selon deux

Suite page 11 ►

Denis Hennequin est, depuis 2010, à la tête d'Accor et de ses 3 500 hôtels dans le monde (Ibis, Novotel, Sofitel).





ENSEMBLE DEPUIS  
**50**  
ans

Un autre  
regard sur  
la propreté



gsf.fr

FRANCE - ETATS-UNIS - CANADA - GRANDE BRETAGNE - ESPAGNE - GEIE ECS



► Suite de la page 9

modes d'exploitation : en franchise, avec un propriétaire hôtelier, ou alors en management, ce qui est le schéma principal dans les pays émergents. Dans ce dernier cas, Accor assure la gestion de l'hôtel sans en être propriétaire et sans employer les équipes directement. L'objectif est de faire progresser ces deux modes de gestion de 57 à 80% d'ici 2016.

**Capital :** Qui investit dans la pierre hôtelière et avec quel rendement ?

**Denis Hennequin :** Il y a d'abord les investisseurs institutionnels, comme Foncière des murs, ou des foncières hôtelières, comme Host. Ensuite les exploitants en franchise. Enfin, des investisseurs privés, souvent des pays émergents, sont intéressés par ce type de placement, comme c'est le cas pour le Pullman Tour Eiffel. Les rendements se situent entre 6 et 7%. Sans parler des plus-values à la revente.

**Capital :** La réservation en ligne n'est-elle pas en train de bouleverser votre métier ?

**Denis Hennequin :** Elle constitue une tendance lourde. A terme, Internet devrait représenter 50% des réservations, comme c'est déjà le cas aux Etats-Unis. Posséder un bon emplacement ne suffit plus à remplir les chambres. Il faut investir dans l'innovation, les outils technologiques. Il faut arbitrer là où la valeur ajoutée est la plus forte, c'est-à-dire dans la puissance de la marque.

**Capital :** Concrètement, comment contenir la concurrence des Booking.com et autres sites spécialisés ?

**Denis Hennequin :** Nous mettons en place les outils de fidélisation pour arriver à ce que nous appelons le «look to book». Après avoir choisi son hôtel en ligne, le client doit se diriger vers nos plateformes de réservation. Pour cela, il faut avoir des services supplémentaires à lui proposer. Ce dont bénéficient déjà les 10 millions de membres du Club Accorhotels. Avec les points de fidélité acquis dans un Novotel, par exemple, vous pourrez vous offrir une nuit dans un Sofitel.

**Capital :** La mondialisation, dans l'hôtellerie, passe-t-elle par une standardisation des chambres sur tous les continents ?

**Denis Hennequin :** Non, chaque hôtel doit garder une identité locale. On ne recherche pas un produit standardisé, comme on pouvait le faire dans les années 1970. Aujourd'hui, les clients veulent plus d'authenticité.

**Capital :** Pourtant les Ibis semblent identiques d'un pays à l'autre...



## L'affaire DSK n'a pas eu d'impact sur l'image de nos Sofitel

**Denis Hennequin :** Le confort d'un Ibis doit être perçu de la même façon partout dans le monde. Mais cette perception change selon les cultures. Un client anglo-saxon juge le confort du lit à l'épaisseur du matelas. Ce n'est pas le cas dans les pays nordiques ou au Japon. Voilà pourquoi nos Sweet Bed, les 70000 lits Ibis que nous avons déjà changés, se déclinent en une douzaine de modèles différents. En revanche, nous sommes passés aux couettes dans tous les hôtels, c'est devenu un standard. Et ça facilite le travail des personnels.

**Capital :** L'hôtellerie économique est-elle toujours la plus rentable ?

**Denis Hennequin :** Oui. Elle apporte le meilleur retour sur capitaux investis, de l'ordre de 20%. C'est une des raisons pour laquelle l'essentiel des hôtels que nous allons garder en propriété ou en location sera dans cette gamme. L'hôtellerie de luxe exige des investissements très lourds. Du coup, Sofitel, Pullman, Grand Mercure ou MGallery dans le haut de gamme, ont vocation à être gérés à 100% en «asset-light», c'est-à-dire sous forme de contrats de management, en majorité, ou en franchise.

**Capital :** Sur le très haut de gamme, justement, vous n'avez pas remporté l'appel d'offres pour l'Hôtel de Crillon, à Paris...

**Denis Hennequin :** La négociation n'est pas close. Nous aimerions avoir un établissement de catégorie palace sur Paris.

Ce serait un beau porte-drapeau. Et puis nous avons créé la ligne So Sofitel, qui regroupe des hôtels à la fois luxe et trendy. L'un signé Kenzo, à l'île Maurice, l'autre de Christian Lacroix, à Bangkok, un de mes favoris. Nous allons bientôt en ouvrir un à Singapour, signé par Karl Lagerfeld. Nos Sofitel doivent être de petites ambassades de la culture française.

**Capital :** Quelle vision l'ex-patron de McDo que vous êtes a-t-il apportée ?

**Denis Hennequin :** J'ai apporté un regard de client. Le goût des consommateurs évolue plus vite que celui des grands industriels, qui ont parfois du mal à se remettre en cause. Quand on a connu beaucoup de succès, le risque est de s'endormir, ce qui n'a pas été le cas d'Accor. Après avoir élagué ces dernières années dans ses activités périphériques – les casinos, la location de voitures, les Ticket Restaurant – Accor s'est recentré sur son métier. Un retour aux sources.

**Capital :** Avec le recul, l'affaire DSK a-t-elle nui à l'image de Sofitel ?

**Denis Hennequin :** Elle n'a eu aucun impact, si ce n'est que les chauffeurs de taxi à l'aéroport de La Guardia savent désormais s'y rendre sans aucune hésitation. Plus sérieusement, l'image de Sofitel a beaucoup progressé, car nous avons nettoyé le parc, qui est passé de 200 à 120 hôtels, pour avoir un niveau de qualité partout irréprochable. *Propos recueillis par Christophe David*





# CITROËN DS5 HYBRIDE & DIESEL

200 CH 4X4 88 G DE CO<sub>2</sub> 3,4 L/100 KM

Soyez réalistes. Demandez l'impossible.



## CITROËN DS5

À PARTIR DE

**299 € / MOIS\* ENTRETIEN 4 ANS INCLUS**

APRÈS UN 1<sup>ER</sup> LOYER DE 6 800 € EN LOCATION LONGUE DURÉE DE 48 MOIS ET 60 000 KM SOUS CONDITION DE REPRISE

Des lignes hors du commun, des performances technologiques inédites et une élégance rare, Citroën DS5 est conçue pour repousser les limites de l'expérience automobile. Pour preuve, sa remarquable technologie Full Hybrid Diesel, avec 200 ch<sup>(1)</sup> et quatre roues motrices, crée l'exploit d'émettre seulement 88 g de CO<sub>2</sub>/km. Basculez dans un monde nouveau avec Citroën DS5.

CRÉATIVE TECHNOLOGIE



Modèle présenté : Citroën DS5 Hybrid4 Airdream Sport Chic avec peinture Blanc Nacré et jantes alliage 17". (Location Longue Durée avec entretien inclus de 48 mois et 60 000 km : 47 loyers de 549 € après un 1<sup>er</sup> loyer de 9 400 €, déduction faite de 1 000 € pour la reprise de votre ancien véhicule). (1) La puissance de 200 ch est disponible en mode sport, en cumulant la puissance des deux motorisations jusqu'à 120 km/h.\* Exemple pour la LLD sur 48 mois et 60 000 km d'une Citroën DS5 e-HDi 115 Airdream Chic, hors option ; soit 47 loyers de 299 €, après un 1<sup>er</sup> loyer de 6 800 €, déduction faite de 3 500 € pour la reprise de votre ancien véhicule. Contrat d'entretien inclus au prix de 26 €/mois pour 48 mois et 60 000 km (au 1<sup>er</sup> des deux termes échu) comprenant l'entretien périodique et l'assistance du véhicule 24 h/24, 7 j/7 (conditions générales du contrat d'entretien disponibles dans le réseau Citroën). Montants TTC et hors prestations facultatives. Offre non cumulable, valable jusqu'au 30/04/13, réservée aux particuliers, dans le réseau Citroën participant, et sous réserve d'acceptation du dossier par CREDIPAR/Citroën Financement, locataire gérant de CLV, SA au capital de 107 300 016 €, n° 317 425 981 RCS Nanterre, 12, avenue André-Malraux, 92300 Levallois-Perret. Full Hybrid = Totalement hybride.

CONSOMMATIONS MIXTES ET ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub> DE CITROËN DS5 : DE 3,4 À 7,3 L/100 KM ET DE 88 À 169 G/KM.





# RER, Lego, collectivités locales



Un lecteur nous adresse cette réclame pour une sorte de Lego.

## L'ANCÊTRE DU LEGO ÉTAIT TROP LOURD

J'ai été très intéressé par votre article de décembre dernier sur la saga Lego. En effet, mon père a inventé au lendemain de la guerre un jeu dans lequel je trouve beaucoup de similitudes avec le Lego. De nationalité italienne, diplômé de l'Ecole polytechnique de Milan, mon père avait longtemps vécu à Madrid, où il s'était lié d'amitié avec un industriel originaire de Valladolid. Ils se sont associés pour créer une fabrique de jouets, en partant de ce jeu de construction inventé par mon père. Son nom : Ingenia. C'était en 1945. Treize ans avant Lego. Les plastiques, à cette époque, n'existaient pas. Mon père a donc utilisé le plâtre, matériau très lourd, qui rendait une boîte trop embarrassante pour un enfant. Un handicap qui ne lui a pas permis d'avoir le succès rencontré plus tard par Lego.

Jean-Charles Bonelli,  
Hossegor

## LES 200 QUI BLOQUENT LA FRANCE

J'ai lu avec passion votre numéro de janvier, notamment le dossier sur les 200 dirigeants

qui bloquent les réformes en France. Néanmoins, le report permanent des réformes depuis trente ans n'est pas uniquement le fait de personnes. Il est dû aussi à l'état d'esprit qui règne en France. Les élus, déconnectés des réalités et ne connaissant rien au monde de l'entreprise, n'ont pas le courage de prendre des décisions difficiles et de nous donner des perspectives. Les Français, eux-mêmes, paradoxalement, aiment les réformes mais détestent le changement, qui impliquerait de remettre en cause leurs acquis sociaux.

David Stewart,  
Neuilly, sur Capital.fr

## LE RETOUR DE L'ÉNERGIE ABONDANTE

Votre récent dossier sur le retour de l'énergie abondante m'a particulièrement attiré. Il prouve que le pire n'est jamais sûr et que les prévisions catastrophiques sur la fin du pétrole sont à relativiser. Vos articles successifs sur ce sujet sont très réjouissants quant à l'incroyable capacité de l'humanité à se renouveler sans cesse.

Le travail des chercheurs et des ingénieurs sur les énergies de demain est captivant. Même si tout cela ne doit évidemment pas nous exonérer de faire des économies d'énergie et de chercher un mode de développement plus respectueux de l'environnement.

André Raolt, Belfort

## À QUAND LA RÉFORME DES COLLECTIVITÉS ?

Bravo à Capital d'oser publier des enquêtes sur les réformes structurelles dont la France a besoin pour se redresser. Nous accepterions volontiers de payer plus d'impôts s'ils ne servaient pas à entretenir les gaspillages des administrations. Vous décrivez ainsi très bien, par exemple, le mille-feuille des collectivités locales.

Gia Khank Phan, sur Capital.fr

## LE PRAGMATISME ANGLO-SAXON

La manière dont les pays européens approchent leurs problèmes respectifs est fort différente. Les Allemands et les Anglais vont à l'essentiel alors

que les Français abordent une situation sous son angle intellectuel. Ou soi-disant intellectuel. Et cela ne marche pas. Tous les jours, nous sommes confrontés à des difficultés ubuesques (Sécurité sociale, impôts...). Tout le monde connaît la solution. Et pourtant, rien ne bouge...

Isabelle Pradels, sur Capital.fr

## LA GALÈRE DU RER D... APRÈS CELLE DU B

Bonne idée d'avoir dénoncé les dysfonctionnements de la ligne B du RER. Mais je peux vous confirmer que la ligne D ne vaut guère mieux : retards fréquents, trains en panne, incidents divers...

Yolande Boulet

## Précision

Malgré tout le soin apporté à notre enquête et malgré les très nombreuses vérifications que nous avons effectuées, quelques erreurs se sont malheureusement glissées dans notre dossier sur les revenus des élus locaux. Ainsi Michel Chartier, président de la Communauté d'agglomération de Marne-et-Gondoire et maire de Collégien, ne perçoit pas un total mensuel de 6940 euros. Il ne reçoit en réalité que 539,80 euros en tant que maire et 2090,81 euros en tant que président d'agglomération. Quant à Jacques Mahéas, maire de Neuilly-sur-Marne et vice-président du Sedif, il nous précise percevoir 2574,40 euros par mois. De son côté, Luc Strehaiano, maire de Soisy-sous-Montmorency, ne touche pas 5512 euros en tant que président de la communauté d'agglomération de la vallée de Montmorency, mais seulement 1520,59 euros. Enfin, à Cergy, Jean-Paul Jeandon reçoit les indemnités suivantes : 4562 euros pour son mandat de maire et 1824 euros pour sa fonction de vice-président de la communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise.



Notre dossier sur l'abondance des nouvelles énergies a attiré l'attention de beaucoup de nos lecteurs.



D'abord elle se fait remarquer, puis elle se fait remarquable.



Quand on aperçoit la Volkswagen CC, on est tout de suite séduit par son élégance. Mais ce qui vous plaira également, c'est son intelligence. Equipée du Dynamic Side & Lane Assist<sup>(3)</sup>, elle vous avertit d'un franchissement involontaire de ligne, détecte les véhicules dans l'angle mort et corrige votre trajectoire. Et grâce au Dynamic Light Assist<sup>(3)</sup>, ses phares bi-xénon<sup>(3)</sup> adaptent automatiquement leur luminosité pour plus de sécurité et de confort. Si l'on ajoute à cela le détecteur de fatigue ou encore la caméra de recul Rear Assist<sup>(3)</sup>, on se dit que la Volkswagen CC a décidément tout pour elle. Et tout pour vous plaire.

## Volkswagen CC. L'élégance est une évidence.

A partir de 269€ par mois<sup>(1)</sup>

Entretien et garantie inclus<sup>(2)</sup>

Location Avec Option d'Achat sur 36 mois, 1<sup>er</sup> loyer majoré de 6 899€ suivi de 35 loyers de 269€. Montant total dû en cas d'acquisition : 32 439€. Offre valable du 1<sup>er</sup> mars au 23 avril 2013. Un crédit vous engage et doit être remboursé. Vérifiez vos capacités de remboursement avant de vous engager.



Das Auto.

Volkswagen recommande **Castrol EDGE Professional**

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

(1) LOA sur 36 mois et 45 000 km. Ex : Volkswagen CC 2.0 TDI 140 au prix spécial pour ce financement de 29 240€ TTC, remise de 2 500€, offre de reprise de 1 000€ et prime à la casse Volkswagen de 1 500€ déduites du prix catalogue de 33 910€ TTC (tarif au 02/01/2013 avec garantie 2 ans + 1 an de garantie additionnelle obligatoire au prix de 330€ incluse dans les loyers). Option d'achat finale : 16 125€ ou reprise du véhicule suivant engagement sous conditions de votre Concessionnaire. Offre réservée aux particuliers chez les Concessionnaires Volkswagen participants, sous réserve d'acceptation du dossier par Volkswagen Bank GmbH - SARL de droit allemand - Capital : 318 279 200€ - Succursale France : Paris Nord 2 - 22, av. des Nations - 93420 Villepinte - RCS Bobigny 451 618 904 - ORIAS : 08 040 267 (www.orias.fr) et après expiration du délai légal de rétractation. Assurance facultative Décès-Incapacité : à partir de 6€/mois issue de la convention d'assurance collective n° 2420/593 souscrite auprès de Cardif Assurance Vie SA au capital social de 688 507 760€, N° 732 028 154 RCS Paris et Cardif Assurances Risques Divers SA au capital social de 147 840 000€, N° 308 896 547 RCS Paris, Siège social : 1, bd Haussmann - 75009 Paris. Ce montant s'ajoute à la mensualité en cas de souscription. Montants exprimés en TTC, hors prestations facultatives. (2) Forfait Service Entretien aux particuliers souscrit auprès d'OPTIVEN SERVICES - SA au capital de 365 878€ - Siège social : 109, bd Stalingrad - 69100 Villeurbanne - RCS Lyon B 333 375 426. Coût mensuel du Forfait Service Entretien aux particuliers : 15€ inclus dans les loyers, coût hors financement 540€. (3) En option selon modèle et finition. **Modèle présenté :** Volkswagen CC Carat Edition 1.4 TSI 160 ch BVM6 avec options peinture métallisée, jantes alliage 19" 'Lugano', système d'amortissement piloté DCC et extension de garantie VW 1 an. **1<sup>er</sup> loyer majoré de 8 350€ suivi de 35 loyers de 479€. Montant total dû en cas d'acquisition 39 219€** (LOA sur 36 mois et 45 000 km).

Das Auto. : La Voiture.

Cycle mixte (l/100km) : 6,6. Rejets de CO<sub>2</sub> (g/km) : 152.





# Carrefour bientôt guéri, le Printemps presque qatari



## Buffett prend le train du gaz de schiste

L'avenir énergétique s'annonce multiforme, écrivions-nous en mars dernier (*Capital* n° 258). La première compagnie ferroviaire des Etats-Unis, BNSF, vient d'en administrer la preuve. Propriété du milliardaire Warren Buffett via son fonds Berkshire Hathaway, elle lancera cette année des tests pour faire rouler ses locomotives au gaz naturel. Les 6 900 locos diesels de BNSF consomment une quantité astronomique de gazole. Et c'est pour réduire la facture en carburant que la société de Warren Buffett veut mener cette expérimentation. Avec le boom de l'extraction de gaz de schiste lié à l'utilisation de nouvelles technologies, le prix du gaz naturel s'est effondré outre-Atlantique : il est huit fois moins élevé que celui du gazole.



## La tornade Plassat chez Carrefour

La stratégie Plassat commence à porter ses fruits. En novembre dernier (*Capital* n° 254), nous expliquions comment le nouveau patron de Carrefour mettait en œuvre des méthodes musclées pour relancer le géant de la grande distribution, en perte de vitesse. Au programme : dynamitage de l'organisation au siège, remise à

plat des services logistiques et informatiques, autonomie plus poussée des magasins. La publication des comptes pour l'année 2012 a révélé les premiers effets de cette médication radicale. Le groupe a triplé son bénéfice net, à 1,23 milliard d'euros. Et en France, premier contributeur aux bénéfices, le résultat opérationnel courant (ROC) a progressé de 3,4%, alors qu'il était en baisse de 6,8% au premier semestre.



## Deezer se lance sur le marché américain

Depuis que le milliardaire Len Blavatnik lui a apporté 100 millions d'euros en octobre dernier, Deezer se sent

pousser des ailes. L'Astérix de la musique en ligne, dont nous décrivions en février la rapide expansion (*Capital* n° 257), a décidé de s'attaquer au marché américain. Jusqu'à présent, le site parisien de streaming s'y refusait : trop de concurrents. Mais pour contrer le suédois Spotify, son principal rival dans le monde (5 millions d'abonnés payants, contre 3 millions pour Deezer) déjà implanté aux Etats-Unis, le Français est désormais prêt à traverser l'Atlantique. Comme en France, où l'accord avec Orange a boosté son développement, le site compte nouer un partenariat avec un opérateur téléphonique local pour capter rapidement un gros volume d'abonnés.



## Les Qataris arrivent bd Haussmann

Maurizio Borletti, l'influent actionnaire minoritaire du Printemps, a transformé le grand magasin du boulevard Haussmann, à Paris, en royaume du luxe, suscitant depuis quelques mois, comme nous le racontions récemment (*Capital* n° 257), de nombreuses convoitises. Fin février, la suspense a été levé : Borletti s'est allié avec de discrets investisseurs du Qatar, décidés à racheter les 70% du Printemps détenus par RREEF, le fonds immobilier de la Deutsche Bank. L'opération lui permet de garder le contrôle du groupe. Et, surtout, d'échapper au patron des Galeries Lafayette, Philippe Houzé, toujours en embuscade, qui rêvait de mettre la main sur son éternel concurrent.

## Le scandale de la viande de cheval fait la fortune d'Eurofins

A l'annonce du scandale des lasagnes à la viande de cheval qui a secoué l'Europe en février dernier, un homme au moins s'est frotté les mains : Gilles Martin, le P-DG fondateur d'Eurofins, leader mondial des analyses pour l'alimentaire, la pharmacie et l'environnement, dont nous avons décrit le superbe parcours il y a un an et demi déjà (*Capital* n° 242). Depuis la découverte de la fraude, le réseau européen de laboratoires, patiemment construit par la société nantaise depuis vingt-cinq ans, a été encore plus sollicité. Les entreprises de l'agroalimentaire se bousculent pour soumettre leurs plats cuisinés à des tests de détection de viande chevaline ou de porc,

selon les cas. L'affaire est en tout cas venue conforter le groupe Eurofins dans son rôle de pompier en chef des crises alimentaires. Mais aussi de pépite pour les investisseurs. En un mois, son titre a grimpé de plus de 17%, valorisant la société au-delà de 2 milliards d'euros. Avant même le «Horsegate», l'entreprise, qui emploie 13 000 personnes dans 170 labos et 34 pays, avait déjà annoncé des chiffres flatteurs pour l'exercice 2012 : les ventes ont dépassé le milliard d'euros, soit une hausse de 26% par rapport à 2011, pour 20% de rentabilité. Et ce n'est pas fini, selon Gilles Martin, qui prédit la prochaine croissance du marché de l'analyse en Europe. J.B. ●





# Essais nouveautés **Toyota :** **Des valeurs**



1- Virginie aime l'habitabilité et la modularité du nouveau Verso, éclairé également par son toit panoramique, qui apporte beaucoup de luminosité.

2- Lionel a trouvé ses marques au volant du nouveau RAV4, dont il apprécie la position de conduite, l'agrément, le confort et l'équipement.





# RAV4, Auris Hybride et Verso à la hausse !

Toyota célèbre son retour au premier rang mondial des constructeurs avec des nouveautés toujours plus attractives. Quoi de plus agréable que de s'en voir confier le volant ? Impressions de conduite...

## Des idées fortes pour une route meilleure

**L**ionel et le nouveau RAV4, c'est une histoire qui roule : « La prise en main est immédiate. Il est très facile, très agréable et très réactif. Il offre une place généreuse aux passagers et se faufile comme une citadine. L'excellente visibilité, les larges rétroviseurs, la caméra de recul sont autant d'atouts pour un usage sans stress. J'apprécie son confort, son silence, l'ergonomie... C'est important, lorsque l'on roule beaucoup, de le faire dans les meilleures conditions. Le RAV4 tient toutes ses promesses. » Curieuse du concept hybride, **Stéphanie s'est dite emballée par son essai avec la nouvelle Auris.** « L'association hybride et boîte automatique est incroyable. La conduite est silencieuse, douce, onctueuse ! On ne ressent pas la transition entre le mode électrique et thermique, c'est une réussite ! L'Auris est lumineuse, attirante, pleine d'astuces, comme l'assistance au stationnement. Elle se gare à ma place ! Elle correspond à ma vision de l'automobile, écologique et économe, sans renier le plaisir de conduire. »

**Pour Virginie, le nouveau Verso,** accueillant sept personnes, est à la mesure de ses attentes. « Spacieux, modulable, taillé pour une famille, il se conduit facilement, car il est très maniable... J'aime la position de conduite, l'excellente visibilité et l'habitacle baigné de lumière, les multiples rangements... Pas besoin d'être sept pour en profiter, je le garderais bien pour moi toute seule ! » Les nouvelles Toyota ? Testées et approuvées !

### POUR PLUS D'INFORMATIONS, RENDEZ-VOUS SUR **TOYOTA.FR**

Consommations mixtes l/100 km et émissions de CO<sub>2</sub> (Normes CE) / NOUVELLE AURIS HYBRIDE : 3,8 à 3,9 et 87 à 91 g/km (A) / NOUVEAU VERSO : 4,9 à 6,6 et 129 à 169 g/km (C à E) / NOUVEAU RAV4 : 4,9 à 7,3 et 127 à 176 g/km (C à E). Données homologuées.

PHOTOS: DINGO

« Le silence, on l'entend », déclare Stéphanie en parlant de la nouvelle Auris Hybride. « Et l'association hybride et boîte auto procure une douceur de fonctionnement incroyable. »





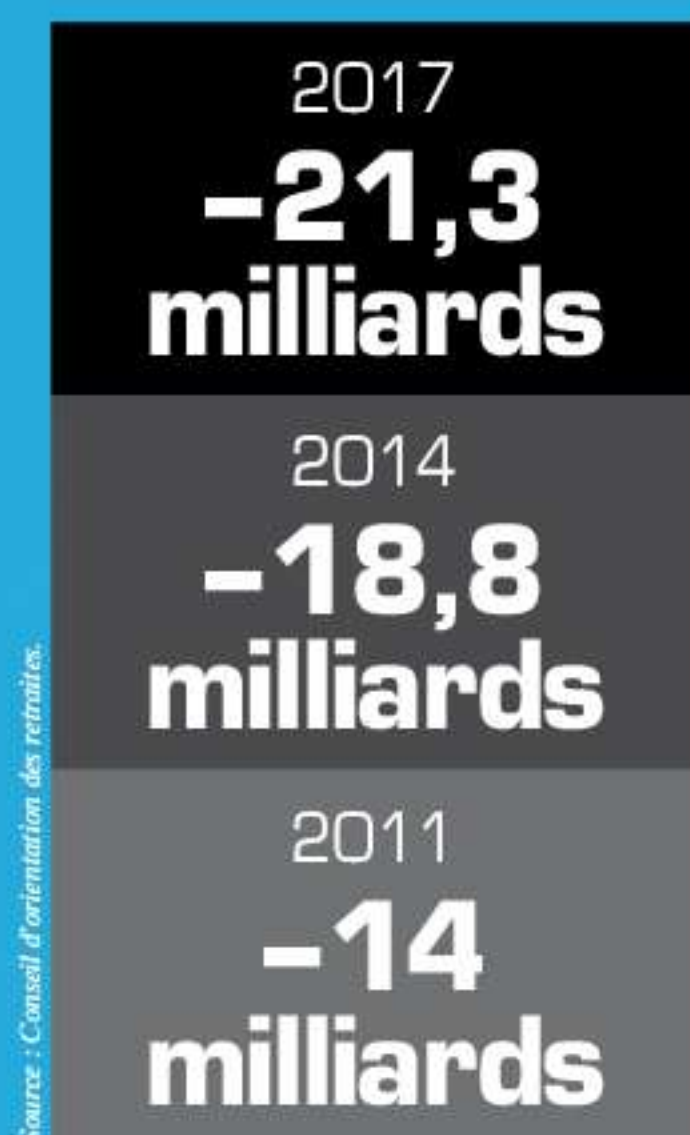
# RÉFORME DES RETRAITES: IL

**F**rançois Hollande fera-t-il, comme il l'a promis, «des choix courageux» pour réformer nos retraites?

Une chose est sûre: la loi Fillon de 2010, qui a reporté l'âge légal de départ en pension de 60 à 62 ans à partir de 2017, n'a rien réglé. En l'absence de nouvelles dispositions, le déficit du seul régime général atteindra en effet 25 milliards d'euros en 2020, contre 14 aujourd'hui, selon le Conseil d'orientation des retraites (COR).

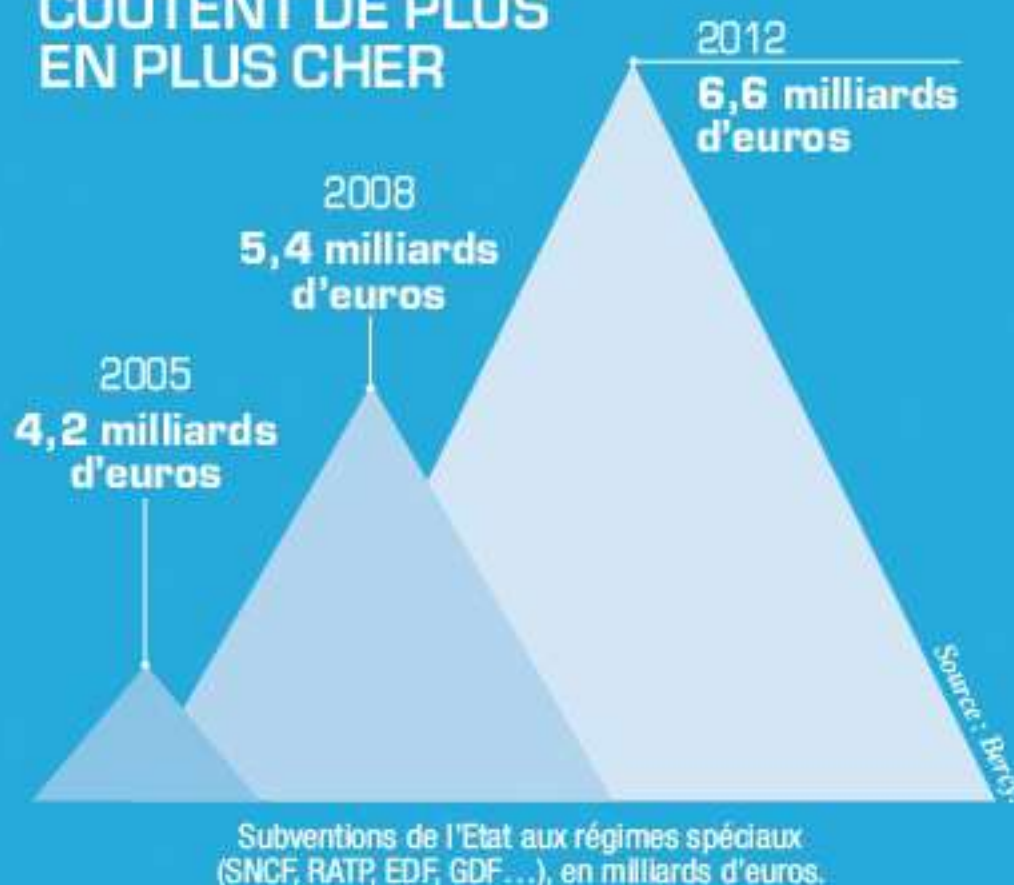
Pour redresser la barre, plusieurs mesures sont envisageables: geler les pensions (comme viennent de le décider les partenaires sociaux pour les régimes complémentaires), augmenter les cotisations, y compris celles des pensionnés, ou encore reporter l'âge de départ à la retraite à 62 ans dès 2015. Il est probable que l'on fera un peu les trois. Bien qu'ils coûtent des milliards à l'Etat, les régimes spéciaux ont, en revanche, peu de chances d'être touchés. Le dossier est beaucoup trop explosif... *Sandrine Trouvelot* ●

## SANS RÉFORME, LE DÉFICIT DU SYSTÈME VA S'AGGRAVER



Evolution du déficit des régimes de retraite de base.

## LES RÉGIMES SPÉCIAUX COÛTENT DE PLUS EN PLUS CHER



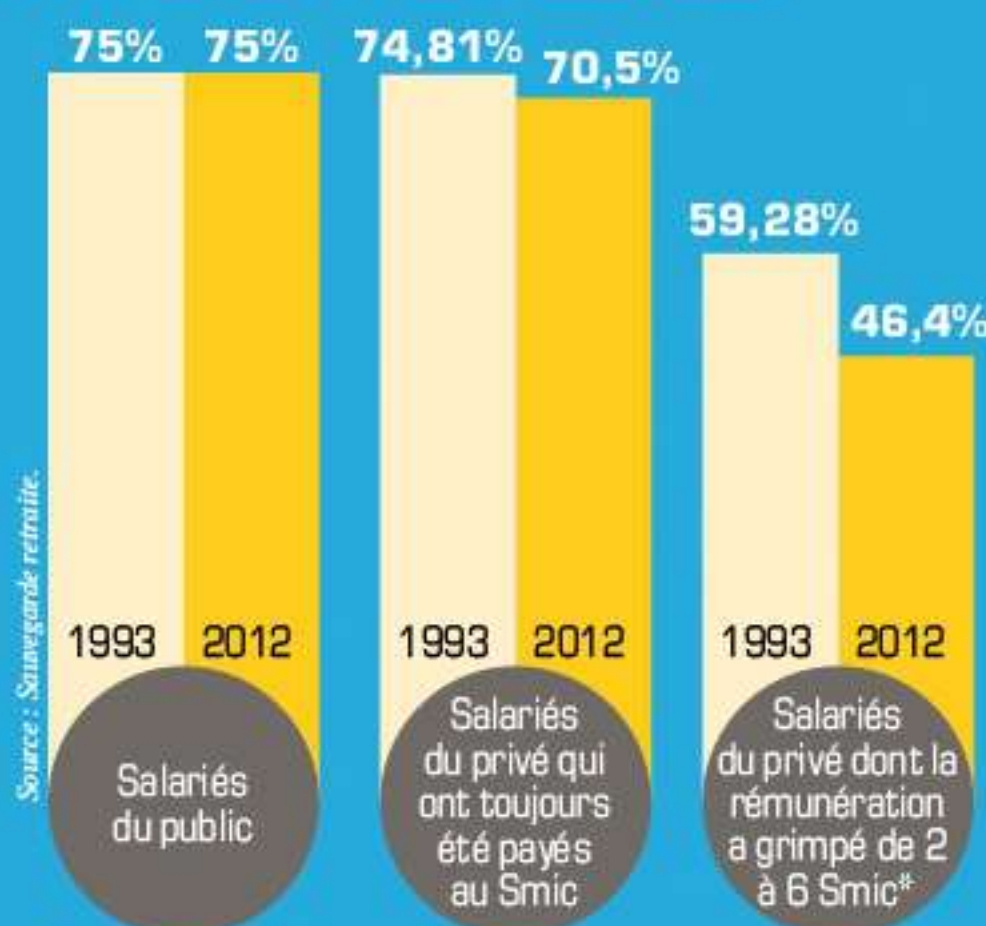
## LES FONCTIONNAIRES RACCROCHENT PLUS TÔT QUE LES AUTRES...

Source : Sauvegarde retraite.

Professions libérales	63 ans et 8 mois
Commerçants	62 ans et 3 mois
Salariés du privé	61 ans et 7 mois
Artisans	61 ans et 3 mois
Fonctionnaires d'Etat	57 ans et 1 mois
SNCF	55 ans et 6 mois
RATP	53 ans et 9 mois

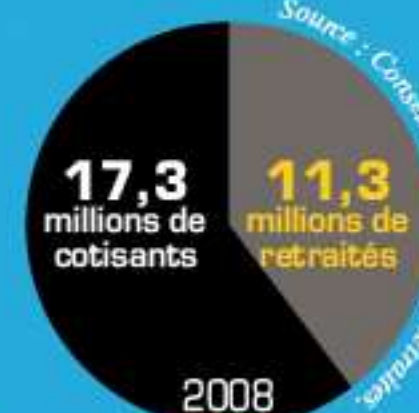
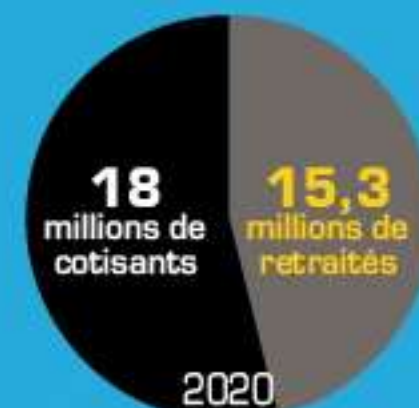
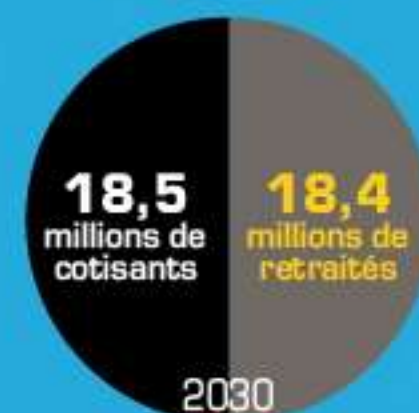
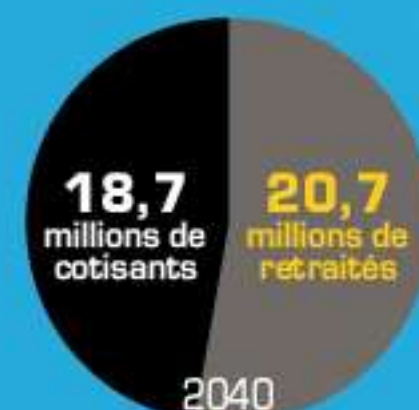
Age moyen de départ à la retraite en 2010, par catégorie de travailleurs.

## ... ET LEURS PENSIONS SONT NETTEMENT PLUS ÉLEVÉES



Montant de la retraite par rapport au dernier salaire, pour une liquidation en 1993 et 2012, en %. \* Entre le début et la fin de carrière.

## DÈS 2030, IL Y AURA MOINS D'ACTIFS QUE DE RETRAITÉS



Prévision d'évolution du nombre de cotisants et retraités à la Cnav pour le régime de base des salariés du privé.



# RESTE BEAUCOUP À FAIRE

LES PLUS DE 60 ANS TRAVAILLENT  
DEUX FOIS MOINS QU'AILLEURS

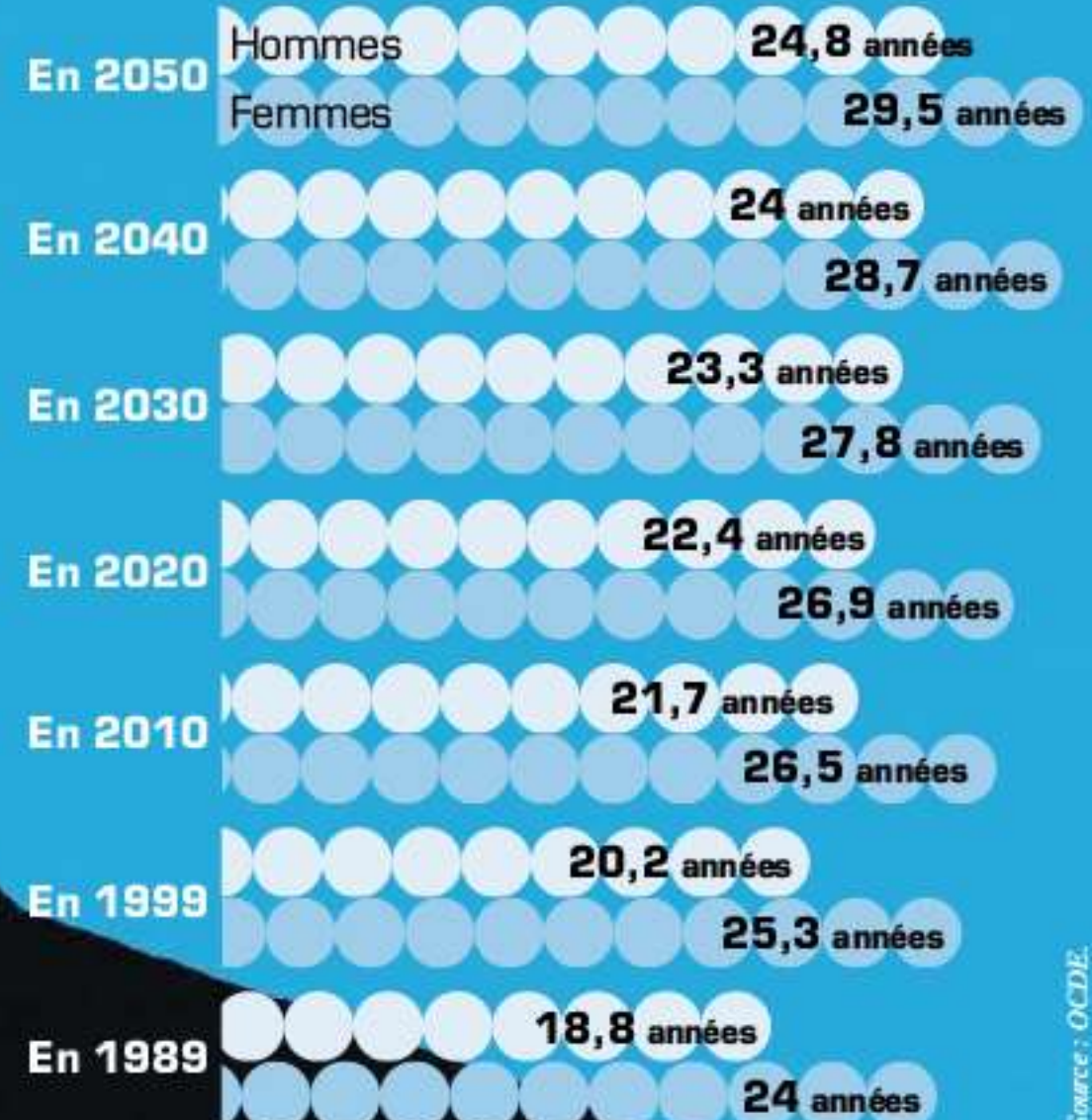


Evolution comparée  
du taux d'emploi  
des 60-64 ans,  
en % du total.

Source : Eurostat.

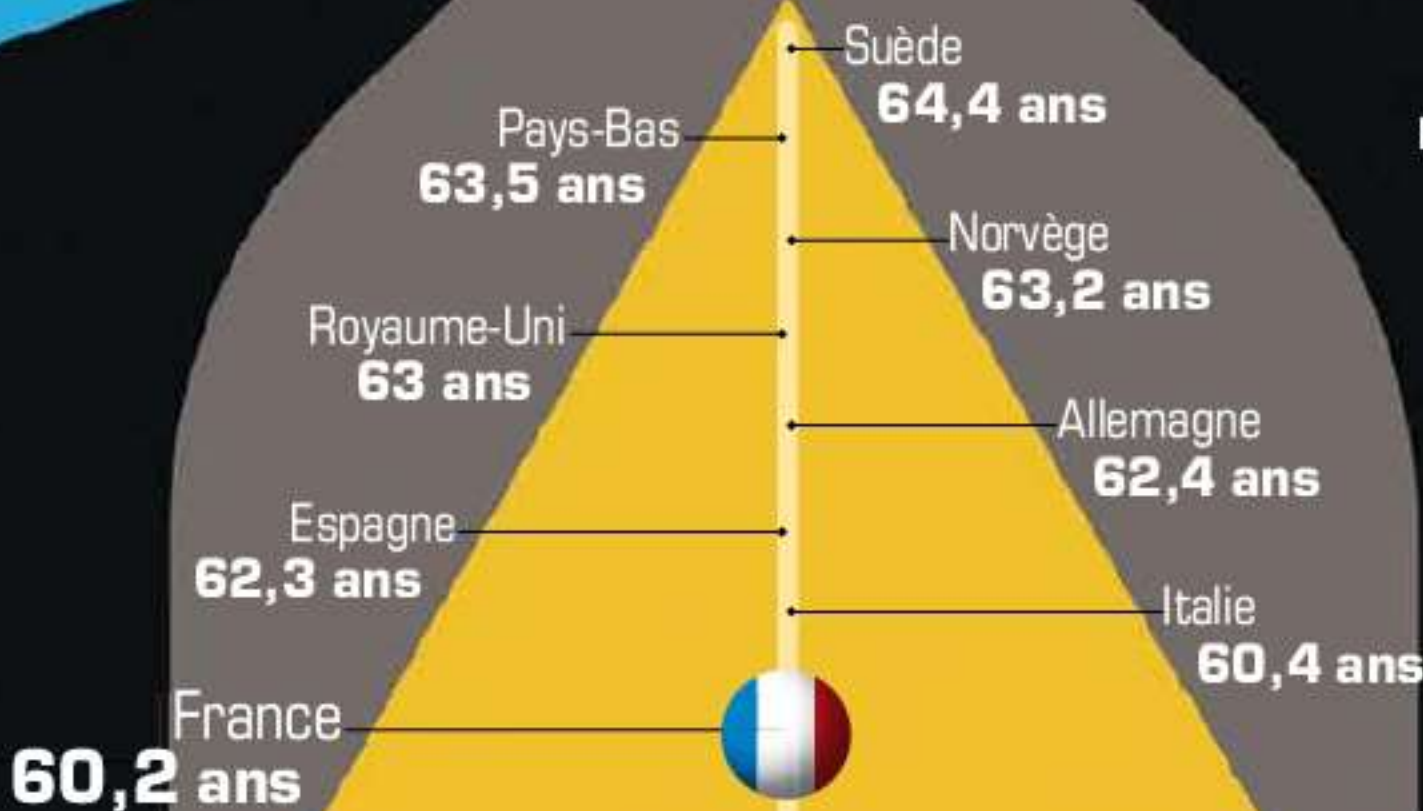
LES FRANÇAIS  
SONT LES PLUS  
JEUNES RETRAITÉS  
D'EUROPE

L'ESPÉRANCE DE VIE DES RETRAITÉS  
NE CESSE D'AUGMENTER



Evolution de  
l'espérance de vie à  
la retraite, exprimée  
en années.

Source : OCDE.



Age moyen de  
sortie du marché  
du travail en 2010.

Source : Eurostat.





BMW Motorrad

bmw-motorrad.fr



The Ultimate Riding Machine

## MAXI-SCOOTER C 650 GT

LA VILLE EST UN DÉFI QUOTIDIEN.  
**CHANGEZ D'ALLURE.**

DU 30 MARS AU 30 AVRIL, 4 SEMAINES D'OFFRES QUI BOUGENT.

BMW MOTORRAD  
**MOTION  
WEEKS**

C 650 GT  
A PARTIR DE  
**180€/MOIS**  
SANS APPORT.

REPRISE  
CONCESSIONNAIRE  
**COTE**  
**+ 800€<sup>2</sup>**

**-20%**  
SUR UNE SÉLECTION  
D'ÉQUIPEMENTS  
DU PILOTE

**GAGNEZ  
UN VOYAGE  
À BERLIN**

Pour en savoir plus : [modernmovement.fr](http://modernmovement.fr)

(1) Exemple pour un BMW C 650 GT. Location Longue Durée sur 36 mois et pour 25 500 km. 36 loyers linéaires hors assurance facultative : 179,88 € / mois. Offre réservée aux particuliers, valable pour toute commande d'un BMW C 650 GT avant le 30/04/2013 dans les concessions BMW Motorrad participantes. Sous réserve d'acceptation par BMW Finance - 70290 GUYANCOURT - SNC au capital de 87 000 000 € - RCS VERSAILLES 343 606 440. N° ORIAS : 07 008 883. [www.orias.fr](http://www.orias.fr) (2) 800€ d'aide à la reprise sur tous deux-roues de marques concurrentes et de plus de 125 cm<sup>3</sup>, pour l'achat d'un maxi-scooter neuf BMW Motorrad jusqu'au 30 avril 2013 chez les concessionnaires participants.





# NOS ENTREPRISES JUGÉES PAR LA PRESSE MONDIALE

**L'Oréal** Les très bons résultats du leader mondial des cosmétiques, dont le chiffre d'affaires a encore augmenté de 10,4%, à 22,4 milliards d'euros, ont fait grimper le cours de Bourse.

**Capgemini** Les médias étrangers ont salué la croissance au Royaume-Uni et aux Etats-Unis (+ 16%) du numéro 1 européen des services informatiques. Il pourrait y faire des acquisitions.

**Casino** L'enseigne de Jean-Charles Naouri a très fortement progressé dans les pays émergents (Thaïlande, Brésil, etc.), qui représentent 56% de ses ventes et 66% de ses profits.



**CMA CGM** Le numéro 3 mondial du fret maritime a restructuré sa lourde dette (4,6 milliards de dollars) avec ses 72 banques créditrices! Et cédé 49% de ses terminaux portuaires à un opérateur chinois.



**Peugeot** Plus que sa perte historique de 5 milliards d'euros, liée à une dépréciation d'actifs, c'est la baisse des parts de marché en Europe et en Amérique latine qui inquiète hors de nos frontières.

**3 251** articles sur Findus, dont 72% négatifs

Sans surprise, l'entreprise qui a mis au jour le scandale de la viande de cheval a été critiquée dans le monde entier pour son incapacité à maîtriser l'origine de ses matières premières.

**1 668** articles sur le nouvel opus du «Guide Michelin»

Ambassadeur de la gastronomie française, il fait toujours beaucoup parler à l'étranger. Au menu, 487 restaurants une étoile, 82 deux étoiles et 27 trois étoiles, dont le petit nouveau, Arnaud Donckele, chef de La Vague d'Or, à Saint-Tropez.

**89%** d'articles négatifs sur Goodyear Amiens

Les coups de force de la CGT et l'échange musclé entre le P-DG de Titan International et notre ministre Arnaud Montebourg suscitent la perplexité dans beaucoup de pays.

**29** articles sur Actifry

On pensait que le tweet élogieux d'Oprah Winfrey vantant la célèbre friteuse sans huile de Seb allait provoquer le buzz. En fait, le message de l'animatrice vedette américaine, grande amie de Barack Obama, a surtout fait réagir la presse française.

**29** articles sur la mairie de Paris

Décidément, la bataille entre Anne Hidalgo, Rachida Dati et Nathalie Kosciusko-Morizet pour conquérir Paris ne passionne pas nos partenaires européens. Le manque de notoriété des prétendantes, sans doute.

# NOS PERSONNALITÉS JUGÉES PAR LA PRESSE MONDIALE

Articles parus entre le 1<sup>er</sup> février et le 6 mars 2013.



Marine Le Pen

**70%**  
d'articles positifs

Au nom de la liberté d'expression, son invitation à Cambridge a été approuvée.



Carlos Ghosn

**61%**  
d'articles positifs

Les 70 000 véhicules électriques vendus par Renault-Nissan servent son image.



François Hollande

**54%**  
d'articles positifs

L'intervention de la France au Mali continue d'améliorer sa popularité à l'étranger.



Philippe Starck

**89%**  
d'articles positifs

Avec la création de son vélo-patinette, le designer a fait parler à l'étranger, où il reste une vedette.

Données obtenues grâce aux solutions d'analyse sémantique de la réputation et du risque d'image de LexisNexis ([www.lexisnexis.fr/capital](http://www.lexisnexis.fr/capital)). 5 700 grands titres du monde entier ont été passés au crible.

**LexisNexis**



## LE DIAGNOSTIC

## «UN RELÈVEMENT DE LA FISCALITÉ SUR LE GAZOLE EST INÉVITABLE»

Selon cet économiste, Renault et PSA devraient pouvoir s'adapter sans trop de difficultés à la baisse d'attractivité des véhicules diesels.



**Capital:** La Cour des comptes a préconisé un alignement de la fiscalité du gazole sur celle de l'essence.

Pourra-t-on longtemps repousser une augmentation à la pompe ?

**Thomas Porcher:** Arnaud Montebourg a indiqué que rien ne serait décidé en 2013, mais une prochaine hausse du prix du gazole est inévitable. D'abord parce que, on le sait désormais avec certitude, les particules fines et les oxydes d'azote dégagés par les moteurs à gazole provoquent chaque année 40 000 décès prématurés dans l'Hexagone. Ensuite, parce que Bruxelles exige que les Etats membres harmonisent leurs fiscalités sur le carburant. Or, pour le moment, la France fait clairement bande à part: la différence entre l'imposition de l'essence et du gazole y est de 17 centimes d'euros par litre, et elle atteint même 20 centimes si on prend en compte la TVA. C'est l'écart le plus important de l'UE. Enfin, parce qu'en cette période de disette budgétaire un réajustement des taxes sur le diesel sera le bienvenu: chaque centime supplémentaire représente entre 800 000 et 1 million d'euros par jour de recettes publiques en plus.

**Capital:** L'augmentation des tarifs sera forcément impopulaire. Quelles sont les pistes à l'étude pour la conduire ?

**Thomas Porcher:** Cela fait vingt ans qu'on incite les consommateurs à acheter des diesels. On ne peut pas supprimer du jour au lendemain tous les

avantages qu'on leur a accordés ! L'une des solutions envisagées consisterait à relever la taxe par tranche de 2 centimes tous les ans pendant huit ans. Comme le rééquilibrage se ferait par le haut, le gazole rejoignant l'essence, l'Etat pourrait utiliser une part des nouvelles recettes pour financer une prime à l'achat de véhicules moins polluants. Pour les professions très utilisatrices de diesel comme les agriculteurs, les pêcheurs ou les taxis, qui bénéficient d'exonérations partielles ou totales de la taxe sur les produits pétroliers, des négociations devraient être engagées et la transition serait probablement un peu plus longue.

**Capital:** Quelles seront les conséquences pour les constructeurs français, champions du moteur Diesel, et pour l'industrie pétrolière ?

**Thomas Porcher:** Ce n'est certes pas le moment idéal pour agir. Mais l'impact ne devrait malgré tout pas être trop violent sur nos constructeurs: ils ont déjà largement amorti leurs lourds investissements dans les motorisations Diesel. Renault et surtout PSA en ont fait un avantage compétitif en Europe, mais le filon est épuisé. Désormais, l'avenir est aux véhicules hybrides, électriques, voire à l'hydrogène et aux petites citadines à essence. Le problème de l'industrie française est donc moins la pérennité du diesel que sa capacité à proposer des produits innovants, et qui plaisent. Quant à l'industrie pétrolière, elle aura tout à gagner d'un rééquilibrage entre les carburants: ses raffineries produisent proportionnellement trop d'essence et pas assez de gazole, et l'on n'y peut rien changer, pour des raisons physiques.

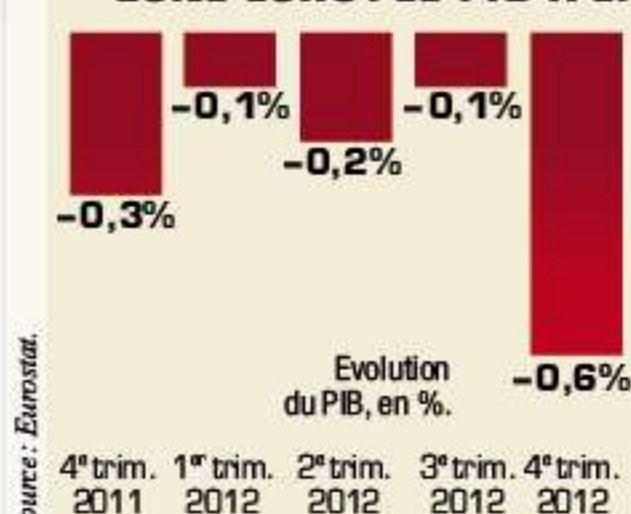
Propos  
recueillis par  
Jean Botella



Thomas Porcher,  
enseignant-chercheur à  
l'ESG Management School.

## LES FAITS MARQUANTS

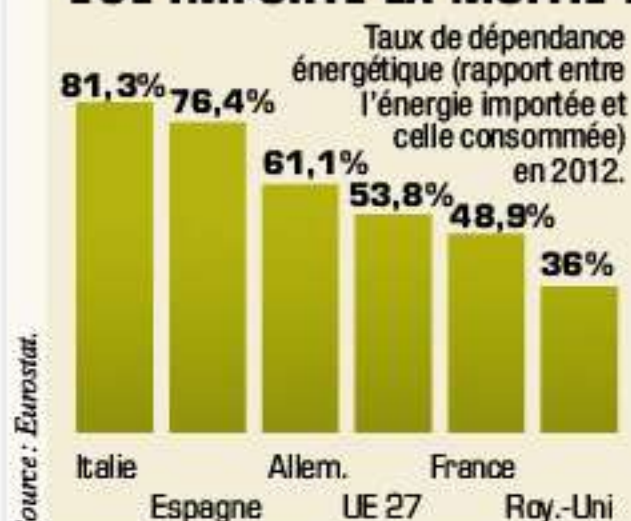
## ZONE EURO : LE PIB A ENCORE BAISSÉ



Source: Eurostat.

La zone euro a terminé 2012 sur un cinquième trimestre consécutif de recul de son PIB. La baisse est très marquée au Portugal (-1,8%), en Italie (-0,9%), mais aussi au Danemark (-0,9%).

## L'UE IMPORTE LA MOITIÉ DE SON ÉNERGIE



Source: Eurostat.

Après vingt ans de hausse, le taux de dépendance énergétique de l'Europe s'est stabilisé depuis 2008. Les entreprises, qui tournent au ralenti, ont réduit leur consommation d'électricité...

## NOTRE TAUX DE CHÔMAGE A GRIMPÉ



Source: Insee.

En hausse continue depuis un an, le nombre de demandeurs d'emploi frôle désormais les 3 millions dans l'Hexagone; 25,7% des moins de 25 ans sont au chômage, un record encore jamais atteint.

## LA CONSOMMATION DES MÉNAGES RECULE



Source: Insee.

Les ménages ont de nouveau réduit leurs dépenses en janvier. Ils ont surtout freiné leurs achats automobiles (-11,7%) et d'équipement du logement (-0,5%), mais pas ceux de textile (+3,2%).

## TOUS LES AUTRES CHIFFRES

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



# L'ORIGINAL UNE VALEUR SÛRE

EXTRAIT KBIS, INFORMATIONS LÉGALES SUR LES ENTREPRISES,  
ACCÈS AU REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIÉTÉS



**La source officielle**

LES GREFFES DES TRIBUNAUX DE COMMERCE





# PROTECTION

## Cette fois, il va falloir

On croyait notre système à l'abri ? Pressé de trouver 10 milliards d'économies cette année et 60 milliards d'ici 2017, le gouvernement n'aura pas d'autre solution que de tailler dans nos prestations. Reste à savoir qui paiera la note.

**D**ans les beaux quartiers, on s'inquiète. Le gouvernement va-t-il continuer d'offrir tous les ans des réductions d'impôts aux familles aisées dont les enfants poursuivent des études supérieures ? Et permettre en même temps à ces derniers de toucher jusqu'à 250 euros par mois d'allocation logement ? Il y a deux ans et demi, le gouvernement de François Fillon avait osé poser tout haut la question, avant de faire machine arrière face au tollé des associations étudiantes. Il y a quelques semaines, Geneviève Fioraso, la ministre de l'Enseignement supérieur, a remis les pieds dans le plat. Il faut « revoir le cumul de l'allocation logement (étudiante) et de la demi-part fiscale », s'est-elle exclamée, avant d'être démentie par son collègue du Budget, Jérôme Cahuzac. On n'en est pas encore aux actes. Mais l'ombre des grands ciseaux se précise...

Les Français pensaient-ils pouvoir conserver éternellement leur système de protection sociale, probablement le plus généreux du monde ? Ils se trompaient lourdement. Certes, contrairement à tous ses voisins, notre pays a réussi pour le moment à le préserver tant bien que mal. Entre les prestations familiales, les pensions de retraite, les remboursements maladie, les aides au logement

Suite page 26 ►

### 30 MESURES D'ÉCONOMIES POSSIBLES

	Mesure	Economie annuelle, en euros <sup>(1)</sup>	Nombre de ménages concernés <sup>(1)</sup>	Probabilité d'application
RETRAITE	Anticipation de l'âge légal du départ à la retraite à 62 ans	<b>12,5 milliards</b>	ND	Forte
	Alignement du mode de calcul des retraites du public sur celui du privé	<b>6,5 milliards</b>	5,2 millions <sup>(2)</sup>	Faible
	Suppression de la majoration de pension de 10% liée au troisième enfant	<b>6 milliards</b>	ND	Faible
	Alignement de l'âge de départ à la retraite du public sur le privé	<b>4,5 milliards</b>	5,2 millions <sup>(2)</sup>	Faible
	Suppression de l'abattement de 10% sur les pensions pour le calcul de l'IR	<b>3 milliards</b>	15 millions <sup>(2)</sup>	Faible
	Gel temporaire des retraites	<b>3 milliards</b>	15 millions <sup>(2)</sup>	Moyenne
	Alignement de la CSG des retraités (6,6%) sur celle des salariés (7,5%)	<b>1,2 milliard</b>	8 millions	Forte
	Fiscalisation de la majoration de pension liée au troisième enfant	<b>850 millions</b>	ND	Forte
FAMILLE	Désindexation des pensions du régime général	<b>750 millions</b>	15 millions <sup>(2)</sup>	Forte
	Gel temporaire des prestations familiales	<b>2 milliards</b>	11,5 millions	Forte
	Suppression des allocations familiales aux 20% les plus riches	<b>1,7 milliard</b>	1 million	Moyenne
	Remplacement du quotient familial par un crédit d'impôt de 500 euros par enfant	<b>1,7 milliard</b>	7,9 millions	Faible
	Fiscalisation des prestations familiales	<b>1,3 milliard</b>	11,5 millions	Forte



# SOCIALE

## faire des sacrifices

### Commentaire

Le PS a récemment admis que le passage à la retraite à 62 ans, à l'origine prévu pour 2017, pourrait être anticipé de deux ans. Nos voisins partent entre deux et quatre ans plus tard que nous.

Les fonctionnaires partent avec 75% de leur dernier salaire, contre 45 à 70% dans le privé (lire page 18). Mais François Hollande n'osera sans doute jamais revenir sur cet acquis.

Nulle part ailleurs les retraités qui ont eu trois enfants ne sont aussi bien traités qu'en France. Au total, 20% des avantages familiaux reviennent aux personnes âgées.

Hollande ne se risquera pas à une telle mesure. Pourtant, les salariés des régimes spéciaux (EDF, SNCF...) et de la fonction publique partent beaucoup plus tôt que ceux du privé, parfois dès 50 ans.

Cet avantage, plafonné à 3 660 euros par foyer fiscal, est dans le collimateur de la Cour des comptes. D'après elle, la moitié de cet avantage profite aux 20% les plus aisés.

Cette mesure aurait l'inconvénient de peser aussi sur le million de retraités qui vit sous le seuil de pauvreté. Le Portugal et l'Irlande ont pourtant fini par s'y résoudre.

Il y a de fortes chances que Hollande s'y résigne, pour rétablir une équité entre pensionnés et salariés. L'Allemagne, elle, n'a pas hésité à relever récemment les cotisations de ses retraités.

Non seulement les retraités ayant eu trois enfants touchent plus que les autres, mais le supplément de revenu n'est pas imposé. Cette niche fiscale pourrait être rapidement supprimée.

Une telle mesure, qui reviendrait à découpler la hausse des pensions de l'inflation, a de fortes chances d'être adoptée : les syndicats eux-mêmes l'ont adoptée pour les retraites complémentaires.

Après avoir décalé d'un trimestre la hausse des prestations, indexées sur l'inflation, le gouvernement risque d'aller plus loin. Mais les plus modestes seraient frappés de plein fouet.

Les associations familiales sont hostiles à cette mesure qui remettrait en cause l'universalité de la politique familiale. Mais peut-on encore se permettre de verser des prestations aux ménages aisés ?

Ce serait une révolution dans notre politique familiale. Et un manque à gagner important pour les ménages aisés, qui peuvent déduire aujourd'hui jusqu'à 4 000 euros de leurs impôts par enfant.

D'après le Haut Conseil de la famille, la perte moyenne de revenu annuelle s'élèverait à 350 euros avec cette mesure, mais elle dépasserait 700 euros pour les 10% les plus riches.

(1) Estimation. (2) Nombre de personnes. ND : non disponible.



# Une salve de ballons d'essai pour tester l'opinion

## 30 MESURES D'ÉCONOMIES POSSIBLES (SUITE)

	Mesure	Economie annuelle, en euros <sup>(1)</sup>	Nombre de ménages concernés <sup>(1)</sup>	Probabilité d'application	Commentaire
FAMILLE	Suppression du <b>complément familial</b> accordé aux fonctionnaires	<b>1,3 milliard</b>	ND	Faible	En plus des allocs, les fonctionnaires touchent une prime parentale qui peut aller jusqu'à 280,83 euros pour trois enfants.
	Fin de la <b>demi-part fiscale supplémentaire</b> pour le troisième enfant	<b>1,2 milliard</b>	1,3 million	Moyenne	Un an et demi après le recul du gouvernement Fillon sur ce dossier, la mesure revient sur le tapis.
	Réduction des <b>allocations familiales</b> pour les ménages aisés	<b>1 milliard</b>	1 million	Forte	Plutôt que de supprimer les prestations aux 20% plus riches, le gouvernement pourrait décider de les diminuer de moitié.
	Réforme de la <b>prestation d'accueil du jeune enfant</b> (Paje)	<b>1 milliard</b>	2,3 millions	Forte	D'après la Cour des comptes, cette prestation profite souvent aux ménages aisés, qui peuvent s'offrir une nounou à domicile.
	Fiscalisation des <b>allocations familiales</b>	<b>800 millions</b>	2,6 millions	Moyenne	C'est l'alternative à la baisse des allocations pour les ménages aisés. Les foyers modestes ne seraient pas touchés.
	Réforme du <b>complément de libre choix d'activité</b>	<b>800 millions</b>	560 000	Forte	La durée maximale de congé parental pourrait être portée de trois à un an et l'aide supprimée pour le premier enfant.
	Baisse du <b>plafond du quotient familial</b> de 2 000 à 1 500 euros par enfant	<b>1 milliard</b>	1 million	Forte	Le plafond, qui vient d'être réduit, pourrait l'être à nouveau. En plaçant le curseur à 1 000 euros, on récupérerait 2,3 milliards.
	Baisse de l'âge limite pour le <b>rattachement au foyer fiscal</b>	<b>500 millions</b>	ND	Faible	L'abaissement de 25 (si les enfants sont étudiants) à 20 ans conduirait à une perte moyenne de 125 euros par mois.
LOGEMENT	Modulation des <b>loyers des logements sociaux</b> selon les revenus	<b>1 milliard</b>	4,5 millions	Faible	Pourquoi ne pas augmenter les loyers des HLM occupées par des ménages aisés ? 4% des locataires sont des cadres.
	Fin du cumul des <b>aides pour les étudiants</b> et de la demi-part fiscale	<b>400 millions</b>	450 000	Forte	Cette mesure priverait plus de 100 000 étudiants de 150 euros en moyenne d'aide au logement par mois.

(1) Estimation. ND : non disponible.

### ► Suite de la page 24

et autres minima sociaux, l'Etat, les collectivités locales et les organismes sociaux vont encore distribuer cette année quelque 600 milliards d'euros, près du tiers de notre richesse nationale. Mais, il faut se rendre à l'évidence, on ne pourra pas continuer longtemps comme ça. Pour ramener le déficit public à zéro à la fin de son quinquennat comme il s'y est engagé, François Hollande va en effet devoir réduire les dépenses publiques de 60 milliards d'euros à l'horizon 2017. C'est l'équivalent de la moitié de la masse salariale de la fonction publique à effacer d'un coup de gomme ! Autant dire que même en taillant à mort dans les effectifs de l'Etat – ce n'est d'ailleurs pas au programme – même en mettant les administrations, les régions et les communes au régime sec,

même en rognant jusqu'à l'os les programmes d'investissement nationaux, on ne pourra jamais dégager une telle somme.

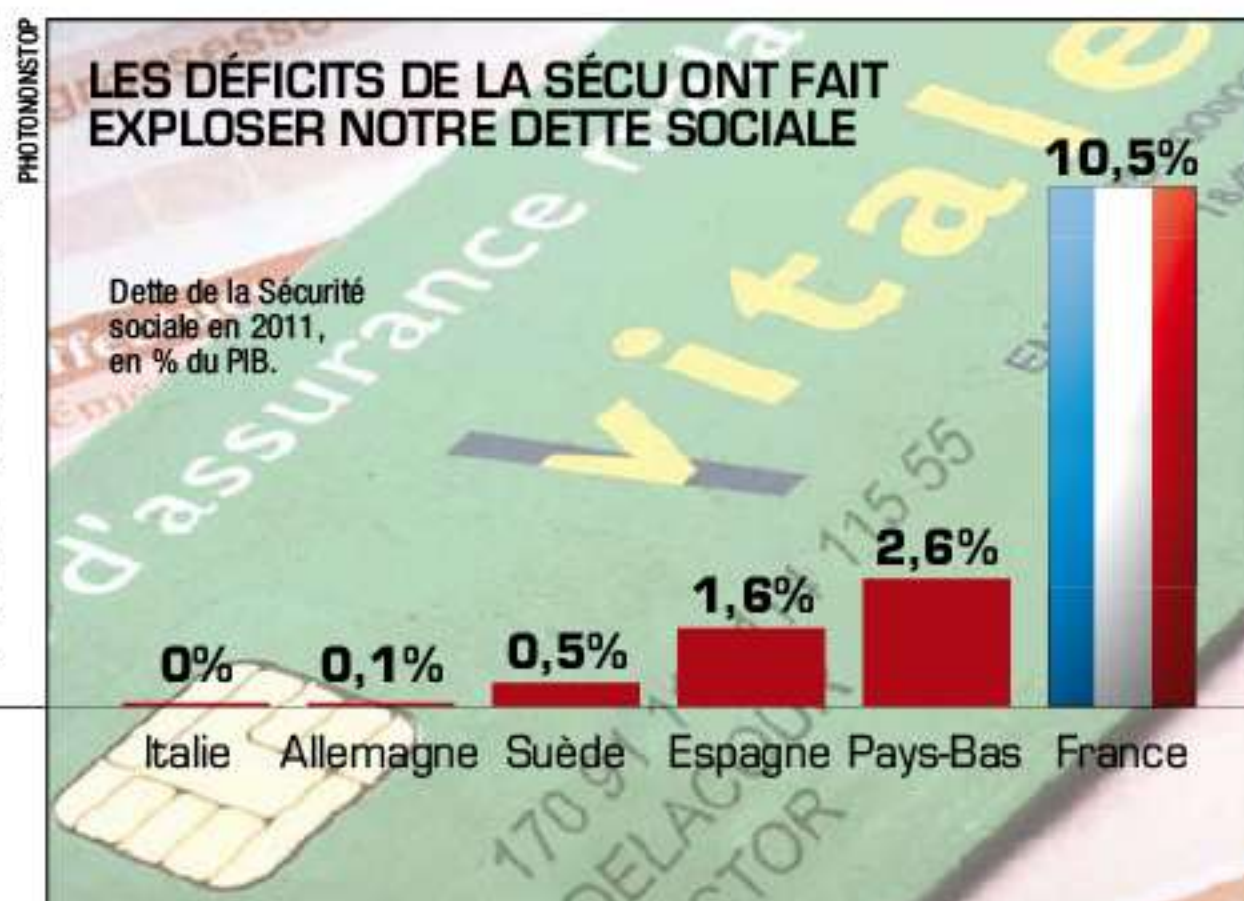
La plupart des économistes le reconnaissent donc sans ambages : si l'on veut tenir le cap, et l'on n'a guère le choix face aux marchés financiers, il faudra forcément sacrifier une partie de nos prestations sociales. «On ne pourra pas

faire autrement que de les réformer», confirme un proche de Hollande. Au reste, notre système de protection sociale croule lui-même depuis des années sous les déficits. Faut-il le rappeler ? La Sécu a affiché 20 milliards de trou l'an dernier, la dette sociale atteint désormais 10,5% du PIB, dix fois plus qu'en 2001. Et si rien n'est fait, le seul régime des retraites

devra trouver 25 milliards en 2020 pour assurer son équilibre. «Pendant des années, on n'a pas osé dire la vérité aux gens, tonne Yves Bur, ancien rapporteur UMP du budget de la Sécu à l'Assemblée nationale. On ne peut pas continuer à reporter nos dépenses sociales sur les générations futures.»

Désormais, donc, les langues se délient. Désindexation des retraites, rabotage des indemnités chômage des cadres, mise sous condition de ressources des allocations familiales, recalibrage des aides au logement... Ces dernières semaines, les pouvoirs publics et la Cour des comptes ont lâché toute une série de ballons d'essai dans l'atmosphère, pour voir comment réagissait l'opinion. Et Matignon a commandé une flopée de rapports à des experts afin de

Suite page 28 ►





À L'OCCASION DES 60 ANS DE CETELEM :

**60€\*\* OFFERTS**POUR TOUTE PREMIÈRE OUVERTURE DE COMPTE  
AVEC UN 1<sup>er</sup> VERSEMENT DE 5 000 € MINIMUM.**COMPTE  
ÉPARGNE  
CETEM****3,30%\***

TAUX ANNUEL BRUT GARANTI SUR

**12 MOIS**

ENFIN, UNE OFFRE D'ÉPARGNE QUI MAINTIENT  
**SA PERFORMANCE  
 DANS LE TEMPS.**

3,30 % pendant 12 mois pour votre 1<sup>er</sup> versement jusqu'à 53 000 €. Et en plus, 3,30 % sur vos 11 versements suivants jusqu'à 2 000 € par mois. L'Épargne Cetelem reste toujours disponible : vous pouvez retirer vos fonds à tout moment sans frais.

\* Dans le cadre d'une première ouverture d'un Compte Épargne Cetelem du 02/01/2013 au 30/04/2013 : le versement initial effectué pendant cette période, dans la limite de 53 000 €, se verra appliquer un taux nominal annuel brut de 3,30 % pendant une période promotionnelle de 12 mois à compter de la date de ce versement. Les versements mensuels réguliers (dans la limite de 2 000 € par versement), effectués par prélèvements automatiques durant les 11 mois suivant le mois du versement initial, se verront aussi appliquer le taux nominal annuel brut de 3,30 % pendant une période promotionnelle de 12 mois à compter de la date de chaque versement mensuel. Tous les versements effectués sur votre compte au-delà des plafonds mentionnés ci-dessus se verront appliquer le taux nominal annuel brut révisable de 2 % (au 01/06/2011), soit le taux applicable à compter de la fin de la période promotionnelle telle que définie ci-dessus, à l'ensemble des fonds déposés sur votre compte.

\*\* Prime de 60 € créditée sur le Compte Épargne Cetelem 4 mois après la prise en compte du 1<sup>er</sup> versement sous réserve que celui-ci soit égal ou supérieur à 5 000 €, que le livret soit toujours ouvert à l'issue de ces 4 mois et que son encours, lors du versement de la prime, soit égal ou supérieur à 5 000 €. Offre réservée aux personnes physiques et fiscalement domiciliées en France, pour une 1<sup>re</sup> ouverture d'un Compte Épargne Cetelem entre le 02/01/2013 et le 30/04/2013, dans la limite d'une offre par livret et par personne. Non cumulable avec d'autres promotions sur le Compte Épargne Cetelem.

Cetelem est une marque de BNP Paribas Personal Finance, établissement de crédit, Société Anonyme au capital de 453 225 976 € - 1, boulevard Haussmann 75009 Paris - 542 097 902 RCS Paris. N° Orias 07 023 128 (www.orias.fr).



**Rendez-vous sur  
cetelem.fr**

Et sur votre mobile via ce QR code  
(coût de connexion selon opérateur)



**Appelez nos conseillers au  
0 800 454 454**

(appel gratuit depuis un poste fixe)



CRÉDIT • ÉPARGNE • ASSURANCE



# Les avantages des retraités sont dans le collimateur

## 30 MESURES D'ÉCONOMIES POSSIBLES (SUITE)

Mesure	Economie annuelle, en euros <sup>(1)</sup>	Nombre de ménages concernés <sup>(2)</sup>	Probabilité d'application	Commentaire
<b>MALADIE</b> Instauration d'un bouclier sanitaire	<b>500 millions à 1 milliard</b>	Tous	Faible	Cette mesure révolutionnaire permettrait de moduler les remboursements de la Sécu en fonction des revenus. Un tabou.
Réduction des remboursements des transports en ambulance	<b>450 millions</b>	5 millions <sup>(2)</sup>	Forte	Ce poste a flambé de 65% depuis dix ans. Nos voisins allemands, eux, ne remboursent plus ces frais.
Fin de la prise en charge des médicaments remboursés à 15%	<b>300 millions</b>	Tous	Forte	Pourquoi continuer de rembourser les spécialités dont le service médical est «faible»? Matignon risque de passer à l'acte.
Restauration du jour de carence dans la fonction publique	<b>200 millions</b>	5,2 millions <sup>(2)</sup>	Faible	Le gouvernement vient de supprimer cette mesure instaurée sous Fillon. Peu de chances qu'il revienne sur sa décision.
<b>HANDICAP</b> Réduction de la prestation de compensation du handicap	<b>1 milliard</b>	1 million <sup>(2)</sup>	Faible	Pour l'Igas, cette aide versée sans condition de ressources devrait être plafonnée. Mais ce serait politiquement explosif.
<b>CHÔMAGE</b> Baisse de la durée d'indemnisation de 24 à 12 mois.	<b>1,4 milliard</b>	3 millions <sup>(2)</sup>	Faible	La baisse des prestations chômage paraît inévitable. Ce sera aux partenaires sociaux de décider sous quelle forme.
Plafonnement des indemnités chômage à 4 000 euros	<b>370 millions</b>	135 000 <sup>(2)</sup>	Moyenne	Le plafond des indemnités atteint 6 100 euros par mois, contre 2 300 au Danemark et moins de 2 000 en Allemagne.

(1) Estimation. (2) Nombre de personnes.

### ► Suite de la page 26

démener le terrain. Il ne restera plus bientôt qu'à passer à l'action.

Reste à savoir comment. Donner un coup de rabot uniforme sur l'ensemble des prestations, comme ont choisi de le faire bon nombre de nos voisins? Inconcevable que François Hollande s'y risque. Un tel écrêtement serait en effet une catastrophe pour les familles modestes: selon l'Insee, les prestations sociales représentent en moyenne près de 40% des revenus des 10% les plus pauvres, contre environ 1% pour les 20% les plus aisés. C'est évidemment sur ces derniers que le gouvernement entend concentrer ses coupes.

### Moduler les prestations santé en fonction des revenus est un tabou

La première solution consisterait à fiscaliser toutes les prestations versées, en particulier les allocations familiales. Une telle mesure ne frapperait par définition que les ménages impossibles (les plus aisés) et permettrait de récupérer près de 1,3 milliard chaque année.

L'ennui, c'est qu'elle contribuerait à augmenter les prélèvements obligatoires, ce que l'Elysée souhaite à tout prix éviter. Le gouvernement pourrait donc se tourner vers la seconde solution: réduire – ou tout bonnement supprimer – certaines prestations versées aux ménages les plus riches. Entre les allocations familiales, les aides aux familles monoparentales, les compléments de libre choix d'activité ou les majorations de pension pour les parents ayant élevé trois enfants (10% sur l'ensemble des régimes de base et complémentaires, 15% pour la fonction publique et les régimes spéciaux), il n'aurait que l'embarras du choix.

Toucher à ces avantages ne sera pourtant pas simple. D'abord, où placer le curseur? Si le gouvernement tape uniquement sur le haut du panier, il ne récupérera que des miettes. S'il veut vraiment glaner des milliards, il lui faudra faire porter l'effort sur tout le haut de la classe moyenne. Or cette catégorie a déjà subi un net alourdissement de son fardeau fiscal depuis l'arrivée de François

Hollande au pouvoir. Non seulement elle n'acceptera que difficilement de se voir administrer une dose supplémentaire de potion amère, mais cette nouvelle ponction plombera à coup sûr la consommation et par conséquent la croissance.

Il y a plus grave. Si le gouvernement se décidait à tailler dans les prestations accordées aux ménages aisés, il remettrait en cause les principes sacrés de notre protection sociale. Le système, en effet, n'a nullement été créé pour assurer une redistribution des richesses entre riches et pauvres, mais pour organiser une quadruple solidarité horizontale entre jeunes et

vieux, travailleurs et chômeurs, malades et bien portants, ménages avec et sans enfants. Tous les syndicats et associations familiales le hurlent: détricoter cette philosophie reviendrait à ouvrir une véritable boîte de Pandore. Car, après les prestations familiales, pourquoi ne pas s'attaquer à la santé, en introduisant des remboursements différenciés selon les revenus, comme l'ont décidé récemment les Allemands? C'est ce que Martin Hirsch avait proposé en 2007 avec son fameux «bouclier sanitaire». «C'est un tabou absolu en France!», prévient Yves Bur. Mais sait-on jamais...

Sandrine Trouvelot ●

### NOS PRESTATIONS FAMILIALES SONT PARMI LES PLUS ÉLEVÉES

Dépenses de politique familiale en 2009, en % du PIB.



Source: OCDE.





DESCENDEZ LES RUES  
**QUATRE À QUATRE.**



## NOUVEAU MINI PACEMAN. LE CROSS COUPÉ BY MINI.

Grâce aux motorisations dynamiques du nouveau MINI Paceman et ses quatre roues motrices\*, la ville devient votre nouveau terrain de jeu. Faites face à toutes les situations avec style.

**MINI ALL4**  
4 ROUES MOTRICES

FLASHEZ  
CE TAG ET  
RÉSERVEZ  
VOTRE ESSAI



MINI Cooper D Paceman ALL4 112 ch BVM6 présenté avec options. Consommation en cycle mixte : 4,9 l/100 km. Émissions de CO<sub>2</sub> : 129 g/km. \*en option. BY : PAR.



CGT-CFDT

# Le costaud contre

Elus à la tête des deux grands syndicats, ils vont occuper pendant des années notre

**D**emandez à **Thierry Lepaon** ce qu'il pense de **Laurent Berger**, et vous obtiendrez des amabilités de circonstance: «J'ai beaucoup d'estime pour lui, même si nous ne partageons pas les mêmes convictions.» Réponse de Berger à la bergère: «Je le connais encore peu, mais on se respecte.» Pas sûr, pourtant, que le nouveau secrétaire général de la CGT, intronisé fin mars à la place de **Bernard Thibault**, et le tout récent successeur de **François Chérèque** à la tête de la CFDT battent le pavé ensemble de sitôt. Culture familiale, caractère, parcours professionnel, conception du syndicalisme, analyse de la crise... Tout les oppose, ou presque. Autant dire qu'on est parti pour dix ans de belles empoignades, comme au bon vieux temps d'Edmond Maire et d'Henri Krasucki.

## DES CULTURES AUX ANTIPODES

**U**n père maçon et une mère cuisinière dans un lycée côté Lepaon. Un père soudeur et une mère auxiliaire de puériculture côté Berger. Pas de doute: aucun de nos deux leaders ne vient d'un milieu bourgeois. Mais la ressemblance s'arrête là. Le premier, né en 1960 et ayant grandi à Fleury-sur-Orne, une banlieue ouvrière de Caen, a découvert **Maurice Thorez** et **Georges Séguy** chez son voisin, **Jean Garnavault**, un ancien résistant, membre du PCF. «J'allais coller les affiches avec lui, il me faisait lire les grands textes», se souvient-il. La greffe prend vite: à 16 ans, le jeune Lepaon adhère aux Jeunesses communistes avec sa bande de copains du quartier de la Vieille-Eglise. Trente-sept ans plus tard, il reste toujours fidèle au Parti. Autre ambiance chez les Berger à Saint-Nazaire, où le rouge vif est peu en odeur de sainteté. Avec des parents inscrits à la CFTC (avant la scission dont est issue la CFDT), Laurent, né en 1968, baigne dans une ambiance catho de gauche, favorable à Vatican II et à la doctrine sociale de l'Eglise. Très jeune, il



### THIERRY LEPAON

- Il a raté son CAP de chaudronnier
- Il est membre du Parti communiste
- Il a été ouvrier pendant dix-huit ans
- Il a été champion de France junior d'haltérophilie
- Il devrait gagner 2700 euros net par mois



# l'intello

scène sociale. Dans deux styles radicalement opposés.



Cfdt:

## LAURENT BERGER

- Il a failli devenir prof d'histoire
- Il a dirigé la Jeunesse ouvrière chrétienne
- Il n'a jamais travaillé dans le privé
- Il est passionné de football et de kayak de mer
- Il gagne 4 500 euros net par mois

milite à la JOC (Jeunesse ouvrière chrétienne), s'inscrit à la CFDT et va même choisir comme thème de mémoire pour sa maîtrise d'histoire: «L'Épiscopat nantais de Monseigneur Villepelet: 1936-1966». Tout un programme... Délaissant sans regret une carrière de prof toute tracée, Laurent Berger devient secrétaire général de la JOC, puis conseiller dans une association d'insertion. Pas franchement la trajectoire de son alter ego cégétiste, qui, après de courtes études (il a raté son CAP de chaudronnier pour avoir séché l'épreuve de sport), a commencé à trimer sur les chantiers dès 17 ans.

## DES PERSONNALITÉS ANTAGONISTES

**S**ur un ring, cela ne ferait pas un pli. Ancien champion d'haltérophilie, Thierry Lepaon (1,85 mètre, 95 kilos) mettrait la pilée à Laurent Berger (1,80 mètre, 75 kilos). Sur une estrade, le nouveau boss de la CGT l'emporterait aussi, avec sa voix de stentor et son talent pour haranguer les foules: le nouveau patron de la CFDT, pur homme d'appareil, n'est pas très à l'aise dans cet exercice. Mais il n'en est pas moins un homme à poigne. «Derrière ses airs sympas, c'est quelqu'un de direct et d'autoritaire», assure un responsable de la centrale. Quelqu'un de franc également, tous ceux qui l'ont croisé le signalent, y compris au Medef, où on le juge «fiable et loyal quand il fait une promesse». Thierry Lepaon, aussi, fait mentir ses apparences. «Il est beaucoup moins brut de décoffrage qu'on ne le pense, témoigne un ancien DRH. Il peut être très dur en façade, mais ouvert en coulisses.» Ce n'est pas un hasard si ses ennemis l'accusent de duplicité. Et si ses camarades l'ont surnommé «le Chat».

## DES FAITS D'ARMES BIEN DIFFÉRENTS

**D**ès ses débuts, le jeune soudeur Lepaon joue les activistes. A deux reprises, en 1979 chez Caterpillar et en 1981 chez Spie Batignolles, il est viré pour avoir fondé une section CGT. Mais c'est chez Moulinex que cet amateur de VTT va passer le grand braquet. Lors du dépôt de bilan en 2001, il passe en boucle à la télé, ce qui lui vaut d'être repéré au

Suite page 32 ▶



# Lepaon devra donner des gages aux jusqu'au-boutistes

► Suite de la page 31

sommet. Couvé par la numéro 2 de la confédération, **Maryse Dumas**, le secrétaire de la région Normandie entre en plus au Conseil d'orientation pour l'emploi, où il se lie à **Raymond Soubie**, futur conseiller de **Nicolas Sarkozy**, puis au Conseil économique et social. Et tant pis si les anciens cédétistes de Moulinex l'accusent de tous les maux : une embauche sous les auspices d'**Alfred Sirven**, le DRH de l'époque, pour contrebalancer la toute-puissance de la CFDT ; un appétit plus marqué pour les caméras que pour la négo ; et un désintérêt complet pour les ex-salariés, une fois la liquidation prononcée. « J'ai vite tourné la page, nous avouait-il. Ça me faisait trop mal au ventre. »

Les calicots et les braseros, **Laurent Berger**, lui, n'en a guère tâté avant d'entrer en scène. Son fait d'armes le plus marquant ? Une défense bien menée contre la direction du Buffalo Grill de Saint-Nazaire, qui harcelait des salariés. Il était alors permanent à l'union CFDT de la ville. Son ascension, c'est à ses « bons choix » que cet inconnu du grand public la doit. En 2003, alors que la CFDT se déchire sur la réforme des retraites de **François Fillon**, il se rallie sans états d'âme à **François Chérèque**, qui la soutient contre une bonne partie de la base. « C'est à cette époque que je l'ai remarqué, se souvient l'ex-patron de la centrale. Il ne s'est posé aucune question existentielle, alors qu'il était secrétaire des Pays de la Loire, une région pourtant frondeuse. » Un an plus tard, la CFDT accepte une baisse des droits de certains chômeurs. « Cette fois, Laurent a tempêté contre et il avait raison », commente Chérèque, qui finira par en faire son dauphin.

## DES LIBERTÉS D'ACTION TRÈS INÉGALES

**D**u billard. Adoubé par **François Chérèque**, soutenu par l'immense majorité des cédétistes, **Laurent Berger** est arrivé en terrain

conquis à la tête de sa centrale. « Ce n'est pas étonnant : pratiquement tous les opposants à la ligne confédérale sont partis depuis 2003 », observe **Dominique Andolfatto**, chercheur spécialiste du syndicalisme. Fort de cet unanimité, le nouveau patron aura les coudées franches pour agir, au moins pendant les premiers temps. Et il ne devra pas gaspiller son énergie à dégoupiller les oppositions internes. Son homologue de la maison d'en face n'aura sans doute pas cette chance : ravagée par la guerre sanglante qui a opposé l'an dernier **Nadine Prigent**, **Eric Aubin** et **Agnès Naton** pour la succession du « Sphinx » **Thibault**, la CGT est une véritable poudrière. Autant dire que **Lepaon**, qui en a pris les rênes un peu par défaut, va devoir jouer serré pour apaiser les haines et calmer ses ennemis. En particulier les jusqu'au-boutistes qui le guettent, la faucille entre les dents.

## DES VISIONS TOUT À FAIT CONTRAIRES

**B**ien sûr, **Thierry Lepaon** et **Laurent Berger** ont les mêmes défis à relever : attirer des adhérents, rajeunir les effectifs et courir après les voix aux élections professionnelles. D'ici quelques mois, seuls les syndicats ayant obtenu au moins 10% des suffrages dans les entreprises seront en effet autorisés à négocier des accords. Pour assurer le coup, les deux boss vont engager leurs troupes à se montrer plus proches des salariés et à leur rendre davantage de services. Mais derrière cette stratégie de bon aloi, l'un et l'autre ont une façon radicalement différente d'appréhender les défis économiques. Bien qu'il fasse plutôt figure d'homme d'ouverture au sein de sa centrale, **Lepaon** campe sur la vieille ligne cégétiste du refus des concessions. Pas de

flexibilité. Pas de remise en question des retraites. Pas de « cadeaux au patronat ». Et bien sûr, pas de ces diaboliques accords « compétitivité-emploi », qui ne font qu'entériner des « reculs sociaux » dans les entreprises. « Ce n'est pas aux salariés de payer le prix de la crise », clame haut et fort le musclé de **Montreuil**. « Il n'est sans doute pas lui-même un jusqu'au-boutiste, mais s'il veut maintenir l'unité de son organisation, il n'a pas d'autre choix », décrypte **Guy Groux**, chercheur au Cevipof. En bon cédétiste, **Berger** s'agite sur la rive opposée. Convaincu que la France ne pourra pas gagner sans engager de vraies réformes, il plaide pour les évolutions et ne refuse pas par principe les efforts, pourvu qu'ils soient équitablement partagés. Lui ne s'est pas du tout senti mal à l'aise lorsque son camarade **Fred Dijoux** a signé l'accord de compétitivité chez Renault. Ou que son négociateur **Jean-Louis Malys** a accepté de rogner un peu les retraites complémentaires des cadres. « Le rapport de force n'est qu'un moyen, mon objectif, c'est le compromis », prévient-il. **Thierry Lepaon** appréciera... **Bruno Declairieux** ●

## LES INTRAITABLES QUI VONT LEUR MENER LA VIE DURE



GOODYEAR  
MICKAËL WAMEN (CGT)

En torpillant toute solution de reprise et en refusant les concessions, le délégué CGT de Goodyear Amiens – un proche de l'ex-député communiste **Maxime Gremetz** – a conduit son usine au désastre. Il sera dur à gérer pour **Lepaon**.

Encarté à Lutte ouvrière, le leader CGT de l'usine PSA d'Aulnay est à la pointe du violent combat mené contre la fermeture du site automobile. Il échappe au contrôle de la Fédération de la métallurgie du syndicat.

PSA AULNAY  
JEAN-PIERRE  
MERCIER (CGT)



ARCELOR FLORANGE  
EDOUARD MARTIN (CFDT)

La figure emblématique de la lutte contre **Mittal** en Lorraine n'est pas marquée politiquement. Mais ses critiques très dures envers **Jean-Marc Ayrault** ont surpris au sein de la CFDT, peu habituée à de tels dérapages verbaux.

PHOTOS : RÉA, WOSTOK PRESS/MAX PPP



# EN SOLO OU EN FAMILLE, IL A TOUT POUR VOUS SÉDUIRE



**FIAT FREEMONT**  
**7 vraies places**  
**Transmission 4x4 et 4x2**  
**Boîte manuelle ou automatique, 140 à 280 ch**

Stéphane  
Rotenberg vous  
présente le FIAT  
Freemont sur  
[www.fiat.fr](http://www.fiat.fr)

## ESPACE, CONFORT, POLYVALENCE, SANS SACRIFIER LE STYLE.

**Fiat Freemont est LA voiture familiale faite pour vous. Avec ses équipements de série, elle va vite devenir votre meilleure alliée, pour vos voyages comme vos trajets quotidiens.**

## FOCUS

© Pascalito



“Avec moi, découvrez  
Fiat Freemont et ses détails  
qui changent la vie.”

*Stéphane Rotenberg*

## SPÉCIAL ENFANTS

Avec Fiat Freemont, le bonheur de vos enfants est à l'honneur! Adieu les “quand est-ce qu'on arrive?” : pour leur faire oublier le trajet, avec le **Pack Vidéo**, ils peuvent regarder un film, tandis que vous écoutez tranquillement la radio. Pratique, les **portières avec ouverture à 90°** et les **rehausseurs de siège intégrés** vous permettent de les installer à bord, en deux temps trois mouvements. Et à l'intérieur, **22 rangements** accueillent tous leurs jouets.



## LE CONFORT

Le confort Freemont, c'est d'abord plus d'espace et des sièges réglables à l'infini. C'est aussi pouvoir tout contrôler à bord sur votre **écran tactile grand format** : naviguer sur votre **radio CD MP3** bien sûr, mais aussi vérifier vos manœuvres avec la **caméra de recul**, activer le **GPS**, ou encore régler la **température** de l'habitacle ou celle des **sièges chauffants**. Summum du luxe, avec la **climatisation Tri-zone**, chaque passager peut choisir son degré de confort.

## LA SÉCURITÉ ACTIVE

Le plaisir de la route, c'est aussi se sentir en sécurité. Et Fiat Freemont a tout prévu. Le **système ESP** vous garantit une stabilité à toute épreuve, ainsi qu'une **aide au démarrage en côte**, très pratique si vous habitez une rue en pente par exemple. Quand vous le souhaitez, la transmission 4 roues motrices vous permet à la demande de passer en mode 4x4, pour sortir des sentiers battus ou tout simplement affronter pluie, neige ou verglas. Avec Fiat Freemont, votre sécurité est assurée par le **système de contrôle de pression des pneus** et votre départ en vacances ne passe plus forcément par la station-service.

## FIAT FREEMONT

À PARTIR DE

**23 800 €<sup>(1)</sup>**  
SANS CONDITION



FABRICANT  
D'OPTIMISME

\* Remboursement minimum de la totalité du montant du malus écologique (1 500 € ou 5 000 €) à partir de 3 enfants à charge, sauf version 3.6 V6 4x4. Tarifs forfaitaires applicables aux véhicules dont le taux d'émissions est compris respectivement entre 156 et 175 g/km ou entre 191 et 200 g/km. Réduction de 20 g par enfant à charge du taux d'émissions de CO<sub>2</sub> pris en compte pour le calcul du malus. Réduction accordée sous forme d'un remboursement de la totalité du malus écologique à acquitter pour Fiat Freemont. Voir sur [fiat.fr](http://fiat.fr) les modalités de remboursement. (1) Somme restant à payer pour l'achat d'un Fiat Freemont 2.0 Multijet Diesel 140ch neuf, déduction faite de 3500€ de remise Fiat. Offre non cumulable, valable jusqu'au 30/04/2013, dans le réseau Fiat participant. Tarif au 01/02/2013. Version présentée : Fiat Freemont Lounge AWD 2.0 Multijet 170ch avec option peinture métallisée (+550€) incluant l'offre = 32 250€. Consommation mixte (l/100km) et émissions de CO<sub>2</sub> (g/km) : 7,3 et 194.



CAC 40

# Dernière pluie de millions

Le gouvernement veut réglementer plus strictement l'attribution des stock-options. En attendant une

**L**es années se suivent et se ressemblent pour **Bernard Charlès**. En 2008 déjà, Capital avait chiffré à 5,7 millions d'euros les plus-values que lui avait rapportées la cession des stock-options attribuées par son employeur, Dassault Systèmes. Le directeur général de l'éditeur de logiciels y a pris goût : il a perçu par ce biais 6,5 millions d'euros en 2010, 14,9 millions en 2011 et 15,3 millions en 2012, alors que son salaire fixe n'excède pas 1 million d'euros. Ainsi lesté de tant de millions, le patron a fait savoir qu'il songeait à quitter la France, sur propo-

sition de son conseil d'administration. La faute à notre système d'imposition qui «au-delà d'un certain seuil devient confiscatoire», expliquait-il dans une interview donnée au «Monde» début mars. Dieu soit loué, **Maxime Lombardini**, le DG de Free, et **Vincent Bolloré**, qui complètent notre podium des plus belles plus-values, n'envisagent pas pour l'instant de fuir en Autolib'.

L'alourdissement de la fiscalité n'est peut-être pas la seule explication aux désirs de voyage du patron de Dassault Systèmes. Le jackpot des stock-options pourrait en effet se tarir. Si, du moins, les vellétés du gouvernement de légiférer dans ce domaine se concrétisent. «Ces chiffres montrent bien qu'il y a encore du travail à faire sur la ques-

tion de la rémunération des grands patrons», déplore **Corinne Narassiguin**, ex-députée des Français de l'étranger, qui a été à l'initiative d'une mission d'information parlementaire.

Bien que les sociétés des millionnaires de notre classement aient affiché, dans l'ensemble, de bons résultats en 2012, ce système de rémunération prête à controverse. Dans les TPE et PME à forte croissance, il permet de récompenser la prise de risque et la fidélité des collaborateurs, par ailleurs souvent modestement payés. Mais dans les grands groupes, leur corrélation avec la performance de l'entreprise est grandement sujette à caution, comme le démontre chaque année Capital dans son enquête sur le rapport qualité-prix des patrons. Les conclusions de la mission, présentées à l'Assemblée nationale le 20 février dernier par le député de la Vienne Jean-



**NOTRE PALMARÈS DES PLUS BELLES PLUS-VALUES RÉALISÉES AU COURS DE L'ANNÉE 2012**



# pour les patrons

éventuelle réforme, les dirigeants prennent leurs plus-values.

Michel Clément, critiquent ainsi les critères d'attribution, qui «manquent souvent de lisibilité et de pertinence en comparaison des résultats obtenus et des compétences qui devraient être requises des mandataires sociaux».

Pour limiter les abus, plusieurs pistes sont évoquées : supprimer le rabais parfois accordé sur le prix de souscription des options, mais aussi rallonger la période de référence du cours boursier, qui sert à calculer ce montant, ou encore allonger la période de conservation des options. Certains aimeraient aussi que la France rejoigne les quinze pays de l'Union européenne ayant déjà adopté le principe du «say on pay», qui donne le pouvoir aux actionnaires d'approuver ou non en assemblée générale le package réservé aux patrons. Même les Suisses, peu suspects d'anticapitalisme primaire, viennent d'imposer ce principe, après une votation début mars. Pour faire

bonne mesure, ils ont aussi proscrit les parachutes dorés (indemnités exceptionnelles de départ) et les «golden hellos» (chèques de bienvenue). Nos parlementaires aimeraient ajouter à cela la suppression des retraites chapeaux. Bercy planche donc sur un projet de loi, mais aucun calendrier n'est encore établi, d'autant que la Commission européenne prépare une directive sur le sujet.

## La Suisse vient d'encadrer le salaire des dirigeants et les parachutes dorés

Chaque fois que l'on touche à la rémunération des dirigeants, l'Afep (Association française des entreprises privées) et le Medef mettent en garde contre leur départ vers des cieux plus cléments. Une menace que Corinne Narassiguin tient à relativiser : «Les statistiques montrent que la mobilité internationale des dirigeants est très faible, même entre pays de langue et de culture proches. Lorsqu'un dirigeant étranger parvient à la tête d'une entreprise, c'est parce qu'il y a déjà occupé des fonctions.» Qu'on se rassure, la fuite des cerveaux du CAC 40 n'est pas pour demain. *Aymeric Marolleau* ●



Jean-Claude Dassier

Vincent Labrune

L'actuel boss de l'OM (à droite) a évincé son prédécesseur (à gauche) en 2011.

## OM: Dassier veut sa revanche

Vincent Labrune n'a pas fini de ferrailler avec les «ex». Déjà violemment attaqué dans les médias par l'un de ses prédécesseurs (2005 à 2009), Pape Diouf, le président de l'OM bataillera en justice au mois de mai contre un autre ancien patron du club marseillais: Jean-Claude Dassier. En tant que conseiller de la propriétaire, Margarita Louis-Dreyfus, Labrune avait nommé Dassier en 2009, avant de l'évincer brutalement en juin 2011. Dans le cadre d'une procédure d'arbitrage, ce dernier réclame aujourd'hui le règlement de sa troisième année de contrat ainsi qu'un reliquat de primes, soit environ 1,7 million d'euros. Déjà repoussé à deux reprises, le jugement devrait donc être rendu en mai par trois arbitres: l'avocat parisien Dominique Mondoloni et les anciens magistrats Jean-Pierre Mattei et Jean-Claude Magendie. Mais qu'il gagne cette manche ou qu'il la perde, Labrune n'en aura pas fini avec l'ancien directeur de l'info de TF1. Ce dernier publiera en septembre «Dans les coulisses de l'OM», aux éditions Michel Lafon. Même si Dassier préfère ne pas en dévoiler la teneur, l'ouvrage contiendra selon nos informations des passages au vitriol sur Labrune, notamment sur la façon dont il a cédé aux folles exigences financières de l'ancien entraîneur Didier Deschamps et de son agent Jean-Pierre Bernès. A Marseille, on aime les prolongations. *Gilles Tanguy* ●





## MARSEILLE

# Un Captain Pirate dans le Vieux-Port ?

Des soupçons de détournements de fonds à la capitainerie empoisonnent l'ambiance dans les milieux socialistes de la ville. Et pourraient semer la zizanie entre les candidats à la mairie.

**I**l n'y aurait pas que des sardines dans le Vieux-Port. On y trouverait aussi un requin. Le P-DG d'une entreprise de location de bateaux, **Benoît Pastureau**, accuse en effet l'un des fonctionnaires de la capitainerie de se mettre dans la poche une partie des taxes d'amarrage perçues en espèces, après avoir déclaré à sa direction des droits correspondants à des embarcations plus petites. Contacté par Capital, le fonctionnaire conteste ces «accusations délirantes» et menace le plaignant de poursuites. Mais la plainte déposée par le petit patron a déclenché une enquête de la brigade financière et deux audits de l'inspection générale de la Communauté urbaine de Marseille (CUM). Selon nos informations, celle-ci aurait constaté que des bateaux avaient effectivement été taxés à un tarif trop faible. Pourrait-il s'agir d'un dysfonctionnement informatique ? Ce serait en tout cas la position de la CUM, apparemment embarrassée par la personnalité de ce maître de port.

Car ce dernier est le frère d'un notable proche de **Jean-Noël Guérini**, sénateur socialiste et président du conseil général des Bouches-du-Rhône, mis en examen pour «détournement de fonds publics». Il est aussi adhérent, comme ses responsables hiérarchiques, du syndicat FO des agents territoriaux, dont l'ancien patron, le toujours influent **Claude Argy**, est un autre ami des frères Guérini. «On est au cœur du système marseillais», soupire un avocat. Voilà pourquoi **Eugène Caselli**, le président socialiste de la CUM, est dans ses petits souliers. La prudence lui aurait conseillé d'écarter l'encombrant fonctionnaire, sous peine d'être accusé de l'avoir couvert si les enquêtes venaient à révéler des malversations. Mais il n'a pas voulu se fâcher avec ses puissants protecteurs. Caselli rêve trop de la mairie de Marseille pour prendre le risque de voir Jean-Noël torpiller sa candidature aux primaires socialistes en vue des municipales de 2014. A moins que la police ne pêche avant des indices compromettants... *Etienne Gingembre* ●



L'enseignante créée par la chroniqueuse télé est en redressement judiciaire.

## Hapsatou Sy a des ennuis

**L**e 13 mars dernier, Laurence Ferrari, Roselyne Bachelot et Audrey Pulvar ont dû se passer de leur copine Hapsatou Sy pour présenter l'émission «Le Grand 8», sur D8. Ce jour-là, la chroniqueuse télé avait fort à faire : son enseignante de beauté Ethnicia passait devant le tribunal de commerce de Paris, après une mise en redressement judiciaire en début d'année. Selon des documents officiels que Capital a consultés, la société devrait notamment 768 605,64 euros de cotisations sociales. Selon Hapsatou Sy, la moitié de cette somme aurait déjà été réglée et l'autre le serait bientôt.

Pourquoi une telle déroute ? «J'ai aidé financièrement des femmes qui voulaient changer de vie à devenir franchisées, plaide la très médiatique self-made-woman. Et il s'avère que tout le monde ne peut pas être entrepreneur.» Erreur de casting ou faille dans le modèle économique d'Ethnicia ? Quoi qu'il en soit, sur une dizaine de salons ouverts en franchise, un seul s'en sort normalement aujourd'hui. Les autres ont été au moins partiellement repris par Hapsatou Sy ou fermés. Quant aux instituts détenus en propre par la jeune femme, leurs comptes ne sont pas publiés. Mais elle assure avoir réuni les fonds nécessaires pour relancer son entreprise et prévoit même une «Web-réalité» sur les hauts et les bas de l'entrepreneuriat... *Claire Bader* ●

### Des notables guère pressés de faire la lumière sur cette affaire trouble



**Eugène Caselli**  
Président de la communauté urbaine

**Jean-Noël Guérini**  
Président du conseil général

**Claude Argy**  
Ancien patron local de FO





# PROFESSIONAL LASER KILLER\*

## Gamme Epson WorkForce Pro

La gamme Epson WorkForce Pro est conçue pour l'entreprise. Elle offre un coût par page jusqu'à 50 % inférieur à celui des meilleures imprimantes laser couleur du marché\*\*, une impression plus rapide pour tous les petits volumes d'impression, et consomme 80 % d'énergie en moins. Productive et simple d'utilisation avec son impression Recto Verso automatique ultra rapide et ses cartouches d'encre faciles à changer, c'est l'outil d'impression le plus rapide et le plus économique pour votre entreprise.

Pour en savoir plus sur ces données comparatives, rendez-vous sur [www.epson.fr/workforcepro](http://www.epson.fr/workforcepro)

\*Tueur de laser professionnel

\*\*Par rapport aux 10 modèles les plus vendus dans les pays et pendant les périodes concernés ; varie selon les caractéristiques.



Rapide

**50 %**

Des coûts par page jusqu'à 50 % inférieurs

**80 %**

Une consommation d'énergie 80 % inférieure

**CONÇU POUR  
L'ENTREPRISE**



**EPSON®**  
EXCEED YOUR VISION



# Les petits secrets de l'héritier de **PERNOD RICARD**

# Alexandre

L'empire des spiritueux s'est trouvé un nouveau chef. Avant d'être intronisé, dans deux ans, le petit-fils du fondateur peaufine sa formation. En toute discrétion.

**I**l y pensait avant même d'avoir l'âge de se raser. A 12 ans, Alexandre Ricard affirmait à sa mère qu'il serait un jour chef d'entreprise. Plus qu'une prémonition, une vocation, au dire de son entourage. «J'ai été baptisé au Ricard», s'amuse l'intéressé en avalant un petit jaune dans le bar parisien où nous le rencontrons. C'est la première fois qu'il se confie à un journaliste. «Faiblement dosé», précise l'héritier, qui connaît déjà par cœur son bréviaire de futur P-DG: on ne rigole pas avec l'abus d'alcool chez le géant des spiritueux.

Ce n'est qu'en janvier 2015 qu'il revêtra le grand costume. L'annonce de sa nomination, en septembre dernier, a été précipitée de deux mois par le décès brutal de son oncle Patrick Ricard, qui présidait le conseil de surveillance. L'actuel directeur général, Pierre Pringuet, lui cédera également sa place, une fois digérées les trois acquisitions – Allied Domecq, Seagram et Absolut – qui ont propulsé la marque marseillaise au rang de coleader mondial. Cette intronisation aura aussi un petit goût de revanche. En 1972, l'année de la naissance d'Alexandre, son père, Bernard, avait été écarté de la direction par Paul Ricard, le fondateur de l'entreprise, au profit de Patrick. Un sujet toujours tabou dans la famille.

## Son parcours d'enfant modèle

Le certificat a longtemps trôné dans sa chambre. Comme tous les premiers de la classe, le jeune Alexandre, qui a vécu entre ses 10 et 14 ans à Orlando (Floride), a reçu les félicitations du président des Etats-Unis, Ronald Reagan à l'époque. Cet intermède américain mis à part, c'est en Andorre, où son père

s'était exilé après son éviction en 1972, que le petit Alexandre a déployé ses talents d'enfant modèle. Langues étrangères, piano, karaté: sa mère, France, ne lâchait pas la bride au fiston, pas plus qu'à ses trois sœurs. Même esprit bûcheur en prépa à Paris. «A part quelques fêtes le samedi soir, il passait ses week-ends à son bureau», se rappelle un copain. Sorti parmi les premiers de l'ESCP, il fut ensuite admis dans trois des plus prestigieux MBA américains: Stanford, Kellogg et Wharton. Il choisit ce dernier avec une spécialisation en finance, avant d'entrer chez Morgan Stanley à Londres. «Aucune réunion ne commençait sans lui, tant il connaissait les dossiers sur le bout des doigts», se rappelle Xavier Mayer, managing director de Morgan Stanley.

**Son management au surligneur** L'habitude lui vient de son grand-père. Le fondateur se munissait toujours de trois Stabilo quand il épluchait les documents de la société. «Un vert pour "OK", un jaune pour "question" et un orange pour "problème"», raconte Alexandre, en sortant un surligneur de sa poche. Paul, qu'il appelle encore «Papy» seize ans après sa disparition,

l'emmenait chaque été sur les chantiers de ses îles de Bendor et des Embiez, au large de Marseille. Et lui prodiguait par la même occasion ses leçons de management: engagement, terrain, effort, etc. Pour perpétuer la méthode Stabilo, Alexandre n'a qu'un souci: il n'a pas encore trouvé l'application qui permet de l'utiliser sur l'écran d'une tablette.

**Sa bande de méridionaux** On les appelait les sudistes. C'est à l'Intégrale, le très chic établissement privé de Paris XVI<sup>e</sup>, qu'Alexandre Ricard a noué



## Son péché MIGNON

Son vin favori est un blanc néo-zélandais. D'autant plus chic qu'on ne le trouve pas en France.



## SON ANNEXE À DUBLIN

Patron d'Irish Distillers de 2008 à 2011, il se rendait souvent au Paddy Cullen's ou au Baggot Inn. Pour boire du Jameson et tâter le terrain.



## SON SIGNE EXTÉRIEUR DE PATRON

Il s'est offert cette Baume & Mercier à 3 500 euros sur les conseils d'un ami qui jugeait sa vieille Cartier indigne.



## SON PEDIGREE D'AS DE LA FINANCE

En 2001, il fête son MBA à l'université de Wharton avec sa famille. Un diplôme qui vous ouvre toutes les portes des banques américaines.



# Ricard



## SON ÎLE FAMILIALE

Grand luxe, il passe ses vacances d'été sur l'île des Embiez, près de Marseille, acquise par Paul Ricard dans les années 1960.



les plus solides amitiés. Sa bande : le blogueur Loïc Le Meur, l'actuel DG de Sanofi en Thaïlande, Jean-Jacques Bresson, et Nicolas Mendiharat, entrepreneur du Web. «Nous étions tous du sud de la France, ça nous a rapprochés», explique Le Meur depuis San Francisco. Entre deux révisions, Alexandre emmenait ses camarades dans les cinémas de son oncle maternel, Jean-Pierre Lemoine, un des fondateurs d'UGC. Son favori : le multiplexe de Villeneuve-la-Garenne, dans les Hauts-de-Seine, dont il vantait les sièges américains et le son THX. Pour fêter leurs 30 ans, ces jeunes dorés sur tranche avaient annexé la grande maison de l'oncle Patrick sur l'île de Bendor. Piscine et boîte de nuit privatisée pour 100 invités... «On aurait aimé fêter ensemble nos 40 ans», regrette l'un d'eux. Même pas le temps d'affréter un jet privé.

### L'art de noyer

**son nom** Il n'a pas fait sien le fameux slogan publicitaire «un Ricard, sinon rien». Avec lui, c'est plutôt «Alex», sans Ricard. Soucieux d'être reconnu pour son talent et non par ses origines, le prince de l'anisette a cherché partout à taire son patronyme. «J'ai mis plus de six mois à comprendre que ce Ricard avait un lien avec les Ricard», se rappelle un ami de l'ESCP. Même chose chez Morgan Stanley ou lors de ses débuts dans le groupe. Pas de fausse modestie en cela : dans la famille, on n'aime pas les m'as-tu-vu. «J'ai bataillé pour qu'il se sépare d'une minuscule montre qu'il traînait depuis ses 18 ans», raconte Ian Gallienne, le gendre d'Albert Frère, récemment nommé administrateur de Pernod Ricard. Depuis un an, le futur P-DG porte une Baume & Mercier. Par devoir professionnel.

**Son bar aux 500 bouteilles** Un apéro chez Alexandre ? Attention, cela pourrait durer des heures. Dans le bar



### "PAPY", SON IDOLE

Il ne rate jamais l'anniversaire de naissance de Paul Ricard, célébré tous les 9 juillet aux Embiez, où le fondateur est enterré avec une bouteille et un verre de Ricard.

qu'il s'est fait installer dans son appartement parisien, le petit-fils Ricard compte 500 bouteilles. Uniquement des marques du groupe, bien sûr. Le futur P-DG conçoit sa mission comme un sacerdoce. Il ne fréquente que les restaurants qui distribuent ses alcools. Et quand il fait la tournée des grands ducs avec ses amis, il vérifie toujours auprès des barmen que les commerciaux ont bien fait leur boulot. Côté whisky, il ne jure que par le Jameson, la marque irlandaise dont il a plus que doublé les ventes lorsqu'il dirigeait la filiale Irish Distillers de 2008 à 2011. Les membres du comité exécutif se rappellent aussi le mélange de Jameson et de liqueur de cornichon qu'il avait rapporté de New York en 2009 pour la grand-messe annuelle des 800 directeurs du groupe aux Embiez.

«Il nous assurait que ce cocktail en "shot" était "la" tendance aux Etats-Unis», sourit l'un d'eux.

### Sa préparation de futur chef

«Ce n'est pas parce que vous êtes un Ricard que vous aurez un bon poste.» Cette phrase assénée en 1996 par le DRH de l'époque a longtemps résonné aux oreilles d'Alexandre. Tout frais sorti de son école de commerce, le jeune homme voulait servir l'entreprise

comme on sert la patrie. Douché, il était reparti aussi sec travailler chez Andersen Consulting, puis Morgan Stanley, avant de retenter sa chance sept ans plus tard. Son oncle Patrick, soucieux de ne pas favoriser son neveu, le mit de nouveau à l'épreuve : à Paris, où il plancha sur l'acquisition d'Allied Domecq, puis à Hong Kong au duty free Asie ; il le nomma ensuite patron de Jameson à Dublin. De là date sa première prise de parole devant tous les directeurs du groupe aux Embiez. «Il était tellement à l'aise qu'on s'est dit, ce jour-là, c'est possible que ce soit lui», se souvient le directeur marketing de Ricard, Michael Merolli. Adoubé par toute la famille, y compris les cousins concurrents, Alexandre Ricard, qui travaille désormais en binôme avec Pierre Pringuet, ne se dit pas pressé de prendre seul les rênes en 2015. Mon œil !

Sophie Lécluse •



CORENTIN DENOEUDE

## Il est le pionnier du jet privé low-cost

Ses vols réservables en ligne et à prix bas séduisent les petits patrons et les cadres dirigeants.

**M**on âge?» Cheveux mi-longs et sourire en coin, le patron de Wijet, Corentin Denoeud, joue le suspense. «C'est simple, à 28 ans, je suis le plus jeune patron de compagnie aérienne au monde!» Certes, Wijet, qui propose des trajets de moins de trois heures en jet privé, est un poids plume avec ses 6 millions d'euros de chiffre d'affaires prévus en 2013. Mais la société qu'il a cofondée en 2009 avec un camarade d'HEC, Alexandre Azoulay, affiche 50% de croissance par an et compte 400 clients, du patron de PME au cadre dirigeant en passant par la star du showbiz. L'entreprise a des bases à Paris (Le Bourget), Lyon, Bordeaux, et aussi à Saint-Tropez l'été. Sa recette? Un service ultrasimple: elle est la seule à proposer la réservation en ligne et ses tarifs ne bougent jamais: 2200 euros l'heure de vol pour un avion 4 places. «Nous sommes les moins chers du marché, affirme

Corentin Denoeud, qui vient de passer son brevet de pilote amateur. L'aller-retour Paris-Genève pour quatre revient à 1 100 euros par tête, comme certains billets business.»

Le concept a séduit une centaine d'investisseurs privés, dont Xavier Niel. Pour casser les prix, Wijet a imité Ryanair ou EasyJet: il n'a qu'un type d'avion, des «very light jets» de l'américain Cessna, pour réduire les coûts de maintenance. A bord, en revanche, le service n'a rien de low-cost: «Nous servons du Veuve Clicquot et des gâteaux Pierre Hermé», décrit le patron, qui a aussi lancé l'application Cojetage: sur le modèle du covoiturage, il remplit les places vides à prix cassé (200 euros le Paris-Cannes). Prochaine étape? L'ouverture d'une base à Bruxelles, fin 2013. «Que voulez-vous, sourit Corentin Denoeud. C'est une destination à la mode en ce moment chez les Français riches...»

Emmanuelle Andreani ●



Corentin Denoeud a monté sa petite compagnie à l'âge de 25 ans, peu après sa sortie d'HEC.



**KARINE BRANA**  
Elle compare les prix des  
supermarchés "drive"

«Même ma fille de 9 ans sait s'en servir.» **Karine Brana** lance en avril Monsieur Drive, le premier site comparant les prix des «drive», ces nouveaux services qui permettent de commander en ligne et de récupérer ses courses toutes prêtes en supermarché. 2 200 épicerie en ligne sont passées au crible en temps réel. «On espère attirer au moins un adepte du drive sur cinq», soit plus de 1 million de visiteurs, raconte cette pro du marketing, qui prend une commission comme apporteur d'affaires. C'est E.Leclerc et son Quiestlemoinscher.com qui vont faire la tête.

**MARIE MEYNADIER**  
Elle radiographie notre  
squelette en 3D

Les machines d'Eos Imaging, la société fondée par cette docteur en physique de 52 ans, valent près de 400 000 euros pièce. Et pourtant, elles promettent de belles économies aux hôpitaux: en radiographiant le squelette en 3D et en intégralité, elles permettent d'améliorer le diagnostic et donc la qualité des opérations orthopédiques. «Quand on veut comprendre une partie, il faut comprendre le tout», résume **Marie Meynadier**. EOS (valorisé 90 millions d'euros en Bourse) croît au rythme de 40% par an et vise un marché de 12 000 sites (hôpitaux, cliniques, etc.) à travers le monde.

**CHRISTINE LE TENNIER**  
Elle fait entrer les algues  
dans nos menus

Un comble: pour assurer son commerce d'algues alimentaires, **Christine Le Tennier** doit importer une part de ses plantes d'Asie. Car leur culture est quasi inexistante en Bretagne. «Ça fait vingt-cinq ans que je dis à la région qu'il faut développer cette production, déplore la créatrice d'Algues de Bretagne. J'étais sûre que ce marché exploserait.» De fait, ces quatre dernières années, cette Franco-Canadienne a vu son chiffre d'affaires doubler, à 2 millions d'euros, et son portefeuille clients s'étoffer: industriels, chefs étoilés ou grandes surfaces s'arrachent ses pâtes ou ses soupes.

**ANNE-MARIE DE COUVREUR**  
Elle permet aux entreprises  
de créer leur propre radio

Le point commun entre Airbus, L'Oréal ou la Société générale? Toutes utilisent une radio d'entreprise conçue par Mediameeting (6,5 millions d'euros de chiffre d'affaires) pour murmurer à l'oreille de leurs salariés. «Nous leur créons des programmes sur mesure: actu sur l'entreprise ou son secteur, infos sur les postes ouverts à la mobilité», détaille la fondatrice, **Anne-Marie de Couvreur**, ex-responsable com pour de grands groupes. Les programmes sont diffusés via Internet ou téléchargeables sous forme de podcasts. Mediameeting réalise aussi la radio d'info trafic de la SNCF.

**ADRIEN DUCOUSSET**  
Il invente le Facebook  
des animaux de compagnie

Un million de visiteurs uniques en janvier 2013. La fréquentation de Wamiz.com donne un aperçu de l'amour des Français pour les animaux de compagnie. Son fondateur, **Adrien Ducousset**, un diplômé de Paris-Dauphine, veut en faire le Facebook du toutou et revendique d'ores et déjà la place de leader du secteur. Avec son associé, **Adrien Magdelaine**, il a réalisé 400 000 euros de chiffre d'affaires en 2012, aux deux tiers grâce à la publicité. Les autres recettes proviennent de prestations digitales à destination des laboratoires ou des industriels de la «pet food».

**KARIM OUMNIA**  
Il fait respirer les pieds  
des sportifs

C'est parce qu'il ne trouvait pas chaussure à son pied que **Karim Oumnia**, 45 ans, a créé la Glagla: une basket «trois fois plus respirante» et idéale pour le sport en salle. Ce diplômé de Polytechnique à Alger a mis quatre ans pour breveter son modèle: aération optimale, semelle Neotech, tissu intérieur à base de bambou... Fabriqués en Asie, les modèles sont distribués dans 50 pays (de 49 à 79 euros) et via Internet en France, où des points de vente ouvriront cette année. Déjà rentable, Glagla (2 millions d'euros de chiffre d'affaires) vise 350 000 paires en 2013.

**THIBAUT LAMARQUE**  
Il transforme l'eau du  
robinet en boisson chic

«C'est fou qu'une bouteille parcourt 1 000 kilomètres entre les Alpes et un resto à Lille!» Pas très écolo, affirme le fondateur de Castalie. En lieu et place des Evian et Badoit, cet ancien de Veolia Environnement et d'Alter Eco propose aux limonadiers de petites machines qui transforment l'eau du robinet en une eau rafraîchie, purifiée, gazéifiée ou plate. Sa Castalie coûte entre 2 et 4 euros, mais, si le restaurateur fait moins de marge, il se rattrape sur les volumes. Avec 400 000 euros levés en 2012, **Thibault Lamarque** a lancé un modèle encore plus perfectionné et vise 1 500 clients d'ici 2015.

**MATHIEU DRIDA**  
Son comparateur défriche  
le marché des smartphones

Difficile de s'y retrouver parmi les dizaines de modèles de téléphones mobiles qui sortent chaque année. C'est pour aider le néophyte que **Mathieu Drida** a pris la tête de Meilleurmobile.com en 2010, un site qui mouline en temps réel 800 références du marché. Idem pour les forfaits et les tablettes. «On pourrait aussi comparer les télé et les PC portables», prévoit ce Nordiste de 25 ans, passé par l'Ofup et Noos. Il a réalisé 15 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2012 grâce aux recettes pub et aux commissions que lui reversent les sites vers lesquels il renvoie.



# SAMSUNG

## a gagné la guerre

Confirmé par son dernier téléphone Galaxy, le triomphe du géant asiatique est aussi celui de tout un pays. Et d'une ardeur au travail hallucinante. Fort éloignée de la nôtre...





# Comment la Corée du smartphone

**55** heures  
de travail par semaine  
en moyenne

**222 000**  
salariés, dont  
23 000 chercheurs  
à Séoul

**15**  
jours de congé par an  
pour les cadres

**0** jour  
de grève par an. Il n'y a  
pas de syndicat

**60** inspecteurs  
d'élite qui font pression  
sur les managers

**20 000** euros  
par mois pour un  
ingénieur très diplômé

PHOTOMONSTOP



# "Les enfants rentrent aussi tard que nous,

**C**e mardi 5 mars à Suwon, à 30 kilomètres de Séoul, la Samsung Digital City est dans le rush. Dehors, des dizaines de grues s'activent pour achever la construction des tours jumelles de 30 étages qui permettront, d'ici mai, de porter à 23 000 personnes les effectifs du centre de recherche de la marque. A l'intérieur, les ingénieurs figent les derniers détails du Galaxy S4, le smartphone qu'elle commercialisera au même moment. «Mon manager m'a donné quelques heures pour résoudre un bug», nous explique, un peu tendu, l'un d'eux, employé sur l'application photo des smartphones, entre deux gorgées de Coca avalées dans la cafétéria qui surplombe l'entrée du complexe.

Ce nouveau téléphone n'est pas juste l'énième modèle du géant coréen. Si son prédécesseur – le GS3, écoulé à plus de 35 millions d'exemplaires – avait déjà titillé les ventes de l'iPhone 5, le GS4 doit, lui, définitivement distancer le concurrent américain. Et consacrer la victoire de Samsung dans la guerre des smartphones. Numéro 1 mondial des téléviseurs ou des imprimantes, le fabricant asiatique n'était jusqu'en 2010 qu'un challenger dans ce juteux business. Mais depuis, sa part de marché est passée de 8,2 à 30,4%, devant Apple et Nokia, au point que le mobile représente désormais la moitié des revenus du groupe (141 milliards d'euros). Avec ses dizaines de modèles à tous les prix et de toutes les formes, il répond à chaque segment de clientèle. Ce n'est pas tout. Grâce à ses fonctionnalités bluffantes (lire l'encadré ci-dessous), il rivalise désormais avec le californien sur le terrain de l'innovation.

Mais ne nous y trompons pas :

derrière cette offensive, c'est tout un pays qui s'est mis sur le pied de guerre. Alors qu'on supprime chez nous le jour de carence pour les fonctionnaires en cas d'arrêt maladie, la Corée du Sud impose à travers Samsung une culture productiviste certes excessive mais diablement efficace.

## Dès 40 ans, les salariés non gradés sont encouragés à partir

L'ardeur à la tâche est la tradition locale qui profite le plus à Samsung. Les Coréens forment le peuple le plus travailleur au monde avec 2 100 heures par an, contre 2 000 en Chine et 1 500 en France. Chez le roi du mobile, les salariés sont donc au bureau de 8 h 30 à 21 h 30 et travaillent plusieurs samedis par mois, voire tous pour les managers. «En cas de rush, tous les trois mois environ, je pars après minuit, ajoute un expert en circuits graphiques indien de 32 ans, dans la maison depuis cinq ans. Ici, un seul ingénieur fait le boulot de trois dans mon pays.» Et la famille dans tout ça ? «Vous savez, avec leurs cours du soir, les enfants rentrent aussi tard que

nous», sourit-il, fataliste. A chacun sa vision du bonheur.

Evidemment, passé un certain âge, ce rythme peut être difficile à tenir. Cela tombe bien, on ne fait pas de vieux os chez Samsung. Après 50 ans, les salariés qui n'ont pas pris du galon sont poussés vers la retraite avec un chèque. «Dès l'âge de 40 ans, Samsung vous encourage même à partir, en vous aidant parfois à créer une petite société dans l'univers de la marque», assure Tony Michell, un consultant anglais installé depuis trente-cinq ans à Séoul et auteur d'un ouvrage de référence baptisé «Samsung Electronics».

Ces cadences de travail permettent aux managers de Samsung d'exiger l'impossible de leurs troupes. «Les délais qu'ils nous réclament me paraissent toujours surréalistes, raconte une employée de la division médias, basée dans la capitale et qui, comme ses pairs, préfère conserver l'anonymat. Et pourtant, ça passe à chaque fois.» En mai 2012, son équipe a ainsi mis moins d'un mois pour créer Music Hub, un équivalent du service de musique illimitée Deezer, à partir des technologies d'une start-up qu'elle venait de racheter. La direction tenait à ce qu'il sorte en même temps que le Galaxy S3. Quand approche la «deadline», les Coréens se lancent des «pali-pali» (plus vite, en français) pour se motiver. «Chaque année, on a pour consigne de doubler la capacité de nos mémoires flash, confirme un ingénieur de la branche semi-conducteurs. Pour l'instant, on arrive à garder six mois d'avance sur la concurrence.» Sur ce composant clé des smartphones, l'avantage est décisif puisqu'il permet à Samsung de proposer le produit le plus puissant à chaque lancement.

L'exécution des ordres chez Samsung va d'autant plus vite qu'ils ne sont jamais discutés. C'est un autre fondement de la culture confucéenne locale.

## Les plus du Galaxy S4 par rapport à l'iPhone

**D**évoilé le 14 mars à New York, sur les terres de son principal rival, le dernier smartphone vedette de Samsung affiche des nouveautés très utiles au quotidien. ❶ Il suffit d'incliner le téléphone vers le bas pour qu'un article défile au fur et à mesure de sa lecture. Et le GS4 s'éteint tout seul, pour économiser la batterie lorsqu'on ne le regarde plus. ❷ En approchant le doigt de l'écran (sans le toucher), on peut agrandir une image ou un mot. ❸ Le capteur photo (13 mégapixels, contre 8 pour l'iPhone 5) peut incruster dans le cliché la tête du photographe. ❹ L'appareil traduit en neuf langues les phrases dictées par vous-même ou par votre interlocuteur étranger, sans connexion Internet. ❺ Le GS4 reprend aussi les innovations du GS3, toujours absentes de l'iPhone : on peut zoomer tout en enregistrant une vidéo et partager l'écran pour taper un SMS en gardant l'image sous les yeux, par exemple.





# à 21 h 30, après leurs cours du soir''

L'an dernier, du jour au lendemain, la direction a ainsi interdit à ses 100 000 salariés locaux de fumer sur le lieu de travail.

«Un e-mail a suffi et personne n'en a reparlé», s'étonne encore un cadre français. Dans la division mobiles, le donneur d'ordre s'appelle Chul-Hwan Lee, une sorte de Steve Jobs. «Il y a quelques points communs, en effet, sourit un cadre chargé du sourcing chez Samsung, qui le côtoie quasi quotidiennement. Il est très brillant, décide très rapidement si une idée est bonne ou à jeter. Mieux vaut lui présenter son projet quand il est de bonne humeur.»

Une fois l'objectif fixé, les managers font respecter les

plannings grâce à un pointage implacable. «Je dois faire un rapport par semaine sur les tâches que j'ai accomplies»,

raconte notre spécialiste de l'application photo. C'est parfois plus serré encore. L'ingénieur Jongtae Park, qui a quitté Samsung en 2010 après vingt-trois ans de maison, a vécu une fin de carrière stressante au sein de la division LCD. «Comme il était très ambitieux, notre chef nous mettait une pression dingue, raconte-t-il, dans un café au pied de la gare de Suwon. Je passais une heure par jour à remplir un tableau Excel pour résumer notre journée ! LG offre de bien meilleures conditions de travail.»

Chiffre d'affaires :  
**141**  
milliards €

**30%**  
du marché  
du  
smartphone

Samsung profite aussi d'une paix sociale sans équivalent. Ainsi, alors qu'Apple avait vu sa production affectée fin 2012 par les grèves des employés de son sous-traitant chinois Foxconn, les mouvements sociaux sont inexistant chez le coréen. Jongtae Park a bien essayé de lancer un syndicat en 2008, en vain. Samsung n'en tolère aucun, sauf celui, fantôme, qu'elle a créé.

## Les cadres descendent dans la rue pour défendre leur entreprise

Le dévouement des salariés est sans bornes. A preuve, ce face-à-face surréaliste, le 6 mars dernier, dans le centre-ville de Séoul, près de la station de métro Gangnam. Ce jour-là, devant le siège du groupe, plusieurs militants de l'association Sharp étaient venus protester contre le sort des ouvriers dans les usines :

selon eux, 181 salariés ont contracté des maladies graves à cause du travail, dont 69 sont morts, la plupart depuis 2008. Face à ce petit rassemblement, une dizaine de cadres de la société sont alors descendus en costume-cravate pour manifester à leur tour. Sur leurs pancartes était inscrit le slogan «Noise off» (moins de bruit).

Mais Samsung ne se contente pas d'exploiter le dévouement naturel de l'employé coréen. A la fin des années 1990, la société y a ajouté une couche de management occidental pour accroître encore leur motivation. En introduisant la paie au mérite et non plus seulement à l'ancienneté, comme cela se pratiquait avant et dans les autres entreprises du pays. Chaque année, les salariés sont évalués sur une batterie de critères. «Vous marquez de zéro à

Suite page 46 ►

**Bexley**.com

QUALITY FOR MEN



Cousu Goodyear  
Cousu Blake

1 paire  
**129€**  
2 paires  
**209€**



Embauchoirs  
Cèdre Rouge

1 paire  
**29€**  
4 paires  
**59€**

## BOUTIQUE EN LIGNE

Découvrez l'intégralité  
de la collection sur

**BEXLEY.com**

Livraison offerte dès 199€  
(Pour toute livraison en France)

Leader de la chaussure de luxe online  
- Depuis 1996 -

## NOS POINTS DE VENTE

**Paris 4°**

M° Bastille / 35 boulevard Henri IV

**Paris 7°**

M° Sèvres-Babylone / 39 boulevard Raspail

**Paris 8°**

M° George V / 76-78 av. des Champs Elysées

**Paris 8°**

M° Madeleine / 4 rue Chauveau Lagarde

**Paris 17°**

M° Porte Maillot / Palais des Congrès

**Lyon 1°**

M° Hôtel de Ville / 20 rue Lanterne

**Lyon 2°**

M° Bellecour / 4 rue Childebert

**Marseille 6°**

M° Estrangin Préfecture / 32 rue Montgrand

**Annecy**

7 rue Sommeiller

Plus de 400 000 Clients

Chemises 1 pour 50€ - 3 pour 99€ - 5 pour 129€ / Chaussettes 1 paire 7€ - 10 paires 39€...



# L'Etat fait du dumping en lui bradant l'électricité

► Suite de la page 45

deux points en fonction de vos performances», révèle un employé. Une fois ses quatre points en poche, le «Samsung man» monte d'un grade sur une échelle qui en compte sept. Surtout, ces points servent à calculer les augmentations. En 2012, un seul point offrait l'inflation majorée de 1,5%, quand deux autorisaient un bonus de 4%. Ce n'est pas tout : les salariés touchent une prime de productivité de deux mois de salaire en moyenne. Et une autre liée au profit, qui a atteint six mois de paie l'an dernier dans la division mobiles.

**Jusqu'à 20000 euros par mois pour un ingénieur diplômé de MBA**

A l'arrivée, les ingénieurs de Samsung sont parmi les mieux payés du pays, voire du monde. Ouvriers compris, le traitement moyen chez Samsung atteint déjà 4600 euros par mois. Mais un bon ingénieur de 35 ans empochera facilement 6000 euros mensuels. Voire carrément 20000 euros s'il est issu d'un prestigieux MBA. Grâce à ces rémunérations, Samsung n'a aucun mal à recruter les talents. «Chaque année, il est le premier choix de tous les meilleurs élèves du pays», assure Ky Won Kim, professeur à la Korean National Open University.

Non content d'employer une main-d'œuvre docile et qualifiée, Samsung a mis tout le pays à son service pour conquérir la planète. A commencer par les PME locales chez lesquelles il se fournit à bas prix pour produire moins cher. Dennis Yeo peut en témoigner. Basée à Séoul, sa société HSM fabrique 500000 supports de fixation de smartphone pour voiture vendus sous marque Samsung. «Ils nous demandent de baisser nos tarifs en permanence, raconte-t-il. C'est dur, mais c'est la loi du marché.» Travailler pour Samsung est d'autant plus périlleux que le géant est très tatillon. «Récemment, ils m'ont

demandé de baisser de 20 degrés l'angle d'inclinaison du loquet qui verrouille la fixation, poursuit le petit patron. Je leur ai dit qu'on avait déjà terminé tout le développement, ils m'ont répondu de tout jeter.» Dennis Yeo n'est pas le seul à être ainsi mis sous pression : en mai dernier, au terme d'une longue investigation, l'Autorité de la concurrence coréenne a relevé que Samsung avait annulé ou retardé des commandes auprès de PME à 28574 reprises rien

qu'entre 2008 et 2010, entraînant 53 millions d'euros de préjudice pour 151 sociétés. L'amende ? 1,1 million d'euros. Une paille qui montre à quel point Samsung est encore intouchable en ses terres.

Car Samsung jouit du soutien sans faille des pouvoirs publics, même s'il est moins direct qu'avant. Plus encore que les autres «chaebols» (conglomérats, en coréen) comme Hyundai ou LG. Il faut dire qu'avec 20% du PNB national, le groupe

électronique est un Etat dans l'Etat. «Jusque dans les années 1990, les gouvernements ont cédé à Samsung des terrains à bas prix pour ses usines, puis aménagé les routes y menant», explique l'universitaire Ky Won Kim. Aujourd'hui encore, l'Etat coréen lui concède un tarif de l'électricité bradé : 4 centimes le kilowattheure, contre 7 en France. Face à un tel dumping commercial, difficile de résister.

*De notre envoyé spécial en Corée du Sud, Gilles Tanguy, ●*



**A**ncien magistrat anticorruption célèbre, Kim Yong-Chul a passé sept années comme conseiller juridique personnel du propriétaire de Samsung, Lee Kun-hee, condamné pour abus de confiance et évasion fiscale, puis gracié par le chef d'Etat en 2009. **Capital** : Dans votre livre «Think Samsung», vous étayez les graves accusations de la justice contre votre ancien employeur. Comment a-t-il été accueilli ?

**Kim Yong-Chul** : Par les lecteurs, très bien. J'en ai vendu 200000 exemplaires. Par contre, les médias l'ont passé sous silence, pour ne pas perdre le budget publicitaire de Samsung. Une université a même déconseillé à ses élèves de se rendre à l'une de mes conférences, craignant que cela ne nuise à leur carrière.

**Capital** : Samsung contrôle à ce point le pays ?

**Kim Yong-Chul** : Oui, ils manipulent les journalistes, les juges et les politiques. Les

candidats qui prennent position contre Samsung ont beaucoup de mal à obtenir l'investiture de leur parti. La famille Lee fait tout pour que personne ne vienne remettre en cause son contrôle du groupe, alors qu'elle n'en possède qu'une toute petite part.

**Capital** : Comment Lee Kun-hee dirige-t-il Samsung ?

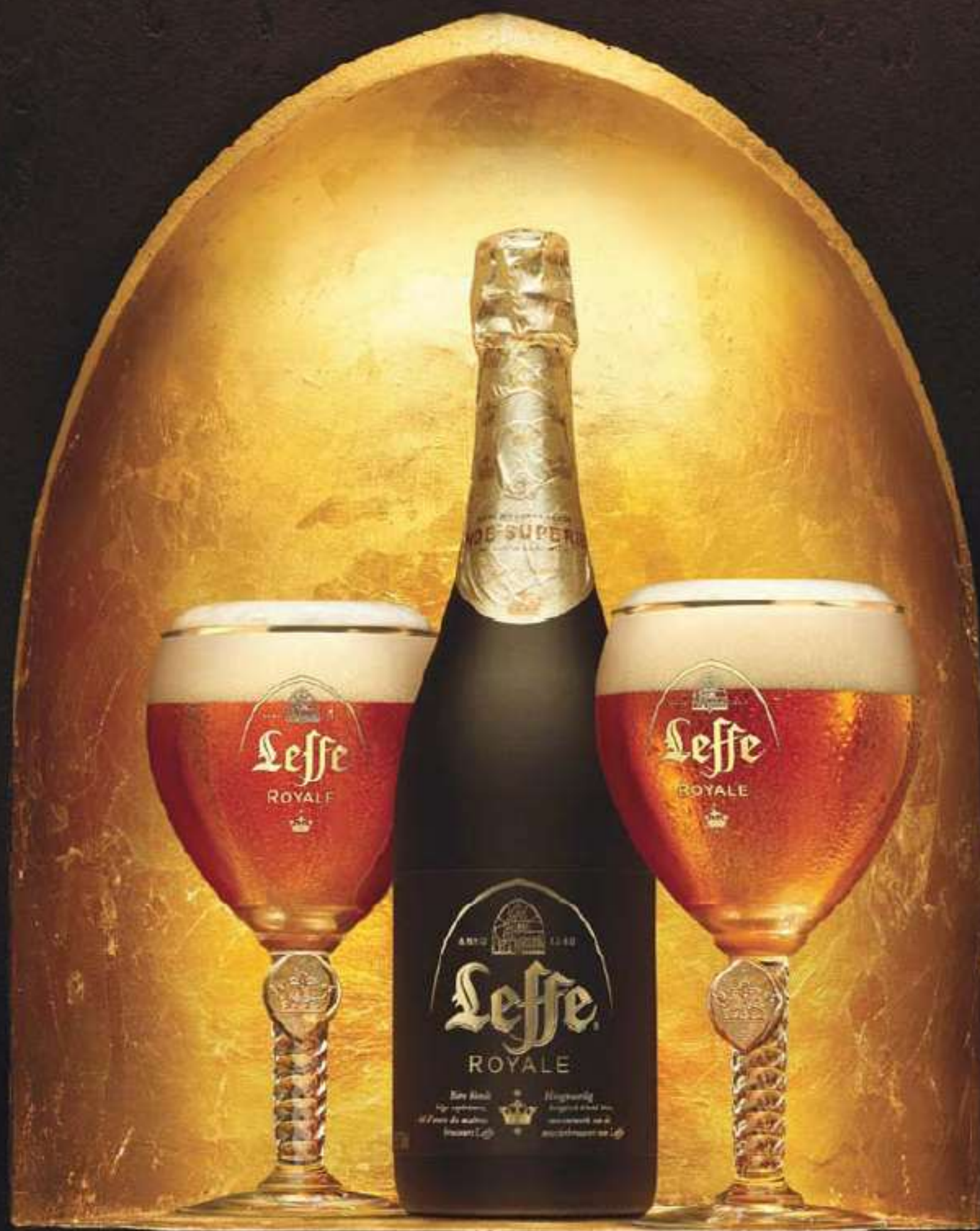
**Kim Yong-Chul** : Il se comporte comme un empereur et terrorise ses troupes. Lors des réunions d'état-major, qui peuvent durer six heures dans sa résidence de Séoul, aucun patron de filiale ne boit une goutte d'eau de peur de devoir aller aux toilettes. Monsieur Lee ne le supporterait pas. Et quand une filiale échoue, il licencie la totalité de l'équipe. Même si elle avait suivi son idée.

*Interview réalisée avec les services de traduction du Gwangju International Center ●*





# Leffe ROYALE



3 VARIÉTÉS DE HOUBLON  
POUR UN APÉRITIF «ROYALE»

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



La star de l'électroménager et des produits high-tech paie le prix de sa passivité face aux rouleaux compresseurs Amazon et Cdiscount. Pub, magasins, management... elle change tout pour regagner la confiance.

**D**arty à Bondy: ça rime et, pour un certain nombre de cadres encore installés dans le douillet IX<sup>e</sup> arrondissement de Paris, ça se profile. Ils pourraient rapidement rejoindre la Seine-Saint-Denis, où se trouve déjà le siège de la filiale française. «La question du déménagement se pose», confie un ponte du groupe. «Ce serait logique, reprend Fabrice Attelann, délégué central CFDT. Les bureaux parisiens coûtent une fortune, alors qu'à Bondy nous sommes propriétaires.» Et comme Darty s'est fixé pour objectif d'économiser 20 millions d'euros par an...

Les comptes de la star des lave-vaisselle, il est vrai, ne sont plus impeccables. En février dernier, le spécialiste de l'électrodomestique, coté en Bourse, a lancé un avertissement sur résultats, pas sûr de dégager les 30 millions d'euros de bénéfice espérés pour 2013. Au premier semestre, son chiffre d'affaires s'est effrité de 2,2% et il a accusé une perte de 3,9 millions d'euros. Même en France, où il reste un solide leader, sa rentabilité s'effondre (-44% sur le dernier semestre).

Il est loin le temps où le roi du contrat de confiance évoluait en souverain incontesté, grâce à son fameux triptyque prix-choix-service. Sur des marchés de l'électroménager et de l'électronique grand public déjà en berne, la percée d'Amazon ou de Cdiscount a fait des dégâts. En une poignée d'années, l'e-commerce a pris plus de 15% du business, pulvérisé les prix (-15% depuis 2007 pour l'univers télé, hi-fi...) et les marges avec. «Nos métiers sont bouleversés, analyse un acteur. Il faut s'adapter, faire preuve d'une réactivité permanente.»

De ce point de vue, la valse des patrons – en dix-huit mois, deux DG pour le groupe, deux pour la France – n'a pas aidé. «Comme souvent chez les leaders, on s'est un peu endormis sur nos lauriers, concède-t-on en interne. Et on a fait quelques erreurs.» Comme avec la DartyBox, l'offre d'accès à Internet qu'elle a tenté d'imposer pendant cinq ans avant de la céder à Bouygues en 2012 pour 40 millions d'euros. Pas suffisant pour couvrir les 60 millions de pertes accumulées. «Mais, dans le cadre de notre partenariat, l'opérateur continue de nous verser des revenus complémentaires récurrents», tient à préciser Bruno Crémel, le patron France.

### Le salaire des vendeurs dépend pour moitié de leurs performances

L'échec à l'international, lui, ne fait pas débat: de l'Angleterre au sud de l'Europe, c'est une série de fiascos. «Le cas espagnol est sans doute le plus cuisant, raconte un ancien cadre. On a acheté très cher une chaîne sans image, avec un parc de magasins hétérogène et une logistique surdimensionnée.» Ajoutons, au pire moment: en 2007, juste avant la récession. Cinq ans de pertes plus tard, le groupe cherche à sortir du pays comme il a déjà quitté l'Angleterre et l'Italie. Ces moyens dispersés à l'étranger ont manqué en France pour dérouler un plan de bataille efficace face aux e-commerçants.

D'abord, Darty n'a pas suffisamment retravaillé ses magasins. «Comme le client a maintenant accès à une offre infinie depuis son canapé, il faut lui donner une sérieuse raison de se déplacer, analyse Yves Marin, consultant chez

# Pannes à



PHOTOS : CORBIS, RÉA FIBELONCLE POUR CAPITAL - INFOGRAPHIE CAPITAL



## En France, où elle est

Kurt Salmon. Ce qu'il a tardé à comprendre.» Des échoppes un peu vieillottes, peu de produits en démonstration, peu de têtes de gondole affriolantes... Résultat? «La fréquentation a encore baissé de 5 à 10% l'année dernière», grince un représentant CFTC de l'Est. Pire, selon nos informations, le taux de concrétisation (la part des clients qui passent en caisse) tombe souvent sous les 20%. «Et le panier moyen chute», soupire un directeur francilien. Soyez-en sûr, les vendeurs font pourtant tout ce qu'ils peuvent: la moitié de leurs 1 680 euros de

salaire moyen dépend de leurs performances commerciales. «Mais les gens viennent, écoutent les conseils et repartent acheter sur Internet», peste un cadre. Alors, pour rattraper le chaland par le col, tout est bon. Chaque mois, le siège élabore un nouveau plan merchandising pour animer les points de vente. Et surtout, le distributeur renforce la complémentarité entre ses points de vente et son site Web, qui figure dans le top 10 des portails d'e-commerce les plus fréquentés: présence visuelle de Darty.com dans les allées, possibilité de



# répétition chez Darty



\* Exercice du 1<sup>er</sup> mai au 30 avril.



leader, l'enseigne cherche à redémarrer

commander en ligne et de récupérer ses articles en magasin...

Reste un problème de taille: dans la tête des consommateurs, Darty n'offre pas les meilleurs prix. Sa promesse «on vous rembourse la différence si vous trouvez moins cher ailleurs» ne fait plus son effet. Quant aux produits d'entrée de gamme, ils sont rarement mis en avant, plutôt relégués au bas des étagères, comme la marque maison Proline. Du coup, selon la dernière étude du cabinet OC & C Strategy, alors que les clients estiment Cdiscount 8,7% moins cher que le marché, ils

perçoivent au contraire les étiquettes de Darty comme 3,3% plus élevées. Rageant, car l'enseigne reste assez compétitive.

**La hantise des syndicats, une externalisation du service après-vente**

Du coup, la chaîne a cessé de sponsoriser la météo et revient aux bonnes vieilles pubs sur les «prix bas». Prenez ce spot où une machine à laver traîne à quelques mètres d'une maison. La morale? «Chez Darty, quand vous achetez un lave-linge, le prix bas inclut la livraison chez vous. Pas en bas de chez vous.»

Le service reste l'atout majeur de l'enseigne: le fameux contrat de confiance, l'installation gratuite des équipements, l'assistance téléphonique 7 jours sur 7... Mais cela coûte cher: rien qu'en France, la chaîne emploie 5000 techniciens et téléconseillers, sans compter les vendeurs dans les points de vente. Alors le distributeur a commencé à réduire les effectifs en magasin et à rationaliser le système de livraison: terminé, l'envoi systématique de deux employés. Dorénavant un seul est dépêché pour les objets légers (dont les petits réfrigérateurs et

les sèche-linge, tout de même). «Pour l'instant, le service se maintient, admet le délégué CFDT Fabrice Attelann. Mais on craint le moment où la direction s'attaquera au cœur du dispositif.» L'angoisse des syndicats est une externalisation du SAV. Régis Schultz, qui prendra les rênes du groupe en mai, l'a opérée dans sa précédente enseigne, But. «Ce n'est pas envisagé chez Darty», promet Bruno Crémel. Lui ne sera plus là pour s'en assurer, il quitte le navire fin avril. Les troupes de Darty n'ont plus qu'à faire confiance...

Claire Bader ●



# Naturalia

## L'épicier qui dit merci à la malbouffe

Monoprix se félicite tous les jours d'avoir mis la main sur cette enseigne bio en 2008. Les scandales alimentaires à répétition lui ramènent sans cesse de nouveaux clients.

**A**utant prévenir le consommateur peu averti. Ici, on ne trouve pas de tomates en hiver. Les clémentines s'exposent parfois fripées et les pommes de terre encore terreuses dans leur bac ! Nature, quoi. Dans les allées, les spaghetti sont demi-complets, les pains à la farine d'épeautre et, au rayon des jus, la carotte lacto-fermentée jouxte la canneberge, le tout labellisé bio bien entendu. «Vous avez goûté à la ratatouille Le Bonheur est dans le pot, on trouve rarement cela en grande surface», commente un habitué du magasin de Clichy-sous-Bois.

Des fans comme celui-là, Naturalia en compte de plus en plus. Cela fait cinq ans qu'il affiche des taux de croissance à deux chiffres. Ses magasins ont beau faire 220 mètres carrés en moyenne, chacun génère près de 1,8 million d'euros avec une confortable marge de 30% ! Et avec les scandales alimentaires à répétition, lasagnes de cheval ou tartelettes aux bactéries, son avenir s'annonce radieux. L'an dernier, l'enseigne a encore progressé de 16%, dépassant pour la première fois les 100 millions d'euros de chiffre d'affaires – et ce, alors même que le marché global du bio ne gagnait que 5%.

Ces chiffres donneraient le tournis à monsieur et

madame Trocmé, le couple d'agriculteurs passionnés qui a ouvert le tout premier magasin en 1973, près de la gare du Nord, à Paris. Leur gamme de produits naturels, sans pesticides, était censée bénéficier à la santé du consommateur. Quarante ans plus tard, personne n'a encore rien prouvé de ce point de vue, mais la santé de l'enseigne, elle, est éclatante. Rachetée en 1997 par deux anciens de chez Danone alors qu'elle ne comptait que 10 magasins dans Paris, elle a grossi année après année et comptait déjà 38 points de vente quand Monoprix l'a rachetée en 2008.

### Le concurrent Biocoop joue sur la fibre coopérative et militante

Depuis, les boutiques Naturalia poussent comme des champignons bio après la pluie. Huit points de vente supplémentaires en 2010. Puis 9 en 2011 et encore 16 l'an passé. D'abord essentiellement parisienne, la chaîne essaime désormais en province. Après avoir ouvert à Marseille, Antibes et Lyon, Naturalia a racheté, depuis 2011, 8 magasins bio indépendants en Alsace pour étoffer son réseau. Sur 77 boutiques, 14 sont aujourd'hui hors de l'Ile-de-France. «Cela représente 11% du chiffre d'affaires en 2012 et nous dépasserons 20% cette année», se réjouit le DG, Alain Carini.

Revers de la médaille, maintenant qu'il est entré dans le giron du groupe Casino, le distributeur se doit de prouver qu'il n'a pas changé de philosophie. Face à Biocoop notamment, le grand concurrent au modèle coopératif et militant, Naturalia pourrait passer pour l'agent du grand capital. Fini, donc, les tomates au milieu de l'hiver et place aux certifications pointues comme Demeter ou Nature & Progrès dans les rayons. «Pendant longtemps, Biocoop portait l'étendard des valeurs du bio», explique Henri de Pazzis, le patron de Pro Natura, géant français des fruits et légumes bio. «Aujourd'hui, Naturalia est devenu très rigoureux, sur le respect des saisons, par exemple, et leurs engagements sont extrêmement proches.» Pourquoi Naturalia ne s'affiche-t-il pas «100% bio» alors ? En regardant de plus près, le rigorisme a ses limites. Certains produits ne sont pas labellisés dans les rayons cosmétiques et compléments alimentaires. «C'est comme en pharmacie, ce sont les produits les plus rentables», explique Caroline Seguret, responsable achats et marketing chez Naturalia de 2007 à 2011. On a beau être bio, on n'en est pas moins commerçants.

La force de Naturalia repose aussi sur une logistique très en avance sur la concurrence. Pas étonnant quand on sait qu'Alain Carini s'occupait auparavant de ce métier chez Monoprix. Rien n'était gagné d'avance. En 2008, l'entrepôt n'avait pas de logiciel de gestion de commandes et fonctionnait avec un simple fax.

Alain Carini, ancien de Monoprix, dirige l'enseigne, soit 77 magasins, depuis 2008.

REMY DELUZE POUR CAPITAL

**100%**  
de produits bio en  
alimentaire

En cinq ans, le taux de rupture de stock en magasin qui atteignait 70% a été ramené à 96%. Et en synchronisant ses tournées avec les Monoprix, sur la province l'an dernier et sur Paris cette année, Naturalia économise sur le transport... et les émissions de CO<sub>2</sub>.

Pour séduire les clients, Naturalia a aussi effectué un gros effort sur ses tarifs. Il a beau assumer un surcoût de ses produits de l'ordre de 30%





**17,90€**  
de panier moyen

**1,8 million**  
de chiffre d'affaires  
par magasin

**33%**  
des ventes en  
épicerie

**99**  
produits sous la  
marque Naturalia

comparés à leurs équivalents non-bio, «dire que nous abusons des bobos de Montmartre, c'est un peu fort», peste Alain Carini. Lequel a revu ses étiquettes depuis 2007 et l'arrivée massive du bio dans les rayons des supermarchés. «La grande distribution est devenue une obsession», se souvient Caroline Seguret, qui a développé la marque distributeur de l'enseigne, 99 références aujourd'hui. «Nous avons été obligés

de proposer des premiers prix.» A côté de la confiture de myrtille des Coteaux nantais à 3,70 euros, on trouve ainsi l'équivalent signé Naturalia (produit par Biolo'Klock) 16% moins cher au kilo. Pas question pour autant de s'aligner sur la bio industrielle d'un Auchan ou d'un Franprix. «Il n'y a pas de place chez nous pour un jambon bio Fleury Michon ou une lessive bio Henkel», tranche Alain Carini. Chaque

nouveau produit MDD est conçu par un unique producteur dont le nom est encadré sur l'étiquette. Les tisanes sont produites par Herbière du Diois, le jus d'orange par Jacoby... Faute de fournisseur de qualité, le magasin a renoncé à proposer des cookies bio.

Pas d'angélisme pour autant. Comme dans la grande distribution, les fournisseurs sont priés de baisser leurs prix de 10% en échange de promesses

de gros volumes. «La négociation s'est durcie», estime Didier Perreol, le patron d'Ekibio, qui, lui, hésite encore à produire sous MDD. «Au début, cette politique ne devait toucher que les produits leaders, mais leur gamme ne cesse de s'élargir.» Pour preuve, la marque enseigne atteint désormais 5% du chiffre d'affaires et vise 8% en 2014. Attention à ne pas devenir trop gourmand.

Sébastien Dumoulin •



# Pourquoi Benetton file un mauvais coton

Rien n'est jamais joué... L'emblème des années 1980 s'effiloche face aux champions de la «fast fashion», Zara, H & M ou Uniqlo.

**L**a splendide villa, mi-Renaissance, mi-contemporaine, surgit au milieu de la plaine de Trévis, dans le nord de l'Italie. «Pas mal, hein ?», s'exclame notre guide, une porte-parole de Benetton. Bienvenue à la Fabbrica, le «laboratoire à idées» de la marque italienne. Un concept flou, où il est question de tout sauf de vêtements. L'endroit sert parfois d'agence de pub, mais se veut surtout un lieu de réflexion où se côtoient étudiants et créatifs, généreusement financé par le groupe textile. «C'est "géniale", non ?», commente notre accompagnateur. «Vu la situation du groupe, c'est un peu jeter l'argent par les fenêtres», nuance un ouvrier de l'entrepôt de Castrette, tout proche.

Difficile d'imaginer, dans ce décor idyllique, que la marque aux pull-overs broie du noir. A Castrette ou au siège de Ponzano, à quelques kilomètres, le moral est pourtant au plus bas : 228 employés vont bientôt être licenciés. Cette restructuration, qui prévoit aussi de finaliser le processus de délocalisation de la production vers les pays de l'Est, pourrait achever bon nombre de PME dans cette région industrielle déjà très affectée par la mauvaise santé du groupe. Car les difficultés de Benetton ne datent pas d'hier. Voilà dix ans que son chiffre d'affaires stagne à 2 milliards d'euros, malgré l'ouverture de centaines de magasins dans le monde. Chaque année, son

Suite page 54 ►





# NOUVEAU FORD KUGA

Ne serait-ce pas plus pratique si on pouvait directement parler à son véhicule ? Lui demander de décrocher notre téléphone, lire nos messages ou jouer nos musiques préférées ? Ou qu'il nous ouvre tout simplement le coffre lorsque l'on a les bras chargés ?

SMART  
UTILITY  
VEHICLE\*



KUGA TREND à partir de  
**20 990 €\*\***  
SOUS CONDITION DE REPRISE

**Nouveau Ford Kuga, désigné véhicule le plus sûr de sa catégorie par EuroNCAP.**

\* Le crossover intelligent. \*\* Prix maximum TTC au 06/12/2012 du Nouveau Kuga Trend 1.6 EcoBoost 150 ch 4x2 Stop & Start déduit d'une remise de 3 600 € incluant 1 000 € si reprise d'un véhicule. Offre non cumulable réservée aux particuliers pour tout achat de ce Nouveau Kuga neuf, du 01/03/2013 au 30/04/2013, dans le réseau Ford participant. Modèle présenté : Nouveau Ford Kuga Titanium 1.6 EcoBoost 150 ch 4x2 Stop & Start avec les options Peinture métallisée, Jantes alliage 19", Pack Style et Phares bi-xénon, prix déduit de la remise incluant 1 000 € si reprise d'un véhicule : **25 020 €**. **Consommation mixte (l/100 km) : 6,6. Rejet de CO<sub>2</sub> (g/km) : 154.** Ford France, 34, rue de la Croix de Fer, 78122 Saint-Germain-en-Laye Cedex. SIREN 425 127 362 RCS Versailles.

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

Retrouvez Ford France sur



**Allons plus loin**



# Ses campagnes de pub provocantes ont fini par repousser les acheteurs

► Suite de la page 52

résultat net rétrécit un peu plus au lavage (73 millions d'euros en 2011, selon les derniers chiffres disponibles). Pendant ce temps, les Zara ou H & M font 5 à 10% de croissance par an et plus de 1 milliard de bénéfices. En Bourse, l'action a tellement chuté que la famille a jugé plus opportun, au printemps dernier, de racheter les 32% qui étaient cotés à Milan. Histoire de restructurer en paix. Un rôle confié au fils du fondateur Luciano, Alessandro Benetton (49 ans), un ancien de Harvard et de Goldman Sachs au look de gendre idéal.

Dans la région, tout le monde connaît la saga de Luciano, aîné d'une famille pauvre de quatre enfants, entrepreneur à 16 ans: ses débuts dans la maison familiale, dans les années 1950, où la cadette Giuliana tricotait des pulls qu'il vendait en porte-à-porte. Puis la création de Benetton SA, en 1965, lancée sans un sou grâce au bagout du jeune homme, qui avait convaincu des artisans locaux de fabriquer ses modèles: des chandails de bonne facture, que l'entreprise se chargeait de teindre dans toutes les nuances de l'arc-en-ciel grâce à un procédé innovant. Simple, mais efficace: la marque s'imposa vite comme «la» référence internationale en matière de pull-overs. C'est ainsi que la famille Benetton est devenue l'une des plus riches de la péninsule, à la tête d'un véritable empire qui va des autoroutes aux aéroports. Benetton ne représente plus que 15% de l'ensemble (voir ci-contre). «Une fois riches, ils ont cessé d'innover», résume Frédéric Fréry, professeur à l'ESCP et auteur d'un livre sur l'entreprise.

Première erreur, au lieu de capitaliser sur son expertise dans la maille, Benetton a préféré se lancer dans une périlleuse diversification: jeans,

jupes, manteaux, accessoires, fabriqués en Europe de l'Est, en Chine ou en Tunisie... «Et dire qu'elle aurait pu s'appuyer sur notre savoir-faire pour monter en gamme», soupire Mario Pozzi, président du syndicat des artisans de la région. Au lieu de quoi, Benetton a confié 80% de sa production à l'étranger. D'autres acteurs se sont engouffrés sur son créneau, tel le japonais Uniqlo, devenu le spécialiste de la maille à petit prix.

## Ses boutiques qui parsèment l'Italie sont parfois mal tenues

Résultat, une ligne de vêtements à la cible mal définie: jeans imprimés python pour urbaines branchées, petits polos BCBG, tee-shirts à message pour ados... En juin 2011, la marque a pourtant embauché un créateur, You Nguyen (une première), pour tenter de rationaliser et de moderniser son offre. «Des efforts sont faits, mais les collections restent un peu has been et en tout cas beaucoup moins tendance que celles de



Luciano, le fondateur, a transmis les commandes à son fils Alessandro, 49 ans, diplômé de Harvard.

Zara ou de H & M», juge Alicia Birr, présidente du bureau de mode Von Engelswatch. Un phénomène lié au système de production, nettement moins performant que celui de ses rivaux, capables de sortir des copier-coller des podiums en moins de quinze jours. «Benetton met deux ou trois fois plus de temps», souligne Frédéric Fréry. Quant aux prix, ils sont légèrement supérieurs à ceux de Zara ou de H & M. Le jean slim vaut, par exemple, 50 à 60 euros chez l'italien, contre 30 à 40 euros chez ses concurrents.

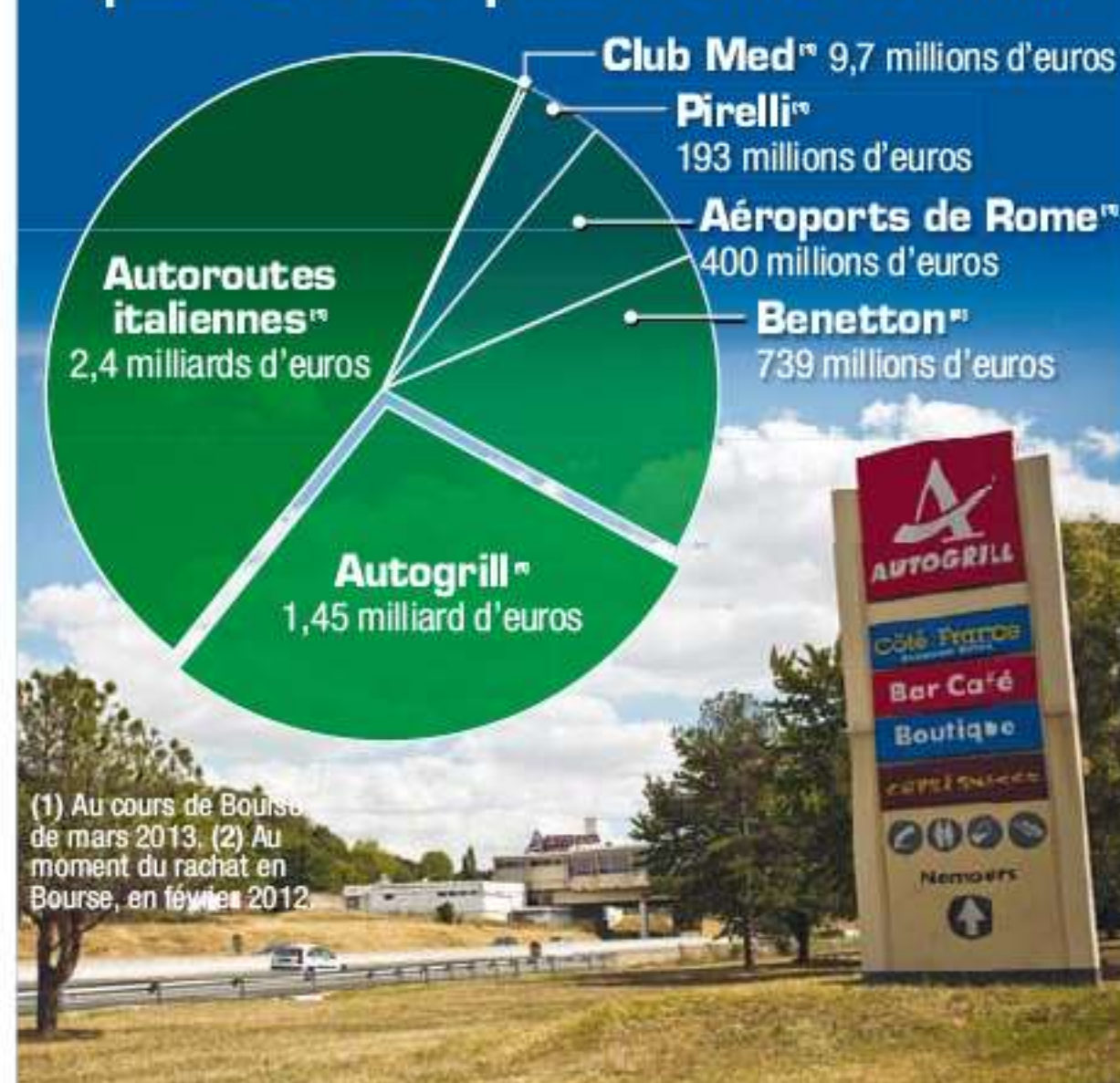
Autre handicap: l'italien ne détient que 25% de ses 6 500 boutiques dans le monde, gérées pour la plupart par des indépendants. «Le groupe maîtrise mal l'agencement, la déco, l'assortiment de produits et le personnel, explique un ancien manager du groupe. Bon nombre de ces magasins sont d'ailleurs assez mal tenus...» Bref, à l'inverse de la machine de guerre Zara, qui possède

toutes ses vitrines et sait en temps réel ce qui s'y passe, Benetton, lui, travaille un peu à l'aveugle. Autre problème: le groupe ne peut pas réorganiser son maillage du territoire à sa guise et élaguer parmi les centaines de petites boutiques qui parsèment l'Italie. Sous l'impulsion d'Alessandro, Benetton essaie pourtant de reprendre la main sur sa distribution, en ouvrant des «flagships» de 1 000 mètres carrés à Paris, Milan, New York... Mais le processus est laborieux, la firme devant ménager ses commerçants partenaires.

Dernier point noir, la publicité. Benetton pensait avoir trouvé la formule magique avec ses campagnes provocantes réalisées par le photographe Oliviero Toscani. Parmi les plus marquantes, la photo d'un malade du sida allongé sur son lit ou celle d'un bébé blanc allaité par une femme noire. «Cela ne leur coûtait pas grand-chose et leur assurait une notoriété mondiale», décrit Frédéric Fréry. Seulement voilà, l'italien est allé trop loin. En publiant des photos de condamnés à mort américains, il a provoqué l'indignation aux États-Unis, où la chaîne de grands magasins Sears a rompu son contrat avec la marque, tandis que les ventes s'effondraient. Depuis, l'italien a tenté quelques opérations chocs, comme en 2011 avec Unhate, des photomontages montrant des personnalités politiques et religieuses s'embrassant à pleine bouche (celle avec le pape fut retirée sous la pression). Mais il s'est assagi. Sa dernière publicité met en scène des personnalités branchées, mais peu connues, un mannequin aux cheveux roses, un chef cuisinier uruguayen. «On renoue avec nos valeurs prodiversité, tout en montrant nos produits, explique un responsable de la communication. Pas mal, hein ?» Pas «géniale» non plus.

De notre envoyée spéciale à Trévise, Emmanuelle Andreani •

## Benetton ne représente plus que 15% du patrimoine familial







## On n'assure pas un coiffeur comme on assure un dentiste.

Chez Aviva, nous connaissons votre métier, vos besoins et vos risques. Nos assurances sont des solutions souples et modulables adaptées à votre activité. Et parce que tout ne se règle pas à distance, nous nous déplaçons pour être à vos côtés lorsque vous en avez le plus besoin.

Découvrez nos assurances pour les professionnels sur [aviva.fr/pro](http://aviva.fr/pro)

| Assurances pour les professionnels |



AVIVA



# BOEING

## Duel au couteau

Après les incidents de batterie rencontrés par le Boeing 787, l'A350 est

Ses ailes incurvées et en pointe assurent un décollage plus rapide.

Doté d'un fuselage à base de 50% de composites, l'avion gagne en poids.

Les réacteurs, mieux isolés, font moins de bruit en cabine et pour les riverains.

Un logiciel signale automatiquement aux équipes au sol les besoins en maintenance.

Plus léger, il consomme 15 à 20% de moins que les anciens modèles.

La pression de l'air dans la cabine est réduite de 25% pour plus de confort.

### BOEING 787

Prix catalogue

**185 à 218 millions d'euros**

Date de mise en service

**Octobre 2011**

Nombre de sièges

**210 à 290**

Commandes

**851**

Rayon d'action

**14 200 à 15 740 kilomètres**

PHOTOS : GETTY, BOEING, AIRBUS - INFOGRAPHIE CAPITAL

**C**est ce que l'on appelle perdre son sang-froid. Début mars, le vice-président de la compagnie polonaise LOT, Tomasz Balcerzak, a menacé Boeing de poursuites judiciaires à cause de ses deux Boeing 787 cloués au sol depuis la mi-janvier. A première vue, ce «petit» client n'est pourtant

pas le plus à plaindre : All Nippon Airways et Japan Airlines, qui sont, eux, propriétaires de dizaines de 787, ont dû annuler des milliers de vols dans le monde... Mais le polonais, au bord de la faillite, avait axé tout son plan de relance autour de cet appareil, dont il devait encore recevoir trois exemplaires en mars. Las... Un avion est

bloqué à Varsovie et l'autre n'est jamais revenu des Etats-Unis.

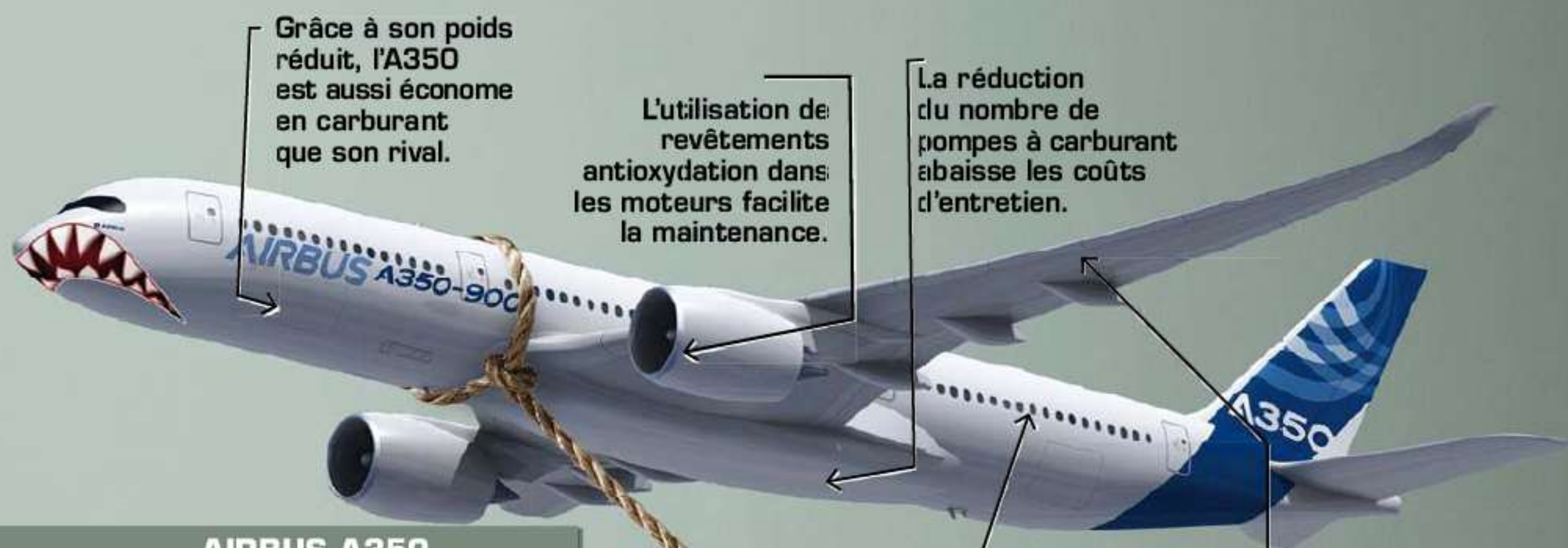
Et encore une compagnie qu'il va falloir consoler avec un gros chèque... Depuis que ses 787 ont été interdits de vol suite à deux incendies intervenus sur une batterie, Boeing n'en finit plus d'indemniser ses clients. La facture pourrait atteindre 6 milliards de dollars, selon les



# AIRBUS

## sur le long-courrier

remis en selle. A la clé, un marché estimé à 1 000 milliards de dollars.



### AIRBUS A350

236 à 300 millions d'euros

Juillet 2014

270 à 350

617

14800 à 15400 kilomètres

analystes. Ces malheurs feront-ils le bonheur d'Airbus et de son A350, dont les premiers exemplaires doivent être livrés en 2014 ? Difficile de le dire à ce stade. Une chose est sûre, pour Airbus comme pour Boeing, l'enjeu est énorme. Avec leur capacité de 200 à 400 sièges et leur très grand rayon d'action (15000 kilomètres), le B787 et l'A350

sont taillés pour répondre au marché le plus prometteur de la prochaine décennie : les routes longue distance «point à point», c'est-à-dire des liaisons directes (Lyon-New York, Boston-Tokyo, etc.) qui évitent les gros hubs de correspondances. «C'est vraiment là que se trouve la demande des compagnies, explique Sophie Pendaries, res-

ponsable marketing de l'A350. On estime le besoin à 5000 appareils d'ici 2030 ! » Soit un marché à 1000 milliards de dollars, qui représentera 40% des ventes (en valeur) des années à venir.

Soyons justes, c'est le constructeur de Seattle qui a le premier senti le vent venir. Dès 2002, il s'est mis au travail. Avec

Suite page 58 ►



# Boeing a sous-traité la production à un

► Suite de la page 57

d'emblée un objectif: concevoir un avion ultraléger, économe en carburant grâce à l'utilisation de la fibre de carbone dans le fuselage à la place du traditionnel alliage d'aluminium. En 2004, Boeing engrangeait ses premières commandes. Il en compte 851 aujourd'hui. Ce succès fulgurant a contraint son rival européen à revoir toute sa stratégie. Initialement, Airbus prévoyait de donner un coup de neuf à son vieil A330, de même calibre. «Il sera dépassé dans dix ans», lui avaient rétorqué ses clients. Résultat, à force de tergiverser, le toulousain a fini par lancer son A350 en décembre 2006. Avec quatre ans de retard...

Ces deux vedettes des airs franchissent incontestablement un palier technologique par rapport aux anciennes générations. D'abord, s'agissant du confort des passagers. Sur ce

terrain, jadis un peu secondaire, le duo a fait preuve d'une impressionnante créativité. Avec, au final, beaucoup de nouveautés en commun: une cabine plus lumineuse grâce à des hublots plus grands, des coffres à bagages plus spacieux et surtout des cabines beaucoup moins bruyantes, grâce à un nouveau type de moteurs. Mais la vraie innovation concerne la réduction de la pression de l'air à bord. A 2400 mètres d'altitude, elle sera ressentie comme à 1800 mètres pour les anciens modèles. Avec un petit plus chez Boeing: un système d'humidification de l'air. «Cela réduit la fatigue des passagers, la sécheresse de la peau et des yeux», explique le responsable des achats d'une grande compagnie européenne. Airbus, lui, a misé sur les systèmes de divertissement, avec des écrans vidéo agrandis et la possibilité de surfer sur Internet grâce au Wi-Fi. Mais surtout, il a opté pour une

cabine plus large de 12,7 cm. Cela offre deux possibilités aux compagnies: installer de plus gros fauteuils ou, au contraire, choisir de serrer encore plus les passagers en classe éco. «Ces dimensions permettent des rangées de dix sièges, contre neuf actuellement», explique-t-on chez Airbus. Pas très confort, mais bon pour le tiroir-caisse. L'A350-1000 (la plus grande version) peut d'ailleurs embarquer jusqu'à 400 passagers, contre 300 pour le 787.

## Airbus met en avant la rentabilité de l'A350, de plus grosse capacité

La rentabilité des appareils, voilà le nerf de la guerre. C'est même l'argument numéro 1 des commerciaux. Tout, à bord de ces avions, est en effet conçu pour les rendre plus économes en carburant: fuselages ultralégers composés de résines artificielles, on l'a vu, meilleur aérodynamisme, optimisation

des moteurs, moins voraces... «Les deux consomment 15% de kérosène de moins que les dernières versions comparables, l'A330 et le 777», confirme le directeur des achats d'une compagnie européenne. Autre source d'économies vantée par les constructeurs: la réduction des coûts de maintenance. Sur ce point, Boeing s'est voulu très innovant. Au risque de se brûler les ailes... Fini, par exemple, le bon vieux circuit hydraulique, qui servait jusqu'ici à actionner les volets mobiles de la voilure, le train d'atterrissage et les freins. Il a été en grande partie remplacé par un circuit électrique, théoriquement plus simple à entretenir... Autant de frais en moins. «Le problème, c'est que cette architecture est alimentée par des batteries au lithium-ion, une technologie encore peu éprouvée et hautement inflammable», explique François Chopard, du cabinet Impulse Partners. Peuvent-elles

## BATTERIES AU LITHIUM: LA POLÉMIQUE EST

**B**oeing a-t-il eu raison de se fier aux batteries lithium-ion? A deux reprises, celles-ci ont connu une surchauffe: le 7, puis le 16 janvier dernier, sur la All Nippon Airways puis sur la Japan Airlines. Ces deux compagnies, a-t-on appris depuis, avaient déjà

procédé à des changements de batteries avant même ces incidents. A priori, le lithium n'a que des avantages: il est plus léger que le nickel-cadmium, dont se sert habituellement l'industrie aéronautique, et il permet de délivrer plus d'énergie. Seul problème: en cas de surcharge électrique ou de mauvaise ventilation, les batteries au

lithium prennent feu, voire explosent, comme cela a été le cas avec des ordinateurs portables ou des téléphones mobiles. Cette technologie est en effet très répandue dans l'électronique grand public. La question est de savoir si le problème réside dans l'utilisation de la batterie – le 787 les sollicite beaucoup, pour la voilure,



Le 16 janvier dernier, un B787 atterrit d'urgence au Japon après la détection de fumée à bord. L'avion, dont 50 exemplaires sont en circulation, est, depuis, interdit de vol.





# niveau jamais égalé, non sans risques

supporter de telles charges ? Une enquête des autorités américaines cherche à le savoir. Mais Airbus a pris ses précautions en optant d'ores et déjà pour des batteries plus classiques, au cadmium (voir encadré), au lieu de celles au lithium initialement prévues. Avec l'A350, l'européen a été, de façon générale, beaucoup plus prudent. Il faut dire qu'il venait d'être échaudé par une impressionnante série de couacs sur son très gros-porteur A380, livré avec deux ans de retard. Bien avant que l'«affaire 787» n'éclate, Airbus a même fait de ce conservatisme un argument de vente. «Le caractère moins risqué de l'avion a toujours été mis en avant par les commerciaux», confirme notre source chez Airbus.

Dernier point, le prix catalogue. Avec un tarif 30% inférieur – 200 millions d'euros, contre 300 millions pour l'A350-800, la plus petite

version – Boeing l'emporte haut la main. Pour arriver à ce montant, l'américain a recouru à la sous-traitance comme jamais auparavant : 70% du Dreamliner a été fabriqué à l'extérieur, en Europe, en Asie et aux États-Unis. Un pari risqué, là aussi : entre les difficultés de l'italien Alenia, peu à l'aise dans l'utilisation de la fibre de carbone, celles de l'américain Vought, qu'il a fallu sauver du dépôt de bilan, ou les ratages de Mitsubishi, le constructeur a passé son temps à jouer aux pompiers.

## Le programme du 787 a dérapé, pour atteindre 30 milliards de dollars

«Boeing n'a pas su bien maîtriser ses fournisseurs, il a cru qu'ils auraient les mêmes exigences que lui», juge Addison Schonland, consultant au cabinet AirInsight. Résultat, il a accumulé un retard de trois ans et demi... Et a vu le coût du programme grimper à près de 30 milliards de dollars. Ce qui place le point mort à 1500 appareils vendus... Airbus, lui, a externalisé 50% de la production, en prenant bien garde à contrôler de très près ses fournisseurs. «A la moindre alerte, nos équipes étaient sur le terrain pour les encadrer», rappelle Sophie Pendaries, chez Airbus. Bien que plus cher, son A350 a séduit des clients historiques de Boeing, tels que Cathay Pacific ou United. Et s'il reste derrière Boeing avec 617 appareils vendus, Airbus a son carnet de commandes rempli jusqu'en 2020. Du coup, il envisage de doubler sa ligne de production. De l'autre côté de l'Atlantique, l'assemblage des 787 se poursuit en dépit de l'enquête en cours. Résultat, les Dreamliner flambant neufs s'entassent autour de l'usine d'Everett. Bientôt, la place risque de manquer. Les problèmes de parking, voilà une difficulté à laquelle Boeing n'avait sans doute pas pensé...

Emmanuelle Andreani ●

## RELANCÉE

le train d'atterrissage, les freins – ou dans sa technologie même. A moins que le modèle fabriqué par le japonais Yuasa ne soit défectueux. Sans attendre les conclusions de l'Autorité américaine de l'aviation, Airbus a d'ores et déjà décidé de renoncer au lithium pour son A350. Notamment pour ne pas retarder sa certification.



PHOTOS : AFP, KYODO/REUTERS, D.R., AIRBUS

## LES PERFORMANCES COMMERCIALES DANS CHAQUE FAMILLE D'APPAREILS



**A320** Prix: 70 à 100 millions de dollars ● 100 à 185 places  
● mis en service en 1988 ● 9156 commandes ● 5467 livrés



**B737** Prix: 60 à 90 millions de dollars ● 110 à 180 places  
● mis en service en 1968 ● 7495 commandes ● 4359 livrés



**A330** Prix: 200 à 230 millions de dollars ● 250 à 300 places  
● mis en service en 1998 ● 1244 commandes ● 943 livrés



**B777** Prix: 140 à 280 millions de dollars ● 230 à 290 places  
● mis en service en 1995 ● 1372 commandes ● 1025 livrés



**A380** Prix: 400 millions de dollars ● 525 places  
● mis en service en 2007 ● 262 commandes ● 99 livrés



**B747** Prix: 330 millions de dollars ● 366 à 524 places  
● mis en service en 1970 ● 1522 commandes ● 1400 livrés



# IKEA, CONFORAMA, Leurs méthodes pour

Pour contrer la crise et attirer le client, les grandes enseignes d'ameublement ont dû bouleverser leur stratégie et leurs techniques de vente.

**L**orsqu'on demande aux Français vers quelle enseigne ils se tourneraient s'ils devaient acheter un meuble de salon, ils placent Ikea en tête. Et pour un canapé ? Conforama. Et pour une cuisine ? Ikea. Et pour un lit adulte ? Conforama. Et pour des stores ? Cette fois, c'est Leroy Merlin qui leur vient à l'esprit. Ce classement, un peu rébarbatif on vous l'accorde, issu de l'enquête annuelle Habitatscope, résume le marché français de l'équipement de la maison : c'est devenu une affaire de gros bras. S'agissant du meuble stricto sensu, les trois premiers acteurs (Ikea, Conforama et But) s'adjugent 43% du business et l'ensemble des distributeurs spécialisés 87%. Les hypermarchés font de la figuration. Tout comme, d'ailleurs, les grands magasins. Le BHV vient récemment d'en tirer les conséquences : plus la moindre trace de placard ou de «rembourré» chez lui.

Avec la morosité économique ambiante, cette hiérarchie ne devrait pas changer de sitôt. Car après deux années de croissance, le marché du meuble a repiqué du nez en 2012, pour finir à 9,45 milliards d'euros. Soit 3% de baisse, et même 8% pour le mobilier haut de gamme. C'est que les occasions de refaire son intérieur se raréfient avec la chute du marché de l'immobilier et de la construction neuve. «Nous sommes sur un marché de renouvellement, la guerre des prix ne va pas se calmer», résume Christophe Gazel, le directeur général de l'Institut de promotion et d'études de l'ameublement.

Alors, pour dissuader les familles d'aller acheter leur table de salle à manger d'occasion sur Leboncoin.fr, les spécialistes doivent redoubler d'efforts. Conforama fait tourner à plein régime sa machine à promotions – une opération

Suite page 62 ►

**-3%**  
de baisse annuelle  
du prix des cuisines  
chez Ikea



**40**

nouveaux magasins But  
dans les petites  
villes d'ici 2014



# LEROY MERLIN... nous vendre plus

**28 000**

références disponibles  
sur le site Madeindesign

**25%**

de promotion, très  
fréquemment, sur les  
canapés Conforama

**59 euros**

seulement la chaise  
de jardin design chez  
Leroy Merlin



## SOMMAIRE

### **P. 64 Cuisine**

*Ikea cache bien son extrême  
standardisation*

### **P. 68 Meubles**

*Conforama donne le tournis  
avec ses promos à gogo*

### **P. 70 Jardin**

*Leroy Merlin dope ses  
marges avec des produits  
malins*

### **P. 72 Décoration**

*Madeindesign.com met la  
main sur les jeunes talents*



# Le rouleau compresseur suédois affiche 11% de marge

► Suite de la page 60

spéciale de -30% sur une sélection de produits tous les mois – et massifie ses approvisionnements. Désormais, 25% de son offre provient de la centrale d'achats de son actionnaire, le sud-africain Steinhoff, numéro 2 mondial du secteur. Confo, qui dispose déjà du plus grand parc de magasins en France (205), s'essaye aussi au petit format de centre-ville, avec Confo Déco, sur 500 mètres carrés. Pour élargir son public, But fait de même avec deux nouveaux concepts, But City et But Cosy pour les villes de 30 000 habitants.

Cette agressivité commerciale des acteurs historiques s'avère payante. Pour la première fois depuis quinze ans, ils ont réussi à stopper la progression d'Ikea sur notre territoire. Mais le rouleau compresseur suédois a de la réserve. «Nous prévoyons d'atteindre 45 magasins en France en 2025», déclarait début mars son P-DG, Mikael Ohlsson, contre 29 aujourd'hui. Sa rentabilité hors norme dans le secteur, 11% en 2012, lui donne aussi de solides munitions pour continuer à baisser ses prix. Sans le crier sur les toits, il a resserré son catalogue pour aller vers toujours

plus de standardisation. Avant d'être un distributeur, Ikea est un industriel. Sa percée spectaculaire dans l'équipement de la cuisine (lire page 64) prouve l'efficacité de ce modèle. Pour cette pièce, il dispute la place de leader au groupe Schmidt. But a lui aussi musclé son offre de cuisines équipées («garanties 30 ans»), tandis que Castorama s'essaie à la cuisine tout-en-un avec électroménager compris.

## La vente en ligne de mobilier connaît une hausse à deux chiffres

Dans un tout autre registre, Leroy Merlin a compris que le jardin ou le balcon servaient de pièces à vivre supplémentaires et s'est mis à créer ses propres tables, chaises et parasols (lire page 70). Le roi du bricolage fait aussi dans le commerce de canapés... sur Internet. En juin 2012, il a mis la main sur Delamaison.fr, un des principaux acteurs du commerce de meubles en ligne en France, avec près de 40 millions d'euros de chiffre d'affaires. Longtemps, les spécialistes ont cru que l'e-commerce resterait marginal dans ce secteur, en raison de la complexité de la

logistique. Ce n'est plus le cas : ce business connaît une progression à deux chiffres et pèse désormais 8% du marché. D'où la vague récente de rachats des «pure players». Conforama a repris La Maison de Valérie, Mr. Bricolage, Le Jardin de Catherine, etc. Tous anticipent également l'arrivée d'Amazon sur ce créneau.

Et l'industrie française dans tout ça ? Elle souffre, à l'image du Groupe Parisot, en procédure de sauvegarde depuis novembre 2012. La matière première, textiles, mousse, aggloméré, métal, vient de plus en plus loin, d'Europe de l'Est et d'Extrême-Orient, et subit des droits de douane élevés. Les fournisseurs sont, en outre, devenus fabricants de produits

finis. «Et ils se montrent de plus en plus agressifs sur les prix», explique Gilles Silberman, le patron du groupe Cauval, un des derniers gros acteurs français. Un secteur s'en sort mieux : la literie, qui exige une disponibilité rapide des produits et pour laquelle les coûts logistiques sont dissuasifs. Le matelas reste surtout un produit technique : les Treca, Epéda et Dunlopillo (tous issus, historiquement, du secteur automobile) peuvent valoriser leurs innovations. Autres industriels un peu préservés, ceux qui, comme Schmidt, Mobalpa ou Lapeyre (portes, escalier, cuisine), sont à la fois distributeurs et producteurs. Un modèle intégré finalement pas si loin de celui d'Ikea.

Christophe David ●



## LE POIDS DES LEADERS DU SECTEUR DÉCO-AMEUBLEMENT

Enseigne	Chiffre d'affaires mondial (2)	Evolution mondiale 2011-2012	Nombre de magasins dans le monde	Part de marché en France	Commentaires
Ikea	26,9 milliards d'euros	+ 7%	333	17,8%	Le suédois compte ouvrir dix nouveaux magasins en France d'ici 2020. Objectif : pas un Français à plus d'une heure de l'une de ses cathédrales.
Leroy Merlin	5,5 milliards d'euros	+ 5,7%	120	NC	La marque mise sur l'aménagement des terrasses et jardins, comme dans le nouveau magasin de Toulon, pour doper ses ventes, majoritairement réalisées dans le bricolage.
Conforama	3,16 milliards d'euros	+ 1%	263	14,9%	Reprise en 2011 par le sud-africain Steinhoff, l'enseigne poursuit son déploiement à l'étranger et étend son réseau de magasins spécialisés dans la décoration.
But (1)	1,8 milliard d'euros	+ 2%	220	10,6%	Traditionnellement implanté dans les villes moyennes, le distributeur développe de nouveaux magasins : But City pour les grandes villes et But Cosy pour les zones rurales.
Salm (Schmidt et Cuisinella)	1,245 milliard d'euros	+ 4%	450	NC	Le premier fabricant de cuisines français investit fortement dans son outil industriel et développe son réseau de distribution à l'international, qui compte déjà 180 points de vente.
Fly (1)	600 millions d'euros	0%	147	6% (3)	En 2013, l'enseigne du groupe alsacien Rapp a décidé de simplifier son offre et de se mettre à la page : après tous ses concurrents, elle ouvre un site marchand.
Alinéa (1)	475 millions d'euros	+ 5%	25	3,5% (3)	C'est le petit jeune du secteur, créé dans l'orbite du groupe Auchan en 1989. Son modèle de distribution est largement copié sur celui d'Ikea.
Mobalpa	455 millions d'euros	+ 3%	400	14%	Grâce à sa spécialisation dans le moyen et le haut de gamme, le deuxième cuisiniste français résiste à la concurrence des nouveaux venus, Conforama, But et Fly.
Habitat	131 millions d'euros	NC	36	NC	Le groupe Cafom a repris la marque en 2011 et veut pousser son internationalisation. Il vient de signer un contrat de franchise pour la zone du golfe Persique.

(1) Enseignes uniquement implantées en France. (2) Toutes activités confondues. (3) Estimation Capital. NC : non communiqué.



# SOLUTIONS SANTÉ

## DÉTENDEZ-VOUS, ON S'OCCUPE DE TOUT!



Chez Eovi, prendre en charge votre confort c'est :

- préserver votre santé
- soigner votre budget
- et faciliter votre quotidien

Contactez-vite votre conseiller !



- ✓ Assistance incluse
- ✓ Forfait médecines douces
- ✓ Garanties renforcées pour les plus âgés
- ✓ Tarif spécial jeunes & familles

à partir de  
**7,71€**  
par mois\*

la mutuelle qui renouvelle la mutuelle



Mutuelle soumise aux dispositions du livre II du code de la Mutualité. N° Siren 317 442 176.

N°Cristal 09 69 32 22 56

APPEL NON SURTAXE

eovi.fr

\*Exemple de cotisation 2013 calculée sur un adhérent de 18 ans habitant dans le département 83. Voir détail du produit en agence. © photos / Fotolia - DSA-0313-PRESSE-CPSANTE



## DES MODULES HYPER-RENTABLES, CAR DÉCLINABLES À L'INFINI

### L'OFFRE D'ÉTAGÈRES EST OPTIMISÉE

Certaines étagères sont désormais communes à plusieurs pièces. Du coup, les volumes de production explosent et les prix baissent.

### LE MÊME CAISSON EST UTILISÉ DEPUIS VINGT ANS

Ces caissons garantis vingt-cinq ans sont la base de toutes les cuisines vendues par le groupe à travers le monde.

### LES CHARNIÈRES SONT COMMUNES À TOUS LES MEUBLES

Elles sont produites par dizaines de millions, en Autriche principalement, et destinées aux placards de cuisine ou de salles de bains, et à toutes les armoires pour les chambres.

### LES POIGNÉES CONTRIBUENT À LA PERSONNALISATION CROISSANTE

Ikea a multiplié son offre : 65 variétés aujourd'hui. La quasi-totalité est fabriquée par séries de plusieurs millions en Chine.

### LES FAÇADES FONT LA DIFFÉRENCE

Une collection de 35 façades permet aux clients d'imaginer toutes les combinaisons possibles.



CUISINE

# Ikea cache bien son extrême standardisation

En façade, 35 options différentes. En coulisses, des pièces identiques d'un meuble à l'autre et de Paris à Istanbul. Le suédois a trouvé la martingale parfaite.

Un samedi matin au magasin Ikea de Vélizy, en région parisienne. Il est à peine 10 heures, et les clients ont déjà envahi les allées. La chaîne suédoise consacre ici, sur 3500 mètres carrés, l'intégralité de sa surface commerciale à la cuisine. Un cas unique chez elle. Comme à la Sécu, il faut prendre son ticket d'arrivée avant d'accéder à l'espace conseil. Temps d'attente annoncé, ce jour-là : deux heures. Du choix des façades de placards (Tidaholm ou Sofielund ?) au modèle de four (Görlig ou Realistisk ?), en passant par le plan de travail (Fyndig ou Lagan ?), les familles ont mille occasions de se prendre le bec. En voilà deux, perchés sur des tabourets, en train de simuler en 3D la cuisine de leurs rêves sur ordinateur. L'énervement est palpable. Alors pourquoi sont-ils encore là ? « Parce qu'ici il n'y a pas de rabais superlouches à la tête du client et pas de promo miracle. On sait que les prix sont bas », répond madame. Monsieur, lui, s'arrache les cheveux : le lave-vaisselle ne rentre pas dans le plan qu'il a patiemment bâti.

Avec ses meubles emballés à plat et prêts à être emportés, son design mondialisé et ses prix bas, le géant suédois aura mis à peine deux décennies pour s'imposer sur le marché hexagonal des cuisines

intégrées. Quand on demande aux ménages français à qui ils pensent au moment de s'équiper, 24,8% citent Ikea en premier, contre 8,7% l'alsacien Schmidt, deuxième enseigne nommée. Ces résultats, issus de l'Habitatscope 2013, l'enquête annuelle de l'Ipea (Institut de promotion et d'études de l'ameublement), ne reflètent certes pas les parts de marché réelles. Mais elles donnent la mesure de la notoriété de l'enseigne suédoise, qui a accueilli l'an dernier 53 millions de visiteurs dans ses 30 magasins en France. Sa force : arriver à marier une offre en apparence pléthorique et, en amont, une standardisation industrielle obsessionnelle et un sourcing mondial. Résultat ? Aucun autre groupe du secteur n'affiche comme lui une marge nette de 11,5% sur un chiffre d'affaires de 27,6 milliards d'euros, dont 2,5 milliards en France.

Son irruption dans nos appartements est récente. Ce n'est qu'en 1981, alors que la gauche arrivait au pouvoir, qu'Ikea a débarqué chez nous, popularisant très vite son concept. Dans l'univers de la cuisine intégrée, il s'est distingué en inventant le mobilier en kit prêt à emporter. Avant, les clients commandaient

leur cuisine à un spécialiste, attendaient entre un et deux mois la livraison, puis voyaient une équipe d'artisans débouler chez eux pour monter l'ensemble. Mais ça, c'était avant. « Chez nous, le client choisit le produit, le prend dans les stocks le jour même, le paie, le transporte et l'assemble », rappelle Jean-Charles Bischoff, directeur commercial d'Ikea France. Comme ses clients font une grosse partie du boulot, Ikea peut encore plus aisément tirer ses prix. Ticket moyen ? 2000 euros, contre 4500 à 5000 euros chez un spécialiste, assure Jean-Charles Bischoff. Les Français ont adoré. D'autant que, à l'inverse de leurs voisins allemands et italiens, ils étaient encore peu équipés en cuisines intégrées. Selon nos informations, Ikea France réaliserait aujourd'hui avec ce rayon 15% de son chiffre d'affaires, ce qui en fait le meilleur élève du groupe. Lequel se refuse à communiquer le moindre chiffre.

Au début des années 1990, pour accélérer sa mondialisation dans ce secteur stratégique, le groupe a décidé de standardiser totalement sa production. En Suède, ses designers ont

mis au point la future vache à lait de toutes ses cuisines : Faktum, le caisson standardisé, réalisé en fibres de bois et mélaminé, de 18 millimètres d'épaisseur, destiné à être vendu comme base de placard dans les magasins du monde

Suite page 66 ▶

## LES ACCESSOIRES DOPENT LES MARGES

Alors que plus de 75% des cuisines sont semblables (les caissons), l'originalité de chacune repose sur les accessoires vendus avec de fortes marges.



**MARGE NETTE**  
**11,5%**

Les profits d'Ikea sont colossaux. Rentabilité record aussi en cuisine.



# CHANGEMENTS ILLIMITÉS



ET NON  
CLASSE AFFAIRES

## Mon voyage est décalé ?

Qu'il soit avancé ou repoussé, je change mon vol de façon illimitée et ce gratuitement grâce à mon tarif FLEXI <sup>(1)</sup>. Un collègue peut également me remplacer et prendre mon vol en modifiant le nom du passager <sup>(2)</sup>.

## Les avantages du tarif FLEXI :

- 1 bagage à main (poids illimité) + 1 bagage en soute (jusqu'à 20kg)
- Changements gratuits et illimités durant 4 semaines
- Accès au Speedy Boarding
- Sélection de siège gratuite

Attribution des sièges sur tous nos vols

## et vous, vos envies ?

business by  
**easyJet**

<sup>(1)</sup> Tarif FLEXI à partir de 90,99€ TTC sur [easyJet.com](http://easyJet.com) ou auprès de votre agence de voyages.

<sup>(2)</sup> 42€ pour modifier les nom et prénom d'un passager par vol et par passager + réajustement tarifaire entre le prix initial et le prix du vol au moment de la modification.

Contact : [businessfr@easyJet.com](mailto:businessfr@easyJet.com)

## Dix nouveaux magasins

► Suite de la page 65

entier. Objectif : obtenir les coûts les plus bas du marché en fabriquant ces caissons par millions d'unités, quand ses principaux concurrents raisonnent le plus souvent en dizaine de milliers. Depuis vingt ans, ce Faktum n'a pas changé. Il constitue toujours la base arrière d'une gamme de façades qui, elle, va du rustique au high-gloss (hyperbrillant), soit au total 35 styles différents.

### La massification

lui permet de baisser ses prix de 2 à 3% par an

Chaque nouvelle ouverture de magasin contribue à renforcer cet effet de volume. Voilà comment le groupe arrive à baisser chaque année ses prix de 2 à 3%. Jetons un coup d'œil sur les anciens catalogues : en 2005, le prix du caisson bas Nexus avec deux étagères et une porte était de 68 euros. Dans l'édition 2013, il est affiché à 53 euros. Ce meuble Ståt est passé de 127 euros à 86, cet Abstrakt, de 99 euros à 68.

L'autre manière d'attirer le chaland, ce sont les accessoires, comme les poignées de portes et, surtout, les astucieux systèmes de rangement, multipliés à l'infini. C'est là aussi qu'Ikea réalise ses plus belles marges.

Les clients imaginent-ils la complexité du puzzle, en amont ? Le groupe, qui conçoit en interne, depuis son siège historique d'Älmhult, chacun des produits vendus, ne fabrique en effet que 10% de son offre. Le reste est acheté à des sous-traitants. Un même meuble peut ainsi cacher une dizaine de fournisseurs différents. Où ça ? Pour les meubles de cuisine, «principalement en Europe», répond Ikea, qui n'aime manifestement pas entrer dans les détails. Alors, faisons-le pour lui, et décortiquons cette cuisine Applåd. Les caissons Faktum sont fabriqués en Allemagne ; les façades des tiroirs en Italie ; les portes viennent du Portugal ; les poignées en métal Tyda, Tag ou Klippig de Chine ; les charnières de chez l'autrichien Blum, tout comme les

## Du made in France chez Ikea,

**N**on, tous les meubles Ikea ne sont pas produits en Pologne, en Slovaquie ou au Portugal. Plusieurs dizaines d'industriels tricolores travaillent pour lui (aucune liste n'est publiée), parmi lesquels Arc (Cristal d'Arques, Pyrex). Et surtout l'alsacien Alsapan, spécialiste du meuble en kit, qui serait le premier fournisseur français. Hyperautomatisé pour offrir des coûts compétitifs, il fabrique depuis trois décennies pour les magasins européens du suédois en suivant minutieusement son cahier des charges. Il a livré l'an dernier plus de 2 millions de meubles au groupe, avec lequel il réalise environ 50% de son chiffre d'affaires de 130 millions d'euros. L'alsacien investit à tour de bras pour tenter de grossir au rythme d'Ikea, mais fournit aussi d'autres grands spécialistes de la distribution de meubles.



## en France d'ici à 2020

structures métalliques de tous les tiroirs; les amortisseurs des portes de placard ont été produits en Corée du Sud. Bonne nouvelle, un français a réussi à tirer son épingle du jeu: le plan de travail vient d'Alsapan (lire ci-dessous), en Alsace.

**Pour ses 10% de clients pas du tout bricolos, il assure le montage**

Ikea, qui a racheté en 2010 l'usine Isoroy de panneaux de particules à Lure (Haute-Saône), aimerait d'ailleurs favoriser l'implantation d'autres industriels autour de ce site. Car il souhaite rapprocher les zones de production et de vente pour réduire les coûts logistiques. Or, de ce point de vue, la France est en retard: l'Italie produit ainsi sensiblement plus pour Ikea alors qu'elle ne compte que neuf magasins sur son territoire. «On observe ici une certaine frilosité», commente Jean-Charles Bischoff.

Plusieurs concurrents, comme Alinéa, ont tenté de copier ce modèle. Mais qu'ils

soient cuisinistes spécialisés dans le haut de gamme ou généralistes comme Conforama et But, aucun ne peut prétendre à la dimension mondiale du suédois. Le groupe peut se permettre d'investir cette année 400 millions d'euros juste dans la rénovation de 80 de ses 300 magasins dans le monde. Et prévoit de continuer à rafler des parts de marché en ouvrant de nouveaux sites: une dizaine rien qu'en France d'ici 2020. Pour attirer les clients non bricolos, il propose depuis peu une gamme de services à la carte: la livraison, le montage des cuisines, intégral ou partiel (Ikea fait le travail technique, vous vissez les portes), et même la prise de mesures à domicile. Un petit coup de canif dans le concept initial? «Il faut s'adapter à la demande et à la population qui vieillit. Mais aujourd'hui, 90% de nos clients font tout par eux-mêmes, indique Jean-Charles Bischoff, c'est quasiment de l'autoentrepreneuriat.» Trop forts, ces Suédois. *Patrick Chabert* ●

**grâce à l'alsacien Alsapan**



Alsapan, dirigé par Antonio Clemente, est devenu le plus gros fournisseur français d'Ikea.

# ATTRIBUTION DES SIÈGES



**ET NON  
CLASSE AFFAIRES**

Sur tous mes vols,  
je choisis ma place.

Mon siège préféré est le 6C ?

Je sélectionne ma place en m'enregistrant en ligne jusqu'à 30 jours avant le départ et ce gratuitement grâce à mon tarif FLEXI<sup>(1)</sup>.

Les avantages du tarif FLEXI :

- 1 bagage à main (poids illimité) + 1 bagage en soute (jusqu'à 20kg)
- Changements gratuits et illimités durant 4 semaines
- Accès au Speedy Boarding
- Sélection de siège gratuite

Attribution des sièges sur tous nos vols

et vous, vos envies ?

business by  
**easyJet**

(1) Tarif FLEXI à partir de 90,99€ TTC sur [easyJet.com](http://easyJet.com) ou auprès de votre agence de voyages.

Contact : [businessfr@easyJet.com](mailto:businessfr@easyJet.com)



# AMEUBLEMENT Conforama

Pour attirer les clients dans ses magasins, le discount du meuble a mis en place une stratégie de rabais permanents qui fait mouche. Coulisses.

## avec ses

**P**as peu fier, Thierry Huz, le directeur du pôle ameublement et décoration de Conforama. Lorsqu'il fait visiter ses magasins, comme en cet après-midi de février au «Confo» de Torcy, en région parisienne, il ne manque pas de s'arrêter au rayon nuit pour faire admirer le clou du moment : Cocoon, un lit monumental en décor laqué blanc brillant. Sa tête intègre un accoudoir, des ampoules LED incrustées et un dock multimédia pour smartphone avec enceintes de 12 watts permettant de s'endormir en musique. Surtout, les amateurs de kitsch peuvent l'emporter pour moins de 900 euros, promotion comprise. «C'est une affaire : chez un spécialiste, il serait facturé autour de 2000 euros», explique le dirigeant, un ancien de La Compagnie du lit.

Pour attirer le chaland en cette période de crise, le discount du meuble ne se prive pas de réactiver son antique slogan, «Conforama, le pays où la vie est moins chère». «Les consommateurs vont vers les enseignes où ils savent qu'ils trouveront des promotions et un bon rapport qualité-prix», souligne Thierry Huz. Le fait est que, l'an

dernier, le distributeur a réalisé un chiffre d'affaires de 3,1 milliards d'euros (+ 1%). Et sa part de marché en France a augmenté de 0,4%. Pas mirobolant ? Détrompez-vous. Car ce résultat s'inscrit dans un contexte de forte déprime pour le secteur du meuble. Avec le marasme de la construction, la chute des transactions immobilières et la baisse du pouvoir d'achat des ménages, il a reculé de 3% en 2012 par rapport à 2011. Même le rival Ikea, qui a chipé à Conforama sa place de numéro 1 du meuble en 2008 et lui a taillé des croupières pendant des années, a été affecté. Pour la première fois depuis son arrivée en France, l'inventeur de l'étagère Billy a vu ses ventes stagner...

La recette de Conforama pour résister à la bourrasque ? Les prix, les prix et encore les prix ! Pour passer aux yeux des consommateurs comme le champion incontesté des tarifs rabotés, le roi du Clic-Clac est devenu un accro de la promo. «Depuis quatre ou cinq ans, ses plans d'action commerciaux sont calibrés pour offrir des rabais pendant toute l'année, il n'y a plus de temps morts comme par le passé», constate Yves Marin, consultant chez Kurt Salmon. Tout est réglé

comme du papier à musique, selon une cadence pensée bien à l'avance. Ainsi, à la dernière rentrée, c'était la fête des séjours, avec des ristournes de 30% sur les tables ou les buffets design. En novembre, déstockage massif sur toute une série de produits, avec 40 à 50% de réduction sur les cuisines ou les meubles de rangement. Avant Noël, c'était au tour de l'électronique grand public de prendre le relais. Exemple : 649 euros pour un écran plat LG de 107 centimètres de diagonale, soit 49% de rabais. En février et mars, place aux canapés, avec des soldes de 25% pour certaines

pièces en cuir. Et ainsi de suite, la farandole ne s'arrête jamais... Les prix ne sont pas les seuls à être pressurés. Pour écouler ses stocks, l'enseigne met aussi les vendeurs sous pression. Un reportage récent de l'émission «Envoyé spécial», sur France 2, montrait ainsi les coulisses d'un magasin où, pour mettre les salariés en compétition permanente, leurs résultats étaient affichés dans les couloirs aux yeux de tous. Un cas isolé, s'est défendue la direction. Les vendeurs disposent par ailleurs de petites astuces pour pousser le client à sortir son chéquier. Dans chaque

R. DELUZE POUR CAPITAL



**Septembre 2012**

**- 25% sur les banquettes**

Pendant l'opération 1 Jour, 1 Hit, des banquettes à dossier réglable sont parties à 159 euros.

**Octobre 2012**

**- 30% sur les séjours**

Baptisée «Histoires de recevoir», la promo proposait des buffets trois portes finition chêne à 349 euros.

**Décembre 2012**



# donne le tournis promos à gogo

département, des dizaines d'associations de produits sont ainsi répertoriées et doivent être activées auprès du consommateur. A celui qui achète un lit, on proposera des pieds, bien sûr, mais aussi des chevets, voire une armoire...

Les clients ont en tout cas fini par s'habituer à cette saisonnalité, adoptée par d'autres discounters, tel But. L'abandonner, comme il en a un temps été question chez Conforama, reviendrait à perdre du terrain. Tant qu'à faire, le distributeur en rajoute donc une couche avec des ventes flash sur Internet. Il les

organise dès qu'il met la main sur des lots d'inventus, en souffrance chez les fournisseurs. Conforama gagne alors sur les deux tableaux... Tout ce dispositif est d'une efficacité redoutable et s'appuie notamment sur des brochures annonçant les opérations. Elles sont distribuées trente fois par an dans toutes les zones de chalandise, soit 14 millions d'exemplaires qui atterrissent dans les boîtes aux lettres! Depuis août dernier, l'enseigne a également lancé un catalogue semblable à celui d'Ikea, sans prix barrés, pour montrer la richesse de son assortiment. Les clients

peuvent alors se rendre compte des différences de prix entre périodes normales et phases de promotions.

Mais comment être sûr que ces rabais si alléchants ne sont pas artificiels? «Les tarifs affichés dans les magasins sont de vrais prix de vente et nous faisons de vraies promos», assure Thierry Huz, la main sur le cœur. Pour le meuble, qui compte peu de références, il faut le croire sur parole. La vérification est plus aisée sur des produits comme la literie, dont Conforama distribue les grandes marques. «C'est un domaine où l'enseigne a su bâtir un leadership», commente Alain Rebeyrol, ancien directeur de l'ameublement de la chaîne. En ce moment, un matelas Simmons haut de gamme de 160 x 200 centimètres est par exemple vendu 426 euros, avec 30% de remise. Il suffit de surfer sur Internet pour voir que, dans les boutiques spécialisées, le même produit est facturé autour de 800 euros. Irrésistible... Toute cette belle mécanique resterait inefficace si les magasins ne disposaient pas des bons produits. Depuis cinq ans, le



**PART DES  
PROMOS**

**25%**

des ventes totales  
de l'enseigne,  
selon le cabinet  
Kurt Salmon

discounteur a modernisé son offre pour se débarrasser de l'image un brin ringarde de distributeur de meubles rustiques qui lui collait aux basques. Aujourd'hui, les 1 000 références de sièges, canapés, fauteuils ou banquettes exposés en magasin (sur un total de 25 000 produits en moyenne) sont censées couvrir tous les styles. Avec toujours le même impératif: rester abordable sans massacrer les marges. Celles-ci se maintiennent entre 2 et 4% grâce à un «mix produit» savamment étudié. Sans rabais, le tarif des banquettes démarre à 199 euros, et pour 799 euros on repart du magasin avec un canapé d'angle en cuir... Il faut dire que le commerçant a peaufiné sa démarche pour tirer les prix: coûts d'achat maîtrisés, grâce aux gros volumes nécessaires à l'approvisionnement des 263 points de vente (dont 205 en France), «sourcing» très mondial... Pour les canapés, Conforama fait par exemple fabriquer en France, Pologne, Roumanie, Chine, Turquie ou Malaisie... De quoi garantir aux consommateurs un visa pour entrer au pays où la vie est moins chère. *Jean Botella* ●



**- 50% sur  
les canapés**

A Noël, les rabais atteignaient 50% sur des canapés d'angle (599,50 euros), et 500 euros étaient offerts pour 1 000 euros d'achat de meubles de cuisine.

**Janvier 2013**

**- 30% sur les  
chambres adultes**

L'offre incluait des lits de 140 centimètres avec rangements vendus 230 euros et des armoires vitrées à 475 euros.

**Février 2013**

**- 30% sur la  
literie de marque**

Mérinos, Dunlopillo, Epéda, Simmons: les marques phares étaient soldées à des prix allant de 119 à 867 euros.



## JARDIN

# Leroy Merlin dope ses marges avec des produits malins

La chaîne nordiste a fait une percée au rayon ameublement du jardin. Son objectif : conquérir la clientèle urbaine qui cherche le confort en terrasse.

On peut être réputé pour ses promos sur les perceuses et se donner des airs branchés ! Mi-février, Leroy Merlin dévoilait dans un loft de l'est parisien sa nouvelle collection d'accessoires de jardin, gentiment design, à des prix accessibles, comme cette chaise à 59 euros de sa gamme Feet Plug. Il s'agit d'une série de meubles en métal astucieux sur lesquels on fixe divers accessoires (tablette, parasol, lampe...). La cible : les citadins, à qui Leroy Merlin veut offrir un petit coin de verdure. «Le minijardin urbain dans les courettes, sur les balcons ou sur les toits est très à la mode», constate Cédric Carles, consultant qui suit les tendances «vertes» pour le compte de la chaîne.

Leroy Merlin, adresse populaire s'il en est, s'entiche donc des bobos, car il lui faut «ratisser large». Après avoir dépassé son vieux rival Castorama en 2005, le plus gros quincaillier de France (4,9 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2011) veut aussi devenir le jardinier en

chef. Taiseux, comme toujours dans le groupe Mulliez, les dirigeants de l'enseigne ne donnent aucun détail sur le poids de ce rayon jardin dans leurs 115 magasins. Selon les recoupements de Capital, les ventes seraient de 800 millions d'euros. Ce qui en ferait le numéro 2 d'un marché qui pèse 7 milliards d'euros, d'après l'association professionnelle Promojardin, derrière Gamm vert (945 millions d'euros), mais devant Jardiland (777 millions) et Truffaut (470 millions). Déjà bien placé sur l'outillage et les engins motorisés, l'enseigne a gagné du terrain avec la décoration et l'aménagement. Sur ce créneau, le plus dynamique (1,1 milliard d'euros, en hausse de 18% depuis cinq ans, selon Promojardin), elle propose plus de 600 références, un record.

C'est en septembre 2008 que le roi du bricolage a lancé son offensive. L'enseigne a profité à l'époque d'une fenêtre de tir réglementaire pour agrandir ses magasins dans la limite de 1000 mètres carrés sans autorisation administrative. En quelques

semaines, «la quasi-totalité d'entre eux ont réalisé ces extensions», lit-on dans un rapport parlementaire de février 2010. Des dizaines de jardinerie ont ainsi été construites ou étendues en lieu et place de parkings, libérant de l'espace pour mettre le mobilier en scène. A Saint-Brieuc ou Toulon, le jardin occupe désormais 3000 mètres carrés, dont un quart pour la décoration. Les sites de taille plus modeste sont, eux, réaménagés, à raison de quatre par an.

En réalité, Leroy Merlin a exploité une bonne idée venue d'ailleurs. Ce sont les jardinerie qui, voilà douze ans, ont apporté une touche plus esthétique au mobilier de plein air. Jusque-là, le client n'avait le choix qu'entre les vulgaires chaises en plastique blanc vendues en hypermarché ou des objets sélects comme ceux du Cèdre rouge. «Le jardin est devenu un lieu statuaire et convivial, une sorte d'annexe au salon, explique Guilhem Porcheron, ex-directeur général de Jardiland. Leroy Merlin a suivi, avec sa stratégie de rouleau compresseur.»

Selon une méthode bien éprouvée dans la galaxie



LA TABLE POTAGÈRE DEVIENT UN NOUVEAU MUST BOBO

Cultiver ses plants de tomate cerise et ses fines herbes sur son balcon : c'est la promesse alléchante proposée par ce meuble conçu par l'enseigne, à 119 euros. Et l'on n'a pas à se plier en deux.

Mulliez, la chaîne de bricolage se distingue avec une offre «outdoor» à sa marque, baptisée Naterial, qui rejoint les deux autres MDD, Geolia (outillage) et Sterwins (machines à moteur). Elle couvre désormais l'intégralité de l'aménagement, de la clôture aux dalles de terrasse, en passant par la pergola, le mobilier et l'indispensable barbecue (une dizaine de variantes, du classique bac à charbon de bois jusqu'au bahut au gaz à 399 euros). «Nos produits

**NOMBRE D'ARTICLES**  
**600**  
références de meubles, déco et aménagement de jardin





### LE PARASOL QUI SE CALE CONTRE LE MUR DU BALCON

Le prix de cet article fabriqué en Chine est ultracompetitif (59 euros). Les chaises Feet Plug en métal (59 euros) ont été peintes par cataphorèse, technique utilisée dans l'automobile, pour plus de longévité.



### DES COULEURS VIVES POUR LES JARDINIÈRES

Cette gamme en plastique ultracoloré fait oublier le marronnasse habituel des jardinières. Idée maligne, certaines sont conçues pour se poser sur une rambarde, sans balconnière.

## LA DÉCO DE JARDIN DEVIENT UN MARCHÉ EN CENTRE-VILLE



### LE RÉCUPÉRATEUR D'EAU S'INTÈGRE À LA DÉCO

Conçu par une entreprise de l'est de la France, ce récupérateur de 350 litres est autrement plus joli que les habituelles cuves en plastique. Ecologique, mais un peu cher (349 euros).

doivent d'abord être pratiques et offrir le meilleur rapport qualité-prix, explique Maud Millecamps, qui supervise l'activité jardin. Quant à l'esthétique, elle se veut contemporaine, mais pas trop marquée.

Pour lancer ses nouveautés rapidement, Leroy Merlin a une organisation très légère : les chefs de rayon rapportent ce que leur disent les clients, les chefs de produit arpentent les salons professionnels et le petit studio de cinq designers peut

être sollicité au pied levé. « Dès qu'on a une idée, on voit si on peut l'exploiter et on l'essaie, assure François Leloutre, chef de produit meubles de jardin. C'est très informel, un peu comme dans une start-up. » La gamme de meubles métalliques Feet Plug, produit phare du moment, a ainsi été pensée en six mois à peine. Pour que le prix soit compétitif, c'est un fabricant chinois qui a été choisi. Autre hit : les petites tables potagères, imaginées pour les

personnes âgées et qui font aujourd'hui un tabac chez les citadins. Le studio a aussi suggéré des plastiques de couleur chatoyante pour les lampes de jardin ou les pots, notamment les grosses amphores Kukla, qui cartonnent. Une série d'objets pour lesquels les chefs de produit ont réussi à dénicher des fournisseurs européens.

Pour séduire la clientèle urbaine, Leroy Merlin estime qu'il faut avant tout lui faciliter la vie. « Les jeunes veulent jardiner sans

trop faire d'efforts, résume Maud Millecamps. Il faut les prendre par la main. » Dans son dernier catalogue, l'enseigne présente ainsi une trentaine de pages avec des propositions d'aménagement pour des surfaces allant de 8 à 55 mètres carrés. Et comme cette clientèle a des préoccupations écologiques, les terreaux ou les engrais sont bio, et le bois de terrasse est estampillé développement durable. Il y a même un minipoulailler, très tendance paraît-il ! **Eric Watzet**



## DÉCORATION

# Madeindesign.com met la main sur les jeunes talents

Précurseur de l'e-commerce de mobilier, ce site basé à Grenoble référence toutes les grandes marques de design, mais aussi une centaine de designers prometteurs. Un marché de niche, certes, mais qui le met à l'abri des Amazon, Fab.com et autres.

**C**aroline, viens nous montrer ton miroir deux-en-un. Guillaume, n'oublie pas de dire que tu as aussi créé une table pour La Redoute.» Quand elle s'adresse à ses designers, Catherine Colin emploie un ton quasi maternel. Grandes lunettes blanches avant-gardistes et tee-shirt imprimé fleur, cette grande blonde est devenue la sainte patronne des créateurs de meubles. Les marques pour lesquelles ils officient ne vous diront souvent rien : Ibride, Moustache, Petite Friture. Et sans Madeindesign, qui génère parfois 50% de leurs ventes, celles-ci n'auraient sans doute jamais trouvé leur public. «On est bien plus qu'un site marchand, toute la communauté du design se retrouve chez nous», se félicite la P-DG du site Internet, accoudée à une table Zeus en acier phosphaté.

Un tout petit monde, penserait-on. «Pas si petit que ça», rétorque Catherine Colin, dont le chiffre d'affaires a encore progressé de 14% en 2012, pour atteindre 25 millions d'euros. Parti dès 1999, Madeindesign domine le marché du mobilier chic. Et son business est d'autant moins riquiqui que le site ne se contente pas de refaire le salon des bourgeois avertis. Il meuble aussi les lounges des grandes entreprises (Club Med, Sheraton, Novotel...), qui représentent 30% de son business.

A vrai dire, le succès de Catherine Colin laisse un peu perplexes les experts du meuble. Avec 28000 références à son catalogue, «dont 70% en stock», 250 marques prestigieuses (Kartell, Alessi, Guzzini, etc.) ou plus confidentielles, tous se demandent comment elle gère sa logistique. La réponse se trouve dans un entrepôt de 8000 mètres carrés près de Grenoble, et surtout dans l'outil de CRM (gestion de la relation client) ultrapointu qui lui permet de piloter ses réassorts au plus juste.

## La concurrence s'annonce sanglante sur le meuble discount en ligne

«Nous n'avons quasiment pas besoin de fonds de roulement, nous sommes en flux tendu», assure la dirigeante, qui compte près de 140 000 clients fidèles affichant un panier moyen de 350 euros. Il y a quatre ans, le site, rentable depuis 2002, a reçu en outre 4,5 millions d'euros du fonds belge GIMV pour s'attaquer à la Grande-Bretagne, l'Italie et l'Allemagne.

De quoi voir l'avenir avec sérénité ? Sur son créneau design, la concurrence reste dispersée avec de petits acteurs comme L'Usine à design, L'Edito, Drawer ou Myfab. Mais des rivaux plus sérieux débarquent : l'anglais Made.com soutenu par le fondateur de Meetic, Marc Simoncini, l'allemand Westwing

poussé par Rocket Internet (Zalando, GlossyBox), ou encore l'américain Fab.com. «Ils ne se battent pas sur le même terrain que nous», se rassure Catherine Colin.

Sur le marché très grand public, la bataille s'annonce en tout cas sanglante. Conforama et But, qui réalisent déjà 5% de leurs ventes en ligne, veulent pousser ce canal. Confo a mis la main sur Lamaisondevalerie.fr. D'autres enseignes ont aussi fait leurs emplettes : Leroy Merlin a racheté Delamaison.fr (près de 30 millions d'euros de chiffre d'affaires), Mr.Bricolage a repris Le-jardin-de-catherine.com. Enfin Vente-unique.com, déjà champion du discount en ligne (près de 50 millions de ventes annuelles), peut s'appuyer sur sa maison mère, Cafom, propriétaire d'Habitat depuis deux ans. «Dix camions partent tous les jours de notre entrepôt normand», souligne le directeur du site, Sacha Vigna, histoire de donner une idée de la puissance de son dispositif. «La clé, c'est le "repeat business", c'est-à-dire la capacité à faire revenir le client plusieurs fois», explique l'expert du Web Marc Oiknine, d'Alpha Capital Partners. Ce savoir-faire-là, il y en a un qui le maîtrise sur le bout des doigts, c'est Amazon. Le géant de l'e-commerce compte ouvrir un rayon mobilier en France. Cela va, si l'on ose dire, déménager.

Christophe David ●





## LE SITE DONNE DE LA VISIBILITÉ À LA NOUVELLE VAGUE DE DESIGNERS

**S**i les italiens comme Kartell, B & B Italia ou Alessi dominent le design industriel, la France a sa «nouvelle vague» avec de petits éditeurs comme Oxyo, Edition sous étiquette, Spécimen Editions.... Made In Design contribue à leur donner de la visibilité.

**1 Catherine Colin, 50 ans** Cette ancienne consultante RH a fondé Made In Design avec le soutien des cofondateurs de Kelkoo, avant de faire entrer dix ans plus tard à son capital le fonds belge GIMV. Son siège est à Grenoble.

**2 Antoine Lesur, 32 ans** Ancien collaborateur de Patrick Jouin (le designer des bornes Vélib' ou du Plaza Athénée), il a imaginé ce Mister T, qui fait à la fois table basse, plateau et pouf.


**3 Pierre Brichet, 35 ans, et Caroline Ziegler, 32 ans** Associés depuis 2010, ils ont créé du mobilier urbain, un canapé et des meubles de rangement. Leur miroir Bienvenue est un deux-en-un : il s'accompagne d'une sangle et d'un présentoir pour déposer de menus objets.

**4 Guillaume Petit, 46 ans** Directeur produits chez Made In Design. C'est lui qui sélectionne les collections ou édite les objets de la centaine de créateurs qui travaillent pour le site.

**5 Guillaume Delvigne, 33 ans** Ce designer a travaillé pour La Redoute et Fly. Il présente ici un miroir Mirette, qui fait aussi office de présentoir, édité par la marque Oxyo, pour laquelle il a aussi réalisé une table basse.



# PLEINS FEUX SUR LA



La base en aluminium de cette poêle vient d'être recouverte par vaporisation d'une fine couche d'émail orangé, substance protectrice et décorative. L'ustensile est dirigé vers un four où il sera vitrifié, pendant des heures, à une température proche de 800 degrés.



# PLANÈTE TEFAL

Les célèbres poêles qui n'attachent pas sortent d'une usine située à Rumilly, en Haute-Savoie. Les procédés de fabrication y sont jalousement gardés secrets. Sauf pour l'objectif de Capital.

*Reportage photo: Raphaël Demaret pour Capital*

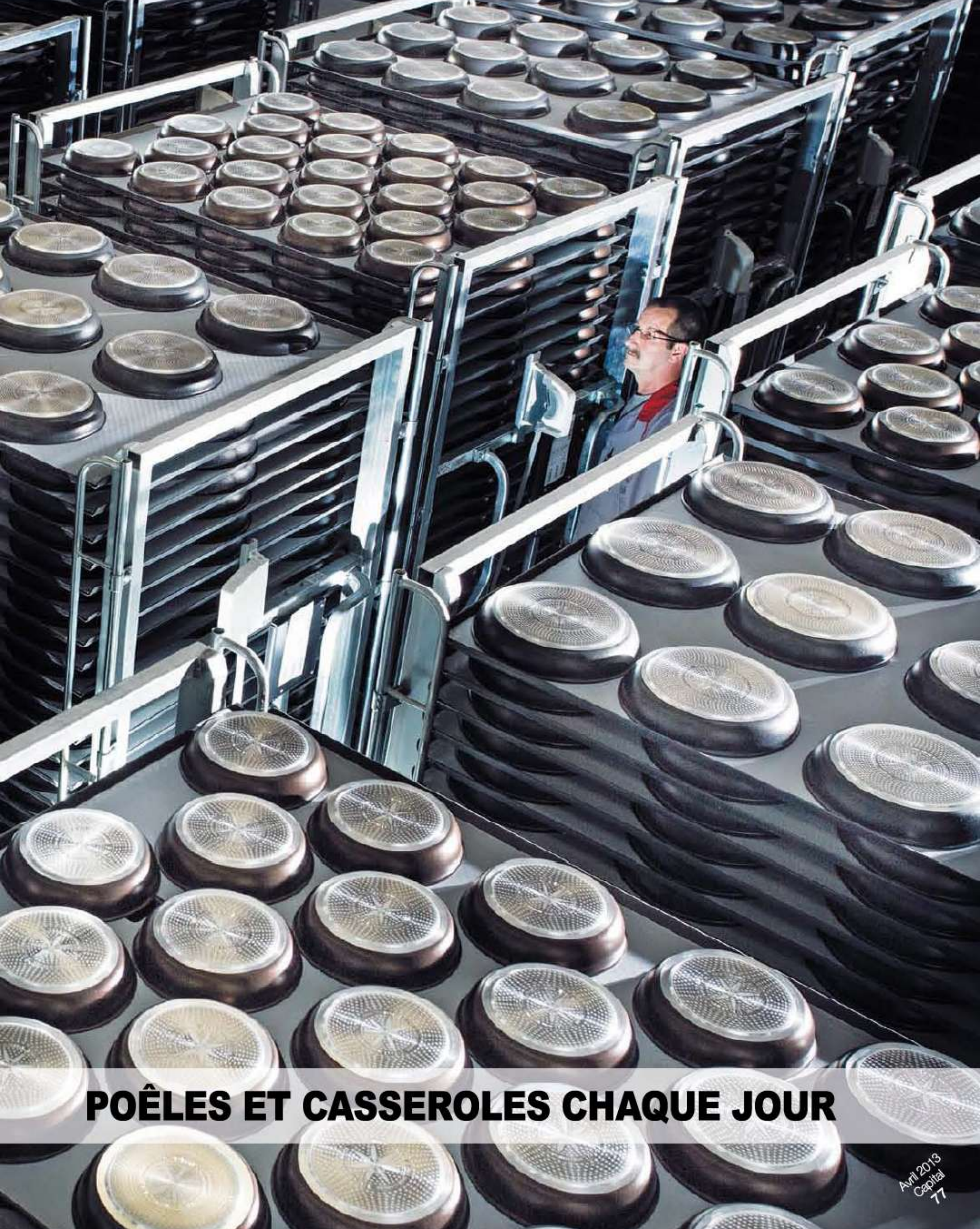




Ces poêles stockées sur des chariots attendent de partir pour l'atelier où seront fixées les poignées, dernière étape avant l'emballage. Spécialement conçus pour les plaques à induction, les modèles photographiés ici ont un fond plus épais, renforcé par une grille en fer.

**LES CHÂÎNES DÉBITENT PLUS DE 200 000**





**POÊLES ET CASSEROLES CHAQUE JOUR**





La matière rouge est une pâte à base de cuivre, un conducteur qui permettra à la chaleur de se répartir également sur la surface de la poêle. La lame l'étale, au travers d'un écran sérigraphique (le film bleu), sur de très fines encoches creusées dans le dessous de l'ustensile.

**DANS UN MOUVEMENT INCESSANT,**





**LA MACHINE ÉTALE UNE PÂTE DE CUIVRE**



## UN PETIT SAVOYARD DEVENU LE GÉANT DE L'USTENSILE DE CUISINE

**A**rnaud Montebourg devrait faire un détour par la petite ville de Rumilly, en Haute-Savoie. Il y découvrirait l'usine Tefal, superbe symbole du made in France qui gagne. L'entreprise, filiale du groupe familial Seb, a débité 43 millions de poêles et casseroles en 2012, dont 63% pour l'export. Il y a cinquante ans déjà, Jackie Kennedy se faisait photographier avec l'une de ses crêpières, contribuant au décollage de la marque. Aujourd'hui, Tefal est numéro 1 mondial des articles culinaires antiadhésifs, grâce à ses investissements massifs dans la recherche: 4% du chiffre d'affaires, qui est de 400 millions d'euros, lui sont ainsi consacrés. Dans une totale discrétion... La direction est tellement jalouse de ses secrets de fabrication qu'elle ne dépose pas de brevets. Ce qui rend le reportage de Capital d'autant plus exceptionnel. L'effort régulier consenti à l'innovation a permis à l'industriel savoyard de se diversifier (appareils à raclette, gaufriers...) et de s'affranchir du Teflon, nom commercial du polytétrafluoroéthylène (PTFE). Cet antiadhésif – inventé par le chimiste américain DuPont – qui a donné son nom à la marque française à sa création en 1956 (la contraction de Teflon et d'aluminium) présenterait en effet certains dangers à hautes doses, selon les autorités sanitaires américaines et européennes. Il y a plus de dix ans, Tefal a donc changé de fournisseur et réussi à éliminer, en les calcinant dans ses fours, les éléments potentiellement nocifs du PTFE. L'an passé, 18 millions d'euros ont été investis à Rumilly pour pouvoir produire des fonds en céramique... qui ne collent pas, on vous rassure.

*Eric Watzet* ●



Ces poêles sortent d'un four dont la chaleur a définitivement fixé l'émail sur le pourtour et la pâte de cuivre orangée sur le dessous. Des contrôles de résistance à l'abrasion (à gauche) sont ensuite effectués dans le laboratoire.









# TGV TOURS-BORDEAUX

## Les folies du plus grand chantier d'Europe

Malgré 7,8 milliards d'euros investis et 6 000 salariés mobilisés, les travaux de la future ligne à grande vitesse vers le Sud-Ouest déraillent. Bienvenue chez Ubu !

**P**ourtant, tout avait été fait dans les règles. Avant de lancer leurs pelleteuses sur la mare de Pliboux, les constructeurs de la ligne à grande vitesse Tours-Bordeaux avaient pris soin de recueillir ses habitants et de les installer un peu plus loin. Il ne s'agissait pas que les araignées d'eau pâtissent de ces diaboliques avancées ferroviaires... Manque de chance, entre têtards et libellules sans intérêt, voilà que nos bâtisseurs tombent sur un triton de Blasius. Ce batracien rarissime, il faut le savoir, est une espèce hybride, fruit des amours de deux races de tritons en voie de disparition. Stupeur ! Contrairement aux 220 autres espèces menacées vivant près de l'ouvrage en construction, son cas n'avait pas été prévu dans les pages et les pages de règlements qui encadrent le chantier. Le temps d'obtenir une dérogation auprès de la Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement (Dreal), les travaux ne bougeront pas d'une écaille durant deux mois dans la commune des Deux-Sèvres.

**Des histoires comme celle-ci, les terrassiers de la LGV** peuvent en livrer à la pelle. Il faut dire que l'affaire est pharaonique : 340 kilomètres de voies nouvelles, 500 ponts et ouvrages d'art, 60 millions de mètres cubes de terre déplacés, plus de 6000 salariés sur le terrain, 7,8 milliards d'euros d'investisse-

ments... Les promoteurs de la future ligne TGV, qui devrait mettre Bordeaux à deux heures cinq de Paris en 2017, n'ont pas lésiné sur les moyens. «C'est le chantier de tous les records, s'enthousiasme Xavier Neuschwander, président de Coséa, le consortium qui réalise les travaux sous la houlette de Vinci. Le plus grand d'Europe, celui qui doit respecter le plus de critères environnementaux et tenir les délais les plus courts!» Sans doute cet homme de l'art espérait-il qu'après dix-sept ans de préparation et l'embauche des meilleurs ingénieurs son affaire tournerait comme une roue de wagon. Et qu'il éviterait les dérapages et les dépassements de devis spectaculaires des précédents trains à grande vitesse, au nord, à l'est et au sud-est. Eh bien, c'est raté ! Depuis les premiers coups de pioche, en février 2012, son chantier a droit, lui aussi, à son lot de mauvaises surprises.

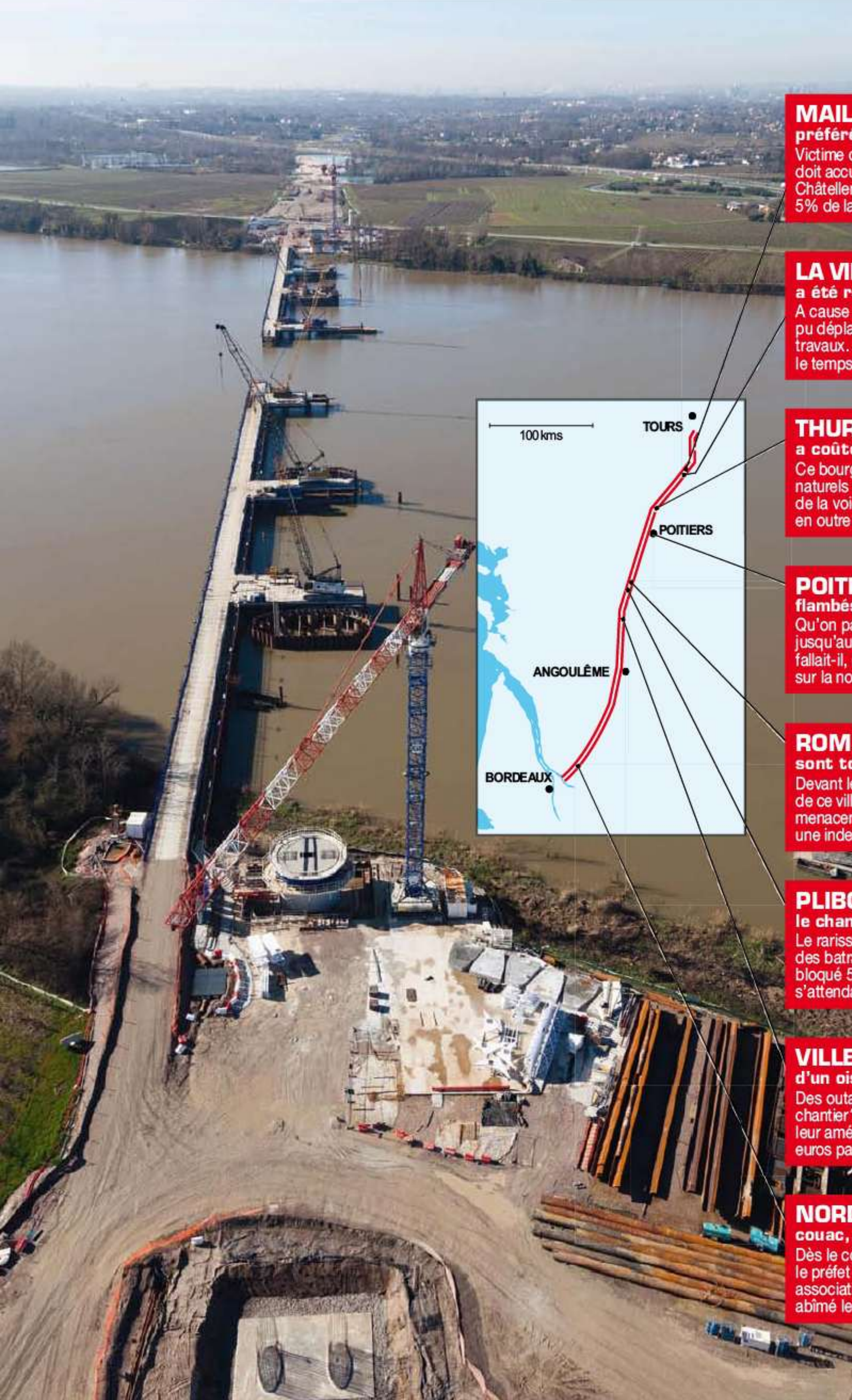
Pourtant, lors des premières études en 1995, le projet avait été calibré au cordeau. Pour limiter les coûts et complaire aux riverains, on avait choisi de tracer la voie en ligne directe à travers des espaces peu peuplés. Sans se soucier outre mesure qu'ils soient classés zones naturelles protégées. «A l'époque, les préoccupations environnementales passaient au second plan», se souvient Jean-Louis Jolivet, de l'association Poitou-Charentes Nature. Mais depuis, les priorités ont changé. «Comme il n'était

plus possible de modifier le tracé, on a dû compenser en construisant des viaducs plus longs, en aménageant des passages sur pilotis, en réimplantant des espèces ailleurs.» Cela explique en grande partie pourquoi le coût de la ligne a doublé entre 1999 et aujourd'hui. Et pourquoi les ingénieurs s'arrachent maintenant les cheveux sous leur casque.

**Ainsi le planning du chantier n'est-il pas organisé en fonction des besoins techniques :** ce sont les périodes de reproduction ou de repos des animaux qui dictent leur loi. Il est interdit de déboiser entre mars et septembre, afin de ne pas perturber la nidification des oiseaux. Interdit aussi de défricher les rives des cours d'eau abritant des visons d'Europe entre mars et août. Ces règles sont recensées dans deux arrêtés issus de la Loi sur l'eau et des demandes du Conseil national de protection de la nature (CNPN). Sur le terrain, les ouvriers les appliquent tant bien que mal, mais il y a des ratés. En avril 2012, par exemple, une mise en demeure du préfet a stoppé net les travaux près de Bordeaux, quelques semaines seulement après qu'ils eurent commencé. Il est vrai que l'affaire était grave : une entreprise sous-traitante avait dégradé les berges d'une rivière en allant débroussailler un îlot sans utiliser la machine appropriée. «Il faut comprendre. Les ouvriers voulaient essayer de

Suite page 84 ►





**MAILLÉ** 5% des habitants ont préféré quitter la commune

Victime d'un massacre en 1944, ce village doit accueillir la LGV, la jonction pour Châtellerault et en plus une base de travaux ; 5% de la population s'est déjà exilée.

**LA VIENNE** L'édification du viaduc a été retardée par... des moules

A cause de la pluie, les plongeurs n'ont pas pu déplacer les 6000 moules avant les travaux. Il a fallu monter le viaduc sur la rive le temps qu'ils interviennent.

**THURÉ** Le pont pour les sangliers a coûté 1 million d'euros

Ce bourg accueille l'un des six corridors naturels pour animaux aménagés au-dessus de la voie. Des tunnels souterrains sont en outre prévus pour les petites bêtes.

**POITIERS** 260 millions vont être flambés pour une bretelle inutile

Qu'on paie pour acheminer les TGV jusqu'au centre-ville, passe encore. Mais fallait-il, en plus, construire une gare sur la nouvelle ligne, à 4 kilomètres ?

**ROM** Les agriculteurs expropriés sont toujours fous de rage

Devant les tribunaux, certains propriétaires de ce village d'irréductibles Gaulois menacent de bloquer le chantier pour obtenir une indemnité d'environ 100000 euros.

**PLIBOUX** Un triton a stoppé le chantier pendant deux mois

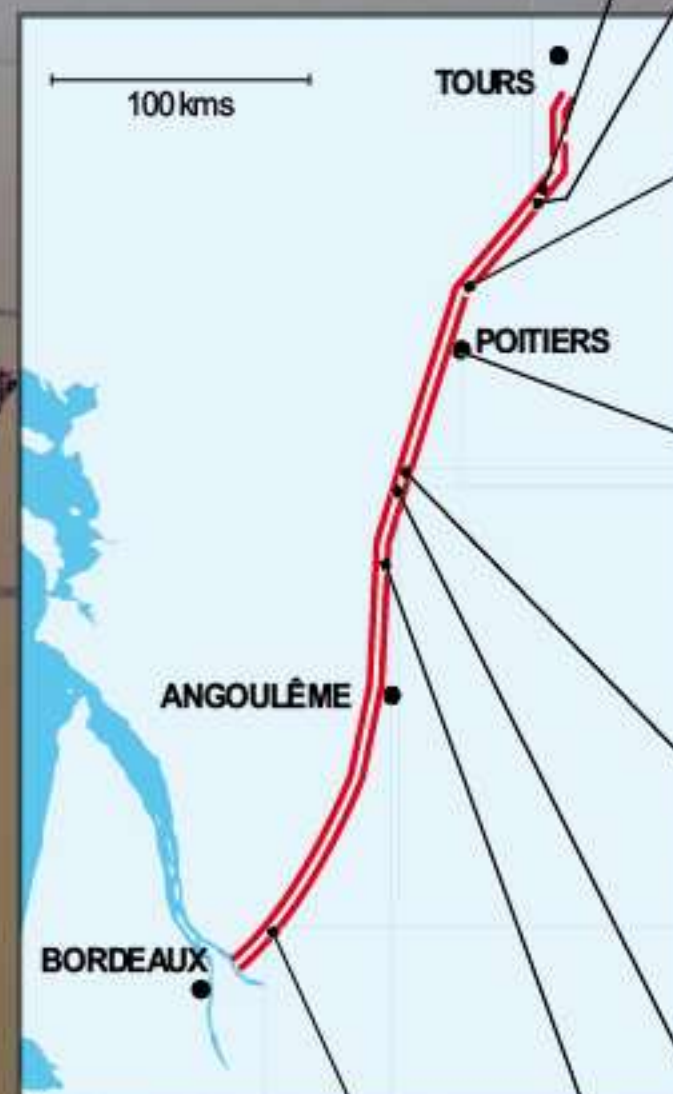
Le rarissime triton de Blasius, de la famille des batraciens, est une star chez Vinci. Il a bloqué 5 kilomètres de chantier... car on ne s'attendait pas à le trouver dans le coin.

**VILLEFAGNAN** Le relogement d'un oiseau va coûter une fortune

Des outardes canepetières vivent près du chantier ? Qu'à cela ne tienne, le constructeur leur aménage 560 hectares... qu'il paie 600 euros par an et par hectare aux agriculteurs.

**NORD GIRONDE** Au moindre couac, les écolos bloquent tout

Dès le coup d'envoi du chantier, l'an dernier, le préfet a fait tout arrêter à la demande des associations. Motif : les ouvriers avaient abîmé les berges et les chemins protégés.





# "On en fait plus pour les coccinelles que pour les riverains"

► Suite de la page 82

terminer l'ouvrage avant la période de reproduction des visons», se défend-on à l'état-major de Coséa. C'est le serpent qui se mord la queue.

**En plus de protéger les plantes et les animaux**, il faut leur prévoir de nouveaux habitats. Ainsi Vinci a-t-il dû s'engager à dégager des surfaces pour les oiseaux et insectes qu'il a dérangés et à replanter ailleurs autant d'arbres qu'il a arrachés. Dans certains endroits, il a même obligation d'en mettre le double ! Aux derniers pointages, 1 300 hectares devaient ainsi être reboisés et 3 500 autres aménagés pour accueillir les petites bêtes chassées de leur milieu naturel. Environ 20% de ces surfaces seront achetées par le consortium. Les autres ? Il les louera à des agriculteurs, au prix fort, bien entendu. «Un exploitant qui accepte de mettre en jachère une partie de sa propriété pour permettre, par exemple, à l'outarde canepetière d'y nicher recevra chaque année 600 euros par hectare», précise Claude Guérin, chef du service développement rural à la chambre d'agriculture de la Vienne. Faites le calcul : s'il offre 50 hectares à cet oiseau migrateur en voie d'extinction, l'heureux paysan s'assurera une rente annuelle de 30 000 euros (soit 2 500 euros par mois) pendant huit ans au minimum, et potentiellement jusqu'en 2061 puisque le constructeur exploitant a l'obligation d'honorer ses engagements jusqu'à la fin du contrat de concession. Et il y a de quoi faire des heureux, car les

associations de protection ont réussi à porter en 2010 de 165 à 700 hectares la surface des terres réservées à ce seul volatile. Combien toutes ces contraintes environnementales vont-elles coûter ? Impossible de le savoir, le constructeur demeurant muet comme une carpe.

Mais, à en croire certains élus des communes traversées, les hommes de Vinci ne se gênaient pas pour reprendre ici ce qu'ils ont lâché là : ils piocheraient dans l'enveloppe destinée à compenser, pour les humains cette fois, les nuisances quotidiennes du chantier et du futur chemin de fer. Chez le constructeur, on nie farouchement et on met en avant l'embauche de dix «concertateurs» chargés d'arrondir les angles avec les riverains et de garantir le respect des engagements pris lors de la concertation. Mais, à côté des 100 spécialistes de l'écologie salariés par le consortium, ils ne pèsent pas bien lourd. «Il faut se battre pour décrocher des écrans antibruit ou une isolation phonique des habitations par traitement de façade... alors qu'on construit des viaducs pour les coccinelles», ironise Guy Pasquet, premier magistrat de Clérac, en Charente-Maritime. La trentaine de maires que nous avons contactés nous ont tous servi la même plainte.

**Rageant. Car le consortium aurait très bien pu économiser** plusieurs centaines de millions d'euros si on ne lui avait pas imposé la construction de deux inutiles raccordements vers Poitiers. La municipalité tenait en effet absolument à

ce que les TGV arrivent en centre-ville, et non dans une gare périphérique construite pour la circonstance. Pour répondre à cette exigence, les ingénieurs ont donc dû faire des miracles, en particulier pour la bretelle nord, la plus compliquée à réaliser. Il a fallu trouver un moyen de faire circuler les trains au-dessus de deux routes nationales et de rails déjà existants. Comment ? En construisant une «estacade», comme disent les spécialistes, autrement dit une sorte de passerelle de 900 mètres de long, de surcroît en pente (15 mètres de dénivelé d'un bout à l'autre), qui va coûter évidemment une fortune. «Rien que pour la partie nord, les travaux étaient estimés à 260 millions d'euros lors des premières réunions publiques, mais ce devis va sûrement exploser», s'énervait Patrick Lantrès, président du Comité TGV Réaction citoyenne. Le comble, c'est que cette estacade de la Folie – ça ne s'invente pas, c'est le nom du quartier – ne servira pas longtemps, puisqu'une nouvelle gare va quand même être construite à l'extérieur de la ville. Elle a même son emplacement réservé, à 4 kilomètres au nord de la gare actuelle, près de l'aéroport. Une étude interne de Réseau ferré de France, que nous nous sommes procurée, souligne en effet que le complexe ferroviaire de Poitiers arrivera à saturation dans quelques années à cause du fret et des TER. La «meilleure solution» sera alors de reléguer les TGV en dehors de la cité... Aux fous !

Tiffany Blandin ●

**P**our financer la note astronomique du futur TGV, les pouvoirs publics ont signé un partenariat public-privé (PPP) avec le consortium chargé de la construction. Ce dernier, piloté par Vinci, va payer une petite moitié du prix des travaux, soit 3,8 milliards d'euros (dont des frais financiers). En échange, RFF, la société publique propriétaire des rails, lui a cédé jusqu'en 2061 la totalité des redevances versées par la SNCF pour pouvoir faire circuler ses trains. Certes, ce montage va permettre de payer la LGV sans trop accroître les déficits publics actuels. Mais il risque de s'avérer à terme une bien mauvaise affaire pour les voyageurs. La convention prévoirait en effet de faire passer de 11 à 20 euros la redevance kilométrique perçue par Vinci. Aux frais des passagers.

## Un montage financier qui avantage le privé

LE FINANCEMENT DES TRAVAUX		
Investisseurs	Participation (en euros)	Recettes (en euros)
Etat, collectivités locales	3 milliards	0 euro
Réseau ferré de France	1 milliard + 0,9 milliard <sup>(1)</sup>	0 euro
Consortium Vinci	3,8 milliards	124 millions par an <sup>(2)</sup>

(1) Hors contrat de concession, pour les travaux connexes. (2) Estimation Capital, sur la base d'un péage à 20 euros le kilomètre et de 56 TGV par jour. Vinci précise que, selon lui, ce calcul ne traduit pas la complexité des éléments à prendre en compte.





La santé  
des salariés,  
c'est la  
santé des  
entreprises.

Mutuelle soumise aux dispositions du livre II du Code de la mutualité, n° Siren 538 518 473. HEREZIE



**Harmonie**  
**mutuelle**

En harmonie avec votre santé

Avec Harmonie Mutuelle, le monde de la santé rejoint celui de l'entreprise. Bénéficiez de l'expertise de spécialistes de la protection sociale. Fiscalement optimisées nos solutions s'adaptent à chaque entreprise, quelle que soit sa taille, pour garantir la protection des salariés. Nos conseillers vous accompagnent, jour après jour, dans le suivi et le pilotage de votre contrat.

**Harmonie Mutuelle, 1<sup>re</sup> mutuelle santé de France.**



[harmonie-mutuelle.fr](http://harmonie-mutuelle.fr)



# BAROMÈTRE EXCLUSIF

# Le vrai rapport qualité-prix des animateurs

Crise oblige, les chaînes serrent les coûts. Mais certaines stars restent bien trop payées vu leur Audimat.

**L**a direction de France 2 a la zappette facile, ces temps-ci. Début mars, sans même attendre la fin de la saison en juin, elle a interrompu la diffusion de l'émission quotidienne de Julien Courbet, «Seriez-vous un bon expert?», pour cause d'Audimat mou. «J'ai mis une annonce dans les boulangeries, ça peut marcher», a plaisanté l'animateur sur Twitter après son éviction. Pour séduire une autre chaîne, il pourra toujours mettre en avant son rapport qualité-prix: selon la deuxième édition de notre palmarès exclusif, il était loin d'être le pire du PAF, avec un coût de 53 euros à l'heure et pour 1000 téléspectateurs.

Le résultat de ce classement est édifiant. Pour l'établir, nous avons déniché le coût des principales émissions de variétés, jeux et talk-shows de la télé française, puis nous l'avons rapporté à leur audience, mesurée par Médiamétrie. Premier constat, les écarts sont toujours aussi énormes, y compris entre des animateurs dont les programmes sont comparables. Yves Calvi et son talk-show de France 5 («C dans l'air») reviennent par exemple sept fois moins cher qu'Aïda Touihri et son «Grand Public», la tranche culturelle présentée le jeudi soir sur France 2. Et Laurent Ruquier («On n'est pas couché» sur France 2) apparaît deux fois plus rentable qu'Arthur («Les Enfants de la télé», sur TF1). Deuxième enseignement: crise oblige, les chaînes ont toutes réduit les budgets. «En moyenne, ils baissent de 3 à 4% par an, confirme Jacques Clément, le

Suite page 89 ►





## Ceux qui coûtent trop cher

COÛT À L'HEURE POUR 1 000 TÉLÉSPECTATEURS<sup>(1)</sup>

**208**  
euros

### Aïda Touihri <sup>1</sup>

«Grand Public», France 2. Coût par émission: **140 000 €**. Audience: **448 000** téléspectateurs.

**207**  
euros

### Nagui <sup>2</sup>

«Taratata», France 2. Coût par émission: **60 000 €**. Audience: **193 000** téléspectateurs.

**193**  
euros

### Laurence Ferrari <sup>3</sup>

«Le Grand 8», D8. Coût par émission: **25 000 €**. Audience: **111 000** téléspectateurs.

**157**  
euros

### Laurent Boyer <sup>4</sup>

«Midi en France», France 3. Coût par émission: **65 000 €**. Audience: **383 000** téléspectateurs.

**111**  
euros

### Thierry Ardisson <sup>5</sup>

«Salut les Terriens!», Canal Plus. Coût par émission: **180 000 €**. Audience: **1,3 million** de téléspectateurs.

**76**  
euros

### Michel Denisot <sup>6</sup>

«Le Grand Journal», Canal Plus. Coût par émission: **120 000 €**. Audience: **1,6 million** de téléspectateurs.

**68**  
euros

### Arthur <sup>7</sup>

«Les Enfants de la télé», TF1. Coût par émission: **700 000 €**. Audience: **4,1 millions** de téléspectateurs.

**60**  
euros

### Estelle Denis <sup>8</sup>

«Splash!», TF1. Coût par émission: **700 000 €**. Audience: **5,4 millions** de téléspectateurs.

**56**  
euros

### Alessandra Sublet <sup>9</sup>

«C à vous», France 5. Coût par émission: **50 000 €**. Audience: **893 000** téléspectateurs.

**55**  
euros

### Yann Barthès <sup>10</sup>

«Le Petit Journal», Canal Plus. Coût par émission: **30 000 €**. Audience: **1,3 million** de téléspectateurs.

**51**  
euros

### Patrick Sébastien <sup>11</sup>

«Le Plus Grand Cabaret...», France 2. Coût par émission: **500 000 €**. Audience: **4 millions** de téléspectateurs.

**50**  
euros

### Frédéric Lopez <sup>12</sup>

«La Parenthèse...», France 2. Coût par émission: **160 000 €**. Audience: **1,6 million** de téléspectateurs.

**45**  
euros

### Nikos Aliagas <sup>13</sup>

«The Voice», TF1. Coût par émission: **900 000 €**. Audience: **8,9 millions** de téléspectateurs.

(1) Il s'agit du coût à l'heure de l'émission (estimation Capital), apport en industrie et salaire de l'animateur compris, divisé par l'audience moyenne (Médiamétrie), multiplié par 1 000. Rediffusions non comptées. Audience mesurée entre le 31 décembre 2012 et le 24 février 2013.



# France Télévisions a fait baisser la facture des



## Ceux qui restent bon marché

COÛT À L'HEURE POUR 1 000 TÉLÉSPECTATEURS<sup>(1)</sup>

**43**  
euros

**Patrick Sabatier** <sup>14</sup>  
«Mot de passe», France 2. Coût par émission: 35 000 €. Audience: 1,6 million de téléspectateurs.

**42**  
euros

**Michel Drucker** <sup>15</sup>  
«Vivement dimanche»<sup>(2)</sup>, F2. Coût par émission: 350 000 €. Audience: 2,6 millions de téléspectateurs.

**38**  
euros

**Cyril Hanouna** <sup>16</sup>  
«Touche pas à mon poste», D8. Coût par émission: 40 000 €. Audience: 693 000 téléspectateurs.

**38**  
euros

**Jean-Marc Morandini** <sup>17</sup>  
«Vous êtes en direct», NRJ12. Coût par émission: 20 000 €. Audience: 354 000 téléspectateurs.

**35**  
euros

**Stéphane Rotenberg** <sup>18</sup>  
«Top Chef», M6. Coût par émission: 350 000 €. Audience: 3,4 millions de téléspectateurs.

**34**  
euros

**Stéphane Bern** <sup>19</sup>  
«Comment ça va bien?», F2. Coût par émission: 35 000 €. Audience: 958 000 téléspectateurs.

**33**  
euros

**Laurent Ruquier** <sup>20</sup>  
«On n'est pas couché», F2. Coût par émission: 160 000 €. Audience: 1,6 million de téléspectateurs.

**28**  
euros

**Yves Calvi** <sup>21</sup>  
«C dans l'air», France 5. Coût par émission: 50 000 €. Audience: 1,5 million de téléspectateurs.

**27**  
euros

**Christophe Dechavanne** <sup>22</sup>  
«Une famille en or», TF1. Coût par émission: 60 000 €. Audience: 2,9 millions de téléspectateurs.

**18**  
euros

**Julien Lepers** <sup>23</sup>  
«Questions pour un...», F5. Coût par émission: 30 000 €. Audience: 1,9 million de téléspectateurs.

(1) Il s'agit du coût à l'heure de l'émission (estimation Capital), apport en industrie et salaire de l'animateur compris, divisé par l'audience moyenne (Médiamétrie), multiplié par 1 000. Rediffusions non comptées. Audience mesurée entre le 31 décembre 2012 et le 24 février 2013.  
(2) Moyenne de «Vivement dimanche» et de «Vivement dimanche prochain».



# émissions de Nagui et de Laurent Boyer

► Suite de la page 86

président du Syndicat des producteurs et créateurs d'émissions de télévision. C'est dangereux, car ces programmes font l'identité des chaînes.» Pour une fois, le service public est le plus économe. Mis au régime sec par le gouvernement, France Télévisions a laminé la facture de «Midi en France» de Laurent Boyer (elle est passée de 100 000 à 65 000 euros) et de «Taratata» de Nagui (de 90 000 à 60 000 euros). «En moyenne, nous avons économisé 10% du prix des émissions renégociées à la rentrée 2012», se félicite-t-on à la direction du groupe public, qui audite désormais les comptes de ses prestataires pour mieux traquer les excès. «Ils ont contrôlé tous mes livres, soupire un petit producteur. Ils feraient mieux de tailler dans leur propre masse salariale.»

Déjà réputée pingre, M6 a elle aussi rogné ses coûts et accru la part de la production interne dans sa grille. «Top Chef», «Pékin Express», «Un dîner presque parfait», «Capital» et «Zone interdite» sont ainsi réalisés par des filiales de la maison. La chaîne veille aussi à ne pas trop stariser ses animateurs. «Ça lui permet de les payer moins», sourit une productrice extérieure. TF1 n'échappe pas à la rigueur ambiante. «Même pour un prime time du week-end,

ils ne veulent plus lâcher un million», relève une ancienne de la télé Bouygues. De fait, Shine, le distributeur de «The Voice», le fameux télécrochet de la chaîne, doit se contenter de 900 000 euros par émission. Grâce à quoi son animateur, Nikos Aliagas, est très honorablement classé dans notre palmarès. Pressurés sur les canaux historiques, les producteurs ne peuvent pas se refaire sur la TNT. D8, pourtant présentée comme la nouvelle «grande chaîne» par son actionnaire Canal Plus, ne débourse par exemple que 40 000 euros pour «Touche pas à mon poste», le talk-show quotidien de Cyril Hanouna, et à peine 25 000 pour «Le Grand 8» de Laurence Ferrari.

En définitive, seuls les chroniqueurs, de plus en plus nombreux à investir les plateaux télé, semblent échapper à la déprime. Roselyne Bachelot nous a ainsi révélé percevoir 1 255,80 euros TTC pour chacune de ses participations au «Grand 8» (elle en fait 160 par an). «Attention, ce n'est pas un salaire, précise-t-elle, je n'ai pas de congés payés!» Pas mal quand même.

Gilles Tanguy



Natacha Polony («On n'est pas couché») 1400 euros / émission



Philippe Vandel («Touche pas à mon poste») 400 euros / émission



Pierre Ménès (Canal F.C., «Les Spécialistes») 2000 euros / émission



Roselyne Bachelot («Le Grand 8») 1255,80 euros / émission

## SOFSOLE®



### Une gamme complète, pour prendre soin de vos pieds

- Des semelles qui offrent un confort, un amorti et une stabilité inégalés pour faire du sport ou dans la vie de tous les jours.
- Des lacets "life style", outdoors ou enfants (20 coloris différents)
- Des produits d'entretien (désodorisant, imperméabilisant, nettoyeur et cirages)



Retrouvez tous nos produits sur [www.implus.com](http://www.implus.com)

Informations : Tél. : +33 (0) 1 79 98 10 17 • [welcome@implus-eu.com](mailto:welcome@implus-eu.com) • Web store : [store.implus-eu.com](http://store.implus-eu.com)



# VOTRE Capital

Notre enquête le prouve :  
pour de nombreux  
aliments, les dates  
limites de consommation  
indiquées sur les  
emballages peuvent être  
dépassées sans danger.





# pratique

## SOMMAIRE

### **PAGE 92** Vos droits

**Refus d'héritage, frais de diagnostic immobilier, rétractation de l'emprunteur**

### **PAGE 94** Votre argent et vos placements

**Impôts: les techniques des petits et des gros fraudeurs**

A force de les assommer d'impôts, on prend le risque que certains Français soient de plus en plus tentés par la triche. Voici leurs ruses... et les techniques des limiers de Bercy pour les pincer.

### **PAGE 120** Votre vie privée

**Faut-il respecter les dates limites de consommation ?**

Surprise ! Les DLC indiquées sur les emballages ne doivent pas forcément être suivies à la semaine près. Tout dépend du type d'aliment. Inventaire.

**Mieux qu'un coach sportif, une montre GPS**

Rythme cardiaque, vitesse, calories brûlées... Les fonctionnalités des nouvelles montres de sport sont ultrasophistiquées. Laquelle choisir ? Réponse dans notre test, effectué par un champion de course à pied.





Chaque mois, vos questions juridiques traitées par Capital avec les avocats de Wengo.

# Refus d'héritage, frais immobilier, rétractation

## PATRIMOINE / SANTÉ / ASSURANCE



**SABRINA SAB**  
Avocat au barreau de Paris.

### L'absence du bordereau de rétractation permet-elle d'invalidier un crédit ?

Un mois après la souscription d'un crédit à la consommation, monsieur P. s'aperçoit que son banquier ne lui a pas fourni de formulaire de rétractation. Peut-il en profiter pour résilier le prêt ?

#### La réponse de l'avocat

Depuis 2010, l'omission par la banque du formulaire de rétractation, normalement joint au dossier de souscription d'un crédit à la consommation, est sévèrement punie : les établissements fautifs encourent ainsi la déchéance des intérêts, mais aussi jusqu'à 1500 euros d'amende. Cela explique pourquoi les banques font systématiquement figurer sur leur offre préalable un passage où l'emprunteur reconnaît s'être fait remettre ce document. Une précaution qui, une fois l'offre de prêt signée, rend quasiment impossible toute contestation. Ainsi, dans un cas similaire, la Cour de cassation a estimé que cette reconnaissance écrite laissait présumer de la remise effective du bordereau (1<sup>re</sup> chambre civile, arrêt n° 12-14.122 du 16 janvier 2013). Et qu'il revenait dès lors à l'emprunteur de rembourser ses 17000 euros de prêt, à moins de prouver que le

formulaire était réellement absent. De la même manière, monsieur P. pourra difficilement utiliser cet argument pour annuler sa dette et devra continuer à honorer ses mensualités.

### Un créancier peut-il s'approprier un héritage refusé par le débiteur ?

Monsieur G. vient de renoncer à la succession de sa mère au profit de sa sœur dans le besoin. Mais un ami qui avait prêté de l'argent à monsieur G. entend récupérer son dû sur l'héritage. En a-t-il le droit ?

#### La réponse de l'avocat

Tout va dépendre de la situation financière de monsieur G. Selon le Code civil, un créancier peut en effet demander à la justice de l'autoriser à accepter une succession en lieu et place d'un débiteur qui aurait lui-même renoncé à cet héritage. A une condition : que l'emprunteur soit insolvable au moment de la renonciation. C'est ce qu'a rappelé la Cour de cassation dans un cas similaire, où un créancier avait saisi un tribunal pour récupérer ses dettes (1<sup>re</sup> chambre civile, arrêt n° 11-25.578 du 19 décembre

2012). Les juges ont rejeté sa demande, dans la mesure où la personne en cause, n'étant pas insolvable à l'époque, n'avait pas porté atteinte aux intérêts de son prêteur en refusant l'héritage. Les magistrats ont même précisé qu'il revenait à ce créancier de prouver l'insolvabilité de son emprunteur. Bref, s'il dispose de suffisamment d'argent sur son compte pour honorer ses dettes, que monsieur G. se rassure : personne ne pourra venir s'arroger une part de l'héritage.

### Un médecin qui n'aurait pas décelé un handicap prénatal est-il fautif ?

Madame R. a mis au monde un enfant atteint d'une malformation aux pieds. Peut-elle se retourner contre le médecin chargé de sa grossesse, qui n'avait rien dépisté ?

#### La réponse de l'avocat

Tout dépendra des diagnostics prénataux établis par ce praticien. La loi prévoit en effet une responsabilité du médecin « vis-à-vis des parents d'un enfant né avec un handicap non décelé à la suite d'une faute caractérisée ». Charge donc aux père et mère

de démontrer sans contestation possible cette erreur. C'est ainsi que la Cour de cassation vient de condamner deux échographes chargés du suivi d'un bébé né sans avant-bras droit, qui avaient affirmé que ses membres étaient visibles avec leurs extrémités pour le premier, et que l'enfant avait ses deux mains pour le second (1<sup>re</sup> chambre civile, arrêt n° 12-14.020 du 16 janvier 2013). De telles assertions ne pouvant relever que d'une négligence, les juges ont condamné les praticiens à verser 45000 euros de dommages et intérêts aux parents. Si, de son côté, madame R. constate que son médecin a stipulé que les pieds du bébé étaient parfaitement formés ou bien qu'il a oublié de mener un examen de routine pouvant détecter la difformité, elle pourra sans hésiter se retourner contre lui. En revanche, elle n'obtiendra une compensation que pour son seul préjudice (choc de la nouvelle, impossibilité de s'organiser avant la naissance...), et en aucun cas pour celui de l'enfant né handicapé.

## Le vendeur d'un bien immobilier doit-il forcément prendre en charge tous les frais de diagnostic ?

Monsieur B. souhaite mettre en vente sa maison, tout en limitant ses dépenses. Peut-il exiger des futurs acquéreurs qu'ils prennent à leur charge les frais de diagnostic immobilier ?

#### La réponse de l'avocat

Il peut toujours essayer... En effet, la loi impose seulement au vendeur qu'il fournisse, au plus tard lors de la signature de l'acte authentique de vente, le dossier incluant tous les diagnostics techniques (amiante, termites, superficie Carrez...). Mais elle ne précise pas si la facture lui en incombe obligatoirement. Dès lors, une répartition des frais engagés entre vendeur et acquéreur est tout à fait possible,

comme l'a reconnu la Cour de cassation dans le cas d'un couple d'acquéreurs qui avait fait réaliser, sur le conseil de son notaire, pour 430 euros de diagnostics supplémentaires. Alors qu'il s'était ensuite retourné contre le notaire pour se faire rembourser, ce couple a été condamné à régler la facture, le « bon à payer » remis au diagnostiqueur prouvant qu'ils avaient volontairement engagé ces dépenses (3<sup>e</sup> chambre civile, arrêt n° 11-22.591 du 16 janvier 2013). En résumé, monsieur B. pourra faire supporter ces frais aux acheteurs de son bien immobilier... à condition d'avoir auparavant négocié la chose avec eux.



# de diagnostic de l'emprunteur

## LÉGISLATION DU TRAVAIL



**JEAN-CHRISTOPHE  
NAPPÉE**  
Avocat au barreau  
de Versailles.

### Un message sur un répondeur peut-il être un élément de preuve devant un tribunal ?

Fleuriste à Grenoble, madame A. entretient des relations tendues avec son employé, monsieur S. Un jour, à la suite d'une altercation, elle le renvoie carrément chez lui. Comme ce dernier ne revient pas, elle tente de le joindre par téléphone et lui laisse plusieurs messages comminatoires, avant finalement de le licencier quelques semaines plus tard. Estimant ne pas avoir été congédié dans les règles, le jeune homme porte l'affaire devant les tribunaux. Bien lui en prend (1).

### La réponse de l'avocat

Il faut tourner sept fois sa langue dans sa bouche avant de parler. Voilà peut-être à quoi songe aujourd'hui madame A. après sa condamnation. Que s'est-il passé ? Dans un accès de

colère, cette dame s'empare et renvoie son vendeur-livreur. Cela s'appelle un licenciement verbal. Mais, on le sait, pour congédier un salarié, un employeur doit respecter une procédure fixée par la loi, avec convocation, entretien préalable, puis lettre de licenciement. Du coup, les tribunaux considèrent les licenciements verbaux comme étant sans cause réelle et sérieuse. Ils accordent donc des dommages et intérêts, à condition que les plaignants apportent des preuves du comportement répréhensible de leur chef. Pas commode.

Comment notre jeune fleuriste s'y est-il pris ? Dans son malheur, il a eu la chance que sa patronne lui ait laissé des messages téléphoniques sans ambiguïté. Il les a fait retranscrire par un huissier et présentés aux juges. Était-ce pour autant une preuve recevable ? Non, a assuré l'avocat de madame A. L'enregistrement des propos d'une personne sans que celle-ci en soit avertie a toujours été considéré comme un procédé déloyal, donc sans valeur juridique. Certes, répond la Cour de cassation, mais cette vieille jurisprudence ne peut pas s'appliquer ici. Impossible d'ignorer que le propre d'un répondeur est d'enregistrer les messages ! Voilà un raisonnement des plus logiques. La Cour avait eu d'ailleurs le même en 2007 pour estimer que les SMS constituaient des preuves recevables. A noter enfin que si le contenu d'une boîte vocale peut servir à révéler les manquements d'un patron (et pas seulement pour un licenciement verbal), l'inverse est aussi vrai. Attention, donc, à ne pas passer vos nerfs sur le répondeur de votre boss...

(1) Cass. soc., 6 février 2013, n° 11-23.738.

### Rendez-vous aussi sur **Capital.fr** rubrique Vos droits

- Plus de 1 000 fiches pratiques en droit du travail, des entreprises, de l'immobilier, de la famille...
- Accès à votre convention collective
- Plus de 5 000 modèles de contrats et de lettres

**Nouveau**

Découvrez pour la première fois  
en français la revue de référence  
des cadres et dirigeants



Disponible chez votre marchand de journaux dès le 11 avril  
et sur [www.prismashop.fr/HBR](http://www.prismashop.fr/HBR)



# IMPÔTS

## Les techniques des petits et des gros fraudeurs

A force de les assommer d'impôts, on prend le risque que certains Français soient de plus en plus tentés par la triche. Voici leurs ruses... et les armes des limiers de Bercy pour les pincer.

**A** en croire les hauts fonctionnaires du ministère du Budget, les tricheurs en tout genre feraient bien de se préparer à vivre l'enfer. Désormais, les particuliers qui refusent de déclarer l'origine des sommes qu'ils placent à l'étranger se verront ponctionner 60% de leurs avoirs, ceux qui encaissent des virements supérieurs à 200 000 euros devront justifier de la provenance de l'argent, et l'administration disposera d'un arsenal juridique de premier ordre pour les débusquer. «A partir de maintenant, c'est la tolérance zéro», confirme un incorruptible de Bercy.

Eh bien, ils ont du pain sur la planche, les gendarmes du prélèvement ! Même si – il faut le dire haut et fort – la majorité des contribuables continue de payer honnêtement ses impôts, ceux qui bidouillent leur facture sont de plus en plus

nombreux, l'administration fiscale elle-même le reconnaît. Et il faut se lever tôt pour les suivre à la trace. Entre les mesquins qui encaissent des loyers au noir (lire page 100), les rusés qui aménagent en douce leur grenier, les gagne-petit qui passent leurs dîners personnels en notes de frais et les super-riches qui cachent leurs millions à Singapour (lire page 104), le peuple des tricheurs fait preuve d'une imagination sans limite. Coincés par les déclarations préremplies, les simples salariés ont plutôt du mal à jouer

dans cette cour-là. Mais les cadres dirigeants, les commerçants, les agriculteurs et les professions libérales s'y laissent aller plus souvent qu'à leur tour. D'après les inspecteurs des impôts que nous avons rencontrés, le taux de fraude s'élèverait à 25% chez les boulangers et les restaurateurs, à 35% chez les antiquaires et même à 50% chez les taxis et certains chirurgiens esthétiques !

Combien ce phénomène à grande échelle coûte-t-il au juste à la nation ? Impossible de

*Suite page 96 ▶*

### SOMMAIRE

**P. 100** Les petites combines qui fonctionnent encore

**P. 104** Les techniques sophistiquées des gros contribuables

**P. 108** Les montages savants à la limite de la légalité

**P. 110** Les mauvais plans qu'il faut éviter à tout prix

**P. 112** Les nouvelles armes des limiers du fisc

**P. 116** Les parades en cas de contrôle

Retrouvez ce dossier sur

**JEUDI 28 MARS**

**RTL Matin**

7h00 – 9h30 : Laurent Bazin

**RTL Midi**

12h30 – 14h00 : Elizabeth Martichoux et Vincent Parizot



L. BAZIN



E. MARTICHOUX V. PARIZOT

**RTL**

PHOTO : GETTY - INFOGRAPHIE ART PRESSE

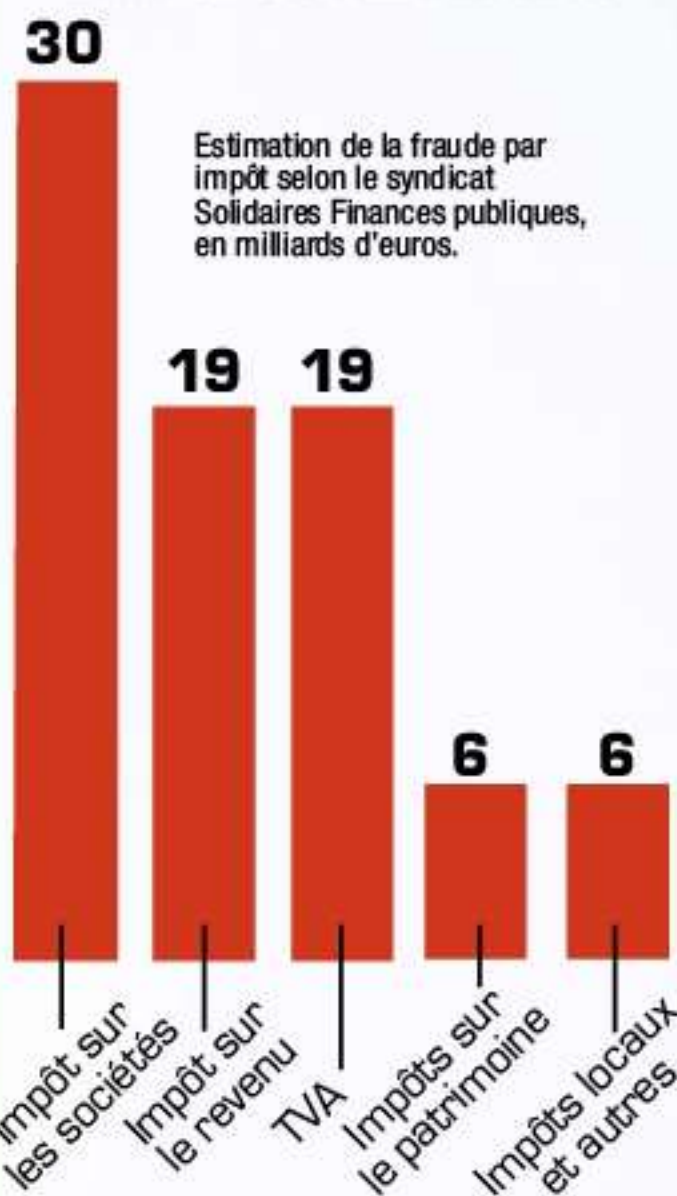




# FRAUDER NUIT GRAVEMENT À NOTRE ÉCONOMIE



## LES PARTICULIERS TRICHENT SURTOUT SUR L'IMPÔT SUR LE REVENU



Source : syndicat Solidaires Finances publiques.

## LES REDRESSEMENTS NE CESSENT D'AUGMENTER



Source : MINEFI.



# Le consentement à l'impôt s'effrite dangereusement

► Suite de la page 94

le dire, assure l'administration. La Commission européenne fait moins de chichis : ses experts évaluent à 45 milliards d'euros par an les impayés fiscaux dans l'Hexagone. Le syndicat Solidaires Finances publiques (ex-Snui), qui regroupe des milliers de fonctionnaires du ministère, estime, quant à lui, que les fraudeurs privent l'Etat d'environ 20% de ses recettes, soit 60 à 80 milliards d'euros par an. C'est l'équivalent du produit de l'impôt sur le revenu et de l'ISF. Ou, si l'on préfère, du budget des ministères de l'Education nationale, de la Défense et de la Justice réunis. Terrifiant.

Lorsque l'Etat parvenait à peu près à boucler ses fins de mois, ce manque à gagner colossal donnait déjà de l'urticaire aux hauts fonctionnaires de Bercy. Mais maintenant que notre pays menace d'être englouti sous la dette, cette ponction dans nos ponctions leur paraît tout bonnement intolérable. «Nous n'avons plus les moyens de laisser une telle manne nous échapper», s'indigne Charles Prats, magistrat et ancien de la Délégation nationale à la lutte contre la fraude (DNLF).

## Les ménages aisés et les indépendants trichent plus que les autres

Bien sûr, cette foire aux combines tient, pour partie, à notre indémodable esprit gaulois. Qui, au pays des pistons et des passe-droits, n'a jamais payé un serrurier de la main à la main ou arrondi un peu à la baisse sa déclaration ? «Dans notre société, le petit malin qui roule le système a toujours été plus valorisé que l'honnête contribuable», déplore Jean-Philippe Delsol, avocat fiscaliste.

Mais si les Français filoutent aujourd'hui avec tant de vigueur les impôts, c'est aussi... qu'ils en sont littéralement assommés. Avec 46,3% de taux de prélèvements obligatoires, contre 40% en Allemagne, 39%

aux Pays-Bas ou encore 37,8% au Royaume-Uni, l'Hexagone peut se vanter d'être la deuxième nation la plus ponctionneuse du monde, derrière le Danemark (48,6% du PIB). Et au train où vont les choses, il ravira bientôt la médaille d'or aux Vikings. Or les prélèvements, c'est

un peu comme les choux de Bruxelles : plus on en a dans son assiette, moins on a envie d'en avaler... Ce n'est pas nous qui le disons, mais les économistes, y compris ceux qui sont peu suspects de libéralisme, comme Thomas Piketty. Lorsque le taux d'impôt sur le revenu

augmente de 1%, a calculé ce dernier, le nombre de contribuables qui le paient recule de 0,05% en moyenne. Mais la perte en ligne atteint 0,15% chez les 10% les plus riches et même 0,5% pour les professions indépendantes. Au-delà d'un certain seuil, la hausse des prélèvements peut même entraîner une baisse des recettes fiscales : les citoyens fraudent alors tout ce qu'ils peuvent ou arrêtent carrément de travailler, découragés. C'est ce que les économistes appellent la courbe de Laffer : trop d'impôt tue l'impôt. Quel est, au juste, le taux de prélèvement global à ne pas dépasser ? Cela, par contre, aucun spécialiste n'est capable de le dire avec précision. «Ce chiffre varie trop selon les périodes, les pays, les catégories sociales et il repose sur des critères en partie irrationnels», décrypte François Ecalte, spécialiste des finances publiques à Paris-I.

## "Mes clients sont tous obsédés par l'idée de quitter le pays"

Pas besoin cependant d'être expert pour se rendre compte que l'Hexagone est en train de franchir la ligne rouge. Et que le «consentement à l'impôt» s'y effrite dangereusement. Il suffit d'aller jeter un coup d'œil à nos frontières pour en avoir confirmation : Gérard Depardieu, Bernard Arnault et bientôt peut-être Bernard Charlès, le riche P-DG de Dassault Systèmes, ne sont pas les seuls à les avoir franchies. «Mes clients sont tous obsédés à l'idée de partir, s'inquiète l'avocat Vincent Grandil, du cabinet Altexis. Et le plus grave, c'est que les candidats à l'exil sont de plus en plus jeunes.» Selon le syndicat Solidaires Finances publiques, les lâcheurs ont emmené l'an dernier près de 6 milliards d'euros de patrimoine, soit trois fois plus qu'en 2009. Et cette année, ce sera sans doute pire. «Les gens en ont vraiment assez», se désole le

Suite page 98 ►

### NOS PRÉLÈVEMENTS OBLIGATOIRES FLAMBENT

Taux de prélèvements obligatoires, en % du PIB.



Source : Eurostat.

### ILS SONT PLUS ÉLEVÉS QUE CHEZ NOS VOISINS

Taux de prélèvements obligatoires, en % du PIB.



Source : Eurostat.

Le nouveau ministre du Budget, Bernard Cazeneuve, promet de renforcer la lutte contre la fraude. Mais au vu de ce que paient leurs voisins, les Français ont du mal à résister à la tentation...





**J'aime** ma banque.



## L'ASSURANCE-VIE PERFORMANTE

# 4,05%

nets  
en 2012<sup>(1)</sup>

Fonds en euros **Opportunités**

# 100€ offerts<sup>(2)</sup>



**FORTUNEO**  
BANQUE

fortuneo.fr

Un contrat

**SURAVENIR**

UNE FILIALE DU Crédit Mutuel ARJEA

Fortuneo Société Anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance au capital de 64 328 634 € - Siège social : 5 place de la Pyramide 92088 Paris La Défense - RCS Nanterre 364 268 890 - Courtier en assurance n° ORIAS 07 005 441. Symphonis-Vie est un contrat d'assurance-vie de groupe de type multisupport géré par SURAVENIR. Siège social : 232 rue Général Paulet - BP 103 - 29802 Brest CEDEX 9 - Société Anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance au capital entièrement libéré de 400 000 000 €. Société mixte régie par le code des assurances. SIREN 330 033 127 RCS Brest. SURAVENIR est une société soumise au contrôle de l'Autorité de Contrôle Prudential (61, rue Talbott - 75436 PARIS Cedex 9).

(1) Taux de revalorisation pour l'année 2012 du fonds en euros à capital garanti du contrat Symphonis-Vie net de frais de gestion annuels, hors prélèvements sociaux et fiscaux. Les performances passées ne préjugent pas des performances futures.

(2) Offre valable pour toute première adhésion par une personne résidente fiscale française à un contrat Symphonis-Vie requise entre le 15 mars et le 31 mai 2013 avec un versement initial de 5 000 euros minimum, investi à 25 % au moins sur des supports d'investissement en unités de compte. Offre non cumulable avec l'offre de parrainage assurance-vie en cours et limitée à une offre par personne. Conditions disponibles sur fortuneo.fr.



## Plus les Français jugent que l'argent public est gaspillé, plus ils trichent

► Suite de la page 96

magistrat Charles Prats. «Un vent de révolte commence à souffler, je n'ai jamais vu ça», confirme le député centriste Charles de Courson. En plus d'un regain de fraude, lui s'attend carrément à des jacqueries.

Si encore les Français pouvaient se consoler en se disant que leur système de prélèvement était équitable. Mais la grande majorité d'entre eux continue de le juger injuste, pour ne pas dire antisocial. Il est vrai que ce mille-feuille incroyablement complexe recèle une somme de privilèges et de passe-droits à faire palir même un conducteur de TGV. Thomas Piketty, encore lui, a par exemple calculé que, grâce aux techniques d'optimisation fiscale dont ils usent sans modération, les 0,1% les plus riches ne paient en moyenne guère plus de 35% de leurs revenus en impôts (IR, ISF, CSG), contre

47% pour le reste des ménages ! Pour essayer de remettre un peu d'ordre dans tout ce bazar, François Hollande a certes gonflé, l'automne dernier, la taxation des revenus du capital et passé un nouveau coup de rabet sur certaines niches. Mais il en reste encore plus de 400, et non des moindres.

### Une nouvelle brigade de choc traque les très gros dossiers

Pourquoi les hôteliers-restaurateurs conservent-ils, par exemple, un taux de TVA réduit ? Pourquoi l'industrie du cinéma bénéficie-t-elle toujours de l'énorme privilège fiscal des Sofica ? Et à quel titre les journalistes ont-ils toujours le droit d'abattre 7650 euros sur leurs revenus bruts ? «Les Français sont de plus en plus scandalisés par la non-progressivité de notre fiscalité, et ils ont tout à fait raison», résume l'éco-

nomiste Jacques Le Cacheux, spécialiste du sujet à l'OFCE.

Comme si tout cela ne suffisait pas, ils ont aussi le sentiment que leur écot est mal utilisé. Là encore, on les comprend. «L'annonce de la suppression du jour de carence des fonctionnaires a encore accru leur mécontentement», analyse l'avocat Jean-Philippe Delsol. Beaucoup ont l'impression que leur argent sert surtout à payer les privilèges de quelques-uns.

Et ce n'est pas près de changer : la grande réforme de l'Etat et des collectivités locales, qui aurait permis d'économiser des milliards, a été enterrée, et la «chasse aux gaspis» promise dans les ministères reste encore virtuelle. «Tant que les Français seront convaincus que le gouvernement n'a pas de vision à long terme, la fraude continuera de se propager», soupire un agent du fisc parisien.

En attendant, les petits soldats de Bercy font donner l'artillerie de campagne. Ils peuvent désormais compter sur la Délégation nationale à la lutte contre la fraude, chargée d'industrialiser la détection des

tricheurs en facilitant les transferts de dossiers entre administrations. Ou sur la «brigade fiscale», qui cible les gros fraudeurs. La dernière loi de finances a également renforcé les pouvoirs des services fiscaux, désormais autorisés à fourrer leur nez à peu près partout.

Grâce à quoi, ils ont signifié l'an dernier 12,3 milliards d'euros de redressement à l'issue de leurs contrôles «sur place», 14% de plus qu'en 2011. Et en additionnant les actions «sur pièce», ils devraient approcher les 18 milliards d'euros de demandes de régularisation. Certes, une bonne moitié de ces sommes ne sera jamais recouvrée, faute, par exemple, de solvabilité des contribuables. Mais Bercy devrait quand même récupérer 9 bons milliards au titre de l'année 2012 (les procédures durent environ deux ans), contre 8 milliards pour 2011. Et le gouvernement lui a demandé d'en ramener un de plus pour 2013.

Quand on vous disait que les fraudeurs devaient se méfier...

Marie Charrel ●

### LA FRAUDE REPRÉSENTE :

- 100% du produit annuel de l'impôt sur le revenu et de l'ISF réunis
- 100% de la masse salariale de l'Etat
- 100% des budgets des ministères de l'Education, de la Défense et de la Justice
- 92% du déficit public
- 40% du produit de la TVA
- Six fois le trou de la Sécu
- Dix fois le PIB de la Corse



Encore un effort !  
Si le gouvernement intensifiait la lutte contre la triche fiscale, il pourrait combler une bonne partie de son déficit public...



# Votre famille, votre épargne, votre avenir !



# Seule la pierre vous protège !

78/Achères



[www.arcvillaflora.fr](http://www.arcvillaflora.fr)

94/Le Perreux S/Marne



[www.arc-liledamour.fr](http://www.arc-liledamour.fr)

92/Montrouge



[www.arcvictoriaplaza.fr](http://www.arcvictoriaplaza.fr)

78/Ecquevilly



[www.arclevaldor.fr](http://www.arclevaldor.fr)

78/Mantes-la-Jolie



[www.arcaquarelles.fr](http://www.arcaquarelles.fr)

78/Bois d'Arcy



[www.arcfloredarcy.fr](http://www.arcfloredarcy.fr)

91/Brunoy



[www.arclacheneraie.fr](http://www.arclacheneraie.fr)

78/Verneuil-sur-Seine



[www.arccastelmedicis.fr](http://www.arccastelmedicis.fr)

77/Vaires-sur-Marne



[www.arcliberte.fr](http://www.arcliberte.fr)

G R O U P E



FONDÉ EN 1969



# 0821 003 004

prix d'un appel local depuis un poste fixe



# Les petites combines

Ces astuces-là font sans doute bien rire Johnny ou Bernard Arnault. Mais elles sont quand même juteuses pour les millions de contribuables qui y ont recours. Et très agaçantes pour le fisc, qui n'y voit souvent que du feu.

**P**as besoin d'inventer des montages savants ni de franchir les frontières pour entourlouper le fisc: des milliers de contribuables parviennent à le faire sans états d'âme avec de simples astuces de collégiens. Oublier de déclarer son ISF, faire passer ses déjeuners amoureux en frais professionnels, louer ses biens immobiliers au noir ou carrément s'inventer un enfant pour bénéficier du quotient familial... Non seulement les vieilles ficelles marchent toujours, mais elles sont parfois plus difficiles à détecter pour les inspecteurs que les techniques de triche hypersophistiquées. Et elles peuvent, elles aussi, rapporter gros. Voici les plus prisées de nos concitoyens indéliçats.

## DÉCLARER MOINS QUE CE QUE L'ON GAGNE

**Impôts fraudés** Impôt sur le revenu

**Amende encourue** 10% du montant de l'impôt dû + intérêts de retard de 0,40% par mois

Certes, minorer ses fins de mois n'est pas chose aisée pour les salariés, puisque leur déclaration est déjà préremplie. En revanche, c'est un sport national pour les artisans, les commerçants ou encore les coiffeurs, bien souvent payés en liquide. «Les recettes dissimulées peuvent représenter jusqu'à un tiers du chiffre d'affaires annuel», confie un agent de Bercy. Derniers ralliés à cette technique: les pharmaciens. Les inspecteurs des impôts se sont récemment

aperçus que plus de 500 officines utilisaient les fonctions spécifiques de certains logiciels pour occulter des opérations imposables. La fraude, qui permettait de faire passer à l'as quelques euros sur les médicaments non remboursés de type Doliprane ou Spasfon, portait en moyenne sur 3 à 4% des recettes encaissées. Toujours ça de pris... Jusqu'ici, les écornifleurs de l'impôt sur le revenu disposaient d'une jurisprudence bien commode: les contrôleurs ne pouvaient leur demander de justifier leurs recettes que si les sommes déposées chaque année sur leur compte dépassaient le double de leurs revenus déclarés. Pour les gros bonnets, cela laissait de la marge... Mais, depuis janvier dernier, les polyvalents ont les mains libres à partir de 150 000 euros de différence.

## SOUS-ESTIMER SES REVENUS FONCIERS

**Impôts fraudés** Impôt sur le revenu, CSG

**Amende encourue** 40% de l'impôt dû + intérêts de retard

Ce n'est un secret pour personne, des milliers de biens sont loués chaque année sans bail. Cela permet à leurs propriétaires d'encaisser les loyers au noir et de les soustraire à tout prélèvement. Certes, les fraudeurs doivent éventuellement s'acquitter de la taxe sur les logements vacants (l'habitation étant considérée comme inoccupée), mais au bout du compte l'opération reste avantageuse. En dissimulant 5 400 euros de loyers

## S'INVENTER DES CHARGES FONCIÈRES IMAGINAIRES

**Impôts fraudés** Impôt sur le revenu, CSG  
**Amende encourue** Jusqu'à 40% de l'impôt dû + intérêts de retard

**L**e sait-on ? Les loueurs en meublé non professionnels dont les recettes annuelles sont inférieures à 32 600 euros peuvent profiter d'un abattement forfaitaire de 50% sur leurs revenus. Mais ils peuvent aussi opter pour le régime réel, qui leur permet de retrancher directement un certain nombre de charges (frais de gestion et de copropriété, assurance, travaux...) de leurs loyers perçus. Et sur ce dernier point, les dérives sont nombreuses. Certains imputent des travaux effectués dans leurs résidences principale ou secondaire, d'autres n'hésitent pas à réutiliser une même facture pour plusieurs appartements en modifiant l'adresse de facturation, ou demandent simplement à leur artisan habituel de gonfler le montant des travaux effectués. «Avec ce système, les plus culottés arrivent à ne jamais payer d'impôts sur leurs revenus fonciers», témoigne un contrôleur. Mais si le fisc met au jour la supercherie, les sanctions peuvent être très lourdes.

annuels provenant de la location d'une chambre de bonne située près de la Sorbonne, ce cadre supérieur imposable à la tranche de 30% a par exemple engrangé l'an dernier 28% de plus que s'il avait été en règle. Pourtant, les risques de redressement sont réels. Le ministère des Finances dispose d'un droit de communication lui permettant de recueillir auprès de tiers (EDF, GDF, opérateurs téléphoniques...) tous renseignements pour vérifier les déclarations déposées par le contribuable. «De même que les témoignages des

voisins ou des gardiens d'immeuble sont souvent utiles pour savoir si une personne habite ou non le logement», indique un agent des impôts.

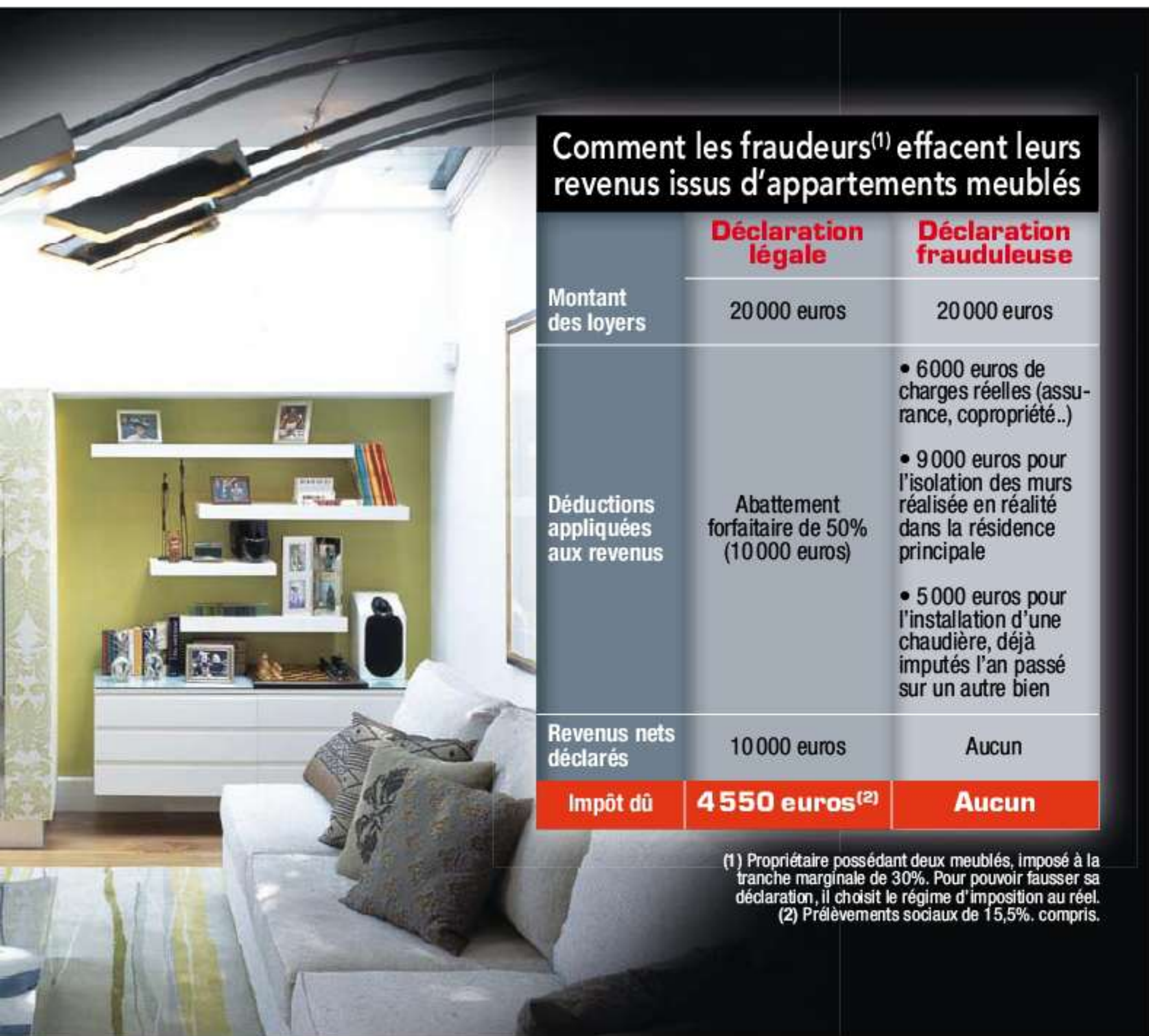
## NE PAS DÉCLARER LES TRAVAUX RÉALISÉS DANS SA MAISON

**Impôts fraudés** Taxe foncière, taxe d'habitation

**Amende encourue** 10% des impôts dus + intérêts de retard  
Aménagement d'un grenier, construction d'une véranda, installation d'une salle de bains... Ces travaux doivent être déclarés au cadastre,



# qui fonctionnent encore



## Comment les fraudeurs<sup>(1)</sup> effacent leurs revenus issus d'appartements meublés

	Déclaration légale	Déclaration frauduleuse
Montant des loyers	20 000 euros	20 000 euros
Déductions appliquées aux revenus	Abattement forfaitaire de 50% (10 000 euros)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 6 000 euros de charges réelles (assurance, copropriété...)</li> <li>• 9 000 euros pour l'isolation des murs réalisée en réalité dans la résidence principale</li> <li>• 5 000 euros pour l'installation d'une chaudière, déjà imputés l'an passé sur un autre bien</li> </ul>
Revenus nets déclarés	10 000 euros	Aucun
Impôt dû	<b>4 550 euros<sup>(2)</sup></b>	<b>Aucun</b>

(1) Propriétaire possédant deux meublés, imposé à la tranche marginale de 30%. Pour pouvoir fausser sa déclaration, il choisit le régime d'imposition au réel.  
(2) Prélèvements sociaux de 15,5%, compris.

puisqu'ils augmentent la valeur locative du logement, qui sert de base au calcul de la taxe foncière et de la taxe d'habitation. Pour preuve, cet employé de banque a vu son assiette imposable réévaluée de 25% suite à la construction d'un garage de 18 mètres carrés – ses taxes ont dérapé d'autant. «Si c'était à refaire, je ne dirais rien du tout», peste-t-il. Il ne serait pas le seul: chaque année, des dizaines de milliers de propriétaires omettent de prévenir les autorités des réaménagements effectués dans leurs murs. Et ils ne prennent pas grand

risque, car les agents du fisc n'ont pas le droit de pénétrer dans le logement des contribuables. «D'ailleurs, même si la supercherie est découverte, le délai de prescription d'un an est souvent déjà écoulé», confesse un inspecteur. Reste que certains travaux sont plus facilement repérables que d'autres. C'est notamment le cas de l'extension d'une maison ou de la construction d'une piscine. Un simple coup d'œil sur le portail Internet de l'Institut géographique national (qui fournit couramment le cadastre en photographies

aériennes) suffit à repérer les biens non déclarés... Et dans ce cas, difficile de nier!

### S'INVENTER UNE DEMI-PART SUPPLÉMENTAIRE

**Impôts fraudés** Impôt sur le revenu

**Amende encourue** 10% de l'impôt dû + intérêts de retard

Plus de 800 000 enfants naissent chaque année en France: un bonheur pour les parents, mais pas pour le fisc. Grâce au système du quotient familial applicable à l'impôt sur le revenu, les contribuables peuvent en effet économiser jusqu'à

2 000 euros par enfant, et même 4 000 à partir du troisième. Pour bénéficier de l'aubaine, certains concubins n'hésitent pas à s'attribuer chacun la garde de leurs rejetons communs dans leur déclaration respective. Cela leur permet de bénéficier deux fois du quotient familial, ce qui est évidemment interdit. Exemple avec ce chef d'entreprise et cette coiffeuse, rattachés à deux centres d'impôts différents (cela vaut mieux) et qui ont déclaré deux fois leur fils unique. D'autres petits malins se domicilient à des adresses différentes afin de se faire passer pour des parents isolés et toucher un petit bonus fiscal. Mais le fin du fin de la triche au quotient familial consiste à... s'inventer des enfants que l'on n'a jamais eus! Trop gros pour être vrai? Pas tant que ça. «A moins d'effectuer de nombreux recoupements, il est difficile de coincer les fraudeurs», confie un agent.

### SOUS-ÉVALUER SON PATRIMOINE

**Impôts fraudés** ISF

**Amende encourue** Jusqu'à 40% de l'impôt + intérêts de retard

Voilà un impôt auquel il est tentant d'échapper. Et pour cause, c'est au contribuable qu'il revient de déclarer son patrimoine taxable à l'ISF. C'est humain, beaucoup d'assujettis se situant juste au-dessus de la barre fatidique de 1,3 million d'euros «oublent» donc de remplir les formulaires. En croisant les doigts pour que Bercy ne vienne pas les chercher. Pour ceux qui possèdent un patrimoine plus important, en revanche, la seule solution pour «massicoter» la note reste encore de sous-évaluer ses biens. Certes, maquiller la valeur d'un portefeuille d'actions ou d'un PEA est difficilement envisageable, puisque le fisc

Suite page 102 ►



# 300 euros de gagnés avec les indemnités pour

► Suite de la page 101

peut aisément prendre connaissance des avoirs bancaires, ceux du moins qui sont placés dans des établissements installés en France. Mais rien n'empêche de minorer la valeur de ses appartements ou résidences secondaires. Ainsi, bien que le Trésor accorde une «marge d'erreur» de 10%, certains contribuables n'hésitent pas à diminuer sciemment cette valeur de 30%. «Attention! Si le bien est revendu un jour à un prix nettement supérieur à l'estimation effectuée, il y a de fortes chances pour que le fisc s'en aperçoive», indique un inspecteur. Les agents de Bercy ont en effet accès aux informations relatives aux transactions immobilières par le biais du service de publicité foncière (qui perçoit les droits et taxes d'enregistrement des actes authentiques), ou encore grâce à certains outils internes tels que le logiciel CEil (Observatoire des évaluations immobilières locales). Idem en cas de donation ou de succession.

## ENCAISSER UN DESSOUS-DE-TABLE IMMOBILIER

**Impôts fraudés** Droits de mutation, ISF et impôt sur les plus-values

**Amende encourue** 40% des impôts dus + intérêts de retard  
Entre la taxe de 19% sur les plus-values immobilières et les prélèvements sociaux à 15,5%, on peut dire que l'Etat y va fort sur les ventes de résidences secondaires ou d'appartements locatifs! D'autant que, pour être complètement exonérés, les propriétaires-vendeurs doivent désormais avoir détenu leur bien pendant au moins trente ans, et non plus seulement quinze, comme c'était le cas jusqu'à l'année dernière. Une éternité. Voilà pourquoi de nombreux particuliers se mettent d'accord pour déclarer au notaire un prix de vente inférieur à celui réellement convenu et régler le reste en liquide. Il faut dire que

tout le monde y trouve son compte, dans un premier temps du moins. Pour l'acheteur, cela permet d'éroder un peu les droits de mutation (2400 euros d'économie pour 30000 euros de dessous-de-table). Et pour le vendeur, de réduire l'impôt sur les plus-values. Mieux, si nos deux complices sont assujettis à l'ISF, la valeur de leur patrimoine sera alors minorée. Reste que les dangers que fait courir cette fraude quasi indécélable pour le fisc sont réels. D'abord parce que n'importe quel coup fourré peut se produire lorsqu'on manipule d'épaisses enveloppes bourrées d'argent liquide. Vol, agression, violation des règles de confiance... Et puis parce

que l'acquéreur risque de ne pas s'y retrouver lorsque, quelques années plus tard, ce sera à son tour de vendre. A moins que les prix de l'immobilier n'aient chuté, il sera en effet taxé sur une plus-value supérieure à celle réellement réalisée lors de la revente de son bien. Pour une fois, le fisc sera gagnant...

## GONFLER SES FRAIS PROFESSIONNELS

**Impôts fraudés** Impôt sur le revenu

**Amende encourue** 10% de l'impôt dû + intérêts de retard

Médecins, infirmières, artisans... ils sont nombreux à troquer les 10% d'abattement sur le revenu accordés par le

fisc contre l'option «frais réels». Rien que de très honnête jusque-là, puisque le Trésor autorise les particuliers à faire le décompte de leurs dépenses professionnelles pour les retrancher ensuite de leur revenu imposable. Les possibilités légales ont beau être multiples – «Une actrice peut très bien déduire le montant des cadeaux faits à un producteur ou le prix de ses brushings», révèle un inspecteur des impôts – certains n'hésitent pas à tirer un peu sur la corde. Combien de cadres, de médecins, d'avocats ou de chefs d'entreprise défalquent ainsi de leur revenu les notes de leurs déjeuners amoureux ou amicaux, en les faisant passer pour des rendez-vous

# OMETTRE DE DÉCLARER SA NOUNOU

**Impôts fraudés** Taxes sociales  
**Amende encourue** 25 % du montant de l'impôt dû + pénalités de retard

**D**ans les beaux quartiers, payer sa femme de ménage au noir était devenu presque une incongruité. En tenant compte des exonérations fiscales (50% des dépenses remboursées jusqu'à 7500 euros) et des charges réduites, la fraude n'était en effet avantageuse que pour les familles appointant leur employé plus de 22 heures par semaine (à 10 euros net l'heure). Et la différence ne commençait à devenir sensible qu'au-delà de 25 heures. Mais depuis janvier, les choses ont changé. Afin d'améliorer la couverture sociale des employés, le gouvernement a supprimé la possibilité de régler leurs cotisations sur une base forfaitaire (6,60 euros l'heure). Les employeurs sont désormais tenus de verser 82% du salaire net aux organismes sociaux. Une heure de cours à 20 euros net leur revient donc aujourd'hui à 36,40 euros contre 26,60 euros auparavant. Pour les gros employeurs, notamment ceux qui appointent une nounou, le surcoût représentera plusieurs milliers d'euros par an, comme le montre le tableau ci-contre. Conséquence : selon les associations d'employeurs, des milliers de familles risquent de se remettre à payer au noir. Comme au bon vieux temps.



## Payer un employé au noir est plus

	Salaire horaire net	Temps de travail	Coût total en 2012 <sup>(2)</sup>	Coût total en 2013 <sup>(3)</sup>
Nounou	12 euros	25 h/semaine	16 680 euros <sup>(1)</sup>	20 892 euros <sup>(1)</sup>
Femme de ménage	10 euros	6 h/semaine	5 179 euros	5 678 euros
Cours de maths	20 euros	24 h/an	638 euros	874 euros

(1) En tenant compte d'une déduction fiscale de 7 500 euros.  
(2) Avec des cotisations sociales calculées au forfait.



## frais kilométriques

d'affaires? Combien parviennent à inscrire leurs billets d'avion ou leurs achats d'ordinateurs très personnels à la ligne des dépenses professionnelles? Le fisc avoue ne pas le savoir, et cela vaut sans doute mieux pour lui. Mais la vraie mine d'or pour les tricheurs se trouve ailleurs, dans les indemnités pour frais kilométriques. Outre les notes de carburant, l'Etat accorde en effet aux contribuables un barème de déduction proportionnel à la puissance du véhicule: par exemple, 0,71 euro le kilomètre (jusqu'à 5 000 kilomètres) pour une 12 CV contre 0,58 euro pour une 7 CV. Le calcul est facile à faire: passer d'une catégorie à l'autre peut faire

perdre plus de 300 euros par an. Ce petit patron de PME, qui n'avait guère envie de lâcher une telle somme, a préféré oublier de signaler son changement de voiture pour un modèle moins puissant. Pour le moment, les truffiers de Bercy n'y ont vu que du feu...

### ENCAISSER INDÛMENT LA PRIME POUR L'EMPLOI

**Impôts fraudés** Impôt sur le revenu

**Amende encourue** 10% de l'impôt dû + intérêts de retard

Avec cette fraude, on peut dire que les contribuables s'en donnent à cœur joie! Pointée du doigt par la Cour des comptes, la prime pour l'emploi ferait l'objet d'une large triche évaluée à 234 millions d'euros. Pour rappel, cette prestation permet aux travailleurs percevant moins d'un certain salaire annuel de toucher un complément de revenu versé par l'Etat (jusqu'à 960 euros pour un célibataire). Les astuces sont nombreuses pour encaisser indûment cette prime ou pour gonfler son montant: minoration ou majoration des revenus, bidouillage du nombre d'heures travaillées, dépôt par un seul contribuable de plusieurs déclarations... Par exemple, un salarié qui prétend travailler à temps plein toute l'année (soit 1820 heures), alors qu'il effectue en réalité 1 720 heures, peut majorer sa prime de 23%. Autre astuce juteuse: déposer plusieurs déclarations dans différents centres des impôts en modifiant son identité. C'est ainsi qu'un entraîneur de tennis a touché plus de 44 000 euros de primes entre 2001 et 2004. Ce sportif gonflé avait déposé pas moins de 133 dossiers avec des prénoms différents ou encore en utilisant le nom de son épouse. Les risques de se faire pincer sont faibles: la direction des finances publiques admet elle-même ne pas disposer de moyens pour lutter contre cette fraude.

Charlotte Simoni ●



### intéressant

Economie réalisée en ne le déclarant pas

**15 600 euros**

**3 120 euros**

**480 euros**

(3) Avec des cotisations sociales calculées au réel.

PHOTOMONSTOP

# Capital vous guide pas à pas pour réussir votre projet immobilier



En vente actuellement chez votre marchand de journaux



Quand il s'agit de soustraire des millions des griffes du fisc, les plus fortunés ne manquent ni de savoir-faire, ni de moyens. Au point que les contrôleurs n'y voient le plus souvent que du feu.

# Les techniques des gros

**J**amais à court d'imagination, les contribuables aisés s'y entendent à merveille pour raboter leur taux global d'imposition. Et peu importe que la fiscalité sur les revenus du capital, leur source principale de rémunération, soit désormais alignée sur celle du travail ! Pour alléger la note au nez et à la barbe de Bercy, ils sollicitent en général une armada d'avocats et d'ingénieurs patrimoniaux, experts dans la mise en place de montages complexes d'optimisation. Et si cela ne suffit pas, ils passent à l'artillerie lourde, en recourant à des hommes de paille pour dissimuler leurs avoirs à l'étranger. Il faut dire que, du trust enregistré dans les îles Vierges britanniques aux sociétés-écrans luxembourgeoises, le plus fin limier du fisc a de quoi y perdre son flair...

## MONTER UN TRUST DANS UN PARADIS FISCAL

**Impôts fraudés** Tous (ISF, droits de succession, etc.)

**Amende encourue** 80% du montant des impôts dus + intérêts de retard de 0,40% par mois

Des droits de succession portés à 60%, une taxe de 0,5% sur la totalité de l'actif si l'ISF n'a pas été perçu ou un prélèvement annuel de 3% sur la valeur des immeubles détenus en France : a priori, il n'y a pas plus imposé que le trust, ce contrat tripartite par lequel un constituant (le plus souvent ultrariche) confie tout son patrimoine à un homme de confiance (le «trustee»), chargé de le gérer pour le compte exclusif d'un bénéficiaire (le plus souvent... le constituant, sa femme ou ses enfants). D'autant que, depuis une loi

de 2011, ces structures souvent enregistrées dans des paradis fiscaux doivent en principe être déclarées à l'administration, comme n'importe quel compte bancaire à l'étranger.

Inutile de préciser qu'il ne s'agit là que de subterfuges, les auteurs de tels montages se gardant bien d'en dévoiler l'existence. Lorsqu'on les interroge, les hommes de Bercy s'avouent d'ailleurs incapables d'évaluer combien rapporte l'imposition de ces boîtes noires (pas loin du zéro sans doute...). Pourtant, il y aurait gros à taxer : immeubles, participations financières, tableaux de maître ou écuries de pur-sang... C'est fou ce que les riches parviennent à caser dans leurs trusts ! «Le problème, c'est qu'on en connaît au mieux l'administrateur, jamais le bénéficiaire réel, reconnaît un inspecteur. Le seul moyen de le coincer, c'est de tomber par hasard sur un mouvement d'argent.» A elle seule, l'île de Jersey n'abrite pas moins de 180 gestionnaires de trust.

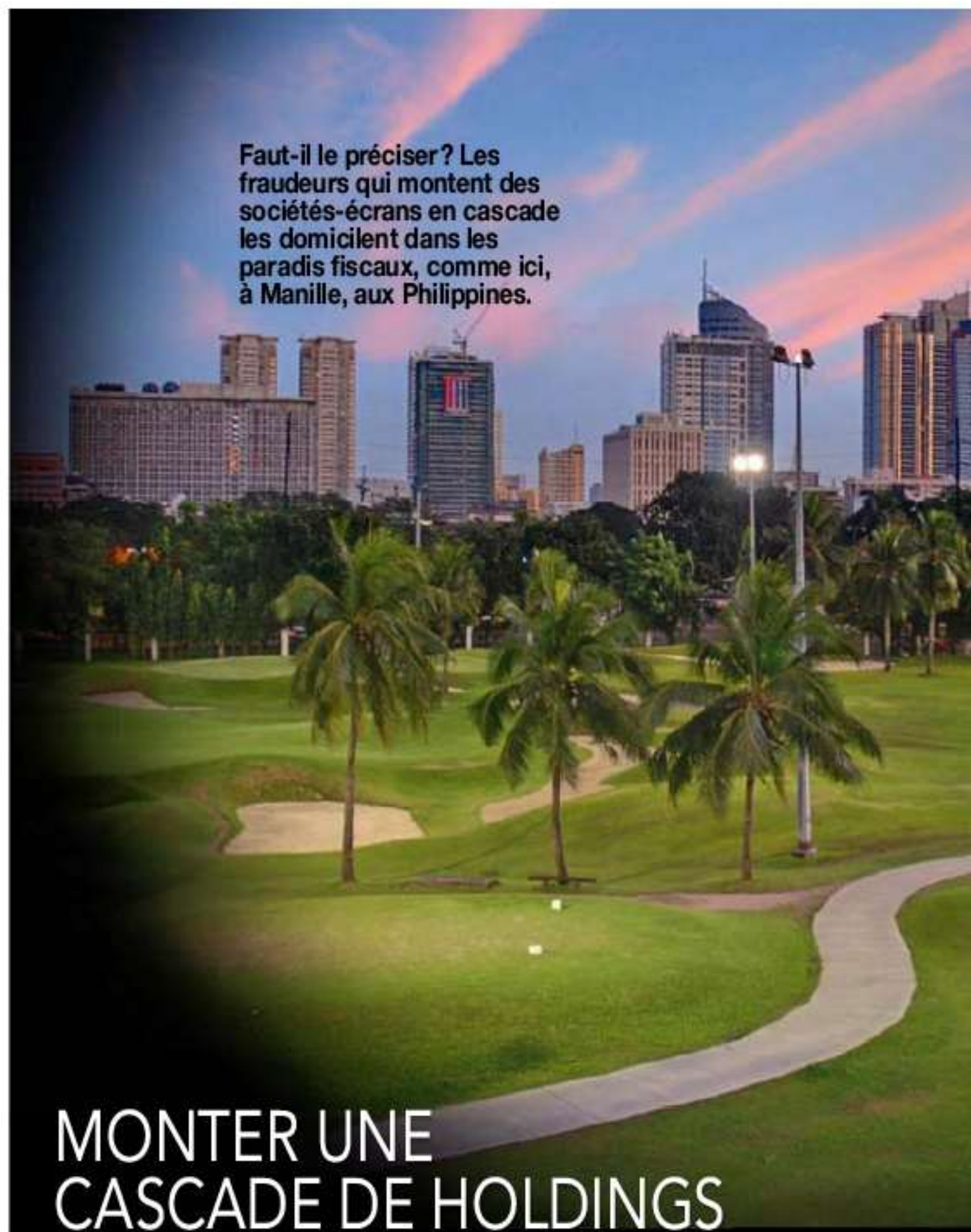
## SE FAIRE VERSER TOUT OU PARTIE DE SON SALAIRE À L'ÉTRANGER

**Impôts fraudés** Impôt sur le revenu, CSG

**Amende encourue** 40% de l'impôt dû + intérêts de retard

Nul doute que cette triche a encore de beaux jours devant elle... «Avec le maintien du projet de taxation à 75% sur les revenus dépassant le million d'euros, le nombre de cadres dirigeants qui veulent se faire payer en partie hors de France va encore augmenter», prévient un avocat fiscaliste, conseiller de plusieurs sociétés du CAC 40. Leurs employeurs ne devraient d'ailleurs pas trop se

Faut-il le préciser ? Les fraudeurs qui montent des sociétés-écrans en cascade les domicilent dans les paradis fiscaux, comme ici, à Manille, aux Philippines.



## MONTER UNE CASCADE DE HOLDINGS

**Impôts fraudés** Impôt sur le revenu, ISF

**Amende encourue** 80% de l'impôt dû + intérêts de retard

**P**our vivre heureux, vivons caché. C'était sans doute la devise de ce dirigeant qui, quelques mois avant de prendre sa retraite, avait vendu à prix d'ami son entreprise à une société belge, en ne payant

au passage qu'un très léger impôt sur la plus-value. Deux ans plus tard, ladite société belge revendait l'entreprise de notre filou, à sa vraie valeur cette fois (dix fois le prix de départ) et sans payer un sou d'impôt sur le gain réalisé, car il n'y en a pas en Belgique. Faut-il faire un dessin ? Les deux entreprises appartenaient en fait au même homme, qui a ainsi réalisé



# sophistiquées contribuables

## Les pays qui acceptent de collaborer avec le fisc... et les autres

Pays	Délai moyen de réponse*
 Monaco	<b>57 jours</b>
 Belgique	<b>137 jours</b>
 Luxembourg	<b>137 jours</b>
 Royaume-Uni	<b>156 jours</b>
 Etats-Unis	<b>187 jours</b>
 Espagne	<b>190 jours</b>
 Italie	<b>261 jours</b>
 Iles Marshall	<b>Jamais</b>
 Brunei	<b>Jamais</b>
 Philippines	<b>Jamais</b>

\* Délais de réponse moyens enregistrés de 2004 à 2006 suite à une demande d'assistance administrative par le fisc.

une belle opération sur le dos du fisc. Plus fort encore : sa société belge n'était elle-même qu'une coquille vide, filiale d'une holding luxembourgeoise, appartenant, elle encore, à notre patron. S'il ne s'était pas fait pincer pour une bête maladresse, il aurait pu laisser dormir ses gains hors de toute imposition, bien à l'abri dans le grand-duché. «Dans ce pays, l'anonymat

est quasiment garanti, et les délais de réponse à nos requêtes sont très longs», soupire l'inspecteur chargé du contrôle. Qu'il se console, Luxembourg ou pas, il n'est pas le seul à avoir les pires difficultés avec ces cascades de sociétés. «On s'arrête souvent au troisième niveau, quand il y en a plus de dix empilés !», confesse un autre limier. Rude.

faire prier, puisque l'entourage leur permettra d'économiser un gros paquet de charges sociales. Au vrai, le «salary split», comme le nomment les Anglo-Saxons, n'est pas une pratique interdite... à condition qu'il soit déclaré à l'Etat (les conventions fiscales bilatérales prévoient le plus souvent que l'intégralité des rémunérations soit imposée en France). Le problème, c'est que de nombreux DRH «oublient» de le faire, y compris pour les salariés qu'ils paient à 100% à l'étranger. «La pratique a cours dans les PME, notamment celles où l'activité sur le territoire ne nécessite que quelques ordinateurs et une connexion Internet», observe un inspecteur d'un Groupe d'intervention régionale (GIR). Comme il est toujours risqué de puiser dans des comptes à l'étranger, certains employeurs offrent carrément à leurs salariés des cartes bancaires prépayées anonymes. «L'an passé, j'ai reçu 5 000 euros sous cette forme, l'équivalent de mon variable !», sourit un jeune cadre d'une société informatique.

## MINORER SES REVENUS POUR PROFITER DU PLAFONNEMENT DE L'ISF

**Impôt fraudé ISF**  
**Amende encourue 40% de l'impôt dû + intérêts de retard**  
Certes, ce n'est plus le «bouclier» cher à Nicolas Sarkozy... Mais lors de sa dernière réforme fiscale, fin décembre, le gouvernement socialiste a tout de même maintenu un système de plafonnement des impôts. Leur montant total (impôt sur le revenu, prélèvements sociaux et ISF) ne peut excéder 75% des revenus encaissés dans l'année. Du petit-lait pour les

fortunés, qui ont vite compris le message : «Pas de revenu, pas d'ISF.» Il leur suffit par exemple de placer tout leur patrimoine en contrats d'assurance vie multisupports et d'y laisser tranquillement dormir les intérêts. Dès lors qu'ils restent capitalisés, ces derniers ne sont en effet pas comptabilisés par le fisc dans les revenus. Ou de prendre des participations dans des sociétés qui ne leur verseront jamais de dividendes : la valeur de leur patrimoine grossira ainsi bien au chaud. Ces petites astuces sont d'autant plus rentables qu'aucun plafonnement du plafonnement, calqué sur celui existant dans les années 1990 (l'avantage obtenu ne pouvait alors excéder la moitié de l'ISF théoriquement dû), n'a été, cette fois, instauré. Comment ces ultrariches font-ils pour vivre sans un sou en poche ? Facile. Ils peuvent, c'est tout à fait légal, demander une avance sur leur contrat d'assurance vie (elle est considérée comme un emprunt auprès de la compagnie et non comme un revenu). Ou encore puiser dans leurs avoirs à l'étranger. Mais discrètement cette fois.

## NE PAS DÉCLARER SES COMPTES BANCAIRES À L'ÉTRANGER

**Impôts fraudés** Tous (IR, ISF, droits de succession, etc.)  
**Amende encourue 65% des sommes déposées sur le compte + 40% des impôts dus + intérêts de retard**  
Contrairement à ce que pourrait laisser croire l'affaire Cahuzac, tout contribuable français a le droit de détenir un ou plusieurs comptes à l'étranger. Seule obligation : en déclarer au fisc le nombre, les références (numéro de compte, coordonnées de la banque...), la nature (compte courant, à terme, d'épargne...) et les éventuels intérêts qu'il génère. Naturellement, si le contribuable est soumis à l'ISF, il lui faudra aussi dévoiler le montant déposé.

Suite page 106 ▶



# Dans le BTP, certains filous ne paient jamais la TVA

► Suite de la page 105

Ces sommes seront alors taxées exactement comme si elles étaient détenues en France. Le problème, pour Bercy, c'est que bien peu de contribuables jouent le jeu... «Rien ne les empêche d'ouvrir un compte à Singapour lors d'un voyage en famille, sans le signaler au Trésor», indique un avocat. Certains sites, comme MySwissAdviser, proposent même de le faire depuis chez soi en quelques clics, contre 250 à 400 euros d'honoraires. Pour éviter ensuite de se faire pincer, ces dissimulateurs doivent cependant respecter quelques règles élémentaires de prudence : ne jamais utiliser sa carte bancaire étrangère en France (en épluchant des listes de transactions, le fisc a déjà coincé une bonne centaine d'étourdis). Et, bien sûr, éviter de voyager avec des extraits de comptes cachés dans sa valise. Tout existe.

## MONTER DES SOCIÉTÉS EN SÉRIE POUR NE PAS PAYER LA TVA

**Impôt fraudé TVA**

**Amende encourue 40% de l'impôt dû + intérêts de retard**

Cette fraude-là, les secteurs du bâtiment (les poseurs d'échafaudages en particulier) et du gardiennage en raffolent. La technique est d'ailleurs presque aussi simple que de gâcher du ciment : il suffit de faire quelques chantiers, de facturer ses prestations TTC, de mettre la clé sous la porte, en «oubliant» de reverser la TVA encaissée à l'Etat. Et de recommencer le lendemain, avec une nouvelle entreprise. En général, ces aigrefins changent de société tous les dix-huit mois, le délai maximum pour déclarer à l'administration ses activités de l'année précédente. «Lorsqu'on arrive sur place, c'est déjà trop tard», confesse un agent du Trésor. Inutile de préciser que tous ces escrocs à la TVA prennent soin de brouiller les pistes, en utilisant

des prête-noms et en établissant des domiciliations fictives. C'est le B.A.-BA du métier.

## FAIRE SEMBLANT DE DONNER DES ACTIONS À SES ENFANTS

**Impôts fraudés Impôt sur le revenu ou impôt forfaitaire sur les plus-values**

**Amende encourue 80% de l'impôt dû + intérêts de retard**

Une fois n'est pas coutume, les allergiques au fisc peuvent bénir le Conseil constitutionnel. Fin 2012, ce dernier a en effet

retoqué un texte qui voulait mettre fin à la «donation-cession», un mécanisme très prisé par les fraudeurs cherchant à s'exonérer de l'impôt sur les plus-values boursières ou immobilières. Pour annuler la note, il leur suffit en effet de donner les titres à leurs enfants et de leur demander de les revendre eux-mêmes aussitôt. A condition de respecter certains plafonds (200 000 euros par enfant, si les deux parents sont à l'origine du don), aucun droit de succession n'est alors dû. Pas plus que d'impôt sur la

plus-value, puisque les titres cédés sont retenus à leur valeur au jour de la donation... Voilà comment des dizaines de millions d'euros échappent tous les ans au fisc. Reste pour les propriétaires à récupérer leur argent. Pour ce faire, les plus malins concluent des montages complexes, comme ce couple qui, après avoir donné un immeuble à ses trois enfants (qui avaient eux-mêmes cédé le bien deux jours plus tard), leur ont demandé de placer l'argent dans une SCI montée en commun. Pointu. *Julien Bouyssou*



Ouvert en 2009, le port franc de Singapour abrite des œuvres d'art, pas toujours déclarées, sur plus de 20 000 mètres carrés.



## STOCKER ANONYMEMENT SES ŒUVRES D'ART DANS LES PORTS FRANCS

**Impôts fraudés TVA, taxe sur la vente d'œuvres d'art**  
**Amende encourue 40% de l'impôt dû + intérêts de retard**

**U**ne sécurité digne de Fort Knox et des conditions de conservation idéales, pour les tableaux comme pour le vin. Assurément, les ports francs, ces entrepôts qui ouvrent un peu partout (on en compte

une quinzaine en Suisse, un à Singapour, et bientôt un à Pékin), ont tout pour ravir les esthètes. Mais, à y regarder de plus près, c'est surtout l'exonération de droits de douane et de TVA qui les motive. En principe, cet avantage ne vaut que pour une durée limitée. «Mais il suffit de renouveler les papiers tous les six mois pour en profiter à vie», dévoile

un habitué du port franc de Genève. Pour limiter le risque, nombre de collectionneurs ne déposent pas eux-mêmes leurs tableaux dans ces cavernes d'Ali Baba, mais les font transiter via une société complice, basée à l'étranger. Ainsi couverts, ils peuvent spéculer à loisir, en achetant et revendant les œuvres stockées, sans payer la taxe de 5% en principe due au fisc.

PHOTOS: REUTERS





29 min



17 min



34 min



1 h 58

**DONC PARIS – AMSTERDAM**

**3 H 18**

THALYS.COM

**ICI, PERSONNE NE VOUS DEMANDERA D'ÉTEINDRE VOTRE TÉLÉPHONE OU DE REDRESSER VOTRE SIÈGE.**

Chez nous, grâce au confort et aux services à bord, que vous décidiez de travailler ou d'améliorer votre score... nos temps de parcours pourraient bien vous paraître trop courts. En Comfort 1, tous nos services sont compris : connexion WiFi\*, presse internationale, restauration à la place...

\* Service fourni par 21Net et activé par Nokia Siemens Networks, sous réserve de disponibilité.

**THALYS**   
BIENVENUE CHEZ NOUS



# Les montages savants à

Interdites ? Autorisées ? Avec ces trouvailles-là, il peut y avoir un vrai débat. Autant dire que les fraudeurs ont intérêt à avoir d'excellents avocats pour contrer le fisc.

**L**a fraude fiscale, ce n'est pas toujours blanc ou noir. Selon l'interprétation qu'on en fait, certains montages peuvent être tout aussi bien considérés comme légaux que comme illégaux. C'est alors à la justice de trancher, ce qui peut prendre des années, et parfois même plus d'une décennie. Avis aux amateurs, il n'y a rien de tel pour provoquer les inspecteurs du fisc. Lorsqu'une telle ambiguïté se présente, ils en font en général une question de principe : ils remettent systématiquement le montage en cause et, ça ne mange pas de pain, diligents un redressement sur tout le patrimoine et les revenus du suspect. Quitte à s'acharner durant des années... même s'ils ne sont jamais sûrs de l'emporter.

## DÉGUISE SON SALAIRE EN PLUS-VALUES BOURSIÈRES EXONÉRÉES

**Impôts fraudés** Impôt sur le revenu  
**Amende encourue** 80% du montant de l'impôt dû + intérêts de retard de 0,40% par mois

C'est le genre de montage qui a le don de rendre fou Bercy. Il y a belle lurette en effet que les cadres dirigeants les plus grippe-sous ont laissé tomber les banales primes de fin d'année, pour concocter des « packages de rémunération » beaucoup plus sioux... et moins taxés. C'est le cas avec les bons de souscription en actions (les BSA), des titres cotés en Bourse qui donnent le droit d'acheter l'action de sa société trois à cinq ans après leur émission à un prix fixé à l'avance. Avantage : ces BSA ne valent en général que quelques euros mais

peuvent, à terme, en rapporter des milliers. Lorsqu'ils tombent sur un de ces packages, les limiers du fisc scrutent à la loupe non seulement le prix d'attribution des bons (parfois particulièrement sous-évalués), mais aussi le risque réellement pris par le dirigeant dans l'opération (certaines sociétés allant jusqu'à financer elles-mêmes l'achat des BSA). Deux abus qui valent en général aux cadres concernés de voir ces plus-values requalifiées en salaire, et taxées comme tel. Certains, qui la jouent futé, arrivent toutefois à passer entre les mailles du filet. Comme ce dirigeant d'un groupe de distribution de chaussures qui avait acquis, sur son plan d'épargne en actions, pour à peine 19 600 euros des BSA de sa société, et les avait revendus 9 millions d'euros deux ans plus tard, sans payer un sou d'impôt grâce à son PEA... Même si l'on a connu plus risqué comme investissement, le Comité de l'abus de droit fiscal, juge de paix en la matière, n'a rien trouvé à redire...

## CHARGER À RAS BORD SON ASSURANCE VIE

**Impôts fraudés** Droits de donation et de succession  
**Amende encourue** 80% de l'impôt dû + intérêts de retard

C'est bien connu, quand il s'agit de transmettre son patrimoine sans que le fisc s'en mêle, l'assurance vie est irremplaçable. Chaque détenteur de contrat peut ainsi léguer sans impôt jusqu'à 152 500 euros à la personne de son choix, qu'elle soit ou non de sa famille. Au-delà, les sommes transmises ne supportent que 20 à 25% de taxation, un must comparé aux taux

appliqués aux donations classiques (35%, en moyenne, pour les frères et sœurs, et jusqu'à 60% pour son concubin). Quoi de plus tentant, dans ces conditions, que de bourrer ses contrats in extremis lorsqu'on sent poindre sa fin. Illégal ? A la lettre, pas du tout, personne ne peut le contester. Mais le fisc ne l'entend pas de cette oreille. Pour lui, une telle manœuvre est totalement en dehors des clous dès lors qu'elle a été menée dans le seul but d'éluider l'impôt. On le voit, tout ici est question de nuance et d'interprétation. Ce fils prévoyant, qui, sachant sa mère gravement malade, l'a convaincue de liquider tout son patrimoine financier pour le placer sur trois assurances vie distinctes, est, quant à lui, allé trop loin. Le

décès étant manifestement très proche (il est survenu dans le mois suivant la souscription des contrats), le fisc a considéré que l'opération était une fraude grossière. Et la justice lui a donné raison.

## ABUSER DES AVANTAGES DORÉS DE LA SCI

**Impôts fraudés** Impôt sur le revenu, droits de succession  
**Amende encourue** 80% de l'impôt dû + intérêts de retard

Le charme des grugeurs, c'est qu'ils arrivent à détourner de son objectif même l'outil le plus banal. Prenez la société civile immobilière (SCI), cette structure juridique en principe inventée pour faciliter la gestion d'un bien détenu par plusieurs propriétaires. Comme ce statut est très avantageux (il permet,

## LOUER SON YACHT POUR NE PAS PAYER D'ISF

**Impôts fraudés** ISF  
**Amende encourue** 80% de l'impôt dû + intérêts de retard

**C**omment éviter de se faire matraquer par l'ISF quand on possède voiture de course, yacht ou jet privé ? Très simple, il suffit de les mettre en location, via une société créée pour la circonstance. Ils sont alors considérés par le fisc comme des outils professionnels et exonérés à 100%. Un tour de passe-passe lucratif, comme le montre notre tableau, et que les inspecteurs ont souvent bien du mal à démonter. « Une à deux semaines de location dans l'année suffisent à justifier d'une réelle activité », enrage l'un d'eux. Sauf à prouver – cela arrive – que le business est fictif. Comme pour ce patron d'une société informatique, qui affirmait louer son voilier à l'année. Un rapide détour aux services des affaires maritimes a permis au fisc de démontrer l'embrouille.



# la limite de la légalité

entre autres, de déduire des loyers encaissés ses charges et ses intérêts d'emprunt), des petits malins se sont vite engouffrés dans la brèche. Certains se débrouillent, par exemple, pour transmettre à leurs enfants des parts de SCI grevées d'un gros emprunt. Cela leur permet de ne payer aucun droit de succession (le prêt restant à rembourser venant en déduction de leur valeur). D'autres vont franchement plus loin. Comme ce couple qui, pour ne pas payer d'impôt sur ses revenus locatifs, avait regroupé ses possessions immobilières dans une SCI et y avait intégré sa propre résidence principale. Cela lui permettait de faire passer tous les travaux et toutes les charges de sa maison en déduction des loyers perçus. Et de ne pas payer un sou

d'impôt sur ces derniers. Mais ces magiciens n'ont pas fait longtemps illusion. Les inspecteurs de Bercy qui se sont penchés sur leur cas ont démontré que l'opération n'avait pas d'autre but que d'effacer leurs impôts. Ils ont eu droit à 80% de pénalités.

## "OUBLIER" DE DÉCLARER UNE DONATION

**Impôts fraudés** Droits de donation et de succession  
**Amende encourue** 40% de

**l'impôt dû + intérêts de retard**

Pour gratifier leurs héritiers tout en spoliant le fisc, certains petits malins ont trouvé mieux que l'assurance vie: ils donnent de la main à la main, en toute discrétion. Bien sûr, ils ne peuvent pas le faire avec des biens immobiliers, ni avec des toiles de maître et autres objets de col-

lection de grande valeur. «S'amuser à céder en douce ce genre de biens est risqué: les agents des impôts fréquentent désormais assidûment les salles de ventes», prévient un avocat. Ces escamoteurs s'en donnent en revanche à cœur joie avec l'argent liquide, les bijoux ou les bons vieux napoléons. Et, en cas de contrôle, ils ont un argument tout trouvé: le «présent d'usage», une forme de don tolérée, mais aux contours des plus flous. Celui-ci permet en effet de gratifier n'importe qui, sans impôt, du moment qu'il intervient à l'occasion d'un événement particulier (baptême, anniversaire, mariage, réussite à un examen...) et que le montant transmis n'excède pas 2% de la valeur du patrimoine du donateur. Mais tout est question de

mesure. Un notaire, qui s'était cru finaud en renouvelant cette petite opération trois fois par an, a fini par se faire coincer. Cette mère de famille aisée (elle affichait une fortune de 1,2 million d'euros) qui avait offert à chacun de ses deux enfants un chèque de 15 250 euros n'a par contre pas pu être inquiétée par les inspecteurs, qui en avaient pourtant très envie...

## ESCAMOTER SES PLUS-VALUES D'ENTREPRENEUR

**Impôts fraudés** Impôt sur le revenu ou impôt forfaitaire sur la plus-value

**Amende encourue** 80% de l'impôt dû + intérêts de retard

Quand il s'agit de ne pas payer d'impôt sur la plus-value de revente de leur entreprise, les fameux «pigeons» ont plus d'un tour dans leur sac. Comme celui de «l'apport-cession», simplissime: il suffit au créateur d'apporter sa société à une holding qu'il contrôle (l'opération, réalisée par échange de titres, n'est pas imposée). Si cette dernière conserve les titres plus de trois ans, elle pourra ensuite les revendre sans impôt. Et notre pigeon pourra se vanter d'avoir... pigeonné le fisc. Si elle les cède avant, elle pourra encore échapper à l'impôt, à condition de réinvestir rapidement au moins 50% de la somme obtenue de la vente dans une autre activité économique... Pas sorcier dès lors de multiplier, année après année, les prises de participation – et les gains – en franchise d'impôts. Certains business angels tiraient encore plus sur la corde, en réinvestissant dans des activités immobilières, comme la location de meublés touristiques, dénuée de tout risque. «C'est totalement interdit depuis le 1<sup>er</sup> janvier dernier», prévient un ingénieur patrimonial d'une banque privée suisse. Comme quoi, on ne peut pas gagner à tous les coups.

Charlotte Simoni •

## Déguiser ses jouets de luxe en outils professionnels rapporte gros

Bien déclaré comme "outil de travail"	Valeur du bien	Economie d'ISF réalisée pour un patrimoine total de... (montant de l'impôt payé)		
		... 2 millions d'euros	... 5 millions d'euros	... 10 millions d'euros
Voiture de course	100 000 euros	700 euros (6 700 euros)	1 000 euros (34 690 euros)	1 250 euros (96 640 euros)
Voilier de 15 mètres	400 000 euros	2 800 euros (4 600 euros)	4 000 euros (31 690 euros)	5 000 euros (93 190 euros)
Avion de tourisme	500 000 euros	3 500 euros (3 900 euros)	5 000 euros (30 690 euros)	6 250 euros (91 940 euros)





# Les mauvais plans

Les petits malins qui se piquent de gruger le fisc ne sont parfois... pas très malins. Avec ces bidouilles-là, ils sont sûrs de se faire pincer par les inspecteurs. Avis aux amateurs...

**P**our tromper l'ennemi avec ces astuces-là, il faut se lever tôt : le fisc les connaît par cœur et n'a en général aucun mal à les débusquer, grâce à ses recoupements de fichiers informatiques ou aux déclarations obligatoires que doivent lui fournir les établissements financiers. Cela n'empêche pas des milliers de bidonneurs de se faire pincer tous les ans...

## DÉGUISE EN VENTE UNE DONATION IMMOBILIÈRE

**Impôts fraudés** Droits de donation et de succession  
**Amende encourue** 80% du montant de l'impôt dû + intérêts de retard de 0,40% par mois

Pas besoin d'être un as en calcul mental pour s'improviser fraudeur : alors que les donations immobilières sont taxées au tarif fort (de 20 à 60% selon le degré de parenté), les ventes de maisons ou d'appartements ne supportent que 7% de droits, les fameux «frais de notaire». Pour transmettre de la pierre à leurs enfants, certains petits malins choisissent donc de la leur vendre, à un tarif défiant toute concurrence bien sûr, et en avançant parfois eux-mêmes l'argent de la transaction. N'est-on pas libre de céder ses propriétés à qui l'on veut et au prix que l'on entend ? Eh bien, justement, non. Même si, à la lettre, rien n'est interdit dans ce petit montage, Bercy le considère comme illégal dans l'esprit. Et il n'a aucun mal à le repérer à l'aide de son fichier

## NE PAS DÉCLARER SON ACTIVITÉ DE VENTE SUR INTERNET

**Impôts fraudés** Impôt sur le revenu, CSG  
**Amende encourue** 40% du montant de l'impôt dû + intérêts de retard

**D**es cadeaux reçus en double, des chemises décidément trop grandes ou une collection de timbres dont ils ne veulent plus : quand ils se font pincer par le fisc, les particuliers qui tirent de gros revenus – non déclarés – de leurs ventes sur Internet ont toujours de bonnes excuses. Du moins le croient-ils. Car, si rien n'interdit de se débarrasser de quelques babioles, vendre régulièrement des objets, y compris d'occasion, relève en revanche d'une activité commerciale. Et les recettes dégagées doivent alors être taxées à l'impôt sur le revenu. Certes, il n'y a pas de seuil officiel au-delà duquel un simple particulier doit se déclarer professionnel. Mais, comme le montre notre tableau, les inspecteurs du fisc froncent les sourcils dès 1 000 euros de chiffre

d'affaires mensuel pour les vêtements ou 2 000 euros pour le matériel high-tech. La fréquence de l'activité est aussi un critère : céder plusieurs meubles par mois aura ainsi du mal à passer pour autre chose que de la brocante professionnelle. Conscients des risques, ces commerçants du dimanche tentent bien de brouiller les pistes, en ouvrant plusieurs comptes de vendeurs, sur chacune des plates-formes les plus courues (eBay, PriceMinister ou Leboncoin). Mais le fisc dispose d'un sérieux attirail pour les pister. Il peut s'adresser aux fournisseurs d'accès, pour repérer les adresses IP des vendeurs et prouver que c'est du même ordinateur que proviennent toutes les ventes. «On peut aussi bloquer les produits en douane, en général, cela fait réagir», assure cet inspecteur d'un Groupe d'intervention régional (GIR). Bref, l'heure de se pencher sur les vertus de l'autoentreprise a sans doute sonné pour ces fraudeurs...

informatique des mutations immobilières, le bien nommé CÉil. Ce couple, à qui un parent avait «vendu» sa maison évaluée par ses soins à 150 000 euros contre une simple obligation de «loger, chauffer, nourrir, blanchir et soigner le vendeur», l'a appris à ses dépens. Les inspecteurs ont réévalué à 537 000 euros la valeur du bien transmis et prouvé qu'aucun soin n'avait été prodigué par les acheteurs, l'ancien propriétaire employant depuis longtemps déjà une aide à domicile. Une entourloupe pas plus piteuse que celle imaginée par ce Corse impatient qui a fait mine d'acheter pour 61 000 euros jamais versés la maison de son oncle. Sans doute ignorait-il que le droit spécifique à son île – aujourd'hui aboli – y

exonérait de droits toutes les donations immobilières.

## TRAFICOTER AVEC LES PLUS-VALUES SUR SON PEA

**Impôts fraudés** Impôt sur le revenu

**Amende encourue** 80% de l'impôt dû + intérêts de retard  
Voilà un paradis fiscal... bien français. Sur un plan d'épargne en actions (PEA), les plus-values boursières sont en effet exonérées d'impôts au bout de cinq ans. Sur un compte-titres ordinaire, en revanche, elles ne le sont qu'à hauteur de 40%, et après six ans seulement. Rien de plus tentant donc que de loger dans un PEA les actions de sa propre société, si possible en les sous-valorisant au départ – il n'y a pas de cours officiel pour les titres non cotés... Seul problème : les

versements sur un PEA, plafonnés à 132 000 euros, doivent se faire obligatoirement en numéraire. Ce n'est qu'ensuite que l'épargnant peut utiliser l'argent afin d'acquérir des titres. Pour contourner ces règles, un frère et une sœur, aidés de trois cousins, avaient imaginé un système qu'ils croyaient infailible : ils s'étaient simultanément vendus les uns aux autres les actions de la société familiale et se les étaient immédiatement rachetées dans le cadre d'un PEA avec l'argent prétendument tiré de cette vente fictive. A la clé de cette ronde pas très discrète, une culbute de 350 000 euros chacun, exonérée d'impôts. Le fisc n'a eu aucun mal à les pincer : les banques qui hébergent les PEA sont tenues de lui déclarer les plus-values



# à éviter à tout prix



Les seuils d'alerte surveillés par les inspecteurs du fisc

Type de marchandise vendue	Fréquence de vente suspecte pour un particulier	Volume de vente suspect pour un particulier	Commentaire
Produits high-tech	Plusieurs dizaines d'articles identiques par mois	A partir de 2 000 euros par mois	La vente d'iPad ou d'ordinateurs est contrôlée, mais aussi celle de coques de téléphone portable, faciles à importer de Chine.
Vêtements et mode	Au moins une centaine d'articles (tee-shirt, etc.) par mois	A partir de 1 000 euros par mois	Dans le cadre de la lutte anticontrefaçon, ce secteur d'activité est particulièrement surveillé par les autorités.
Automobiles	A partir de 2 à 3 véhicules par an	A partir de 15 000 euros par an	Écouler des voitures d'occasion en bon état peut vite alerter le fisc. La vente de pièces détachées automobiles est aussi surveillée.
Objets de brocante	Plusieurs dizaines d'objets disparates par mois	A partir de 2 000 euros par mois	La vente de beaux meubles est particulièrement suspecte, à moins d'avoir hérité d'un château et de le vider peu à peu...
Bouteilles de vin	Plusieurs dizaines de bouteilles vendues, sur au moins un an	Bouteilles valant au moins une centaine d'euros	Difficile de faire le tri entre les amateurs qui font tourner leur cave et ceux qui en font un vrai business non déclaré.

année, et ils le sentent passer : selon le syndicat Solidaires Finances publiques, le redressement moyen a bondi de 200 000 euros en 2009 à 450 000 euros en 2011. Et cela ne devrait pas s'arranger puisque, depuis le 1<sup>er</sup> janvier, la lutte contre la fausse expatriation relève des compétences de la BNRDF, une brigade autorisée à mettre les fraudeurs sur écoute et à perquisitionner leur domicile. Avis aux amateurs...

## PLACER SON ARGENT SUR DEUX LIVRETS A

**Impôts fraudés IR, CSG**  
**Amende encourue 2% de l'en-cours placé sur le livret en trop**  
C'est bien connu, il n'y a pas de petits profits. Prenez le livret A (et son petit frère, le LDD), rémunérés à 1,75% : grâce au relèvement de leurs plafonds de dépôts (chaque épargnant peut y faire fructifier jusqu'à 34 950 euros), c'est 611 euros d'intérêts qui peuvent être empochés par an, en franchise d'impôts et de taxes sociales... Pourquoi, dès lors, ne pas accroître ces gains en ouvrant plusieurs livrets A ? Cette idée, ils sont plus d'un à l'avoir eue, puisqu'on estime entre 10 et 20% le taux de doubles livrets A parmi ceux récemment souscrits. Le hic, c'est que multiplier ainsi les ouvertures est interdit... et pas très malin. Depuis début 2013, les banques doivent, avant toute souscription, interroger le fisc qui, grâce au fichier des comptes bancaires (Ficoba), répond sous 48 heures. Et, régulièrement, l'administration fait tourner ses ordinateurs pour recouper les listes. Bref, ceux qui s'amusent à ce jeu sont sûrs de recevoir une injonction de régulariser la situation. Et, s'ils persistent, de payer l'impôt sur les intérêts escamotés, plus l'amende de 2% des en-cours du livret en trop. **Julien Bouyssou**

réalisées sur ces plans, même si elles sont exonérées d'impôts !

## SOUS-ESTIMER SES REVENUS SALARIAUX

**Impôts fraudés** Impôt sur le revenu

**Amende encourue 10% de**

**l'impôt dû + intérêts de retard**

Autant le dire d'emblée, depuis la mise en place, en 2006, de la déclaration d'impôts préremplie, les fraudeurs salariés ne sont plus vraiment à la fête. Leurs employeurs communiquent en effet d'office tous leurs revenus au fisc, jusqu'aux primes exceptionnelles. Quant aux banques, elles livrent dans le détail les intérêts de livrets comme les dividendes d'actions encaissés... Bref, pas grand-chose à gratter. Sauf si l'employeur s'emmêle les pinceaux ou communique avec retard ses

données (les déclarations sont postées mi-avril), croient encore les plus naïfs. Erreur ! « En fin d'année, les inspecteurs pratiquent un contrôle montant sur montant, prévient Vincent Drezet, secrétaire national de Solidaires Finances publiques. Comme les données communiquées par les entreprises sont alors plus complètes, la moindre anomalie génère l'envoi d'une rectification. » Ils seraient encore des dizaines de milliers à se faire rattraper chaque année.

## SE FAIRE PASSER POUR UN EXILÉ FISCAL

**Impôts fraudés** Tous (IR, ISF...)

**Amende encourue 80% de**

**l'impôt dû + intérêts de retard**

Le beurre et l'argent du beurre : voilà ce que cherchent les « faux expatriés », officiellement installés à l'étranger, mais qui

continuent en réalité à profiter des douceurs de la France. Ces évadés fictifs sont nombreux dans les zones frontalières, où ils pensent pouvoir brouiller facilement les pistes. « Le coup classique consiste à léguer son domicile à ses enfants et à venir y coucher trois à quatre fois par semaine », révèle un inspecteur. La plupart de ces grugeurs pensent en effet qu'il suffit de résider six mois et un jour de l'autre côté des frontières pour être délivré des impôts français. « C'est complètement faux ! Le maintien d'un pied-à-terre et a fortiori d'une entreprise ou d'une activité professionnelle dans l'Hexagone suffit au fisc pour refuser la domiciliation étrangère », rappelle un avocat spécialiste du contentieux en cas de contrôle fiscal. Entre 170 et 200 naïfs se font ainsi pincer chaque



# Les nouvelles armes des limiers du fisc

Pour pouvoir traquer les gros fraudeurs jusque dans les paradis fiscaux, les contrôleurs de Bercy ont sorti l'artillerie lourde. Ils s'appuient désormais sur des superserveurs informatiques et peuvent compter sur une unité de police fiscale de choc.

Ces temps derniers, nos voisins helvètes ont répéré de bien étranges touristes au pied de leurs montagnes. Au lieu de partir en excursion dans les hauteurs, ces individus rôdent autour des résidences cosues et des banques privées genevoises. «Ce sont des agents du fisc français qui viennent enquêter chez nous illégalement», assurait en novembre dernier «Le Matin Dimanche». Selon cet hebdo de Lausanne, les cow-boys de la Dnef (Direction nationale des enquêtes fiscales) opéreraient en faux couples avec des voitures aux plaques interchangeables, et leurs agissements seraient connus de la justice suisse. «C'est totalement inexact, s'indigne Alexandre Gardette, chef du service de contrôle fiscal. Ces comportements sont interdits dans les services et les agents ne peuvent se rendre à l'étranger sans un accord exprès.» Le parquet général suisse est moins catégorique. Contactée par Capital, sa porte-parole, Jeannette Balmer, se contente d'affirmer «ne pas disposer d'indices concrets permettant en l'état d'ouvrir une instruction pénale». Mais elle précise que «si toutefois des éléments plus précis devaient se présenter, le ministère public examinerait sa compétence en la matière». Hum...

A Paris, en tout cas, beaucoup d'experts croient dur comme fer à cette barbouzerie fiscale. «Désormais, les hommes de Bercy sont prêts à tout pour démasquer les fraudeurs», témoigne Ardavan Amir-Aslani, un influent avocat d'affaires installé avenue Montaigne. «Notre détermination est totale», a récemment confirmé Jean-Marc Ayrault, face aux avant-gardes de la lutte contre l'évasion financière.

**La triche coûterait de 60 à 80 milliards d'euros à l'Etat chaque année**

L'enjeu, il est vrai, est énorme : selon le syndicat Solidaires Finances publiques, le seul à avancer des chiffres en la matière, la triche fiscale ferait perdre chaque année entre 60 et 80 milliards d'euros à l'Etat. A peu près l'équivalent de notre déficit budgétaire ! Au même titre que l'augmentation des prélèvements et la baisse des dépenses, la réappropriation de ces sommes est donc devenue une nécessité économique vitale pour le gouvernement. Cela tombe bien, depuis deux ans, les moyens des inspecteurs du fisc ont été considérablement renforcés. Certes, pour des raisons budgétaires, les effectifs n'ont pas été augmentés. Mais les 14 000 agents chargés du contrôle

fiscal disposent de toute une panoplie de nouveaux instruments, plus redoutables les uns que les autres.

Ils peuvent d'abord compter sur des systèmes informatiques récents. A commencer par le fichier électronique Evafisc, mis en service début 2011. Ce petit bijou permet par exemple aux chiens truffiers de la Dnef et de la DNVSF (Direction nationale des vérifications de situations fiscales, chargée du contrôle des ménages les plus aisés) de cibler bien plus facilement les détenteurs de comptes à l'étranger non déclarés. Cette base de données recense actuellement plus de 100 000 informations sur les contribuables soupçonnés de détenir de l'argent offshore. Elles proviennent des déclarations de mouvements de fonds suspects que les banques françaises ont l'obligation de transmettre à la cellule anti-blanchiment Tracfin. Mais aussi des données livrées par des établissements étrangers, en réponse aux demandes d'entraides administratives ou judiciaires adressées par les autorités françaises. Une dizaine d'attachés fiscaux, en poste dans nos ambassades en Europe et en Amérique du Nord, ont notamment pour mission d'obtenir des réponses rapides. Plus question de laisser

## DES FICHIERS

### EVAFISC

- **Cible** Comptes à l'étranger non déclarés
- **Moyen** Banque de données numériques
- **Résultat** 95 000 informations de soupçons stockées





Alexandre Gardette, chef du service de contrôle fiscal à Bercy, coiffe les 14 000 agents chargés des vérifications et des recouvrements.

les enquêtes fiscales se perdre dans les brumes internationales. Entre autres mines d'or, la fameuse liste de 3 000 évadés fiscaux français, récupérée par Bercy en 2009 par le biais d'un ex-informaticien de la banque HSBC à Genève, figure bien au chaud dans la mémoire d'Eva-fisc. Elle est croisée en permanence avec l'ensemble des données disponibles. Imparable.

Pour alimenter ce mouchard électronique, les enquêteurs du fisc disposent d'une autre source, dont ils n'aiment pas trop parler : les milliers de dénonciations que d'honnêtes citoyens leur font aimablement parvenir chaque année. Officiellement, les lettres anonymes sont jetées à la poubelle, et seuls les courriers traçables sont « traités ». Mais, dans la pratique, rien n'empêche un zélé fonctionnaire de laisser traîner les yeux sur une missive expédiée par un corbeau...

### La fraude à la TVA est l'une des plus difficiles à combattre

Autre innovation : le réseau d'échanges et de stockage électronique d'informations Eurofisc, qui associe les administrations fiscales des 27 pays de l'Union européenne. Cette fois, ce n'est pas l'évasion à l'étranger, mais la lutte contre la fraude à la TVA qui est dans le collimateur. Et il y a de quoi faire ! A elles seules, les entourloupes à la taxe à la consommation priveraient la France de 19 milliards d'euros de recettes chaque année. Or les techniques des aigrefins sont souvent d'une rare complexité, à l'image des fameux « carrousels de TVA ». Ces montages savants mettent en branle de vastes réseaux de sociétés fictives, créées simultanément dans plusieurs pays par des hommes de paille, et permettent de rafler de plantureux remboursements de TVA,

Suite page 114 ►

## ET UNE BRIGADE SPÉCIALISÉE

### EUROFISC

- **Cible** Fraude internationale à la TVA
- **Moyen** Réseau européen d'échanges et de stockage d'informations
- **Résultat** 45 000 informations échangées, 1 800 sociétés mises sous surveillance

### FIBANC

- **Cible** Mouvements suspects sur les comptes et livrets
- **Moyen** Fichier automatisé des opérations bancaires
- **Résultat** Stockage des relevés de 80 millions de comptes en France

### BNRDF\*

- **Cible** Fraudes complexes
- **Moyen** Brigade mixte spécialisée fisc-police judiciaire
- **Résultat** Plus de 150 affaires internationales traitées depuis deux ans

\* Brigade nationale de répression de la délinquance fiscale.



# Les souscripteurs de contrats d'assurance vie seront bientôt fichés

► Suite de la page 113

grâce à des fausses factures d'exportation. «Ce type de fraude est difficile à réprimer», reconnaît Alexandre Gardette.

En revanche, rien de plus aisé pour ses hommes que d'aller fouiner dans les quelque 150 millions de comptes bancaires et livrets de Caisse d'épargne souscrits en France par les personnes physiques. Depuis l'an dernier, Bercy dispose pour cela d'un fichier électronique bien plus efficace que la traditionnelle base de données Ficoba créée en 1980. Cette dernière ne recensait que les ouvertures et fermetures de

comptes. Baptisé Fibanc, le nouveau serveur informatique permet d'obtenir en quelques clics l'historique de toutes les opérations bancaires d'un compte. Gare à ceux qui ont eu la mauvaise idée d'y virer de l'argent occulte... Et un nouveau fichier est actuellement en préparation: celui des souscripteurs de contrats d'assurance vie, qui devrait voir le jour avant la fin de l'année.

Bien sûr, il en faudrait plus pour impressionner les filous les plus chevronnés, qui savent jongler avec les montages de sociétés opaques et les comptes en banque ouverts à Hong Kong

ou aux Bahamas. Mais même ceux-là ne sont désormais plus tout à fait à l'abri. Pour traquer au plus près les opérations internationales complexes, un commando de choc a en effet été spécialement constitué fin 2010: la BNRDF (Brigade nationale de répression de la délinquance fiscale).

**Hommes d'affaires, banquiers ou avocats pris en filature à Paris**

Installée au bord de la Seine dans un immeuble d'Asnières, cette unité spécialisée est composée d'une vingtaine de policiers et d'inspecteurs des impôts ayant bénéficié de formations complémentaires croisées: un stage de trois mois à l'Enfp (Ecole nationale des finances publiques) pour les premiers, et un passage par l'ENSP (Ecole nationale supérieure de la police) pour les seconds.

Forts de leur nouveau statut d'officier fiscal judiciaire (OFJ), ces derniers disposent des mêmes pouvoirs que ceux attribués à la PJ, dès lors qu'ils sont mandatés par un magistrat: filatures, écoutes téléphoniques, perquisitions, gardes à vue, saisies, enquêtes à l'étranger dans le cadre d'une commission rogatoire internationale.

A seulement 34 ans, le commissaire Guillaume Hézard, qui dirige cette redoutable brigade, est un vieux routier de la traque à la grande fraude: il était auparavant à la tête du groupe d'intervention régional des Hauts-de-Seine (GIR 92), chargé de lutter contre l'économie souterraine dans les cités, notamment les réseaux de blanchiment de l'argent de la drogue. Aujourd'hui, ce sont surtout des hommes d'affaires, des banquiers ou des avocats qu'il fait surveiller,

## DES PRESCRIPTIONS DE PLUS EN PLUS LONGUES

Oubli ou erreur d'imposition de la part de l'administration fiscale pour la taxe foncière ou la taxe d'habitation

**2 ANS**

Déclarations minorées des revenus, du patrimoine ou des montants de ventes donnant lieu à des droits d'enregistrement

**3 ANS**

Délai maximal dont dispose le Trésor public pour procéder à un recouvrement après une notification de redressement

**4 ANS**

Absence de dépôt de déclarations (impôt sur le revenu, ISF), minoration ou non-déclaration des biens (donations et successions)

**6 ANS**

Prescription (ou délai de reprise): délai pendant lequel l'administration peut procéder à des rectifications du calcul de l'impôt après sa mise en recouvrement.  
(1) Contre 3 ans avant 2012 selon les cas.

## DES SANCTIONS ALOURDIES POUR LES GROS FRAUDEURS

Majoration de l'impôt pour défaut ou retard de déclaration des revenus (IR) et du patrimoine (ISF), en plus des intérêts de retard (0,40% par mois)

**10%**

Majoration en cas d'absence de déclaration (IR et ISF) moins de 30 jours après la réception d'une mise en demeure de l'administration

**20%**

Majoration en cas d'absence de déclaration (IR et ISF) plus de 30 jours après une mise en demeure, fausse déclaration par manquement délibéré (mauvaise foi)

**40%**

Taxation des sommes détenues sur un compte étranger non déclaré, avec refus d'en indiquer la provenance. Le taux maximal des donations est appliqué

**60%**

Dissimulation des revenus (IR) ou du patrimoine (ISF) par manœuvres frauduleuses, par exemple par l'organisation fictive d'une insolvabilité

**80%**



parfois 24 heures sur 24, une tâche qu'il sous-traite souvent à une brigade de recherche et d'intervention spécialisée, la BRI financière.

Ainsi, lorsqu'il veut faire suivre discrètement un conseiller fiscal venu du Luxembourg pour rencontrer quelque client à Paris. «Nous allons prendre en filature H24 ce spécialiste de l'évasion des capitaux pendant une semaine, en notant tous ses rendez-vous pour voir avec qui il travaille, jusqu'à ce qu'il entre en contact avec l'individu qui nous intéresse», expliquait-il y a quelques mois devant une commission du Sénat Bernard Petit, contrôleur général de la lutte contre la criminalité organisée et la délinquance financière à la Direction centrale de la police judiciaire. Malheur à ceux qui se font prendre par ces incorruptibles.

Activités occultes, défaut de déclaration de comptes, de contrats d'assurance vie ou de trusts à l'étranger, fraude fiscale faisant l'objet d'une procédure judiciaire

**10 ANS<sup>(1)</sup>**

Peine maximale en cas de fraude fiscale organisée via un paradis fiscal

**7 ANS DE PRISON ET 1 MILLION D'EUROS D'AMENDE**

«Si vous tombez dans le colimateur de la BNRDF, vous risquez de passer des moments très désagréables», témoigne l'avocat parisien Vincent Ollivier. Certains gros contribuables, dont le nom apparaît dans la fameuse liste de la banque HSBC, en savent quelque chose. Ce notaire de province, par exemple, qui a fini par craquer au terme de sa première nuit de garde à vue. Après avoir farouchement nié toute fraude, il s'est mis à table comme un petit garçon, témoigne un habitué de ces dossiers. Bien plus coriace, cet autre épinglé des comptes suisses HSBC vit aujourd'hui un véritable enfer : mis en examen pour fraude aggravée (mais encore loin d'être jugé), il s'est fait saisir une partie de son patrimoine à titre conservatoire, s'est vu notifier une interdiction de quitter le territoire et n'a plus le droit de rencontrer sa propre épouse (elle aussi mise en examen) tant que dure l'enquête judiciaire.

«Pour les grosses affaires, l'époque des arrangements en douceur est terminée, confirme l'avocat Ardavan Amir-Aslani. Le niveau professionnel des hauts gradés de l'administration fiscale s'est beaucoup renforcé et, s'ils sont sûrs de leur dossier, ces hommes-là ne vous lâchent plus.» Ziad Takieddine, l'un des plus célèbres «clients» de la BNRDF, pourrait lui aussi le confirmer. Ce richissime intermédiaire franco-libanais, déjà mis en examen par le juge Renaud Van Ruymbeke dans le volet financier de l'affaire Karachi, fait en effet l'objet depuis juillet dernier d'une enquête pour fraude fiscale particulièrement serrée. L'administration s'est rendu compte qu'il avait «oublié» de payer ses impôts depuis 2002. Tous ses biens en France (comptes bancaires, hôtel particulier, yacht) ont été saisis à titre conservatoire. Et cette fois-ci, il ne peut plus compter sur son grand ami Jean-François Copé, ex-ministre du Budget, pour le tirer d'embarras. **Olivier Drouin** ●

PHOTO : ABACA

## Comment le baron Seillière s'est fait rattraper par le fisc

**D**u haut de son statut d'ex-patron du Medef et de chef du clan Wendel, Ernest-Antoine Seillière se croyait sans doute invincible. Erreur ! Lui aussi a eu droit à son lot de perquisitions à l'heure du laitier et de saisies de comptes bancaires. Et il est aujourd'hui mis en examen pour fraude fiscale. La cause ? Un montage juridico-financier très alambiqué qui a permis au baron, ainsi qu'à l'ancien patron de Wendel Jean-Bernard Lafonta et à douze autres cadres de la maison, de mettre la main sur 4,7%

du capital du groupe et de réaliser 254 millions d'euros de plus-value... net d'impôts. Problème : bien qu'elle semble légale à la lettre, Bercy estime que cette martingale relève de l'«abus de droit». Autrement dit qu'elle a été menée dans le seul but d'éluder l'impôt, ce qui la rend à ses yeux... illégale. Si la justice confirme cette façon de voir, ce qui est probable, les sanctions seront très lourdes : Seillière sera redressé de 40 millions d'euros, et Lafonta de 100 millions. Sans compter les condamnations pénales...



**BERCY LUI RÉCLAME PLUS DE 40 MILLIONS D'EUROS**

Choquée par les sommes faramineuses que le chef du clan Wendel s'était octroyées, une de ses cousines a saisi la justice. Le fisc a embrayé.



# Les parades en cas de contrôle

Certains contribuables semblent se jouer des attaques du fisc. Preuve qu'ils maîtrisent les quelques astuces permettant d'éviter le pire.

**C**haque année, un peu plus de 4 000 contribuables – tous très aisés ou célèbres – tombent sous les griffes des incorruptibles de la DNVSF (Direction nationale des vérifications de situations fiscales). Et ce n'est jamais une partie de plaisir pour eux. L'examen de situation fiscale personnelle (ESFP) auquel ils sont soumis est en effet une véritable épreuve, qui peut durer un an et briser le moral des plus endurcis. En prenant bien les choses et en respectant certaines règles, il est cependant possible de limiter la casse.

Olivier Drouin

## BIEN CONNAÎTRE TOUS LES DROITS DU CONTRIBUABLE

**E**n France, le contrôle fiscal est loin d'être inquisitorial. «La Charte du contribuable», disponible sur le site de l'administration des impôts (Impots.gouv.fr), détaille en une trentaine de pages les devoirs, mais aussi les droits dont bénéficient les citoyens. La mise en œuvre d'un «examen de la situation fiscale personnelle» doit, par exemple, être obligatoirement précédée d'un avis préalable. Sauf exception, la durée de la procédure contradictoire ne peut excéder un an, et la charge de la preuve incombe toujours à l'administration.



## TRAQUER LES VICES DE PROCÉDURE

**T**oute erreur de la part de l'administration peut entraîner la nullité de la procédure de contrôle et des impositions qui s'ensuivent. C'est par exemple le cas si l'avis n'est pas adressé aux personnes physiques en recommandé et à la bonne adresse. Ou s'il omet de préciser les années soumises à vérification ou de mentionner que le contribuable a la faculté de se faire assister par un conseil. L'absence initiale de remise de «La Charte du contribuable» peut également vicier les opérations de contrôle, et bien d'autres obligations figurent dans les nombreux articles du «Livres des procédures fiscales» (LPF), dont les règles s'imposent au vérificateur.

## UTILISER TOUS LES RECOURS JURIDIQUES

**B**on à savoir : au bout de deux ans, seulement 48% des redressements fiscaux ont abouti à un recouvrement effectif. Et pas seulement à cause de l'insolvabilité des tricheurs. Dans bien des cas, la procédure se perd dans les méandres juridiques parce que le contribuable, assisté d'un avocat chevronné, a utilisé toutes les formes de recours possibles : commissions départementales de conciliation, tribunaux administratifs, cours d'appel, etc. Plutôt que de risquer de se faire retoquer au tribunal (et de créer au passage des jurisprudences défavorables), l'administration préfère parfois lâcher l'affaire...

## NE JAMAIS PERDRE SON CALME

**A**près réception d'un avis de vérification, la première erreur à ne pas commettre est de solliciter un report de la première convocation : cela risque d'intriguer l'inspecteur, alors que l'entrevue initiale est souvent brève et purement formelle. Tout au long du processus de contrôle, la courtoisie et l'affichage d'une volonté de coopération sont recommandés par les avocats.

## NE PAS LAISSER DE TRACES

**P**our bénéficier du statut fiscal de non-résidents, les contribuables ne doivent pas séjourner en France plus de 183 jours par an. En cas de triche, ils doivent donc éviter de semer des indices : grosses factures EDF dans leur pied-à-terre parisien, relevés de cartes bancaires, notes de portable... Quant aux concubins qui souhaitent échapper à l'ISF en ne faisant pas la déclaration commune obligatoire, ils ont intérêt à ne pas afficher deux noms sur leur boîte aux lettres !

## NÉGOCIER LE MONTANT DU REDRESSEMENT

**L**ors du contrôle de particuliers fortunés, l'inspecteur a parfois tendance à charger la barque afin de se donner une marge de manœuvre financière. Le contribuable peut donc parfaitement négocier avec lui le montant de son redressement et des pénalités qui lui sont infligées. Il dispose pour cela de trente jours maximum après la réception de l'avis de notification.

PHOTO : GETTY



# Lettre ouverte aux amoureux du son



Didier Chagnon  
Président de Sennheiser France



Évolution du chiffre d'affaires  
en millions d'euros.

Dans la période de crise que nous traversons, comment Sennheiser a-t-il pu connaître pendant ces cinq dernières années une croissance continue et significative de son chiffre d'affaires ? La réponse est simple : **la passion du son.**

Une passion partagée avec tous nos publics : professionnels du son, organisateurs de tournées, stars internationales, audiophiles ou amateurs éclairés.

Cette passion recouvre 70 ans de volonté, d'engagement, de recherche, de mobilisation de toutes les énergies de l'entreprise au service d'un seul but : capturer et reproduire un son aussi proche que possible de la perfection. Cette "quête de la perfection" constitue

l'âme, le cœur, l'ADN de Sennheiser. Elle est la source de son hyperspécialisation, principale clé de sa réussite.

Cette démarche qui allie haute technologie et créativité a donné naissance à l'une des toutes dernières réussites de la marque : le casque Momentum.

Avec le casque Momentum, Sennheiser est parvenu à réaliser la synthèse du design et d'un son "audiophile".

Conçu pour un usage ultra-mobile, le Momentum offre une palette d'innovations qui en font un casque vraiment "différent".

Alors, si vous êtes vraiment passionné de son, exigez, vous aussi, la qualité Sennheiser.

Bien sincèrement.

## Casque Momentum\*

- Casque offrant une qualité d'écoute exceptionnelle digne des casques audiophiles.
- Oreillettes en cuir : une isolation encore plus efficace.
- Télécommande intelligente et micro intégré : une gestion optimale des appels téléphoniques ainsi qu'un contrôle de la musique pour un usage convivial avec les iPad, iPhone et iPod.
- Câble audio complémentaire : une écoute sur tout appareil multimédia doté d'une prise Jack.



\* Existe en 2 couleurs : Marron (Réf. : Momentum) ou Noir (Réf. : Momentum Black)



# CHAMPIONNAT DES DEVISES ET DES MÉTAUX PRÉCIEUX

Inscrivez-vous à cette compétition internationale de trading virtuel, dominée par les Tricolores

Avec **Capital.fr**

On peut avoir une passion pour la sculpture... et réussir dans le trading. C'est le cas d'Isabelle Cazejust (pseudo: Ysamys). Grâce à une plus-value de 7,31%, elle est montée sur la troisième marche du podium de février. Cette Héraultaise d'une cinquantaine d'années, qui participe depuis 2008 à notre Championnat des devises et des métaux précieux, a même bataillé jusqu'au bout pour la victoire, comme en témoigne la faiblesse des écarts: moins de 1 point de pourcentage sépare les trois premiers. C'est finalement un Ukrainien de 49 ans, Alexandr Deineko (pseudo: Alex701), qui l'a

emporté, avec une performance de + 8,16%, devant l'Indonésien de 44 ans Djunaedi Winata (pseudo: Badtrader), avec + 7,43%.

Une autre Française, Catherine Lyet (pseudo: Cathou), tire son épingle du jeu dans cette compétition internationale de trading virtuel (donc sans risque), organisée en partenariat avec le courtier en ligne RTFX, qui rassemble plus de 3 500 participants et se terminera le 30 août prochain. Malgré un mois de février en demi-teinte (+ 0,01%), cette Francilienne a réussi à conserver la tête du classement général, établi par addition des performances mensuelles. Au

bouclage de ce numéro, début mars, elle affichait un gain cumulé de 14,61%, loin devant un autre Tricolore, Patrick Walton (pseudo: Tagada), + 12,25%, et un résident de Hong Kong, Eric Liu (pseudo: Benjamin07), + 10,52%.

Vous aussi, vous pouvez tenter de bousculer la hiérarchie, en vous inscrivant – c'est simple et gratuit – dès maintenant sur Capital.fr via le menu déroulant de l'onglet Bourse. Réserves d'argent pour trader en réel, bons d'achat... de nombreux prix sont à gagner tous les mois (lire, ci-dessous, Règlement et dotation). A très vite!

Thomas Le Bars ●

## RÈGLEMENT ET DOTATION

- **Dates** Le Championnat se déroule du 3 septembre 2012 au 30 août 2013.
- **Inscriptions** On peut s'inscrire à tout moment en remplissant un questionnaire sur Capital.fr, accessible via le menu déroulant de l'onglet Bourse.
- **Objectif** Aussitôt inscrit, vous disposerez d'un capital fictif de 5 millions d'euros, à faire fructifier en pariant sur l'évolution de cinq devises, de l'or et de l'argent, comme si vous interveniez en réel sur les marchés, grâce à la plate-forme de trading du courtier RTFX.
- **Classements** Des classements sont établis chaque mois en fonction des performances (les compteurs sont remis à zéro en début de mois) et un classement général est calculé par addition des performances depuis l'inscription.
- **Prix mensuels** Les quinze premiers de chaque classement mensuel se partagent 22 000 FXMiles\*. 1<sup>er</sup>: 5 000; 2<sup>e</sup>: 3 000; 3<sup>e</sup>: 2 000; du 4<sup>e</sup> au 15<sup>e</sup>: 1 000.
- **Prix général** Les dix premiers du classement général se partagent à la fin du jeu 50 000 FXMiles\*. 1<sup>er</sup>: 20 000; 2<sup>e</sup>: 10 000; 3<sup>e</sup>: 6 000; du 4<sup>e</sup> au 10<sup>e</sup>: 2 000.
- **Prix bonus** Chaque jour, les 50 joueurs qui réalisent les meilleures performances gagnent 50 FXMiles\*. Le joueur qui réalise la meilleure performance quotidienne du mois gagne 1 000 FXMiles\*, et les quatre suivants 250 FXMiles\*.

\* Les FXMiles sont convertibles soit en euros (1 000 FXMiles = 1 000 euros), versés sur un compte chez RTFX qui permet au trader de miser en réel sur les marchés et d'encaisser les plus-values, soit en bons d'achat (1 000 FXMiles = 150 euros).



En partenariat avec

**RTFX**  
ONLINE TRADING SERVICES

Déjà plus de 3 500 joueurs participent à ce Championnat, qui permet de s'initier (ou de se perfectionner) sans risque aux techniques de trading.

## ET AUSSI... Répondez à cinq questions sur le thème de la retraite via notre quiz pour tenter de remporter un check-up complet de votre retraite

Chaque mois, un nouveau quiz est proposé sur Capital.fr, accessible par le menu déroulant de l'onglet Retraite.

Le principe: vous êtes confronté à une série de cinq questions avec, à chaque fois, trois choix possibles plus un indice pour vous aiguiller. Le gagnant est celui qui apporte le plus grand nombre de bonnes réponses, sachant que

les ex aequo sont départagés par tirage au sort. La récompense: un bilan qui permet de vérifier que tous ses droits à la retraite ont bien été pris en compte, d'estimer le montant de sa future pension et de découvrir des solutions pour l'optimiser. D'une valeur de 4305 euros, ce bilan retraite haut de gamme est réalisé par le cabinet Optimaretraite. T.L.B. ●

En partenariat avec



Optimaretraite



# Des vidéos Capital à télécharger sur votre smartphone



Capital vous en donne encore plus. Désormais, certains articles (leur nombre ira croissant dans les prochains mois) auront un prolongement, notamment sous forme de vidéos, téléchargeables sur votre smartphone. Le mode d'emploi est simplissime. **1** Téléchargez une des applications gratuites disponibles pour lire les flashcodes. Exemple : Mobiletag, accessible sur les iPhone ainsi que sur Nokia, Android, BlackBerry et Windows Phone. **2** Ouvrez l'application et positionnez votre smartphone au-dessus de l'un des tags imprimés dans cette page. **3** La vidéo\*, les photos ou le document proposés apparaissent quasi instantanément sur votre écran. A vous de jouer.

\* La lecture des vidéos n'est pas encore disponible sur tous les smartphones, notamment les BlackBerry.

## Interview

## Denis Hennequin

L'Interview Capital

**P-DG d'Accor** Hierchez McDo, aujourd'hui à la tête d'un glantheadeller, ce patron à poigne, sous des aînés sord, bouscule / eshaib ludes. Normal, di M, / esgrandies brilles entou mal à sa neme lina en cause.

« Le goût des clients évolue plus vite que celui des industriels »

**Le patron du groupe hôtelier nous dévoile les dessous de son étonnant bureau, à Paris.**



## Actus Conjoncture

## PROTECTION

Cette fois, il va falloir

reputa una gmina "czarna" przez władze i przez 13 lat nie mogła otrzymać pieniędzy na rozwój. Jak mówił J. Wójcik, burmistrz gminy, nie było...

## SOCIALE

### faire des sacrifices



**Les propositions chocs d'Agnès Verdier-Molinié, de la Fondation Ifrap, pour réduire la dépense sociale.**



### Match

**BOEING**  
Dueler courtesy

**Bureau Couteau**  
 10000 de la 10000e rue, 10000e, 10000e

**AIRBUS**  
sur le long et

**sur le long-ec**  
meilleure offre. 4 le dig you ever loved it? 1111

**Diaporama : découvrez en images les cabines du Boeing 787 et de l'Airbus A350.**



## Images

## PLEINS FEUX SUR LA PLANÈTE TEFAL

© 2000 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

**D'autres clichés  
spectaculaires sur la  
fabrication des poêles  
Tefal à Rumilly.**



## Warrant Marrant

On crash pas sur l'éco...  
On la vulgarise !

**Traders, krach, bulle...**  
Les turpitudes de la  
finance mondiale dé-  
cryptées avec humour.



**CAPITAL VOUS EN DONNE  
ENCORE PLUS SUR IPAD**

Retrouvez encore d'autres bonus et l'intégralité du magazine dans l'appli Capital de l'App Store. Ainsi que plus d'un an d'archives et de hors-séries.





# Faut-il respecter les dates limites de consommation ?

Surprise ! Les DLC indiquées sur les emballages ne doivent pas forcément être suivies à la semaine près. Tout dépend du type d'aliment. Inventaire.

## DATES À RESPECTER ABSOLUMENT

### ENTREMETS À L'ŒUF CRU

Utilisé sans cuisson pour une mousse au chocolat maison ou un tiramisu. Risque de salmonelle dans l'œuf lui-même ou sur la coque (contamination au moment de séparer le blanc du jaune).



### VIANDE EN BARQUETTE

Bœuf, agneau, porc ou poulet sont logés à la même enseigne. Bactéries et toxines pullulent. Conseil : plus on s'approche de la date, plus la viande doit être cuite.



### POISSON SOUS VIDE

Malgré le passage au fumoir, le produit reste «frais». Et sujet à développement de bactéries pathogènes (dont la listeria).



### CHARCUTERIE CUITE

Le jambon est sujet à la prolifération de germes. Les charcuteries préparées encore plus. Les colorants peuvent donner un bel aspect à des produits à risques.



### FROMAGE BLANC

Souvent fabriqué grâce à l'adjonction de présure dans le lait. Laquelle provient de l'estomac des vaches. Un terreau propice aux germes et bactéries.



### FROMAGE AU LAIT CRU

La fermentation rend le produit plus stable que le lait lui-même, mais les bactéries s'y développent facilement. C'est aussi pour ça que c'est bon...



### POISSON EN BARQUETTE

Lorsqu'il est cru, le poisson produit de l'histamine, une molécule pouvant déclencher des allergies. Il peut aussi contenir des parasites.



### DESSERTS LACTÉS

Cafés liégeois, crèmes vanillées, etc. Fatalement, des bactéries s'y développent. La crème chantilly est particulièrement sensible.



### VIANDE SOUS VIDE

Ce mode d'emballage n'empêche pas la prolifération des bactéries. Certaines se développent même davantage en l'absence d'oxygène.





## HUILE, CONDIMENTS

Pas d'eau dans l'huile, trop d'alcool dans le vinaigre... Au-delà de la date indiquée, ces produits vieillissent plutôt bien. À terme, le vrai juge de paix sera votre nez.

## PÂTES SÈCHES

Inutile de faire une fixette sur la date indiquée sur les paquets de spaghettis, tagliatelles, etc. En revanche, le goût de certains gnocchis (au jambon cru, notamment) peut être altéré.

## CONFITURE, MIEL

Les bactéries prolifèrent très difficilement dans des produits dont la teneur en sucre est élevée. Les éventuelles moisissures ne présentent pas de danger.

## LAIT UHT

Il est porté à haute température en quelques secondes, puis refroidi aussi vite. Dans son emballage Tetra Brik, il risque seulement de prendre à terme un goût de carton.



# DATES POUVANT ÊTRE LARGEMENT DÉPASSÉES

## BISCUITS, FRIANDISES

Aucun danger à les consommer une fois périmés. Ceux qui sont dans un emballage totalement hermétique sécheront rapidement. Les autres ramolliront.

## CONSERVES EN BOÎTE

Le procédé appliqué à la conserve rend parfaitement stable ce qui se trouve à l'intérieur. Seuls le goût, la texture ou la couleur peuvent être altérés.

## RIZ, LÉGUMES SECS

Les dates ne servent à rien. Nos experts attirent l'attention sur les petites bêtes, type charançons, qui peuvent y prospérer. Sans danger, mais peu ragoûtant.

## CONSERVES EN BOCAUX

Comme dans les boîtes métalliques, les germes ne peuvent pas s'y développer. À cause du verre transparent, il faut mettre le bocal à l'abri de la lumière.

## CAFÉ, CHOCOLAT

Pas de place pour le développement de germes dans ces produits. Tout juste perdront-ils de leur saveur. Le verdict vaut aussi pour les chocolats ayant reçu l'adjonction de lait.

## CHARCUTERIE CRUE

Sa teneur importante en sel la rend comestible longtemps. Le saucisson fait plus fort : avec ses bactéries lactiques, il durcira mais ne rendra pas malade.



## PÂTES FRAÎCHES

Stockées au rayon frais, elles ont une teneur élevée en eau. Au-delà de leur DLC, elles sécheront mais ne présenteront pas de danger, sauf dans des préparations type gnocchis avec crème fraîche, fromage, etc.



## BEURRE

Un beurre périmé ne présente pas de danger. Ceci grâce à sa très faible teneur en eau. Gare néanmoins aux vieilles plaquettes, qui peuvent être porteuses de bactéries nichées dans le réfrigérateur.



## JUS DE FRUITS FRAIS

Ils trônent dans les rayons réfrigérés et affichent des DLC courtes. Mais il ne s'agit que de marketing pour faire ultra-frais. En réalité, ils sont pasteurisés et ne présentent aucun risque.



## FROMAGE PASTEURISÉ

Ce type de produit a vu son lait porté à haute température pour tuer les germes pathogènes. Il y a donc de la marge pour un camembert et bien plus encore pour une part de brie mise en barquette.

## ŒUFS

Ce sont les seuls aliments dont la période de consommation autorisée est imposée par les autorités. Au-delà de celle-ci, l'œuf ne présente aucun risque s'il est cuit.



## PÂTISSERIE INDUSTRIELLE

Les DLC sont ultra-courtes. À raison quand il y a de la chantilly ou de la crème à base d'œufs. Sinon, il y a une marge pour les tartes sèches aux fruits, les pains au chocolat...



## YAOURTS

Nature ou aux fruits, un yaourt consommé au-delà de la DLC ne rend pas malade. Au pire, il a un goût acide. La raison : il est composé de bactéries lactiques qui bloquent la prolifération de leurs homologues néfastes.





Suite de  
la page 121

## Certaines boîtes de sardines se bonifient même avec les années

**M**angera, mangera pas ? Le pack de yaourts vous narque, au milieu de votre réfrigérateur, avec sa date limite de consommation dépassée de quelques jours. Vous le prenez, hésitez, puis le mettez à la poubelle. Eh bien, vous avez tort ! Les Danone étaient encore parfaitement comestibles, malgré leur ancienneté. Vous avez, bien malgré vous, participé à cet étonnant gaspillage collectif que l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe) a précisément chiffré : chaque Français jette en moyenne 7 kilos par an de produits non déballés.

Le phénomène n'est pas propre à notre pays. Outre-Manche aussi, on a la main leste et on met au rebut des montagnes d'aliments encore consommables. Du coup, les

Britanniques ont décidé de supprimer la date de péremption quand elle ne présente pas de danger pour le consommateur. En France, dans ce cas, on utilise la mention DLUO, pour «date limite d'utilisation optimale». Celle-ci se retrouve sur les produits stables dans le temps, dont seules les qualités organoleptiques, c'est-à-dire goût, texture et couleur, sont susceptibles d'être altérées. Le directeur adjoint du Centre technique de la conservation des produits agricoles, Guy Montlahuc, rappelle qu'un confit de canard conditionné dans un bocal en verre ou des raviolis dans une conserve en métal ne bougent quasiment pas : «Ces produits sont appertisés, donc montés en température entre 95 et 125 °C. Les germes ne peuvent pas s'y développer, même bien au-delà de la date indiquée.» Un

exemple surprenant : certaines boîtes de sardines sont estampillées «millésimées» parce qu'elles vont jusqu'à se bonifier avec les années. En somme, on a une grande liberté avec ce type de denrées, comme avec les biscuits, les huiles, les pâtes sèches, etc.

**Les ingénieurs veulent une DLC courte, les commerciaux, une longue**  
Changement de rythme avec les DLC ou «date limite de consommation». Celles-là figurent sur tous les produits à conserver au frais et susceptibles d'être dangereux pour la santé au-delà d'une courte période. Comme ce sont les fabricants eux-mêmes qui déterminent ces dates, la question se pose inévitablement : calculent-ils court ou large ? Réponse d'Hubert Bazin, consultant en sécurité alimentaire : «D'un côté, les ingénieurs qualité militent pour que la DLC soit la plus courte possible afin de garantir une saveur optimale. De l'autre, les commerciaux veulent des périodes de vente plus longues pour limiter les

pertes en rayon. Le résultat final procède d'un arbitrage entre les deux parties.»

On déduit de cette démonstration qu'il existe une marge pour certains aliments, mais pas pour d'autres (lire le détail page précédente). Les experts que nous avons interrogés conseillent la plus grande prudence avec le poisson et la viande, particulièrement lorsqu'il s'agit d'abats. Dans tous les cas, il faut faire confiance à son odorat. A l'inverse, confitures, conserves en verre, thés et même, plus étonnant, certaines charcuteries crues peuvent être consommés au-delà de leur DLC. Intéressant à savoir, car de plus en plus de grandes et moyennes surfaces mettent en vente, à des prix bradés et en les signalant clairement, des produits proches de leur date de péremption. De bonnes affaires en perspective ! Sauf pour les personnes à risque, préviennent les médecins : femmes enceintes, jeunes enfants, personnes âgées... Dans leur cas, interdit de jouer, ne serait-ce que d'un seul jour, avec les DLC.

Pierre-Olivier Savreux ●

## La "remballe", ou l'art de vendre de la viande périmée



**R**évélee dans les années 1990 à l'occasion de plusieurs scandales retentissants, la pratique de la «remballe», surtout dans la filière viande, n'a malheureusement pas disparu. Elle consiste à déballer une marchandise dont la date de péremption approche ou, pire, est déjà dépassée.

Ni vu ni connu, la viande défraîchie est reconditionnée avec une nouvelle date limite.

Ensuite, le vendeur cache la misère en supprimant les zones défraîchies du morceau, notamment celles de couleur plus foncée. Il reste à remballer le tout en apposant une nouvelle vignette dont la date limite sera rallongée de deux à six jours. Les affaires sortent souvent à la suite d'une dénonciation émanant de salariés contraints par leur direction de jouer les «remballeurs». Aux halles de Rungis, deux grossistes en viande nous ont confié que

la remballe sévissait surtout dans la restauration collective, car la rotation des produits y est rapide et la transformation moins risquée (les aliments sont très cuits). Conseils, néanmoins, pour éviter d'en être victime dans votre supermarché : préférez les rayons dont le débit est important, regardez si la pièce semble avoir été retaillée et méfiez-vous des barquettes contenant de nombreux petits morceaux.



Découvrez les techniques  
d'un pro du redressement d'entreprises



En vente chez votre marchand de journaux



# Mieux qu'un coach sportif, une montre GPS



**RC3** Des fonctions cardio ultracomplètes

**17/20**

**S**ortie en 2012, la RC3 est la première montre signée par Polar, le spécialiste des cardiofréquencemètres depuis 35 ans. Prix : 279,90 euros.

**Ergonomie** Légère et dotée d'une grande autonomie (12 heures). Ecran large très pratique en pleine course.

**Spécificités** Outils cardio particulièrement étoffés (test de forme, exercices types, compteur de calories brûlées...).

**Notre avis** Bien adapté aux joggers réguliers qui cherchent à améliorer et à contrôler leur condition physique.



**Forerunner 610** Un concentré de high-tech

**16/20**

**L**a toute dernière montre technologique sortie des ateliers du groupe Garmin, le leader mondial de la navigation par GPS. Prix : 349 euros.

**Ergonomie** Navigation agréable et rapide grâce à l'écran tactile (seul modèle actuel à en être équipé).

**Spécificités** Courses programmables (temps, cadence...) et possibilité d'affronter un adversaire virtuel.

**Notre avis** Le top du moment. Seul défaut notable : son prix, presque deux fois plus élevé que la moyenne...



Rythme cardiaque, vitesse, calories brûlées... Les fonctionnalités des nouvelles montres de sport sont ultrasophistiquées. Laquelle choisir ? Réponse dans notre test, effectué par un champion de course à pied.

**E**lle est loin l'époque où l'unique préoccupation des adeptes du jogging était d'avoir une bonne paire de baskets aux pieds. Pour tout pratiquant un peu assidu, la montre GPS fait aujourd'hui partie des équipements de base. Il est vrai que les services rendus par ces concentrés de technologie sont appréciables : fréquence cardiaque, vitesse moyenne et instantanée, distance parcourue, nombre de calories brûlées... Munis de leur montre et d'une ceinture cardio, les joggers disposent ainsi d'un véritable coach personnalisé, qui enregistre automatiquement leurs performances et leur permet ensuite de suivre les progrès réalisés.

C'est l'autre gros avantage de ces montres : elles peuvent se synchroniser (via un simple câble) avec n'importe quel ordinateur. Et donner accès, sur grand écran, à une batterie de tableaux statistiques (hebdomadaires, mensuels...), de conseils pratiques, d'exercices et de parcours à programmer, ainsi qu'à un réseau communautaire (chaque fabricant a le sien) afin de pouvoir partager ses expériences avec d'autres coureurs.

Reste à choisir le modèle adapté à ses besoins. Considéré comme une niche il y a encore deux ans, le marché est devenu très disputé. L'américain Garmin, pionnier du procédé GPS, continue de faire la course en tête, mais les finlandais Polar et

Suunto, le néerlandais TomTom ou le français Geonaute gagnent du terrain. Et l'arrivée de nouvelles marques, comme Basis ou Mio Alpha, qui proposeront bientôt des produits capables de mesurer le rythme cardiaque grâce à un capteur intégré (fini, la ceinture !), va encore chambouler la donne. Sans parler des montres dites « connectées », à l'image de l'iWatch d'Apple (sortie prévue avant fin 2013), qui promettent d'être truffées d'applications en tous genres (cardiofréquencemètre, GPS, texto, e-mail, visio...).

En attendant ce train d'innovations, nous avons demandé au spécialiste du 400 mètres Matthieu Lahaye, sélectionné dans l'équipe de France et représenté par le site Sponsorise.me, de tester cinq montres figurant parmi les plus grosses ventes actuelles. Bilan après deux jours



L'iWatch, la montre connectée d'Apple (ici, une vue d'artiste), devrait combler les joggers. Sortie prévue avant Noël 2013.

d'essais, en ville comme en pleine nature : chacune d'elles possède toutes les fonctions GPS et cardio de base, et les mesures sont justes et précises. Bon à savoir quand on voit que les prix varient du simple au triple... *Zeliha Chaffin* ●



**Onmove 700** Très bon rapport qualité-prix

**15**  
**20**

**L**a nouvelle montre de sport de la société française Geonaute, créée en 2008 et filiale d'Oxylane (propriétaire de Décathlon). Prix : 174,90 euros.

**Ergonomie** Menu simple, mais qui va à l'essentiel, avec un résumé des performances à chaque fin d'exercice.

**Spécificités** Un programme intégré de 16 étirements pour s'échauffer avant la course, avec schémas à l'appui.

**Notre avis** Excellent choix pour les coureurs occasionnels, même si l'on peut regretter le cadran imposant.



**SportWatch Basique**, mais sans aucune faille

**14**  
**20**

**M**odèle né en 2011, fruit de la collaboration entre le néerlandais TomTom et le pro de l'équipement sportif Nike. Prix : 169 euros.

**Ergonomie** Prise en main rapide. A noter : le capteur d'altitude, indépendant, est à fixer sur la chaussure.

**Spécificités** Autonomie un peu faible (8 heures), mais pas de lacune côté fonctionnalités (cardio, vitesse...).

**Notre avis** Design élégant et prix raisonnable : cette montre satisfera les attentes des joggers débutants.



**Ambit** Taillée pour les conditions extrêmes

**13**  
**20**

**L**e finlandais Suunto, réputé pour son matériel de plongée et d'alpinisme, vient de lancer ce modèle de montre GPS haut de gamme. Prix : 479 euros.

**Ergonomie** Mesures ultraprécises, mais on se perd un peu dans la foule de menus GPS et cardio proposés.

**Spécificités** Tout y est : boussole, altimètre, thermomètre... Et l'étanchéité est assurée jusqu'à 100 mètres.

**Notre avis** Idéale pour le trekking, mais trop sophistiquée (et un peu chère) pour les coureurs du dimanche.



# Capital où vous voulez, quand vous voulez !

## LA VERSION PAPIER

+

## LA VERSION NUMÉRIQUE



**N°1**  
des magazines  
numériques  
News-éco

### LES AVANTAGES

- Un sommaire **INTERACTIF** : dossiers, acteurs, succès, dérapages
- Des **DIAPORAMAS** : Clairefontaine, premier de la classe
- Des **VIDÉOS** exclusives : dans les labos de Google
- Des **INTERVIEWS** d'experts : La méthode de Free
- Plus de **PHOTOS**
- 7 jours/7 - 24h/24
- Disponible sur tablette, smartphone (iOS - Android), PC et Mac

+

## LA TABLETTE TACTILE



Android

WiFi



MP3  
MP4



# ABONNEZ-VOUS À L'OFFRE PREMIUM

PLUS DE  
**135€**  
D'ÉCONOMIE

Capital 1 an - 12 numéros  
version papier + version numérique  
+ la tablette tactile

**99€** au lieu de  
~~234,08€~~

**SEULEMENT**

## CARACTÉRISTIQUES

Système d'exploitation :  
Android 2.1

Ecran : Digital 7" Tactile TFT

Résolution : 800 x 480 pixels

Mémoire de stockage interne : 2 Go

Lecteur carte : Micro SD jusqu'à 32 Go

Wi-Fi : 802.11 b/g Certifié®

Connexions : USB 2.0 x 2

Dimensions : 185 x 115 x 15 mm

Compatible clé 3G

Sortie Casque/entrée Micro

Stylet intégré

Housse de protection

Valeur : 149€ TTC



# Capital

## BULLETIN D'ABONNEMENT

A RETOURNER SANS L'AFFRANCHIR À :  
Capital Service Abonnements - Libre réponse 70001 - Arras Cedex 9

Je choisis l'offre d'abonnement suivante :

### ■ VERSION PAPIER + VERSION NUMÉRIQUE + LA TABLETTE

☐ **99€** (version papier 1 an - 12 numéros + version numérique en pdf enrichi + la tablette tactile)  
au lieu de ~~234,08€~~ soit **135,08€ d'économie**

### ■ VERSION PAPIER

☐ **31,50€** (1 an - 12 numéros) au lieu de ~~42€\*\*~~  
soit **25% de réduction\*\***

### ■ VERSION NUMÉRIQUE

☐ **29,90€** (pdf enrichi) au lieu de ~~43,08€\*\*~~  
soit près de **30% de réduction\*\***

Mes coordonnées :

CAP259D

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

Prénom : \_\_\_\_\_

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

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

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



**IMPORTANT : E-MAIL INDISPENSABLE  
pour vous communiquer votre code d'accès  
pour l'abonnement numérique**

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

@ \_\_\_\_\_

Je règle :

☐ par chèque bancaire ou postal à l'ordre de Capital

☐ par carte bancaire : ☐ Carte Bleue ☐ Visa ☐ Mastercard

N° : \_\_\_\_\_

Expire fin : \_\_\_\_\_ Date et signature obligatoires

Notez les 3 derniers chiffres

figurant au verso

de votre carte : \_\_\_\_\_

Je peux aussi m'abonner sur [www.prismashop.capital.fr](http://www.prismashop.capital.fr)

ou au **0 826 963 964** (0,15€/min.)

☐ Je souhaite être informé(e) des offres commerciales  
du groupe Prisma Media et de celles de ses partenaires

\*Prix de vente en kiosque - \*\*Par rapport au prix de vente en kiosque. Photos non contractuelles. Délai de réception de votre 1<sup>er</sup> numéro et de la tablette : 4 semaines environ. Possibilité de s'abonner à la version papier de Capital seul (1 an - 12 numéros) pour 31,50€. Possibilité de s'abonner à la version numérique de Capital seul (1 an - 12 numéros) pour 29,90€. Vous pouvez acheter la tablette seule pour 149€ + 5€ de frais de port. Offre réservée aux nouveaux abonnés en France Métropolitaine, valable 2 mois. Les informations ci-dessus sont indispensables au traitement par PRISMA MEDIA de votre abonnement. A défaut, votre abonnement ne pourra être mis en place. Ces informations sont communiquées à des sous-traitants pour la gestion de votre abonnement. Par notre intermédiaire, vous pouvez être amenés à recevoir des propositions des partenaires commerciaux du groupe PRISMA MEDIA. Si vous ne le souhaitez pas, vous pouvez cocher la case ci-contre ☐ Vous disposez d'un droit d'accès, de rectification et d'opposition pour motifs légitimes aux informations vous concernant auprès du groupe PRISMA MEDIA.



# SCANDALES ALIMENTAIRES

## Du pain au talc à la viande de cheval...

L'histoire nous rappelle qu'après chaque fraude mise au jour les contrôles et la qualité en sortent renforcées.

**U**n tiers de vrai beurre, deux tiers d'huile de coco et de graisses d'équarrissage. Tels étaient les secrets de cuisine de la bande d'escrocs liés à la mafia napolitaine qui, dans les années 2000, ont écoulé 16 000 tonnes de beurre frelaté dans toute l'Europe. La recette n'était pas nouvelle. Au XVII<sup>e</sup> siècle déjà, des laitiers sans scrupule osaient d'immondes mélanges pour abaisser le coût de fabrication de leur beurre. «Les fraudes et les scandales alimentaires existent depuis l'Antiquité», rappelle Alessandro Stanziani, historien spécialiste du sujet au CNRS. Au Moyen Age, il était ainsi monnaie courante de maquiller – au sens propre – la viande faisaillée afin de la faire passer pour fraîche, de gonfler d'air les carcasses de bœuf pour les rendre plus grosses ou encore d'ajouter de l'eau dans le lait...

Le phénomène a pris une ampleur industrielle au XVIII<sup>e</sup> siècle avec le recul de la consommation purement locale et le développement des villes, et donc des intermédiaires. Et plus encore au XX<sup>e</sup> siècle, avec l'expansion du commerce international. Mais au fil des scandales, toujours accompagnés de violentes polémiques, l'Etat français a renforcé ses contrôles et ses moyens de lutte contre les fraudeurs. Nul doute, donc, que l'affaire de la viande de cheval va faire progresser notre filière viande. *Marie Charrel* ●



### Moyen Age Le pain aux os moulus se propage

**A** l'époque, les Français consommaient près de 1 kilo de pain par jour et par personne. Mais ils ne savaient pas toujours ce qu'ils avalaient ! Il n'était en effet pas rare que des boulangers peu regardants ajoutent à la farine ce qui leur tombait sous la main : fécule de pomme de terre, os moulus,

cailloux en poudre... La monarchie veillait à ce que les tricheurs soient sévèrement châtiés en place publique et que cela serve d'exemple. En 1316, alors que la famine ravageait l'Europe, 16 boulangers furent condamnés au pilori, puis chassés du royaume pour avoir mêlé des ordures à leur pain.



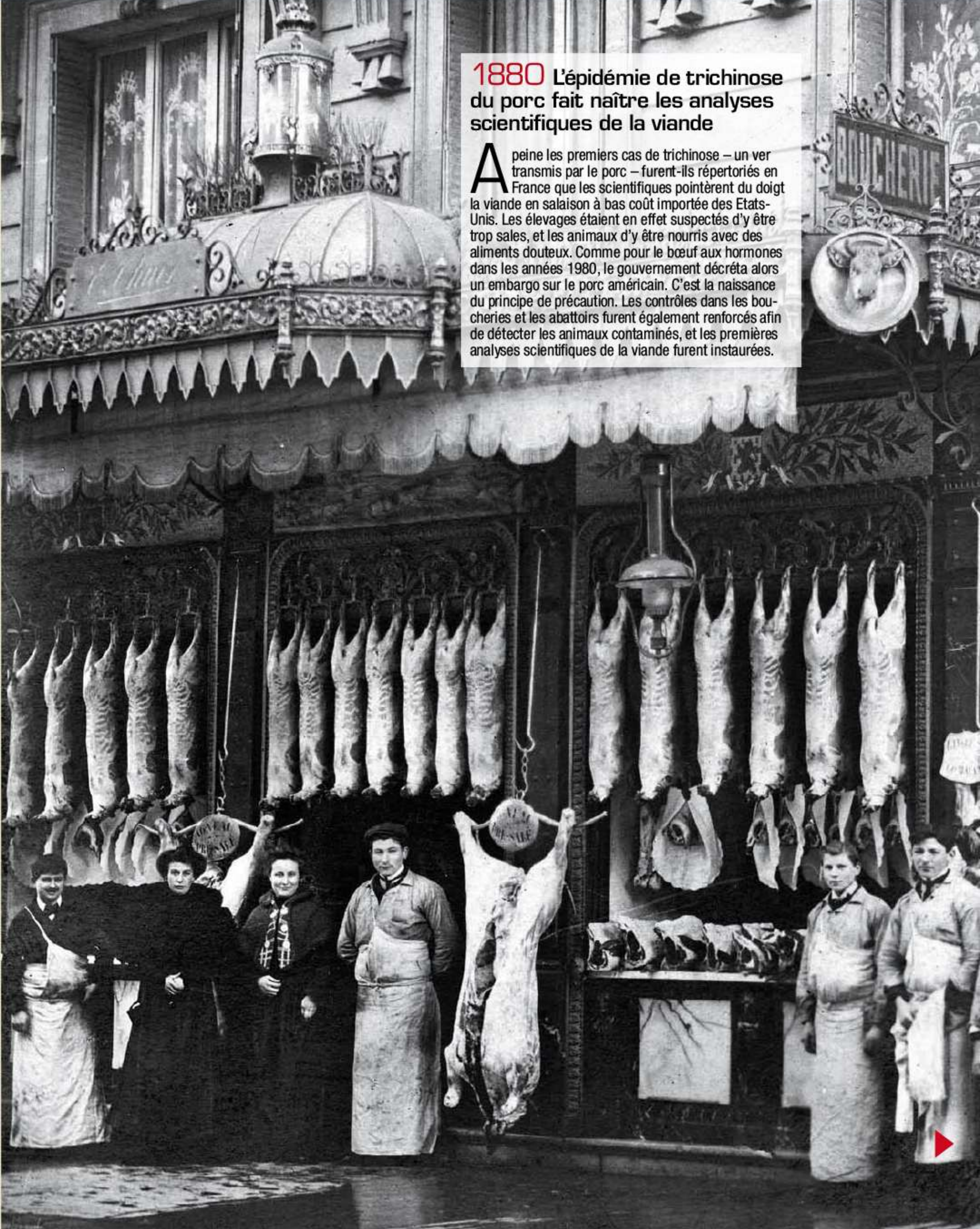
### 1827 Les bonbons empoisonnés tuent des centaines d'enfants

**P**our colorer leurs bonbons, les confiseurs du début du XIX<sup>e</sup> siècle ajoutaient des pigments à base de plomb ou d'arsenic. Certains les savaient pourtant toxiques... Face à la profusion des empoisonnements d'enfants et à la pression de médecins réputés (à gauche, Jacques Alphonse Guérard), une ordonnance interdit en 1830 l'usage de ces substances. Les stocks des boutiques parisiennes furent saisis. Du coup, les fraudeurs envoyèrent leur marchandise en province, où les contrôles étaient très rares !



## 1880 L'épidémie de trichinose du porc fait naître les analyses scientifiques de la viande

**A** peine les premiers cas de trichinose – un ver transmis par le porc – furent-ils répertoriés en France que les scientifiques pointèrent du doigt la viande en salaison à bas coût importée des Etats-Unis. Les élevages étaient en effet suspectés d'y être trop sales, et les animaux d'y être nourris avec des aliments douteux. Comme pour le bœuf aux hormones dans les années 1980, le gouvernement décréta alors un embargo sur le porc américain. C'est la naissance du principe de précaution. Les contrôles dans les boucheries et les abattoirs furent également renforcés afin de détecter les animaux contaminés, et les premières analyses scientifiques de la viande furent instaurées.







## 1890 Le vin trafiqué coule à flots en France

Après que le phylloxéra avait ravagé leurs vignobles, de nombreux producteurs grugèrent à grande échelle pour compenser la baisse des récoltes. Outre le classique mouillage (ajout d'eau), ils se mirent à fabriquer de

l'alcool à partir de raisins secs de Turquie. En réponse, le gouvernement fit voter la loi de 1905, premier grand texte sur la fraude alimentaire. Elle déterminera toute la législation future en la matière et donnera naissance à la DGCCRF, en 1907.

## 1910 La fraude aux farines suscite le premier grand procès du genre

Alertée par une dénonciation, la police démantela une filière de farine frauduleuse dirigée par deux frères italiens, les Cattaneo. Installés dans une ancienne usine de draps, ils mélangeaient la farine à de la terre, de la sciure de bois, du talc, et envoyaient le tout à des éleveurs, minotiers et boulangers peu scrupuleux dans l'Europe entière. 140 prévenus, soit les frères et leurs clients, passèrent à la barre.



## 1981 Les huiles frelatées traumatisent l'Espagne

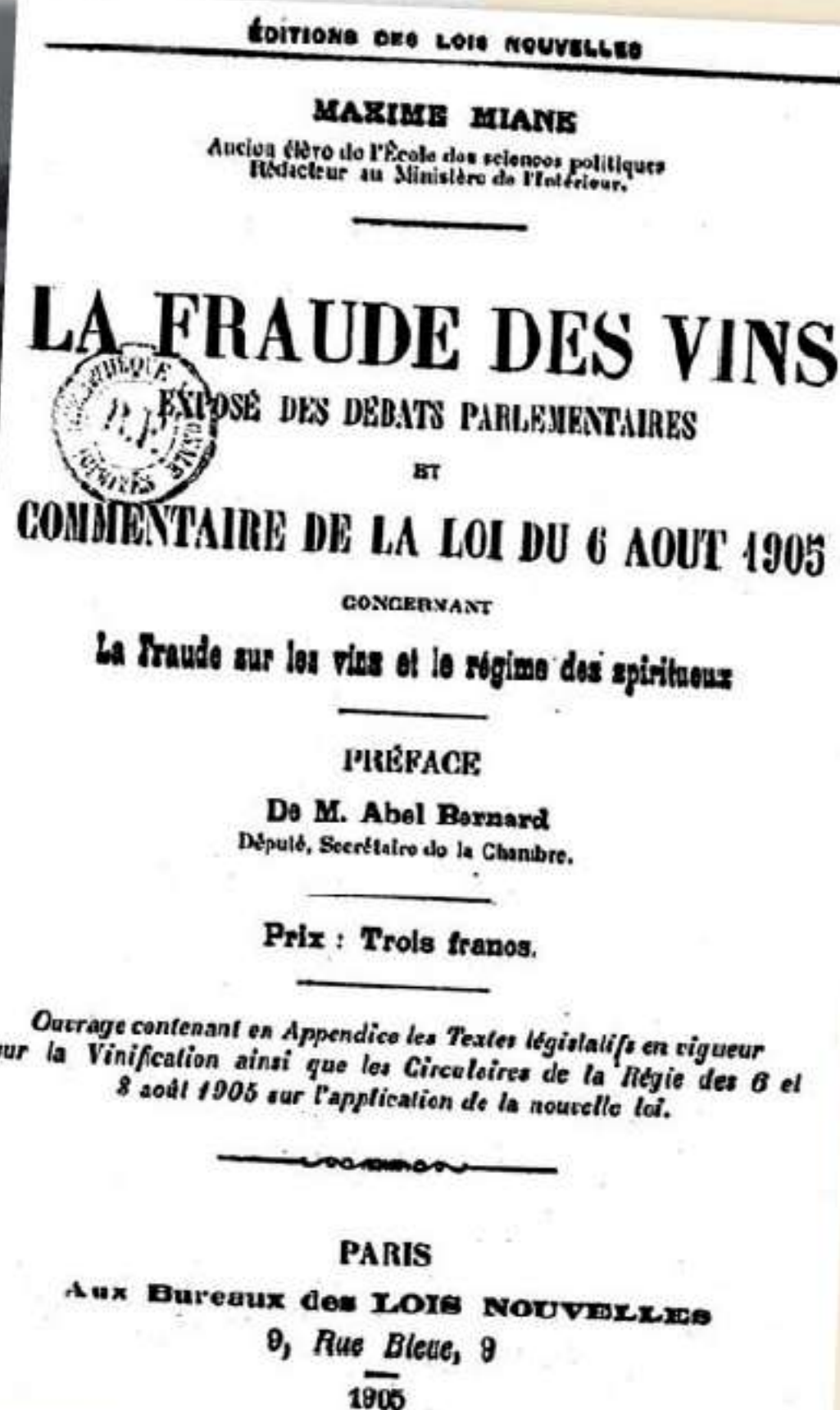
C'est l'un des cas d'intoxication alimentaire les plus graves du XX<sup>e</sup> siècle : 1 000 morts et 25 000 personnes gravement malades, dont 5 000 restées handicapées à vie. Des huiles de colza contenant de l'aniline (un dérivé du benzène), en théorie réservées à l'industrie, avaient été vendues comme huiles de table sur les marchés pendant des années par de petits entrepreneurs véreux. Ils furent condamnés à de lourdes amendes après des années de procès.



G. JEAN, ACADEMIE DES ARTS ET DES SCIENCES DE CARCASSONNE, RÉA, COLLECTION DUPONT/ANG IMAGES, COLLECTION KHARABINE-TAPABOR.

## 1988 Le bœuf aux hormones américain est mis sous embargo

En 1980, des scientifiques établirent que les hormones injectées aux bœufs en Belgique et aux Etats-Unis étaient dangereuses pour la santé humaine. En 1988, la Commission européenne décréta leur interdiction totale ainsi qu'un embargo sur les importations de bœuf américain. En réponse, les Etats-Unis triplèrent leurs droits de douane sur le roquefort français. Les hormones y sont toujours utilisées...







## 1 LACOSTE

«Il n'y a qu'un polo Lacoste !» En 2013, Lacoste célèbre ses origines avec une capsule de polos et t-shirts rendant hommage à son histoire à l'occasion de son 80<sup>ème</sup> anniversaire. Faisant référence à la première chemise Lacoste, le graphisme de cette ligne s'inspire d'anciennes images iconiques de la marque. Imprimés sur des t-shirts ou brodés à la poitrine sur des polos au col contrasté, cette capsule est déclinée en rouge, bleu, gris et blanc.

[www.lacoste.com](http://www.lacoste.com)

## 2 CASQUE MOMENTUM BLACK DE SENNHEISER

Pour ne plus avoir à choisir entre Son et Design, le casque Momentum Black allie un design de toute beauté et une qualité de son exceptionnelle digne des casques audiophiles. Le format fermé, avec des oreillettes enveloppantes en cuir luxueux, isole efficacement des bruits ambiants pour un plaisir musical total. Ce casque offre une télécommande intelligente avec un micro intégré permettant une gestion optimale des appels téléphoniques, du chat internet, un contrôle facile de l'écoute musicale, ainsi qu'un usage convivial avec les iPad, iPhone et iPod.

[www.sennheiser.com](http://www.sennheiser.com)



## 4 SMART BORDEAUX



L'application mobile du Conseil Interprofessionnel du Vin de Bordeaux est un outil

qui rapproche les consommateurs des producteurs et négociants bordelais. L'utilisation de Smart Bordeaux est simple :

1. Téléchargez gratuitement sur votre smartphone l'application «Smart Bordeaux».
2. Accédez partout et à tout moment aux fiches d'identité de l'ensemble des vins de Bordeaux soit en scannant avec votre téléphone l'étiquette, le code barre ou le code 2D, soit en tapant le nom du château ou de la marque.
3. Apparaissent alors sur l'écran l'appellation, le classement, les récompenses, l'histoire du domaine et de son vigneron, les cépages du vin, des idées d'accords mets-vin, des conseils de consommation, des infos oenotouristiques.

[www.smart-bordeaux.fr](http://www.smart-bordeaux.fr)

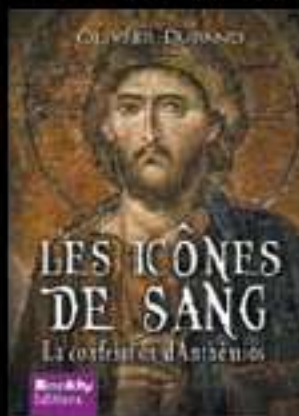
## 5 LES ICONES DE SANG D'OLIVIER DURAND

«Les icônes de sang», est un passionnant roman historique d'Olivier Durand qui vous plonge dans l'Empire byzantin du IX<sup>ème</sup> siècle. Sentant sa mort approcher, Anthémios, un vieil homme, révèle à son confesseur comment dans sa jeunesse il a été amené à en faire appel au diable et comment il est devenu, à cette occasion, l'instigateur d'une malédiction éternelle... Ce livre disponible en E-book (sur toutes les principales plateformes de distribution en ligne : Amazon, Fnac.com, Chapitre.com, etc...) a été découvert sur [www.bookly.fr](http://www.bookly.fr) et publié grâce au financement d'une soixantaine d'internautes passionnés de littératures. Rejoignez la communauté et devenez éditeur de ce livre afin de permettre sa sortie en librairie. Vous vous partagerez ainsi les bénéfices réalisés sur ses ventes.

<http://lesiconesdesang.blogspot.fr/>

[www.facebook.com/pages/](http://www.facebook.com/pages/Les-icônes-de-sang/37872709551841)

[Les-icônes-de-sang/37872709551841](http://www.facebook.com/pages/Les-icônes-de-sang/37872709551841)



## 3 FONDATION KRONENBOURG



L'appel à projets national de la Fondation Kronenbourg est ouvert du 1<sup>er</sup> mars au 30 avril 2013. Chaque année,

depuis plus de quinze ans, la Fondation Kronenbourg sélectionne 15 à 20 projets d'associations, innovants, créateurs de lien social et de réalité concrète dans trois domaines : la culture, la nature et la solidarité. Cette année, s'ajoute un thème transversal obligatoire pour tous les candidats : la musique. Les projets retenus, qui dans chaque catégorie devront tous avoir un rapport avec la musique, recevront un soutien de la Fondation Kronenbourg aussi bien financier qu'humain, par le biais du bénévolat de compétences.

[www.fondation-kronenbourg.com](http://www.fondation-kronenbourg.com)

## 6 COMPEX WIRELESS



Compex Wireless : le premier électrostimulateur sans fil au monde. Préparation physique, récupération après l'effort, soulagement des douleurs, prévention des blessures... Compex est le partenaire d'entraînement des sportifs passionnés ou de tous ceux qui ont envie de prendre soin de leur corps. Des études scientifiques montrent que 8 semaines d'entraînement avec un stimulateur Compex augmentent la force musculaire de 27%.

[www.compex.info](http://www.compex.info)



## 1996 La crise de la vache folle crée la panique en Europe

**L**'épidémie d'encéphalopathie spongiforme, une infection dégénérative du système nerveux, s'est déclarée en 1986 dans les troupeaux de bovins britanniques. Les coupables étaient les farines de carcasses animales utilisées pour les nourrir. Mais la panique atteint son comble lorsque, en 1996, les scientifiques établirent que la maladie était transmissible à l'homme (204 morts répertoriés au total). Des centaines de milliers de bovins sont alors abattus, un embargo est imposé sur le bœuf britannique et les farines animales sont interdites (en janvier 2013, elles ont été réautorisées pour l'élevage de poissons). En France, la traçabilité du bœuf non transformé a depuis été considérablement renforcée.

PHOTOS: RÉA, APP IMAGE FORUM.

## 1999 Les poulets à la dioxine se répandent

**L**e scandale a éclaté à Bruxelles lorsque des concentrations anormales de dioxine, une molécule toxique provoquant des cancers, furent repérées dans des aliments pour volailles contaminés par des huiles industrielles. Des centaines d'élevages furent fermés et des milliers de tonnes de viande saisies, dont 20 tonnes en France. Depuis, des contaminations similaires ont été détectées dans toute l'Europe, notamment en Irlande et en Allemagne.



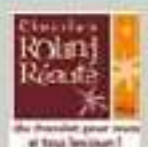
## 2008 Du lait contaminé fait des ravages en Chine

**L**empire du Milieu détient aujourd'hui la palme des scandales alimentaires, par leur fréquence et leur gravité. Au lendemain des JO de 2008, de la mélamine – un dangereux composant chimique – fut ainsi détectée dans le lait pour bébé de la marque Sanlu. Bilan : 300 000 enfants malades, 6 décédés. La patronne de Sanlu a été condamnée à la réclusion à perpétuité.



# Choisir sa franchise

## EXEMPLES À SUIVRE



**48 magasins**  
dont 4 en  
Île-de-France



**220 points de vente**  
dont 73 en Île-de-France



**100 restaurants**  
dont 8 en  
Île-de-France



**888 magasins**  
sur tout le territoire  
dont 120 en  
Île-de-France



**179 magasins**  
en franchises  
dont 3 en  
Île-de-France



**7 magasins**  
sur tout le territoire



Contact :

pb.vinssur20@orange.fr  
ou Astrid au  
03 87 63 29 02

## VINS SUR 20

Du mobilier à l'informatique, ce sont des boutiques clé en main que vous propose Vins sur 20. Tous les outils de travail nécessaires pour gérer des magasins de 50 à 300 m<sup>2</sup>, en centre-ville ou zone commerciale. Patrick Bertrand, caviste de métier, a créé l'enseigne avec une volonté : proposer des produits de qualité. Une exigence que l'on retrouve dans des boutiques traditionnelles ou avec une offre de petite restauration. « Nous travaillons à 98% directement avec des vignerons et nos menus sont réalisés avec des produits de terroir, corses, landais ou vosgiens. » Vins, champagne, whisky ou épicerie fine, plus de 1500 produits sont référencés par l'enseigne. Le franchisé, « un passionné qui a le goût du contact », bénéficie d'une formation de 2 semaines et d'un accompagnement poussé.



## LA BOUCHERIE

Cette dynamique chaîne de restauration à thème, avec la viande comme produit phare, accueille ses clients dans un décor qui rappelle Les Halles du XX<sup>e</sup> siècle. Avec pas moins de 20 ouvertures l'an passé, La Boucherie, qui compte actuellement 100 restaurants dont 10 à l'étranger, compte

doubler le parc de ses établissements en 5 ans. La clé de ce succès ? Un concept qui séduit les amoureux de la viande et des produits traditionnels adaptés aux saisons, avec en hiver des plats tels que des pot-au-feu et en été une large gamme de produits frais (salades, carpaccios...).



Le franchisé, qui doit savoir gérer une PME, est assuré d'un véritable accompagnement et d'un chiffre d'affaires allant de 1 à 2 millions d'euros, avec un résultat de 8 à 10 %.

[www.la-boucherie.fr](http://www.la-boucherie.fr) – 02 41 969 969



## DIA

Avec un parc entièrement refait de 888 magasins en France, le groupe Dia a une vraie volonté de développer le nombre de ses franchises. Actuellement, 30% des magasins sont franchisés, soit 255 établissements, l'objectif de l'enseigne étant d'atteindre 40%. Pour cela, elle propose une formule intéressante pour les petits apports :

la location-gérance. Un mode de franchise qui permet au manager ayant quelques années d'expérience dans la distribution alimentaire de louer un magasin existant tout en capitalisant pour pouvoir, à terme, accéder à la propriété d'un fonds de commerce. Avec des magasins bien achalandés et l'intégration de nouveaux univers, tels que la création de points chauds proposant pains et viennoiseries cuits sur place, Dia associe discount et qualité pour les clients.



01 43 91 20 72  
[www.franchise-dia.com](http://www.franchise-dia.com)



## CHOCOLATS ROLAND RÉAUTÉ

Ce fabricant chocolatier, qui compte aujourd'hui 48 magasins dont 36 franchises, était à l'origine une boulangerie familiale fondée en 1954.

La clé du succès ? Le réseau est précurseur d'un concept atypique. « Nos magasins ont une superficie moyenne de 250 m<sup>2</sup>, se situant entre la boutique de centre-ville et la grande surface », explique Brigitte Réauté. Avec une devise : « du chocolat pour tous et pour tous les jours ! », les magasins accueillent leurs clients venus pour une qualité reconnue et des prix compétitifs. Avec un apport personnel de 30% des 350 000 à



400 000€ d'investissement, le franchisé peut espérer un chiffre d'affaires de 600 000€ en moyenne. Son profil ? Un entrepreneur avec l'esprit réseau, « qui a un vrai coup de cœur pour le concept ».

02 43 70 63 04  
[www.chocolatsrolandreaute.com](http://www.chocolatsrolandreaute.com)



## FEU VERT SERVICES

Equipés en moyenne de 4 à 6 postes de travail, les centres Feu Vert Services sont exclusivement dédiés aux interventions rapides avec ou sans rendez-vous et ne disposent pas de magasin.

Vous aimez l'automobile et souhaitez créer votre entreprise ?

La franchise Feu Vert Services, c'est vivre sa passion et son envie d'entreprendre dans un environnement entièrement tourné vers la réussite. « Que vous ayez un projet précis ou non, venez nous rencontrer. Lors de notre entretien, nous étudierons ensemble les possibilités qui s'offrent à vous. Ensemble nous bâtirons votre projet. »

[www.franchisefeuvvert.fr](http://www.franchisefeuvvert.fr)

Contact : 04 26 10 58 30  
[recrutement.franchise@feuvvert.fr](mailto:recrutement.franchise@feuvvert.fr)



## DOMINO'S PIZZA

Avec 220 points de vente en France, dont 206 franchises, Domino's Pizza est incontestablement le leader de la pizza livrée et à emporter. Pour illustrer sa nouvelle accroche, « Domino's Pizza, on sait pourquoi on y va », pas moins de trois actualités fortes, soulignant le dynamisme du groupe. Le début d'année est

[servicedeveloppement@dominos.fr](mailto:servicedeveloppement@dominos.fr)  
[www.dominos.fr](http://www.dominos.fr)

ainsi marqué par la création d'une application iPhone ; d'une nouvelle recette, L'Artizza, toujours avec la pâte fraîche qui contribue au succès de la marque, mais qui se veut plus raffinée ; et d'une nouvelle génération de magasins, avec zone d'accueil, cuisine ouverte et places assises. Avec un objectif d'au moins 25 ouvertures cette année, l'enseigne propose une zone de 45 000 habitants à ses franchisés, pour des établissements d'une superficie moyenne de 130 m<sup>2</sup>. Un ensemble d'éléments différenciant, pour vivre l'expérience de la franchise autrement.



# Mieux que les emplois d'avenir, les jobs qui ne servent à rien

Sacré Bertrand Delanoë ! Le maire de Paris emploie 90 agents juste pour vérifier que l'on ne met pas ses sacs-poubelles dans le bac vert des voisins. Et il a plein d'autres idées comme ça.

**E**t maintenant, voici la véridique et très pénible histoire arrivée le mois dernier à un mien ami, dans le XIX<sup>e</sup> arrondissement de Paris. D'aucuns diront qu'il l'a bien cherché, mais c'est pure calomnie, car que faire lorsque le feuilleton est terminé, sinon vider les poubelles avant d'aller dormir ? Les siennes étaient d'ailleurs fort proprement mises, enfermées jusqu'à la dernière épluchure dans un de ces sacs plastique à cordelette tout ce qu'il y a de réglementaire. Pensant bien faire, notre honnête citoyen est donc sorti de sa maison, a fait quelques pas sur le trottoir, et s'en est allé ficher son baluchon dans le bac vert de l'immeuble voisin, le sien ayant été récemment volé, en sifflotant les

chœurs de l'Armée rouge parce qu'il faut bien s'entraider, surtout quand on est tout seul.

C'est à cet instant que deux sbires à brassard du Centre d'action pour la propreté de Paris (CAPP) lui sont tombés dessus. Les quatre-vingt-dix hommes de cette unité de choc, ai-je appris depuis, se voient confier l'importante mission de surveiller la mise des sacs dans les poubelles par les citoyens, parce qu'on ne peut pas laisser faire n'importe quoi, quand même. Après les sermonnages de rigueur, notre délinquant ordurier s'est donc vu dresser un procès-verbal pour « présentation irrégulière des déchets à la collecte municipale en bourrant un sac de 20 litres dans la poubelle du voisin, prévue et réprimée par l'article R 632-1 du Code pénal »,

infraction passible d'une amende de 35 euros. Précisons à l'égard des sceptiques qu'aucune caméra cachée ne tournait dans les environs et qu'il ne s'agissait donc nullement d'une plaisanterie télévisuelle.

À l'énoncé de cette affaire, la colère m'a pris. Qu'en pleine période de disette budgétaire Bertrand Delanoë s'amuse à assigner à des brigades nord-coréennes d'aussi absurdes besognes, il y a de quoi vous mettre en pétard, non ? Ces agents verbalisateurs ne seraient-ils pas plus utiles à balayer les rues de la capitale, particulièrement sales ces derniers temps ? Et puis j'ai réfléchi. Et j'ai compris qu'en fait de gaspilleur le maire de Paris était en réalité... un génial précurseur. Car enfin, puisqu'il n'y a plus aucun boulot dans les postes qui servent, la seule solution n'est-elle pas d'orienter les chômeurs vers des postes qui ne servent pas. Aux côtés des quatre-vingt-dix empêcheurs de bourrer les poubelles du voisin,

notre Grand Timonier parisien s'apprêterait à recruter aux frais du contribuable un bataillon de surveillants de gardiens de musée, une compagnie de vérificateurs de prise intégrale de RTT et une armée entière d'aideurs d'automobilistes à faire leur créneau.

On n'est pas sortis de l'auberge. *Philippe Eliakim* ●

Avec les nouveaux jobs du maire de Paris, la jeunesse va enfin retrouver le goût de l'espoir.

EMPÊCHEUR DE BOURRAGE DE LA POUBELLE DU VOISIN



VÉRIFICATEUR DE PRISE INTÉGRALE DE RTT

SURVEILLEUR DE GARDIEN DE MUSÉE



## Capital

RÉDACTION 13, rue Henri-Barbusse, 92624 Gennevilliers Cedex.  
Tél.: 01 73 05 4853. Fax: 01 47 92 6590.  
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 Genhial (4861)

### RÉDACTEURS EN CHEF ADJOINTS

Fabien Bordu (4884), Christophe David (4814), Philippe Eliakim (4879).

### DIRECTRICE ARTISTIQUE

Léa Elbaz-Tayar (4856)

### RÉDACTEURS

Affaires: Gilles Tanguy (chef de service, iPad, 4892), Emmanuelle Andreani (4727), Claire Bader (4927), Jean Bottella (chef d'enquête, 4824), Sophie Lecluse (4831). Dossier international: Patrick Chabert (chef de service, 4891), Eric Wettez (chef d'enquête, 4897). Révélations: Olivier Drouin (chef d'enquête, 4859), Etienne Gengembre (chef d'enquête, 4896). Macroéconomie: Sandrine Trouvelot (chef d'enquête, 4877), Marie Charrel (chef d'enquête, 4833). Management, carrières et salaires: Bruno Declairieux (chef de service, 4880). Argent et placements: Julien Bouyssou (chef de service, 4887), Charlotte Simoni (4888). Vie privée: Tiffany Blandin (4912). Documentation: Véronique Mottot (chef de rubrique, 4900), Audrey Mérochaud (4902).

### MAQUETTE

Valérie Guillo (chef de studio, 4753), Julie Dupont-Fauville (première maquettiste, 4872), Nicolas Pottier (4926), Guy Verry (infographie, 4871), Patrick Bordet (chef de studio hors-séries, 4874).

### SECRÉTARIAT DE RÉDACTION

Marie-Pascale Verry (première secrétaire de rédaction, 4866), Catherine Cocherneau (4867), Serge Bourguignon (réviseur, 4862).

### PHOTO

Sylvie Montali (chef de service, 5757), Yasmina Khellal (chef de rubrique, 4908), Sylvie Fraisse (4869).

### SECRÉTARIAT

Béatrice Boston (4801), Dounia Hadri (4853), Elisabeth Romaniello (4852), Marie-Violette Gonzales (comptabilité, 4514).

### FABRICATION

Jean-Bernard Domin (4950), Eric Zuddas (4951).

### CAPITAL.FR - Directeur Internet

Eddy Murano (4893)

### PUBLICITÉ

13, rue Henri-Barbusse, 92624 Gennevilliers Cedex.  
Tél.: 01 73 05 4545. Fax: 01 47 92 6725.

Directrice exécutive Prisma Pub: Aurélie Domont (6505). Directrice commerciale: Chantal Follain de Saint Salvy (6448). Directrice commerciale en charge des opérations spéciales: Géraldine Pangrazi (4749). Directeurs de publicité: Chrystelle Rousseaux (6456), Guillaume Pontoire (6453). Directeur de clientèle: Nicolas Serot Almeras (6457). Responsable Luxe Pôle Premium: Constance Dufour (6423). Responsable de clientèle: Magali Bode (4551). Responsable Back Office: Anne Fevre (6455). Responsable exécution: Rachel Eyango (6479). Assistante commerciale: Corinne Prod'homme (6450).

### MARKETING ET DIFFUSION

Directrice des études éditoriales: Isabelle Demailly (5338). Dir. marketing client: Nathalie Lefebvre du Prey (5320). Dir. commercialisation réseau: Serge Hayek (6471). Dir. des ventes: Bruno Recrut (5676).

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION: Rolf Heinz  
ÉDITEUR: Martin Trautmann

DIRECTRICE MARKETING: Delphine Schapira (4723)  
CHEF DE GROUPE: Audrey Bochy (6177).

Impression: Mohndruck Media Mohndruck GmbH, Carl Berlekamm Str. 161 M, 33311 Gütersloh - Allemagne.

© Prisma Média 2012. Dépôt légal: avril 2013.  
Diffusion Transports-Press: 1162-6704. Date de création: septembre 1991. Commission paritaire: 0314 184390.

### ABONNEMENTS

Capital-Service. Abonnements et anciens numéros, 62066 Arras Cedex 9. Tél: 0811 23 22 21. Site: www.prismashop.capital.fr. Tarifs étranger et DOM-TOM: nous consulter. Tarif France: 1 an - 12 numéros: 31,90 euros. Notre publication adhère à l'ARPP et s'engage à suivre ses recommandations en faveur d'une publication loyale et respectueuse du public.



GRUPE PRISMA MEDIA

13, rue Henri-Barbusse  
92624 Gennevilliers Cedex  
Tél.: 01 73 05 4545

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.



Capital

# SPÉCIAL MARSEILLE AIX

PAGE 136

## Les 30 qui secouent le business local

PAGE 144

Restaurants :  
les tables favorites  
de nos élus  
et de nos patrons

PAGE 148

Grands travaux :  
où sont passés les  
680 millions d'euros ?

PAGE 150

Le P-DG de CIS :  
"La nuit, j'ai moins  
peur sur la Canebière  
que sur les Champs"

PAGE 154

Immobilier :  
les quartiers des  
bonnes affaires



# Les **30** qui secouent le business local

Créateurs de start-up ou patrons de la «vieille» économie, à la tête de business locaux ou internationaux, ces entrepreneurs marseillais et aixois donnent une sacrée pêche à la région.

**MICHAËL AZOULAY,**  
**35 ans, P-DG d'American Vintage**

Son BTS de microélectronique en poche, il a commencé comme simple vendeur dans un magasin de vêtements marseillais, où il a attrapé le virus de la mode. Lancée en 2001, sa collection de pulls pour femmes Ana Paola n'a jamais trouvé son public, mais lui a permis, au fil des salons professionnels, de peaufiner son futur projet. «Offrir des produits à la fois féminins et casual», explique-t-il aujourd'hui. Fondée en 2005, sa marque American Vintage, avec des gammes de textiles fins et colorés, se fait vite une place au soleil. Désormais, le groupe de Michaël Azoulay possède 36 boutiques en propre dans le monde (et 44 points de vente). Surtout, l'enseigne marseillaise s'exporte très bien : la moitié de ses ventes (50 millions d'euros en 2012) se fait désormais hors de

France. «Et cette année, nous allons prospecter au Japon et en Corée», assure son P-DG.

**BERNARD BELLETANTE,**  
**58 ans, DG d'Euromed**

Ouverture à l'international avec deux campus en Chine (Shanghai et Suzhou), pédagogie basée sur la pratique, priorité au développement personnel de l'étudiant : c'est ce qui a permis à cet ex-directeur adjoint de l'EM Lyon, arrivé à la tête d'Euromed en 2002, de la hisser parmi le 1% d'écoles de commerce dans le monde bénéficiant de la «triple accréditation» pour leur qualité académique, leur proximité avec les entreprises et leur insertion dans le territoire. Sa fusion avec l'EM Bordeaux, en juin prochain, pour créer Kedge Business School, lui permettra d'entrer dans le top 15 européen et d'«aller titiller HEC et l'Essec», assure Bernard Belle-

tante. Et comme ses concurrentes parisiennes, Euromed est très active dans le soutien aux start-up via, notamment, son concours annuel de création d'entreprise, Le Phare.

**LUTZ BERTLING,**  
**50 ans, P-DG d'Eurocopter**

Avec 470 appareils livrés et 6,4 milliards d'euros de chiffre d'affaires, les résultats de 2012 «marquent le retour au niveau d'avant la crise», s'est félicité courant janvier le patron du géant européen des hélicoptères civils. Depuis l'arrivée aux commandes, en 2006, de cet ingénieur en génie civil allemand, le groupe affiche une croissance annuelle moyenne de 9%. Un rythme que Lutz Bertling entend bien maintenir : d'ici 2021, la filiale d'EADS, implantée à Marignane, doit renouveler sa gamme avec des engins moins gourmands en carburant dont, notamment, un appareil hybride – mi-avion, mi-hélicoptère – capable de voler à 450 kilomètres-heure. Enfin, le patron d'Eurocopter espère bien décrocher, à la barbe de son rival russe Kharkov, un contrat de 600 millions de dollars (197 hélicoptères) avec l'armée de l'air indienne.

**JEAN-FRANÇOIS BRANDO,**  
**69 ans, président de l'aéroport Marseille-Marignane**

Ce pur Marseillais est d'abord un vigneron, à la tête du château de Fontcreuse, près de Cassis. Membre du bureau de la présidence de la CCI, il a été nommé à la tête de Marseille-Marignane en 2011. Depuis, l'aéroport a battu dix de ses records historiques, avec un transit de 8,3 millions de passagers et 129 lignes régulières l'an dernier. Une vitalité due en partie à la compagnie low-cost Ryanair, présente depuis 2006, qui va encore ouvrir cinq nouvelles lignes cette année. «D'ici peu, on concurrencera Nice et Lyon», assure Jean-François Brando.

**ELISABETH COQUET-REINIER,**  
**60 ans, présidente d'Onet**

L'héritière de cette entreprise marseillaise plus que centenaire l'avoue, «l'année 2013 ne sera pas évidente», avec une diversification dans un nouveau métier, le démantèlement nucléaire, «un marché dont les coûts du travail sont mal connus». Mais, avec des ventes stables en 2012 (1,4 milliard d'euros), celle dont la famille détient la majorité du capital (73%) aux côtés de la famille Peugeot (23%) ne se dit «pas inquiète», voyant là l'occasion de développer l'activité internationale de ce groupe de 57 000 salariés, dont le métier historique «propreté-multiservices» (906 millions d'euros) se porte bien grâce à plusieurs contrats récents, notamment auprès d'institutions européennes.

**FAYÇAL DJERIDANE,**  
**38 ans, P-DG d'Olea Medical**

«Nous allons devenir l'Intel de l'imagerie médicale.» Optimiste, Fayçal Djeridane ? Il peut : en 2011, sa jeune société a déposé pas moins de six brevets internationaux de logiciels capables de fournir «les

Suite page 138 ➤



**PHANETTE ET MAXIME DOUBLE,**  
**36 et 40 ans, propriétaires du château de Beaupré**

**C**houchou du restaurant Louis XV, à Monaco, trois étoiles au «Michelin», ou de la First Class sur Japan Airlines, leur vin est considéré par beaucoup comme le meilleur AOC coteaux-d'aix-en-provence. Cinquième génération propriétaire des 180 hectares du château de Beaupré, le frère et la sœur Double en vendent 200 000 bouteilles par an. Mais Maxime a aussi créé Wines Tree, un «éditeur de vins» qui conseille les viticulteurs, de la production au marketing. Un carton : déjà 4,4 millions d'euros de chiffre d'affaires et 40% de croissance en 2012. Avec Phanette, cette fois, ce quadra vient de lancer D<sup>2</sup>, une société de négoce qui produira «des assemblages à partir de vins de Beaupré et des propriétés alentour».





**EMMA FRANÇOIS,**  
41 ans, créatrice des vêtements Sessùn

**C**ette diplômée d'anthropologie s'excuserait presque d'avoir réussi: «Je me suis lancée il y a quinze ans sans projet entrepreneurial.» Sa marque de vêtements est pourtant devenue, en «quelques années de croissance à trois chiffres», une des références de la mode féminine milieu de gamme. Inspirée par la richesse textile de l'Amérique latine, Emma François utilise des matériaux nobles (mérinos, soie) pour une mode «entre chic et nonchalance», loin des clichés de l'exubérance marseillaise. Cette styliste reste pourtant fidèle à sa ville d'adoption, «très attachée à mon personnel et aux bonnes relations avec mes fournisseurs». Refusant la course à la croissance, elle assure que ses 18 millions d'euros de chiffre d'affaires (+ 7% en 2012) lui «suffisent» à assurer l'essentiel: travailler avec les meilleurs prestataires et améliorer sans cesse la qualité de ses vêtements.



## Les 30 qui secouent le business local (suite)

➤ Suite de la page 136

résultats les plus précis du monde». Avec une marge d'erreur inférieure à 5%, contre 50% jusqu'à présent, la détection d'accidents vasculaires cérébraux (AVC) ne prend plus que trois minutes au lieu de vingt. «Notre succès doit beaucoup à la multidisciplinarité de nos 35 collaborateurs, astrophysiciens, centraliens, polytechniciens», assure le patron, lui-même ingénieur informaticien. Les plus grands hôpitaux de France et de treize autres pays sont déjà équipés des logiciels d'Olea Medical, qui vise 3 millions d'euros de chiffre d'affaires cette année et vient de lever 4,2 millions d'euros auprès du fonds Innovacom.

**JEAN-BENOÎT ET CATHERINE HUGUES, 51 et 53 ans, cogérants du Moulin Castelas**

Tout plaquer pour vivre leur passion. Après quinze ans passés chez l'américain Semy Engineering, Jean-Benoît et Catherine Hugues ont quitté l'Arizona pour relancer le domaine agricole familial du Castelas, qui produit, entre autres, une huile d'olive AOC de la Vallée des Baux. De Gérald Passédat, à Marseille, à Daniel Boulud, à New York, les chefs étoilés en raffolent. A 23 euros le litre, les Hugues jouent dans le haut de gamme et s'en tiennent à une petite production : 200 tonnes par an et 1,5 million d'euros de chiffre d'affaires l'an dernier.

**MARGARITA LOUIS-DREYFUS, 50 ans, P-DG du groupe Louis Dreyfus et propriétaire de l'OM**

Pas moins de 90 millions d'euros : c'est le prix auquel la veuve de Robert Louis-Dreyfus, qui l'avait racheté en 1997, serait prête à vendre l'Olympique de Marseille, foi de José Anigo, le directeur sportif du club. Des propos tenus dans une conversation placée sur écoute dans le cadre d'une information judiciaire pour extorsion de fonds en bande organisée à l'encontre du club. Voilà qui confirme le peu d'intérêt porté par Margarita à ce volet de l'héritage de son mari, tandis que les activités de négoce du groupe qu'elle détient, avec ses enfants, à 65%, l'occupent à plein-temps. Et lui garantissent le gros de sa fortune, estimée à 4,5 milliards d'euros.

**GUY PUECH, 42 ans, P-DG d'Altersis**

Passé par l'Ecole centrale de Marseille, cet Auvergnat né à Brazzaville a beaucoup boursingué, mais se sent «très attaché» à Aix, où il a créé, seul, en 2008, sa SSII de conseil en systèmes d'information, d'ingénierie scientifique et de production informatique (réseau de données, logiciels). Devenue une grosse PME de 100 salariés et 8 millions d'euros de chiffre d'affaires, Altersis travaille pour la CMA CGM, Areva, Gemalto et une «vingtaine d'autres entreprises du CAC 40», se félicite Guy Puech, ceinture noire 4<sup>e</sup> dan de judo, art



**CHRISTOPHE MARGNAT, 39 ans, P-DG de Beuchet**

Ce diplômé en finance de l'université d'Aix-Marseille a démarré sa carrière dans l'audit où, en 2000, il a repéré l'opportunité dont il rêvait : reprendre une entreprise dans sa ville natale. Ce sera Beuchet, l'inventeur de la combinaison de plongée isothermique, alors mal en point. «On a dû fermer des filiales, mais sans plan social, et, comme nous l'indiquaient les enquêtes clients, repositionner la marque sur son ADN : la chasse sous-marine», détaille ce féru de grands fonds. Malgré un circuit de distribution lui aussi en cours de restructuration, les ventes de Beuchet ont progressé l'an dernier (18 millions d'euros, +3%). Pour les doper, Christophe Margnat veut faire passer ses exportations de 60 à 75% de son chiffre d'affaires et continuer d'innover. Une nouvelle génération de détendeurs de plongée et de gilets de stabilisation est ainsi attendue pour la fin de l'année.

**MICHÈLE FRUCTUS, 67 ans, P-DG de la Comex**

C'est en 1992 que la fille du fondateur a pris les rênes de la célèbre entreprise d'exploration sous-marine. Ses clients ? Thales, Total et la Direction générale de l'armement, notamment. Et toujours la même priorité : l'innovation. La Comex (4 millions de chiffre d'affaires), dont Michèle Fructus est actionnaire majoritaire, a ainsi conçu le premier sous-marin biplace allant à 600 mètres de profondeur et un connecteur permettant de relier sous l'eau des câbles de très forte puissance. Elle participe aussi au projet Abysses, une plate-forme d'essais en mer profonde au large des îles du Levant.



PHOTOS : GETTY - DR

**CÉDRIC RENY, 41 ans, fondateur de Custom Solutions**

Créée il y a quinze ans à Rousset, son entreprise est aujourd'hui un des leaders de la gestion de clients des entreprises et des enseignes, avec 22 millions d'euros de chiffre d'affaires et 150 salariés. «Nous gérons surtout des offres promotionnelles et des programmes de fidélisation consommateur comme la carte Total», précise Cédric Reny. Son entrée en Bourse en 2010 a permis à Custom Solutions de lever 7 millions d'euros, mais 2013 s'annonce compliqué : «Nous sommes très dépendants de la grande distribution, qui a beaucoup souffert en 2012», pronostique ce diplômé de l'ISC Paris, qui compte bien exporter son concept dans d'autres pays d'Europe.

**RUDY RICCIOTTI, 60 ans, architecte**

Connu pour sa gouaille et son franc-parler, il multiplie les grands projets en France et dans le monde. Mais c'est à Marseille que ce bon vivant va inaugurer, en juin 2013, un de ses projets les plus

Suite page 140 ➤



# PARIS EN AVION, PLUS RAPIDE ET PLUS CONFORTABLE



# mp

marseille rovence

**NOUVEAU :** découvrez les services qui vous permettent de maîtriser votre temps d'accès : 20 minutes entre votre arrivée sur l'aéroport MP et votre embarquement.



## RÉSERVEZ VOTRE PARKING EN LIGNE

### Stationnement :

Réservez votre stationnement sur le parking P10. Avec l'option Flex, modifiez votre réservation si votre emploi du temps l'impose, (moyennant un supplément de 2€).

Tarif : 12€/jour.

### Abonnement trimestriel 1.2.3 :

Un accès illimité pendant 3 mois aux parkings P3 et P7 ! Une carte prépayée non nominative simple à utiliser qui facilitera vos venues à l'aéroport. Cette carte peut être utilisée par plusieurs personnes (un seul stationnement à la fois).

Tarif : 170€/trimestre.



## COUPE FILE LA GARANTIE D'UN TEMPS D'ACCÈS MAÎTRISÉ

Bénéficiez d'un accès prioritaire au contrôle de sûreté et inspection des bagages à main sans passer par la file d'attente traditionnelle.

Tarif : 120€/an.



## PROFITEZ DU SALON VIP

L'accès au Salon VIP permet de profiter d'un salon privatif en salle d'embarquement (Halls 1 et 3) : presse nationale & internationale, collations, WiFi...

Tarif : 19€/accès/personne.

*\* Frais de réservation en sus pour le parking P10. Ces services sont également proposés sur l'ensemble des vols au départ des aéroports principales (hors mp²).*

Réservez sur  
[mp.aeroport.fr](http://mp.aeroport.fr)  
ou auprès de votre  
agence de voyages.



# Marseille

# PARIS ONLY

18 vols / jour **49€\*** aller simple

**AIRFRANCE**

\* Tarif TTC aller simple, hors frais de service, soumis à conditions et à disponibilité, sur vols directs au départ de Marseille pour des voyages jusqu'au 29 juin 2013. Achetez 40 jours avant le départ. Bagages en soute non inclus et pas de Miles Flying Blue. Réservation sur [airfrance.fr](http://airfrance.fr) au 3654 (0.34€ TTC/min à partir d'un poste fixe) ou dans votre agence de voyages.

[mp.aeroport.fr](http://mp.aeroport.fr)

mp  
marseille rovence



## Les 30 qui secouent le business local (suite)

➤ **Suite de la page 138**  
emblématiques, le Musée des civilisations de l'Europe et de la Méditerranée (Mucem), après quatre ans de travaux et 200 millions d'euros d'investissement. A l'entrée du Vieux-Port, cette «casbah verticale» est construite dans le béton caractéristique de l'œuvre de Ricciotti et jongle avec les influences multiculturelles du bassin méditerranéen. Parrain du programme «off» de Marseille-Provence 2013, cet «esprit libre» sera également le concepteur de l'ilot Fauchier, le projet de rénovation urbaine de la ZAC Saint-Charles, autour de la gare.

**PASCAL RODON, 41 ans, DG d'Action Synthèse**  
Marseille, capitale française du film d'animation ? Pour Pascal Rodon, pas de doute, la ville et sa région bouillonnent de talents. «Après avoir lancé une revue de cinéma "CineLibre", en 1996, j'ai créé un concours de graphisme et remarqué que beaucoup de dessinateurs

venaient de Provence.» Du coup, en 1998, il crée son studio au cœur de la cité phocéenne. Bien vu : en 2005, son dessin animé «Pollux» attire 1 million de spectateurs et génère 26 millions de dollars de recettes. Un deuxième volet est en préparation, ainsi qu'une adaptation du «Magicien d'Oz». Son rêve ? «Être repéré par une major américaine, car ce sont les seules à pouvoir appuyer nos projets, l'Europe est trop frileuse», regrette Pascal Rodon, décidé à faire décoller ses ventes (2 millions d'euros en 2012).

**HERVÉ ROFRITSCH, 47 ans, P-DG de la Boule bleue**  
Le dernier fabricant de boules de pétanque en Provence est un nain à côté du géant Obut, installé dans la Loire et archi-leader en France (80%). Mais, grâce à son marché de niche, il tient le choc : «Nous faisons des produits haut de gamme et de compétition avec, notamment, des boules personnalisées», explique le représentant de la

quatrième génération à la tête de cette entreprise familiale fondée en 1904, rejointe après ses études à l'ESCE. Sa production de 45 000 boules par an génère un chiffre d'affaires stable de 780 000 euros. Des ventes qu'Hervé Rofritsch entend doper par la vente en ligne et les exportations vers l'Europe.

**RODOLPHE SAADÉ, 42 ans, DG délégué de CMA CGM**

Appelé à succéder à son père, Jacques (76 ans), encore à la barre, cet héritier entré dans l'entreprise en 1994 a déjà fait ses preuves. Parmi ses faits d'armes, en 2008, il a géré, avec une maîtrise unanimement saluée, la prise d'otages en Somalie du voilier de la Compagnie du Ponant, alors propriété de CMA CGM. Puis il a participé activement aux négociations sur la restructuration financière du groupe frappé par la crise (4,6 milliards d'euros de dette). Celles-ci ont d'ailleurs abouti, en février dernier, à l'entrée du Fonds stratégique d'investissement (le FSI, piloté par Bercy) au capital à hauteur de 6%, et à un plan d'économies de 300 millions d'euros, incluant une baisse de la vitesse de croisière des bateaux et la fermeture de lignes non rentables. En parallèle, CMA CGM compte sur de nouvelles destinations, notamment en Chine, et sur son flamant neuf «Marco Polo», plus grand porte-conteneurs au monde (400 mètres de long), pour renouer avec les profits fin 2013 (300 millions d'euros escomptés), avant une possible entrée en Bourse en 2014.

**JEAN-FRANÇOIS SALESSY, 43 ans, fondateur de Pimiento**

Août 2011 : la natation française cartonne aux Championnats d'Europe. Pour aider les nageurs à faire face à leur succès médiatique soudain, cet ancien directeur du Cercle des nageurs de Marseille lance son agence de gestion d'image. Dans son escarcelle aujourd'hui : les Manaudou sœur et frère et Camille Lacourt, notamment. Son succès (1,3 million de chiffre d'affaires en 2012), Pimiento le doit aussi à un mode de gestion original. «Sur chaque contrat, 25% des commissions sont réinvesties sur le sportif pour l'aider à améliorer son image avec, par exemple, du media-training ou des cours d'anglais», confie Jean-François Salessy. De quoi séduire des acteurs et d'autres sportifs, alors que Pimiento



**RENÉE MAUCORT, 60 ans, P-DG de Léonard Parli**

**J**e peux prouver mathématiquement que mes calissons sont les meilleurs du monde : ils contiennent 42% d'amandes quand tous les autres se contentent de 30% !», clame l'héritière, depuis le décès de son mari en 2000, de la vénérable confiserie aixoise qui, avec 440 000 calissons vendus par an, réalise 1,5 million d'euros de chiffre d'affaires. Après avoir déménagé l'entreprise et ses 18 salariés dans la zone industrielle des Milles pour développer sa recherche, Renée Maucort promet l'arrivée d'«un produit très innovant pour l'été 2013».



**CHRISTOPHE, GENEVIÈVE ET MARC MELKONIAN, 42, 48 et 47 ans, coprésidents d'Aramine**

**Q**uand, en 1994, les deux frères et leur sœur rachètent à leurs parents l'entreprise familiale d'essieux destinés à l'extraction, le secteur minier français agonise. Seule issue : «Devenir un constructeur mondial, en passant d'un monoproduit à une gamme complète, comme l'exigeaient les multinationales du secteur», raconte aujourd'hui Geneviève Melkonian. Bien visé. En multipliant les appareils et les pièces détachées adaptés aux différents types d'exploitation et de pays, le groupe affiche une croissance de ses ventes de 10% par an, dont 97% hors de France. Mais sa production, elle, est entièrement «made in Provence» ! Il n'empêche, «rien de tout ça n'aurait été possible sans la complicité qui nous unit et le management collégial de l'entreprise», se félicite l'aînée de la fratrie Melkonian.

PHOTOS : GETTY - DR

va ouvrir une antenne à Rio, au Brésil, en vue de la Coupe du monde de foot 2014 et des JO en 2016.

**ERIC SARRET, 48 ans, P-DG des Biscottes Roger**

Des produits innovants, comme la baguette tranchée ou les mini-toasts, la vente en ligne et l'adhésion au groupement d'entreprises Provence Méditerranée Export pour gonfler la part de ses ventes à l'international : la recette concoctée par Eric Sarret a permis d'éponger le million d'euros de passif de l'entreprise créée par son grand-père, qu'il dirige depuis 2008. L'an dernier, le biscottier aixois a d'ailleurs dégagé un chiffre d'affaires en légère progression à 7 millions d'euros. «On vise 3% de croissance cette année», assure Eric Sarret, prudent, qui continue de faire face à une grande fluctuation du prix des matières premières, à commencer par le blé.

*Suite page 142* ➤



Investissez  
en  
**DUFLOT** <sup>(1)</sup>  
**-18%**

**Économisez**  
jusqu'à -6 000 €  
**d'impôts** par an  
pendant 9 ans<sup>(1)</sup>

**Habitez ou investissez dans Marseille,**  
**sur la Côte bleue ou en Pays d'Aix**  
COGEDIM conçoit pour vous  
des lieux de vie uniques



**TRETS - Prélude Sainte-Victoire** : Prix attractifs idéal 1<sup>re</sup> acquisition  
Appartements-jardins, appartements-terrasses de dernier étage, maisons particulières.

**PROPRIÉTAIRE  
À PRIX INÉDITS**



**MARTIGUES - Domaine Gran'Voiles**  
Une résidence en restanques au cœur d'une pinède, piscine privée, vues panoramiques.

**TRAVAUX  
EN COURS**



**FUVEAU Pays d'Aix - Pure Provence**  
Maisons particulières avec jardins privatifs.

**2 MAISONS  
DISPONIBLES  
LIVRAISON 2013**



**FUVEAU Pays d'Aix - Les Bastides Pure Provence**  
10 bastides individuelles 4 et 5 pièces avec jardins privatifs, en lisière d'une pinède classée.

**3 BASTIDES  
DISPONIBLES**



**LE ROVE - Vallon Secret**  
Une résidence sur jardins offrant la qualité de vie village, à 20 minutes du Vieux Port.

**LANCEMENT**



**MARSEILLE 10<sup>ème</sup> - Urban Garden**  
Sur un grand jardin, spacieux 3 et 4 pièces, terrasses vues dégagées.

**DERNIÈRES  
OPPORTUNITÉS  
LIVRAISON 2013**



**GROUPE ALTAREA COGEDIM**



**cogedim.com**

**0811 330 330**  
Coût d'un appel local depuis un poste fixe

(1) Dans le cadre du dispositif Duflot le non-respect des engagements de location entraîne la perte des incitations fiscales. La Loi Duflot permet une réduction d'impôts égale à 18% du prix de revient d'un plus deux logements, retenu dans la limite de 300 000 € par contribuable et pour une même année d'imposition, et d'un plafond de prix de 5.500 € par m² de surface utile. Cette réduction s'étale sur 9 ans minimum, représentant une réduction maximale de 6 000 € par an, par contribuable, dans le cadre d'un plafond annuel des niches fiscales de 10.000 € pour 2013. La location, qui doit être consentie à usage de résidence principale et ne peut l'être à un ascendant, un descendant ou à un membre du foyer fiscal de l'acquéreur, doit respecter les conditions applicables au dispositif Duflot sur les plafonds de loyer mensuel par m² fixés selon 3 zones (A bis, A et B1) et variables en fonction de la surface du logement, et sur les plafonds annuels de ressources des locataires fixés par le Décret no 2012-1532 du 29 décembre 2012. En zone B2, le dispositif Duflot s'applique pour tout logement ayant fait l'objet d'un dépôt de permis de construire et d'un contrat de réservation signé avant le 30 juin 2013 avec une VEFA réalisée avant le 30 septembre 2013.  
COGEDIM AGENCE CONSEIL - Tél : 08.260.08.260 - SAS COGEDIM siret n° 054 50 814 00 55 - Illustrations dues à la libre interprétation de l'artiste destinées à exprimer une intention architecturale d'ensemble et susceptibles d'adaptations, 04-13.



## Les 30 qui secouent le business local (suite)

➤ Suite de la page 140  
**QUENTIN SCHAEPELYNCK,**  
**31 ans, DG délégué de Digitick**

Tout frais diplômé d'HEC, en 2008, il a créé Zepass.com, un site de revente de billets de spectacle. Très vite, la start-up séduit deux autres entrepreneurs du secteur, Sylvain Lumbroso et Emmanuel Guyot, fondateurs de Digitick, implanté à la Joliette, qui lui rachètent ses parts et l'appellent à leurs côtés. Fin 2010, ces derniers vendent la société à Vivendi, laissant à Quentin Schaepeilynck les clés de ce qui est devenu le troisième réseau national de vente de billets, derrière la Fnac et Ticketnet. Une concurrence féroce qui incite le jeune patron à taire la plupart de ses résultats. Mais le site fait un malheur, assure-t-il, éditant entre 30 et 40 millions de billets par an. En outre, développés au sein de la pépinière d'entreprises de la Belle-de-Mai, ses logiciels de gestion de billetteries équipent une cinquantaine de clubs de sport et de nombreux festivals de musique, dont, à Marseille, Marsattack.

**MARC SCHILLACI,**  
**50 ans, P-DG d'Oxatis**

A 20 ans, cet ingénieur informaticien vendait son premier logiciel à Bouygues. Aujourd'hui, installée en zone franche près de l'Estaque, avec 30% de ses collaborateurs issus des zones urbaines sensibles (ZUS) voisines, son entreprise connaît une croissance monstre: + 50% par an et déjà 300 millions d'euros de chiffre d'affaires. Fondée en 2001, elle propose aux commerçants des solutions de boutique en ligne clés en main. «A partir de 20 euros par mois, nous leur fournissons le site marchand et la communication sur les réseaux sociaux comme Facebook», explique Marc Schillaci. Bingo: Oxatis crée une plate-forme toutes les deux heures, et va s'attaquer à des marchés «moins matures dans l'usage d'Internet», en Europe du Sud et de l'Est.

**BERNARD TAPIE, 70 ans,**  
**propriétaire de «La Provence»**

Ira, ira pas? Le sondage BVA publié fin février, selon lequel 40% des Marseillais pourraient voter pour un Tapié candidat aux municipales de 2014, a ravivé la rumeur d'un plongeon de l'ancien patron de l'OM dans l'arène politique locale. Seul? En tandem avec le président (PS) de l'agglomération, Eugène Caselli?



PHOTOS: GETTY - FRED BRUNEAU

En binôme avec l'ex-premier adjoint UMP de Jean-Claude Gaudin, Renaud Muselier? L'ancien député radical de gauche de la 10<sup>e</sup> circonscription des Bouches-du-Rhône (1993-1996) clame, lui, que ses ambitions électorales appartiennent au passé. A voir. En attendant, après avoir racheté, en décembre dernier, certains des journaux du groupe Hersant – dont «La Provence» – pour 50,5 millions, dont 25 de sa poche, l'ancien ministre de la Ville du gouvernement socialiste Bérégovoy (1992-1993) pourrait, dit-on, participer à la reprise de l'OM.

**SAMIR TIGHILT, 35 ans, président de la commission emploi de Cap au nord Entreprendre**

Né dans un des derniers bidonvilles de Marseille, il a grandi dans les quartiers nord et fait mentir les statistiques en enchaînant l'école de commerce Euromed, un MBA, et une agrégation d'économie. Sans oublier sa casquette d'entrepreneur: il vient de revendre Agrolive, une société de distribution agro-alimentaire fondée il y a quatre ans et dont il a doublé le chiffre d'affaires, à 3,5 millions d'euros. Avant de repartir «d'ici deux ans» dans une nouvelle aventure entrepreneuriale, Samir Tighilt s'investit bénévolement dans l'association Cap au nord Entreprendre qui «met en relation offres et demandes

de travail dans les zones franches des quartiers nord, où le chômage reste fort malgré les nombreuses créations de postes».

**RÉMY DE TONNAC, 54 ans,**  
**P-DG de Inside Secure**

«La région d'Aix n'a rien à envier à la Silicon Valley!», clairo, en plaisantant, ce serial entrepreneur dans la micro-électronique. Cofondateur de Gemplus, devenu Gemalto en 2006, il a pris la tête d'Inside Secure, un des leaders mondiaux de la conception de conducteurs pour les transactions sécurisées, notamment dans la téléphonie mobile. Aujourd'hui, Rémy de Tonnac trépigne. «Depuis 2007, nous avons déposé plusieurs brevets révolutionnaires, mais la crise a refroidi les acheteurs potentiels.» Mais, il en est sûr, «la signature prochaine d'un très gros client» devrait booster les ventes d'Inside Secure (113 millions d'euros l'an dernier).

**CHRISTIAN-JACQUES VERNAZZA,**  
**65 ans, P-DG de Mediaco**

Pas de doute, il a bien fait fructifier la société de transit maritime fondée par son père en 1943 et dont il a pris les manettes en 1973. Aujourd'hui, Mediaco Levage est le numéro 1 français de sa catégorie, avec 600 grues capables de soulever chacune jusqu'à 1 600 tonnes, comme elles viennent de le faire sur

**LUDOVIC DEBLOIS, 35 ans,**  
**président de SunPartner**

**N**importe quelle surface peut devenir productrice d'énergie», assure cet ingénieur dont la société, Sun Partner, a développé Wysips, un film «transparent à 90%» pour écran de smartphone équipé de cellules photovoltaïques. Trente minutes d'ensoleillement permettent de téléphoner un quart d'heure, estime le jeune patron, qui voit d'importants débouchés pour son innovation en Afrique. Ces filtres, vendus sous forme de licence aux fabricants de téléphone, devraient être commercialisés fin 2013. De plus, cette jeune pousse de 30 salariés a signé des contrats confidentiels pour développer sa technologie dans les écrans publicitaires et les tablettes tactiles. De quoi, espère Ludovic Deblois, décupler ses ventes pour atteindre 100 millions d'euros d'ici 2016.

le chantier du Grand Stade de Lille. Ce qui n'a pas empêché Christian-Jacques Vernazza de diversifier ses affaires à travers une multitude de filiales: Mediaco Vrac, leader mondial de... l'huile de pépins de raisin, Mediaco Yachts, constructeur et loueur de bateaux à moteur basé à Saint-Tropez, ou, en 2012, Mediaco Park, dans la gestion de parkings. De nouvelles activités qui assurent à son groupe un chiffre d'affaires annuel de 280 millions d'euros, au moment où il envisage de passer, à son tour, le relais à ses enfants.

**CORINNE VERSINI,**  
**51 ans, P-DG de Genes'Ink**

Cette grosse tête, passée par IBM puis STMicroelectronics, a créé cette start-up spécialisée dans «les encres intelligentes» en 2010 avec un chercheur du CNRS, Jorg Ackermann. Basée à Rousset, elle développe des nanocomposites à partir d'oxydes de métaux comme l'argent et le cuivre, qui permettent aux encres industrielles de devenir conductrices, photovoltaïques ou fluorescentes. «Nos produits s'adaptent à tous les types d'impression d'encre – dépôt, jet, spray, sérigraphie – ce que ne font pas nos concurrents», assure Corinne Versini, qui escompte un chiffre d'affaires de 800 000 euros pour son premier exercice clos fin juin 2013.

Corentin Bainier ♦





**Qui peut le plus peut le moins.  
245 ch et seulement 7,2 l/100 km.**

**Louez votre Porsche Cayenne Diesel  
à partir de 849 € par mois\*.**

**Location Longue Durée Porsche Finance.**

**Profitez de sa sportivité et de sa sobriété sur 37 mois et 15 000 km par an.**



**PORSCHE**

**Centre Porsche Marseille**

IMPERIAL SAS  
La Valentine - Impasse de la Montre  
13011 Marseille  
Tél : 04 91 19 63 40  
Fax : 04 91 19 63 49  
[www.centreporsche.fr/marseille](http://www.centreporsche.fr/marseille)  
[nicolas.deboisgrollier@porsche-marseille.fr](mailto:nicolas.deboisgrollier@porsche-marseille.fr)

**Centre Porsche Avignon**

IMPERIAL SAS  
Chemin de la Croix de Noves  
84000 Avignon  
Tél : 04 32 44 87 90  
Fax : 04 32 44 87 99  
[www.centreporsche.fr/avignon](http://www.centreporsche.fr/avignon)  
[stephane.sebbak@porsche-avignon.fr](mailto:stephane.sebbak@porsche-avignon.fr)

Cayenne Diesel - Consommation en (l/100 km) : mixte 7,2 - Emissions de CO<sub>2</sub> (g/km) : 189.

\*Exemple de Location Longue Durée sur 37 mois et 15 000 km par an pour un Cayenne Diesel au prix client conseillé de 63 351 € TTC au 01/01/2013 (tarif hors options, frais d'immatriculation et taxes diverses). Un premier loyer de 9 502,65 € TTC suivi de 36 loyers mensuels de 849,00 € TTC (hors assurances facultatives et prestations).

Modèle présenté : Cayenne Diesel au prix client conseillé de 70 622,68 € TTC au 01/01/2013 avec les options ci-après incluses : peinture Marine métallisé (1 028,56 € TTC), marche-pieds (1 184,04 € TTC), carters de protection avant et arrière en acier spécial (1 088,36 € TTC), rampes de pavillon et barettes de protection en AluDesign mat (873,08 € TTC), régulateur de vitesse adaptatif (2 212,60 € TTC) et assistance parking avant et arrière (885,04 € TTC), hors frais d'immatriculation et taxes diverses. Un premier loyer de 10 593,40 € TTC suivi de 36 loyers mensuels à 949,00 € (hors assurances facultatives et prestations).

Offres valables du 01/01/2013 au 31/05/2013 dans les Centres Porsche participants, sous réserve d'acceptation du dossier par Porsche Finance, département de CGL, Compagnie Générale de Location d'équipements, SA au capital de 58 606 156 € - 69 avenue de Flandres, 59708 Marcq-en-Barœul Cedex - SIREN 303 236 186 - RCS Roubaix-Tourcoing.



# Les bonnes tables où se retrouve le gratin du business

Simple bistrot de quartier, triple étoilé «Michelin», château du XV<sup>e</sup>... Pour parler affaires ou politique, les décideurs d'Aix et de Marseille ont l'embarras du choix.

**D**ans la capitale de Paca, la convivialité n'est pas un vain mot. Une escale à Une Table, au Sud, vue imprenable sur le Vieux-Port, à l'heure du déjeuner, suffit pour s'en convaincre. Ici, pas de ton compassé ni de messes basses. «Les ambiances feutrées, c'est pour les Parisiens, plaisante le jeune chef du lieu, Ludovic Turac. Même pour les repas d'affaires.» Et puis, pour les grandes occasions ou les deals plus secrets, il y a toujours Le Petit Nice, temple de la gastronomie méditerranéenne. «Les meilleurs poissons du monde», assure, en bon Marseillais, un habitué.

Corentin Bainier ♦



Michel Peytou  
(Medef)



Barbara Hendricks  
(soprano)



Christine Lagarde  
(FMI)





## LE CHÂTEAU DE LA PIOLINE PROPICE AUX DISCRETS REPAS D'AFFAIRES COMME AUX ÉVÉNEMENTS MÉDIATIQUES



Lutz Bertling  
(Eurocopter)



Maryse Joissains  
(maire d'Aix)



Henri Proglio  
(EDF)



Jean Dujardin  
(comédien)

Un édifice du XV<sup>e</sup> siècle au beau milieu d'une zone industrielle, un restaurant tendance «bistronomie», Le Médicis, accolé à un hôtel quatre étoiles : au château de la Pioline, Nicolas Desanti et Isabelle Degan pratiquent l'alliance des contraires. Avec succès : moins de deux ans après la réouverture des lieux, les nouveaux propriétaires en ont fait un des rendez-vous les plus courus du tout-Aix, mais aussi des Marseillais, qui n'hésitent pas à parcourir 30 kilomètres pour y discuter affaires.

### La cuisine provençale attire les grands patrons

«J'y envoie tous ceux qui veulent faire un déjeuner d'affaires au calme», assure en habitué le dirigeant de l'Union pour les entreprises d'Aix (branche locale du Medef), Michel Peytou. Pas de doute, la cote montante de la Pioline doit beaucoup aux décideurs économiques fans de son cadre et de sa carte. «Dans la grande salle, les tables sont plus espacées que dans les restaurants du centre-ville, souligne Frédéric Régis, patron de l'institut de formation Elythe. Pour discuter business, c'est idéal.» Comme lui, Christophe Melkonian, vice-président d'Aramine, leader mondial de matériel minier, ou le promoteur Bernard Figuière ont leurs bureaux dans la zone industrielle voisine et viennent déjeuner sans se ruiner : le menu à 25 euros comprenant entrée-plat ou plat-dessert permet d'inviter facilement un ou deux clients. Une addition «light» qui n'empêche pas un service huilé. «Quand un client revient plusieurs fois, on retient ses goûts, le temps dont il dispose et ses préférences de placement», assure Nicolas Desanti. Les politiques aussi fréquentent régulièrement la grande salle du Médicis, notamment la maire d'Aix-en-Provence, Maryse Joissains, et sa fille, sénatrice, Sophie Joissains. L'ancien

secrétaire d'Etat au Commerce UMP Hervé Novelli a, lui, séjourné l'été dernier à l'hôtel (de 180 à 310 euros la nuit), dont les quatre étoiles séduisent aussi les artistes en tournée, comme Jean Dujardin ou la cantatrice Barbara Hendricks.

### Christine Lagarde a été invitée par le Cercle des économistes

Riche en spécialités méditerranéennes, la cuisine de Sylviane Rastello peut aussi se déguster au cours d'un repas moins formel, au bar ou, au contraire, dans le cadre bien plus intime du salon privatif Chastel. Lutz Bertling, le P-DG d'Eurocopter, et ses collègues, de même que les équipes de la Société générale et d'Areva, aiment partager discrètement une daube provençale et sa polenta, arrosée d'un coteaux-d'aix. Au cœur d'un domaine de 4 hectares, le château de la Pioline accueille aussi des réunions plus importantes. «C'est la plus grande propriété commerciale privée d'Aix-en-Provence», explique Nicolas Desanti. Le Club des 100, qui réunit les sociétés du département de plus de 100 collaborateurs, y a organisé une rencontre avec Laurence Parisot, la présidente du Medef. Le Cercle des économistes, qui organise chaque année à Aix une sorte de Davos à la française, s'est également retrouvé à la Pioline l'été dernier, avec, comme invités, la directrice du FMI, Christine Lagarde, et Henri Proglio, le patron d'EDF. Peu de temps avant, la grande soirée de fin d'année de Sciences po Aix et de l'Institut d'administration des entreprises (IAE) avait réuni 3 500 personnes. «Ces étudiants sont nos futurs clients», sourit Nicolas Desanti. Tout comme... les Chinois. Des entreprises de Shanghai ont déjà réservé leur place pour un séminaire au cours de l'été 2013, et la Pioline vient d'éditer sa brochure en mandarin. 260, rue G.-du-Vair, Aix-en-Provence.



## UNE TABLE, AU SUD LE RENDEZ-VOUS GASTRONOMIQUE DU VIEUX-PORT

Installé au premier étage d'un des plus vieux immeubles de Marseille avec vue sur le Vieux-Port et un macaron au «Michelin», Une Table, au Sud a de solides arguments pour attirer les décideurs locaux. Ceux-ci en ont d'ailleurs fait un de leurs spots préférés pour leurs déjeuners d'affaires. Pierre Allary, dirigeant de Multi Restauration Méditerranée et de la CGPME des Bouches-du-Rhône, y croise Jacques Pfister, le président de la CCI de Marseille, qui y tient régulièrement des rendez-vous avec ses membres. Ici, les affaires se négocient en regardant les pointus rentrer au port et en sortir. «On mange presque les pieds dans l'eau», plaisante Ludovic Turac, jeune chef de 24 ans, qui, en janvier, a pris la succession de Lionel Lévy

**Vue et plaisir gustatif garantis à la table du jeune chef Ludovic Turac, rendez-vous des patrons marseillais.**

à la tête du lieu. Venus en voisins depuis l'hôtel de ville, les adjoints au maire comme Jean-Louis Turret (UMP) y ont aussi leurs habitudes, tout comme le président PS de l'agglomération, Eugène Caselli. Ces fidèles raffolent du menu affaires, pour lequel le chef concocte entrées, plats et desserts «à l'instinct, en fonction du client». Surprise garantie à

table, mais pas sur la note, raisonnablement fixée à 29 euros (37 euros avec un verre de vin et un café). Cette cuisine inventive, qui n'hésite pas à marier un petit salé avec des coquillages, séduit Dan Bessoudo, chef de La Table de Ventabren, près d'Aix. Mais aussi les entreprises qui peuvent privatiser le petit ou le grand salon (50 et 100 places). La BNP Paribas est

coutumière de ces déjeuners de groupe, toute comme l'équipe de l'OM, qui a fêté ici la fin d'année 2012, emmenée par José Anigo, son directeur sportif, grand habitué des lieux. Côté showbiz, une Table, au Sud accueille régulièrement Jean-Jacques Goldman. Autre grande fan, la chanteuse américaine Tracy Chapman. 2, quai du Port, 13002.



PHOTOS : FRANÇOIS MOURA - DR - GETTY



PHOTO : JIM HURON / SIGNATURES

**On ne va pas au CNM pour sa cuisine, banale, mais pour son ambiance...**

## AMBIANCE D'INITIÉS AU CERCLE DES NAGEURS DE MARSEILLE

Marseille, le CNM est aussi célèbre pour les performances de ses champions (5 médailles aux JO de Londres) que pour les rendez-vous de l'intelligentsia locale, moyennant 1 600 euros de droits d'entrée et 1 290 euros de cotisation annuelle. Une adhésion salée qui permet de profiter de trois bassins de nage, dont un en eau de mer surplombant la Méditerranée, mais aussi d'accéder à plusieurs réseaux politiques et d'affaires. On n'y vient pas pour sa cuisine, banale, servie dans un cadre relevant plus du snack que d'un restaurant. Présidé depuis 1990

par le Corse Paul Leccia, le CNM est le repère des franc-maçons de la ville, avec notamment l'association Massalia 50, présidée par l'avocat Henri Trollet. Les chefs d'entreprise y côtoient les politiques, comme le député (PS) Patrick Mennucci ou le maire, Jean-Claude Gaudin. Amoureux de Marseille, le directeur du «Point», Franz-Olivier Giesbert, est lui aussi membre du Cercle, comme l'ex-footballeur Joël Cantona, qui y croise les nageurs Fabien Gilot ou Camille Lacourt et la toute jeune retraitée Laure Manaudou. Bd Charles-Livon, 13007.

## LE PETIT NICE HAVRE DE PAIX POUR LES PLUS FORTUNÉS

Accroché sur la corniche, la grande bleue à perte de vue, Le Petit Nice offre un cadre idyllique et une cuisine de poissons de réputation mondiale, surtout depuis que son chef, Gérard Passédat, a parachevé en 2008 l'œuvre initiée par son grand-père en 1917 en décrochant le Graal, une troisième étoile au «Michelin». Un standing qui a son prix: 85 euros pour le menu déjeuner (entrée, poisson, plat, dessert). «Si on y va, c'est vraiment pour le contrat de l'année», glisse le dirigeant d'une PME phocéenne. Parmi les VIP du Petit Nice, la propriétaire de l'OM, Margarita Louis-Dreyfus, qui affectionne le célèbre loup (ou bar), et l'architecte Rudy Ricciotti, concepteur du nouveau musée à l'entrée du Vieux-Port, le Mucem, qui, lui, raffole des beignets d'anémones (72 euros). Les décideurs peuvent aussi croiser quelques stars comme le footballeur de l'OM André-Pierre Gignac, le rappeur MC

Solaar ou l'animateur Laurent Ruquier, qui partagent leur préférence pour la table 8, la plus centrale, avec, comme toutes les autres, une vue imprenable sur la Méditerranée. 17, rue des Braves, 13007.



**Gérard Passédat a parachevé l'œuvre de son grand-père et décroché une troisième étoile.**



# FROJO

*Horloger Joaillier depuis 1854*

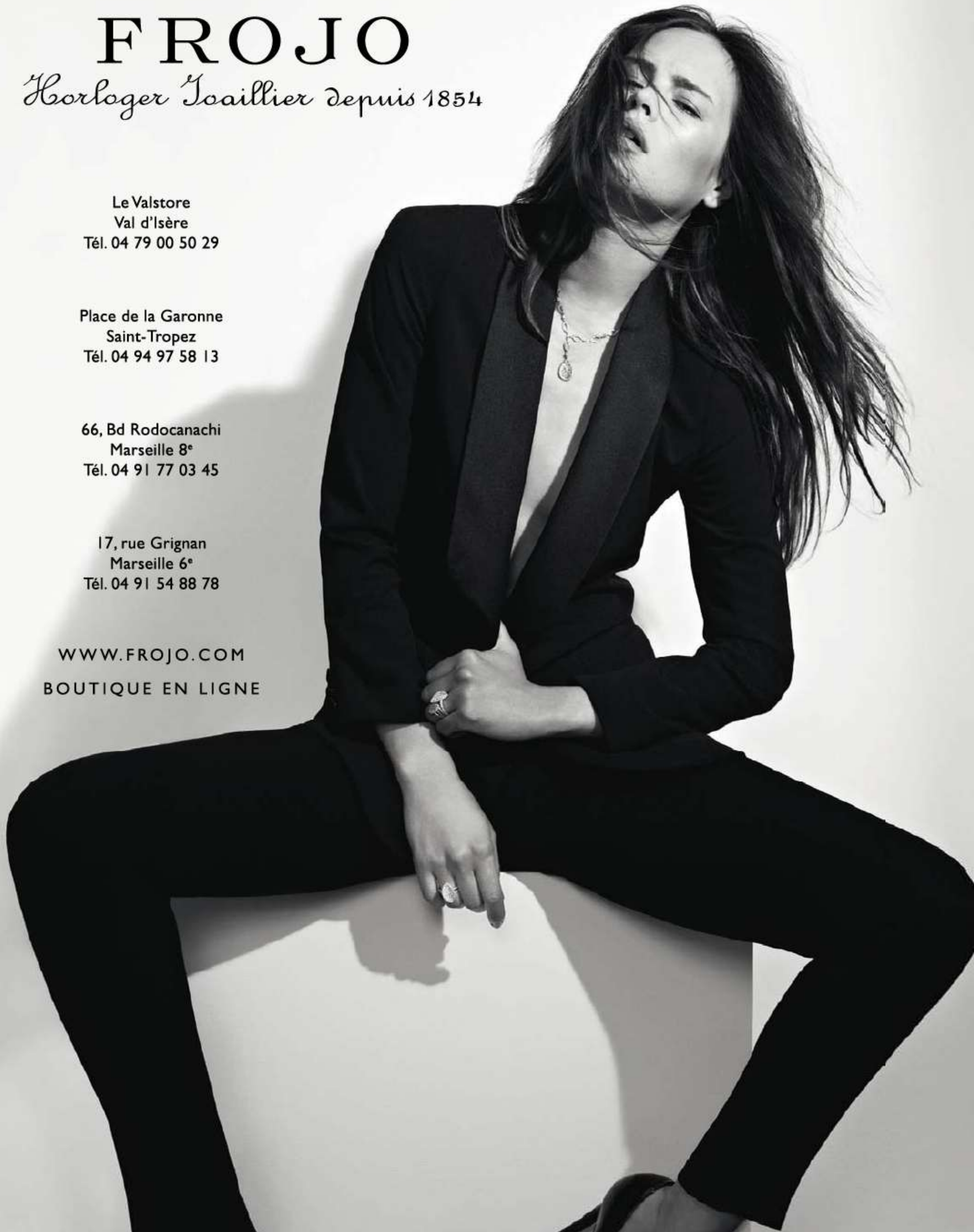
Le Valstore  
Val d'Isère  
Tél. 04 79 00 50 29

Place de la Garonne  
Saint-Tropez  
Tél. 04 94 97 58 13

66, Bd Rodocanachi  
Marseille 8<sup>e</sup>  
Tél. 04 91 77 03 45

17, rue Grignan  
Marseille 6<sup>e</sup>  
Tél. 04 91 54 88 78

WWW.FROJO.COM  
BOUTIQUE EN LIGNE





# Dans les coulisses d'un

Capitale européenne de la culture 2013, Marseille en a profité pour se donner un coup de jeune avec, pour une fois, d'importants financements privés.

**A**utour du Vieux-Port et du quartier Euroméditerranée, pas moins de quinze lieux ont été construits ou rénovés, pour un coût total de 680 millions d'euros financés par les collectivités locales et l'Etat. Inaugurés tout au long de l'opération Marseille-Provence 2013, ils abriteront une bonne partie des 900 manifestations prévues. Surtout, les 10 millions de visiteurs attendus devraient permettre à la grande ville la plus pauvre de France d'engranger près de 1 milliard d'euros de retombées. Les entreprises ne s'y sont pas trompées: 70 d'entre elles ont injecté 30 millions d'euros dans ces travaux, du jamais-vu pour une Capitale européenne de la culture. Prévus pour durer, ces projets devraient aussi redonner pêche et fierté à cette ville plus souvent connue pour sa violence. *Corentin Bainier* ♦

## 1 MUCEM



**6 650 MÈTRES CARRÉS DE VITRES**  
Lancé en 1997, le projet du Musée des civilisations de l'Europe et de la Méditerranée ouvrira en juin. Premier musée national hors de Paris, il est l'œuvre de l'architecte Rudy Ricciotti. Coût: 200 millions d'euros.

## 2 MUSÉE REGARDS DE PROVENCE



**90% DE FONDS PRIVÉS** Installé dans l'ancienne station sanitaire maritime qui accueillait les migrants, ce musée d'art local est le plus gros investissement privé de Marseille-Provence 2013. Après 6,6 millions d'euros de travaux, il a ouvert en mars.





# lifting à 680 millions d'euros

## 3 VIEUX-PORT



### 3,5 HECTARES D'ESPACES PIÉTONS

Neuf mois de travaux et 45 millions d'euros pour créer une des plus grandes places piétonnes d'Europe: les voies automobiles sont passées de 9 à 2. Et en 2014, une «chaîne de parcs» sera aménagée en bord de mer.

## 4 FRAC



### 920 ŒUVRES, 426 ARTISTES

Le Fonds régional d'art contemporain a quitté le Panier pour la Joliette, à deux pas du front de mer. Derrière sa façade en verre recyclé, ce bâtiment de 22 millions d'euros accueillera expos et artistes en résidence.

## 5 DIGUE DU LARGE



### 800 MÈTRES DE BÉTON

De mai à septembre, 800 mètres des 7 kilomètres de la Digue du large, qui part du Vieux-Port et protège la ville des tempêtes, seront accessibles au public ainsi qu'une «sculpture-architecture» de Kader Attia (980 000 euros).



## 6 VILLA MÉDITERRANÉE

### 3 400 TONNES D'ACIER

Prouesse architecturale de Stefano Boeri avec son porte-à-faux de 40 mètres à 19 mètres du sol, juste en face du Mucem, le budget de cette salle d'expositions et de congrès (70 millions d'euros) a été financé à 100% par la région Paca.



**RÉGIS ARNOUX**  
P-DG de Catering  
International Services

**A** 74 ans, il est actionnaire à 54% de son entreprise, dont les ventes atteignent 315 millions d'euros, entièrement à l'international. Viscéralement attaché à sa ville – son grand-père maternel a inventé la formule du « véritable savon de Marseille » – il opère dans plus de 40 pays.

# « La nuit, j'ai moins peur sur la Canebière que sur les Champs-Élysées »

Ce Marseillais pur jus a fait de son groupe un poids lourd mondial de la restauration collective en milieu extrême. Il affiche son optimisme quant à l'essor de sa ville.

**Capital :** Vous réalisez 100% de votre chiffre d'affaires hors de France sans avoir jamais quitté Marseille, où vous avez créé CIS Catering il y a vingt ans. Ce n'est pas trop compliqué à gérer ?

**Régis Arnoux :** Il faut croire que non, puisque cette année encore, nos ventes ont grimpé de 18% pour atteindre 315 millions d'euros. Alors même que nous proposons des services de restauration et d'hôtellerie pour l'industrie pétrolière, minière et du BTP dans 40 pays, notamment en Afrique et en Asie, où les conditions sont souvent difficiles. Bien que nous n'ayons aucune activité opérationnelle en France, j'ai tenu à établir le siège de CIS, dont je possède 54%, à Marseille, ma ville natale. La preuve que malgré tout ce qu'on dit sur cette ville, on peut y bâtir des business à vocation mondiale.

**Capital :** En Algérie, vous vous êtes retrouvé au cœur de la prise d'otages de la base gazière d'In Amenas en janvier

dernier, dont l'intendance est exploitée par l'une de vos filiales. Destabilisant, non ?

**Régis Arnoux :** Apprendre soudain que 151 de vos collaborateurs sont pris en otage et risquent d'être exécutés est une expérience terrible. Et ça l'a été pour toute l'entreprise : en quelques minutes, avec Internet, le monde entier a eu les yeux braqués sur nous. Cette exposition brutale m'a obligé à contrôler mes émotions tout en assurant la communication interne et externe du groupe, et en restant en contact permanent avec notre filiale algérienne Ceiptal. Je n'avais jamais été confronté à pareille situation. Les innombrables messages de soutien, notamment de plusieurs P-DG, m'ont beaucoup aidé. Avec un dénouement heureux puisque tous nos collaborateurs sont sortis indemnes de cette prise d'otages.

**Capital :** Vous évoluez dans le milieu économique marseillais depuis deux décennies. Comment voyez-vous évoluer la ville ?

**Régis Arnoux :** Je dirais que son déclin, marqué par la perte de plusieurs milliers d'habitants chaque année, est maintenant endigué. Depuis six ou sept ans, notamment grâce à l'impulsion de la municipalité, de grands travaux ont permis au port d'augmenter sa capacité d'accueil des croisières. En retour, la fréquentation touristique progresse et ses retombées sur l'économie locale sont patentes. Ensuite, le projet d'aménagement urbain Euroméditerranée et les chantiers entrepris pour 2013, l'année de Marseille Capitale européenne de la culture, entraînent un regain d'activité et contribuent à l'amélioration de l'image de la ville. Par ailleurs, les infrastructures de transport se sont nettement améliorées : on peut désormais traverser l'agglomération d'un bout à l'autre en tunnel souterrain, un gain de temps considérable. Et pour une ville où le foot et son club, l'OM, sont rois, l'agrandissement et la

Suite page 152 ➤



# Constructeur-promoteur... et bien plus encore

Marseille 8<sup>ème</sup>

LANCEMENT NOUVELLE TRANCHE



**PRADO DAVID**

ESPACE DE VENTE  
300, AV. DU PRADO  
MARSEILLE 8<sup>E</sup>



Marseille 13<sup>ème</sup>

SUCCÈS COMMERCIAL



**VILLA ATHÉNA**

ESPACE DE VENTE  
RUE ALBERT EINSTEIN  
MARSEILLE 13<sup>E</sup>



Marseille 8<sup>ème</sup>

DÉMARRAGE DES TRAVAUX



**RÉSIDENCE SAINTE ANNE**

ESPACE DE VENTE  
ANGLE AV. DE MAZARGUES  
ET BD LUCE - MARSEILLE 8<sup>E</sup>



Filiale du groupe Eiffage, major européen de la construction et des concessions, Eiffage Immobilier veut garantir votre satisfaction en vous offrant bien plus que son savoir-faire de constructeur-promoteur :

- l'expertise d'un grand groupe du BTP,
- un accompagnement personnalisé à chaque étape de votre projet,
- un grand choix d'adresses proches des commerces, transports...

- une forte capacité d'innovation pour vous proposer un habitat plus confortable et économique,
- une démarche environnementale et de performance énergétique ambitieuse.

POUR PLUS D'INFORMATIONS, ET DÉCOUVRIR TOUTES NOS RÉALISATIONS :

**eiffage-immobilier.fr**

**0800 734 734**

Appel gratuit depuis un poste fixe

**EIFFAGE**  
IMMOBILIER



➤ Suite de la page 150

rénovation du stade Vélodrome vont lui permettre de rivaliser avec les plus grandes enceintes du monde. Sans oublier l'essor fulgurant d'Euromed, notre business school, désormais parmi les meilleures écoles de commerce du pays. Cela renvoie un message ultrapositif: Marseille contribue désormais à la formation de nos futures élites économiques.

**Capital:** Justement, qu'est-ce qui pourrait inciter une entreprise à s'installer à Marseille?

**Régis Arnoux:** C'est une ville passerelle entre Orient et Occident, incroyablement ouverte, contrairement à sa réputation. Prenez Sodexo, fondée par le Marseillais Pierre Bellon, aujourd'hui leader mondial de la restauration collective, ou des champions planétaires comme Pernod Ricard et Eurocopter. Leur succès prouve que l'ouverture à l'international fait partie de la culture de la ville. Et puis Marseille bénéficie d'une géographie hors pair: en bord de mer, à 2 heures et demie des montagnes, un aéroport international et à 3 heures de TGV de Paris, une liaison qui l'a complètement désenclavée.

**Capital:** Quel est le rôle des réseaux locaux pour réussir un business?

**Régis Arnoux:** Comme dans toute ville méditerranéenne, au premier abord, les Marseillais peuvent sembler très chaleureux, mais prudents. Un nouveau venu doit faire preuve de son attachement et de son respect pour la ville, montrer qu'il veut s'y installer durablement. Multiculturelle, Marseille brasse beaucoup de monde de passage. Y être accepté demande du temps. Passé ce cap, le créateur d'entreprise trouvera les appuis nécessaires avec une chambre de commerce et des organisations patronales qui assurent leur rôle de connexions. Des relations avec d'autres chefs d'entreprise peuvent vite se créer.

**Capital:** Et les appuis politiques, sont-ils nécessaires?

**Régis Arnoux:** Pour monter son affaire, il vaut mieux avoir des relations cordiales avec les élus, surtout ceux qui ont une casquette économique. Mais là aussi, contrairement à la légende, pas plus qu'ailleurs.

« Le port retrouvera sa position de leader si les grèves cessent enfin »

En janvier dernier, 151 collaborateurs de CIS Catering ont été pris en otage sur le site d'In Amenas, en Algérie.

PHOTOS: AFP - GETTY

**Capital:** Pourtant Marseille renvoie l'image d'une ville où le business prend parfois des libertés avec la loi. Y a-t-il des règles du jeu spécifiques?

**Régis Arnoux:** Il est vrai que certains marchés, comme celui de la collecte des déchets, avaient des pratiques, disons, un peu particulières... Mais il y a été mis fin, puisqu'une procédure judiciaire est en cours. Dans les autres secteurs, je ne vois ni chasses gardées, ni pressions envers tel ou tel chef d'entreprise pour le dissuader de s'engager sur un marché.

**Capital:** Et l'insécurité, est-ce qu'elle pèse sur le quotidien des affaires?

**Régis Arnoux:** Pas plus qu'ailleurs. On ne m'a jamais volé une petite cuillère! Et je ne me sens pas plus en danger du fait de mon statut de chef d'entreprise. Bien sûr, il y a des rixes qui tournent mal, des vols à l'arraché, des car-jackings. Mais comment s'en étonner dans une ville où des quartiers comptent parfois jusqu'à 70% de chômage chez les jeunes? Cette violence est aussi présente dans d'autres villes de France, elle est juste moins relayée par les médias. Et bien sûr, là aussi comme partout ailleurs, il y a des comportements à éviter, comme fréquenter des rues excentrées la nuit. Mais je suis convaincu qu'à 2 heures

du matin, on court plus de risques sur les Champs-Élysées que sur la Canebière!

**Capital:** Est-ce que le tissu économique local aussi est en train de changer?

**Régis Arnoux:** En un demi-siècle, on est passé d'une ville centrée sur des industries d'huilerie et de savonnerie à une ville multisectorielle, qui compte des sociétés dynamiques aussi bien dans le domaine maritime, comme le troisième armateur mondial CMA CGM, le médical, la mode ou les services numériques. Cette diversification doit se poursuivre.

Notre port pourrait être l'un des fleurons d'Europe, mais on ne l'utilise pas à sa pleine capacité. On doit mettre fin aux arrêts de travail récurrents, pour que Marseille rivalise à nouveau avec Barcelone, Rotterdam ou Anvers. La réparation navale aussi a un gros potentiel, on devrait pouvoir accueillir plus de bateaux.

**Capital:** Si vous aviez à formuler trois souhaits pour Marseille?

**Régis Arnoux:** D'abord, il est essentiel que le port retrouve sa position de force. Il peut largement redevenir le leader européen, mais il faut qu'un tout autre état d'esprit se développe et que cessent les grèves récurrentes. Ensuite, j'aimerais qu'un consensus politique se dégage plus souvent sur les grandes priorités. Il faut sortir des visions partisans: par exemple, jusqu'à présent, la gestion du ramassage des déchets a plus répondu à des conflits politiques qu'à la poursuite de l'intérêt général. Enfin, je souhaite que tous les chantiers d'aménagement urbain en cours redonnent à Marseille un rayonnement autre que celui des kalachnikovs.

**Capital:** Comment imaginez-vous votre ville dans dix ans?

**Régis Arnoux:** Des pans entiers de Marseille vont radicalement changer. D'abord, autour du port, les investissements en projet permettront de créer un pôle d'activité très dynamique et de passer le cap du million de croisiéristes débarquant chaque année. Etre cette année la Capitale européenne de la culture a aussi permis de remettre en valeur des lieux historiques prestigieux, avec la réhabilitation du palais Longchamp, du parc Borély et la rénovation du fort Saint-Jean, désormais relié au Mucem. Cela créera des points d'attractivité culturels durables et changera l'image de la ville. Enfin, on peut espérer que le chômage, qui est tombé en quinze ans de 21 à 13% va continuer de baisser, grâce à ce regain d'activité.

Propos recueillis par Corentin Bainier ♦





# Toutes vos RÉDUCTIONS sur Marseille et Aix-En-Provence !

Et partout, tout autour de vous...



Également disponible sur Smartphones et tablettes compatibles

## reducavenue.com, la planète coupons !

Professionnels, proposez dès à présent vos offres par téléphone au 04 91 14 34 34 ou par courriel [annonceurs@reducavenue.com](mailto:annonceurs@reducavenue.com)



# IMMOBILIER

## Les quartiers qui regorgent de bonnes affaires

A Marseille comme à Aix, les acheteurs ont repris le dessus. L'occasion de mettre la main sur des biens sous-cotés ou faciles à rentabiliser.

### MARSEILLE

#### CENTRE VILLE

L'aménagement du Vieux-Port a chassé les voitures... sans faire grimper les prix

A partir de  
**2200 €**  
le mètre carré  
ancien

Si les automobilistes, contraints désormais de contourner le

Vieux-Port, se plaignent, les grands gagnants sont les riverains et les promeneurs. Car les aménagements de la voirie, en cours d'achèvement, leur épargnent déjà bien des nuisances. L'accès au port est plus facile et propice à la balade avec son nouveau pavage en granit et son ombrière de

1 000 mètres carrés. Bonne nouvelle aussi pour les acheteurs : le prix du mètre carré n'a pas bougé, à partir de 2 200 euros environ du côté de l'Opéra. Un deux-pièces de 42 mètres carrés vient ainsi de se vendre 97 000 euros. En remontant le quai des Belges vers la mer, par contre, la cote peut grimper jusqu'à 4 000 euros. Et ce n'est sans doute pas fini car, en 2015, une deuxième phase de travaux devrait démarrer, avec la création de nombreux espaces verts.

#### EUROMÉDITERRANÉE 2

Ce projet va rendre plus attractifs des îlots encore peu cotés

A partir de  
**2 000 €**  
le mètre carré  
ancien

Après avoir dynamisé la Joliette et embelli les alentours de la

rue de la République et de la gare Saint-Charles, le grand projet urbain Euroméditerranée, qui a ainsi permis aux riverains de valoriser leurs biens immobiliers, touche à sa fin.

Trop tard pour les nouveaux arrivants ? Pas vraiment, à condition de se déplacer de quelques rues, afin de profiter de l'acte 2 de l'opération. Du côté du Grand Port Maritime, du boulevard Capitaine-Gèze, ou dans le village du Canet, les prix sont encore plafonnés à 2 000 euros le mètre carré, malgré les accès faciles au centre, aux ports ou aux autoroutes, et la proximité des transports en commun. Autant d'avantages dont bénéficiera le nouveau propriétaire de ce cinq-pièces de 75 mètres carrés, dans un immeuble des années 1960 de la rue Louis-Merlino, acheté 90 000 euros.

#### LA PLAINE, LA TIMONE

Visez l'investissement locatif pour étudiants

A partir de  
**2 700 €**  
le mètre carré  
ancien

A deux pas de la faculté de médecine de la Timone, les studios

de 24 mètres carrés, acquis pour 75 000 euros environ, se louent en quelques jours à 450 euros net mensuels, s'ils sont en bon état. Plus proche encore de la fac, place Pierre-Roux, un studio de 31 mètres carrés, loué 500 euros par mois, est parti à 84 000 euros. Les abords de l'école de commerce Euromed Management sont plus excentrés, mais les locations partent rapidement en début d'été. Un studio de 30 mètres carrés, acheté 100 000 euros, rapporte autour de 525 euros par mois. Toutefois, beaucoup d'étudiants préfèrent s'installer autour du Prado, plus vivant et bien

PHOTOS: ANDIA - GETTY

### LES GOUDES

Dans ce village de pêcheurs, les cabanons achetés 5 000 euros le m<sup>2</sup> se louent facilement l'été.

desservi. Là, un deux-pièces d'une trentaine de mètres carrés, payé 130 000 euros, se louera 600 euros par mois.

### QUARTIERS NORD

Même dans les coins les plus tranquilles ou les mieux desservis, la cote reste basse

A partir de  
**1 700 €**  
le mètre carré  
ancien

Rien à faire, les arrondissements du nord peinent à redorer leur

blason. Les prix de l'immobilier y ont encore fondu de 10 à 12% l'an dernier. Pourtant, en cherchant un peu, on peut tomber sur des coins sympas, populaires, où il fait bon vivre. Dans le quartier des Borels, par exemple, ou près de la montée du Mont-d'Or, qui offrent de belles vues sur la mer. Le prix des maisons y démarre à 240 000 euros, pour 80 mètres carrés habitables et 500 de terrain. Un pavillon



**RUE DE LA RÉPUBLIQUE**  
Les aménagements urbains autour du Vieux-Port n'ont pas encore fait grimper la cote.





des années 1930 de 100 mètres carrés vient ainsi de partir à 266 000 euros, auxquels il faudra ajouter 25 000 euros de travaux. Dans le quartier Verduron, les mêmes biens se vendent autour de 300 000 euros, mais la vue y est encore plus jolie. Le cœur du quartier Saint-Antoine plaît surtout aux personnes âgées, attirées par son ambiance de village. Les maisons de ville des années 1920-1930 s'y négocient entre 1 600 et 1 800 euros du mètre carré. Vous avez envie de neuf ? Dans la ZAC des Hauts-de-Sainte-Marthe, juste à côté de la gare qui mène au centre-ville en dix minutes et à Aix-en-Provence en une demi-heure, un millier de logements ont été construits en trois ans. Les trois-pièces s'y négocient entre 180 000 et 200 000 euros pour 60 à 65 mètres carrés.

**BORDS DE MER** L'investissement s'amortit facilement par des locations saisonnières

A partir de  
**3500 €**  
le mètre carré  
ancien

Son titre de Capitale européenne de la culture 2013 va permettre à Marseille de renforcer son image de destination touristique, notamment l'été. Du coup, le marché de la location meublée à la semaine prend de la vigueur. Pour séduire les jeunes couples et les bobos, mieux vaut opter pour un studio proche du Vieux-Port, qui leur permettra de flâner le soir en centre-ville et, la journée, de rejoindre les îles du Frioul en ferry. Comptez 70 000 euros environ pour une vingtaine de mètres carrés, que vous pourrez louer 400 euros par semaine de juin à septembre. En longeant la mer vers la Pointe-Rouge en particulier, des appartements

plus grands, mais avec des prix au mètre carré et une rentabilité similaires, séduiront plutôt les familles voulant un accès direct à la plage. Plus propices aux vacances encore, les cabanons des Goudes, de 30 à 60 mètres carrés, payés entre 150 000 et 250 000 euros selon l'état, se louent de 700 à 800 euros la semaine. L'un d'eux vient d'être cédé 200 000 euros, avec 10 000 euros de rénovation à prévoir, pour une surface de 40 mètres carrés.

**MOUREPIANE, LONGCHAMP, CAMAS** Ces quartiers restent moins chers et aussi agréables que leurs voisins

A partir de  
**1500 €**  
le mètre carré  
ancien

La réputation de l'Estaque, avec son authenticité, et son superbe bord de mer, n'est plus à faire. Résultat : une maison de village de 50 à 70 mètres carrés

peut facilement s'y vendre entre 220 000 et 260 000 euros. Juste à côté, moins connu mais tout aussi plaisant, Mourepiane propose des biens de même type, moins chers. L'un d'eux, de 56 mètres carrés pour trois pièces, datant du début du XX<sup>e</sup> siècle, a récemment été cédé à 160 000 euros en très bon état. Même constat dans le quartier des Cinq-Avenues, prisé pour son jardin zoologique, son Jardin des plantes, le palais Longchamp et ses beaux immeubles du début du XX<sup>e</sup> siècle qui cotent autour de 2 500 euros le mètre carré, un prix très raisonnable quand on le compare à celui des rues bourgeoises du VI<sup>e</sup> arrondissement. Mais là encore, en s'éloignant d'une dizaine de minutes à pied, jusqu'au Camas, on peut trouver des prix fortement en

*Suite page 156* ➤



## Les quartiers qui regorgent de bonnes affaires (suite)

➤ *Suite de la page 155*  
baisse depuis un an, avec un mètre carré qui s'établit entre 1 500 et 2 000 euros.

### LES QUARTIERS CHICS

Avec des ventes en berne depuis un an, les acheteurs reprennent la main

A partir de  
**3500 €**  
le mètre carré  
ancien

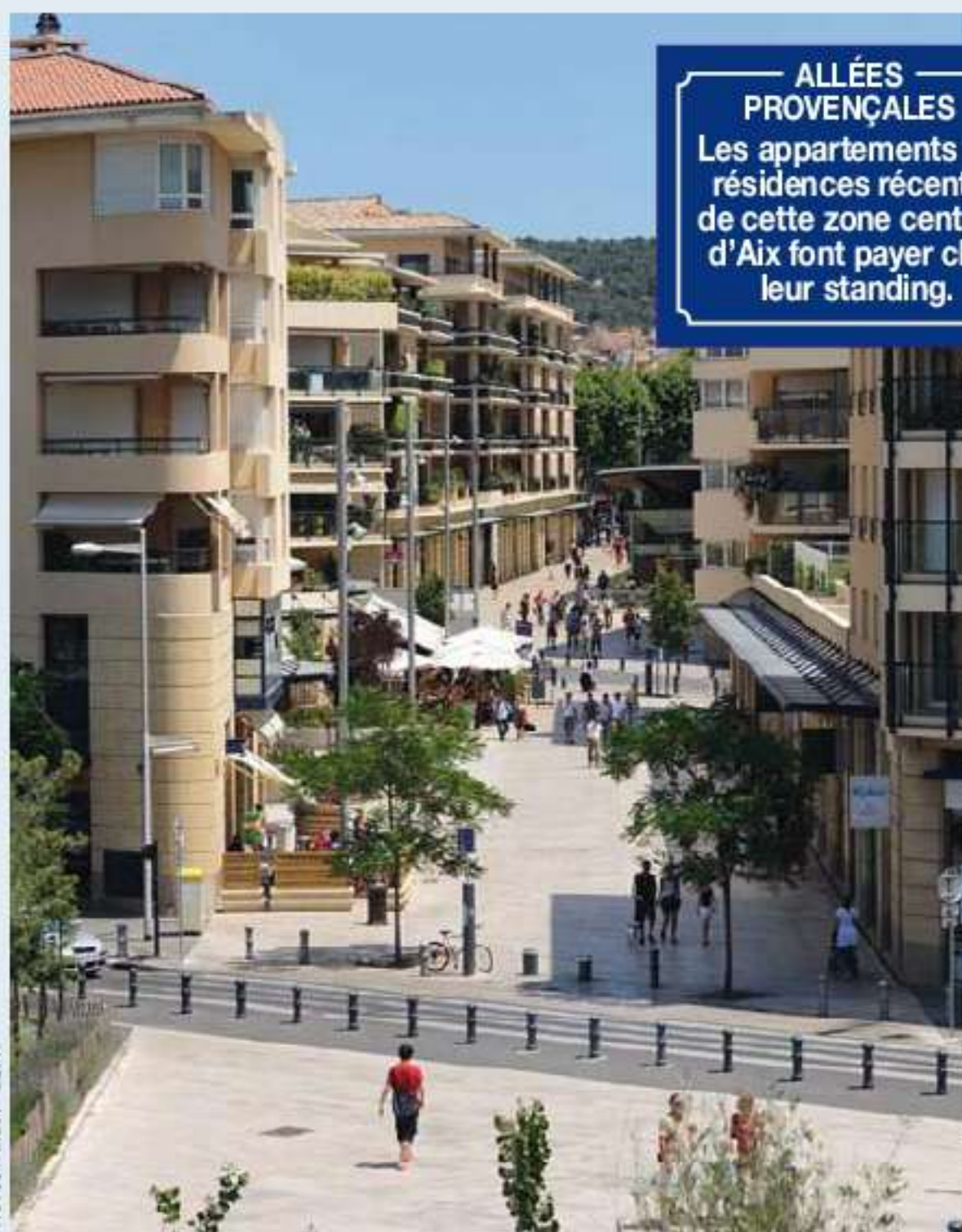
Dans le quartier des Goudes, le long de la côte, aussi ravissant qu'enclavé, les investisseurs privilégient plutôt la résidence secondaire. Or ce marché a dévissé l'an dernier : les stocks de biens à vendre ont triplé, et les prix ont baissé de 10 à 15%. Du coup, les maisons des années 1930 proches des calanques se vendent désormais autour de 3 500 euros le mètre carré. Les prix sont aussi à la baisse sur la Corniche, où le mètre carré de haut standing des années 1970 démarre aujourd'hui à 4 000 euros. Quant au carré d'or, à cheval sur les VI<sup>e</sup>, VII<sup>e</sup> et VIII<sup>e</sup> arrondissements, les tarifs y sont revenus autour de 3 500 euros le mètre carré, avec une marge de négociation. Enfin, dans le quartier de la Pointe-Rouge, les grandes villas changent de mains pour 4 000 euros le mètre carré sur

un terrain de 200 mètres carrés. Si vous voulez un jardin de 1 000 mètres carrés, il vous faudra rajouter 150 000 euros.

**BELLE-DE-MAI** Ce quartier a tout pour décoller mais ses prix restent au plus bas

A partir de  
**1 100 €**  
le mètre carré  
ancien

L'implantation du Pôle Média, et l'arrivée de nombreuses start-up, de la chaîne de télévision locale, de studios de cinéma, des archives municipales et des réserves des musées ont bien relancé l'activité économique du quartier. En outre, la proximité du centre d'affaires Euroméditerranée, du centre-ville, de la gare Saint-Charles – comme la présence de nombreux commerces et de beaux bâtiments anciens – lui donne une vraie vie de village. Pourtant, cela n'a pas empêché les prix de ce quartier de baisser encore ces derniers mois : ils restent coincés entre 1 100 et 1 500 euros le mètre carré. C'est l'occasion d'y faire de bonnes affaires, comme cet acheteur qui vient de mettre la main sur un deux-pièces de 31 mètres carrés, rue Levat, dans un immeuble de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle pour 45 000 euros.



**ALLÉES PROVENÇALES**  
Les appartements des résidences récentes de cette zone centrale d'Aix font payer cher leur standing.

PHOTOS: ANDIA - GETTY

### AIX-EN-PROVENCE

#### SAINT-MITRE, SAINT-DONAT

Les grandes maisons entourées d'un beau terrain sont de plus en plus accessibles

A partir de  
**1 700 €**  
le mètre carré  
ancien

Elles ont tout pour plaire : des surfaces de 170 mètres carrés au minimum, des terrains dépassant souvent les 3 000 mètres carrés, du style et de belles prestations. Mais, en ces temps de crise, les acheteurs les trouvent trop chères, trop éloignées du centre, trop difficiles à entretenir. Résultat : leur stock à la vente a bondi de 50% en un an et leurs délais de vente sont passés de trois à douze mois. Du coup, elles partent à environ 10% moins cher que l'an dernier. Soit, dans les quartiers résidentiels de Saint-Mitre ou Saint-Donat, autour du million d'euros.

Comme cette villa de 243 mètres carrés, sur 4 000 mètres carrés de terrain, avec du cachet, rue de Lauves, partie à 1 080 000 euros. Dans les communes voisines, les enveloppes démarrent à 500 000 euros, et peuvent atteindre les 1 200 000, comme cette maison de 180 mètres carrés des années 2000, à Saint-Marc-Jaumegarde.

#### AVENUE SOLARI

Chers en centre-ville, les programmes neufs sont plus intéressants dans cette zone

A partir de  
**5 000 €**  
le mètre carré  
ancien

Terrasse, ascenseur, garage et bonne isolation thermique... autant de qualités très recherchées dans Aix-en-Provence, rares donc chères. Comme dans le quartier Sextius-Mirabeau, au cœur de la ville, dans les immeubles récents des Allées provençales, où les prix oscillent ici entre 6 000 et 10 000 euros le mètre carré.

Suite page 158 ➤



#### MOUREPIANE

Moins cher et moins connu que l'Estaque, Mourepiane propose une atmosphère tout aussi plaisante.



# LOI DUFLLOT

Réduction d'impôt de 18%  
de votre investissement !



Au pied de la colline Notre Dame,  
à 500m du Vieux-Port !

MARSEILLE 6<sup>ÈME</sup>

## LES PATIOS DE PUGET

R E S I D E N C E

Découvrez des appartements aux beaux volumes, du T1 au T5, prolongés de vastes terrasses ou balcons, de véritables « cocons », à l'intérieur desquels un soin particulier a été également apporté au choix des matériaux, pour vous assurer le charme, le confort, la sécurité, l'intimité et la sérénité, au cœur de l'effervescence de la ville.

STUDIO à partir de	<b>91 000 €</b> <sup>1**</sup>
T2 à partir de	<b>129 000 €</b> <sup>2**</sup>
T3 à partir de	<b>214 000 €</b> <sup>3**</sup>
T4 à partir de	<b>259 000 €</b> <sup>4**</sup>

**NOUVEAU**



UNE REALISATION ET UNE COMMERCIALISATION



**BUREAU DE VENTE AU 8-10 COURS PIERRE PUGET - 13006 MARSEILLE**

Du lundi au samedi de 9h à 12h et de 14h à 19h sur rendez-vous

**04 91 77 97 90**  
**06 22 76 11 27**

L'ensemble des illustrations et documents est à caractère informatif et n'est pas contractuel.  
Libre interprétation de l'artiste. L'ensemble de l'aménagement et de la décoration des lots est à la charge des futurs acquéreurs. Document non contractuel. CROCCO STUDIO 04 42 51 05 37  
- 1) lot A107 - 2) lot B107 - 3) lot B210 - 4) lot N° B104 \*\* selon stock disponible - BBC : Le programme Les Patios de Puget vise la labellisation "Bâtiment Basse Consommation"





## Les quartiers qui regorgent de bonnes affaires (suite)

➤ *Suite de la page 156*  
mètre carré. Mais en s'éloignant un peu, les constructions de 1998 à 2002 situées à proximité de l'avenue Solari cotent, elles, entre 5 500 et 7 000 euros le mètre carré. Quant aux appartements des résidences de Saint-Mitre sorties de terre entre 2000 et 2010, ils se revendent moins de 5 000 euros le mètre carré, à l'image de ce trois-pièces de 65 mètres carrés, avec une terrasse et une belle cuisine entièrement équipée, parti à 300 000 euros.

### SAINT-JERÔME, PIGONNET

Moyennant rénovation, les résidences d'après-guerre y offrent de belles opportunités

A partir de  
**3 400 €**  
le mètre carré  
ancien

Les primo-accédants, qui constituaient l'essentiel de la clientèle des immeubles des années 1950 à 1970, se font plus

discrets depuis un an, d'où une baisse des prix de 15% en moyenne. Parfait pour qui veut s'installer à un quart d'heure à pied du centre, dans les quartiers vivants du Pigonnet et d'EDF, ou autour de l'avenue Saint-Jérôme, où le mètre carré cote désormais entre 3 500 et 3 700 euros. Le ticket d'entrée démarre même à 3 400 euros dans Saint-Donat, ou entre les avenues Paul-Cézanne et Philippe-Solari. Ici, un trois-pièces de 65 mètres carrés s'est négocié à 240 000 euros. L'astuce: plutôt que de choisir du neuf, achetez dans du standing des années 1970 à rénover. Dans le quartier Brunet, par exemple, quand des appartements de 100 mètres carrés dans des résidences de moins de cinq ans sont affichés à 700 000 euros, juste en face, ceux des résidences de standing des années

1970 partent à 350 000 euros, avec à peine 40 000 euros de travaux. Faites le compte...

### À LA CAMPAGNE

Entre Aix et Marseille, le prix des maisons de village a bien baissé

A partir de  
**3 800 €**  
le mètre carré  
ancien

A Simiane-Colongue, Saint-Savournin, Cadolive ou Mimet, les ventes se font difficilement depuis 2011. Du coup, les prix ont fondu de 5 à 10%. Les maisons de 100 à 120 mètres carrés des années 1960 à 1990, sur des terrains de 500 à 800 mètres carrés, sont celles qui partent encore le plus facilement, pour 350 000 à 400 000 euros. Celles des années 2000, souvent mitoyennes, ont plus de mal à trouver preneur, même si leur prix démarre à 300 000 euros. Quant aux bâtisses du XIX<sup>e</sup> siècle ou du

début du XX<sup>e</sup> siècle, de 130 à 180 mètres, sur des parcelles de 2 000 à 4 000 mètres carrés, c'est le moment de les négocier, entre 450 000 et 750 000 euros. Plus intéressantes encore: les maisons de village. Sans extérieurs mais restées authentiques, elles démarrent à 180 000 euros. A La Bouilladisse, l'une d'elles, de 80 mètres carrés, s'est récemment vendue 202 000 euros.

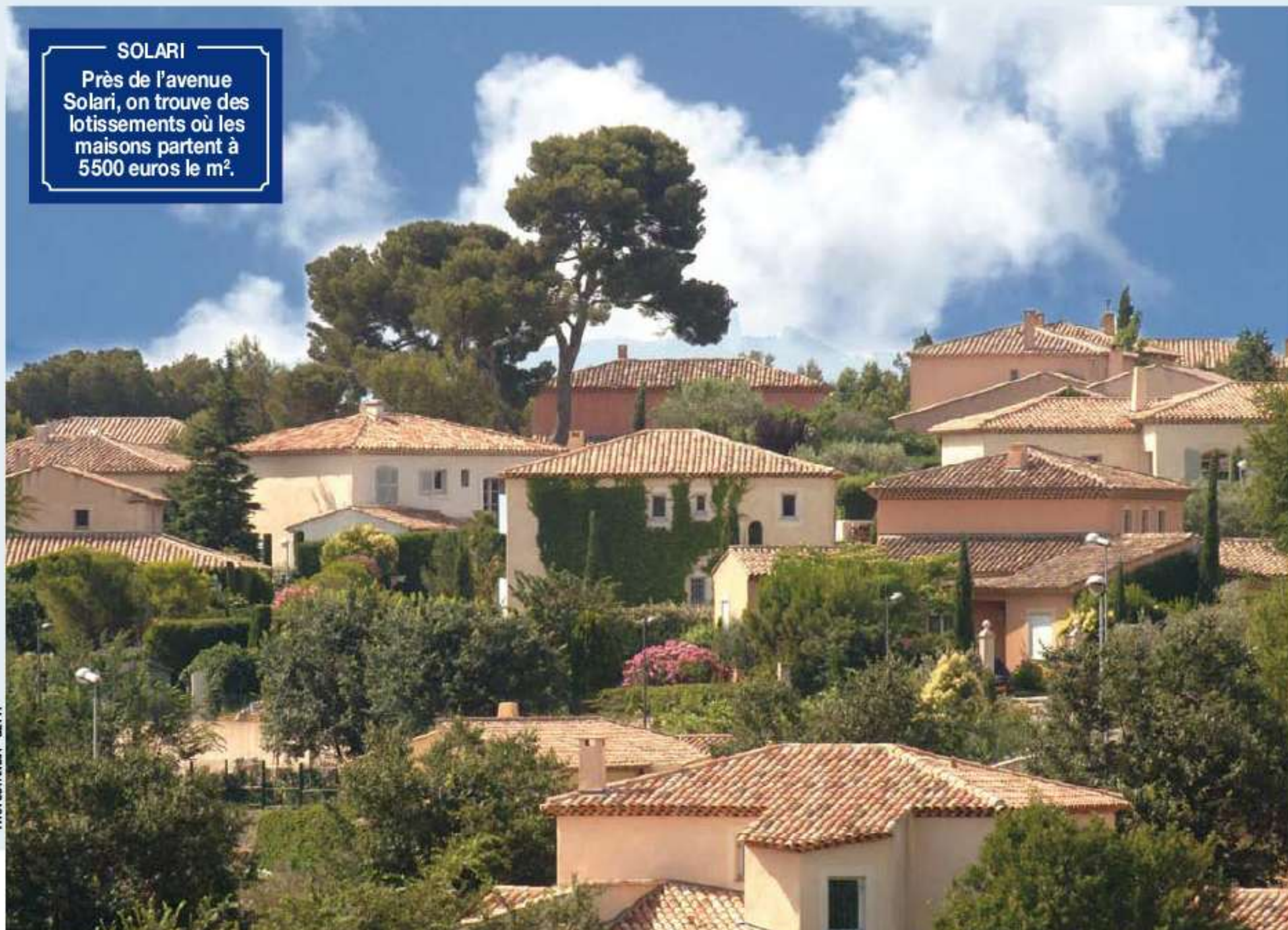
*Benjamin Saragaglia ♦*

*Les professionnels qui ont participé à notre enquête:*

*Aix-en-Provence: L'Immobilier Pelletier Savon, Orpi Immobilière Saint-Jean, Béatrice Chambron (Capifrance), Agence Rotonde Mirabeau. Marseille: Brahic, La Maison de l'immobilier, Prado Immobilier, CTG Immobilier, Otim Immobilier, Mymarseille.com, Ergon Immobilier*

### SOLARI

Près de l'avenue Solari, on trouve des lotissements où les maisons partent à 5 500 euros le m<sup>2</sup>.





# Yves Cougnaud : bâtir BBC avec 3 longueurs d'avance



Anticiper, c'est notre volonté. La performance B.B.C. exigée, nous la proposons depuis près d'un an grâce à un procédé constructif innovant. De la conception à la construction, chaque étape participe à une performance d'ensemble, c'est-à-dire construire dans les meilleurs délais, au meilleur prix tout en valorisant la dimension architecturale. Exigeante sur tout, exigeante pour vous, la construction industrialisée Yves Cougnaud bâtit l'avenir.

**YVES**  
**Cougnaud**  
BATISSEURS DE SOLUTIONS MODULAIRES

+ d'infos sur [www.yves-cougnaud.fr](http://www.yves-cougnaud.fr)



**8h34** Sabine, Laurent et Nicolas ouvrent le même document PowerPoint à distance - Laurent modifie l'introduction dans le bus. Dans le train, Nicolas ajuste les dernières données financières - Sabine organise une répétition en vidéo conférence du bureau. Elle partage le document dans le Cloud avec son client **8h37**

# Totalement synchronisés

## TOUT VOTRE OFFICE DANS LE CLOUD.

- Excel, Outlook, PowerPoint...
- Messagerie pro 25Go
- Vidéo conférence HD
- Administration simplifiée
- Réseau social d'entreprise
- Accès à distance à vos documents

[www.office365.fr/entreprise](http://www.office365.fr/entreprise)



Office 365