

FACE À LA FOLIE DU LOW-COST
ET DES VENTES EN LIGNE

Les grandes
marques valent-elles
encore leur prix ?

p.60



p.34

Le business
caché des
Daft Punk



La flambée du
travail au noir

► CE QUE VOUS
RISQUEZ VRAIMENT

BEL: 4,40 € -
CH: 7 CHF - CAN:
7,95 CAD - D: 5,50 € -
ESP: 4,80 € - GR:
4,80 € - ITA: 4,80 € -
LUX: 4,4 € - PORT.
CONT: 4,80 € -
DOM: 5,50 € -
GUYANE: 7 € - MAY:
9 € - Maroc: 40 DH -
Tunisie: 4,50 TND -
Zone CFA Avion:
4900 XAF - Zone CFP
Avion: 1300 XPF.



Les ministres
bons élèves...
et les cancres

p.20



LES MÉTIERS CONCERNÉS,
LES MOYENS DE
CONTÔLE, L'IMPACT DE LA
NOUVELLE FISCALITÉ...

p.100

Initiez le mouvement.

Nouvelle Mercedes Classe C.

Au volant de la Nouvelle Classe C, vous allez aimer prendre le contrôle de la route. Avec son design novateur, alliant sportivité et modernité, elle redéfinit les règles du genre. A l'intérieur, le souci du détail s'associe à la perfection des dernières technologies : système multimedia COMAND online,* affichage tête haute et pavé tactile TOUCHPAD. Donnez le ton à partir de 33 950 €^{TTC}**.

www.nouvelle-classe-c.fr

Une marque Daimler.



*En option. **Prix client TTC clés en main conseillé pour la Nouvelle Classe C 180 BM6 au tarif en vigueur au 16/12/2013. **Modèle présenté :** Nouvelle Classe C 180 BM6 Executive avec jantes alliage 19" avec pneus roulage à plat, ILS (Intelligent Light System), toit ouvrant panoramique électrique et peinture métallisée



Mercedes-Benz

au prix client TTC clés en main conseillé de **44 600 €^{TTC}**. Tarif en vigueur au 16/12/2013. **Consommations mixtes de la Nouvelle Classe C de 4,0 à 5,8 l/100 km. Emissions de CO₂ de 103 à 135 g/km.** Mercedes-Benz France SIREN 622 044 287 R.C.S. Versailles.

12 meetings.

3 pays.

Un seul et même bien-être.

Voyagez détendu
vers plus de 400
destinations dans
le monde





Appréciez chaque voyage, même avec un agenda chargé. Lufthansa vous offre l'un des réseaux les plus vastes et de parfaites correspondances via nos hubs performants de Francfort et Munich, pour vous permettre de parcourir le monde en toute sérénité. Plus de 50 Lounges Lufthansa vous accueillent dans le monde entier : vous y retrouverez la même exclusivité qui caractérise nos services à bord. Ainsi, vous êtes ici chez vous, à chaque instant.



Lufthansa

AU SOMMAIRE

N° 271 AVRIL 2014

ÉDITORIAL

A l'italienne

Un vrai pousse-au-crime. Désole de le dire crûment, mais la hausse continue de la fiscalité conduit à ce bilan peu glorieux: le travail au noir, après avoir longtemps reculé, progresse à nouveau. Le phénomène, à défaut de se justifier moralement, s'explique aisément. Entre le triplement de la TVA sur certaines prestations et la baisse du plafond des réductions d'impôts, le coût des services à la personne a explosé. Notre enquête, dirigée par Julien Bouyssou, est implacable: pour les familles employant une nounou vingt-cinq heures par semaine, la perte pourra atteindre 3 000 euros par an. C'est ainsi que naît la tentation de basculer dans le «black». L'appel est d'autant plus fort que les professionnels - nos tests le prouvent - sont de plus en plus nombreux à accepter, voire solliciter, le paiement de la main à la main. Bref, une «italianisation» de l'économie est en cours, qu'il est encore temps de stopper en revenant à une fiscalité plus sage.

Au fait, les impôts augmentent mais notre pouvoir d'achat, bon an mal an, se maintient. Par quel miracle? Celui de la concurrence. Les grandes marques sont soumises à une pression croissante des déstockeurs, des sites de vente en ligne et des marques de distributeurs. Résultat: il leur est difficile de maintenir leurs prix. Et ils doivent les justifier sans cesse. Par un surplus de qualité, de design, de notoriété. Y parviennent-elles? C'est l'objet de notre dossier, plein de surprises. On y découvre comment Décathlon, à force d'innovations, bouscule Nike. Ou comment un jean Diesel, arrive, par la magie du marketing et du logo, à vendre 140 euros un pantalon qui ne revient guère plus cher à fabriquer qu'un Celio à 50 euros. Preuve qu'en période de crise une belle marque joue plus que jamais un rôle de repère.

François Genthial, rédacteur en chef



Les actus Capital

16 Le Brésil a tout sacrifié pour son Mondial

11 milliards: c'est ce que va coûter la prochaine Coupe du monde, la plus chère de l'histoire.

18 Vu de l'étranger

Nos personnalités, notre actualité, nos entreprises jugées par la presse mondiale.

19 Conjoncture

«Les entreprises espagnoles sont désormais parmi les plus profitables d'Europe.»

20 Les ministres qui travaillent bien... et les cancrels

Reformes, économies... Quels ministres méritent de rester au gouvernement? Nous avons passé vingt et un d'entre eux au crible.

Au sein du magazine figurent des encarts publicitaires brochés en faveur de Chridami, 8 p. et 4 p. (régional) P. 106/107. Et 5 cartes abonnées. Et p. sur des sélections d'annonces: L'encart multithèmes Welcome Pack, 1 encart Auto Magazine, 1 encart Runners. Photos couverture: GETTY, DALLE, SIPA, REA, DR.



Une brochette de patrons sont mis en examen.

DE Capital

Acteurs

28 Mais comment leur boîte peut-elle tourner ?

À les entendre, tout va très bien. En réalité, quand les patrons sont mis en examen, ce n'est jamais bon pour les affaires. Sans présumer de leur culpabilité, voici onze cas étudiés à la loupe.

32 Famille Sarkozy

Ils ont tous le virus du business

34 Les petits secrets des Daft Punk

Zoom sur les business insoupçonnés de ces stars françaises.



38 Ils ont eu la bonne idée

Grâce à Eric Angiboust, on peut s'offrir un chef-d'œuvre à prix d'ami.

Entreprises

40 Dérapage SNCF

Faute de réformes suffisantes, la SNCF n'arrive plus à assurer un service de qualité. Même dans le TGV, ça coince.

46 Succès Land Rover

Depuis son rachat par l'indien Tata, le champion du 4x4 tout-terrain fait des étincelles. C'est le retour en force du made in England.



48 Dérapage ADAC

Depuis dix ans, l'ADAC, l'automobile club vénéré outre-Rhin, trafiquait son classement de la meilleure voiture de l'année.

50 Succès Numericable

Le spécialiste des réseaux câblés est sur un créneau d'avenir : le très haut débit Internet. Reste pour lui à élargir son portefeuille d'abonnés. Avec SFR ?

54 Match Canal Plus/Beln Sport

Sur fond de procès, les deux chaînes se disputent à nouveau les droits télé de la Ligue 1 de foot.

58 Marketing : pourquoi les animaux font vendre

En pub, la mise en scène d'animaux est un basique efficace.



Dossier



60 Les grandes marques valent-elles encore leur prix ?

Pour justifier des prix 30% supérieurs à ceux des labels des distributeurs, les marques ne peuvent plus se contenter d'astuces marketing.



Economie

78 En images, une plate-forme gazière en Birmanie

30% des hydrocarbures proviennent de gisements offshore, de plus en plus chers à exploiter. Illustration avec cette monumentale plate-forme gazière construite par Total.

86 Au secours, les prix n'augmentent plus !

Certes, nos étiquettes ne se sont pas encore mises à fondre. Mais au train où vont les choses, cela pourrait bien arriver, au risque de nous entraîner dans une gravissime dépression.

90 Révélations sur la villa Montmorency

L'enclave dorée du quartier d'Auteuil, à Paris, ne fait plus recette : pas moins de quinze villas y cherchent preneur. Et les acquéreurs ne se bousculent pas.



Retrouvez plus de 15 000 offres d'emploi et créez votre alerte mail personnalisée, en partenariat avec Cadremploi.fr, dans notre rubrique Carrière sur Capital.fr

Et aussi...

9 L'interview de Jean-Pascal Tricoire, le P-DG de Schneider Electric.

13 Courrier, Suites Delanoë, Amazon, Vatican, Fnac.

122 En document, l'interview de Patrick Pélata

L'ancien numéro 2 de Renault est au cœur d'une nouvelle révolution : la voiture connectée à Internet.

126 Clin d'œil Le projet Duflot : subventionner les charrettes à bras.

CAPITAL PRATIQUE

VOS DROITS

96 Dépôt de garantie, détective privé, rupture conventionnelle.

VOTRE ARGENT ET VOS PLACEMENTS

98 Les comptes d'une famille

100 La flambée du travail au noir

114 Jeux financiers

VOTRE VIE PRIVÉE

116 Faut-il craquer pour la télévision connectée Google ?

118 Jouer à l'espion, facile et bon marché.



En partenariat avec
RTL



AZZARO POUR HOMME



Ian Somerhalder

votre boutique en ligne
azzarostore.fr

Jean-Pascal Tricoire

Le champion de l'équipement électrique profite de l'explosion urbaine et de ses défis énergétiques.

«La surface occupée par les villes va doubler dans les 40 ans»

Pur produit maison, cet ingénieur de 51 ans est DG de Schneider Electric depuis 2006 et P-DG depuis avril 2013.

Capital : Le grand public cerne mal les activités de votre groupe. Quelles sont-elles ?

JEAN-PASCAL TRICOIRE : Schneider Electric est le spécialiste mondial des technologies permettant la maîtrise de l'énergie. Qu'il s'agisse de chauffage, de transport, d'usines, nous sommes derrière tous les processus critiques qui vont permettre de garantir une énergie sûre, fiable et efficace. Un exemple, nous sécurisons 25% des centres mondiaux de données Internet, ce qui fait de nous le leader mondial dans ce domaine.

Capital : Quels savoir-faire technologiques cela recouvre-t-il ?

JEAN-PASCAL TRICOIRE : Nous vendons des systèmes complets. A l'équipement électrique viennent s'ajouter des couches d'automatismes, de connectivité et de logiciels. Nous permettons à nos clients de mieux contrôler et gérer localement et à distance leurs réseaux électriques, leurs parcs de bâtiments, leurs process de fabrication ou leurs machines. Nous fournissons par exemple des solutions à 200 villes américaines pour qu'elles puissent gérer plus

Suite page 11 ▶

FAITES VOTRE BAPTÈME DE L'



BETC Automobiles PEUGEOT 555 144 503 RCS Parts.

PEUGEOT SPORT PRÉSENTE LA NOUVELLE RCZ R : 1,6L THP 270CH, 145 G CO₂/KM.
LA VOITURE DE SÉRIE LA PLUS PUISSANTE JAMAIS PRODUITE PAR PEUGEOT.

PEUGEOT recommande TOTAL Consommation mixte (en l/100 km) : 6,3. Émissions de CO₂ (en g/km) : 145.

NOUVELLE PEUGEOT RCZ R



PEUGEOT

MOTION & EMOTION

► Suite de la page 9

efficacement leurs réseaux de transport. Nous sommes déjà depuis longtemps sur ce que l'on appelle l'Internet des objets.

Capital : Votre chiffre d'affaires de 25 milliards d'euros est bien réparti sur tous les continents. C'est une assurance tous risques ?

JEAN-PASCAL TRICOIRE : Nous sommes effectivement l'une des sociétés françaises les plus globalisées puisque nous réalisons 93% de notre business hors de l'Hexagone. L'important est surtout d'être là où se trouve la croissance. Nous réalisons 43% de notre chiffre d'affaires dans les nouvelles économies et les perspectives sont considérables. Dans les quarante ans à venir, les surfaces urbaines vont doubler dans le monde et l'on construira autant qu'au cours des quatre mille ans qui ont précédé.

Capital : Vous êtes installé avec votre famille à Hong Kong. Cela a fait jaser. Pourquoi ce choix ?

JEAN-PASCAL TRICOIRE : Je suis venu appuyer des équipes moins expérimentées qu'en Europe et aux Etats-Unis, nos implantations historiques.

Nous sommes en très forte croissance depuis dix ans en Asie pacifique. Cette région est devenue notre plus gros business. Je crois que les dirigeants doivent être sur les lignes de front les plus difficiles, sur le terrain et chez leurs clients.

Capital : La direction de Schneider, plus généralement, est éclatée sur tous les continents. Comment ça marche ?

JEAN-PASCAL TRICOIRE : Nous avons une direction multipolaire et pratiquons ce que nous appelons un management connecté, immergé chez les clients et proche des opérationnels. Le marché informatique est piloté depuis les Etats-Unis, celui de l'industrie depuis l'Allemagne, les ressources humaines depuis Hong Kong, etc. Le but est d'avoir à la fois une approche globalisée et une adaptation locale très forte. Pour parvenir à une telle organisation, il faut s'entendre sur une stratégie forte et rassembleuse, avoir les mêmes process, des meetings de regroupement, des valeurs et des attitudes partagées.

Capital : Vous rencontrez parfois vos équipes dirigeantes, tout de même ?

JEAN-PASCAL TRICOIRE : Bien sûr. Les membres du comité exécutif se retrouvent physiquement au moins six fois par an. Et puis je retrouve mes équipes toutes les semaines sur le terrain, en face de nos clients.



« Je suis installé à Hong Kong, car un dirigeant doit être sur la ligne de front »

Capital : La voiture électrique, vous y croyez ?

JEAN-PASCAL TRICOIRE : Oui, Schneider Electric a été pionnier dans la conception d'infrastructures de recharge électrique. Nous sommes partenaire mondial de BMW, de Renault, de Ford. Mais cela reste une activité très modeste.

Capital : La France a perdu en compétitivité. Est-ce un problème de coût du travail ?

JEAN-PASCAL TRICOIRE : C'est un ensemble de facteurs : les coûts,

le manque de flexibilité, un Code du travail et une réglementation extrêmement complexes, des formations professionnelles pas toujours en phase avec les besoins, une attitude pas toujours prévisible vis-à-vis des entreprises, un manque de confiance à l'égard des entrepreneurs. La bonne nouvelle, c'est que tout le monde reconnaît désormais que la solution au problème de l'emploi passe par la compétitivité de nos entreprises. Mais les mesures ne sont pas encore là pour la redresser.

Capital : En 2013, les effets de change ont amputé votre chiffre d'affaires de 900 millions d'euros. L'euro est-il trop fort ?

JEAN-PASCAL TRICOIRE : Cela devient un problème pour la compétitivité. Mais l'euro reste une très bonne chose comme fondation d'une zone économique dans laquelle les entreprises peuvent atteindre une taille suffisante au niveau mondial.

Capital : Que faut-il à nos grosses PME pour qu'elles s'internationalisent davantage ?

JEAN-PASCAL TRICOIRE : Plus de temps, donc plus de simplicité, et plus de profits en France pour permettre et financer leur expansion. S'internationaliser coûte très cher. Nous avons investi beaucoup pendant vingt ans en Chine avant d'arriver à l'équilibre.

Propos recueillis par
Gilles Tanguy et François Gentilhail •



« Nous avons mis notre logistique e-commerce entre les mains de l'expert du marché : La Poste. »

Boris Saragaglia
Président-directeur général de Spartoo

« Spartoo est une réussite fulgurante du e-commerce, aujourd'hui présent dans 20 pays, avec 800 marques et 50 000 modèles de chaussures. Depuis le début de l'aventure, nous faisons confiance à La Poste pour son expertise des flux de colis et de courrier, mais également parce qu'elle partage nos valeurs de fiabilité et de bon rapport qualité/prix.

Leader de la e-logistique en France, La Poste assure la gestion du stock, le transport depuis les entrepôts jusqu'au client final, bref, toute notre logistique... Et l'enjeu est de taille : un million de paires de chaussures stockées sur 30 000 m², 5 000 commandes par jour ! La Poste gère également nos envois de courrier de recrutement et de fidélisation... Elle est vraiment le partenaire idéal, nous avons grandi et construit notre succès avec elle, toujours présente à nos côtés, même lorsque nous ne prenions que 5 commandes par jour, à nos débuts. »

Pour en savoir plus :



Delanoë, Fleury Michon, Amazon

DEUXIÈME BOULOT, DANS LE PRIVÉ AUSSI

Concernant votre enquête sur les fonctionnaires, les «champions du deuxième boulot», voici mon témoignage. Après avoir réussi le concours de fonctionnaire européen catégorie B, j'ai préféré ne pas profiter des (nombreux) avantages liés à ce poste. Une amie, déjà en place, m'avait en effet mise en garde et dit que l'on y mourait d'ennui... J'ai donc préféré créer mon entreprise et je ne le regrette pas. Néanmoins, je me dois de dire que l'on trouve aussi dans le privé des salariés qui travaillent en plus de leur emploi régulier. Ainsi, j'exerçais dans un pool de traductrices, et notre «chef» nous faisait faire la plus grande partie de son travail. Ce qui lui permettait de réaliser des traductions pour son compte, et même de les faire copier et relier par l'entreprise...

A. D.-K., sur Capital.fr

PAS DE TEMPS PERDU À L'HÔPITAL

Beaucoup de fonctionnaires ont le temps d'avoir un deuxième boulot? Pas moi en tout cas. Je suis infirmière dans un hôpital public et je gagne 2200 euros après plus de trente ans de bons et loyaux services. Ce qui est maigre au regard des responsabilités. Je n'ai pas vraiment le temps d'avoir un autre travail et je n'ai pas l'impression de m'enrichir ni d'avoir de nombreux

Warrant Marrant

L'effondrement de l'une des principales plates-formes d'échange du Bitcoin a levé une partie du voile sur cette monnaie virtuelle très spéculative. Notre chroniqueur tente d'en expliquer les rouages.



LE COURRIER
VIDÉO DE WARRANT
MARRANT

Scannez ce code avec votre smartphone après avoir téléchargé une appli gratuite telle que Mobiletag.

avantages, contrairement à certains hauts fonctionnaires d'Etat.

Bernadette C., sur Capital.fr

LES EMPLOIS CRÉÉS PAR LES SITES INTERNET

Pertinente question posée par l'un de vos récents dossiers : les géants du Net détruisent-ils nos emplois ? Il est vrai que les petits commerçants subissent de plein fouet cette nouvelle concurrence. Mais Amazon et les autres ont quand même créé pas mal d'emplois et proposent des articles corrects à des prix intéressants. Heureusement que de telles enseignes existent. Le vrai problème est que la France ne compte pas, ou très peu, de ce type de commerçants en ligne. Du coup, en effet, l'emploi souffre. Et nos rentrées fiscales aussi.

Michel B.

RELEVER OU RUINER LA FRANCE, IL FAUT CHOISIR

Bravo pour le courage de votre grand dossier sur les «400 qui ruinent la France». J'apprécie que vous y méliez hauts fonctionnaires, élus et aussi grands patrons indélicats. La liste de ceux qui, à l'inverse, pourraient «relever la France» donne de l'espoir.

André Van Gan, Pau

PLAIDOIRIE POUR LES PLATS INDUSTRIELS

Une bien belle entreprise que celle décrite récemment dans vos colonnes : Fleury Michon. Certains lui reprochent, comme à ses concurrents, sa standardisation extrême. Mais qui ne s'est jamais acheté, par manque de temps, un plat cuisiné ou une charcuterie industrielle ? **G.O.**, sur Capital.fr

La valse des impôts à Paris

Voilà ce qu'il en coûte aux habitants des communes qui ont choisi de confier le poste de maire à des personnalités qui n'ont jamais géré une seule entreprise de leur vie. Ils ne savent pas calculer le rapport coûts/utilité pour dépenser au plus juste. Jusque-là, ils dépensaient sans compter, car ce sont les impôts et non pas leur argent qui était en jeu. Je me suis toujours méfié des fonctionnaires et dirigeants ou salariés des associations, car ils ne connaissent que les impôts et subventions pour vivre.

Michel Boisard

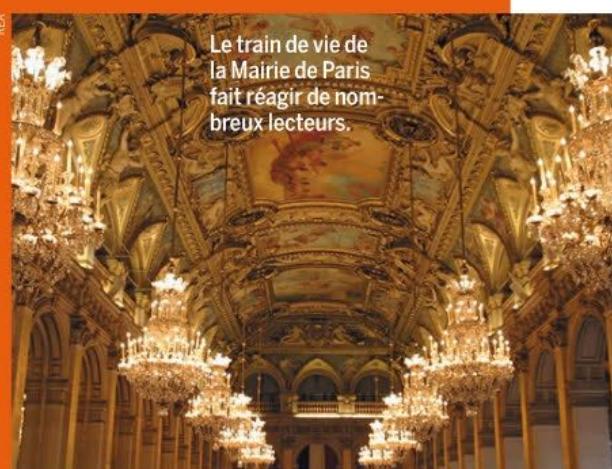
Bien vu Capital, mais il n'y a pas que Paris. Grande, moyenne, petite ville et même aussi village, nous avons partout de très bons gestionnaires ! Mais qu'importe, pour eux, le travailleur contribuable est là pour payer et pour subir.

Annie Boussin

Excellent travail d'investigation journalistique. Heureusement que vous attirez l'attention sur l'incompétence et les mensonges réitérés de l'équipe Delanoë-Hidalgo.

Sophie-Annie Acamas

Le train de vie de la Mairie de Paris fait réagir de nombreux lecteurs.



••• Le Vatican plus transparent, la Fnac plus fringante, le Crédit mutuel encore plus riche

LA FNAC REPREND DES COULEURS



Ce n'est pas encore un vrai come-back, mais ça y ressemble... Ces derniers temps, la Fnac, dont nous analysions récemment les défis stratégiques (Capital n° 253), envoie des signaux encourageants. Premier bon point : au quatrième trimestre, ses ventes ont progressé de 0,6%, alors qu'elles baissaient jusqu'ici à un rythme de 5% par an. L'enseigne a même dégagé un bénéfice de 15 millions d'euros. Quant à son cours de Bourse, il a pris 70% sur un an. Plus audacieux, son P-DG, Alexandre Bompard, a annoncé qu'il allait concurrencer Deezer ou Spotify dans le streaming, l'écoute de musique par abonnement.

LE CRÉDIT MUTUEL FAIT DE JOLIS PROFITS



Le mois dernier, nous décrptions le succès du Crédit mutuel (Capital n° 270), sorti indemne de la crise des subprimes. Sa recette : une image rassurante et un capital sympathie élevé, renforcé par des campagnes de publicité devenues cultes. Le tout cachant, selon notre enquête, des tarifs souvent plus élevés que la concurrence... En mars, le gentil mutualiste a confirmé l'efficacité de la formule, en publant des résultats en nette hausse : un bénéfice de 2 milliards d'euros (+ 24% en 2013) pour un chiffre d'affaires de 12 milliards.



LE CESE EST BIEN UNE JOLIE PLANQUE

À Conseil économique, social et environnemental (Cese), les priviléges ont la vie dure. En décembre 2011 (Capital n° 243), nous révélions déjà, dans un dossier sur les gaspillages publics, les avantages de ses 233 membres, payés en moyenne 3 768 euros par mois pour rédiger des rapports fumeux sur les «Enseignements de la musique et de la danse» ou sur «Bien manger en Aquitaine». Notre proposition : supprimer cette assemblée consultative. Et économiser par là même 68 millions d'euros!

Arrivé en 2010 à la tête du Cese, Jean-Paul Delevoye avait promis de la réformer et de prouver son «utilité». Pour cela, il a nommé une secrétaire générale, Annie Podeur, chargée de remettre d'équerre la coûteuse institution. Quatre ans plus tard, le pari est loin d'être gagné. Selon un document révélé mi-mars par «Le Parisien», l'assemblée reste l'une des meilleures planques de la République : salaires très élevés (37 500 euros net annuels pour les secrétaires ou les agents d'accueil, 102 000 euros pour les administrateurs), soixante-deux jours de congés payés, facilités d'emprunt, primes distribuées de façon opaque, etc. La numéro 2 de l'institution a bien tenté de s'attaquer à tous ces priviléges. Mais quand les salariés ont appris le salaire annuel de celle qu'ils surnomment «Cruella» - 150 000 euros - ils ne sont pas sentis d'humeur à se serrer la ceinture.

Emmanuelle Andreani ●

La banque «qui appartient à ses clients» a notamment été dopée par le nombre de demandes de crédit en forte hausse.

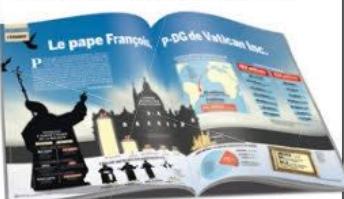
L'ENCADREMENT DES LOYERS VA PESER LOURD



Voilà une nouvelle qui devrait ravir les nouveaux locataires. Selon une étude de l'observatoire Clameur, l'application de l'encadrement des loyers prévu par la loi sur le logement (Alur) devrait faire baisser les prix de 20% dans les dix premières villes de France. Une estimation en accord

avec celle que nous donnions déjà en mars (Capital n° 270). Rappelons que l'encadrement, qui s'appliquerait à partir de la fin de l'année dans les villes considérées en tension, ne concerne que les relocations et locations nouvellement signées. Cela concerne tout de même près d'un bail sur cinq à Paris, selon Clameur, et même 22% à Nice.

LE PAPE VEILLE AUX DENIERS DU CULTE



Décidément, le pape François n'en finit pas de montrer l'exemple. En

mars dernier (Capital n° 270), nous révélions les chiffres de la bonne gestion du Vatican : transparence imposée à la banque vaticane, budget à l'équilibre, réduction du parc automobile, etc. Pour mettre en musique toutes ces réformes, l'Argentin, partisan d'une «église pauvre pour les pauvres», a créé un secrétariat pour l'«économie», qui rapportera directement à lui, et non plus à son numéro 2. Le but de cette nouvelle entité, qui remplace trois organismes réputés pour leur opacité, est aussi de clarifier la gestion financière de l'Etat. C'est un peu peu comme si, en France, le ministère des Finances ne rapportait plus au Premier ministre, mais directement au président de la République. Les bons connaisseurs du Vatican voient dans cette décision le premier acte de la réforme annoncée de la curie romaine.

HP recommande Windows.

Conçu pour votre entreprise  Windows 8 Pro



Au revoir XP. Bonjour HP.

Le support technique pour Windows XP prend fin en avril 2014. Profitez du passage à Windows 8 pour remplacer votre ancien PC !

Renforcez la mobilité et la productivité de vos équipes avec le HP EliteBook 840 et la large gamme de produits HP équipés de Processeurs Intel® Core™ et optimisés pour Windows 7¹ et Windows 8 Pro². Faites vous rembourser jusqu'à 200€ HT grâce au programme de reprise de votre PC ou ordinateur portable actuel. Découvrez comment sur hp.com/fr/XPmigration



HP EliteOne 800

HP EliteBook Folio

HP ElitePad

HP EliteBook Revolve

Make it matter.



Make it Matter = Donnez de l'importance.

¹Certaines éditions de Windows 7 ne prennent pas en charge toutes les fonctionnalités. Pour installer le logiciel Windows 7 et tirer parti de toutes ses fonctionnalités, ce système peut nécessiter une mise à niveau et/ou l'achat de matériel supplémentaire. Pour en savoir plus, rendez-vous sur <http://www.microsoft.com/windows/windows-7>.

²Certaines éditions de Windows 8 ne prennent pas en charge toutes les fonctionnalités. Pour profiter pleinement des fonctionnalités de Windows 8, les systèmes peuvent nécessiter une mise à niveau et/ou l'achat de matériel supplémentaire. Consultez le site microsoft.com.

Microsoft et Windows sont des marques déposées de Microsoft Corporation. Intel, le Logo Intel, Intel Inside, Intel Core et Core Inside sont des marques de commerce d'Intel Corporation aux États-Unis et dans d'autres pays. Toutes les autres marques commerciales appartiennent à leurs propriétaires respectifs.

© 2014 Hewlett-Packard Development Company, L.P.

Le Brésil a tout sacrifié

Le 30 octobre 2007, quand leur pays a été désigné pour organiser la 20^e Coupe du monde de l'histoire, les Brésiliens ont dansé toute la nuit. Quelques semaines avant l'ouverture de l'événement le plus médiatisé de la planète, tous ou presque déchantent. Entre l'augmentation du prix des transports, les expulsions brutales des favelas, les scandales de corruption et l'explosion des budgets de construction des stades, même les plus fervents supporters sont en colère. Il faut dire que, avec une facture de 11 milliards d'euros, cette Coupe du monde sera la plus chère de l'histoire (en attendant les prochaines éditions démentielles de la Russie et du Qatar), alors que le pays voit sa croissance chuter. Espérons au moins pour les Brésiliens qu'ils remporteront le trophée ! Charles Vassili •

LE MYTHIQUE STADE DE RIO EN CHIFFRES

200 000 SPECTATEURS (en 1950)	78 804 SPECTATEURS (en 2014)
450 MILLIONS DE TRAVAUX	162 MILLIONS DE DÉPASSEMENT DE DEVIS



Source : Ministère des Sports du Brésil, Capital

NOMBRE DE BALLONS VENDUS EN 2010



Source : Capital

LA COUPE DU MONDE LA PLUS CHÈRE DE L'HISTOIRE

156
milliards

19
milliards

Coût de la construction des stades et des différentes infrastructures liées directement ou indirectement à la compétition, en euros.

11
milliards



2022



Source : cabinet Deloitte Qatar

pour son Mondial !

UN MOIS DE SALAIRE MOYEN POUR UNE PLACE EN FINALE

LA PLACE LA MOINS CHÈRE
335 euros



SALAIRE MOYEN AU BRÉSIL
480 euros



LA PLACE LA PLUS CHÈRE
735 euros



L'INSÉCURITÉ RESTE UN FLÉAU DANS LE PAYS

21

Nombre de meurtres annuels pour 100 000 habitants.



BRÉSIL



FRANCE

DES SPOTS DE PUB PAS DONNÉS
357 600 EUROS PENDANT LA FINALE SUR TF1, SI LA FRANCE LA DISPUTE

Source: TF1

DES SÉJOURS HORS DE PRIX
15 000 EUROS PAR PERSONNE POUR UN PACK DE 8 JOURS AVEC LA FINALE

Source: Voyages-dreams

LE REVENU PAR TÊTE S'EST ENVOLÉ



Source: Fila Capital

UNE JOLIE PRIME POUR LES BLEUS

350 000 EUROS PAR JOUEUR SI LA FRANCE GAGNE



Source: Fila

NOMBRE D'EXPULSÉS DES FAVELAS

150 000 PERSONNES DONT 40 000 À RIO

Source: «The Economist»

NOS PERSONNALITÉS JUGÉES PAR LA PRESSE MONDIALE

PHOTOS : REA, SIPA



Carlos Tavares

88% D'ARTICLES POSITIFS

Le nouveau patron de PSA bénéficie d'un capital de sympathie à l'étranger.



François Hollande

64% D'ARTICLES POSITIFS

Rien de tel qu'une visite aux Etats-Unis pour se remettre du «Gayetgate».

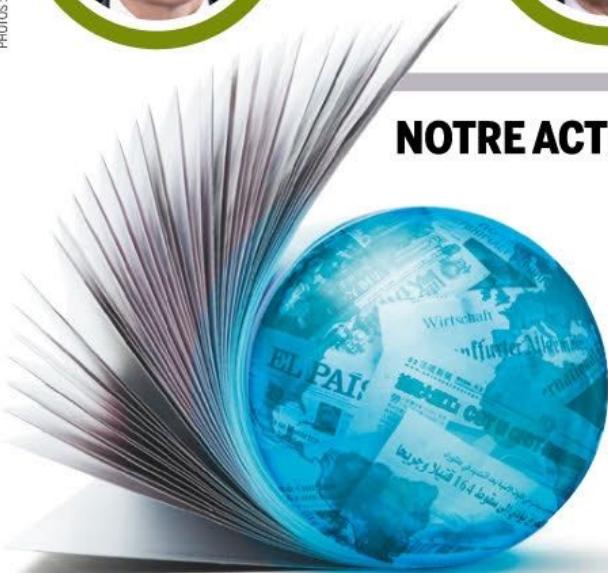


Laurent Blanc

60% D'ARTICLES POSITIFS

L'entraîneur s'est fait remarquer par la presse étrangère avec la large victoire du PSG face au Bayer Leverkusen (0-4).

NOTRE ACTUALITÉ JUGÉE PAR LA PRESSE MONDIALE



80 ARTICLES SEULEMENT

sur la grève des taxis Opérations escargot, barrages filtrants... Les protestations des chauffeurs de taxi contre la concurrence des VTC ont compliqué la vie des Parisiens mais n'ont guère ému les médias étrangers. Blasés ?

94% D'ARTICLES POSITIFS

sur la Peugeot 108 Economique et sympathique, surfant sur le style Fiat 500, comme la Citroën C1 II et la Renault Twingo III, la petite citadine a séduit nos confrères de la presse spécialisée au Salon de Genève.

62% D'ARTICLES POSITIFS

sur la réduction de la participation de Nestlé dans L'Oréal

En ramenant sa part dans L'Oréal de 29,4 à 23,29%, le groupe suisse Nestlé dénoue doucement les liens tissés en 1974 par Liliane Bettencourt. Celle-ci craignait alors qu'une arrivée des socialistes au pouvoir n'entraîne la nationalisation de la société fondée par son père en 1909, rappelle le «Financial Times».

1764 ARTICLES

sur le «Guide Michelin» De plus en plus concurrencé par les blogs, les sites et les réseaux sociaux, le «Guide Michelin» n'a plus la même légitimité, selon nos confrères. Cela ne les empêche pas de se délecter des dernières polémiques sur les étoiles gagnées ou perdues. Qu'on le veuille ou non, le célèbre Guide rouge reste une référence.

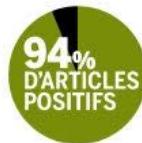
77% D'ARTICLES NÉGATIFS

sur le maïs transgénique de Monsanto Nos confrères ont largement regretté que le consensus entre les Etats membres de l'UE n'ait pas été suffisant pour bloquer l'autorisation d'un nouveau maïs transgénique.

100% D'ARTICLES POSITIFS

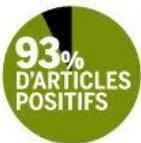
sur Kolibree, la brosse à dents connectée française Présentée lors du dernier salon dédié à l'électronique grand public de Las Vegas, cette brosse a fait un malheur. Efficace, et surtout ludique, elle permet de contrôler la durée du brossage et les zones nettoyées via une application mobile.

NOS ENTREPRISES JUGÉES PAR LA PRESSE MONDIALE



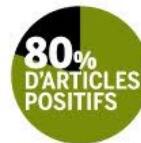
94% D'ARTICLES POSITIFS

BONDUUELLE Le groupe, qui a su se diversifier dans les légumes poêlés et vapeur, affiche de bons résultats semestriels, en dépit d'une conjoncture morose.



93% D'ARTICLES POSITIFS

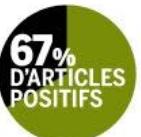
SAFRAN Porté par la progression des services pour moteurs civils, l'équipementier a vu son résultat progresser de plus de 20% en 2013.



80% D'ARTICLES POSITIFS

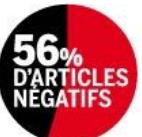
DÉCATHLON Yves Claude, le DG d'Oxylane (propriétaire de Décathlon), passera la main en 2015. En dix ans, il aura multiplié l'activité du géant du sport par 2,5.

AIR FRANCE En restructuration depuis deux ans, le groupe Air France-KLM a annoncé qu'il avait réussi à réduire sa dette plus rapidement que prévu.



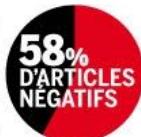
67% D'ARTICLES POSITIFS

PERNOD RICARD Le ralentissement de la Chine pèsera sur l'activité du groupe de spiritueux cette année, a prévenu le directeur général, Pierre Pringuet.



56% D'ARTICLES NÉGATIFS

DASSAULT La garde à vue de l'industriel Serge Dassault dans le cadre d'une enquête sur des achats de voix présumés a largement été relayée à l'étranger.



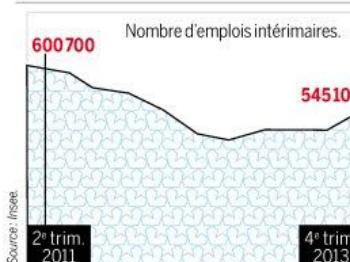
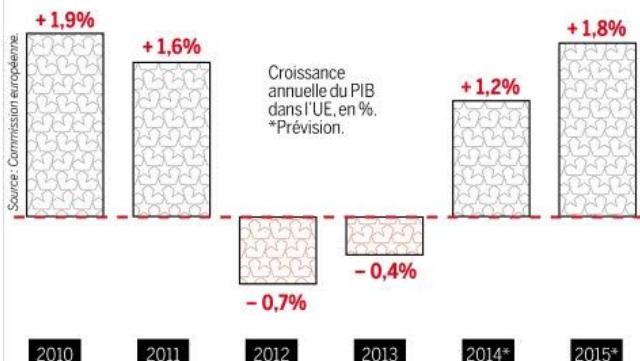
58% D'ARTICLES NÉGATIFS

Articles parus entre le 1^{er} février et le 6 mars 2014.

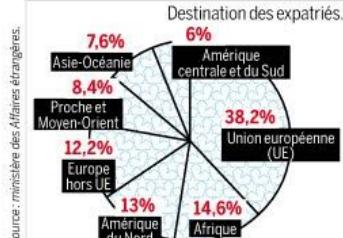
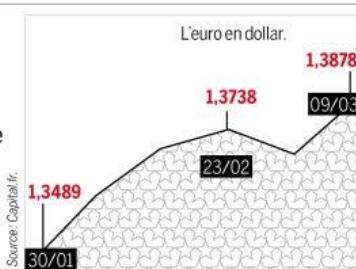
LES FAITS MARQUANTS

La reprise gagne l'Europe

Pas d'euphorie, mais un léger mieux. Selon la Commission de Bruxelles, la croissance devrait s'établir à 1,2% cette année sur le Vieux Continent (la prévision précédente était de 1,1%) et à 1,8% en 2015.

**La BCE donne des ailes à l'euro**

L'euro est monté à son plus haut niveau de l'année après la réunion de la Banque centrale européenne du 6 mars. L'institution a décidé de ne pas modifier sa politique monétaire, en dépit d'une inflation très basse.

**La moitié des Français de l'étranger sont en Europe**

L'expatriation tente de plus en plus nos compatriotes. Mais ils ne partent pas forcément très loin: un quart d'entre eux sont implantés en Suisse, au Royaume-Uni, en Belgique et en Allemagne.

TOUS LES AUTRES CHIFFRES EN LIGNE

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

En partenariat avec Eurostat.



LE DIAGNOSTIC

JÉSUS CASTILLO

Economiste chez Natixis

La réforme du marché du travail a fini par porter ses fruits en Espagne: les entreprises, plus compétitives, exportent de plus en plus... Et tirent la croissance.

**«LES ENTREPRISES ESPAGNOLES SONT DÉSORMAIS PARMI LES PLUS PROFITABLES D'EUROPE!»**

Capital: Bruxelles vient de doubler sa prévision de croissance 2014 pour l'Espagne (à 1%), et le chômage commence enfin à refluer. Le pays est-il sorti d'affaire ?

JÉSUS CASTILLO: Il y a six mois, on était dubitatifs sur l'amélioration, mais on est désormais optimistes, car le rebond des exportations s'est accéléré depuis un an (+ 4,9% en 2013). Leur croissance est même supérieure à celle du commerce mondial, ce qui signifie que, contrairement à la France, l'Espagne gagne des parts de marché. Bien sûr, elle profite de la reprise en Europe pour y exporter davantage ses produits traditionnels (automobile, chimie, biens d'équipement et textile). Mais elle réoriente aussi ses exports vers des zones plus dynamiques comme l'Amérique latine, les pays du Moyen-Orient ou encore l'Afrique du Nord. C'est le signe que sa compétitivité s'est améliorée!

Capital: Le gouvernement a annoncé un forfait de cotisations sociales à 100 euros par mois pour tout CDI créé. C'est en baissant ainsi le coût du travail que le pays a dopé sa compétitivité ?

JÉSUS CASTILLO: C'est surtout sa réforme du marché de l'emploi, votée en 2012, qui a été décisive, car elle a permis de renégocier les accords conclus avec les syndicats. Après des années de hausse des salaires - de 4 à 5% par an entre 2005 et 2008 - les sociétés ont ainsi resserré la vis des rémunérations, qui ne progressent désormais pas plus que l'inflation. Grâce à quoi, en cinq ans, les coûts salariaux ont

diminué de près de 20%, alors qu'ils ont peu baissé en France (- 4%). Une heure de travail dans l'industrie manufacturière coûte désormais 30% moins cher de l'autre côté des Pyrénées. Ce n'est pas tout. En facilitant le temps partiel et en réduisant le coût des licenciements, la réforme a aussi permis d'adapter les effectifs à l'activité. Résultat: le chômage a explosé (à 26,4%), mais les entreprises sont aujourd'hui parmi les plus profitables d'Europe, avec un taux de rentabilité de 15%. C'est trois fois plus qu'en France !

Capital: L'Espagne devient donc un concurrent sérieux pour nous ?

JÉSUS CASTILLO: Sur ses marchés traditionnels, elle grignote effectivement des parts de marché aux entreprises tricolores. Mais, contrairement à la France, l'économie espagnole est très peu présente dans des secteurs à forte valeur ajoutée comme le nucléaire et l'aéronautique. Et puis, les coupes massives réalisées dans les dépenses publiques depuis le début de la crise (plus de 370 000 emplois de fonctionnaires ont été supprimés), certes indispensables pour assainir les finances du pays, ont de lourdes conséquences. De nombreux centres de recherche ont par exemple vu leur budget divisé par deux. Résultat: certains programmes de R & D ont dû être stoppés. Cela ne va pas aider le pays à monter en gamme. La France, elle, a une autre carte à jouer !

Propos recueillis par Sandrine Trouvelot •



Retrouvez à 7h20 du lundi au vendredi

Le Journal économique de Christian Menanteau



«Mon combat politique, c'est favoriser la croissance des start-up»

Fleur Pellerin, ministre déléguée chargée des PME, de l'Innovation et de l'Economie numérique

OBJECTIF
ATTEINT

«La France respectera ses engagements de réduction du déficit public à 3% du PIB en 2013»

Pierre Moscovici, ministre de l'Economie et des Finances

BLABLA...

«Avec la loi sur la consommation, les ménages pourront économiser près de 1 milliard d'euros»

Benoît Hamon, ministre délégué chargé de l'Economie sociale et solidaire et de la Consommation

OBJECTIF
ATTEINT



LES MINISTRES QUI TRAVAILLENT BIEN...



... ET LES CANCRES

Réformes, habileté à négocier, économies...
Quels ministres méritent de rester au gouvernement ?
Nous avons passé vingt et un d'entre eux au crible.

Suite
page 22



Mais qu'est-ce qu'un bon ministre ? Pour François Hollande, la réponse ne fait pas de doute : c'est quelqu'un qui s'exécute sans faire de vagues, qui communique à fond sur ses réformes... mais qui n'en fait pas beaucoup. Bref, c'est un bon petit soldat de l'immobilisme. Les Français, eux, attendent autre chose. D'un ministre, ils veulent qu'il fasse avancer ses dossiers, qu'il n'ait pas peur de froisser des intérêts corporatistes et qu'il soit économique avec les deniers publics. C'est à cette aune que nous avons établi le bilan des membres du premier gouvernement Hollande - de ceux, du moins, dont l'action a une résonance économique.

En bien, les meilleurs ne sont pas forcément ceux qu'on croit ! Les vieux crocodiles de la gauche qui semblaient sûrs d'eux en arrivant, comme Pierre Moscovici à Bercy ou Vincent Peillon à l'Education nationale, ont surtout fait beaucoup de ronds dans l'eau. A l'inverse, d'autres qui paraissaient campés sur des positions radicales, comme Benoît Hamon ou Arnaud Montebourg, ont su faire preuve de pragmatisme et affichent finalement un bon bilan. Idem pour certains que l'on ne connaît pas, telle Fleur Pellerin, qui a fait plus pour les PME que bien de ses collègues.

Sandrine Trouvelot •



3,5%

de baisse pour nos exports en Asie en 2013

Motivée, mais peu de résultats pour nos PME

Il faut le reconnaître : l'ex-ministre de l'Ecologie, qui a atterri au Commerce extérieur

en juin 2012 parce qu'elle s'était opposée au lobby pétrolier, est une technicienne qui travaille ses dossiers. Depuis son arrivée à Bercy, cette ancienne de la commission des Finances du Sénat a réorganisé notre système de soutien à l'export en regroupant plusieurs structures existantes sous la bannière France International et en fusionnant l'Agence française pour les investissements internationaux avec Ubifrance. Elle-même n'a pas ménagé sa peine, puisqu'elle s'est déplacée une soixantaine de fois à l'étranger. Pourtant, ses résultats sont franchement médiocres. Certes, notre abyssal déficit commercial s'est un peu réduit l'an dernier pour atteindre 61 milliards d'euros, contre 67 en 2012. Mais ce progrès est bien plus dû à la baisse de nos importations qu'à la reprise des exportations. Nos PME, en particulier, ne vendent pas plus dans les pays émergents qu'avant l'arrivée de la ministre. S.T.



230 millions
d'euros récupérés chez les exilés fiscaux

Tenace, il a fait revenir plusieurs milliers d'exilés

L'ancien ministre des Affaires européennes, qui a remplacé il y a un an au Budget Jérôme Cahuzac, n'a pas eu une mission facile. Passons sur le bouclage des finances publiques, qui s'est révélé une vraie catastrophe. En dépit des hausses massives d'impôts décidées par l'Elysée (20 milliards en 2013, et 3 autres en 2014), ce proche de Fabius et de Hollande, réputé pince-sans-rire, n'est pas parvenu à rééquilibrer le budget. Cette année encore, le déficit public devrait tutoyer les 4%. Il y a toutefois une bonne nouvelle : grâce à sa tenacité, ce fils d'ouvrier connu pour son sérieux a mis un coup d'accélérateur à la lutte contre l'évasion fiscale. Près de 16 000 contribuables tricheurs se sont ainsi

dénoncés au fisc (dont 80% titulaires de comptes en Suisse). Seuls 230 millions d'euros ont pour l'instant été récupérés, mais le ministère espère empêcher plus de 2 milliards pour 2014. La loi contre la fraude et la grande criminalité devrait aussi permettre de renforcer les contrôles à l'encontre des grandes entreprises, puisqu'elle oblige tout cabinet commercialisant un schéma d'optimisation fiscale à le signaler au fisc avant de le vendre à un client. L'ennui, c'est qu'il sera facile d'y échapper en faisant appel à un cabinet... étranger ! S.T.



FRÉDÉRIC CUVILLIER,
MINISTRE
DES TRANSPORTS

900 millions
d'euros de recettes d'écotaxe perdues

Il s'est laissé dépasser par ses dossiers

Ecotaxe, réforme ferroviaire, taxis en pétard, quasi-faillite de la SNCF... On peut dire que Frédéric Cuvillier a eu son compte de dossiers minés au ministère des Transports. Mais au lieu de les résoudre avec efficacité, cet élé de Boulogne-sur-Mer, grand ami des marins pêcheurs, s'est souvent noyé dans un verre d'eau. Son texte sur la réorganisation du rail français, par exemple, qui était censé garantir une réelle mise en concurrence de la SNCF d'ici dix ans, ne garantira en réalité rien du tout : c'est la compagnie nationale et ses puissants syndicats qui le lui ont en grande partie dicté ! Et il instaure une telle usine à gaz que plus personne ne comprend rien à ces questions d'aiguillage... Pas gloorieuse non plus, sa gestion de l'affaire des taxis, qui s'est (provisoirement) terminée en eau de boudin. Quant à l'écotaxe, ce fameux impôt sur les poids lourds aujourd'hui suspendu... Non seulement Frédéric Cuvillier n'a pas vu venir les Bonnets rouges, mais il n'a rien fait pour leur tenir tête. Résultat : les grands projets d'aménagement urbain - notamment de tramways - qui

devaient être financés par le produit de cette taxe se retrouvent le bec dans l'eau. E.A.



CÉCILE DUFLOT,
MINISTRE
DU LOGEMENT

330 000

logements neufs en 2013 (500 000 promis)

Des mesures chocs pour un résultat calamiteux

On ne peut pas lui reprocher d'être restée les bras ballants... En dix-huit mois, l'ex-patronne des écolos a pondu quatre ordonnances et deux projets de loi, dont le dernier, Alur, adopté fin février, ne compte pas moins de 120 articles. Fidèle à son personnage, Cécile Duflot y est allée à la hussarde, avec l'annonce de mesures chocs - encadrement des loyers, garantie des impayés - censées protéger les locataires. Mais à l'arrivée, son texte, bien qu'édulcoré, risque de se révéler contre-productif. En décourageant un peu plus les promoteurs et les investisseurs privés, il pourrait en effet contribuer à réduire encore le nombre de mises en chantier. N.V.



AURÉLIE FILIPPETTI,
MINISTRE
DE LA CULTURE

6 euros

de plus pour la redevance en 2014

Elle n'a rien résolu à France Télévisions

Un de ses premiers chantiers a consisté à démolir une construction de son prédecesseur : la Hadopi (Haute Autorité pour la diffusion des œuvres et la protection des droits sur Internet), créée en 2009, vient d'être supprimée. Il est vrai qu'elle coûtait 11 millions d'euros par an, pour un résultat insignifiant. Aurélie Filippetti a en revanche eu beaucoup plus de mal à imposer des économies à France Télévisions. Le groupe public va encore engloutir cette année 2,54 milliards d'euros, soit seulement 0,15% de moins qu'en 2013. Pour financer cela,



Il a mis la diplomatie française au service des entreprises

Les contacts étroits entre Nicolas Sarkozy et l'émir du Qatar avaient fini par agacer ses grands voisins. Dès son arrivée au Quai d'Orsay, Laurent Fabius a pris soin de réchauffer nos relations avec l'Arabie saoudite et les Emirats arabes unis. Bien lui en a pris : à eux seuls, ces deux pays ont représenté l'an dernier plus du tiers des commandes d'armements enregistrées en 2013. Mais les grands contrats, par nature aléatoires, ne suffiront pas à redresser notre commerce extérieur lourdement déficitaire. Pour aider les PME à exporter,

l'ancien plus jeune Premier ministre de France s'est fixé lui-même une nouvelle priorité : faire de la diplomatie économique. Première initiative concrète, la création en mars 2013 d'une Direction des entreprises et de l'économie internationale au sein de son administration. A sa tête, il a choisi un homme du privé, Jacques Maire (fils de l'ancien dirigeant de la CFDT, Edmond Maire), énarque mais ancien du groupe Axa. Autre nouveauté, chacune de nos 163 ambassades dispose désormais d'un conseil économique de 15 à 20 membres bénévoles associant, en plus des diplomates, des expatriés et des industriels ou financiers locaux. Chacun de ces conseils est soumis à un reporting annuel, avec obligation de résultats. On ne rigole plus. O.D.

la ministre n'a pas eu d'autre choix que d'imposer une hausse de 6 euros de la redevance. O.D.



GENEVIÈVE FIORASO,
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE

2,4 millions
d'étudiants formés à l'entrepreneuriat

Les patrons du high-tech plébiscitent son action

Douée pour la recherche scientifique, la France est à la traîne quand il s'agit de faire fructifier ses résultats par les entreprises. Voilà pourquoi Geneviève Fioraso s'est efforcée de faciliter la transformation des inventions issues de nos laboratoires publics en productions industrielles ou de les aider à susciter la création de start-up. Le dispositif mis en place par cette ancienne du Minatec, le fameux centre de recherche grenoblois dans les nanotechnologies, est plébiscité par de nombreux patrons de PME high-tech et business angels. Elle vient de créer un statut d'étudiant-entrepreneur, et elle a fait former davantage de techniciens supérieurs et d'ingénieurs. Cela devrait permettre de mieux répondre aux besoins de nos industriels. E.G.

Suite page 24 ►



Jean-Yves Le Drian a supprimé plus de postes que ses objectifs ne l'exigeaient

► Suite de la page 23



1 milliard

d'euros d'économies dans l'optique

Discret, mais efficace pour notre pouvoir d'achat

Certes, l'ex-porte-parole du PS n'a pas réussi à imposer l'étiquetage de l'origine des viandes. Mais sa loi sur la consommation votée début février devrait changer notre quotidien. D'abord, parce qu'elle va permettre aux associations de consommateurs de lancer des «class actions» comme aux Etats-Unis, ce qui permettra de limiter les abus de la part des entreprises. Ensuite, et surtout, parce que les nouvelles règles de concurrence vont faire reculer les prix dans certains secteurs. Les ménages pourront par exemple résilier leurs contrats d'assurance à tout moment, sans attendre la date anniversaire. «Certains tarifs vont forcément baisser un peu», prévoit-on chez Assurland.com, un comparateur en ligne. Mais la plus grosse avancée concerne l'optique. L'obligation désormais faite aux ophtalmos d'inscrire sur l'ordonnance l'écart pupillaire devrait en effet doper les ventes sur Internet, où les prix sont inférieurs d'au moins 25%. En théorie, cela permettra aux ménages d'économiser plus de 1 milliard d'euros par an. S.T.



20 500

suppressions de postes en deux ans

Efficace, il a réduit la voilure de nos armées

Le doigt sur la couture du pantalon, Jean-Yves Le Drian a raboté de 7% en deux ans les effectifs de son ministère, faisant

mieux que les objectifs fixés par François Hollande. L'ex-maire de Lorient est d'ailleurs crédité d'un sans-faute pour avoir aussi verrouillé nos expéditions au Mali et en Centrafrique (770 millions d'euros de dépenses en 2013), fermé le coûteux système Louvois de paie informatisée lancé en 2001 et légèrement accru notre part du marché mondial de l'armement (8,6%). Il réfléchit désormais à des restructurations industrielles qui pourraient concer-ner Thales, DCNS, Dassault, Renault Trucks et Nexter. E.G.



30 000

exploitations disparues depuis 2012

Il n'a pas enrayer le déclin de notre agriculture

Nos campagnes continuent de se dépeupler à toute vitesse, avec la disparition chaque année de 15 000 exploitations, en dépit de la création de 10 000 nouvelles fermes. Loin d'avoir ralenti cette dégringolade,

Stéphane Le Foll a peiné à débloquer les freins administratifs à l'installation des jeunes agriculteurs. Ce proche de François Hollande, dont il était le directeur de cabinet au PS, n'a pas non plus enrayer la baisse de notre business agroalimentaire, bien moins robotisé qu'en Allemagne et orienté sur des productions pas assez haut de gamme. Ce n'est pas étonnant. Alors que le chef de l'Etat soutenait dès son élection l'agriculture productiviste chère à la FNSEA, Stéphane Le Foll a louvoyé entre ce syndicat et la Confédération paysanne, très à gauche, au risque de mécontenter tout le monde. E.G.



12%

de baisse pour le coût de la vie dans les îles

Il a dopé le pouvoir d'achat dans les DOM-TOM

Surtout connu pour avoir comparé le dictateur vénézuélien Chavez à «Charles de Gaulle plus Léon Blum», le

ministre guadeloupéen a malgré tout eu une action positive : il a su défendre le pouvoir d'achat des ménages ultramarins. Négociée entre l'Etat et les distributeurs, la valeur du panier d'articles de référence a baissé de 12% depuis 2013 (mais reste tout de même 15% plus chère qu'en métropole). Et l'essence affiche un recul de 3 à 8 centimes par litre selon les DOM. Par contre, Victorin Lurel a refusé de réduire les primes versées aux fonctionnaires sur place (40 à 60% du salaire). Et il n'a pas revu les coûteuses exonérations fiscales des DOM. E.G.



0,3 point

d'augmentation des énergies renouvelables

Peu combatif, il présente un maigre bilan

La France aura du mal à tenir son engagement européen d'atteindre 23% de part d'énergies renouvelables dans notre consommation finale en 2020. La gauche, que l'on attendait



MARYLISE LEBRANCHU,
MINISTRE DE LA RÉFORME DE L'ÉTAT
ET DE LA FONCTION PUBLIQUE

450 millions

d'euros perdus avec la suppression du jour de carence pour les fonctionnaires

15 milliards

par un engloutis pour rien dans le millefeuille territorial

Protéger les fonctionnaires coûte que coûte !

Si l'Etat fallait décerner la palme du conservatisme et de la politique du formol, elle l'emporterait haut la main. Depuis qu'elle s'est installée au ministère de la Fonction publique, cette proche de Martine Aubry n'a eu de cesse de... ne rien faire bouger du tout. Non seulement elle n'a pas modernisé le statut de la fonction publique — qui génère tous les ans des milliards d'euros de gaspillage — mais elle a rétabli l'un de ses plus choquants priviléges : l'absence de journée de

carence en cas d'arrêt maladie. La suppression de cet avantage en 2012 par François Fillon avait pourtant considérablement réduit les abus et permis d'économiser pas loin de 400 millions d'euros dans les trois fonctions publiques. Marylise Lebranchu n'a pourtant pas hésité à le rétablir. Elle n'a pas non plus été très efficace pour la réforme des collectivités locales : deux ans après son arrivée, rien ou presque n'a changé dans notre organisation territoriale ! Ph.E.

ARNAUD MONTEBOURG, MINISTRE
DU REDRESSEMENT PRODUCTIF

170 752

emplois sauvagardés en dix-huit mois

350

tweets envoyés tous les mois

1343

dossiers examinés (avec Bercy)

Un peu trop de com, mais des résultats tangibles

Aucun doute : en matière d'auto-promotion, Arnaud Montebourg est un champion. Chacune de ses interventions est immédiatement mise en valeur sur son blog, son compte Twitter et sa page Facebook. Le ministre peut ainsi tenir le compte, en temps réel, du nombre d'emplois sauvés depuis sa nomination. Début mars, son compteur en recensait 170 752, pour 1 343 dossiers d'entreprises traités. Ce remarquable exploit mérite toutefois d'être nuancé. D'abord, les dossiers mentionnés ne relèvent pas tous des services d'Arnaud Montebourg. Ses 22 commissaires au redressement productif, qui suivent dans chaque région les PME, ne s'intéressent en effet qu'aux dossiers de moins de 400 salariés – au-delà, c'est le Ciri (Comité interministériel de restructuration industrielle), dépendant du Trésor et donc de Pierre Moscovici, qui prend les choses en main. Ensuite, ces opérations de sauvetage ne concernent qu'une petite partie des sinistres économiques. Chaque année, des milliers d'autres entreprises dégraissent en silence sans jamais être prises en charges par l'Etat. N'empêche, l'action d'Arnaud Montebourg mérite d'être saluée pour son efficacité. O.D.

pourtant sur ce sujet, a pris du retard : au rythme actuel, nous serons au mieux à 17%. Il faut dire que Philippe Martin s'est montré moins combatif que Delphine Batho, à qui il a succédé en juillet dernier. Et il s'est surtout préoccupé de défendre les dogmes des Verts, comme la fermeture de Fessenheim ou l'interdiction d'exploitation du gaz de schiste. E.G.

PIERRE MOSCOVICI,
MINISTRE DE L'ÉCONOMIE
ET DES FINANCES

2 500

emplois en moins à Bercy en 2014

Il a échoué dans ses principales missions

Beaucoup le disent diletante, mais ses proches assurent qu'il travaille vite. Une chose est sûre : Pierre Moscovici n'a pas réussi à remplir ses objectifs. Certes, le patron de Bercy a poursuivi la réduction des effectifs administratifs de son ministère, entamée par son prédécesseur (2 500 postes seront rayés de la carte en 2014, après 2 350 en 2013). Mais pour le reste, ce brillant intellectuel a surtout excellé dans la langue de bois. Depuis son arrivée au gouvernement, il n'a pas cessé de promettre les 3% de déficit pour l'année suivante, sans jamais tenir son pari. Bruxelles vient d'ailleurs de lancer une procédure d'alerte à l'encontre de notre pays, désormais classé dans la catégorie des Etats membres à « déséquilibre excessif ». Pierre Moscovici n'a pas non plus fait d'étincelles dans la mise en place de la réforme bancaire. François Hollande avait-il promis de séparer les activités spéculatives des établissements financiers et d'interdire à ces derniers d'exercer dans les paradis fiscaux ? Son ministre s'est contenté de faire voter une petite loi qui ne résout aucun des problèmes. Et il s'oppose aujourd'hui à la réforme européenne de Michel Barnier,

Suite page 26 ▶





Marisol Touraine n'a rien entrepris pour

► Suite de la page 25
nettement plus ambitieuse, qui veut, pour protéger les clients, interdire aux banques de l'Union de spéculer sur leurs fonds propres. *S.T.*



20 800
postes créés dans les écoles et les lycées

De loin le plus dépensier des ministres

François Hollande l'avait promis, Vincent Peillon l'a fait. Il a créé 3 000 postes en 2012, en a ajouté 8 800 en 2013, et s'apprête à en créer 9 000 autres cette année, afin de tenir l'objectif des 54 000 emplois supplémentaires dans l'Education nationale à la

PHOTOS: REA/SIPA

fin du quinquennat. A ces nouveaux embauchés (pour la plupart, des enseignants) sont venus s'ajouter l'an dernier 28 000 emplois aidés, des mi-temps peu qualifiés relevant du «traitement social du chômage». Au total, tous ces renforts devraient coûter 1 milliard d'euros en 2014, alors même que le nombre d'élèves scolarisés a diminué de 467 418 (soit 3,7% du total) depuis deux ans.

Autre dossier contesté du ministre, la réforme des rythmes scolaires a été imposée sans concertation à des milliers de collectivités locales. Cet allongement d'une demi-journée de la semaine dans les écoles primaires, à la charge des communes, coûtera 150 euros par tête blonde, soit un peu plus de 1 milliard d'euros par an, financé cette fois par les impôts locaux. *E.G.*

FLEUR PELLERIN,
MINISTRE CHARGÉE DES
PME, DE L'INNOVATION
ET DU NUMÉRIQUE

1 milliard
d'euros en plus pour nos start-up

Une vraie motivation et des annonces prometteuses

À lors que les relations entre le gouvernement et les entreprises étaient particulièrement tendues, Fleur Pellerin a réussi le double exploit de se faire un nom aux côtés d'Arnaud Montebourg, son encombrant ministre de tutelle, et d'emporter l'adhésion des patrons. Son excellente connaissance des dossiers et son grand sens du dialogue ont fait des Assises de l'entrepreneuriat un succès. Mais un an après la manifestation, les entrepreneurs attendent toujours des résultats

concrets. Il faut dire que la ministre déléguée n'a pas toujours les relais politiques suffisants pour faire aboutir ses idées. Plusieurs projets, comme le plan qui prévoit la couverture du territoire en très haut débit en 2022 ou encore la mise en place d'un écosystème favorable aux start-up dans plusieurs villes, devraient toutefois porter leurs fruits... à long terme. *S.R.*

SYLVIA PINEL, MINISTRE
DE L'ARTISANAT,
DU COMMERCE ET DU
TOURISME

11%

de recul des créations d'autoentreprise en 2013

En dépit de son engagement, son bilan est mince

On ne voudrait pas tirer sur une ambulance, mais il faut bien reconnaître que, depuis deux ans, Sylvia Pinel s'est surtout fait remarquer pour ses bourdes et sa gestion confuse des dossiers. En particulier dans le cas des autoentrepreneurs. Reprenant une promesse du candidat Hollande, elle s'était engagée à durcir leur régime. La révolte des «pous-sins» et les propositions consensuelles du député Laurent Grandguillaume, appelé à la rescouasse pour éteindre l'incendie, l'ont finalement obligée à faire machine arrière. Adoptée à la quasi-unanimité après plus d'un an de polémiques, la loi Pinel ne changera finalement pas grand-chose. *S.R.*

MARISOL TOURAINÉ,
MINISTRE DES
AFFAIRES SOCIALES
ET DE LA SANITÉ

16,2 milliards
d'euros de déficit pour la Sécurité sociale en 2013

Aucune réforme sérieuse malgré l'urgence

Au-delà de l'instabilité de son cabinet (trois directeurs en deux ans), le bilan de Marisol Touraine n'est pas très flam-



MICHEL SAPIN, MINISTRE
DU TRAVAIL ET DE LA FORMATION
PROFESSIONNELLE

20 000
contrats de
génération signés, contre 75 000 annoncés

365 000
chômeurs de plus en dix-huit mois

Ce fin négociateur n'a pas fait plier l'échine au chômage

Certes, Michel Sapin a réussi à faire adopter par les partenaires sociaux un accord sur la sécurisation de l'emploi, qui apporte plus de flexibilité au marché du travail. Désormais, les entreprises en difficulté peuvent mettre en place des plans de sauvegarde de l'emploi augmentant le temps de travail sans risquer un recours devant les tribunaux. En échange, les salariés ont obtenu plus de droits, notamment une généralisation de la complémentaire santé et une meilleure couverture chômage. Pour l'inversion de la courbe du chômage, par contre, c'est plutôt raté, en dépit des 100 000 contrats d'avenir créés pour les jeunes. L'Insee a certes fait état d'un léger recul du taux de chômage au dernier trimestre. Mais ce résultat inespéré s'explique... par la modification du questionnaire que l'institut statistique fait remplir aux ménages. *S.T.*

résorber durablement le déficit de la Sécu

boyant. Sa réforme des retraites, qui a rétabli la possibilité de partir à 60 ans dès lors qu'on a suffisamment cotisé et allongé la durée de cotisation à 43 ans en 2035 ? Elle n'a pas résolu le problème du déficit, loin de là. Sans mesure correctrice supplémentaire, ce dernier devrait atteindre 13 milliards d'euros en 2020, et chacun sait qu'il faudra une autre réforme avant cinq ans. Son accord pour limiter les dépassements d'honoraires des médecins ? Certains se sont un peu calmés sur leurs tarifs, mais le problème reste entier. Les déserts médicaux, sources de grandes inégalités dans l'Hexagone ? Les 200 installations de médecins, contre compensation financière, n'ont rien changé.

Quant à la réforme de l'hôpital, la ministre n'a rien fait ou presque. «Marisol Touraine s'est contentée de poursuivre la politique de ses prédécesseurs», assure un bon connaisseur des dossiers. Résultat : le déficit de la Sécu n'a quasiment pas été réduit. S.T.



MANUEL VALLS,
MINISTRE
DE L'INTÉRIEUR

550

emplois de moins en préfectures en 2014

Il a osé réduire les primes de ses agents

Au-delà de ses résultats mitigés en matière de sécurité, l'élu de gauche le plus apprécié de la droite a cherché

à faire des économies en s'installant Place Beauvau. S'il a créé près de 850 postes de policiers et de gendarmes depuis son arrivée, il a aussi poursuivi la réorganisation des services lancée par le gouvernement précédent. Cette année, 550 postes vont ainsi être supprimés dans les préfectures et les sous-préfectures.

Le chouchou des sondages n'a pas non plus hésité à tailler dans les salaires de ses fonctionnaires. Afin de limiter la rémunération des heures supplémentaires, qui se sont multipliées ces dernières années pour atteindre près de 12 000 équivalents temps plein, il est revenu sur un dispositif mis en place par son préde-

cesseur, Claude Guéant. Il faut dire qu'il était généreux : en permettant aux policiers en congé de se faire rappeler pour des heures sup, ce système avait généré de grosses dérives. Sur sa lancée, Manuel Valls a aussi imposé aux syndicats une réduction des primes pour les élèves policiers et repoussé de neuf mois la revalorisation des salaires prévue en 2014 pour les catégories B. Le gros point noir reste toutefois la mutualisation des moyens entre policiers et gendarmes, intégrés au ministère en 2009. La Cour des comptes assure qu'il y a là 130 millions d'euros à économiser. Mais pour l'instant, cette grande réforme reste coincée au garage. S.T.

Bexley
.com

QUALITY FOR MEN



Cousu Goodyear
Cousu Blake

1 paire

139€

La 2^{ème} paire au choix

90€



Embauchoirs
Cèdre Rouge

1 paire

29€

2 paires

39€

4 paires

59€

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

SHOP ONLINE

www.BEXLEY.com
- Leader depuis 1996 -

Chaussures, Chemises, Polos, Pulls, Ceintures, Montres, Maroquinerie, Accessoires, Parfums

Expédition vers plus de 90 pays

NOS BOUTIQUES

Paris 4[°]

35 boulevard Henri IV / M[°] Bastille

Paris 7[°]

39 boulevard Raspail / M[°] Sèvres-Babylone

Paris 8[°]

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

Paris 8[°]

4 rue Chauveau Lagarde / M[°] Madeleine

Paris 17[°]

Palais des Congrès / M[°] Porte Maillot

Lyon 1[°]

20 rue Lanterne / M[°] Hôtel de Ville

Lyon 2[°]

4 rue Childebert / M[°] Bellecour

Marseille 6[°]

32 rue Montgrand / M[°] Estrangin Préfecture

Annecy

7 rue Sommeiller

Bruxelles

Galerie de la Porte Louise / M[°] Louise

Plus de 400 000 Clients

PATRONS MIS EN EXAMEN

Mais comment leur boîte peut-elle tourner ?

À les entendre, c'est comme dans la chanson : «Tout va très bien, madame la marquise !» En réalité, quand les P-DG sont en délicatesse avec la justice, ce n'est jamais bon pour les affaires. Sans présumer de leur culpabilité, voici onze cas étudiés à la loupe.

Les bureaux étaient bien vides en novembre au siège d'Ikea France, à Plaisir, près de Paris. Mis en examen dans l'affaire d'espionnage des salariés, le P-DG, **Stefan Vanoverbeke**, avait interdiction de parler à une grande partie de son état-major, dont son directeur financier. «C'était très compliqué à gérer, raconte un proche du patron. On a fait partir alternativement les dirigeants en vacances pour éviter qu'ils ne se croisent.» Heureusement pour Ikea, ce manège ubuesque s'est interrompu au bout de trois semaines. Quand l'avocat du P-DG a fini par convaincre le juge **Alain Gallaire** de lever cette restriction.

Les chasseurs de têtes vont devoir s'y résoudre ! La ligne «mise en examen» est de plus en plus fréquente dans les CV les plus prestigieux. La douzaine de dirigeants réunis ici pilotent l'avenir de près de 400 000 salariés. Des patrons voyous ? Pas si vite. La présomption d'innocence doit s'appliquer à eux comme aux autres justiciables et, au bout du compte, certains bénéficieront d'un non-lieu. En attendant, le poison lent du soupçon - la justice peut instruire des dossiers pendant des années - complique leur job de P-DG. Même quand leurs démêlés judiciaires ont pour origine des faits antérieurs à leur nomination.

La mise en examen complique d'abord la vie de l'entreprise en ce qu'elle affaiblit

son dirigeant, parfois jusqu'au coup de déprime. **Pierre Mongin**, P-DG de la RATP, «est resté abattu quatre mois», confie un proche. Le premier choc est d'abord psychologique. Le jour où le patron découvre dans sa boîte aux lettres une convocation de la police : s'agit-il d'une simple audition de deux heures ou d'une garde à vue ? Dans le second cas, attention à la chute. La veille, tout le monde lui parlait avec déférence, le voilà traité comme un vulgaire voleur de scooter. La règle est la même pour tout le monde : il faut retirer montre, lacets, ceinture, cravate et abandonner son portable... Dieu merci, il n'y a plus de toucher rectal depuis 2011. Débute une longue séance d'interrogatoire (jusqu'à quarante-huit

heures), un trou noir professionnel. Le cours de Bourse peut s'effondrer, une OPA être lancée, le dirigeant n'en sait rien. En 2006, le patron de Total, **Christophe de Margerie**, entendu dans l'affaire dite «pétrole contre nourriture», s'était élevé contre ce traitement. Il s'était mis à répondre aux policiers par des aboiements en leur lancer : «Tant que vous me traiterez comme un chien, je vous parlerai comme un chien !» Une réaction pas si rare selon un avocat. «Même si les enquêteurs financiers sont en général très courtois et plutôt de

haut niveau, certains patrons les prennent de très haut.» Mis en cause dans l'affaire Tapie-Crédit lyonnais, **Stéphane Richard** a lui aussi souffert de sa garde à vue, en juin dernier, dans les locaux de la brigade financière de Paris. Le patron d'Orange a subi un gros coup de fatigue vers 1 heure du matin, après une journée marathon d'audition. Au point d'être transféré dans la salle Cusco de l'Hôtel-Dieu, réservée à ces cas d'urgence. «Il pensait n'être placé que sous le statut de témoin assisté, pas mis en examen pour escroquerie en bande organisée, raconte un de ses proches. Même s'il a reçu de nombreux SMS de soutien, ça l'a profondément choqué.»

LE PATRON D'IKEA FRANCE A SUIVI UN COACHING AVANT SA GARDE À VUE

Sans doute aurait-il dû mieux anticiper ce rendez-vous avec la justice. «Une garde à vue, ça se prépare comme une émission de télé», explique maître **Alexis Gublin**, qui conseille le patron d'Ikea après avoir travaillé pour **Pierre Gadonneix** (ex-EDF) et **Jean-Yves Helmer** (ex-Direction générale de l'armement), tous deux blanchis. «J'ai coaché mon client en lui expliquant ce qu'il pouvait dire, en prévoyant les questions qu'on lui poserait. On a même organisé des jeux de rôle.» La tenue a aussi son importance. Les vêtements de rechange étant interdits,

Suite page 30 ▶

Les syndicats cherchent à le déstabiliser

Sa mise en Bourse a été reportée sine die

Il doit hypothéquer pour investir

6

François Pérol, patron de BPCE, soupçonné d'avoir participé à sa propre nomination.

Stéphane Courbit, Lov Group, soupçonné d'avoir profité de la faiblesse de Liliane Bettencourt.

Bernard Tapie, patron de «La Provence», soupçonné d'escroquerie dans l'arbitrage Adidas-Crédit lyonnais.

Il ne peut pas rencontrer qui il veut

Il lui est interdit d'exercer en France

Il brouille l'image de son groupe

Stéphane Richard, P-DG d'Orange, soupçonné d'escroquerie dans l'arbitrage Adidas-Crédit lyonnais.

Emmanuel de Rohan-Chabot, P-DG de Zeturf, soupçonné d'organisation de paris hippiques illicites.

Serge Dassault, P-DG du groupe Dassault, soupçonné d'achat de votes à Corbeil-Essonnes*.

Son renouvellement est fragilisé

Il doit éviter son directeur financier

Il traîne la même affaire depuis sept ans

6

Pierre Mongin, P-DG de la RATP, soupçonné dans le financement de la campagne d'Edouard Balladur.

Stefan Vanoverbeke, P-DG d'Ikea France, soupçonné dans l'affaire d'espionnage de ses salariés.

Christophe de Margerie, P-DG de Total, soupçonné de corruption pour un contrat de gaz avec l'Iran.

* Serge Dassault n'était pas mis en examen à l'heure où nous imprimions.

Stéphane Richard finance lui-même sa com de crise

► Suite de la page 28

mieux vaut prévoir un pantalon et une veste susceptibles de résister à quarante-huit heures d'interrogatoire, au cas où les photographes attendent à la sortie. «Le lin est ainsi proscrit», précise maître Gublin. Bien entraîné, l'homme de médias **Stéphane Courbit** «en est sorti comme d'une réunion», raconte son avocat, maître **Alexis Werl**, épatis. Plus surprenant, **Serge Dassault** a enchaîné comme qui rigole deux jours de garde à vue à bientôt 89 ans. «Il était examiné tous les matins par un médecin mais a refusé d'être entendu à l'hôpital, raconte un proche de l'avionneur. Ça l'a même ragaillardi de pouvoir se justifier!»

Cette étape franchie, le P-DG peut-il reprendre une activité normale? Pas exactement. Dans le pire des cas, il se retrouve interdit de gestion. Suspecté d'abus de bien social, le patron des centres d'appels Call Expert, **Bertrand Delamarre**, subit cette entrave depuis octobre. Equipé d'un bracelet électronique, il est même assigné à résidence, en région parisienne. Le juge a aussi interdit au patron de Zeturf, **Emmanuel de Rohan-Chabot**, d'exercer en France pour avoir brisé, il y a sept ans, le monopole du PMU. «Pourtant la loi a, depuis, libéralisé les paris.» Avec **Bernard Tapie**, la situation est, comme souvent, plus floue. «Je ne peux même plus faire un chèque!», avait-il clamé sur TF1 en juillet, après la saisie de ses biens dans l'affaire de l'arbitrage Adidas. Le nouveau propriétaire de «La Provence», qu'il a rachetée en 2012, a toutefois trouvé la combine en hypothéquant son hôtel particulier de la rue des Saint-Pères, qui n'avait

pas été saisi, afin de pouvoir injecter 6 millions d'euros dans la relance du quotidien.

Le juge s'est montré plus clément avec Stéphane Richard. Tout juste doit-il éviter de parler aux autres protagonistes de l'affaire. Pas très handicapant, puisque aucun n'a de lien avec Orange. Il lui faudra, par contre, caser dans son agenda électronique les nombreuses convocations à venir. Il devrait être prochainement confronté à **Christine Lagarde**, l'actuelle patronne du FMI, qui contredit sa version. Il devra aussi plaider devant la Cour de discipline budgétaire et financière, une juridiction administrative. Le feuilleton promet d'être long.

Par leur lenteur même, les instructions judiciaires polluent l'image des entreprises concernées pendant des mois. Pour atténuer cet impact, le P-DG d'Orange a mandaté à ses frais le communicant **Matthias Leridon** - un nom soufflé par son ami et ancien adjoint **Xavier Couture**. Stéphane Courbit n'a pas pris cette peine, mais surveille de très près ce qui s'écrit à son sujet. Son avocat a déjà engagé trois procédures en diffamation : deux contre «Le Point», l'une gagnée, l'autre perdue, et une autre contre «Libération», toujours en cours. Quelle que soit leur forme, ces stratégies de communication restent souvent vaines. «Certains clients nous en parlent au guichet», assure **Jean-Christophe Duthoit**, de la CGT Caisse

d'épargne, à l'évocation de la mise en examen de **François Pérol**, le président de BPCE. Chez Dassault, on minimise la situation : «Le milliardaire texan qui achète un Falcon ne sait même pas qu'il s'agit d'un avion français, ni même où se situe précisément la France», ironise un cadre.

Difficile en revanche d'ignorer les attaques de ses propres équipes. Si les patrons d'Orange, de Dassault et de la RATP sont globalement soutenus par leurs troupes, celui de BPCE doit affronter les représentants de la CGT et de SUD, à l'origine de la plainte dont il est l'objet, mais aussi certains hauts gradés du groupe mutualiste.

Certes, il a obtenu la confiance «à l'unanimité» de son conseil de surveillance, convoqué au lendemain de sa mise en examen, le 6 février. Sauf que, selon

nos informations, tous n'ont pas participé au vote. Notamment **Catherine Amin-Garde**, l'influente présidente de la Caisse d'épargne Loire Drôme Ardèche. «Je ne pouvais absolument pas me libérer», assure-t-elle. Tout en précisant : «Le conseil n'a pas voté la confiance à Pérol, mais simplement l'adoption d'un communiqué de presse.» On a connu soutien plus chaleureux. Pour l'ancien conseiller de **Nicolas Sarkozy**, l'affaire tombe en fait au plus mauvais moment. Alors qu'il veut mettre fin à son partenariat avec CNP dans les assurances, elle l'affaiblit face à certaines Caisse d'épargne et à la Caisse des dépôts (actionnaire de CNP), qui craignent d'y perdre financièrement.

Au moins le maintien en fonction de François Pérol ne dépend-il pas du choix de l'Etat. A l'heure où nous bouclions, le gouvernement, satisfait de son action et afin de ne pas déstabiliser le groupe en pleine guerre des télécoms, devait valider la prolongation de Stéphane Richard chez Orange pour quatre ans. L'avenir de Pierre Mongin, dont le mandat à la tête de la RATP prend fin en juin, est moins gravé dans le marbre. «A Matignon, personne ne s'attendait à sa mise en examen, explique un proche du dossier. Ils sont ennuyés car son bilan est plutôt bon.» L'ancien préfet a tout de même un joker dans son jeu : il fait partie de la fameuse promotion Voltaire à l'ENA, celle de François Hollande.

Gilles Tanguy, avec Emmanuelle Andreani, Eric Wattez et Etienne Gingembre •

Son développement est entravé



▼ Bruce Monnier, président de GDE, soupçonné d'escroquerie dans le pesage des déchets.

Il porte un bracelet électronique



Bertrand Delamarre, patron de Call Expert, soupçonné d'abus de biens sociaux.

L'ENTREPRISE DE THOMAS A OUVERT UN BUREAU À ORLÉANS. L'AGENCE DE MARTHA S'EST DÉVELOPPÉE EN POLOGNE. YVONNE A ASSURÉ SA NOUVELLE VOITURE. L'EXPLOITATION DE FRANÇOIS A INVESTI DANS LE BIO. MEHDI A ACHETÉ UN APPARTEMENT. LÉA A MODERNISÉ SON CABINET DE RADILOGIE. DAMIEN A CRÉÉ UNE SCI. MONICA A ACHETÉ DES PANNEAUX SOLAIRES. MARC A AGRANDI SA MAISON

VOUS ÊTES LE MOTEUR DE L'ÉCONOMIE.

Partout en France depuis 120 ans et aujourd’hui européen, le Crédit Agricole est là pour soutenir vos projets. Vous êtes aujourd’hui 49 millions à nous faire confiance. Grâce à vous, nous sommes devenus un leader. Et demain, pour continuer à grandir avec vous, nous allons renforcer la complémentarité de tous nos métiers de banque universelle de proximité : banque du quotidien, épargne, assurance, immobilier, paiements, financement, investissement, services financiers.

Décidément, le bon sens a de l'avenir.

A OUVERT UNE ECOLE DE DANSE A PARME. KLAUS A INVESTI DANS L'ÉPARGNE SALARIALE. LUC A FAIT ISOLER SA MAISON. YASMINE A OUVERT UNE GALERIE À NEW YORK. PAUL ET LUCY ONT AGRANDI LEUR CLINIQUE À HONG KONG. ENZO A OUVERT UN RESTAURANT. GAËLLE A REFAIT TOUTE SA TOITURE. VALÉRIE A RACHETÉ UNE GRANGE. LA SOCIÉTÉ DE RENAUD A RENOVÉ SES ÉQUIPEMENTS.



Ils ont tous le virus du business

L'ancien président de la République aurait moins d'ennuis s'il s'était lancé dans les affaires – les vraies – comme il l'avait un temps envisagé. Chez les Sarkozy, on est doués pour ça...

Assis au troisième rang de l'orchestre, **Guillaume Sarkozy** et son épouse **Christine** applaudissent à tout rompre. Sur la scène de l'Olympia, ce soir du mardi 11 mars, **Carla Bruni** vient de susurrer son petit mot d'humour inspiré de son premier tube : «Quelqu'un m'a dit... qu'on nous écoute». En pleins rebondissements politico-judiciaires, l'aîné des Sarkozy tenait à faire le déplacement. «Après le concert, on s'est détendu autour d'un verre avec **Nicolas**, Carla et quelques amis proches», confie-t-il.

S'ils ont parlé affaires, ce n'est probablement pas au sens politique du terme. Dans le clan Sarkozy, on a surtout de l'appétence pour le business. D'ailleurs, s'il n'était pas drogué par le pouvoir et avide de revanche, Nicolas n'aurait que l'embarras du choix pour décrocher un poste de grand patron. N'avait-il pas confié à des proches, avant son élection : «Après, j'irai faire du fric...»? Du fric, il en fait quand même pas mal, avec sa dizaine de conférences annuelles payées plus de 100 000 euros en moyenne. Comme celle donnée l'an dernier à Las Vegas pour le fonds d'investissement SkyBridge Capital, ou ce speech à Cannes il y a quelques mois, à l'invitation de l'indien Tata Consultancy Services. Mais des ménages ne font pas un vrai métier.

Son frère aîné Guillaume, un colosse de 62 ans, a actuellement de bien plus lourdes responsabilités. Il est délégué général de Malakoff Médéric, devenu sous sa houlette l'un des principaux groupes paritaires de protection sociale en France. Avec 5 700 salariés sous ses ordres, Guillaume Sarkozy gère les retraites complémentaires de 6 millions de salariés et retraités, ainsi que l'épargne salariale de 185 000 entreprises. Un joli rebond en tout cas pour cet ancien vice-président

du Medef, qui avait été contraint en 2005 de déposer le bilan de sa PME picarde, une société de textile qu'il avait dirigée pendant vingt-sept ans.

Le virus du business, **François Sarkozy** l'a lui aussi attrapé très jeune. Brillant médecin pédiatre, sorti major de l'internat, il n'a exercé que sept ans, avant de décrocher un MBA à l'Insead pour se reconversion dans



les affaires. Après un parcours international dans les grands labos pharmaceutiques, il a fondé avec le publicitaire **François de La Brosse** une WebTV, puis une société de conseil en stratégie médicale. Il l'a revendue en 2010 plusieurs millions d'euros à Publicis, où il dirige désormais cette activité de healthcare consulting.

Souvent en déplacement aux Etats-Unis, François Sarkozy y retrouve avec plaisir son demi-frère **Olivier**. «Nous sommes très proches et passons régulièrement des vacances ensemble», nous confie-t-il. Encore un passionné de business, celui-là. Son diplôme d'histoire médiévale en poche, acquis dans une université écosaise réputée, Olivier a immédiatement entamé une carrière... dans la finance. Après des années passées chez Credit Suisse First Boston puis UBS, il est devenu l'un des dirigeants du géant de la gestion d'actifs Carlyle, à New York. Depuis ses récentes fiançailles avec la richissime actrice et styliste **Mary-Kate Olsen**, de dix-sept ans sa cadette, ce Frenchie aux allures de play-boy est la proie des paparazzi américains. Pas comme sa sœur aînée, la très discrète **Caroline Sarkozy**. Diplômée de Parsons, la prestigieuse école de design new-yorkaise, elle a fondé il y a quinze ans à Paris son agence CS décoration, qui refait l'intérieur de riches clients en Europe, aux Etats-Unis et au Moyen-Orient. Si son frère revient à l'Elysée, elle pourrait utilement rafraîchir le palais présidentiel...

Olivier Drouin •

OLIVIER SARKOZY, GESTIONNAIRE D'ACTIFS CHEZ CARLYLE

CE RICHE NEW-YORKAIS VIT AVEC UNE STAR

FRANÇOIS SARKOZY, PATRON DE PUBLICIS HEALTHCARE

IL A REVENDU À TRÈS BON PRIX SA SOCIÉTÉ

GUILLAUME SARKOZY, NUMÉRO 1 DE MALAKOFF MÉDÉRIC

IL GÈRE 10 MILLIARDS D'EUROS DE COTISATIONS

CAROLINE SARKOZY, ARCHITECTE D'INTÉRIEUR

ELLE DÉCORE DES VILLAS DANS LE MONDE ENTIER

ATTEIGNEZ DES SOMMETS.

Lo Banos



Nouvelle Jeep® Grand Cherokee.

Découvrez la Nouvelle Jeep® Grand Cherokee équipée de série de projecteurs bi-xénon, de feux de jour apportant une signature visuelle inédite, de phares intelligents et de projecteurs directionnels⁽¹⁾ qui suivent le tracé de la route, du système ParkView® (caméra de recul avec affichage dynamique sur l'écran multimédia) et d'un radar anticollision⁽²⁾. Toutes ces technologies avec sa nouvelle boîte automatique à 8 rapports vous apportent sécurité et confort quelles que soient les conditions.

Consommation mixte (l/100 km) moteur 3,0 l V6 CRD : 7,5. Émissions de CO₂ (g/km) : 198. (1) De série sur Summit.
(2) De série sur Overland et Summit. I am Jeep® : «Je suis Jeep®». Jeep® est une marque déposée de Chrysler Group LLC.

iam Jeep 00 800 0 426 5337
00 800 0 IAM JEEP

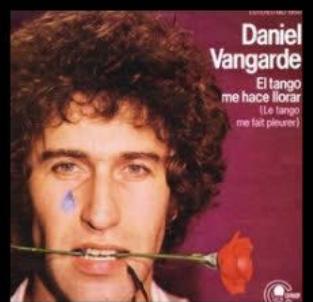


Suivez Jeep® sur la page facebook.com/JeepFrance

Jeep®

LES PETITS SECRETS
DES ○○

DAFT PUNK



LE PAPA CHANTEUR

Le père de Thomas a interprété plusieurs chansons, mais aussi écrit «C'est bon pour le moral» pour la Compagnie créole.

qu'à une savante stratégie de marketing, contrôlée de A à Z depuis leurs débuts. Portrait sans le casque. ● ● ● **Leur jeunesse facile** Les Daft Punk ont très tôt baigné dans le son. Né à Neuilly-sur-Seine de parents publicitaires originaires du Portugal, Guy-Manuel (Guillaume de son vrai prénom) a reçu un clavier en cadeau dès ses 7 ans. Natif de la même commune chic, Thomas était encore plus prédestiné, avec sa mère chorégraphe et son père chanteur.

C'est d'ailleurs dans le studio de ce dernier que les deux garçons composent leurs premiers morceaux, plutôt rock, peu après leur rencontre en quatrième au lycée Carnot, à Paris. En 1994, le premier single des Daft Punk ne se vend qu'à 12 000 exemplaires. Suffisant pour partir en tournée aux Etats-Unis. «On voyageait en van, c'était très roots», se souvient Serge Nicolas, un ami de l'époque. C'est là qu'un producteur de Virgin les a repérés et signés. Sorti en 1996, leur deuxième titre, «Da Funk», fut un carton mondial. ● ● ● **Leur guéguerre contre la Sacem** En février dernier, les Daft Punk ont fait un véritable bras d'honneur aux Victoires de la musique en refusant d'y être nominés. Avec le petit milieu de la musique parisien, la rupture est en fait consommée depuis longtemps. Déjà dans les années 1990,

Daniel Vangarde, le père de Thomas, avait accusé la Sacem de ne pas lui avoir versé tous les droits qui lui revenaient, puis d'avoir

spolié les auteurs juifs pendant la Collaboration (ce dont elle fut finalement blanchie). A leur tour, les Daft Punk ont attaqué la Sacem en 1998 auprès de Bruxelles pour récupérer la gestion individuelle d'une partie de leurs droits. Ils ont été déboutés en 2002. «Aujourd'hui, ils se sentent bien plus citoyens du monde que français», explique un de leurs amis. ● ● ● **Leur disque à 15 millions d'euros** «Il faut arrêter de les présenter comme des hommes d'argent», insiste Stéphane Jourdain, auteur du livre référence

Mireille Mathieu et Tino Rossi tiennent enfin leurs successeurs. En écouant plus de 3 millions d'exemplaires de leur dernier album à l'étranger et en remportant cinq trophées aux Grammy Awards (les Victoires américaines) de janvier dernier, les Daft Punk ont donné un sacré coup de jeune à l'image de la chanson française dans le monde. Thomas Bangalter, 39 ans, plutôt grand, dégarni et barbu, et Guy-Manuel de Homem-Christo, 40 ans, le taiseux du duo, font pourtant des disques depuis 1992. L'été prochain sortira d'ailleurs «Eden», un film sur l'émergence de la French touch, où respectivement Vincent Lacoste («Les Beaux Gosses») et Arnaud Azoulay interpréteront leur rôle. Cette récente notoriété auprès du très grand public, ils la doivent tout autant à l'évolution de leur musique - «Random Access Memories» est bien plus proche du funk que de l'électro -

LE TOIT QU'ILS
ONT SNOBÉ

Ils ont refusé en 2013 le concert événement que le Rex Club leur proposait de donner sur son toit pour son 25^e anniversaire.



CES VISAGES QU'ILS VOULAIENT TANT CACHER

Juste après leur triomphe aux Grammy Awards, le site people américain TMZ les a filmés à l'aéroport de Los Angeles. Un vrai affront pour eux, qui se cachent derrière des casques depuis quatorze ans.



«French Touch». De fait, excepté le design d'une table Habitat et d'une bouteille de Coca, le duo n'a jamais fait de pub. «Ils m'ont refusé

des offres à plusieurs millions d'euros», souffre un intermédiaire du secteur, qui ne désespère pas de les convaincre. De même, les Daft Punk ont boudé les cachets mirobolants offerts par des pays du Golfe pour y donner des concerts. Avec leur album, les Daft Punk touchent en revanche le jackpot. A la différence de la plupart des artistes, ils n'ont signé qu'un contrat de licence, et pas de production, avec leur maison de disques Columbia. Selon nos informations, ils ont donc sorti de leur poche près de 1,5 million d'euros pour l'enregistrement de leur album, mais perçoivent

en contrepartie sur chaque vente une commission deux fois supérieure à celle d'un simple artiste. «Entre 2 et 2,50 euros par disque vendu, révèle un ancien manager de

Columbia. Si vous ajoutez les droits d'auteur, ils devraient empocher au final autour de 15 millions d'euros sur "Random".» **Leur obsession du détail** Dès leurs débuts, les Daft Punk ont voulu contrôler le moindre paramètre de leur production. «Même sur la technique de pressage du vinyle, ils cherchaient les meilleurs», se rappelle Serge Nicolas. Lors des séances photo, ils n'hésitent pas à régler eux-mêmes les lumières et, pour leur dernier album, ils ont ainsi imposé à leur maison de disques une stratégie marketing axée sur l'affichage et la rareté. «Ils

nous ont apporté un bouquin de 1967, "Rock'n'Roll Billboards of the Sunset Strip", en nous disant: "C'est ça qu'on veut", raconte un ancien de Columbia. Les deux hommes ont même fait le tour des principales filiales de la maison de disques pour rappeler la

marche à suivre aux staffs locaux. Evidemment perfectionnistes du son, les Daft Punk ont confié le mastering (dernière étape avant la sortie d'un disque) de «Random Access Memories» à Bob Ludwig, le pape américain du métier. Mais comme ils n'étaient pas pleinement satisfaits, ils ont demandé à Antoine Chabert de reprendre le travail en janvier 2013. «Thomas venait régulièrement au studio et était très précis dans ses exigences, raconte

Suite page 36 ▶

LEURS GANTS MADE IN AVEYRON

Le duo a commandé à la prestigieuse maison Fabre, implantée à Millau depuis 1924, deux paires de ces célèbres gants métallisés qu'il porte en public.

PHOTOS: REA, AIR/IMAGES.NET, SP.DR

MERCI L'INJURE!

En 1993, «Melody Maker» les qualifie de Daft Punky trash. En gros, de nuls. Le groupe, qui s'appelle alors Darlin', s'en inspire pour changer de nom.



Darlin' tracks are a daft punky
Iled "Cindy So Loud" (that's the



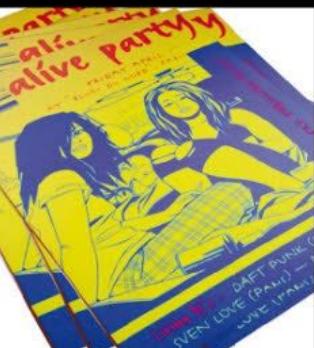
► Suite de la page 35

Chabert. Guy-Man intervenait plus rarement pour trancher. Au total, j'ai dû passer sept fois plus de temps avec eux que sur un album classique.»

Leur casque avec ventilateur A défaut d'écrire leurs morceaux dans notre langue, les Daft Punk affichent une tenue qui ravira Arnaud Montebourg. Hedi Slimane, le couturier d'Yves Saint Laurent, a signé leur dernier costume, et la maison Fabre leurs gants. Enfin, si leurs casques ont été fabriqués par Tony Gardner, le roi américain des effets spéciaux, leur création est bien l'œuvre de deux designers tricolores, Alexandre Courtès et Martin Fougerol. «On les a dessinés en une nuit, se souvient le premier. En ajoutant sur celui de Thomas un écran LED capable d'afficher des mots, parce qu'il est le plus expressif des deux.» Dans sa dernière version, ce casque est même équipé d'un ventilateur pour éviter la surchauffe.

Leur paranoïa Afin de prévenir toute fuite avant la sortie, Thomas et Guy-Man ont imposé des conditions draconiennes aux journalistes. Avant d'écouter «Random» dans les studios de Columbia, ceux-ci devaient signer un contrat de confidentialité de plusieurs pages et parfois laisser leur portable à l'entrée. Dans leur vie quotidienne, Guy-Manuel, qui s'est récemment installé à New York, et Thomas, qui vit dans le Marais à Paris, fuient les photographes. En octobre, un paparazzi a tout de même réussi à flasher le second sur une plage de Miami avec l'actrice Elodie Bouchez, la mère de ses deux enfants. Etrangement, l'intéressé n'a pas porté plainte. En février, des reportages télé ont dévoilé son bulletin de notes à Carnot (bonnes au demeurant). Une affaire d'Etat pour les Archives de Paris, qui ont envoyé un courrier comminatoire au proviseur, avec rappel des peines de prison encourues.

Gilles Tanguy •



LEUR PREMIER ET UNIQUE BIDE

En 1994, ils donnent leur premier concert dans un club de zouk parisien. 80 entrées payantes seulement.

PHOTOS : RÉA, SP

LE DUEL

Lequel va gagner la bataille des petites citadines ?

En dépit de ses faibles marges, le marché des petites citadines ne décourage pas les constructeurs français. Il stimule même leur combativité. Dès juin, Peugeot ouvrira les hostilités avec la 108, remplaçante de la 107. Dans la foulée, en septembre, Renault lancera sa Twingo troisième génération. Arriveront-elles à inquiéter le leader européen, la Fiat 500 ? Avantage de ces petits modèles : ils permettent de fidéliser les jeunes, dont c'est souvent le premier véhicule ; et ils font descendre la moyenne d'émission de CO₂ du constructeur. J.B.



XAVIER NICOLAS

35 ans,
chef de produit
Peugeot 108

Son parcours

Comme son «rival», cet ancien de l'ESC Reims n'a connu qu'un seul employeur. Mais il a déjà multiplié les expériences commerciales en France, comme responsable clientèle puis des services télématiques, et en Europe de l'Est comme chef de marché.

Ses choix techniques

Chez Peugeot, on joue la continuité. Partageant déjà sa plate-forme pour sa 107 avec Citroën (C1) et Toyota (Aygo), le groupe ne fait que rééditer l'aventure avec la 108, dont le moteur d'entrée de gamme sera aussi japonais. Economie oblige, la petite lionne sera fabriquée en République tchèque.

Son parti pris stylistique

Pas de clin d'œil néorétro comme chez Renault pour cette 108 d'aspect plus bourgeois et consensuel. Son style est néanmoins plus glamour que celui de la 107, avec des habillages destinés à séduire la clientèle féminine (motifs pied-de-poule, kilt ou diamant...)

Ses objectifs

«Nous visons à terme 7% du marché des minicitadines en Europe, soit 2 points de plus que la 107.» Le prix de la voiture, qui arrivera en concession en juin, sera proche des 10 000 euros pour l'entrée de gamme.

SÉBASTIEN CROCHEMORE

40 ans,
chef de produit
Renault Twingo



Son parcours

Cet ingénieur, diplômé d'AgroParis et Arts et Métiers, veille au développement de la nouvelle Twingo depuis juillet dernier. Entré chez Renault en 1999, c'est un spécialiste de l'analyse sensorielle (odeur, toucher, aspect...).

Ses choix techniques

On n'avait pas vu ça depuis la R8, dans les années 1960. Renault a placé le moteur de sa Twingo III à l'arrière, afin de pouvoir utiliser la même plate-forme que la future Smart de Daimler. A la clé, de grosses économies d'échelle : 70% des pièces seront communes aux deux propulsions. La française sera par ailleurs fabriquée en Slovénie.

Son parti pris stylistique

«Nous avons voulu retrouver la magie de la Twingo I, sans faire une copie.» Ainsi, propulsion oblige, la banquette coulissante a été supprimée, mais l'habitacle rendu plus accessible (5 portes) et plus habitable (22 cm de plus).

Ses objectifs

Aucun chiffre ni tarif indiqués. «La commercialisation ne sera effective qu'en septembre.» Sa cible : la clientèle jeune et féminine, qui craque aujourd'hui pour la Fiat 500 ou la Mini.



seidensticker

LA CHEMISE SANS REPASSAGE



seidensticker.fr/storefinder

BOUTIQUE SEIDENSTICKER PARIS | GALERIES LAFAYETTE PARIS

ILS ONT EU
LA BONNE IDÉE

► Eric Angiboust

Grâce à lui, on peut s'offrir un chef-d'œuvre à prix d'ami

Cet ancien de Casino et de la Fnac vend sur Internet des reproductions de tableaux célèbres. La Joconde sur toile à la maison, c'est tentant, non ?

Vous rêvez d'accrocher un tableau de maître dans votre salon ? Grâce à Eric Angiboust, c'est un jeu d'enfant. Avec son site Muzeo.com, cet ancien cadre dirigeant de la Fnac donne accès à 200 000 œuvres dont sa société détient les droits de reproduction. Les tableaux peuvent être réalisés sur papier «fine art» ou toile canvas montée sur châssis, et les photos imprimées sur papier photo ou sur aluminium dans différents formats, avec ou sans encadrement. Comptez ainsi 318 euros pour «La Nuit étoilée» de Van Gogh sur toile de 112 x 90 cm, avec un encadrement en bois doré, ou encore 40 euros pour une photo (39 x 30 cm) du «Violon d'Ingres» de Man Ray. «Nous offrons une qualité équivalente à celle que vous trouveriez dans une galerie», explique Eric Angiboust, qui emploie une trentaine de graphistes et de scénographes.

Drôle de reconversion pour cet ancien pro de la grande distribution qui a débuté sa carrière chez Casino, auprès de Jean-Charles Naouri, avant de s'occuper du développement international de la Fnac durant sept ans. En 2010, changement de décor : il rachète Muzeo, une affaire artisanale fondée par un diplômé des beaux-arts et de l'école Boulle, Vincent Justin. Sa spécialité : la mise en scène d'œuvres sur tous supports (abat-jour, tentures, fauteuils, têtes de lit). Les habitués des palaces peuvent admirer le travail au Prince de Galles ou au Royal Monceau à Paris, au SLS Hotel à Miami, ou à l'hôtel Palazzo Grassi à Venise. Cette activité historique, «du sur mesure et 100% français», insiste le patron de 49 ans, représente encore l'essentiel de l'activité (3,5 millions d'euros). Mais avec le site grand public, il parie que son business va rapidement être multiplié par six.

Christophe David

► Areeba Rehman

Elle remplit les camions qui roulent à vide Prof d'anglais à Montargis, Areeba Rehman a eu un flash alors qu'elle voulait vendre ses meubles avant de déménager : les clients potentiels se décourageaient, faute de trouver un moyen de transport abordable. «J'ai pensé à tous ces camions qui circulent sur les routes : impossible qu'ils soient toujours pleins !», raconte l'entrepreneur de 34 ans. En 2008, elle crée FretBay, un site de mise en relation entre particuliers et petits transporteurs. Bilan 2013 : 320 000 euros de chiffre d'affaires (elle prend 10% de commission par transaction) et 9 emplois créés.



► Antoine et Mathieu Samakh

Ils diminuent les ondes de votre smartphone Les anti-ondes ont leur remède, Fazup. Il s'agit d'un patch qui, une fois collé au dos du smartphone, diminue de 65 à 99% la quantité d'ondes émises, «potentiellement cancérogènes» selon l'OMS. L'effet nocif n'est certes pas démontré. Le succès du concept, incontestable. La société, fondée par les jumeaux Antoine et Mathieu Samakh, a déjà vendu 25 000 patchs, pour un prix de base de 25 euros, et espère 5 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2014. «Evidemment, il ne nuit pas à la communication», assure Antoine, qui revendique la validation scientifique du laboratoire Emitech.

► Caroline Gaudy

Elle a inventé le bateau partage Cette navigatrice chevronnée a fondé avec deux amis Sailsharing, l'équivalent de l'autopartage pour les voiliers. «Il y en a 160 000 référencés en France, qui ne sortent que 15 jours par an», décrit Caroline Gaudy, 37 ans. Quel gâchis ! Cette plateforme de location entre particuliers, lancée en juillet 2013, permet d'économiser 20 à 30% par rapport aux loueurs traditionnels : compter de 200 à 3 000 euros la semaine, selon la taille du bateau. L'équipe est en train de boucler une levée de fonds de 150 000 euros et compte sur un chiffre d'affaires de 200 000 euros en 2014.



► Manuel Chevreuil

Il fait du mobilier urbain avec les briques Tetra Pak Recycler les bouteilles de jus de fruits en Tetra Pak en mobilier urbain : c'est l'idée de ce menuisier décorateur du Poitou, fondateur d'Urban'Ext. Réduit en granulats par un industriel de Nevers, Traidib, le Tetra Pak se révèle en effet un excellent matériau : solide, imputrescible, antitrag et moins cher que la fonte ou l'aluminium. Manuel Chevreuil a déjà convaincu le Futuroscope, le Puy-du-Fou et quelques villes comme Biarritz ou Perpignan de lui acheter des poubelles, des bancs... Un bon début pour passer à la fabrication en grande série.



► Xuan Mai Dang

Elle fédère les écoles de pilotage de France Notre pays n'est pas seulement réputé pour ses 200 fromages. Avec ses 45 circuits et ses 20 écoles de pilotage, il fait aussi exception en Europe. Cette ISC Paris de 38 ans passée par France Télécom, BlackBerry et Jules a eu l'idée de fédérer toutes les offres disponibles sur un seul site, Stage-pilotage-vip-plus.fr. Porsche ou Ferrari ? Circuit de Nogaro ou de Pont-l'Evêque ? Week-end de mai ou de juin ? En croisant tous les critères, on arrive à 45 000 possibilités. Xuan Mai Dang vise 500 000 euros de chiffre d'affaires dans les dix-huit mois.



► Louis Colmache

Il concurrence les ténors des locations de vacances Ce Basco-Béarnais de 34 ans a lancé avec Daniel Hiribarren, le patron de Carmen Immo, un nouveau site de location de vacances, Popliday. L'originalité est qu'il fédère les offres des agents immobiliers de toute la France, leur offrant une meilleure visibilité : call center, recherche par GPS, mise à jour en temps réel. De la Bretagne à la Côte d'Azur, 150 professionnels – dont Pierre & Vacances ou Lagrange – l'ont déjà rejoint. Soit près de 10 000 annonces. Les deux associés viennent de lever 1,2 million d'euros auprès du Crédit agricole.

PONCTUALITÉ 28%
des TGV Lille-Marseille
en retard en 2013

RENTABILITÉ 11,4%
de marge pour le TGV,
contre 20% en 2008



Les retards se sont multipliés
en 2013 dans les TGV, TER
et trains de banlieue, avec des
points noirs en Ile-de-France
et dans le Sud-Est.

LE DANGEREUX TRAIN-TRAIN DE LA SNCF

PRODUCTIVITÉ 30% de surcoûts par rapport à ses concurrents dans le fret

INFRASTRUCTURES 3 000 km parcourus au ralenti en raison du vieillissement du réseau



Faute de réformes suffisantes, la SNCF n'arrive plus à assurer un service de qualité. Même dans le TGV, ça coince.

Guillaume Pepy avait pourtant juré qu'on ne l'y reprendrait plus... Epingle en février 2013 par la Cour des comptes sur ses dépenses en communication excessives, le patron de la SNCF avait promis de se restreindre. Fini les séminaires de cadres à plusieurs millions d'euros... A l'écouter, même les traditionnels vœux de nouvelle année aux élus allaient être un modèle de frugalité: «Cette fois, on fait simple, hein!», avait-il recommandé à

ses équipes cet automne. Avant d'opter pour... le rez-de-chaussée du Quai d'Orsay, le fastueux siège du ministère des Affaires étrangères. Un décor de rêve dont la seule location aurait coûté 30 000 euros... «Que voulez-vous, la com, c'est son péché mignon», sourit un dirigeant.

Depuis son arrivée en 2008, l'hypermédiaque président n'est en effet jamais à court d'une déclaration télévisée quand il s'agit d'apaiser la colère des usagers. Seulement voilà, ce beau vernis ne suffit plus à masquer les dysfonctionnements de

la vieille compagnie ferroviaire et son incapacité à se réformer. Premiers à le constater: les usagers. En 2013, la SNCF a encore connu des problèmes de ponctualité: dans le TGV, avec 9,7% de trains en retard (plus de cinq minutes) et même 22% entre Lyon et Marseille; dans les trains express régionaux (TER), où la moyenne flatteuse de 8,6% de retards cache de fortes disparités, les régions Ile-de-France, Provence-Alpes-Côte d'Azur ou Midi-Pyrénées étant particulièrement pénalisées. Exaspérés, les voyageurs

Suite page 42 ►

Un tiers des lignes exploitées par le TGV sont déficitaires

► Suite de la page 41

n'hésitent plus à manifester leur mécontentement. Comme à Lille, où une association d'usagers du TGV a lancé une «grève de présentation des billets» aux contrôleurs. «On paie un abonnement mensuel à 500 euros et on a quinze minutes de retard tous les soirs, témoigne le Lillois Sébastien François. C'est insupportable!» Et cette dégradation du service n'est même pas compensée par une amélioration des comptes. Le chiffre d'affaires (32,2 milliards d'euros en 2013, + 0,5%) stagne et le groupe affiche une perte nette de 180 millions d'euros... De quoi donner le blues au personnel: selon un baromètre interne, le niveau de confiance parmi les 155 000 cheminots est au plus bas, plus de 70% des interrogés se disant «inquiets».

En fait, la SNCF paie les conséquences de la politique du tout TGV menée depuis trente ans. Derrière les prouesses

technologiques, la dure réalité des chiffres. Ce programme a conduit le système ferroviaire au bord de l'asphyxie, accablé par 40 milliards d'euros de dette... Si bien qu'aujourd'hui Réseau ferré de France (RFF), la société qui gère les voies, n'a pas d'autre choix que d'alourdir les péages. «Ils augmentent de 100 millions d'euros par an», évalue Mathias Emmerich, le directeur financier de la SNCF. Soit une note de 1,8 milliard d'euros en 2013.

Les procédures de gestion des incidents en Ile-de-France sont archaïques

Du coup, c'est tout le modèle économique du TGV qui vacille. Sa fréquentation baisse (- 1,4% en 2013). Il a du mal à défendre ses prix face au low-cost aérien et, de plus en plus, au covoiturage. Et Ouigo, sa version low-cost qui permet de relier Marne-la-Vallée à Marseille, peine pour l'instant à faire le plein. «La vache à lait s'est définitivement

tarie», commente Marc Fressoz, journaliste et auteur du livre «Faillite à grande vitesse».

La SNCF en a tiré les conséquences comptables: en 2013, elle a déprécié la valeur de son parc TGV de 1,4 milliard d'euros. Car l'année dernière, la marge du supertrain a fondu à 11,4% (contre 20% en 2008). C'est bien simple, 30% des liaisons sont déficitaires. En cause: les trajets de province à province (via la région parisienne), comme Lille-Strasbourg ou Nantes-Lyon. Et surtout les prolongements de ligne à vitesse réduite, pour aller desservir des Quimper ou Brive-la-Gaillarde sans correspondance. «On nous oblige à faire de l'aménagement du territoire avec le TGV, ce n'est pas rentable!», scandé Thierry Marty, de l'Unsa-Cheminots. Absurde, certes, mais politiquement trop sensible pour que cela change.

Pendant ce temps, le reste du réseau se dégrade de façon préoccupante, faute d'investissements suffisants. Les cinq millions de voyageurs qui empruntent chaque jour les trains régionaux (TER), Corail et autres Intercités (contre 300 000 usagers du TGV) le

savent mieux que quiconque. Ainsi les trains ne peuvent rouler à vitesse normale sur 3 000 kilomètres de lignes, en raison du vieillissement des voies. En Ile-de-France, c'est pire. Le réseau n'arrive plus à digérer ses trois millions de voyageurs quotidiens, parfois condamnés à se serrer dans des rames hors d'âge, comme sur le RER B, où certaines datent de 1979. Il faut dire que les crédits alloués à la modernisation des trains franciliens ont longtemps été détournés au profit du TGV. C'est ce que confessait déjà la SNCF devant des parlementaires en 2005. Autre source de galères: les procédures de gestion des incidents, inadaptées au trafic en zone dense. «La SNCF utilise les mêmes en Ile-de-France que dans la Creuse!», s'énerve un ancien de la RATP. Lorsqu'un frein se bloque sur une rame de RER par exemple, une alerte radio est lancée, obligeant tous les trains de la zone à s'arrêter...

Suite page 44 ▶



La rénovation du hall 2 de la gare de Lyon, à Paris, a permis de créer 9 boutiques, soit 2 millions d'euros de recettes annuelles supplémentaires.

Un business florissant pour la SNCF, les gares

DES LIEUX DE VIE

Un bar «lounge», sur le modèle des salons business dans les aéroports, a été créé: canapés, prises électriques, Wi-Fi...



DES BOUTIQUES PLUS CHICS

La SNCF a fait monter en gamme ses services. L'objectif: doper de 20% les recettes de la restauration.

DES LOYERS ÉLEVÉS

La gare de Lyon est l'une des plus chères de France pour les commerces: ils versent à la SNCF 1 670 euros par mètre carré et par an.



DES REVENUS RÉGULIERS

Les Selecta et autres distributeurs sont la deuxième source de revenus des gares, derrière les points Relay (presse, boissons, etc.).



Demain, nous serons toujours le carburant de la voiture d'Arthur.

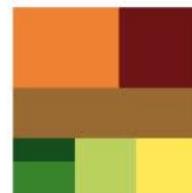
Chaque année, 25 millions de conducteurs français rouent avec notre biocarburant Diester® issu des huiles végétales.

NOUS
225 000
AGRICULTEURS
ÉLEVEURS ET
INDUSTRIELS

Développons des produits quotidiens basés sur les bienfaits des huiles végétales.

Respectons l'équilibre et l'harmonie de la nature.

Contribuons à l'essor économique et l'emploi en France.



Terres
OléoPro

La filière française des huiles et protéines végétales

www.terresoleopro.com

L'ÉNERGIE EST NOTRE AVENIR, ÉCONOMISONS-LA !

Les présidents de région vent debout contre la SNCF

► Suite de la page 42

Même constat pour la surveillance et la maintenance des voies, que les cheminots réalisent pour le compte de RFF. «Leurs méthodes sont carrément obsolètes», tranche un dirigeant de RFF. «Les tournées d'inspection se font encore avec un papier et un crayon, et en plein jour, quand les trains passent sans cesse, plutôt que la nuit, sous des projecteurs, soupire-t-il. Quant à la surveillance vidéo, elle est quasi inexistante...» A la suite de l'accident de Brétigny-sur-Orge, en juillet 2013, causé par un rail fissuré et une pièce métallique mal boulonnée, le Bureau d'enquêtes sur les accidents de transport terrestre (BEA-TT) s'est interrogé, avec toutes les précautions d'usage, sur ces procédures. Depuis, l'entreprise a engagé un vaste plan d'action, visant notamment à accélérer le renouvellement des aiguillages, souvent dépassés.

L'opacité des comptes d'exploitation des TER critiquée

Les présidents de région, qui financent les TER, estiment quant à eux ne pas en avoir pour leur argent. En février, le patron de Midi-Pyrénées, Martin Malvy, a même annoncé qu'il suspendait ses paiements à la SNCF. Le motif? Les retards persistants des trains régionaux, malgré des travaux de rénovation financés à hauteur de 291 millions par la collectivité... D'autres ont suivi, comme le Nord-Pas-de-Calais. Les élus reprochent par-dessus tout à la SNCF son manque de transparence. «On a l'impression de ne pas savoir ce que l'on paie, décrypte Alain Rousset (Aquitaine), président de l'Association des régions de France. Or la facture TER a enflé de 90% depuis 2002, deux fois plus vite que la progression de l'offre!» Son collègue de Lorraine, lui, a voulu y voir plus clair. Il a fait appel à deux cabinets, dont l'un appartient à Transdev, un concurrent potentiel de la SNCF dans le fret, pour voir ce que lui coûterait un

autre opérateur, avec les mêmes règles du jeu (statuts, organisation). Résultat: 20 millions d'euros de moins sur un total de 160. «Est-ce que l'on nous facture en douce des frais de siège?», s'interroge Alain Rousset.

A moins qu'il ne s'agisse tout simplement d'un gros problème de coûts de production. Dans le fret, seul domaine pour l'instant ouvert à la concurrence, depuis 2006, les comparaisons sont cruelles. Selon plusieurs études, ceux de la SNCF seraient 30% plus élevés que chez les rivaux. Et cela n'est pas seulement dû au statut des cheminots (retraite à 52 ou 57 ans, avancement de carrière à l'ancienneté...), qui fait grimper les frais de personnel plus vite que l'inflation. L'entreprise est surtout plombée par un grave déficit de productivité. En cause, le «RH0077», un

recueil kafkaïen et long comme le bras réunissant les règles sur l'organisation du travail. Il stipule par exemple qu'un conducteur ne peut pas travailler plus de 7 heures 46 par jour en moyenne et doit faire impérativement sa pause repas entre 11 h 30 et 13 h 30. Pas souple... Dépourvus de ce carcan, ses concurrents (Europorte, Euro Cargo Rail) peuvent exiger plus de polyvalence. «Nos conducteurs manœuvrent un aiguillage simple ou vérifient la composition d'un train, explique l'un d'entre eux. A la SNCF, il faut trois agents pour ça....»

Guillaume Pepy a bien proposé une nouvelle organisation des tâches dans le fret, fin 2008. Les syndicats, la CGT en tête, ont menacé de faire grève. Depuis, rien n'a bougé. En Paca, par exemple, les cégétistes (70% des

suffrages dans la région) bloquent toute avancée, telle l'instauration d'une maintenance de nuit et le week-end pour les TER. Résultat: des milliers de trains supprimés et des retards dantesques... (lire l'encadré ci-dessous). D'une prudence de Sioux, la direction a beau jeu de saluer le niveau «historiquement bas» des conflits sociaux. Mais le moindre incident suffit à rallumer la mèche. Comme fin janvier 2014, lorsqu'une grève surprise gare Saint-Lazare, à Paris, après l'agression d'un contrôleur, a empêché 150 000 usagers de rentrer chez eux le soir...

L'organisation adoptée sous Louis Gallois nuit à la qualité de service

Et encore, s'il n'y avait que les grèves... D'après notre enquête, les retards et les suppressions de trains sont souvent dus à l'organisation de l'entreprise elle-même. Pour les conducteurs et contrôleurs que nous avons interrogés, le constat est unanime: c'est la séparation des activités (Fret, Voyages, Proximités, Infra, etc.) en branches - la «tubification» de la SNCF, dans le jargon interne - décidée par Louis Gallois et orchestrée par Guillaume Pepy, qui pèse sur la qualité de service. «Avant, un agent du fret pouvait remplacer au pied levé un collègue du TGV ou du TER, confirme Didier Le Reste, ancien patron de la CGT-Cheminots, parti en 2010. Aujourd'hui, c'est impossible. Du coup, on préfère supprimer des trains...» C'est en tout cas ce que semblent démontrer les statistiques confidentielles sur la région Rhône-Alpes que nous nous sommes procurées: en juillet-août 2013, 91 TER ont été annulés en raison de l'absence d'un conducteur ou d'un contrôleur... Certes, c'est toujours mieux que les vingt-six heures de retard infligées, fin 2012, aux passagers du désormais mythique Strasbourg-Port-Bou, suite à la non-présentation du chauffeur...

Emmanuelle Andreani

Prendre le train en Paca est devenu un vrai cauchemar



Optic 2000, UNE ENSEIGNE SOLIDAIRE.

Première enseigne d'optique en France, Optic 2000 réaffirme toujours plus fort son leadership pour donner une impulsion nouvelle à la filière de l'optique française et apporte

dans le même temps son soutien à l'AFM Téléthon. Rencontre avec des dirigeants solidaires...

Monture + Verres

Les Prix Tout Compris

Optic 2000

Une nouvelle vision de la vie

NON à la
vue
CHERE

39 €*



- En tant que plus gros acteur du marché, le réseau Optic 2000 ne pouvait rester sans réaction face aux attaques abusives sur le prix des lunettes...

- Didier Papaz, P.D.G. d'Optic 2000 :
Le prix des lunettes en France est régulièrement attaqué dans les médias, et la profession d'opticien stigmatisée. Mais sachez que quand le prix des lunettes est évoqué, il faut faire la distinction entre monture et verres. Si le choix de la monture correspond souvent à un achat plaisir, avec un prix variant selon les

envies, les verres sont avant tout des produits de santé, correspondant à des prescriptions médicales précises. Le prix des verres varie donc de façon objective : en fonction du besoin de correction du client et de ses conditions de port, et non pas, comme certains le prétendent de façon diffamatoire, pour augmenter les marges des opticiens.

- Quelle est votre démarche pour faciliter l'accès aux équipements optiques ?

- Yves Guénin, Secrétaire Général d'Optic 2000 : Avec 1 200 magasins,

Optic 2000 est un réseau très puissant. Cette force nous permet d'obtenir les meilleures négociations auprès des plus grands fournisseurs. C'est pourquoi, depuis des années, nous nous battons pour proposer à nos clients des équipements complets – monture et verres – au meilleur prix : 39 € pour des verres unifocaux et 139 € pour des verres progressifs, soit des tarifs équivalents à ceux pratiqués sur Internet. À propos d'Internet, je voudrais préciser qu'Optic 2000 joue toujours la carte du professionnalisme et de la proximité pour la santé visuelle de ses clients, même sur son site optic2000.com ! Petit prix rime avec services, et la prise en charge par un opticien en magasin est indispensable pour garantir un équipement de qualité, conforme aux besoins du client. Désolé de le dire, mais on ne vend pas des lunettes comme on vend un livre ou un billet de train !

- D'accord pour les prix, mais la qualité ?

- D. Papaz : 39 €, c'est effectivement un prix très compétitif, mais c'est aussi une offre de qualité qui permet de choisir une monture au design très actuel dans un large choix de modèles. Je le répète, l'opticien est d'abord un professionnel de santé, qui passe en moyenne 2h30 avec chaque client en magasin, avec des étapes indispensables pour la délivrance d'un équipement optique : vérification d'ordonnance, examen de vue, prise de mesures, centrage, montage, ajustage des lunettes, gestion du tiers payant... Tous ces gestes garantissent la qualité de l'équipement fourni. Cette offre à 39 € est une solution économique pour avoir des lunettes à sa vue, ou une paire complémentaire à prix attractif pour la pratique d'activités comme le bricolage, le sport, le jardinage, la lecture...

www.optic2000.com

* Forfait unifocal à 39 € pour l'achat d'une monture à choisir dans la collection « 2ème paire », équipée de 2 verres unifocaux standard blancs (non traités, non durcis, non antireflet et non amincis) (± 5 cyl. 2 ; Sphère + Cyl ≤ 5). Existe aussi en verres progressifs à 139 € (Add de 0.50 à 3.00 D). Prix valable du 1/01/2014 au 31/12/2014. Non cumulable avec d'autres offres et avantages. Photos non contractuelles. Les montures et verres correcteurs constituent des dispositifs médicaux qui sont des produits de santé réglementés revêtus, conformément à la réglementation, du marquage CE sur les produits ou le document d'accompagnement. Demandez conseil à votre opticien. Mars 2014. SIREN 326 980 018 - RCS Nanterre

Depuis son rachat par l'indien Tata, le champion du 4x4 tout-terrain fait des étincelles. Un symbole du retour en force du made in England.

LAND ROVER roule à nouveau des mécaniques

Royal le coup de pub. En juillet dernier, Kate Middleton et le prince William ont quitté la maternité St Mary de Londres devant les caméras du monde entier. Comme s'il avait fait ça toute sa vie, l'héritier de la couronne a attaché en un clin d'œil le siège bébé de son fils sur la banquette arrière du véhicule princier : un splendide Range Rover. La voiture s'est ensuite éloignée sous les flashes et les hourras des badauds. «Rendez-vous compte, entre les retransmissions télé et Internet, la scène a été vue par plusieurs milliards de personnes autour de la planète !», s'extasie encore Gabi Whitfield, la directrice des relations publiques de Land Rover...

Si les bonnes fées se sont penchées sur le berceau du petit George, leurs baguettes magiques n'ont pas oublié Gaydon, siège de Land Rover, dans le Warwickshire. Depuis trois ans, la marque préférée des gentlemen-farmers, propriété du groupe indien Tata depuis 2008, fait des étincelles. Cador incontesté du véhicule tout-terrain premium, le constructeur ne lésine pourtant pas sur les prix. Les six bijoux de sa gamme (Defender, Freelander, Discovery, Range Rover, Range Rover Sport et Evoque) affichent des tarifs catalogue compris entre 28 000 et 92 000 euros ! Mais pas de quoi décourager les fans. L'an dernier, le groupe, qui comprend aussi la mythique griffe Jaguar, a ainsi réalisé un chiffre d'affaires mondial de 19,2 milliards

d'euros. Et Land Rover a vu ses ventes grimper de 21%, contre 7% pour Jaguar. Le SUV Evoque, le petit dernier lancé en septembre 2011, a représenté à lui seul un tiers du total. Un carton auquel même les pontes de Gaydon ne s'attendaient pas.

Comme quoi, même à 67 ans, la marque qui équipe la «Royal Family» depuis des lustres a encore du ressort. Elle revient pourtant de loin. Depuis 1947 et le lancement par le groupe Rover du premier Defender, un 4x4 rustique au dessin carré et à

la caisse en aluminium rendu célèbre par la série «Daktari», son parcours a été très mouvementé. Passée dans le giron du groupe British Leyland à la fin des années 1960 (Jaguar, Rover, Mini...), elle a vécu la déconfiture de l'industrie automobile britannique avant d'être reprise par BMW en 1994, puis Ford en 2000. «A l'époque des Allemands, les vieux de la vieille ont eu la désagréable impression de se faire dépouiller», raconte un ex-cadre de la filiale française. Pour concevoir sa propre

gamme de SUV (X1, X3, X6...), la firme munichoise s'est en effet appuyée sur le savoir-faire de l'anglais. Et, une fois le tour de main assimilé, elle l'a revendu à Ford sans avoir investi pour développer la marque. Le constructeur de Dearborn, lui, s'est mieux comporté. Mais, victime de la crise, l'américain s'est résolu à céder Land Rover à Tata en 2008.

Ironie de l'histoire, c'est sous les auspices de l'ancienne colonie que les joyaux de la couronne britannique ont le mieux



fructifié. D'abord, l'essentiel est fabriqué en Grande-Bretagne, y compris, bientôt, le bloc-moteur (une usine est en construction). Tata n'a en effet pas souhaité poursuivre un partenariat avec Ford et PSA. Côté style, pour aboutir à l'Evoque, les nouvelles équipes ont repris un concept ébauché par Ford, le LRX. «On a donné carte blanche aux stylistes pour innover», explique Peter Simkin, le patron du programme, vingt-sept ans d'ancienneté au compteur. A l'arrivée, une ligne de toit fuyante comme celle d'un coupé, une profusion d'acier brossé dans l'habitacle et de multiples possibilités de personnalisation. Ce qui ravit Peter Simkin ? «80% des acheteurs sont nouveaux pour la marque et 20% sont des femmes». Une première pour le constructeur, plutôt habitué à toucher les Indiana Jones. Autre satisfaction : l'Evoque pique des clients aux SUV allemands, type X1, X3 (BMW) ou Q3 (Audi). «Ce que Land Rover a réussi à faire est superbe, reconnaît avec fair-play un cadre français de la marque aux anneaux.

Aujourd'hui, il aligne une vraie gamme concurrente.» Dernier avantage, Evoque a attiré un nouveau public dans les concessions. «En deux ans, nous sommes passés de 200 voitures neuves vendues chaque année à 450», se félicite Lionel Deudon, conseiller commercial au Port-Marly, dans les Yvelines.

La suspension peut être réglée en fonction de la météo et du revêtement

Si bien que les consommateurs ont redécouvert les racines du 4x4 façon Land Rover : le côté «Go Anywhere Vehicle». «Du Defender à l'Evoque, tous nos modèles sont capables de franchir n'importe quel obstacle», affirme David Bucher, le responsable du marketing en France. Sur le sujet, le constructeur britannique ne veut pas être pris en défaut et il multiplie les innovations, comme le «terrain response», une exclusivité maison. Selon les conditions de roulage (neige, verglas, cailloux...), un système hydraulique règle la suspension et la boîte de vitesses pour plus

d'efficacité. Il suffit de pousser un bouton sur la console centrale. Autre innovation, proposée en option : le Wade Sensing (détection de passage de gué). Des capteurs intégrés dans les rétroviseurs reproduisent sur l'écran de bord l'image du véhicule engagé dans l'eau, en indiquant la profondeur et la capacité de passage (50 centimètres pour l'Evoque, jusqu'à 90 pour le Range). Les clients adorent. Même si la probabilité d'utiliser l'un de ces gadgets dans les rues des grandes villes est faible. «Nos clients sont rassurés de savoir qu'en cas de besoin ils pourront se sortir d'un mauvais pas», risque Marc Luini, directeur exécutif de Jaguar Land Rover dans l'Hexagone. «L'an dernier, avec les grosses chutes de neige, nos véhicules étaient par exemple les seuls à grimper la côte de Saint-Cloud!» (Une banlieue chic de Paris.)

Pour mesurer les performances de leurs engins, leurs riches propriétaires ont une autre solution : participer aux Land Rover Experience. Il s'agit de journées (gratuites) de

découverte de toutes les gammes, avec apprentissage de la conduite tout-terrain, de préférence sur des sites grandioses. Les clients ont de la sorte le sentiment de faire partie d'un club sélect de vrais baroudeurs. Très loin des trop ordinaires et urbains conducteurs de SUV BMW ou Audi. C'est ça aussi, la «British touch» de Land Rover.

Jean Botella •

Un seul modèle fait un tiers des ventes



PHOTOS : GETTY, SP - INFOGRAPHIE CAPITAL

L'Evoque impose le respect en France

Le design improbable de ce 4x4 aux allures de coupé, rival de l'Audi Q3 et de la BMW X1, a fait un triomphe en France.



Les incroyables bidonnages du lobby auto allemand

Depuis dix ans, l'Adac, une sorte d'automobile club vénéré outre-Rhin, trafiquait son classement de la meilleure voiture de l'année. La faillite le guette.

Cest vrai que j'ai trafiqué les chiffres. J'ai vraiment déc...» Voilà tout ce qu'a pu bafouiller le porte-parole de l'Adac, le tout-puissant automobile club allemand avec ses 19 millions de membres, quand il a présenté sa démission le 20 janvier dernier. La faute de ce Michael Ramstetter, 60 ans, également rédacteur en chef de «Motorwelt», une publication qui se présente comme le magazine automobile le plus lu au monde? Il bidonne de longue date les résultats d'un scrutin qui passionne nos voisins, celui des «Anges jaunes» («Gelbe Engel»), un genre de césars de l'automobile qui, chaque année, élit la «voiture préférée» des Allemands.



C'est peu dire que ces mic-macs font scandale. Dans un pays où l'on voue un véritable culte à l'automobile, l'Adac, prononcez «a-dé-a-tsé», représente une sorte de Vatican au service de sa sainteté la mécanique. Ses avis sont parole d'évangile et son armée d'adhérents est parfois considérée comme le

«premier parti allemand», tant ce lobby pèse lourd. A défaut de finesse, les fondamentaux de son programme ont le mérite de la clarté: pas de limitation de vitesse, pas de péages sur les autoroutes, pas d'augmentation du tarif des contraventions! Mais cette affaire risque d'avoir de fâcheuses conséquences sur les multiples business de l'Adac. En jeu, près de 2 milliards de revenus annuels, dont la première moitié provient des cotisations (le prix individuel est de 70 euros l'an) et la seconde est générée par une foule d'activités de services, des assurances au rapatriement par avion, en passant par les informations touristiques et l'organisation de compétitions automobiles, entre autres sur le fameux circuit du Nürburgring.

L'institution jouissait jusque-là d'une image flatteuse grâce à sa flotte de 1800 dépanneuses couleur tournesol (les fameux «anges jaunes» qui donnent leur nom aux trophées) qui secourent les automobilistes en panne dans un délai d'un quart d'heure. Mais maintenant que l'icône s'est révélée corrompue, tout semble partir à

vau-l'eau. Peter Meyer son président, réélu tous les ans depuis 2001, s'est ainsi retrouvé acculé à la démission fin février. Ployant sous le poids de l'opprobre et rattrapé par une autre controverse - l'utilisation intempestive d'hélicoptères d'intervention pour son propre compte - cet homme de 64 ans passait pourtant pour un personnage intouchable. Sous son règne, les recettes de l'Adac avaient en effet augmenté de 30% et l'association s'était offert, dans les faubourgs ouest de Munich, moyennant 350 millions d'euros, un siège ultramoderne de 22 étages pour abriter les 2 400 collaborateurs de son administration.

Mais revenons aux bidouillages par lesquels le scandale est arrivé. C'est à la suite d'un audit du cabinet Deloitte que le pot aux roses a été découvert. D'abord, l'Adac trichait sur le nombre réel de bulletins de vote: elle en a ainsi comptabilisé 125 954 (il faut savoir mentir avec précision) au dernier scrutin de 2014, pour un chiffre réel de 8 848. Ensuite, cela fait au moins dix ans que le classement est presque systématiquement corrigé. Une année, c'est la petite Volkswagen Up, même pas dans le top 10, qui est remontée de sept places. Une autre

2012
Le duo gagnant d'Audi occulté, et la Volkswagen Up remontée de 7 places

LES PALMARÈS



2005
La Dacia Logan préparée pour rater son test de tenue de route



2014
La BMW Série 3
effacée du top 5,
la Golf créditée
de 34 299 voix au
lieu de 3 271



DE L'ADAC ÉTAIENT TRUQUÉS



2010
La Mercedes
Classe E promue
de la 4^e à la 1^{re}
place et la BMW X1
remontée de
3 rangs



PHOTOS: DR

fois, c'est la Classe E de Mercedes qui remporte le prix alors qu'elle n'était que quatrième. La logique ? Il semble que l'Adac ait veillé à ce que des modèles des «trois grands», Volkswagen, BMW et Mercedes, figurent toujours au top 5. Depuis, ces trois marques ont décidé de rendre toutes les récompenses. Elles ont aussi annoncé qu'elles s'abstiendraient désormais de participer aux concours de beauté de l'association bavaroise. «Les industriels ont l'impression d'avoir été bernés, note un top manager de l'équipementier automobile Bosch. Ils utilisaient ce palmarès dans leurs publicités et leur réputation s'en trouve entachée.»

Et ce n'est pas fini, car de nouvelles révélations délicates voient le jour ! Un autre palmarès de l'Adac serait, en effet, faussé. Et pas n'importe lequel, puisqu'il s'agit de celui qui distingue les modèles les plus fiables, l'un des indicateurs de référence de la fameuse «Deutsche Qualität». Ce classement est basé sur les statistiques de pannes relevées lors des interventions des dépanneuses. Or ce pointage exclut les défaillances de certains véhicules. Ceux pour lesquels les constructeurs ont sous-traité à l'Adac un contrat d'assistance. Du coup, les résultats d'Opel, Ford, Mercedes et Smart, pour s'en tenir aux marques allemandes, apparaissaient sous un jour avantageux. Peugeot, Citroën, Hyundai et Nissan auraient aussi bénéficié ces dernières années d'un relatif traitement de faveur, grâce à leurs deals avec l'Adac. A l'inverse, Volkswagen, Audi, Renault et Toyota, qui n'ont pas de liens commerciaux avec l'association, auraient été, eux, injustement sacqués.



milliards d'euros
de revenus par an

«D'un coup, tout ce qu'on publie prête à discussion, reconnaît un journaliste de "Motorwelt". Même nos essais sont remis en cause.» De fait, on regarde d'un œil nouveau l'affaire Logan, qui avait défrayé la chronique en 2005. L'Adac avait réalisé à l'époque un test de sécurité sur ce modèle Dacia, qui s'était retourné lors de la manœuvre dite de la baïonnette (évitement brutal sur route sèche). Le compte rendu à charge, «Low-cost en provenance de Roumanie», avait fait un tabac sur le Net. Mais l'Adac a reconnu plus tard que ses essayeurs avaient sciemment équipé la voiture d'un train de pneus usagés.

Les adhérents s'éner�ent. Ils sont déjà plus de 200 000 à avoir rendu leur carte de membre depuis le début de la crise. Et pas seulement à cause de l'affaire des Anges jaunes. Il semble que l'Adac les ait grugés. Une enquête du quotidien «Süddeutsche Zeitung» a révélé fin janvier que les dépanneurs touchaient des primes à chaque fois qu'ils changeaient la batterie d'un véhicule à l'occasion d'une intervention. Du coup, ils font du zèle ! Sur un total de 4,2 millions de pannes en 2012, près de 700 000 concernaient des soucis de batterie. Et dans pratiquement un quart des cas, celle-ci a été changée au prix fort, alors qu'il aurait peut-être suffi de la recharger.

Dernière touche à ce tableau édifiant, l'hebdomadaire «Der Spiegel» a sorti une autre bombe début mars : le fisc enquête sur les activités commerciales de l'Adac. Se croyant à l'abri grâce à son statut d'association à but non lucratif, la maison de Munich aurait omis de déclarer depuis des années une partie de ses activités commerciales, notamment dans les assurances. Il y en aurait pour 500 millions d'arriérés d'impôts à régler... Prochaine étape, la faillite pure et simple ?

Eric Wattez •

Comment Numericable

Le rétablissement de ce spécialiste des réseaux câblés est spectaculaire. Hier au fond du trou, il joue désormais dans la cour des grands grâce au rachat de SFR.

On dirait une tour de contrôle, perdue dans la zone industrielle de Champs-sur-Marne, à l'est de Paris. Ici, cinq opérateurs scrutent en silence une myriade d'écrans : cascades de chiffres, graphiques, cartes de France. Quand soudain : «On en a perdu 52 à Metz.» Comprendre 52 modems Internet se sont déconnectés au même moment. Une panne. «Elle peut être due à une intervention EDF», hasarde le directeur technique, Philippe Le May. Les 52 Lorrains concernés sont identifiés. Si d'aventure ils appellent la hot line, les opérateurs basés au Maghreb n'auront même pas besoin de décrocher. Un message automatique indiquera que Numericable s'active déjà pour rétablir la ligne. Pas très chaleureux, mais efficace.

Le haut débit va devenir nécessaire avec la prolifération des écrans

Le service clients de Numericable n'a pas toujours été aussi proactif. Les abonnés historiques se souviennent des déboires des années 2006-2007, à l'époque de la fusion avec Noos. Technologie défectueuse, facturations anarchiques, hot line injoignable... rien ne tournait rond. Mais depuis, au prix de lourds investissements sur son réseau, Numericable est redevenu fréquentable. Et solide : le câblo-opérateur pèse 1,3 milliard de chiffre d'affaires, engrange 42 euros de revenu mensuel par abonné (près de

10 euros de mieux que les autres opérateurs) et en compte 1,7 million. Ce nombre de clients devrait logiquement grimper puisque 5,2 millions de foyers sont déjà raccordés à son réseau dit de très haut débit. Or l'explosion du nombre d'écrans par foyer (6,5 en moyenne) et de la consommation de vidéo exigent un Internet toujours plus rapide.

Si bien que le vilain petit canard s'est senti pousser des ailes. Depuis des mois, Patrick Drahi, son actionnaire majoritaire, peaufinait une offre de rachat de SFR, détenu par Vivendi. «Il y pensait matin, midi et soir depuis 2008», selon un proche. Objectif : mettre la main sur 21 millions de clients fixe et mobile et convertir tout ce beau monde à son très haut débit. Sa mise en Bourse en novembre 2013 et la garantie d'un pool bancaire pour 8 milliards d'euros de dette lui ont permis de mettre sur la table 11,75 milliards en cash. Le 14 mars, Vivendi lui donnait sa faveur face à l'offre concurrente de Bouygues Telecom. L'opération coup de poing menée par Martin Bouygues n'y aura rien fait. Le roi du béton avait pourtant reçu le soutien appuyé d'Arnaud Montebourg et, plus inattendu, celui de Xaviel Niel, qui comptait récupérer à bon prix le réseau de téléphonie mobile de Bouygues. Le «résident fiscal suisse» et inconnu Patrick Drahi, comme se plaisaient à souligner ses détracteurs, l'a emporté sur l'establishment.

Une chose est sûre, ce polytechnicien fils de profs de maths a cru au bon vieux câble quand



est revenu de l'enfer

HIER

20 000 abonnements résiliés en 2007

792 licenciements sur 1 341 salariés en 2006

Avertissement de la répression des fraudes

AUJOURD'HUI

3,4% de taux de panne en 2013 selon l'Arcep

1,7 million d'abonnés en 2013

68% du marché très haut débit

tout le monde l'avait enterré. Lancée dans les années 1980, cette technologie destinée à la télévision n'a jamais décollé chez nous. Patrick Drahi, lui, a tâché le terrain dès le début des années 1990, en construisant son propre réseau près de Carcassonne. Puis il a acquis, sans bruit, un à un, une vingtaine de câblo-opérateurs régionaux: Estvидео, France Télécom Câble, NC Numericable, et enfin UPC-Noos. Redoutable financier, «il a racheté ces boîtes pour pas cher, à une époque où personne ne savait comment les valoriser», apprécie Marc Oiknine, associé chez Alpha Capital Partners. L'étape suivante fut l'unification de ces réseaux hétéroclites, pour constituer un petit empire: Altice, sa holding luxembourgeoise, qui coiffe d'autres sociétés à l'étranger, était valorisée avant son deal avec Vivendi à 14 milliards. A peu près autant que SFR.

L'atout majeur de Numericable, c'est «le dernier kilomètre». Son réseau, de la fibre optique sur les grandes artères, puis des câbles en cuivre en bout de course, arrive jusque sur nos paliers. Alors que ses concurrents, eux, doivent créer ce maillage de toutes pièces, et tant qu'à faire 100% en fibre optique. Ce qui est autrement plus coûteux. Concernant la qualité de la connexion, pas de grosse différence. «Le câble fonctionne aussi bien que le 100% fibre des concurrents», note Renaud Keradec, fondateur du site DegroupTest. Seul bémol: il est cinq fois moins performant que la fibre optique en «upload», quand l'usager émet des données.

L'autre arme de séduction de Numericable, c'est sa box sortie en 2012, et bientôt reliftée. «Elle en a sous le capot», annonce fièrement le directeur technique

Suite page 52 ▶

MAXPPP/REAL - INFODRAPHIE CAPITAL

Hiérarchie resserrée, coûts informatiques rikiki,

► Suite de la page 51

Philippe Le May. Conçue avec le français Sagemcom, elle offre une interface très intuitive et séduit les télévores, cœur de cible de la marque, en leur donnant la possibilité de regarder deux chaînes à la fois, tout en en enregistrant deux autres. Au siège de Champs-sur-Marne, un plateau d'une vingtaine de développeurs, moyenne d'âge 30 ans, cravache pour lancer chaque mois des mises à jour innovantes. Dernière en date: le «restart», qui permet de reprendre un programme diffusé en direct à son début. «Une fonction largement appréciée des amateurs de foot», constate Philippe Le May.

Côté service, Numericable a aussi fait de nets progrès, même si on déplore encore quelques bugs du service commercial. L'ouverture de 140 boutiques a ainsi permis d'amadouer les

nombreux abonnés allergiques à la hot line. D'autant que les vendeurs, bien formés, connaissent leur produit. Un travail qui semble payer: selon le dernier baromètre qualité de l'Arcep, 95% des défaillances sont réparées par Numericable en onze jours, contre dix-sept chez Free ou dix-neuf chez Bouygues. Quant au taux de panne signalé par ligne, c'est chez Numericable qu'il est le plus bas: 3,24%.

Pour combler son déficit d'image, Numericable a aussi doublé son budget pub à la télévision l'an dernier, à 37 millions d'euros, selon Kantar Media. Reste à transformer cette bonne image en contrats. «Numericable était jusqu'à présent une autoroute un peu vide, un bel actif, mais qui manquait de clients», commente Alexandre Iatridès, analyste chez Oddo. La donne change radicalement avec le rachat de SFR.

Si les négociations avec Vivendi aboutissent - il faudra ensuite le feu vert de l'Autorité de la concurrence - autant prévenir les cadres de SFR, la maison a une culture low-cost et quelques plans sociaux au compteur. Après le rachat de Noos, 60% de l'effectif avait été remercié. Trois niveaux hiérarchiques, des échanges directs et «des salariés sous pression», selon Jean-Marc Dubois, délégué CFDT: c'est l'esprit start up. Patrick Drahi compare récemment ses dépenses informatiques à celles de SFR, 20 millions d'euros, contre 400. «On sait se concentrer sur l'essentiel, résume Jérôme Yomtov, le directeur délégué. L'argent va dans notre réseau, très gourmand financièrement, et pas dans la moquette, qui est moins épaisse qu'ailleurs.» Chez Vivendi, qui conservera 32% de SFR, ce côté Picsou a fait mouche.

Benoît Berthelot •

SEUL ORANGE



Toyota présente :

LES SERIES SPECIALES RAV4 20^{EME} ANNIVERSAIRE



SPORT EDITION

**Sellerie cuir et Alcantara® noire
Bandeau de planche de bord gainé de cuir noir
Barres de toit longitudinales
Jantes en alliage 18" diamantées
Protections inférieures avant et arrière**



le fondateur est réputé être un cost-killer

RIVALISE DANS LE TRÈS HAUT DÉBIT "TRIPLE PLAY"

	LaBox Fibre (Numericable)	Freebox Révolution (Free)	Livebox Play (Orange)	Bbox Sensation (Bouygues)	SFR Evolution (SFR)
Prix	29,90 euros par mois pendant un an, puis 45,90	37,97 euros par mois	39,90 euros par mois	37,90 euros par mois	32,99 euros par mois
Débit Internet	De 30 à 200 Mo en réception. Seul hic: le débit émis par l'usager est limité par le câble.	Jusqu'à 1 Go annoncé dans certaines zones, mais une moyenne de 50 Mo observée (baromètre DegroupTest).	Jusqu'à 200 Mo. Débit de bonne qualité observé, 53 Mo en moyenne.	De 30 à 200 Mo, comme chez Numericable, dont Bouygues loue le réseau.	Comme pour Free, 1 Go annoncé, mais une moyenne de 61 Mo observée sur le terrain.
Zones couvertes	5,2 millions de foyers. De 30 Mo dans les périphéries, à 200 Mo à Paris, Nantes, Bordeaux, Lyon et Marseille.	Free dispose de la fibre à Paris, Montpellier, Lyon, Valenciennes et quelques villes de banlieue parisienne.	2,5 millions de foyers éligibles, dans 260 villes : Paris, Lyon, Lille, Marseille, Nantes, Grenoble, Metz...	Là encore, les zones sont les mêmes que chez Numericable.	1,5 million de foyers couverts, dans 70 villes de France.
Points forts	Excellent offre TV, replay, VOD. Une fonction restart, pour reprendre le programme au début.	Menu très visible et fonctionnel. Bon contrôle du direct.	L'accent est mis sur le cloud : il est aisé de partager des fichiers d'un écran à l'autre.	Elle est très silencieuse. Le programme visionné s'affiche en fond d'écran du menu	Un bon module de recherche, très utile pour trouver facilement une vidéo.
Points faibles	Elle est assez bruyante.	Des bugs parfois constatés au démarrage. Pas de clavier texte sur la télécommande.	Une télécommande peu fonctionnelle.	Elle ne propose pas de fonctions très innovantes.	Pas de clavier texte sur la télécommande.

Equipements de série

Caméra de recul, coffre électrique, climatisation automatique, sièges avant chauffants, système Smart Entry & Start.



TOUJOURS
MIEUX
TOUJOURS
PLUS LOIN



CLUB EDITION

Sellerie cuir bi-ton beige et noir
Bandeau de planche de bord gainé de cuir beige
Baguettes latérales et de hayon chromées
Jantes en alliage 18" diamantées
Protection inférieure arrière

GAMME à partir de
RAV4 22 990 €⁽¹⁾
Sans aucune condition

(1) Prix conseillé au 27/02/2014 pour un RAV4 124 D-4D 2WD Le Cap neuf (hors peinture métallisée) déduction faite de 3700 € de remise et sans aucune condition.
Offre non cumulable, réservée aux particuliers, valable jusqu'au 31/05/2014 dans le réseau Toyota participant en France.

CANAL PLUS contre BeIN SPORTS Ça manque de fair-play !



Sur fond de procès, les deux chaînes se disputent à nouveau les droits télé de la Ligue 1 de foot.

On n'arrive pas à inviter les joueurs du PSG dans notre émission. Peut-être parce que leur patron est le même que celui de notre concurrent, allez savoir !» Juste avant de passer à l'antenne, le présentateur de «Canal Football Club», Hervé Mathoux, évoque, d'un ton chambreur, les

consignes du Qatari Nasser al-Khelaïfi, le président à double casquette du club parisien et de BeIN Sports. Mais en cette soirée du 2 mars, l'homme de Canal Plus reste philosophique. A défaut de l'avoir sur son plateau, Zlatan est sur la pelouse pour un classico PSG-OM retransmis en exclusivité sur sa chaîne. Pendant ce temps, le «Club du dimanche» de BeIN diffuse un beaucoup moins vendeur Juventus-Milan AC. Et yvan !

Ce face-à-face dominical n'est qu'une escarmouche à l'échelle de la guerre totale que se livrent les deux cadors du sport à la télé: surenchères sur les droits, recrutements chez l'adversaire, poursuites judiciaires et intox en tout genre. Canal Plus, filiale de Vivendi et

référence du sport télévisé depuis trois décennies, mène largement à la marque, avec ses 5,2 millions d'abonnés. Mais l'outsider BeIN Sports, dans l'orbite du groupe qatari Al Jazeera, se montre menaçant.

Les «Guignols» ont fait de l'émir un de leurs nouveaux personnages favoris

Après deux ans d'existence, son offre bon marché (12 euros par mois contre 39,90 euros chez le plus généraliste Canal Plus) aurait séduit 1,8 million d'abonnés. «On vise beaucoup plus haut !», assène Sophie Jordan, DG adjointe de BeIN et... ancienne de Canal. Alors que Capital mettait sous presse, les duellistes s'affrontaient à nouveau sur les droits du foot, avec

deux appels d'offres : celui de la Champion's League à compter de la saison 2015-2016, et surtout celui de la Ligue 1 à partir de 2016-2017. Un jeu à plusieurs centaines de millions d'euros, voire 1 milliard selon certains.

Car, pour ce qui est de sortir le chéquier, Canal Plus a trouvé un adversaire à sa taille avec «La Prince», comme les «Guignols» surnomment l'émir du Qatar. BeIN s'est déjà constitué une grille impressionnante : 8 matchs de Ligue 1 sur 10, Canal conservant pour sa part les deux matchs vedettes de chaque soirée, ce qui vaut bien plus cher; dans le foot encore, la quasi-totalité de la Champion's League, les Championnats d'Espagne et d'Italie, quand Canal

Suite page 56 ►

CANAL+/SP/G. LE GOFF/PANORAMIC/ASP

DES FRICTIONS SUR TOUS LES TERRAINS

1 PROGRAMMES

Côté football, Canal Plus a le premier choix de la Ligue 1 et de la Champion's League, ainsi que la Premier League anglaise. BeIN a tout le reste.

2 JOURNALISTES

Canal en compte environ 150 dans son service des sports. BeIN un peu plus, dont une bonne dizaine débouchés auprès de la chaîne cryptée.

3 INVITÉS

Longtemps avantagée car seule sur le marché, Canal Plus n'arrive pas à décrocher ceux du PSG. BeIN, de son côté, a réussi quelques coups avec Ribéry ou Sakho.

4 ABONNÉS

Canal a encore largement l'avantage, mais sa concurrente grignote petit à petit son avance. Cependant, les chiffres livrés par BeIN manquent un peu de clarté.

5 COÛT DE LA GRILLE

Le budget des sports de Canal Plus est de l'ordre de 700 millions d'euros, celui de BeIN serait d'environ 350 millions d'euros.

L'INTERVIEW

MAMADOU SAKHO
L'INTERVIEW



beIN
SPORTS

BeIN se plaint de dénigrement, Canal de tricherie

► Suite de la page 55
diffuse le Championnat anglais et le match vedette de Champion's League. Au Qatar encore Wimbledon et la NBA, quand la filiale de Vivendi propose la F1.

La chaîne cryptée en a encore sous le pied, comme l'a montré son raid sur le Top 14 de rugby. Résumé de l'histoire. La Ligue nationale de rugby a d'abord annoncé en septembre dernier vouloir tripler ses revenus télé à 100 millions d'euros l'an. Craignant de perdre ce programme très prisé, Canal a alors proposé 66 millions. Moyennant quoi la Ligue s'est appuyée sur ce prix pour lancer un appel d'offres. Menace de procès, de boycott, déjeuners cassoulet avec les présidents de club : Canal Plus a mis tout le monde d'accord en montant la mise à 71 millions d'euros l'an. «C'est une manipulation insensée», commente Sophie Jordan. Disons un bon bourre-pif sous la mêlée.

Génée aux entournures du maillot, Canal ? Pas du tout. La chaîne dénonce au contraire l'excès de richesse de son concurrent. A entendre les équipes du DG adjoint, Rodolphe

Belmer, BeIN Sports agirait en dehors de toute logique économique et serait partie pour accumuler 1 milliard d'euros de pertes d'ici à 2020. Pour faire reconnaître cette «concurrence déloyale», Canal Plus a déposé plainte au tribunal de commerce de Nanterre, où elle réclame 293 millions d'euros. La chaîne cryptée estime avoir perdu indûment 182 000 abonnés. Elle se risque même à fixer le montant de l'abonnement que devrait facturer BeIN pour couvrir ses coûts de grille et à condition d'atteindre 4 millions de clients : 18 euros par mois et non 12. «Ce n'est pas sérieux, rétorque Sophie Jordan, à BeIN. Nous investissons pour créer une activité pérenne en France et dans les trente pays où nous sommes présents.»

Dans cette guerre d'intox, Canal Plus dispose de nombreuses cartouches. D'abord son entretien dans le monde du sport, nourri par trente années de proximité avec les entraîneurs et les joueurs souvent recyclés consultants (Larqué, Dugarry, Zidane...). Ensuite sa casquette de financeur du cinéma

français. L'affaiblir, c'est menacer notre septième art, soufflent-on aux oreilles des décideurs. Même Bernard-Henri Lévy, dans son blog, s'en faisait l'écho l'été dernier. Dernier registre, le «Qatar bashing», qui mêle de vrais arguments - l'absence de transparence financière de BeIN, qui ne publie aucun chiffre, l'inraisemblable choix du Qatar pour organiser la Coupe du monde 2022 - avec des a priori sur les fortunes du Golfe.

Canal mobilise près de 200 personnes pour un classico PSG-OM

En tout cas, ce lobbying est efficace. La chaîne qatarie elle-même a produit un sondage selon lequel son image serait mauvaise auprès de 58% des amateurs de sport. A l'appui de quoi elle demande 66 millions d'euros de dommages et intérêts pour dénigrement.

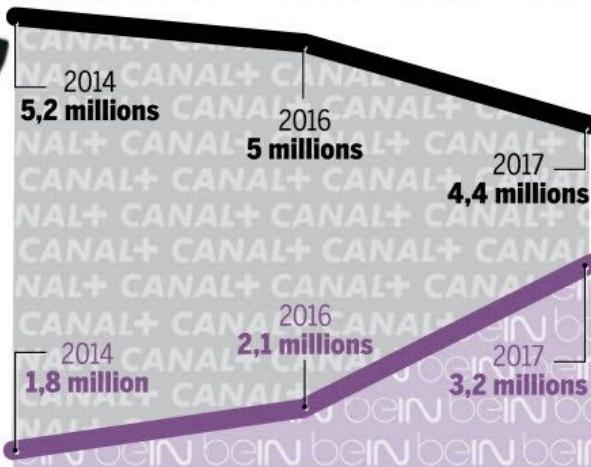
Il est amusant de constater que le plus opulent des deux n'est pas toujours celui qu'on croit. Témoin leurs sièges respectifs, tous deux à Boulogne-Billancourt : mastoc et face à la Seine pour Canal, tristoune et

discret pour BeIN, qui partage ses bureaux avec le PSG. Même différence de moyens côté retransmission, où Canal sait toujours mettre le paquet. Ainsi un classico PSG-OM mobilise chez lui 27 caméras et près de 200 personnes, alors qu'un match de Ligue 1 sur BeIN se fait à 40 et 16 caméras. Idem pour les conditions de travail. Même si elle est moins facile qu'à une certaine époque, la vie à Canal reste confortable. La rédaction sports compte environ 150 permanents, autant que celle de BeIN, qui alimente, elle, deux canaux 24 heures sur 24. «BeIN est une chaîne d'info à la BFM. On est speed et pas trop payés», explique un de ses journalistes. C'est sans doute pour cela que les débauchages dénoncés par Canal Plus au lancement - à commencer par Charles Biétry, son ancien patron des sports - n'ont pas été aussi massifs que cela. Une vingtaine ont changé de camp, pas plus. Attention, si «La Prince» décide de faire un très gros chèque pour la Ligue 1, les transferts vont quand même se multiplier.

Eric Wattez

Le scénario qui fait peur à Canal Plus

Si BeIN Sports venait à râver à la chaîne cryptée son match vedette de Ligue 1 le dimanche soir, elle aurait une chance de doubler son portefeuille d'abonnés. Tandis que Canal Plus en perdrat quelques centaines de milliers, selon nos estimations.



Bertrand Meheut,
P-DG de Canal Plus

Nasser al-Khelaïfi,
P-DG de BeIN Sports

VELUX PRÉSENTE LA TVA

Profitez
d'un plaisir
de vie inédit
sous les toits,
à taux réduit !

Jusqu'au 30 avril 2014,
la TVA à taux réduit
est remboursée*
sur les fenêtres VELUX
INTEGRA®. C'est le moment
de vous offrir le meilleur
de VELUX, à prix détaxés !

La TVA à taux réduit 5,5% s'applique sur l'achat et la pose par un professionnel d'une fenêtre VELUX INTEGRA®. Voir conditions et détails de l'offre de remboursement sur www.velux.fr.

© 2014 Groupe VELUX SA 6429-0314 - VELUX, INTEGRA et le logo VELUX sont des marques déposées et utilisées sous licence par le groupe VELUX®.
Ce document n'est pas contractuel. VELUX France, S.A., au capital de 6 400 000 euros, RCS Paris 970 200 044.

%



Téléchargez
votre bon de
remboursement

Inscrivez-vous sur www.velux.fr/tva avant le 30 avril 2014
pour bénéficier d'un bon de remboursement

VELUX®

Publicité : pourquoi les

Les créatifs des agences publicitaires reviennent souvent aux basiques. La mise en scène d'animaux en est un. Aussi efficace qu'économique.

Dans ce spot publicitaire d'Audi, une fois n'est pas coutume, l'animal n'a pas le beau rôle. Pour vanter le design «sans compromis» de sa dernière A3, le constructeur allemand l'oppose à un chien monstrueux, croisé improbable de doberman et de chihuahua. La bête provoque la terreur en ville, l'Audi A3 la jalouse. Présenté en février à la dernière finale du foot américain - le Superbowl, véritable Graal des annonceurs - ce spot montre que les animaux tiennent toujours la vedette dans la pub.

Le phénomène n'est certes pas nouveau: La Vache qui rit a presque 100 ans, celle de Milka à peu près autant, et chacun se souvient des singes d'Omo, des lapins Duracell... «L'utilisation des animaux fonctionnera toujours, assure Hélène Sagné, fondatrice de l'agence de création Bug. Ils bénéficient d'emblée d'un capital de sympathie.» Ils permettent aussi de manier facilement l'humour ou de faire passer des messages désagréables. Et cela même avec de tout petits budgets.

L'animal, de préférence domestique, est paré de toutes les vertus: il ne ment pas, il est fidèle, proche de nous et intergénérationnel. Certaines races sont créditées de qualités supplémentaires. Le labrador qui court à côté d'une Land Rover est à la fois doux et conquérant, le bulldog anglais aussi sophistiqué que la Mini Cooper et le jack russel du Crédit mutuel (Toby pour les intimes) assorti au mobilier de la maison. Le chat rassure tout autant pour

son côté «bien chez soi», même quand il est affublé d'yeux fluorescents comme chez Feu vert. Depuis 2002, la chaîne de garages a choisi cet ambassadeur pour attirer la ménagère de moins de 50 ans. «Le but était de susciter leur sympathie, on ne vient pas par plaisir changer une courroie de distribution», témoigne Pascal Fraumont, directeur marketing de l'enseigne. Bouygues Telecom y ajoute une touche enfantine avec une vidéo sur Internet mettant en scène quinze chatons. «Avec le côté régressif, on émeut tout le monde», admet Jean-Luc Bravi, coprésident de DDB Paris, l'agence de publicité qui a signé le spot.

L'anthropomorphisme s'aventure désormais sur le terrain du sexe

Les animaux excellent dans d'autres registres. Ils permettent de jouer la provocation tout en évitant, par exemple, le procès en sexism. Orangina s'en donne ainsi à cœur joie avec ses biches, panthères et juments «naturellement pulpeuses» et surtout de plus en plus provocantes. «Nous étions habitués à un anthropomorphisme doux. Ici, l'animal n'a pas seulement une forme humaine, il adopte nos attitudes au point de mettre un peu mal à l'aise», analyse Caroline Marti de Montety, enseignante-chercheur en marketing au Celsa Paris-Sorbonne. Stanislas de Parcevaux, directeur marketing d'Orangina-Schweppes, confirme: «Les consommateurs plus âgés ont été un peu

Arrêtez de vous faire tondre

ILS SE PRÊTENT BIEN À LA CARICATURE

Virgin Mobile ne pèse que 1,4% des dépenses publicitaires du secteur. Mais grâce à ses messages basiques, l'opérateur affiche 73% de notoriété.

Quitez votre opérateur etappelez le 10 05

Coût d'un appel national depuis un fixe

virginmobile.fr

19,90 €/mois
3h d'appels +SMS illimités sans engagement*

QUI SAUTE PAR-DESSUS 1 TOURNIQUET PEUT TOMBER SUR UN CONTRÔLE À QUAI.
Restons civils sur toute la ligne

aimer la ville

ILS FONT PASSER DES MESSAGES DÉSAGRÉABLES

La RATP, la régie du métro parisien, a réussi à gagner 6 points de capital sympathie grâce à ses leçons de morale illustrées, telles les «Fables» de La Fontaine, par des animaux.



animaux font vendre



ILS SUSCITENT D'EMBLÉE LA SYMPATHIE

Dans une vidéo sur le Net, Bouygues Telecom représente ses clients à travers des chats. Tellement mignons que l'opérateur ne peut que les aimer.



ILS PERMETTENT DE CRÉER DES SAGAS

PHOTOS SP

surpris, mais pas notre cible, les 12-25 ans.»

Nos amis les bêtes permettent également de faire passer des messages désagréables tout en évitant la stigmatisation. En témoigne la campagne «Restons civils sur toute la ligne» de la RATP.

La grenouille qui saute par-dessus le tourniquet est rappelée à l'ordre. Le buffle qui bouscule cinq personnes en montant est raisonnable : il ne partira pas plus vite pour autant. «On ne montre pas du doigt un jeune, un pauvre ou je ne sais qui : l'incivilité peut venir de tout le monde», décrypté Hervé Riffault, directeur de création chez Publicis en charge de la campagne. Grâce à ses «Fables» de La Fontaine revisitées, la régie du métro parisien a réussi l'exploit de faire la morale aux usagers tout en améliorant son capital de sympathie de 6 points depuis trois ans que ce thème est décliné. «Les résultats des post-tests sont impressionnantes», estime Isabelle Ockrent, directrice de communication de la RATP. 60% des personnes interrogées reconnaissent cette campagne, parmi lesquelles 85% l'ont appréciée.

Dernier atout, cette ménagerie coûte bien moins cher que les mannequins et ne réclame pas de royalties. Virgin Mobile qui, depuis 2011, décline ses moutons qui ne veulent pas se faire tondre et ses poulets qui n'entendent pas être plumés, peut en témoigner. Le poids léger de la téléphonie mobile ne pèse que 1,4% des dépenses publicitaires du secteur. Cela ne l'empêche pas d'atteindre 73% de notoriété dans les télécoms quand un Bouygues est à 84%. Le premier a dépensé 13,3 millions d'euros entre

janvier et novembre 2013, contre 182 millions pour son concurrent. «Il nous fallait un affichage choc et facilement reconnaissable», justifie Julien Allisy, directeur marketing et communication chez Virgin.

Notons que ces animaux prennent de plus en plus souvent une forme virtuelle, ce qui permet de leur faire faire tout ce que l'on veut, et sans le souci du dressage. «Pour le cinéma ou la publicité, on doit toujours dresser l'animal, car on lui demande de faire des choses plutôt inhabituelles», selon Florence Cadéac, de Fauna Films. Le coût n'est pas dément : entre 1 000 et 2 000 euros pour un chien, et 2 200 au minimum pour un chat, toujours plus compliqué à dompter.

Les animaux numériques tendent à supplanter les vrais toutous et matous

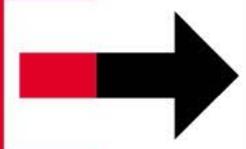
«Mais les animaux sont imprévisibles, atteste Hervé Riffault, directeur de création chez Publicis. Il faut parfois trente prises pour qu'un chat effectue la bonne action.» Voilà pourquoi Feu vert a préféré passer, en 2005, au chat numérique, toujours docile et de surcroît immortel. Cela a hérisse le poil des clients, qui avaient déjà adopté le minet. Mais le coût du tournage d'un spot est passé de 400 000 à 300 000 euros, soit 25% d'économie. Même réduction de budget avec les campagnes d'affichage. Entre une conception graphique, même 3D, et une prise de vue, les tarifs peuvent aller de 1 à 5. «Monter des images virtuelles revient bien moins cher que des clichés de photographes renommés comme ceux de l'agence Seb et Enzo», assure Julien Allisy, de Virgin Mobile. Les vrais animaux feraient bien de se syndiquer avant de perdre leur job.

Rozenn Le Saint •

P. 68 ALIMENTATION
Le saumon fumé premier prix
n'a rien à se reprocher



P. 74
SPORTS
Décathlon
rivalise avec
les marques
historiques



GETTY, W. BEAUCARDET ET R. DEMARET POUR CAPITAL DR



P. 70 TEXTILE
Pour les jeans, ce sont
surtout les finitions
qui font la différence



P. 72 HIGH-TECH
Le smartphone
de Carrefour est très
bien noté



Bertrand Chovet,
DG d'Interbrand



Liberty Verny,
P-DG de Bazarchic.com

P. 76
CONTROVERSES



P. 64

**PRODUITS
D'ENTRETIEN**
Zoom sur les
sacs-poubelle
et sur les
essuie-tout

DOSSIER

**FACE À LA FOLIE DU LOW-COST
ET DES VENTES EN LIGNE**

**Les grandes
marques valent-elles
encore leur prix ?**

SUPÉRIEURS À CEUX DES LABELS DES DISTRIBUTEURS, LES MARQUES NE PEUVENT PLUS SE CONTENTER D'ASTUCES MARKETING

Et dire qu'il y a encore quatre ou cinq ans, des dizaines de milliers de salariés n'hésitaient pas à poser une journée de congé pour aller faire les soldes. A l'époque, pour rien au monde ils n'auraient raté ces occasions de payer 30 ou 50% moins cher une paire de chaussures ou un lave-vaisselle de grande marque. Aujourd'hui, terminé, la plupart préfèrent garder leur RTT pour partir en week-end. D'autant que ces deux rendez-vous annuels de shopping intensif ont sacrément perdu de leur attrait. Le bilan des derniers soldes d'hiver le prouve: les ventes de textile-habillement ont baissé de 5% par rapport à celles de 2013.

Pas vraiment une surprise. Promotions, fins de série, ventes flash... désormais, les soldes, c'est toute l'année. D'ailleurs on n'y comprend plus rien. «Voir en permanence des étiquettes barrées brouille la perception du prix chez beaucoup d'acheteurs qui, du coup, pensent pouvoir toujours trouver moins cher ailleurs», analyse Gilles Cohen, associé du cabinet Klartis Consulting. Sans parler de la concurrence d'Internet. D'une part, la plupart des enseignes et des marques historiques ont maintenant un site de vente en ligne. Avec souvent, dans un coin, un onglet baptisé «outlet» ou «bonnes affaires» proposant tout au long de l'année des réductions de 30 à 70%. D'autre part, la Toile compte des centaines d'e-commerçants pur

jus, ou «pure players». Or, entre déstockages et ventes privées, la politique des prix de ces géants du Net est tout aussi peu transparente. Enfin, sur fond de crise économique, l'achat malin est devenu un sport national. Du coup, des dizaines de plateformes permettant les achats groupés ou d'occasion entre particuliers ont envahi le Web.

Pour les grandes marques, la multiplication de ces réseaux de vente dont elles maîtrisent peu les prix peut virer au cauchemar. C'est vrai du secteur high-tech, du prêt-à-porter, du mobilier comme des cosmétiques. En jeu? Leur image premium et le crédit que le consommateur leur porte. Or le yoyo des étiquettes, d'un circuit de distribution à l'autre, a de quoi le faire douter. Prenez

les tennis Converse. Quel est le «juste prix» du modèle All Star Hi rouge? 59,99 euros à La Redoute ou 44,99 euros sur le site Spartoo? D'autant qu'avec la prolifération des comparateurs de prix, les internautes sont de moins en moins dupes. «Dans une même famille de produits, ils ne sont prêts à payer plus cher une marque que si celle-ci leur apporte un surcroît de design ou de standing», estime Guy-Noël Chatelin, consultant chez

OC&C Strategy. Pour rester leader, une marque doit donc répondre à une triple contrainte: avoir toujours une innovation d'avance; s'assurer une distribution exclusive en faisant la chasse aux réseaux parallèles; entretenir sa réputation à grand renfort de marketing. Et, aux

yeux de tous, l'une d'elles excelle en la matière: Apple.

Dans les rayons des enseignes généralistes (Carrefour, Leclerc, Auchan, Casino...) ou spécialisées (Décathlon, la Fnac, Boulanger...), la donne se complique encore. Là, les marques nationales se retrouvent en concurrence frontale avec les marques de distributeurs (MDD), dont les prix sont souvent inférieurs de 20 à 30%. Au cours des dix dernières années, ces clones ont aligné des milliers de nouvelles références pour rafler près d'un tiers des ventes en France. Dans certains linéaires, les marques historiques se retrouvent même réduites à la portion congrue: 10% dans les légumes surgelés, 25% dans le saumon fumé ou 30% dans les essuie-tout.

Mérité, ce déamour? Pour le savoir, Capital a retenu cinq secteurs de consommation courante et y a comparé, soit en laboratoire soit par le biais d'experts, la qualité des articles de grandes marques et celle des MDD. Le verdict est nuancé et montre la complexité grandissante du sujet. Il y a trois cas de figure. Parfois, une marque leader se bat seule contre les produits des enseignes. Une surviance qui s'explique souvent par des propriétés techniques et d'usage supérieures, matraquées à coup de campagnes de pub et facturées environ 30% de plus, comme Okay dans les essuie-tout, ou Handy Bag dans les sacs-poubelle (lire p. 64). A l'inverse, dans le prêt-à-porter (lire p. 70), les articles de sport (lire p. 74) ou le high-tech (lire p. 72), les acteurs

historiques font payer leur nom jusqu'à 300% plus cher, alors que ni les matières premières, ni les coûts de fabrication, ni les performances techniques ne le justifient. Design, fonctionnalités, puissance... à prix équivalent, les smartphones siglés Carrefour, Boulanger et Orange n'ont ainsi rien à envier au best-seller de Samsung. Et les jeans Levi's ne

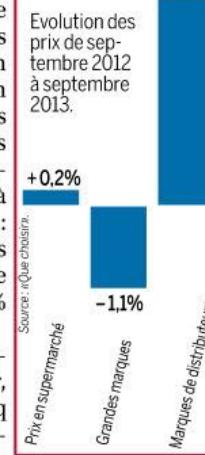
sont pas plus solides que les Celio. Quant aux baskets de course à pied japonaises Asics, leader du marché en France, elles ne font pas mieux que les Décathlon, à part le standing et le look (déterminants il est vrai pour beaucoup de clients), alors qu'elles coûtent presque le double!

Enfin, bonne nouvelle, dans l'alimentaire, on peut désormais acheter du discount sans s'empoisonner (lire p. 68). «Après les scandales en série, la législation s'est durcie et les enseignes ont fait un gros effort de qualité», assure Jean-Pierre Bonvallet, codirigeant de l'association internationale des fabricants de marques de distributeurs (Private Label Manufacturers Association). Alors, que paie-t-on vraiment quand on débourse 5,16 euros pour quatre tranches de saumon fumé Delpyrat, tandis que les produits discount des supermarchés coûtent deux fois moins cher? «Un goût, une texture et un aspect incomparables», a jugé notre goûteur Teddy Merienne, chef du restaurant La Marée, à Paris. Bref, du sûr, mais aussi du beau et du bon. Quand même!

Nathalie Villard •



GRANDES MARQUES: PRIX EN BAISSE





FOR THE RIDE

Crédit photo : Dingo. "Pour le plaisir de rouler." - "Hors frais de mise en route." - Photo non contractuelle.



BONNEVILLE, à partir de 8 640 €^{TTC}** - Garantie 2 ans pièces et mains-d'œuvre - kilométrage illimité.
Chaque Triumph bénéficie automatiquement dès son achat d'un contrat d'assistance et personne 24h/24, valable 2 ans.

www.triumphmotorcycles.fr

ENTRETIEN DE LA MAISON

MENAGE

NETTOYAGE
TACHE

PROPRETE SALETÉ

DÉCHETS POUSSIÈRES

Les marques affichent des performances techniques supérieures aux MDD. Mais certaines les font payer très cher.

Pour un peu, John Persenda nous persuaderait de jeter nos sacs-poubelle à la mer... «En vingt-quatre heures, plus une trace, les poissons auront tout mangé.» Tout ? «Oui, assure le patron de Sphere, leader européen des emballages ménagers, avec notamment la marque Alfabac. Nous travaillons sur des plastiques végétaux qui seront biodégradables dans l'eau et comestibles pour la faune.»

Difficile d'imaginer, devant les linéaires de rouleaux gris, que tant d'innovations se nichent au fond de nos poubelles. Et pourtant. Dans le secteur de l'entretien, pour sortir du lot, pas de secret, les marques doivent apporter un plus. «Nous investissons 5% de notre chiffre d'affaires dans la recherche», affirme John Persenda, qui a été le premier à utiliser les plastiques à base de féculle de pomme de terre, 100% écolo et 100% made in France. Et le consommateur apprécie: bien que 30% plus chers que les marques de distributeurs (MDD), les sacs Alfabac ont vu leurs ventes bondir de 20% ces deux dernières années.

Eh oui, même près de ses sous en temps de crise, quand il s'agit

de son intérieur la ménagère n'entend pas tout sacrifier au prix. «Après l'efficacité et la facilité d'usage, le respect de l'environnement est un critère qui pèse de plus en plus», analyse David Salinier, P-DG de Procom, le fabricant des sacs-poubelle de l'enseigne Bricomarché.

Un rayon où s'affrontent tous les géants de la grande consommation

Ces prouesses techniques, les marques s'en vantent à grand renfort de publicité. S'il y a un rayon où les as du marketing déplient tous leurs talents, c'est bien celui des produits d'entretien: Procter & Gamble (Gillette Mr. Propre, Ariel), Unilever (Skip, Cif, Cajoline) ou Colgate (Palmomil, La Croix, Soupline) figurent tous dans le top 20 des plus gros annonceurs de France. Depuis des décennies, campagne après campagne, ils entretiennent ainsi un lien de confiance avec leurs clients, les convainquant que leur papier toilette ou leurs éponges sont plus efficaces et plus fiables. Et ça marche.

Pour les industriels, ces investissements marketing ont évidemment un coût. Au rayon

Suite page 66 ▶

Le match des sacs-poubelle

Handy Bag	MDD Auchan	1 ^{er} prix Pouce
0,17 €*	0,07 €*	0,03 €*
RÉSISTANCE À LA CHUTE		
20/20	10/20	0/20
RÉSISTANCE AU POIDS		
12/20	10/20	3/20
SOLIDITÉ DU LIEN		
20/20	20/20	20/20
QUALITÉ DU PLASTIQUE		
20/20	15/20	4/20
ÉTANCHÉITÉ		
20/20	20/20	20/20
NOTE MOYENNE		
18/20	15/20	9/20

* Prix d'un sac.

Pour Capital, le laboratoire Eurofins a comparé les performances du sac 30 litres à lien de la marque Handy Bag à celles de la MDD Auchan et de son premier prix Pouce. Et cela sur les principales attentes des consommateurs: la solidité (allongement nécessaire pour faire rompre le sac), la résistance à une chute de 1,20 m avec un poids de 6 kilos), l'étanchéité aux déchets humides et l'efficacité du lien de fermeture.



LE SAC 1^{er} PRIX EST BEAUCOUP PLUS FIN

Le faible grammage en plastique du produit discount Pouce le rend plus léger, beaucoup moins opaque et surtout moins résistant que les deux autres. Fabriqué au Vietnam, il est composé de déchets plastiques recyclés.

LE SAC DISCOUNT NE RÉSISTE PAS AU POIDS

Lors des tests d'étirement jusqu'à la rupture, les sacs Pouce se déchirent beaucoup plus vite, signe qu'ils supporteront moins de poids et qu'ils se perceront plus facilement que les Auchan et Handy Bag, dont les performances sont assez proches.

HANDY BAG EST INCREVABLE EN CAS DE CHUTE

Lestés de 6 kilos et lâchés dans une trappe de 1,20 mètre de profondeur, aucun des 30 sacs Handy Bag testés n'a cédé. Les Auchan s'en sortent bien aussi puisque deux seulement ont craqué. Par contre, catastrophe pour les Pouce, qui enregistrent 29 échecs.

LES SOUDURES ET LES LIENS SE VALENT

La manipulation mécanique des liens de fermeture (facilité de détachement et de nouement), ainsi que l'étanchéité aux déchets humides, sont bien notées pour les trois sacs. Ils ne se déparent pas non plus sur l'efficacité de la prédecoupe.

Mine de rien, il y a beaucoup de R&D dans les essuie-tout

► Suite de la page 64

lessive, par exemple, ils peuvent représenter plus de 20% du prix affiché. Alors, que paie vraiment le consommateur quand il débourse 30 à 40% de plus pour un produit ménager de grande marque ? Une réelle innovation ou juste de l'image ? Pour le savoir, Capital a fait tester par le laboratoire Eurofins deux articles où MDD et premier prix s'opposent à une marque leader : les sacs-poubelle et les essuie-tout. Verdict ? Dans les deux cas, la supériorité technique de la marque est indéniable. Mais celle-ci la fait payer parfois très cher.

Pour les sacs-poubelle, la séance de torture a consisté à tester la résistance à la chute, au poids et à la perforation, ainsi que l'étanchéité et la solidité du lien de fermeture des Handy Bag face aux Auchan

et au premier prix de l'enseigne, Pouce. Alfapac, hors norme, n'a pas été inclus dans notre test. Le résultat est sans appel : sur presque tous les critères, la MDD est battue. En jeu ? La qualité du plastique. Fabriqués au Vietnam à partir de déchets européens recyclés, les sacs premier prix Auchan sont beaucoup plus légers que les deux autres, donc moins opaques et plus fragiles. «Quand on les a lestés de 6 kilos, 29 sacs Pouce sur 30 ont craqué, tandis que les produits Auchan n'ont connu que deux échecs et les Handy Bag, aucun», détaille Armelle Bevilacqua, responsable de ces produits chez Eurofins.

Notre second face-à-face a donné des résultats tout aussi

tranchés. Souplesse, épaisseur, rugosité, absorption... sur tous les tests, l'essuie-tout Okay, fabriqué par le géant suédois du papier SCA (Lotus, Demak'Up, Nana), décroche la note maximale. Loin devant le produit Casino et son premier prix. Pourquoi une telle suprématie ? Elle est d'abord liée à la nature de la pâte à papier. Quand les marques utilisent de la «pure ouate de cellulose», les MDD sont souvent à base de mélanges recyclés, moins chers mais aussi moins efficaces. La qualité du gaufrage, c'est-à-dire le léger relief, a aussi son importance. «Plus il est serré, mieux les feuilles se tiennent», explique un fabricant de MDD. Enfin, le recours à la technologie TAD – une exclusivité Okay – qui consiste à insuffler de

l'air chaud dans le papier, «permet d'augmenter sa capacité d'absorption de 50%», assure la directrice marketing de la marque, Marie-Laure Mahe.

Pour autant, cette supériorité technique justifie-t-elle un gros écart de prix ? Pas évident. A l'unité, le sac Handy Bag est 2,5 fois plus cher que celui d'Auchan (0,17 centime contre 0,07), alors que sa note qualité (18,5/20, contre 15,2) n'est que 20% meilleure. Si l'on veut éviter de se salir les chaussures en descendant les poubelles, cela peut valoir quand même le coup. Dans les essuie-tout, Okay affiche un rapport qualité-prix moins bon que le premier prix. Reste à savoir si l'épongeur de taches préfère dévider son rouleau bas de gamme ou se contenter d'une ou deux feuilles pour rattraper ses bêtises.

Nathalie Villard •

1^{er} PRIX CASINO : 0,76 € LA TACHE

Alors qu'il obtient la moins bonne note d'absorption (12/20) du fait de la mauvaise qualité de la pâte à papier utilisée dans sa fabrication, ce produit discount est néanmoins le plus compétitif des trois grâce à son prix très bas.

OKAY: 1€ LA TACHE

Grâce à leur bonne absorption, 38 feuilles de la marque du papetier suédois SCA suffisent à éponger 1,5 litre, moitié moins que ses deux concurrents Casino. Mais son prix à la feuille (0,013 euro) est 2,5 fois plus élevé que celui de la marque discount.



POUR ÉPONGER CE COCA RENVERSÉ, LE PAPIER MDD EST LE PLUS CHER

tout haut de gamme

Le match du papier absorbant

		
Okay 0,57 €*	MDD Casino 0,43 €*	1 ^{er} pr. Casino 0,41 €*
SOUPLESSE		
20/20	16/20	20/20
ÉPAISSEUR		
20/20	12/20	8/20
RUGOSITÉ		
20/20	12/20	12/20
DOUCEUR		
20/20	13/20	13/20
ABSORPTION		
20/20	16/20	12/20
MOYENNE		
20/20	14/20	13/20

Le laboratoire Eurofins a testé les caractéristiques sensorielles et d'absorption des essuie-tout de la marque Okay, de la MDD Casino et de son 1^{er} prix. Grâce à la qualité de ses fibres de papier et à sa technique exclusive TAD, qui consiste à souffler de l'air chaud sur les feuilles, Okay surpasse ses concurrents sur tous les critères.

* Prix d'un rouleau.

MDD CASINO : 1,52 € LA TACHE

Grand perdant de notre test, la marque de distributeur recueille une note moyenne de 14/20, un petit point de mieux que sa référence 1^{er} prix, mais coûte deux fois plus cher (0,010 euro la feuille, contre 0,005).

10 ANS
D'EXPERTISE

Capital.fr

CAPITAL BOURSE PREMIUM

Le service de conseils boursiers pour valoriser vos placements

ET BÉNÉFICIER DES AVANTAGES FISCAUX
DU NOUVEAU PEA-PME

www.capital.fr/premium/



PHOTO: P. SEBROU POUR CAPITAL - INFOGRAPHIE CAPITAL

Avec la rubrique Bourse et le service Premium de Capital.fr, la société PRISMA MEDIA a pour seul objectif de mettre certaines informations à la disposition du public en général et n'intend en aucun manière effectuer, directement ou indirectement, dans quelque pays que ce soit, un quelconque démarchage ou une quelconque offre de valeurs mobilières. Les informations et données sur les valeurs boursières indiquées sur le Site sont sélectionnées avec soin et ne sont communiquées qu'à titre informatif et non dans le but d'inciter à réaliser des transactions ou d'effectuer de telles transactions. Elles s'adressent à une clientèle avertie consciente des fluctuations rapides qui peuvent intervenir sur certains marchés, et de leur caractère spéculatif. S'il est exact que PRISMA MEDIA s'est efforcé de s'assurer de l'exactitude des informations disponibles sur le serveur, il est également important de rappeler que ce serveur est un nouveau mode de diffusion d'informations, dont certaines proviennent de sources extérieures. Concernant les cours de bourse : l'indice CAC40 est diffusé en temps réel. Les autres cotations sont retardées d'au moins 15 minutes. PRISMA MEDIA décline en conséquence toute responsabilité, expresse ou tacite, concernant l'exactitude, l'exhaustivité ou les détails de mise à jour des informations fournies. Nous recommandons à l'abonné de ne prendre aucune décision sur la base de ces informations avant de les avoir vérifiées, étant précisé que ce dernier sera, en toute hypothèse, seul responsable de leur interprétation et de leur utilisation. PRISMA MEDIA ne garantit ni les résultats, ni les performances des produits basés sur les informations qui sont indiquées dans la rubrique Bourse et le service Premium de Capital.fr. En conséquence, ni la société PRISMA MEDIA, ni ses administrateurs, dirigeants, employés, adhérents, agents ou consultants ne pourront être tenus responsables à l'égard de quelques personnes que ce soit pour quelques pertes, dommages, coûts ou dépenses que ce soient (notamment manque à gagner, ou perte d'usage, dommages directs, indirects, accessoires ou consécutifs) résultant d'erreurs, d'omissions ou d'altérations d'informations que l'abonné pourrait subir du fait d'erreurs contenues dans les informations fournies. Ces dernières ne peuvent être utilisées que pour vos besoins personnels et ne peuvent en aucun cas faire l'objet d'une exploitation commerciale. En outre, Capital.fr ne pourra voir sa responsabilité engagée en cas d'inexécution de ses obligations due à un cas de force majeure telle que définie par les tribunaux.

SOUS-VIDE RAYON FRAIS ALIMENTATION SURGELÉS À EMPORTER PLATS CUISINÉS CONSERVE FAIT MAISON

Les scandales récents ont éloigné les Français des MDD. Or rien ne le justifie vraiment.

Le directeur de Delpeyrat, Frédéric Oriol, se souviendra longtemps de sa soirée télé du 7 novembre 2013. «Envoyé spécial» diffusait ce jour-là une enquête tonitruante sur le saumon et ses teneurs en pesticides, médicaments et autres contaminants. Manque de chance, Delpeyrat était alors en plein lancement d'une nouvelle gamme, à grand renfort de publicité et d'animations en supermarché. «On a eu peur, avoue-t-il. Mais nos ventes ont finalement dépassé nos prévisions.» Une sacrée performance, alors que le marché perdait 10% au dernier trimestre. Et chez son concurrent Labeyrie, icône du rayon ? «C'était quasi inespéré, mais on s'en est bien sortis», confie son DG, Jacques Trottier.

Les marques auraient-elles retrouvé leur pouvoir magique ? Après des années de repli face aux MDD signées Carrefour ou Casino, elles ont effectué leur grand retour en 2013. A l'origine de ce come-back, des prix plus compétitifs et surtout une promesse de qualité plus crédible. «Avec tous les scandales alimentaires, les consommateurs font preuve d'un scepticisme général, précise Jacques Dupré, directeur insights d'IRI. Dans ce cadre, les grandes marques ont tendance à rassurer davantage.» A juste titre ? Nous avons vérifié avec l'un des produits les plus décriés de 2013, et pas que par

France 2, le saumon fumé, donc. Qu'en est-il, d'abord, des risques sanitaires ? Pour Capital, le laboratoire Eurofins a mené des analyses poussées sur quatre références de nos supermarchés : trois Carrefour - discount, bio et standard - et une Labeyrie, tous venus de Norvège. Heureuse surprise : nos laborantins n'ont observé aucune trace, ou alors infime, de métaux lourds, pesticides et résidus de médicaments. Pour le premier prix comme pour le saumon de marque.

Delpeyrat transforme les mêmes saumons pour sa marque et pour les MDD

Et pour cause : les conditions d'élevage sont très similaires. Les grands industriels du secteur comme les enseignes imposent des cahiers des charges précis aux fermes, avec des kyrielles de critères à respecter : traçabilité des animaux, conditions de vie ou alimentation (pas d'OGM ni d'hormones de croissance...). Seules deux catégories de poissons se distinguent franchement. Celle destinée aux entrées de gamme d'abord : pour tenir les prix très bas de sa référence discount, Carrefour change de zone d'approvisionnement au gré des tarifs. «La qualité organoleptique est du coup moins régulière, mais la sécurité alimentaire est garantie», précise Hervé Gomichon, le directeur qualité. Et, à l'autre extrémité du spectre, les saumons

labellisés. Le fameux Label rouge, par exemple, impose une densité plus faible dans les cages (15 kilos de poissons par mètre cube d'eau, contre 25 pour un standard), ou encore une nourriture plus proche de l'état sauvage (avec plus de farines marines que végétales). «Les saumons bio, eux, bénéficient d'une alimentation certifiée AB, précise Alain Lepreux, chez Delpeyrat. Sinon, nous utilisons les mêmes arrivages, que ce soit pour notre marque ou les MDD que nous produisons.»

Leur font-ils subir le même sort ? Pour le savoir, direction l'usine auvergnate du groupe, à Brioude. Ici, on produit les références haut de gamme, sous logo Delpeyrat ou MDD premium (le Mmm ! d'Auchan, par exemple), selon un process très similaire. Tout commence entre les mains expertes de six ouvriers : l'un éteinte la bête, le suivant enlève l'arête centrale, un autre ôte le gras... Jusqu'à obtenir des filets bien «propres». Vient ensuite le salage : une machine dépose de 28 à 32 grammes de sel (par kilo), qu'un salarié étale à la main. Après plusieurs heures de repos, les pièces sont fumées au bois de hêtre ou de chêne entre 22 et 24 °C, avant de maturer durant deux jours au moins. Voilà pour ce qui est du chic. Mais dans l'autre usine du groupe, en Normandie, où l'on produit les premiers prix et les MDD classiques, la fabrication est-elle

**Surprise,
nos analyses
de saumons
en labo sont
rassurantes**

Médicaments

Plomb

Cadmium

Arsenic

Mercure

**Pesticides organochlorés
+ pyréthroïdes**

Autres pesticides

Ethoxyquin

Début mars, Capital a soumis au laboratoire d'analyses Eurofins quatre saumons fumés achetés en supermarché. Objectif : vérifier la qualité sanitaire des produits, de l'entrée de gamme au premium. Les experts ont recherché des résidus de médicaments et des traces de pesticides et de métaux lourds.

TOUS PRÉSENTENT UN FAIBLE NIVEAU D'ARSENIC

Mais pas de panique, car les poissons contiennent souvent de l'arsenic dit organique, qui, à la différence de l'inorganique, n'est pas dangereux. A cette micro-quantité encore moins.



			
17,55 € le kilo*	44,13 € le kilo*	48,25 € le kilo*	57,88 € le kilo*
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0,33 mg/kg	0,48 mg/kg	1,76 mg/kg	0,29 mg/kg
0	0	0,05 mg/kg	0
0	0	Traces	0
0	0	0	0
0	0	0	1 trace

* Prix relevés mi-mars à Paris.

LE DISCOUNT N'A RIEN À SE REPROCHER

Rassurant, la référence d'entrée de gamme, trois fois moins chère que la marque ou le label, ne présente pas la moindre trace de contaminant.

ÉTONNANT, LE BIO EST LE MOINS CLEAN...

Il présente des traces de mercure, mais dix fois inférieures à la norme, et de pesticides. Là encore, à un niveau extrêmement bas. Rien d'inquiétant.

... ET SEULE LA MARQUE CONTIENT DE L'ETHOXYQUIN

Cette molécule utilisée pour conserver l'aliment donné au poisson fait débat. On en trouve ici une trace infime, tellement modeste que les experts ne peuvent pas la quantifier.

aussi artisanale ? «Tout dépend du cahier des charges des enseignes, précise Alain Lepreux. Certaines exigent les mêmes efforts.» La plupart des MDD optent aussi pour un salage au sel sec, un fumage traditionnel au bois et un minimum de maturation (affichés dans ce cas sur l'emballage). Mais, pour ce qui est des premiers prix, c'est souvent une autre histoire. Le parage des filets est moins rigoureux, le saumon est souvent salé via l'injection d'une saumure, les tailles et le poids des tranches varient... «Du coup, avec 1 kilo de poisson, vous produisez plus de 550 grammes de saumon fumé premier prix contre à peine 480 grammes de standard», calcule Gilles Charpentier, patron de Merailliance, un autre fournisseur de MDD.

L'innovation permet aux marques de justifier des prix plus salés

Mais pour quel résultat dans l'assiette ? Pour le savoir, nous avons soumis un assortiment à Teddy Merienne, chef de l'emblématique restaurant parisien La Marée. Selon lui, le Delpyerrat sort du lot, tandis que le Carrefour Discount (trop fumé) et le Carrefour Bio (trop caoutchouteux) déçoivent nettement. Le Carrefour standard et le Label rouge s'en sortent honorablement, comme le Labeyrie, jugé de qualité comparable.

Pour justifier ses prix d'environ 25% plus salés, reste un atout de taille pour la marque leader : l'innovation. Fait unique sur ce marché, le cador du rayon a mené une enquête auprès d'un millier de consommateurs sur 10 000 échantillons l'an dernier. Objectif ? Identifier la couleur, le fumage, la taille ou encore le salage idéal des tranches. Labeyrie en a notamment tiré une nouveauté pratique, un intercalaire rigide glissé entre chaque tranche, pour un effet pelle à tartre qui permet de séparer les morceaux sans se salir les mains. De quoi conserver une longueur d'avance sur les copieurs.

Claire Bader

PHOTOS : GETTY/PSEB/ROT POUR CAPITAL



EN VIDÉO, LA VISITE DE
L'USINE DELPEYRAT DE
BRIOUDE, EN AUVERGNE
Scannez ce code avec
votre smartphone après
avoir téléchargé une
appli telle que Mobiletag.



COUPE PRÊT-À-PORTER BANGLADESH USURE TEXTILE VENTE EN LIGNE DENIM TISSU STYLISME

Les grandes griffes du jean offrent des coupes innovantes et des finitions soignées.

Mais gare à la facture !

Pour estimer la qualité d'un jean, la lecture des étiquettes – on en compte souvent trois – n'est à peu près d'aucune utilité. Le textile ? A 1 ou 2% d'élasthanne près, il n'est constitué que de coton, aux qualités non précisées. Le lieu de fabrication ? Il s'agit à 95% de l'Asie, du Maghreb ou de la Turquie, sans que ces provenances soient nécessairement des indicateurs de qualité. Le reste est consacré aux consignes de lavage et de repassage. Non, pour se faire une idée, le bipède doit tout simplement enfiler le pantalon ou se référer à ses marques favorites.

Bienvenue dans le monde du denim, un milieu professionnel où les bouches s'ouvrent aussi difficilement que les boutons d'un jean neuf. Impossible d'obtenir des marques la moindre information sur la façon dont sont fabriquées leurs collections. Traitées et colorés leurs coton. Imaginées les coupes. Un black-out étonnant pour un produit qui s'écoule chaque année à 65 millions d'exemplaires en France, selon l'institut Kantar Worldpanel. Or, sur ce juteux marché estimé à 1,7 milliard

d'euros de chiffre d'affaires, bataillent aussi bien des spécialistes comme Levi's ou Diesel que des chaînes généralistes (H & M, Zara, Uniqlo...), sans parler des hypermarchés. Résultat, d'énormes écarts de prix que le consommateur a du mal à décrypter. «Le choix d'un vêtement comporte un fort aspect statutaire, rappelle Frédéric Fréry, professeur de stratégie à l'ESCP Europe. D'une certaine façon, c'est dévoiler le niveau social auquel on aspire.»

Tous les géants de la grande consommation ont leur gamme de jeans

Mais avec une griffe onéreuse, n'achète-t-on que de l'image ? Ou s'offre-t-on aussi un produit d'une qualité nettement supérieure ? Pour le savoir, nous avons décidé de tester les jeans de trois marques renommées : Celio, le numéro 1 des ventes en centre-ville ; Levi's, la figure historique du secteur ; et Diesel, le précurseur du jean premium. Naturellement, les modèles sélectionnés (des bruts non délavés) sont similaires. Hormis leur prix : 49,99 euros chez Celio, 95 euros chez Levi's et 140 euros chez Diesel. Nous les

avons d'abord confiés au Laboratoire textile du Cambrésis pour un sévère crash-test (lire ci-contre). Verdict ? Surprenant. «Tous se tiennent dans un mouchoir de poche», souligne Cyril Grégoire, le directeur du laboratoire. Nous avons ensuite demandé à un styliste de juger nos cobayes sur leur confort et leur look. Si les trois sont agréables à porter, le Celio pèche côté finitions (deux rivets aux poches, contre six sur les autres, des coutures plus légères...). «On sent la recherche d'économies», souligne Serge Massignan, coauteur du blog de mode masculin Comme un camion.

Cela suffit-il à justifier les différences de prix en magasin, de l'ordre de 300% ? Si l'on s'en tient aux coûts de fabrication, non. Selon nos estimations, les écarts entre le Celio fabriqué en Turquie, le Levi's assemblé en Egypte et le Diesel cousu en Tunisie ne dépassent pas 30 à 50%. A savoir 10 à 12 euros pour le premier, 14 euros pour le second et 15 euros pour le troisième. Explication : la qualité de la toile denim, qui pèse pour moitié dans le prix de revient, diffère peu entre ces trois modèles basiques (de 3 à 5 euros le mètre environ). Leur épaisseur est d'ailleurs proche, autour de 11 oz, soit 312 grammes par mètre carré. Côté accessoires et finitions, la différence de qualité observée n'excédera guère, au final, 1 euro. Il faut aussi ajouter les frais de façonnage, qui vont diverger selon le pays où le pantalon sera conçu (entre 3 et 4 euros). Précisons que les



... mais le design

CELIO (C25)
49,99 €

L'avis de l'expert* : 11/20

«On sent un souci d'économie avec des **finitions plus légères**, peu de rivets aux poches, une braguette un peu cheap et des fils qui paraissent moins épais. En revanche, j'ai été séduit par son confort.»



Sur un plan technique, ces jeans font jeu égal...

Nous avons confié au Laboratoire textile du Cambréis trois jeans bruts de marques Celio, Levi's et Diesel. Ses experts ont effectué quatre tests pour mesurer la qualité de la toile denim de chacun de ces pantalons. Surprise : le jean le moins cher fait aussi bien que son concurrent trois fois plus cher.

TENUE AU LAVAGE Après avoir été lavées, des pièces de mauvaise qualité peuvent rétrécir ou se détendre, tant à la taille qu'aux jambes. Ce n'est le cas ici pour aucun de nos jeans à 30 °C. Les variations sont, au pire, de la dizaine de millimètres pour le Levi's au niveau de la taille. Insignifiant.

SOLIDITÉ DES TEINTURES En frottant dix fois sous pression avec un coton, d'abord sec, puis humide, le labo a évalué le degré de dégorgement des colorants utilisés. Là encore, presque aucune différence entre les trois toiles. A sec, celle du Celio déteint un poil davantage que les autres.

RÉSISTANCE À L'ABRASION Pour provoquer une usure accélérée des jeans, des échantillons de chacun d'eux ont été frottés 40 000 fois sur une laine abrasive. Résultat : aucune casse de fil n'a été constatée. Mais tous ont tendance à s'ébouriffer dès 1 000 frottements. Seul le Diesel a blanchi un peu plus rapidement que les autres.

RÉSISTANCE À LA DÉCHIRURE Après avoir effectué une entaille dans le tissu, le laboratoire a mesuré avec une machine électronique la force nécessaire pour continuer la déchirure. Là aussi, les trois résistent bien, le plus costaud étant le Levi's, suivi de près par le Celio et le Diesel.

et la finition du Celio sont inférieurs à ceux du Levi's et du Diesel

LEVI'S (501)
95 €

L'avis de l'expert* : 13/20

«Ce grand classique est à la fois **bien coupé et très agréable à porter**. Aucune surprise non plus en termes de finition. C'est du bon boulot, surtout au niveau des coutures et des poches, joliment dessinées.»



DIESEL (NEW-FANKER)
140 €

L'avis de l'expert* : 15/20

«Des **boutons en cuivre**, des passants de ceinture doublés, des **coutures renforcées** avec un fil épais. La finition de ce jean ne souffre aucune critique. Et la toile est aussi plus agréable à toucher que celle de ses rivaux.»



de mode masculine Comme un camion.

et Diesel possèdent peu de magasins en propre. Du coup, ils vont revendre une partie de leurs vêtements, déjà lestés d'une jolie marge, à des boutiques multimarques qui vont prendre au passage leur commission, en multipliant par 2,5 le prix auquel elles ont acheté la marchandise. De son côté, Celio dispose de son propre réseau. Il

pourra donc se contenter d'une marge un peu plus resserrée, même s'il lui faudra financer ses boutiques. Autre avantage de cette chaîne généraliste, sa collection de jeans n'a pas besoin d'être aussi riche que celle de ses concurrents : à peine 35 modèles en 3 coupes et 3 couleurs, contre près de 150 chez Levi's et Diesel, avec 5 à 6 coupes

et deux fois plus de coloris. Et ce, uniquement chez les hommes ! Celio n'est pas non plus très attendu par ses clients pour ses innovations stylistiques, ni pour le renouvellement régulier de ses modèles, contrairement aux «jeaners» spécialisés. Et la copie d'un patron n'est pas compliquée. «Leurs frais de développement et de

marketing seront donc sans commune mesure, rappelle Gilles Cohen, associé du cabinet de conseil Klartis Consulting. C'est grâce à cela qu'ils créent cet imaginaire, pour lequel les consommateurs vont débourser davantage.» Enfin, ceux qui le veulent vraiment...

Bruno Declairieux,
avec Patrick Chabert •

HIGH-TECH

CLOUD ÉCRAN PUISSANCE

WI-FI PIXEL BLUETOOTH SMARTPHONE 3G APPLI OPÉRATEUR

VIDEO

Les distributeurs défient Apple et Samsung sur le terrain des smartphones. A prix similaires, ils font mieux.

Ausiège de Boulanger, près de Lille, Hervé Boisse endosse sans difficulté le rôle de représentant de commerce. Les bras chargés d'ustensiles de cuisine et d'accessoires informatiques, le directeur marketing du distributeur entame la promotion de ses gammes signées Essential B, la marque propre de cette enseigne de la galaxie Mulliez. «Des produits fiables, faciles et design», énonce-t-il fièrement. Et parmi cet assortiment hétéroclite... un smartphone. «Nous venons d'en lancer deux», indique le dirigeant, conforté par le succès d'estime du premier modèle, sorti il y a un an.

Fini les fausses pudeurs : les discounters veulent se tailler une part de choix sur le marché de la téléphonie mobile. Depuis l'arrivée de Free, les règles du jeu ont en effet profondément changé. Les opérateurs ne dominent plus la distribution de ces joujoux. Et la vente d'appareils nus, autrement dit non subventionnés par l'opérateur contre un abonnement, s'est généralisée. Conséquence : les modèles d'entrée de gamme ont proliféré. En 2013, sur les 15,8 millions de

«portables intelligents» écoulés dans l'Hexagone, 52% valaient moins de 200 euros, selon GfK. De nouveaux fabricants, comme Wiko, ont été les premiers à s'en-gouffrer dans la brèche. Suivis désormais par les distributeurs généralistes (Carrefour, Auchan), spécialisés (Boulanger), et même les opérateurs (Orange, Bouygues...). Avec succès. Le Smart 5 signé Carrefour s'est classé parmi les cinq meilleures ventes de son rayon à Noël dernier. Quant à Orange, en quatre mois, il a déjà écoulé 50 000 Hiro, son tout nouveau téléphone à écran tactile.

Populaires, ces smartphones à bas prix valent-ils pour autant leurs illustres concurrents ? Soyons clairs : face aux modèles dernier cri d'Apple ou de Samsung, non. «Dans leurs créations les plus récentes, à 600 ou 700 euros, les cadors du secteur intègrent le top des composants (processeurs plus puissants, appareils photo plus performants, écran de dernière génération...), explique Stéphane Deschamps, fondateur du site LesMobiles. Ils proposent aussi des technologies spécifiques, comme le lecteur d'empreintes.» Mais surprise, face aux modèles

BOULANGER CONNECT 4.7

179 euros **14/20**

Design Ecran de 4,7 pouces. Très léger, bonne prise en main. Coloris mat. Mais définition assez moyenne de l'écran.

Fonctionnalités Port double Sim. Possibilité, en cas de vol, de le géolocaliser, de détruire ses données et de le verrouiller.

Appareil photo Un dorsal de 8 mégapixels, un de 2 mégapixels sur la façade, bonne résolution pour la visiophonie.

Puissance, rapidité Processeur quatre cœurs de 1,2 GHz. Navigation fluide. Un moins : une mémoire de 4 Go seulement.

SAMSUNG GALAXY S3 MINI

193 euros **11/20**

Design Ecran de 4 pouces. Très bonne prise en main grâce à sa coque arrondie. Aspect plastique, allure un peu basique.

Fonctionnalités Navigation instinctive, saisie de texte aisée. Bémol : pas de témoin lumineux pour notifier les messages.

Appareil photo Capteur de 5 mégapixels. Niveau de détail correct, clichés assez nets. Mais la mise au point est lente.

Puissance, rapidité Processeur double cœur 1 GHz moins puissant, mais suffisamment réactif pour les usages de base.

Les experts de Meilleurmobile.com ont testé et noté pour Capital les caractéristiques et fonctionnalités de ces quatre smartphones de moyenne gamme.

CARREFOUR SMART 5
179 euros **13/20**

Design Prise en main très agréable. Ecran de 5 pouces, très bonne luminosité. Définition d'image assez modeste.

Fonctionnalités Applis Carrefour. Le port double SIM permet de gérer deux lignes téléphoniques de façon simultanée.

Appareil photo 8 mégapixels. Se déclenche vite et offre des images nettes. Vidéos en HD 720p, de bonne qualité.

Puissance, rapidité Processeur 4 coeurs. Grande rapidité, même avec jeux 3D. Bonne autonomie. Mémoire de 8 Go.

LE MATCH DES SMARTPHONES DE MOYENNE GAMME

ORANGE HIRO
120 euros **12/20**

Design Bonne prise en main. Très léger, compact, bonne allure. Gros bémol : ports SD et SIM très durs à ouvrir.

Fonctionnalités Applis Orange. Dessiner un symbole sur l'écran lance une action : un carré ouvre l'appareil photo.

Appareil photo 5 mégapixels, parfait comme appareil d'appoint à ce prix. Qualité vidéo correcte.

Puissance, rapidité Bonnes rapidité et fluidité (sauf pour les jeux 3D ou les applications trop lourdes).

à prix équivalents des marques, les smartphones MDD tiennent parfaitement la comparaison. Nous avons soumis quatre appareils 3G – trois low-cost et un best-seller, le Samsung Galaxy S3 Mini – aux experts de Meilleurmobile.com. Le verdict est sans appel : les portables d'Orange, Boulanger et Carrefour font mieux que celui du coréen, pour moins cher.

Alors comment expliquer ces prix bas ? D'abord, quand Apple et Samsung investissent lourdement en publicité pour promouvoir leurs appareils (près de 100 millions d'euros par an en France), les distributeurs s'en passent. Ensuite, à force d'auditer toutes les usines des fabricants en tant qu'opérateur, Orange a développé une connaissance industrielle bien utile pour faire baisser les tarifs de son fournisseur, Alcatel. «Nous bénéficions d'une puissance d'achat avantageuse», complète Florence Paour, directrice des terminaux chez Orange. Chez Boulanger, le point fort, c'est l'intégration. Apart la production, tout est fait en interne : le développement, le sourcing, puis, une fois le portable vendu, l'aide à l'installation, la hot line et le service après-vente. «Du coup, nous avons une idée précise des attentes de nos clients, mais aussi des composants qui peuvent poser problème», raconte Hervé Boisse. On peut donc se concentrer sur l'essentiel et économiser sur le reste.»

Et pour les distributeurs, ces smartphones sont très rentables. «Les marges sont au moins équivalentes à celles pratiquées sur les produits de marque», admet une enseigne. Ces modèles leur permettent aussi de se différencier et de renforcer les liens avec le client. Voyez Carrefour : sur son mobile, l'épicier a pré-installé une appli pour faire ses courses en ligne. Si ça, c'est pas smart... Claire Bader •

PHOTO : F. ALBERT POUR CARREFOUR

PERFORMANCE SPORTS

Les produits Décathlon sont les seuls à pouvoir rivaliser avec les grandes marques historiques.

Le 18 décembre dernier, le Zénith de Lille affichait complet. Le concert d'une rock star ? Non, la grand-messe des Oxylane Innovation Awards, qui récompense chaque année la meilleure trouvaille des ingénieurs de Décathlon. Dans une ambiance survoltée, cette édition 2013, retransmise à 50 000 collaborateurs dans le monde, a couronné le masque de plongée Easybreath, de Tribord, l'une des 21 marques maison (Quechua, B'Twin, Wed'ze, Orao, etc.). Au premier rang, le discret fondateur de l'enseigne, Michel Leclercq, son épouse et son fils Mathieu, président de la maison mère Oxylane depuis 2012. «Innover, c'est facile, répète souvent ce cousin des Mulliez (Auchan, Boulanger, Leroy Merlin...). Le faire avec des produits bon marché, c'est beaucoup plus compliqué.» Mais ça paie : dans tous les rayons, les produits au logo Décathlon représentent 65% des ventes de l'enseigne, quand chez ses concurrents Go Sport ou Intersport la marque de distributeur (MDD) conquiert rare-

ment plus de 15% des rayons.

Tailler ainsi les mastodontes du sport, champions de l'innovation, du design et du marketing, n'a pas été une promenade de santé. Notamment dans la course à pied, un business trusté depuis des années par trois gros joueurs : l'allemand Adidas, le japonais Asics et l'américain Nike. Mais difficile de renoncer à un tel marché. Car les joggeurs sont de plus en plus nombreux. Dans le monde, le running pèse 15 milliards d'euros, dont 70% pour les chaussures, quand, en France, il bondit de 5% par an et a déjà dépassé le chiffre d'affaires des équipements de foot, selon Nielsen. Lancée en 2004 par Décathlon sous le sigle Kalenji, cette activité a pourtant connu des débuts poussifs, la presse spécialisée classant systématiquement ses chaussures en queue de peloton. Alors en 2011, l'enseigne nordiste a passé le turbo en embauchant, notamment, des «athlètes développeurs» comme Stéphane Diagana. «Aujourd'hui, notre division compte 75 personnes et nos derniers modèles n'ont rien à envier à ceux des marques historiques», assure Olivier Laboussole, chef de produit Kiprun, la ligne la plus technique.

Vraiment ? Pour en avoir le cœur net, Capital a demandé à la marathonienne Cécile Bertin (ci-contre), 43 ans, fondatrice de Courirafemimin.com, de tester sur plusieurs semaines la dernière-née de Décathlon, la Kalenji Kiprun LD (longue distance), face à deux modèles positionnés sur le même segment chez Adidas et Asics. Elle s'est avouée elle-même «très surprise». «Les sensations de stabilité, d'amorti et de rebond de la Kiprun sont très proches de

Suite page 76 ►

LOISIRS CONCOURS CHINE EQUIPEMENT

Le match des chaussures de jogging



Décathlon Kiprun LD	Adidas Energy Boost	Asics Kayano 20
89,95 €	160 €	175 €
DYNAMISME		
15/20	16/20	14/20
AMORTI		
15/20	13/20	16/20
CONFORT		
17/20	14/20	14/20
LOOK		
14/20	16/20	12/20
RAPPORT QUALITÉ-PRIX		
17/20	14/20	13/20
NOTE GLOBALE		
16/20	15/20	14/20

Nous avons demandé à une coureuse semi-professionnelle (ci-contre) de tester les modèles Adidas et Asics comparables à la nouvelle basket de Décathlon, la Kalenji Kiprun LD. Elle-même a été surprise des progrès accomplis par l'enseigne de sport avec son nouveau modèle sorti début 2014.

FORT COURSE FORME ET LOOK



Fondatrice du site Courir au féminin et rédactrice en chef de «Running pour elles», Cécile Bertin compte sept marathons à son palmarès et plusieurs «ultras» de 100 kilomètres. Elle a décerné le meilleur rapport qualité-prix à la Kalenji Kiprun LD de Décathlon.

DEUX ANS DE R & D POUR UN PROCÉDÉ EXCLUSIF D'AMORTI

Brevet exclusif baptisé K-Ring et développé par une équipe de 18 ingénieurs, un disque placé dans le talon a permis à la nouvelle Kalenji de gagner 12% d'amortirulence par rapport à l'ancien modèle.

GRÂCE À UN NOUVEAU MATERIAU, LES LACETS TIENNENT MIEUX

Avant la mise en vente du dernier modèle, les essais ont montré que les lacets de la Kalenji se desserraient trop facilement. Décathlon a donc demandé à son fabricant chinois d'utiliser un tissu au relief plus accrocheur.

LA GÉOMÉTRIE DE LA SEMELLE ASSURE UNE BONNE RELANCE

Critères clés des coureurs réguliers, la stabilité et le rebondi de la Kalenji sont assurés par une architecture exclusive de 8 pièces, plus chère car nécessitant autant d'opérations manuelles.

Au siège de Kalenji, une cloche sonne l'heure du footing, chaque midi

► Suite de la page 74

surprise». «Les sensations de stabilité, d'amorti et de rebond de la Kiprun sont très proches de celles de ses concurrentes», décrit cette mère de quatre enfants qui «avalé» une cinquantaine de kilomètres par semaine. Une performance d'autant plus notable qu'à 89,95 euros elles coûtent deux fois moins cher que les Asics (175 euros), leader en France avec 42% de part de marché. Si l'équipementier japonais et Adidas ont refusé de commenter les résultats de notre comparaison, les équipes de Kalenji, elles, n'en sont pas peu fiers.

«Ça récompense deux années de recherche en interne et en partenariat avec notre fabricant chinois», se réjouit Olivier Laboussole. Au siège de Kalenji, chaque jour, une cloche identique à celle signalant le dernier tour de stade dans les compétitions sonne le départ du jogging de midi. Car - la minceur du personnel le rappelle - difficile d'y travailler sans courir. Une bonne façon aussi de tester les prototypes. Comme toujours chez Décathlon, l'équipe des dix-huit ingénieurs, chefs de

produit et designers impliqués dans la conception de la Kiprun sont partis des attentes du grand public: qu'est-ce que les coureurs du dimanche attendent d'un modèle selon les kilomètres parcourus, et quel prix sont-ils prêts à payer? D'où une segmentation inédite de la gamme en courte, moyenne et longue distance, et un prix symboliquement inférieur à 90 euros. Une contrainte de coûts qui n'a pas empêché de truffer cette chaussure d'innovations (lire page 75). «On chasse le gaspi tout au long de la chaîne, sauf sur la performance», assure Olivier Laboussole.

Notre testeuse, Cécile Bertin, n'est pas la seule à en être convaincue. Alors que tous les champions sponsorisés par une marque portent des baskets spécialement conçues pour eux, à l'image du champion du monde de courses en montagne, le Catalan Kilian Jornet, équipé en Salomon, les porte-drapeaux de Kalenji courrent avec les mêmes modèles que ceux vendus en magasin. A l'image de Sophie Duarte, qui participera au marathon des JO de Rio en 2016.

Nathalie Villard •



Dans les 756 magasins Décathlon présents dans 27 pays, les vendeurs doivent être des sportifs confirmés. Surtout dans les 21 disciplines où l'enseigne a sa marque propre: Tribord (mer), Quechua (montagne), B'Twin (vélo), Wed'ze (glisse)...



LIBERTY VERNY P-DG de Bazarchic.com, site de déstockage en ligne

«LES CLIENTS FONT DES AFFAIRES, MAIS LES MARQUES AUSSI»

Capital: Comment expliquez-vous le succès des sites de déstockage?

LIBERTY VERNY: Nous sommes, qu'on le veuille ou non, dans une société de surconsommation. Pour vendre davantage, les marques doivent renouveler en permanence leurs gammes, à commencer bien sûr dans le prêt-à-porter, les cosmétiques ou encore l'électronique grand public. C'est une sorte d'obsolescence programmée par le marketing. Le contrecoup de cette stratégie, c'est que les entreprises s'exposent à des invendus. Des sites comme le nôtre leur permettent d'écouler ces stocks. Nous sommes en quelque sorte un réassureur de leur stratégie commerciale. Et visiblement les besoins sont là: en France, le marché de la vente privée sur Internet représente aujourd'hui plusieurs milliards d'euros, contre à peine une centaine de millions il y a dix ans.

Capital: N'est-ce pas aussi que les marques sont jugées trop chères?

LIBERTY VERNY: Que nos clients, des femmes dans 65% des cas, soient à l'affût d'un produit de qualité à un tarif attractif, c'est une évidence. D'ailleurs, quand nous les interrogeons, les deux premiers critères d'achat énoncés sont, dans l'ordre, la marque puis le prix. Mais ce sont les mêmes qui viennent en magasin pour s'offrir un produit à la mode et surfent sur Internet pour en dénicher un autre qui le sera un peu moins. Certes, les grandes marques affichent souvent des prix qui peuvent sembler exagérés: mais n'oubliez pas que ces entreprises investissent beaucoup en innovation et en marketing pour séduire les acheteurs. Après, libre à chacun d'être ou non une fashion victim...

Capital: Des marques sont-elles encore réticentes au déstockage en ligne?

LIBERTY VERNY: De moins en moins! Aujourd'hui, seules les grandes marques de luxe s'y refusent. Elles préfèrent toujours détruire leurs invendus ou à la rigueur les vendre à leur personnel plutôt que de déstocker à bon prix. Leur argument est simple: un produit très coûteux ne doit pas être facilement accessible afin de ne pas galvauder son image. Mais je pense qu'elles y viendront à leur tour un jour ou l'autre...

Capital: Les consommateurs font-ils de bonnes affaires en attendant soldes et promotions?

LIBERTY VERNY: Bien sûr. Mais les entreprises également, en écoulant leurs invendus de la saison passée, par exemple les tailles extrêmes dans le prêt-à-porter. Mais les fins de collection ne suffisent évidemment pas à alimenter les rayons durant toute la période des soldes. Du coup, il est fréquent que les marques assurent des réassorts bien ciblés, c'est-à-dire constitués de produits d'appel, afin de continuer à attirer la clientèle.

Propos recueillis par Bruno Declaireux •



R. DEMARET POUR CAPITAL DR

BERTRAND CHOVENT Directeur général de l'agence Interbrand Paris

«PLUS L'OFFRE EST LARGE, PLUS LES MARQUES SONT DES REPÈRES FORTS»

Capital : Pourquoi, même en cette période difficile, les marques plaisent-elles toujours ?

BERTRAND CHOVENT : Bien sûr, quand une situation économique se tend, le consommateur est plus regardant sur les étiquettes. Mais en moyenne, il fait ses courses en quarante minutes dans un hypermarché. Ce n'est pas énorme pour remplir un Caddie ! Il voit défiler des milliers de produits, dans des univers très différents : des yaourts aux couches-culottes en passant par les rasoirs, il ne peut pas tout comparer. Dans ce contexte, les marques, avec leurs promesses de qualité, de praticité ou de solidité, ressortent comme des repères forts qui l'aident à décider.

Capital : De quelle façon une marque reste-t-elle un repère ?

BERTRAND CHOVENT : Dans notre environnement globalisé et digitalisé, les consommateurs ont accès à beaucoup d'informations et à un rythme de plus en plus rapide. Il est donc primordial pour une marque d'être cohérente : il faut un alignement complet entre ce qu'elle est, ce qu'elle fait et ce qu'elle dit. Elle doit également être très à l'écoute des besoins de ses clients, qui évoluent très vite aujourd'hui. Sinon, elle risque de perdre de sa force. Voyez Nokia. En 2011, selon notre classement annuel Best Global Brands, elle était la 14^e marque la plus puissante du monde. Elle n'est plus que 57^e aujourd'hui, car elle a raté la vague des smartphones. Inversement, d'autres marques technologiques, Google ou Facebook par exemple, ont gagné beaucoup de points car elles ont apporté des solutions pratiques à nos attentes et se sont imposées dans nos vies.

Capital : Comment les grands noms justifient-ils leurs prix ?

BERTRAND CHOVENT : D'abord, sans revenir à Adam Smith ou à Ricardo, rappelons que le prix idéal n'est qu'une question de perception. Ensuite, tous les manufacturiers doivent fixer des niveaux assez élevés pour dégager les marges qui financeront leur croissance future : le défi est donc de justifier ce prix qui n'est pas 100% lié aux caractéristiques intrinsèques du produit. Soit la marque est centrée sur des biens techniques et la meilleure solution reste l'innovation. Soit elle recouvre des produits plus basiques, et elle doit alors essayer de créer une expérience émotionnelle additionnelle. Regardez ce qu'a fait Daddy avec le sucre. Bien sûr, de nouveaux conditionnements ont été inventés, mais la marque a surtout replacé la consommation de sucre dans un environnement social et familial : tout est rose, souriant, convivial, rond...

Capital : Quelles marques françaises sont-elles assez fortes à l'étranger pour justifier des prix élevés ?

BERTRAND CHOVENT : Vous avez évidemment toutes les stars du luxe. Hermès, Chanel, Vuitton... Mais aussi des industriels comme Airbus, Schneider Electric, EDF dans le nucléaire. Dans les services, Axa tire son épingle du jeu : la plus grosse banque chinoise, ICBC, l'a quand même choisi comme assureur ! Il y a aussi L'Oréal dans les cosmétiques, Pernod Ricard dans les spiritueux... Par contre, aucun constructeur automobile français n'a réussi à trouver un positionnement fort et à incarner un univers.

Propos recueillis par Claire Bader •

CAPITAL VOUS EN DONNE ENCORE PLUS SUR IPAD ET SUR ANDROID

Sur tablettes iPad et Android, retrouvez votre magazine Capital ainsi que des bonus inédits pour aller plus loin : vidéos, photos, articles...

Plus 2 ans d'archives Capital et de hors-séries



Disponible sur
App Store



Application ANDROID sur
Google play



ON A TOUS INTÉRÊT À LIRE Capital

20 milliards de barils sous les mers

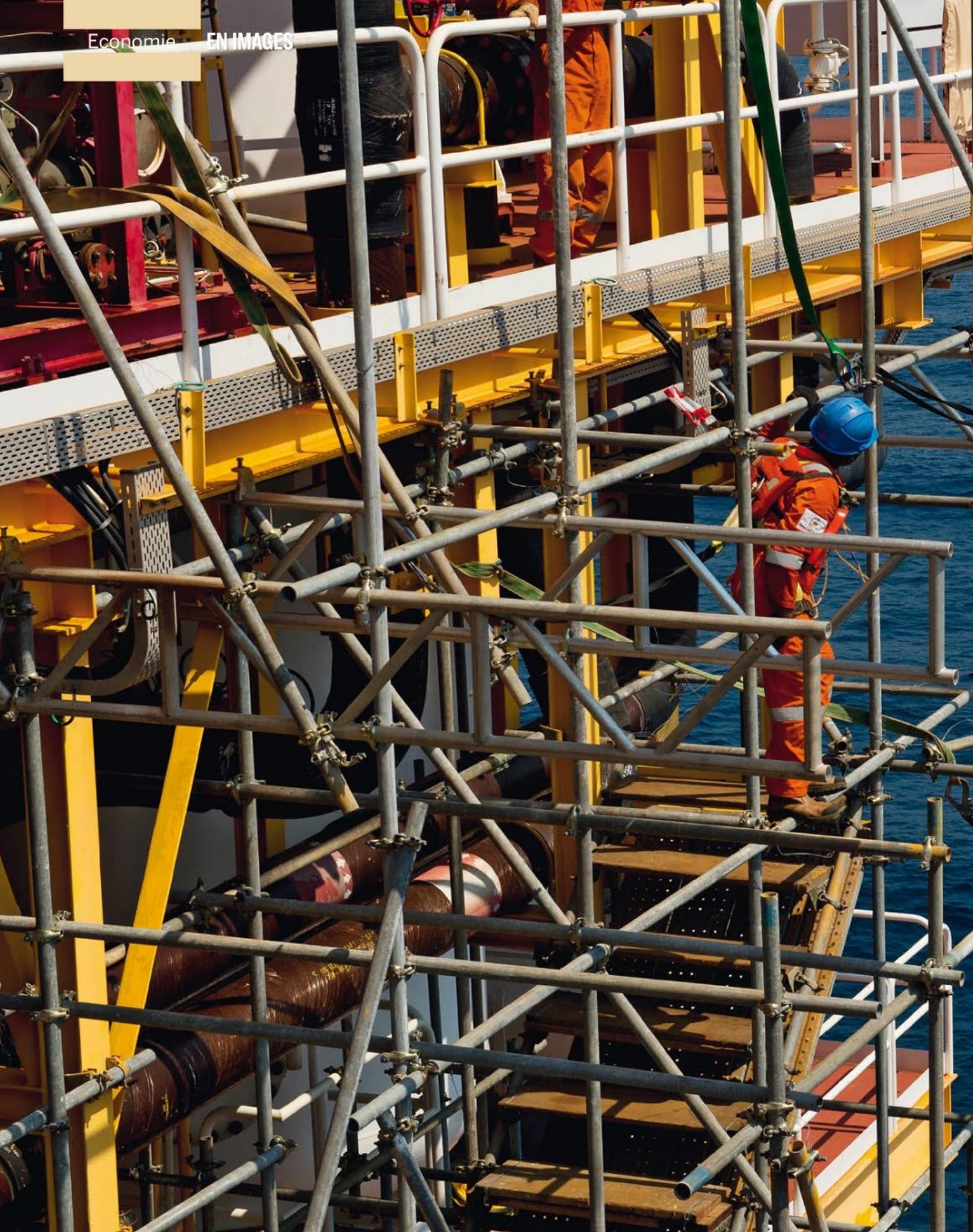
30% des hydrocarbures proviennent maintenant de gisements offshore, de plus en plus chers et complexes à exploiter. À des profondeurs parfois abyssales. Illustration avec cette monumentale plate-forme gazière construite par Total dans les eaux birmanes.

Reportage photo: Stephan Gladieu.





La nuit tombe sur le champ gazier de Yadana, au large de la Birmanie. D'un bout à l'autre, les installations visibles font plus de 1 500 mètres de long. La plate-forme de gauche sert de logement aux équipes – une centaine de techniciens – qui font tourner la base 24 heures sur 24. Au centre, les unités de compression, par où passe le gaz avant d'être envoyé par pipeline vers la côte.





SUR LES ÉCHAFAUDAGES VERTIGINEUX, UN BALLET DE TECHNICIENS

Sous l'écrasante chaleur tropicale commence l'arrimage d'une structure arrivée la veille d'Indonésie. Cette opération fait partie d'un chantier de longue haleine : rehausser d'une dizaine de mètres l'ensemble de la plate-forme qui s'est enfoncée suite à un affaissement progressif du réservoir de gaz.

UN MECCANO GÉANT, BIENTÔT IMMÉRGÉ À 45 MÈTRES DE FOND EN MER D'ANDAMAN





A gauche, placé sur une barge que rejoignent les ouvriers dans la nacelle, on aperçoit un segment d'une immense construction de 65 mètres de haut, qui va être posée dans quelques heures sur les fonds marins. Elle constituera un nouveau socle plus élevé pour la torchère, qui sera ainsi à l'abri des vagues pendant la saison des typhons.

Minuscule dans cette cathédrale d'acier, cette équipe pose des piles de bois sur la charpente métallique de cette nouvelle plate-forme, bientôt mise à l'eau. Elles serviront de points d'appui pour installer des échafaudages sur lesquels des soudeurs contrôleront tous les points de fixation de la structure.





LA COURSE AUX NOUVEAUX GISEMENTS TOURNE AUX TRAVAUX D'HERCULE

Total s'est fait beaucoup d'ennemis en devenant, voilà quinze ans, l'opérateur du champ gazier de Yadana, dans les eaux birmanes. Accusé de soutenir la junte au pouvoir à Rangoun et d'exploiter la main-d'œuvre qui construisait ses gazoducs, le groupe français s'est taillé une réputation détestable. La normalisation de la vie politique birmane et l'aval donné par la Prix Nobel de la paix, Aung San Suu Kyi, ont apaisé la tempête médiatique. Du coup, Total s'est décidé l'an dernier à engager une centaine de millions d'euros dans la rénovation de cette plateforme. Un chantier titanique, appelé à durer deux ans, qui illustre les énormes investissements que doit consentir l'entreprise dirigée par Christophe de Margerie pour maintenir ses niveaux de production et ses réserves : 28 milliards d'euros en 2013, soit une hausse de 13% par rapport à 2012.

Total, comme tous les géants pétroliers, dépense de plus en plus pour compenser le déclin naturel de ses gisements historiques d'hydrocarbures (pétrole et gaz). Pour l'ensemble du secteur, les coûts liés à l'exploration-production ont dépassé 700 milliards de dollars en 2013, soit un quadruplement en dix ans. Cette inflation s'explique par la multiplication des forages en offshore profond (plus de 1 500 mètres de profondeur), qui ont permis de belles découvertes, comme au large du Brésil et du Mozambique. Grâce à ces énormes efforts, on découvre chaque année l'équivalent de 2,8 milliards de tonnes d'hydrocarbure. Sachant que les réserves mondiales de pétrole et de gaz sont estimées à 350 milliards de tonnes et que notre consommation annuelle dépasse les 7 milliards de tonnes, il nous en resterait pour une cinquantaine d'années. A condition, comme l'espère l'industrie, que l'on exploite sans restrictions les très controversés gaz de schiste et sables bitumineux...

Eric Wattez •

DÉCOUVREZ D'AUTRES PHOTOS
ÉTONNANTES DE LA PLATE-FORME
Scannez ce code avec votre smartphone
après avoir téléchargé une application
gratuite telle que Mobiletag.



LES DEUX MÉCANISMES QUI NOURRISSENT LA DÉFLATION



La déflation menace

Au secours, les prix n'augmentent plus !

Certes, nos étiquettes ne se sont pas encore mises à fondre. Mais au train où vont les choses, cela pourrait bien arriver, au risque de nous entraîner dans une gravissime dépression.

Et maintenant mesdames messieurs, après la femme sans tête et l'équipe de France qui gagne, voici la hausse de la TVA qui ne fait pas monter les prix ! Et même qui les fait baisser, comme dans vos rêves les plus fous ! D'ailleurs, en voici la preuve officielle. En janvier dernier, le taux normal de la taxe à la valeur ajoutée a été porté de 19,6 à 20% et le taux réduit de 7 à 10%, n'est-ce pas ? Eh bien, selon les relevés de l'Insee, les étiquettes, elles, ont reculé en moyenne de 0,6% par rapport au mois précédent. D'accord, il y a eu l'effet des soldes dans les magasins d'habillement et la légère érosion des prix de l'énergie. Mais

ce tour de magie tient pour l'essentiel à une raison beaucoup plus profonde : sans qu'on y prenne garde, l'inflation n'a cessé de se réduire ces dernières années, jusqu'à quasiment disparaître des écrans radars.

Certes, en février, les prix se sont un peu rattrapés en dérivant de 0,6%. Mais malgré cela, ils ont dérapé d'à peine 0,9% en glissement sur les douze derniers mois, l'un des chiffres les plus étriqués enregistrés dans l'Hexagone depuis un demi-siècle. Et la tendance est la même dans toute la zone euro, Espagne, Pays-Bas et Italie en tête. La Chine, le Royaume Uni et les Etats-Unis n'en sont certes pas encore là, mais, chez eux

aussi, la hausse des prix se traîne désormais à un rythme inférieur à 2% par an, le seuil habituellement considéré comme normal par les Banques centrales. En somme, l'inflation n'a pas encore disparu de la surface du globe. Mais au train où vont les choses, ses jours paraissent comptés.

A priori, c'est une excellente nouvelle pour les consommateurs. Selon l'institut Nielsen, les tarifs ont fléchi de 1,1% l'an dernier en France dans la grande distribution, et même de 3,1% pour les 3 000 produits de grande marque les plus vendus. C'est autant de pouvoir d'achat grappillé sans avoir eu besoin d'aller quémander

(souvent en vain) une augmentation de salaire ou l'indexation de sa pension de retraite. Une excellente nouvelle aussi pour les épargnantes, qui ne risquent plus de voir leurs économies grignotées par la valse des étiquettes. Elle leur a tellement dévoré le bas de laine par le passé !

On est désolé de les décevoir, mais les Français auraient cependant bien tort de se réjouir de la situation. Si elle se confirmait, la mise à mort de l'inflation pourrait en effet nous conduire tout droit vers un péril autrement effrayant : une glissade durable et généralisée des étiquettes. Baptisée «déflation», et longuement expérimentée pendant la Grande Dépression des années 1930, cette éventualité est considérée par les économistes comme le pire des cauchemars. Quelques secondes de concentration suffisent à comprendre pourquoi. Car enfin, si les prix se mettaient à baisser, les entreprises rentreraient moins d'argent pour la même production vendue, c'est mathématique. Pour compenser, elles devraient donc comprimer les salaires, réduire les embauches et rogner les investissements, ce qui contribuerait à diminuer la demande et... à faire baisser les prix, plongeant toujours plus profondément l'économie dans la déprime. Ce cercle vicieux, déjà pas très engageant, serait encore renforcé par la spirale diabolique des anticipations : lorsque les tarifs se contractent, les ménages et les investisseurs ont en effet tendance à reporter leurs achats afin de profiter des prochaines baisses, c'est humain. Du coup, ils consomment moins, ce qui tend là encore à tirer les prix vers le bas, du simple fait de la loi de l'offre et de la demande.

Comme si tout cela ne suffisait pas, l'entrée de notre pays en déflation aurait aussi des effets ravageurs pour ses finances publiques. D'abord parce que l'anémie de la consommation et de l'activité réduirait mécaniquement les rentrées fiscales et creuserait d'autant les déficits. Et puis parce que, en l'absence d'inflation, les taux d'intérêt réels – défalqués de la non-inflation ! – seraient forcément très élevés. La charge de la dette de l'Etat deviendrait ainsi de plus en plus lourde au fil des mois, jusqu'à peser comme une enclume sur le portefeuille des contribuables. Un cauchemar, on vous dit.

Mais le plus terrifiant dans cette affaire de déflation, c'est qu'une fois un pays plongé dedans personne ne sait comment faire pour l'en sortir ! «Il s'agit d'un phénomène extrêmement pernicieux, confirme Hélène Baudchon, économiste chez BNP Paribas. Lorsqu'on réalise qu'on a basculé, il est souvent trop tard pour s'en tirer.» Les Japonais, qui se sont trouvés englués pour

TROIS ÉPOQUES, TROIS STYLES DE CRISE DÉFLATIONNISTE



La révolution industrielle et la déflation de la fin du XIX^e siècle

Déstabilisée par des krachs boursiers et l'émergence de la concurrence internationale, l'économie mondiale entre en déflation en 1873. Elle mettra 23 ans à s'en sortir.



La Grande Dépression des années 1930

Seule la guerre permettra finalement au monde de se sortir de la longue période de récession, de chômage de masse et de déflation qui a suivi le krach de 1929.



Les deux décennies perdues du Japon

Entré en déflation au début des années 1990, l'Archipel a subi vingt ans de croissance rampante et d'endettement galopant. Il peine encore à se sortir de l'ornière.

vingt ans dans cette impasse sans avoir vu le coup venir, peuvent en témoigner. Ils doivent désormais supporter une dette de 230% du PIB, alors qu'elle n'en représentait que 65% au début des années 1990. Et l'indice Nikkei de la Bourse de Tokyo n'a toujours pas retrouvé son niveau de l'époque. Rien d'étonnant à ce que ce péril insoudable soit devenu la hantise des économistes et des dirigeants de l'ensemble des pays industrialisés.

Pas de panique ! Pour le moment, notre pays n'est pas encore entré en déflation. Jusqu'à preuve du contraire, les consommateurs ne reportent pas leurs décisions d'achat parce qu'ils tablent sur des prix plus modérés demain. Et si on les regarde de près, les baisses constatées sur certains biens ou services sont même plutôt saines. C'est grâce au progrès technique, et non à la désespérance économique, que le prix des ordinateurs a chuté de 7,5% depuis un an, celui des téléviseurs de 10% et celui des appareils photo de 16%. Grâce à l'arrivée d'un nouvel opérateur que les tarifs de la téléphonie mobile (et aujourd'hui des abonnements Internet) ont été scalpés sans pitié ces dernières années. Et personne n'ira se plaindre que le litre de sans-plomb se soit rétracté en 2013 de 2,5% et celui du fioul domestique de 3%, du fait de l'apaisement – tout relatif d'ailleurs – des tensions internationales.

Nous n'y sommes pas encore, mais le risque que notre pays tombe un jour dans l'ornière – et avec lui ses voisins de la zone euro – est néanmoins désormais pris très au sérieux par la plupart des experts. «C'est quand même troublant, depuis un an, la publication de chiffres d'inflation ne cesse de surprendre les économistes par l'ampleur de leur baisse, et ce dans la plupart des pays», observe Laurence Boone, chez Bank of America Merrill Lynch. Christine Lagarde, la directrice du FMI, ne cesse d'ailleurs de sonner le tocsin : voilà des mois qu'elle interpelle sans relâche les décideurs mondiaux sur les «risques croissants de déflation qui pourraient être dévastateurs pour la reprise». A combien peut-on estimer la probabilité d'une telle catastrophe dans la zone euro, de loin la plus vulnérable ? 15 à 20%, indique le Fonds monétaire international. Compte tenu de la nature de la menace, c'est considérable. Et rien ne dit que ce chiffre ne va pas gonfler dans les mois qui viennent.

Ce ne serait pas surprenant. D'abord parce que, avec une inflation mesurée comprise entre 0 et 1%, la France, les Pays-Bas, l'Italie et plus encore l'Espagne se situent

Suite page 88 ►

Le chômage et la mondialisation poussent à la déflation

► Suite de la page 87

dans ce que la BCE appelle elle-même une «zone de danger». A ces niveaux, rien ne garantit en effet que ces pays ne soient pas déjà frappés par une baisse généralisée des étiquettes. «Construire un indice des prix, ce n'est pas comme relever une température sous abri», note Bruno Cavalier, chez Oddo Securities. Pour la plupart des Banques centrales, la stabilité des prix coïncide d'ailleurs avec un objectif d'inflation à 2%, ce n'est sûrement pas un hasard.

Ensuite parce que les forces déflationnistes qui sculptent l'économie de la planète depuis le début des années 2000 restent extrêmement puissantes. A commencer, bien sûr, par la mondialisation. En imposant une concurrence féroce entre tous les producteurs du globe, l'ouverture généralisée des marchés contribue depuis des années à cisailler les prix dans à peu près tous les secteurs. Et le mouvement risque encore de s'amplifier avec le déménagement progressif des usines des pays émergents vers les nations d'Afrique, aux rémunérations toujours plus basses. Le chômage de masse – quand il y a la queue aux guichets d'embauche, les entreprises n'ont guère de raisons de se montrer généreuses sur les salaires – et la faiblesse des cours des matières premières, très affectés par la crise depuis 2008, contribuent eux aussi à faire plonger les coûts de production, et donc les prix. A eux seuls, ces trois facteurs expliqueraient 60% des tendances déflationnistes observées ces derniers mois dans la zone euro.

La course folle à la compétitivité à laquelle se livrent actuellement les pays du Vieux Continent n'arrange pas les choses. Pour regagner des parts de marché, tous ou presque se sont lancés dans des politiques de diminution drastique du coût du travail. En Espagne, par exemple, ce dernier a baissé de 7,4% rien qu'en 2012. «Un vent de déflation salariale est en train de souffler sur l'Europe», confirme Xavier Timbeau, à l'OFCE. Certes, en France, l'existence d'un salaire minimum et les rigidités du Code du travail ont pour le moment puissamment freiné ce mouvement. Mais le plan de réduction des charges sociales de 10 milliards d'euros que s'apprête à présenter le gouvernement devrait mettre notre pays dans la boucle.

Reste une dernière raison pour craindre le spectre de la déflation : l'extrême mollesse de la reprise sur nos vieilles terres. Face à l'atonie de la consommation (elle devrait progresser tout au plus d'un maigre 0,6% cette année en France), les entreprises sont en effet obligées d'en rabattre

L'INFLATION NE CESSE DE DÉCLINER EN FRANCE



Source : Insee

L'EUROPE EST ENTRÉE DANS UNE "ZONE DE DANGER"



Source : Eurostat

toujours plus sur leurs étiquettes – au risque de massacrer leurs marges – si elles veulent continuer de vendre leurs produits. Les hommes en blanc de Danone peuvent en témoigner. En février dernier, la direction d'Auchan, qui n'appréciait pas leur politique tarifaire, a fait placarder l'affiche suivante au rayon frais de ses magasins : «Pour vous aider à vivre moins cher, Auchan refuse les hausses de prix injustifiées de Danone. Plusieurs références ne figurent donc plus dans notre assortiment.» A vous dégoûter de fabriquer des yaourts... La pression sur les entreprises est telle que «beaucoup d'entre elles ont utilisé les sommes que l'Etat venait de leur verser au titre du Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi pour ne pas répercuter les hausses de TVA», remarque Jean-Christophe Caffet, de Natixis. «Le Cice est un accélérateur de la guerre des prix», confirme Serge Papin, le président du groupe Système U, en assurant que «l'argent perçu par les distributeurs a été investi dans les prix et non dans les créations d'emplois». Fichtre! La gangrène de la déflation est bel et bien en train de gagner du terrain.

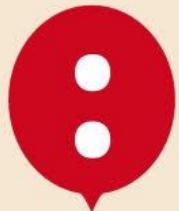
Mais n'est-il pas encore temps d'agir afin d'éviter qu'elle ne fasse son œuvre ? Heureusement, si. Seulement il faudrait pour cela que la BCE se décide à inonder l'économie de liquidités, comme le font depuis des mois la Réserve fédérale américaine et la Banque d'Angleterre. C'est malheureusement peu probable, car l'évaluation de la menace déflationniste ne fait pas l'unanimité en son sein. Les Allemands, pour qui l'inflation est une véritable phobie depuis les années 1920, s'en soucient par exemple assez peu. On peut les comprendre : ils ont déjà connu de courtes périodes de baisses de prix dans les années 1980 sans que cela amorce une quelconque spirale.

Pour le moment, les grands argentiers de la BCE se sont donc contentés d'abaisser leur taux directeur à 0,25%, afin de rendre le crédit plus facile – les représentants allemand, autrichien et néerlandais y étaient pourtant farouchement opposés. Et ils observent aujourd'hui l'évolution des prix comme le lâit sur le feu. «Les banquiers centraux détestent encore plus la déflation que l'inflation, car ils ne savent pas la combattre», décrypté Jean-Louis Mourier, chez Aurel BGC. Certes, en cas de danger grave et imminent, la BCE n'hésitera pas une seconde à faire marcher la planche à billets pour relancer l'inflation et éloigner le spectre hideux. Mais ne sera-t-il pas déjà trop tard ?

Sophie Rolland •



La politique de l'offre



Qu'est-ce que la politique de l'offre ?

Lorsque la machine économique est en panne, il existe deux façons de lui redonner du tonus. La première consiste à offrir du pouvoir d'achat aux ménages, afin qu'ils se remettent à consommer. Pour cela, l'Etat peut, par exemple, gonfler les prestations sociales, réduire la pression fiscale sur les particuliers, ou encore relever le niveau du salaire minimum lorsqu'il y en a un. Il peut aussi augmenter ses propres achats et ses investissements, afin d'offrir des débouchés aux sociétés, notamment du bâtiment. Selon la théorie de l'économiste John Maynard Keynes, exposée dans les années 1930, cette «politique de la demande» doit permettre de doper l'activité, de développer les embauches et d'enclencher le cercle vertueux de la reprise. Le mécanisme est cependant loin de marcher à tous les coups, comme nous allons le voir.

La deuxième méthode pour relancer l'économie est moins populaire, et pour cause ! Cette fois, il ne s'agit pas de faire des cadeaux aux ménages, mais de faciliter la vie des entreprises, afin de leur permettre de produire mieux et moins cher. Les tenants de cette «politique de l'offre», sous-tendue par les théories de l'économiste Jean-Baptiste Say (1767-1832), partent en effet du principe que c'est l'offre qui crée la demande, et non l'inverse. Les sociétés distribuant, par principe, l'exakte contrepartie de ce qu'elles produisent sous forme de salaires ou de dividendes, ils estiment en effet que les débouchés s'ouvrent en quelque sorte naturellement à elles. Et qu'il suffit donc de les aider à produire, pour que la consommation reparte, et la croissance avec.

De quels moyens les Etats disposent-ils pour mener cette politique ?

Dans les pays qui, comme la France, font peser de lourdes contraintes sur les firmes, ils n'ont que l'embarras du choix. Leur aide peut

prendre la forme d'un simple coup de pouce financier, baisse des impôts, allégements de charges, crédits pour la recherche, ou encore octroi de subventions à tel ou tel secteur. Comme ces appuis sonnants et trébuchants doivent être très substantiels pour pouvoir porter leurs fruits, ils sont en général ruineux pour les Etats. Mais les gouvernements peuvent aussi offrir aux entreprises des facilités non monétaires, comme la simplification des démarches administratives, la suppression des normes qui entravent la production ou encore l'assouplissement du Code du travail.

La politique de l'offre est-elle plus efficace que la relance par la demande ?

Tout dépend de la situation dans laquelle se trouve le pays concerné. Lorsque l'économie souffre d'une crise de sous-consommation, que les entreprises sont compétitives et qu'elles disposent de capacités de production inutilisées, la relance par la demande peut donner d'excellents résultats. La première expérience de ce type - le célèbre New Deal mené aux Etats-Unis dans les années 1930 - en reste le plus éclatant exemple. Mais dans une économie mondialisée, où les firmes de toute la planète inondent les marchés nationaux avec leurs produits, une telle politique peut s'avérer catastrophique. François Mitterrand en a fait l'amère expérience dès 1981 : sa généreuse distribution de pouvoir d'achat aux ménages a surtout bénéficié... aux entreprises allemandes ou japonaises, car notre propre appareil productif n'était pas compétitif, et les consommateurs préféraient acheter des produits étrangers...

Dans une situation pareille, mener une politique de l'offre s'avère beaucoup plus judicieux. En aidant les entreprises à réduire leurs coûts de production, l'Etat leur permet en effet de combler leur retard de compétitivité et de retrouver des marges de manœuvre pour investir. En somme, il s'attaque aux vraies causes de la crise. C'est cette voie que François Hollande a délibérément choisie de suivre depuis le mois de janvier. Il est d'ailleurs loin d'être le premier en Europe.

L'Allemagne de Gerhard Schröder il y a près de dix ans, et beaucoup plus récemment l'Espagne, l'Irlande ou l'Italie, toutes confrontées à une perte de compétitivité, s'y sont elles aussi résolues, et elles en tirent profit.

Pourquoi nos gouvernements ont-ils si longtemps privilégié la relance par la demande ?

D'abord parce que la politique de l'offre est par nature impopulaire : dans l'Hexagone, où les valeurs de la vieille gauche restent très ancrées, les aides publiques aux entreprises sont souvent considérées comme des «cadeaux au patronat» et combattues par une partie de l'opinion. Il est tellement plus facile d'offrir du pouvoir d'achat aux ménages... Ensuite parce que les bénéfices d'une telle action sont longs à se dessiner : alors que la relance par la consommation peut donner des résultats immédiats, le soutien aux sociétés est une action structurelle. Il faut attendre des mois et parfois des années avant que les entreprises ne recouvrent la santé et ne se remettent à embaucher massivement.

Fort heureusement, les choses ne sont pas si manichéennes. En réalité, voilà des années que nos gouvernements, de droite comme de gauche, mènent sans le dire les deux politiques à la fois. La flexibilisation du marché du travail dans les années 1980, la mise en place des ristournes de charges sur les bas salaires dans les années 1990 ou l'instauration l'an dernier du crédit impôt compétitivité emploi en faveur des entreprises sont là pour nous le rappeler.

Philippe Eliakim •

LEXIQUE

La loi des débouchés

Enoncé par l'économiste J.-B. Say (1767-1832), elle assure que toute fabrication génère son propre débouché. Pour relancer l'économie, il suffirait donc d'aider les entreprises à produire, autrement dit de mener une politique de l'offre.

John Maynard Keynes

Pour cet économiste britannique (1883-1946), la loi des débouchés est un leurre, car les investissements et la consommation peuvent être freinés par de multiples facteurs. Il est le premier à avoir mis en lumière l'utilité de la politique de relance par la demande.



VILLA MONTMORENCY

À VENDRE

**PARIS XVI^e SUD, DANS ENCLAVE PRIVÉE SÉCURISÉE,
SPLENDIDE MAISON DE MAÎTRE DE 830 MÈTRES CARRÉS
AVEC PIÈCES DE RÉCEPTION SOMPTUEUSES, PISCINE
INTÉRIEURE ET GRAND JARDIN ARBORÉ**

48 MILLIONS €

(Contact: MONSIEUR ALAIN AFFLELOU)

L'enclave dorée du quartier d'Auteuil ne fait plus recette : pas moins de quinze villas y cherchent preneur. Et les acquéreurs ne se bousculent pas.

Pour vivre heureux, vivons cachés. La maxime d'Epicure devrait figurer sur la grille d'accès de la villa Montmorency, entre les deux panneaux « Propriété privée » et « Défense d'entrer ». Ici, trois couples de gardiens se relaient jour et nuit pour repousser les intrus et garantir une paix royale aux heureux propriétaires. Dans cette enclave du sud du XVI^e arrondissement de Paris, qui abrite 120 maisons, Mylène Farmer se promène sans être harcelée par ses fans, Arnaud et Jade Lagardère roucoulent à l'abri des paparazzi, et le fondateur de NRJ, Jean-Paul Baudecroux, n'a nul besoin de verrouiller sa Land Rover vintage. Seulement voilà, cette tranquillité séculaire est aujourd'hui troublée par la mise en vente simultanée de quinze hôtels particuliers. Du jamais-vu depuis 1860, date de création de « la Villa », comme l'appellent en raccourci ses riches habitants.

Ce sont surtout des raisons fiscales qui expliquent cette brusque agitation immobilière. La fameuse taxe à 75% a conduit une bonne demi-

Suite page 92 ►

GUIGNARD/REPHOTOGRAPHIE CAPITAL

**DEMEURE 1100 MÈTRES CARRÉS
50 MILLIONS D'EUROS**
Exceptionnel, entrée galerie et triple réception avec sols en marbre, 2 suites + 6 chambres, 3 appartements de service, piscine intérieure, parc clos arboré.





MAISON DE 290 MÈTRES CARRÉS
4,9 MILLIONS D'EUROS

Sur trois niveaux reliés par un ascenseur, grande réception sur jardin avec terrasse, salle à manger, salon télé, 5 chambres, 4 salles d'eau, très bon état.

VILLA DE 300 MÈTRES CARRÉS
6 MILLIONS D'EUROS

Grand salon, salle à manger, «master room» + 2 chambres, bibliothèque, cuisine spacieuse, chambres de service, jardin 200 mètres carrés, travaux à prévoir.

HÔT. PART. 400 MÈTRES CARRÉS
17,5 MILLIONS D'EUROS

Neuf, jamais habité, matériaux raffinés, pierres rares incrustées au sol, 12 pièces, salle de cinéma high-tech, escalier elliptique unique.



MAISON 200 MÈTRES CARRÉS
3,85 MILLIONS D'EUROS

Dans joli jardin à l'abri des regards, terrasses ensoleillées, 7 pièces, double réception, très belle suite parentale, calme absolu.

DEMEURE DE 390 MÈTRES CARRÉS
6,75 MILLIONS D'EUROS

10 pièces, double séjour avec cheminée, véranda, piscine et Jacuzzi en sous-sol, cave à vins, maisonnette indépendante dans jardin.

**CHASSÉS PAR LES IMPÔTS, LES MILLIARDAIRES
QUITTENT UN À UN LEUR CÉLÈBRE ÎLOT PARISIEN**

Les 120 propriétaires de ce quartier hyper

► Suite de la page 90

douzaine de propriétaires à s'exiler sous des cieux plus cléments sans même attendre d'avoir vendu leur bien. La propriété du roi des lunettes Alain Afflelou – parti s'installer à Londres, mais pas pour échapper à l'impôt – n'a quant à elle toujours pas trouvé preneur bien qu'elle soit en vente depuis plusieurs années. Il est vrai que son propriétaire en demande 48 millions d'euros, ce qui étonne ses voisins. «La villa Montmorency est trop excentrée pour attirer les fortunes russes, chinoises ou saoudiennes, explique Marie-Hélène Lundgreen, directrice de l'agence Belles Demeures de France. A ce prix-là, elles préfèrent l'avenue Montaigne ou le quartier des Invalides.» D'autant que le ghetto Montmorency n'est pas bling bling pour deux sous. Garées le long de ses avenues privées, une unique Rolls et deux ou trois Porsche Cayenne paraissent incongrues au milieu des Smart, Clio, Golf et Polo. Ce n'est certainement pas pour friper que l'on vient habiter là.

«Ce qui m'a attiré, c'est de pouvoir vivre en plein Paris dans un endroit très calme, où l'on se sent à la campagne et en toute sécurité», confie Laurent Dassault. Le petit-fils de Marcel s'est offert il y a quatorze ans une maison de 700 mètres carrés avec un

beau jardin, le seul où pousse un figuier. Grâce à quoi il peut offrir des fruits garantis sans colorant à son voisin, Vincent Bolloré. Dans cette même avenue des Tilleuls, Xavier Niel, le fondateur de Free, possède trois hôtels particuliers accolés, dont l'un acheté au prix fort il y a quelques années au milliardaire breton. Au terme de plusieurs mois de marchandage, Bolloré a fini par obtenir le montant qu'il en désirait grâce à un joli coup de bluff: un couple russe très riche et très fétard (et donc très bruyant) aurait été, paraît-il, sur les rangs. Une invention, peut-être... Nullement fâché, Xavier Niel a salué l'artiste avant de lui signer un chèque de près de 8 millions d'euros.

L'ENCLAVE N'EST PAS BLING BLING POUR DEUX SOUS

L'histoire est en tout cas symbolique du style de relations qu'entretiennent les habitants de l'enclave d'Auteuil. Avant que l'abondance de biens à vendre ne change la donne, les demeures s'y négociaient «entre soi», sans agences, sans visites d'étrangers, et surtout sans buzz médiatique. Celle d'Arnaud Lagardère, par exemple, avenue des Sycomores, appartenait jadis à Corinne Bouygues (la sœur de Martin), aujourd'hui installée en Suisse. Celle de Dominique Desseigne, patron du groupe d'hôtels de luxe et de casinos Lucien Barrière, était auparavant la propriété de son concurrent Georges Tranchant, ex-député RPR et numéro 2 français des roulettes et machines à sous, qui habite désormais juste en face de chez lui, avenue du Square.

«J'avais pensé quitter la France à l'arrivée de Mitterrand en 1981, raconte ce dernier. J'ai alors vendu ma maison au fils unique de Nina Ricci, qui l'a plus tard cédée à Diane Barrière, juste après son mariage avec Dominique Desseigne.» Nostalgique du lieu, Tranchant y est revenu quelques années plus tard. Mais sa maison de 450 mètres carrés est deux fois plus petite que la précédente. Qu'importe: ses enfants lui rendent visite à pied, puisque deux de ses trois fils ont chacun leur maison dans

la villa. Loin du brouhaha des salles de jeux, le casino-tierry mène une vie paisible. «Ici, il ne se passe rien. C'est d'un ennui mortel, les propriétaires s'invitent très peu entre eux», précise-t-il.

RÈGLEMENT & SERVITUDES DE LA VILLA MONTMORENCY

établis par acte passé le 19 mai 1853

Application des articles 4, 7 et 8
(Art. Gén. extr. du 20 mai 1863)

Il est interdit de sortir les poubelles avant :

20 heures du 1er octobre au 1er mai,
et avant 21 heures du 1er mai au 1er octobre,
ainsi que les veilles des dimanches et jours fériés.

Application : la servitude de ne pouvoir, sous aucun prétexte, vendre

ou louer tout ou partie desdits terrains et constructions,

ou encore à des femmes de mauvaise vie, e

Des mises en demeure seront envoyées aux redevables de cotisations récalcitrants et 15 jours après l'envoi de ces mises en demeure, si elles ne sont toujours pas suivies d'effet, la liste de ces récalcitrants sera portée à la connaissance de l'ensemble des membres de l'association par voie de circulaire.

STARS ET ROIS



PHOTOS: RIA/SIPA

Le grand calme, surtout depuis le départ, il y a trois ans, de sa voisine, Carole Bouquet, dont les fils avaient, paraît-il, l'habitude de pousser un peu trop fort la sono, au point qu'un jour des éclats de voix ont retenti entre l'actrice et l'exploitant de machines à sous. Autres souvenirs: ces insultes proférées contre Alain Afflelou par Alain Delon, venu chercher ses deux enfants chez leur mère Rosalie van Breemen, alors épouse du lunetier. Ou encore cette nuit où Johnny a été pris pour un SDF par un gardien, alors qu'il sortait très éméché de chez Sylvie Vartan. La chanteuse, qui partage son temps entre Los Angeles et Paris, habite ici depuis près de quarante ans.

sélect respectent leurs propres règles internes

DU BUSINESS CÔTOIENT LES SIMPLES HÉRITIERS



Laurent Dassault, petit-fils du fondateur du groupe d'aviation, vit depuis quinze ans villa Montmorency avec son épouse. Plusieurs de ses voisins sont des poids lourds du capitalisme. Pour faire des affaires, ça peut toujours servir...

Vincent Bolloré,
groupe Bolloré



Grégoire
Chertok, banque
Rothschild

J.-F. Roverato,
fondateur du
groupe Eiffage



Dominique
Desseigne (hôtels
et casinos Barrière)

Arnaud Lagardère (groupe
Lagardère)



Mylène Farmer
(chanteuse)

Mais, loin des paillettes et du showbiz, la vie est très codifiée au sein de cette enclave totalement privée. Entretien des voies, élagage des arbres, travaux d'adduction d'eau, ramassage des poubelles, effectué au petit matin par des minivans électriques garantissant la quiétude des lieux... Tout est à la charge des propriétaires, regroupés dans une association syndicale dont les statuts datent de 1926. Présidée par un inspecteur général des affaires culturelles qui vit ici, elle est animée de fait par Vincent Bolloré, dont deux des fils ont aussi leur propre propriété. Régulièrement actualisé, le règlement interne comprend une quarantaine de pages

bourrées de dispositions plutôt surprenantes. Parmi elles : l'interdiction formelle de laver sa voiture avec un tuyau d'arrosage dans les avenues de la villa. A la deuxième infraction annuelle, précise le document, «le gardien-chef pourra poser sur le pare-brise un autocollant fortement adhésif». Eh oui : sur ces voies privées, les PV n'existent pas... Pas même pour le non-respect de la limitation de vitesse, fixée à 25 kilomètres-l'heure. Ce n'est pas là que le fondateur de Coyote, Fabien Pierlot, qui s'y est offert un hôtel particulier fortune faite, risque de vendre à ses voisins ses célèbres avertisseurs de radar.

Olivier Drouin •



VOTRE CAPITAL

Smartphone sécurisé,
cravate caméra,
détecteur de micros...
Nous vous détaillons
la panoplie du parfait
espion amateur.

PRATIQUE

SOMMAIRE



VOS DROITS PAGE 96

Dépôt de garantie, détective privé, rupture conventionnelle, exonération d'ISF

VOTRE ARGENT, VOS PLACEMENTS PAGE 98

Les comptes d'une famille A 25 ans, Jérémy Kieffer dispose d'une belle gamme de placements, qui mérite d'être sécurisée en vue d'un futur achat immobilier. Bilan : trop d'actions et pas assez d'assurance vie.

La flambée du travail au noir Alerte ! Le travail dissimulé explose. Et la hausse de la fiscalité n'y est pas pour rien. Enquête sur les ruses des petits malins qui s'y adonnent et sur les risques, élevés, qu'ils prennent.

Jeux financiers

VOTRE VIE PRIVÉE PAGE 116

Faut-il craquer pour... la télévision connectée Google?

La clé Chromecast permet d'afficher sur la télé le contenu de l'ordinateur ou du smartphone. Peut mieux faire.

Jouer à l'espion : facile et bon marché Il y a mieux que l'enregistreur de Patrick Buisson... Notre test des accessoires dernier cri pour tout pister. Et pour se protéger des oreilles indiscrettes. Comme le smartphone Bull à 2000 euros.

Chaque mois, vos questions juridiques traitées par Capital avec l'aide de nos avocats experts



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

L'exonération d'ISF vaut-elle pour tout bien professionnel ?
Monsieur R. souhaite réinvestir dans la PME dont il est dirigeant et unique actionnaire l'argent issu de la revente d'une maison de vacances. Cette opération pourra-t-elle lui servir à réduire l'ISF dont il est redevable ?

La réponse de l'avocat ►
Rien de moins sûr, ce montage financier pouvant même lui valoir de sérieux ennuis avec le fisc. Vigilante, l'administration interprète en effet à la lettre le Code des impôts, qui considère que seuls les biens professionnels réellement nécessaires à l'activité industrielle, commerciale, artisanale ou libérale d'une société bénéficient de l'exonération de l'ISF. C'est ce qu'a appris à ses dépens un couple qui avait apporté à son entreprise, spécialisée dans la gestion de chambres de maisons de retraite médicalisées, pas moins de 3,8 millions d'euros, essentiellement placés en produits de trésorerie. A ces dirigeants qui contestaient le redressement fiscal dont ils ont été victimes, les juges ont rétorqué que cette somme, qui représentait plus de 100 fois le chiffre d'affaires de la PME, était disproportionnée (chambre commerciale, arrêt n° 12-28.988 du 21 janvier 2014). Et qu'en l'absence de démarche sérieuse pour réinvestir

Dépôt de garantie, rupture conventionnelle,

Patrimoine • Santé • Assurance

une telle trésorerie dans leur activité sociale, elle ne pouvait absolument pas être exonérée d'ISF. S'il veut éviter d'être redressé, monsieur R. devra donc veiller à employer rapidement et à des fins professionnelles l'argent injecté dans sa société.

Peut-on s'arroger un logement lors d'une succession ?

Le frère de madame N. vient de décéder sans enfants. Peut-elle exiger que lui soit attribué en priorité sur son autre frère l'appartement à la montagne dont il était propriétaire et où elle se rendait tous les hivers depuis vingt ans ?

La réponse de l'avocat ►

Probablement pas. A défaut d'accord amiable entre héritiers, seule la justice peut en effet

décider de l'attribution préférentielle d'un bien relevant d'une succession. Dans le cas d'un logement, cette dévolution n'est le plus souvent acceptée que si le bien constitue, lors du décès, la résidence habituelle ou bien le siège de l'activité professionnelle de l'héritier. Ainsi, la Cour de cassation a récemment rejeté la demande d'un homme qui souhaitait, contre l'avis de ses deux frères, se voir attribuer un moulin hérité de ses parents (1^{re} chambre civile, arrêt n° 12-23.358 du 18 décembre 2013). Il faut dire que, en plus de n'occuper qu'une partie des lieux, celui-ci n'avait commencé à y vivre que trois ans après la mort de son père (mais cinq ans avant celle de sa mère). Autant de critères jugés insuffisants pour

autoriser une attribution préférentielle du moulin. De la même manière, son occupation certes régulière, mais temporaire, de l'appartement de son frère ne permettra sans doute pas à madame N. d'obtenir gain de cause auprès des magistrats.

Dans le cadre d'un divorce, un beau-parent peut-il solliciter un détective privé ?

Monsieur H. découvre que sa belle-mère a engagé un détective privé pour le filer et démontrer son infidélité. Peut-il s'opposer à l'emploi d'une telle preuve dans la procédure de divorce engagée par sa femme ?

La réponse de l'avocat ►

Aussi surprenant que cela paraisse, la réponse est négative. En matière de divorce, la preuve des griefs à l'égard du conjoint peut en effet être établie par tout moyen, à l'exception du témoignage des enfants du couple. Les rapports établis par un agent de recherches privées, terme officiel pour désigner un détective, sont donc légaux et ce quel qu'en soit le commanditaire. La Cour de cassation vient de le rappeler, en donnant raison à une femme qui, pour étayer ses accusations contre son ex-mari, avait produit deux rapports d'enquête en réalité diligentés par sa famille (1^{re} chambre civile, arrêt n° 12-24.882 du 15 janvier 2014). Ces enquêtes prouvant selon elle que l'ex-conjoint avait organisé son insolubilité, les juges ont estimé que le montant de la prestation compensatoire, initialement fixé à 30 000 euros, devait être revu à la lumière de ces nouveaux faits. Pas d'autre choix, donc, pour monsieur H. que de préparer sa défense face aux accusations de sa femme.

Un agent immobilier peut-il être tenu de restituer au locataire son dépôt de garantie ?

Alors qu'ils ont quitté leur maison en location voici six mois, le couple J. n'a toujours pas récupéré le dépôt de garantie versé à l'entrée dans les murs. Peut-il se retourner contre l'agence gérant le bien ?

La réponse de l'avocat ►

Absolument pas, et ce même si la plupart des locataires ne rencontrent jamais leur propriétaire, et ont pour seul interlocuteur l'agent immobilier en charge de la gestion du bien. Ce professionnel, mandataire du bailleur, ne saurait endosser les responsabilités de ce dernier, dont la restitution du dépôt de garantie. C'est ce que vient de rappeler la Cour de cassation, dans le cas de trois colocataires cherchant à récupérer près de 1 700 euros consignés par l'agence (1^{re} civile, arrêt n° 12-22.202 du 19 décembre 2013). De son côté, le couple J. n'aura pas d'autre choix que d'assigner son ex-bailleur en justice. Rappelons qu'avec la nouvelle loi Alur ce dernier sera susceptible de payer une amende de 10% du dépôt de garantie par mois de retard. De quoi le pousser à coopérer.

RETRouvez toute l'actualité
économique, concrète et accessible

ABONNEZ-VOUS !

détective privé, exonération d'ISF



Législation du travail

Delphine Robinet,
Avocat spécialisé en droit du travail,
cabinet Fromont-Briens

Un salarié peut-il facilement remettre en cause une rupture conventionnelle à laquelle il a consenti ?

Une fois n'est pas coutume, ce n'est pas une, mais quatre affaires auxquelles nous allons nous intéresser ce mois-ci. Leur point commun ? Des salariés – un responsable sécurité incendie, un chef de rayon, un commercial et un directeur des ventes – concluent chacun une rupture conventionnelle avec leurs employeurs respectifs, mais ils la contestent ensuite devant les tribunaux pour des irrégularités de procédure. Mal leur en prend. En janvier dernier, la Cour de cassation leur a donné tort, à chacun d'entre eux, le même jour⁽¹⁾.

La réponse de l'avocat ►

Créée il y a bientôt six ans, la rupture conventionnelle a connu un important succès. Il est vrai que ce dispositif autorisant un salarié et un employeur à se quitter d'un commun accord est aussi rassurant pour

le premier (il va bénéficier des allocations chômage, contrairement à une démission) que pour le second (il n'a pas à entamer de procédure de licenciement, toujours incertain). Malgré ses avantages, la procédure a toutefois donné lieu à de nombreuses contestations devant les tribunaux, des employés estimant avoir été contraints de signer leur rupture conventionnelle. Et la Cour de cassation a déjà eu l'occasion de préciser que toute pression sur un salarié était susceptible de faire requalifier la rupture conventionnelle en licenciement sans cause réelle et sérieuse, avec le versement de dommages et intérêts à la clé.

Qu'en est-il par contre lorsque la procédure fixée pour rompre n'a pas été suivie à la lettre ? Eh bien là, les juges se montrent plus tolérants. Voyez, par exemple, la première affaire : le salarié n'avait pas été informé du fait qu'il pouvait bénéficier d'une assistance extérieure lors de l'entretien avec son patron. Dans la seconde, il n'avait pas été prévenu de son droit à prendre conseil auprès de Pôle emploi. Dans la troisième, une erreur avait été commise dans la rédaction de la convention de rupture. Enfin, dans la quatrième, il s'agissait d'un problème concernant l'application de la clause de non-concurrence. «Peccadilles», a en quelque sorte répondu à chaque fois la Cour de cassation. Tant que ces irrégularités n'affectent pas le consentement du salarié, il n'y a pas lieu de remettre en cause la rupture conventionnelle.

(1) Cass. soc., 29 janvier 2014, n° 12-25.951, 12-27.594, 12-24.539, 12-22.116.

PHOTOS: GÉRARD CAMBON POUR CAPITAL

Rendez-vous aussi sur Capital.fr rubrique Vos droits

- Plus de 1000 fiches pratiques en droit du travail, de l'immobilier...
- Accès à votre convention collective
- Plus de 5 000 modèles de contrats et de lettres
- Connectez-vous à www.information-juridique.capital.fr



1 an - 12 numéros

BON D'ABONNEMENT À Capital

Retournez ce bon d'abonnement à :
Capital- Services abonnements - Libre réponse 80002 - 62069 Arras cedex 9

Je choisis mon offre d'abonnement à Capital :

OFFRE LIBERTÉ : SANS ENGAGEMENT + SIMPLE + ÉCONOMIQUE

J'opte pour le prélèvement automatique **2€30** /mois au lieu de **3€00**.
Je recevrai l'autorisation de prélèvement à remplir par courrier. J'ai bien noté que je pourrai résilier ce service à tout moment par courrier.

OFFRE ESSENTIEL :

Je m'abonne 1 an (12 n°s) pour **29€90** au lieu de **45€60**

35%
de réduction*

Je renvoie mon bon d'abonnement **SANS AFFRANCHIR** et
SANS RÉGLEMENT, je paierai à réception de facture.

Mes coordonnées : (obligatoire) Mme Mlle M. CAP271H

Nom _____

Prénom _____

Adresse _____

Code Postal _____ Ville _____

Je souhaite être informé(e) des offres commerciales du groupe PRISMA MEDIA et de celles de ses partenaires.

IMPORTANT : pour le suivi de votre abonnement, merci d'indiquer ci-dessous votre adresse mail

Je peux aussi m'abonner sur www.prismashop.capital.fr
ou au **0826 963 964** (0,15€/min.)

*Prix de vente au numéro. Offre réservée aux nouveaux abonnés en France Métropolitaine. Date de livraison du 1^{er} numéro : 4 à 5 semaines après enregistrement de votre règlement. Les informations ci-dessus sont indispensables au traitement par PRISMA MEDIA de votre abonnement. À 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 pourrez 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. Crédit - réalisation : Amplitude CND

Apprenti dans une banque, Jérémy Kieffer profite au maximum de l'abondement versé par son employeur sur son épargne salariale. Cela lui a permis d'y accumuler 35 000 euros, pour l'essentiel placés sur des fonds risqués.



SES REVENUS NETS

Salaire de Jérémy	21600 €/an
Autres revenus (allocations, etc.)	0 €/an
Total	21600 €/an

SES DÉPENSES

Loyer	410 €/mois
Impôt sur le revenu	1370 €/an
Taxe d'habitation	211 €/an
Électricité, chauffage, assurance habitation	1000 €/an
Nourriture	250 €/mois
Habillement	1100 €/an
Loisirs, vacances	3000 €/an
Transport	700 €/an
Autres dépenses (équipement de l'appartement, etc.)	1300 €/an
Capacité d'épargne régulière	400 €/mois
Total	21401 €/an

Trop d'actions, pas

Titres du CAC 40, Perco, PEE, compte à terme... A 25 ans, Jérémy affiche une belle gamme de placements. Même si elle mérite d'être sécurisée, en vue d'un futur achat immobilier.

Pour participer à cette rubrique de **Capital**, envoyez un e-mail à comptesfamille@prismamedia.com

Ies vertus de l'épargne salariale, Jérémy Kieffer les connaît par cœur. A 25 ans et en ayant occupé seulement deux postes, il y a déjà accumulé 35 000 euros. «J'optimise chacun de mes versements, de manière à profiter au maximum de l'abondement octroyé», confie cet étudiant en master d'informatique. Débutée mi-2013, son année d'apprentissage chez BNP Paribas lui permettra ainsi de bénéficier par deux fois de ce bonus, sur

son PEE comme sur son Perco. Et la banque sait se montrer généreuse : à condition de cotiser 8 880 euros, elle verse jusqu'à 2 550 euros de sa poche, soit un rendement immédiat de 25%.

Mais gare à ne pas abuser des bonnes choses ! Car Jérémy envisage, d'ici trois ou quatre ans, d'utiliser cette épargne d'entreprise comme apport personnel pour son premier achat immobilier. Le problème, c'est que même s'il a eu le bon réflexe de diversifier la mise sur une quinzaine de fonds, il reste très



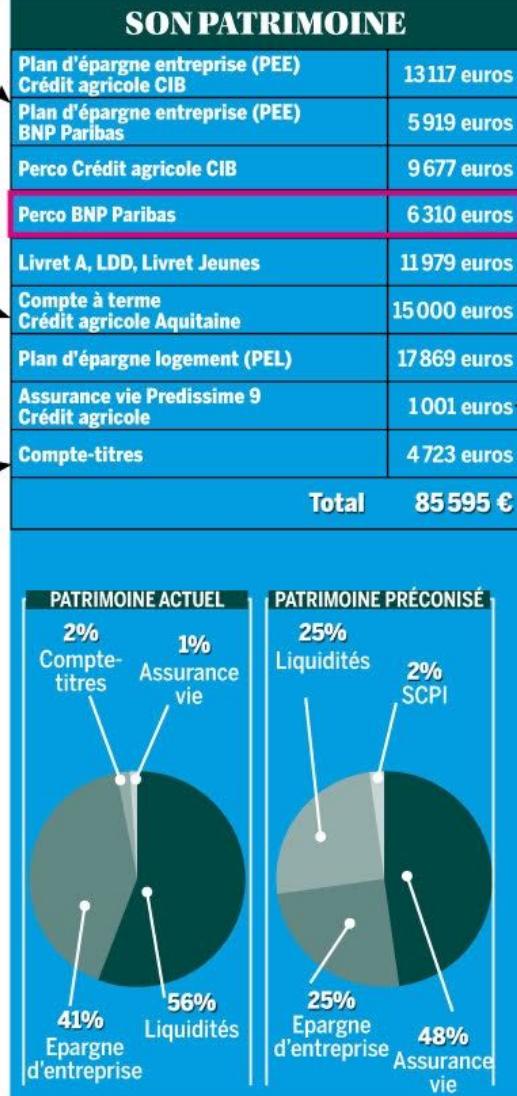
Deux PEE à clôturer

Placés à 55% en obligations, 36% en actions et 9% en immobilier coté, ces plans sont bien diversifiés. Mais aucun des fonds choisis n'offre de garantie en capital. S'il veut se servir de cette épargne pour un achat immobilier, mieux vaut que Jérémy la bascule sur une assurance vie sécurisée. Opération qui ne lui coûtera que 200 euros de taxes sociales.

Un compte à terme à garder Principe de ce dépôt à terme, ouvert en 2011 : le taux servi grimpe tous les ans, jusqu'à atteindre 5% brut pour la 5^e et dernière année de placement. En moyenne, ce produit rapportera à Jérémy 2,9% nets de prélèvements sociaux. Pas si mal. Mieux vaut donc laisser son argent y fructifier, d'autant que des frais seront prélevés en cas de retrait.

Un PEA manquant

À l'exception de parts sociales de sa banque, ce compte-titres n'abrite que des lignes inférieures à 500 euros, investies en titres du CAC 40 comme Orange ou Total. Jérémy n'en tirera jamais rien : autant fermer cette enveloppe, qui n'affiche que 220 euros de gains, et ouvrir à la place un PEA, défiscalisé après cinq ans.



Nom du fonds (type de fonds)	Montant (part du portefeuille)	Perf. sur 1 an (gain)*
Multipar Solid. Dynamique (fonds actions)	1 583 euros (25%)	+ 12% (+ 19,40 euros)
Multipar Solid. Oblig (fonds obligations)	1 567 euros (25%)	+ 2,29% (+ 3,75 euros)
Retraite 51 (fonds obligations)	1 566 euros (25%)	+ 2,15% (+ 2,73 euros)
Retraite Horiz I 100 (fonds actions)	1 594 euros (25%)	+ 15,9% (+ 30,9 euros)

Un Perco à transférer Avec un abondement annuel maximal de 1 253 euros pour 5 000 euros versés, ce Perco est une bonne affaire, qui assure un rendement immédiat de 25% ! Mais la gamme, limitée à six fonds, est trop restreinte. À la fin de son contrat de travail, mieux vaudra que Jérémy transfère l'épargne accumulée vers le Perco du Crédit agricole, qui propose une quinzaine de fonds. Coût de l'opération : moins de 50 euros.

* Performances arrêtées au 31.1.2014. Gain : plus-values enregistrées depuis l'investissement.

Une assurance vie à fermer

C'est le seul mauvais choix de Jérémy : ce contrat ne lui a rapporté que 2,5% au titre de 2013, un taux en retrait de 0,25 point sur un an. Soit un rendement, après taxes sociales, de 2,11%. Pas mieux qu'un bon vieux PEL ! Mieux vaudra fermer cette assurance vie et placer l'épargne sur un contrat Internet proposant d'accéder à un «fonds euros dynamique», qui rapporte de 3,5 à 4% par an sur le long terme.

assez d'assurance vie

exposé aux soubresauts boursiers. Sur une échelle de risque de 1 à 7, établie par le spécialiste de l'allocation d'actifs MyFlow, son portefeuille obtient ainsi une note de 4 à 5. Traduction : rien ne garantit à Jérémy, au moment de retirer son capital, que celui-ci n'aura pas fortement reculé. Par prudence, mieux vaudra solder les deux PEE, opération possible à chaque fin de contrat, sans autre impôt à payer que les 15,5% de taxes sociales. Puis réorienter l'épargne vers une assurance

vie nouvelle génération, comme LinXea Avenir ou Mesplacements Liberté. Avantage de ces contrats : leur fonds en euros «dynamique» permet de profiter de la hausse des marchés financiers, tout en garantissant à 100% le capital placé. Pour ne rien gâcher, ils permettent aussi de miser sur des SCPI investies en immobilier de bureaux. De quoi, au global, espérer un rendement annuel de 4%.

Pour les Perco, cela sera plus complexe : Jérémy ne pourra pas récupérer la mise avant l'achat

de sa résidence principale, avec l'obligation, d'ici là, de se cantonner aux fonds proposés. Nous lui conseillons de transférer son capital, comme il en a le droit, du Perco de BNP Paribas vers celui du Crédit agricole. Ce dernier propose en effet une gamme de supports plus étendue (17, au lieu de 6 chez BNP Paribas), parmi lesquels un bon fonds flexible, dont le gérant a pour mission de protéger au mieux le capital.

Restera à Jérémy à revoir ses placements de précaution. Il en a trop (20 000 euros suffisent

amplement) et n'alimente pas forcément les plus rentables. Au lieu de verser 350 euros par mois sur son Livret A, rémunéré à 1,25%, qu'il vise plutôt son PEL ou les parts sociales de sa banque, qui devraient rapporter aux environs de 2,10% net. Il pourra aussi ouvrir un Livret d'épargne populaire (1,75% net), auquel il a droit pendant au moins toute l'année 2014. Même si pour ces placements il n'encaissera cette fois pas de chèque de son employeur !

Julien Bouyssou •

LA FLAMBÉE DU

Alerte ! Le travail dissimulé explose. Et la hausse de la fiscalité n'y est pas pour rien. Enquête et conseils pour éviter le pire.

Les signaux d'alerte se multiplient, quel que soit le secteur. Les chantiers de rénovation de logements ? En baisse régulière depuis 2012, à en croire la Capeb, le principal syndicat des artisans du bâtiment. Les heures des salariés à domicile ? En recul de 4,5% sur un an, selon les dernières données des Urssaf. Les interventions de jardinage ? «27% de nos clients les ont annulées ou réduites depuis l'été dernier», s'inquiète Catherine Muller, la présidente de l'Utep, le syndicat des entreprises du paysage.

Certes, la crise économique est passée par là. Mais d'autres indices laissent à penser que ce recul généralisé d'activité n'est pas dû qu'à la chute du pouvoir d'achat des ménages. «Le nombre d'employeurs à domicile n'a, lui, fléchi que de 1 à 2%», témoigne Marie-Béatrice Levaux, présidente de la Fédération des particuliers employeurs de France (Fepem). Traduction : certaines familles basculeraient vers le «noir». Selon un récent sondage de la société O₂, elles seraient déjà un tiers à ne plus

déclarer les heures de ménage commandées, et la moitié à dissimuler celles de soutien scolaire. A ce rythme, et après une forte décrue, la proportion de travail «au black» pourrait vite revenir à son niveau de 2005, a calculé le cabinet de conseil Oliver Wyman.

Pas besoin d'aller chercher bien loin les causes d'un tel emballage. Les mesures fiscales adoptées depuis deux ans ont en effet rogné les atouts du fameux crédit d'impôt, qui permet de se faire rembourser 50% des dépenses engagées.

Le coût d'un dépannage informatique a grimpé de 12% en moins d'un an

Depuis le 1^{er} janvier, il faut ainsi débourser 3% de plus pour s'offrir des heures de ménage, en passant par une structure de type Shiva. Et depuis la mi-2013, recourir à un petit dépannage informatique revient même 12% plus cher ! Résultat : comme vous le lirez dans ce dossier, pour certains ménages, rester dans la légalité pourra coûter jusqu'à plusieurs milliers d'euros en plus par an. Résister à la tentation est d'autant

plus difficile que les prestataires eux-mêmes ne s'offusquent guère qu'on les paie de la main à la main. Comme le montrent nos tests, menés auprès de déménageurs ou de peintres en bâtiment, s'arranger est en effet un moyen pour eux de maintenir leur activité... sur le dos de l'Etat.

Faut-il le rappeler ? En plus de n'être guère moral, le recours au «noir» n'a rien d'anodin. En vous y adonnant, vous courez non seulement le risque d'un sérieux redressement, mais aussi que votre salarié se retourne contre vous. Celui-ci n'est, en effet, jamais tenu pour responsable de telles pratiques. Quant aux contrôles, de plus en plus nombreux, ils s'intéressent désormais aux petites annonces de services postées sur le Web. De quoi y réfléchir à deux fois avant d'accepter de régler en espèces !

Julien Bouysso • SHUTTERSTOCK



DOSSIER "ARGENT : LE TRAVAIL AU NOIR"

JEUDI 27 MARS 2014

7H-9H30 RTL MATIN
LAURENT BAZIN
12H30-14H RTL MIDI
CHRISTELLE REBIÈRE
& VINCENT PARIZOT

RTL



TRAVAIL AU NOIR



Pourquoi il est devenu

Poids croissant des charges sociales, hausse de la TVA... Malgré les aides accordées, le coût des services à la personne ne cesse de grimper. Rendant le «black» plus alléchant...

Le coût du travail ? Il n'y a pas que pour les entreprises qu'il vire au casse-tête. Les deux millions de particuliers employeurs doivent aussi faire face à son inflation, galopante. «Il s'est renchéri de 20% en l'espace de quatre ans», estime ainsi Bruno Despujol, associé au cabinet Olivier Wyman et auteur d'une étude sur le sujet. Les familles concernées bénéficient pourtant du fameux crédit d'impôt, qui permet de se faire rembourser par l'Etat 50% des dépenses engagées (charges sociales incluses), retenues dans un plafond de 12 000 euros par an, porté à 15 000 euros en présence de deux enfants. Seulement voilà : entre le triplement de la TVA sur certains services ou l'obligation de déclarer son salarié au réel, une série de mesures a récemment alourdi les charges supportées par les employeurs. «C'est d'autant plus pénalisant que le crédit d'impôt n'est restitué qu'un an après la dépense, ce qui force les ménages à immobiliser une importante trésorerie», rappelle Bertrand Tournier, cofondateur du site d'emploi entre particuliers YoupiJob. Bref, face à de tels surcoûts, pas sûr que toutes les familles fassent l'effort de rester dans la légalité...

Prenez celles qui emploient un salarié pour une durée de travail proche d'un temps plein. Jusqu'ici, elles pouvaient facilement concilier le crédit d'impôt ainsi obtenu avec d'autres bonus

fiscaux liés à un investissement (immobilier Duflot, souscription de parts de FIP ou de FCPI, etc.). Mais, depuis 2013 et l'abaissement du plafonnement de l'ensemble de ces réductions d'impôts à seulement 10 000 euros par an, la marge de manœuvre s'est considérablement réduite. «Tout crédit d'impôt qui excède ce plafond est définitivement perdu», rappelle Olivier Rozenfeld, président de Fidroit. Dans certains cas, l'effet s'avère redoutable : c'est ainsi (voir exemple ci-contre) qu'une famille employant une nounou vingt-cinq heures par semaine pourra perdre près de 3 000 euros par an dans l'affaire. A moins de faire une croix sur tout placement défiscalisant ou bien... de basculer, au moins en partie, vers le travail au noir.

La situation n'est guère plus réjouissante pour les 30% d'employeurs à domicile qui avaient pour habitude de déclarer leur salarié (souvent une nounou, là aussi) au forfait. Cette option leur permettait de ne payer les cotisations sociales qu'à hauteur d'un Smic (8,03 euros net de l'heure) même si, en réalité, le salaire versé était plus élevé. Depuis un an, c'en est fini : il faut déclarer ces heures au réel, et régler les charges en conséquence. Pour adoucir la note, le gouvernement a certes prévu un abattement spécifique, de 0,75 euro par heure déclarée. «Mais son effet est annulé dès que le salaire versé dépasse environ 9 euros de l'heure»,

9 euros



Olivier Rozenfeld,
président du groupe Fidroit

Le crédit d'impôt de 50% a vite fait de consommer le plafond global des niches fiscales»

L'OBLIGATION DE DÉCLARER SON AU RÉEL PEUT FAIRE GRIMPER LA

Type d'emploi : femme de ménage, payée 12 euros net de l'heure, 6 heures/semaine	Avant (déclaration au forfait)	Après (déclaration au réel)
Coût annuel avant aide fiscale	5 464 euros	6 007 euros
Coût après aide fiscale (montant du crédit d'impôt)	2 732 euros (2 732 euros)	3 003,5 euros (3 003,5 euros)
Hausse du coût officiel	+ 10%	
Coût en ne déclarant pas (tarif horaire)	2 820 euros (10 euros)	
Economie réalisée en ne déclarant pas	Surcoût de 88 euros ⁽¹⁾	187 euros

(1) Surcoût généré par le recours au travail au noir.

tentant d'y recourir

LA BAISSE DU PLAFONNEMENT GLOBAL PÉNALISE LES GROS EMPLOYEURS

Type d'emploi: nounou, payée 12 euros net de l'heure, 25 heures par semaine ⁽¹⁾	Avant le plafonnement à 10 000 euros	Après le plafonnement à 10 000 euros	Commentaire
Coût annuel avant aide fiscale	25 031 euros	25 031 euros	
Coût après aide fiscale (montant du crédit d'impôt)	16 375 euros ⁽²⁾ (6 750 euros)	19 325 euros ⁽²⁾ (3 800 euros)	Abaissé en 2013 de 18 000 euros + 4% du revenu imposable à seulement 10 000 euros, le plafond global des niches fiscales ne fait pas les affaires des gros employeurs. C'est ainsi que si elle veut continuer à réaliser des placements défiscalisants de type Duflot, notre famille ne pourra plus bénéficier de la totalité du crédit d'impôt pour sa nounou, embauchée 25 heures par semaine. Perte engendrée : près de 3 000 euros. Autant dire que passer au black sera très tentant.
Hausse du coût officiel	+ 18%		
Coût en ne déclarant pas (tarif horaire)	14 400 euros (12 euros)		
Economie réalisée en ne déclarant pas	1 975 euros	4 925 euros	

(1) Couple de cadres avec un enfant, gagnant 9 000 euros par mois, et bénéficiant déjà de 6 200 euros d'autres réductions d'impôts (souscription de FCPI, d'un Duflot, etc.). La nounou est payée 47 semaines par an.

(2) En tenant compte du complément de libre choix du mode de garde (CMG), à hauteur de 173,30 euros par mois.

SALARIÉ NOTE DE 10%

Commentaire

Depuis le 1^{er} janvier 2013, il n'est plus possible de déclarer ses salariés au forfait, c'est-à-dire sur la base d'un simple Smic horaire. Malgré l'abattement de 0,75 euro par heure mis en place, ce changement de mode de calcul des charges sociales alourdit la facture globale dès que le salaire horaire net dépasse 9 euros. Du coup, et même si la moitié de la dépense est ensuite remboursée par le biais du crédit d'impôt, le travail au noir peut, malheureusement, valoir le détour.

Marie-Béatrice Levaux, présidente de la Fédération des particuliers employeurs de France (Fepem)

Près de 30% des employeurs à domicile, qui avaient adopté la déclaration au forfait, ont été pénalisés»

R. DELUZE POUR CAPITAL

résume Marie-Béatrice Levaux, présidente de la Fédération des particuliers employeurs de France (Fepem). Dans notre simulation, pour une femme de ménage payée 12 euros, le surcoût engendré par la déclaration au réel atteint déjà 10%.

Vous êtes plutôt adepte de sociétés comme Shiva, O₂ ou Acadomia, dont les prestations à domicile donnent aussi droit au crédit d'impôt? Pas sûr que vous soyez mieux loti, car la TVA facturée sur leurs tarifs a récemment augmenté. Cela reste supportable dans le cas des services les plus utilisés, comme le ménage, la garde d'enfant ou le soutien scolaire, pour lesquels elle est passée de 7 à 10% au 1^{er} janvier dernier (soit une hausse de 2,8%). Mais la facture est autrement plus salée pour les propriétaires de résidence secondaire ou les personnes fâchées avec les ordinateurs. Les services auxquels ils recourent (jardinage, entretien ponctuel ou assistance informatique), désormais considérés comme «de confort», sont en effet taxés à 20%, contre 7% voici un an! Soit une hausse de 12% des tarifs TTC. «Chez nous, l'heure est passée de 37,45 à 42 euros», témoigne Jean-Michel Bertaux, patron d'une PME de jardinage basée à Saint-Denis-de-Palin, dans le Cher. Même inflation chez Docteur Ordinateur, société spécialisée dans le dépannage informatique, où le coût de la première heure d'intervention a grimpé de 69 à 79 euros. «Dans le secteur des services à la personne, les marges sont faibles. Du coup, la majorité des prestataires n'a pas pu faire autrement que de répercuter quasi intégralement la hausse de TVA», explique Bruno Despujol, d'Oliver Wyman. Certes, en compensation, le gouvernement a rehaussé de 1 000 à 3 000 euros par an le

Suite page 104 ►

A Paris, des salaires plus élevés incitent à la fraude

► Suite de la page 103

plafond spécifique à ce type de dépenses. «Mais cela ne servira pas à grand-chose, fustige Gianbeppi Fortis, président de la société spécialisée Solutions 30. La dépense moyenne pour ce genre de services n'excède pas 100 euros par an!»

Bilan ? Comme le montrent nos simulations, cesser de déclarer ses heures est malheureusement des plus tentant. Cette entorse à la loi, que nous déconseillons formellement autant pour des raisons morales que juridiques (lire page 110), fera ainsi économiser plusieurs milliers d'euros supplémentaires à notre ménage ayant atteint le plafond global des niches fiscales. Pire : dans certains cas, l'argent noir, qui n'était plus compétitif, le redevient. C'est ainsi qu'un employeur obligé de passer de la déclaration au forfait à celle au réel pour sa femme de ménage économisera près de 200 euros en la payant de la main à la main. La tendance devrait être très forte à Paris et dans sa banlieue. «Les tarifs officiels y atteignent 12 à 14 euros de l'heure, loin des 10,50 euros constatés dans le reste de la France», rappelle Marie-Béatrice Levaux.

Cette question du «black», certains ne se la posaient de toute façon plus depuis longtemps. Les retraités ainsi que les couples dont seul l'un des conjoints travaille n'ont en effet jamais eu droit au crédit d'impôts de 50%, qui permet de recevoir un chèque de l'Etat si jamais l'avantage fiscal décroché dépasse l'impôt dû. Pour eux, seule une réduction d'impôt est admise. Pour peu qu'ils soient non imposables, ils n'ont donc droit à aucun coup de pouce fiscal. «Voilà pourquoi le paiement au noir est malheureusement très répandu pour les aides à domicile», déplore Guillaume Richard, président d'O₂. Si même les seniors s'y mettent...

Marie-Dominique Dubois

R. DELUZE POUR CAPITAL



Catherine Muller, présidente de l'Unep (syndicat des entreprises du paysage)

«Le triplement de la TVA a déjà conduit un quart de nos clients à réduire le nombre d'heures déclarées de petit jardinage»

UN SURCOÛT DE 12% POUR LES SERVICES DITS "DE CONFORT"

Type d'emploi : jardinier, facturé 37 euros TTC de l'heure, 2 heures/semaine	Avant (TVA à 7%)	Après (TVA à 20%)	Commentaire
Coût annuel avant aide fiscale⁽¹⁾	3 478 euros	3 900 euros	
Coût après aide fiscale (montant du crédit d'impôt)	1 739 euros (1 739 euros)	1 950 euros (1 950 euros)	
Hausse du coût officiel	+ 12%		
Coût en ne déclarant pas (tarif horaire)	1 410 euros (15 euros)		
Economie réalisée en ne déclarant pas	329 euros	540 euros	Sous la pression de l'Union européenne, la TVA sur les services dits «de confort» (dépannage informatique, jardinage, gardiennage...) a grimpé de 7 à 19,6% le 1 ^{er} juillet 2013, taux porté à 20% depuis le 1 ^{er} janvier dernier. Et comme les entreprises prestataires n'ont pas rogné leurs marges déjà minces, ce sont les particuliers qui supportent intégralement cette hausse. De quoi redonner un peu plus d'attrait au travail au noir, pour des interventions souvent ponctuelles.

MÊME LES SERVICES INDISPENSABLES ONT VU LEURS TARIFS AUGMENTER

Type d'emploi : soutien scolaire, 32 euros TTC de l'heure, 4 heures/semaine	Avant (TVA à 7%)	Après (TVA à 10%)	Commentaire
Coût annuel avant aide fiscale⁽²⁾	6 016 euros	6 204 euros	
Coût après aide fiscale (montant du crédit d'impôt)	3 008 euros (3 008 euros)	3 102 euros (3 102 euros)	
Hausse du coût officiel	+ 3%		
Coût en ne déclarant pas (tarif horaire)	2 820 euros (15 euros)		
Economie réalisée en ne déclarant pas	Gain de 188 euros	Gain de 282 euros	Pour les autres services, la TVA intermédiaire est passée de 7 à 10% depuis le 1 ^{er} janvier dernier. Une hausse certes modérée, mais qui concerne une multitude de prestations indispensables, de la femme de ménage à la garde d'enfant, en passant par les cours de soutien scolaire. Cela ne plaide pas pour le recours aux entreprises agréées du secteur (Acadomia, Shiva, Un temps pour vous ou O ₂), clairement concurrencées par la solution du travail au noir.

(1) Tarif HT de 34,50 euros l'heure, soit un tarif TTC de 37 euros avec une TVA à 7%, et de 41,50 euros avec une TVA à 20%.

(2) Tarif HT de 30 euros l'heure, soit un tarif TTC de 32 euros avec une TVA à 7%, et de 33 euros avec une TVA à 10%.



COMpte ÉPARGNE CETELEM.

Il a rapporté quelque chose une seule fois en 20 ans, nous on rapporte 3,10% en 1 an.*



3,10%⁽¹⁾
GARANTI SUR
12 mois
TAUX ANNUEL BRUT

*SUR VOS 12 PREMIERS VERSEMENTS. La pêche sera forcément meilleure chez Cetelem ! Avec le Compte Épargne Cetelem, votre épargne est performante dans la durée : 3,10 % pendant 12 mois pour votre premier versement jusqu'à 53 000 €. De plus, bénéficiez de 3,10 % sur vos 11 versements suivants jusqu'à 2 000 € par mois. Sachez aussi que, vous êtes libre de retirer vos fonds à tout moment, sans aucun frais.

COMPTE ÉPARGNE CETELEM, LA PERFORMANCE DANS LA DURÉE.

Rendez-vous sur
cetelem.fr
(coût de connexion selon opérateur)



CRÉDIT · ÉPARGNE · ASSURANCE

Appelez nos conseillers au
0 800 45 44 54
(appel gratuit depuis un poste fixe)

(1) Dans le cadre d'une première ouverture d'un Compte Épargne Cetelem du 01/03/2014 au 30/04/2014 : le versement initial effectué pendant cette période, dans la limite de 53 000 €, se verra appliquer un taux nominal annuel brut de 3,10 % 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 3,10 % 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 1,50 % (au 01/01/2014), 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. Offre réservée aux personnes physiques et fiscalement domiciliées en France, pour une 1^{re} ouverture d'un Compte Épargne Cetelem entre le 01/03/2014 au 30/04/2014, 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° Oris 07 023 128 (www.oris.fr).

Certains prestataires s'y adonnent aisément

Qu'ils soient autoentrepreneur, salarié à domicile ou artisan ayant pignon sur rue, rares sont les professionnels qui résistent au paiement en liquide.

Un bon tiers : voilà la proportion de Français qui confessent, selon un récent sondage, avoir déjà accepté de travailler au noir... Un aveu qu'ils n'étaient que 18% à faire il y a six ans. «C'est surtout le "gris", cette combine qui consiste à ne déclarer qu'une partie des heures effectuées, qui gagne du terrain», assure Guillaume Richard, P-DG de la société de services à la personne O2 et commanditaire de l'étude. De la nounou au jardinier paysagiste en passant par l'artisan en BTP, rares sont en effet les professions irréprochables. Pour preuve, les contrôles des Urssaf, certes de mieux en mieux ciblés, débouchent dans 80% des cas, en moyenne, sur redressements opérés sur les autoentrepreneurs

Voilà sans doute pourquoi le gouvernement envisageait encore, l'an passé, d'abaisser de 3 000 à 1 000 euros le plafond de paiement en espèces autorisé à destination des professionnels.

Mais qui donc se cache derrière ces nouveaux fraudeurs ? Pour certains observateurs, les coupables sont tout désignés : les autoentrepreneurs. Peinture, plomberie, électricité... grâce à ce régime aux formalités ultra-légères (seule une déclaration trimestrielle de chiffre d'affaires est exigée), rien de plus simple

en effet que de frauder sur l'impôt et les cotisations sociales. «Il leur suffit de demander aux particuliers chez qui ils interviennent d'acheter eux-mêmes les fournitures», explique un inspecteur du fisc parisien. Quand ils ne se contentent pas de récupérer pots de peinture et tuyaux en cuivre sur leurs autres chantiers, déclarés cette fois. Résultat : selon un audit national mené en 2011 auprès d'un millier d'autoentrepreneurs, ils seraient 31,3% à frauder, contre 24,2% pour les autres entreprises. En moyenne, ces tricheurs dissimuleraient 50% de leur activité. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, de

telles dérives ne sont pas le fait des professionnels proches du plafond annuel de chiffre d'affaires au-delà duquel ils perdent leur statut en or (fixé en 2014 à 32 900 euros pour un artisan et à 82 200 euros pour un commerçant). Dans 98% des cas, la fraude proviendrait de ceux dont le revenu est d'au moins 20% inférieur à cette limite. «La plupart de ces tricheurs se contentent de déclarer une activité suffisante pour valider leurs droits à la retraite et dissimulent tout le reste», poursuit notre inspecteur des impôts. «C'est oublier un peu vite que ce statut a permis à nombre de travailleurs au noir de régulariser leur situation», riposte Cyril

31,3%

Proportion des redressements opérés sur les autoentrepreneurs



**NOTRE TEST
EFFECTUÉ
AUPRÈS DE...**

... QUATRE PEINTRES EN BÂTIMENT

- Combien ont accepté : **4 sur 4**
- Tarif TTC* : **de 1 265 à 3 241 euros**
- Part payable au noir : **100%**
- Economie possible : **115 à 324 euros**
- Degré de risque : **très élevé**

Sans surprise, les artisans du BTP acceptent facilement que le client complice les paie de la main à la main, malgré les fournitures (enduit, peinture) qu'ils devront eux aussi se procurer au «black». Il faut dire que le secteur souffre du passage, au 1^{er} janvier dernier, de 7 à 10% de la TVA appliquée aux travaux de rénovation. C'est d'ailleurs le plus souvent la seule «remise» qu'ils nous ont consentie. Seul l'un d'entre eux nous a offert un rabais supplémentaire de 5%.

*Prestation demandée : décrépissage et peinture de 55 mètres carrés de plafonds et de murs.



... CINQ PROFESSEURS À DOMICILE

- Combien ont accepté : **5 sur 5**
- Coût déclaré* : **de 20 à 26,5 euros/heure**
- Part payable au noir : **100%**
- Economie possible : **3 à 4 euros/heure**
- Degré de risque : **faible**

Etudiant, doctorant ou enseignant en poste, aucun de ces professeurs ne s'est offusqué d'être payé en liquide. L'un d'eux l'a même exigé, n'acceptant qu'à contrecœur notre chèque ! Même ceux missionnés par les réseaux nationaux s'y plient, en calant leur prix juste au-dessous du tarif officiel, bonus fiscal inclus. Il faut dire que pour ces prestations de service le risque de contrôle est infime. Et que, bénéficiant souvent par ailleurs d'une couverture sociale, ces profs n'ont rien à perdre.

* Prestation demandée : une heure de cours d'espagnol par semaine, niveau débutant.

Darrigade, vice-président de la Fédération des auto-entrepreneurs (Fedae), qui regroupe 60 000 d'entre eux. La nouvelle loi relative aux petites entreprises, en cours de vote et applicable à compter de 2015, devrait remettre un peu d'ordre dans le secteur. Elle prévoit notamment un contrôle renforcé de l'activité des autoentrepreneurs, sous l'égide des chambres de commerce et d'industrie.

Ces derniers ont toutefois bon dos. Car même s'ils ne l'admettront jamais, le «black» est très

souvent pratiqué par ceux-là mêmes qui le déplorent. C'est d'ailleurs le principal enseignement de nos tests, réalisés début mars par trois journalistes de Capital, pour des prestations parmi les plus couramment utilisées. Dans certains cas, le contexte était, il est vrai, particulièrement propice. Exemple avec les peintres en bâtiment, obligés depuis le 1^{er} janvier dernier de répercuter sur leurs tarifs officiels la hausse de 7 à 10% de la TVA sur les travaux de rénovation. Si aucun de ces



... SEPT DÉMÉNAGEURS

- Combien ont accepté : **5 sur 7**
- Tarif TTC* : **de 3 000 à 5 484 euros**
- Part payable au noir : **de 50 à 100%**
- Economie possible : **338 à 926 euros**
- Degré de risque : **élevé**

Pas plus de 50% en liquide, payés une fois le camion chargé : voilà, pour ce déménagement sur longue distance, l'effort moyen qu'étaient prêts à consentir les déménageurs sollicités, parmi lesquels des grands noms du secteur. Deux sociétés nous ont toutefois précisé pouvoir aller jusqu'à 100%. Deux autres enfin ont totalement refusé d'entendre parler du «black», qui nous permet d'économiser la TVA, à 20% sur ce service. Il faut dire que les dangers (accident, casse) ne sont pas minimes.

* Prestation demandée : déménagement de Vincennes à Nantes, volume de 48 mètres cubes.

professionnels ne nous l'a proposé d'emblée, tous ont accepté sans difficulté notre demande de payer leurs services à 100% en liquide, et donc de faire l'économie de la taxe. L'un d'eux ne s'est même pas donné la peine de rédiger le devis pour la réfection de nos 55 mètres carrés de murs et de plafonds... «Ce genre

de petit chantier ne leur permet pas de faire suffisamment de marge, décrypte notre inspecteur du fisc. Ils ne les acceptent donc qu'à condition d'être payés au «black».» De leur côté, les déménageurs ont été à peine plus respectueux de la loi, cinq des sept entreprises consultées

Suite page 108 ►

Rien n'interdit à un particulier de faire des extras

► Suite de la page 107

ayant accepté de dissimuler au moins 50% de la prestation. Il s'agissait pourtant de déménager 48 mètres cubes de mobilier de Vincennes jusqu'à Nantes, un convoi plutôt voyant ! «On s'arrange pour noyer les frais d'essence et de péage dans le reste de la comptabilité», nous a expliqué l'un des gros bras. «C'est de la folie de travailler ainsi, tempête Yannick Collen, président de la Chambre syndicale du déménagement (CSD). Nos marges actuelles suffisent déjà à peine à payer les salaires.»

Rassurons-le tout de suite : le tableau n'est guère plus reluisant du côté des salariés à domicile, qui ont aussi accepté d'être enrôlés sans contrat ni bulletin de salaire. Mais au moins ces employés ont-ils pour excuse de ne pas toujours pouvoir dire non. «Une femme de ménage missionnée par les sociétés spécialisées du secteur ne touchera au final pas plus que le Smic, soit à peine 8 euros de l'heure», rappelle Eric Charpentier, fondateur de Payname, une solution de paiement en ligne des jobs à domicile. Ces intermédiaires, comme O2 ou Shiva, accaparent en effet entre 25 et 30% de la facture, au titre de la mise en relation et de la gestion administrative du salarié. Pour ces travailleuses, empocher 10 euros de l'heure au «black» est donc inespéré, même si elles ne cotisent bien évidemment ni pour leur retraite ni pour leur chômage...

C'est triste à dire, mais cette tendance n'a guère de raison de s'inverser. Oubliez en effet la petite annonce chez le boulanger : désormais, n'importe quel fraudeur en herbe peut s'inscrire, encore plus discrètement, sur les sites de «jobbing», qui mettent en relation offre et demande de services entre internautes. De Jemepropose à Kelprof ou Frizbiz, en passant par les poids lourds comme Leboncoin ou



... QUATRE FEMMES DE MÉNAGE

- Combien ont accepté : **4 sur 4**
- Coût déclaré* : **12 euros/heure**
- Part payable au noir : **100%**
- Economie possible : **2 à 4 euros/heure**
- Degré de risque : **élevé**

A peine plus que le Smic, soit 8,50 euros de l'heure. Voilà ce que les femmes de ménage missionnées par les enseignes de services à domicile empochent au final. Pas étonnant, dès lors, qu'elles cèdent aux sirènes du «black», pour lequel elles exigent en moyenne 10 euros de l'heure. Même si, bien sûr, elles ne cotisent pas pour leur retraite. Quant à celles contactées via des sites de «jobbing», elles cassent carrément les prix, à 8 euros de l'heure seulement.

* Prestation demandée : deux heures de ménage et repassage par semaine.

Vivastreet, on ne compte plus les plates-formes. Chez Youpi-Job, un des leaders, les 30 000 inscrits touchent en moyenne 72 euros par petit boulot. «Les plus actifs d'entre eux dégagent un revenu complémentaire de 400 à 600 euros par mois», assure même Bertrand Tournier, cofondateur du site.

Certes, aucune loi n'interdit à un particulier, même salarié par ailleurs, de réaliser des travaux rémunérés chez un voisin, un ami ou un inconnu. Il doit toutefois respecter la durée légale maximale de travail (10 heures par jour et 44 heures par semaine) et déclarer au fisc la paie empochée. Inutile de préciser qu'au-delà d'un certain volume d'activité, mieux vaut qu'il s'enregistre en tant que professionnel. Bien évidemment, les sites de «jobbing» se contentent, au mieux, de rappeler ces règles, sans diligenter aucun contrôle.

214

enquêtes menées sur les sites de «jobbing» par les Urssaf en 2012

«Nous incitons ceux de nos membres qui enchaînent les missions à s'établir comme autoentrepreneurs», promet Bertrand Tournier. Vigilantes, les Urssaf ont créé depuis peu une cellule de quatre personnes dédiée à ces sites. «Elle vise en priorité à pincer les internautes proposant des travaux artisanaux», assure un expert du secteur. En 2012, pas moins de 214 enquêtes ont été menées, permettant de redresser pour près de 130 000 euros de cotisations éludées... «Ces tricheries sont-elles si graves ?, plaisante un habitué des petits boulot. Après tout, cet argent liquide finira bien par être consommé et donc par générer des recettes de TVA !»

Pas sûr que les 1 700 inspecteurs en recouvrement des Urssaf goûtent la boutade...

Julien Bouyssou, avec Charlotte Simoni et Marie-Dominique Dubois •



www.kia.com

Vous n'en croirez pas vos yeux



www.yamaha-motor.com | Yamaha Motor France: 383915295 RCS Nanterre



Nouveau Kia **SPORTAGE**

Série limitée Révélation suréquipée

PACK 299 €⁽¹⁾
/mois

1^{er} loyer majoré à 3 900 €

Financement en LOA sur 4%

• Une offre de location avec Options

- Une offre de Location avec Option d'Achat⁽²⁾
 - **7 ans de garantie***
 - **7 ans d'entretien pour 1 € de plus⁽²⁾**
 - **7 ans de mises à jour de la cartographie****

Le Pouvoir de Surprendre



Consommations mixtes et émissions de CO₂ du nouveau Kia Sportage : de 5,2 à 7,2 L/100 km – de 135 à 189 g/km

* Garantie 7 ans ou 150 000 km (1^{er} des deux termes échu) valable pour tous les modèles Kia en France métropolitaine et Corse (hors DOM-TOM) et dans tous les Etats membres de l'UE ainsi qu'en Norvège, Suisse, Islande et à Gibraltar. ** Offre valable à compter du 1^{er} mars 2013 chez les distributeurs participants pour l'achat d'un véhicule Kia neuf équipé d'un terminal LG Navigation monté en usine par Kia. L'offre comprend la mise à jour annuelle de la cartographie du terminal, dans la limite de 6 mises à jour, par un réparateur agréé Kia et sous réserve de la disponibilité de ladite mise à jour. (1) **Exemple de Location avec Option d'Achat (LOA)** de 49 mois et 60 000 km pour le financement d'un nouveau Kia Sportage Révélation 1.6 L essence GDI 135 ch ISG 4x2 à 24 650 € TTC au 01/01/2014, aux conditions suivantes : aport placé en 1^{er} loyer majoré à 3 900 € TTC, suivi de 48 loyers mensuels de 299 € TTC. Après le paiement du dernier loyer, vous pouvez restituer votre Kia Sportage selon les conditions prévues au contrat ou l'acquérir en levant l'option d'achat : **Option d'achat : 10 900 €**. Montant total du **LOA avec achat en fin de contrat : 29 162,56 €** dont frais de dossier étaisés du 2^{er} au 4^{er} loyer : 739,50 € (exemple hors assurance facultative). Coût mensuel de l'assurance facultative Assurance De Personne : 19,72 €/mois et s'ajoute au montant du loyer ci-dessus (3). Conditions sur [kia.com](#)

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

Aucun versement sous quelque forme que ce soit, ne peut être exigé d'un particulier, avant l'obtention d'un ou plusieurs prêts d'argent. (2) Offre réservée aux personnes physiques pour tout Kia Sportage commandé entre le 01/07/2014 et le 30/04/2014 et financé en Location avec Option d'achat Kia Finance, d'une durée de 49 mois minimum et dans la limite de 150 000 km chez tous les distributeurs Kia participants (conformément aux préconisations d'entretien du constructeur, non cessible excepté en cas d'exercice de l'option d'achat par le client auprès de l'organisme prêteur). Sous réserve d'acceptation par Kia Finance, département de CGL, Compagnie Générale de Location d'équipements, SA au capital de 58 606 156 € - 69, avenue de Flandre 59708 Marcq-en-Barœul Cedex - SIREN 303 236 186 - RCS Lille Métropole. (3) Tarification pour un client âgé de 18 à 75 ans en bonne santé et ne nécessitant pas de surprime et pour un montant correspondant au prix de vente TTC du véhicule.

Ce qui risque de vous arriver en acceptant

Rappel de charges sociales, frais de santé, indemnités de licenciement... Le recours au travail au noir peut être ruineux. Et vous valoir de sérieux problèmes avec la justice.

De 10 à 50% de rabais sur le tarif officiel : voilà, en théorie, ce que le travail au noir permet d'économiser. Mais est-ce si sûr ? Qu'il s'agisse de recourir à une nounou à plein temps ou à un jardinier ponctuellement, mieux vaut que l'affaire ne tourne pas au vinaigre. Entre l'amende à payer et les charges sociales dues aux Urssaf, ainsi que les indemnités à verser au salarié floué, le coût final pourra alors exploser. Et encore, rien à voir avec les conséquences dramatiques d'un accident, lorsque c'est une rente pour invalidité, parfois de 2 661 euros par mois, dont il faut s'acquitter ! «Sans oublier le contrecoup psychologique», note Véronique Davant, présidente du Syndicat des particuliers employeurs. Et ne pensez pas vous en tirer en recourant au «gris» (déclarer seulement une partie du temps de travail). Comme vous le lirez, cette pratique tout aussi illégale n'empêche que rarement les galères.

L'employé dépose une plainte contre vous

Voilà le retour de bâton auquel s'exposent tous ceux cherchant à congédier un salarié non déclaré : se faire assigner aux prud'hommes, pour travail dissimulé. C'est d'autant plus tentant pour l'employé qu'il ne

sera jamais tenu responsable de cette situation même si, comme cela peut arriver, c'est lui qui avait demandé à être payé de la main à la main, ou si la majorité de ses heures était tout de même déclarée. Seul risque encouru : la suppression d'éventuelles allocations (chômage, familiales) attribuées sous condition de revenu. L'employeur, lui, a gros à perdre. En plus de l'amende pénale (1 723 euros, en moyenne), il devra régler des pénalités de licenciement (six mois de salaire), le rappel des charges sociales éludées (jusqu'à trois ans en arrière) et des pénalités de retard (à hauteur de 25%). Pour emporter le morceau, l'employé devra cependant prouver sa venue régulière au domicile, ainsi que le temps de travail effectué. Sachez qu'un simple témoignage du voisin ou du concierge peut suffire, comme un décompte d'heures tenu par le salarié. Du côté de l'employeur, pas d'autre tactique alors que d'établir qu'à défaut d'avoir été déclaré le travail a au moins été payé. «Certains fraudeurs prévoyants font même signer des reçus», glisse un avocat spécialisé.

Vous êtes la victime de vols à votre domicile

Bien sûr, il y a l'option toute bête d'emporter les bijoux de famille ou le dernier smartphone. Les rares employés indélicats font

toutefois preuve de plus d'ingéniosité. Ni vu ni connu, certains, par exemple, subtilisent des chèques, tout en veillant à arracher les souches correspondantes. Quand le salarié a signé un contrat de travail, et à condition de réagir dans les deux mois, ce genre de larcins constitue un motif de blâme, voire de licenciement. C'est bien évidemment impossible lorsque aucune déclaration n'a été faite. Inutile non plus de penser retenir l'argent sur sa paie, pratique totalement abusive. Seule alternative : déposer plainte. «Le vol reste un délit à part entière», rappelle Sylvain Niel, avocat spécialisé en droit social chez Fidal. L'affaire n'a pourtant rien d'évident, puisqu'il faudra au préalable récupérer les clés que vous lui avez probablement confiées. Nul doute qu'ensuite, en représailles, le salarié vous dénoncera pour travail dissimulé. Sice n'est la police elle-même qui, suite à l'enquête, aura vite compris de quoi il en retournerait. Bref, le jeu n'en vaudra vraiment la chandelle que si les montants dérobés sont conséquents.

La nounou était en situation irrégulière

C'est connu, à Paris et dans les grandes villes, nombre de nounous et de femmes de ménage sont des travailleuses arrivées de fraîche date en France. Les embaucher sans contrat est alors ultrarisqué. À l'exception des ressortissants de l'Union européenne, un étranger doit en effet disposer d'un permis de travail en règle, souvent lié à son titre de séjour. Ne pas l'exiger

ÉTAPE 1 L'ACCIDENT

La femme de ménage que vous employez au noir depuis un an (52 semaines) se brûle gravement durant ses heures de travail. En l'absence de contrat, la Sécu refusera toute prise en charge de son hospitalisation et de ses autres frais médicaux.

- Temps de travail : 2 heures/semaine.
- Tarif au noir : 9 euros/heure.



sera donc une circonstance aggravante, comme l'ont appris en 2012 quatre mères de famille de Beaulieu-sur-Mer, qui recourraient à une Philippine sans papiers tantôt pour du babysitting, tantôt pour du ménage, le tout à 6 euros l'heure ! Contrôlée par des policiers, cette malheureuse travailleuse leur a vite permis de remonter jusqu'à ces employeuses indélicates. Si celles-ci s'en sont bien tirées (500 euros d'amende avec sursis), sachez que, dans de tels cas, c'est jusqu'à cinq ans de prison

ÉTAPE 2 SANCTIONS PRUD'HOMALES

Première réaction de la femme de ménage : déposer plainte devant les prud'hommes, pour travail dissimulé. L'instance vous incriminera également pour licenciement abusif.

Les condamnations possibles

- Paiement de toutes les heures non déclarées (jusqu'à trois ans en arrière) : 936 euros.
- Indemnité forfaitaire de licenciement, équivalente à six mois de salaire : 468 euros.
- Indemnités pour licenciement injustifié, variables, au maximum six mois de salaire : 468 euros.
- Paiement aux Urssaf des charges sociales éludées, assorties de pénalités de retard de 25% : 959 euros.

CONSEIL DES PRUD'HOMMES



ÉTAPE 4 SANCTIONS PÉNALES

C'est le dernier recours que pourra intenter votre femme de ménage. Tous les salariés floués n'y recourent pas, car ils risquent alors de perdre d'éventuelles allocations (familiales, chômage), conditionnées à des critères de ressources.

Les peines maximales

- 45 000 euros d'amende.
- Trois ans d'emprisonnement.

Coût total : au moins 8 631 euros (sans tenir compte de la pension ni de l'amende), soit huit fois le coût des mêmes heures déclarées (1 136 euros*).

* Sur la base d'un tarif horaire net de 12 euros, plus les charges sociales, moins 50% de crédit d'impôt.

que vous risquez. Mieux vaut donc repasser au plus vite dans la légalité en envoyant une demande d'embauche à la préfecture, qui vérifiera la validité des papiers du salarié. S'il s'agit de son premier emploi déclaré, il faudra en outre vous acquitter d'une taxe, équivalente à un demi-mois de salaire brut.

Quelqu'un a dénoncé votre chantier

Ce n'est certes pas le cas le plus fréquent, mais on n'est jamais à l'abri d'un voisin mal inten-

tionné ou excédé par les travaux en cours dans votre appartement. S'il vous dénonce, attendez-vous à recevoir la visite de la police. Il faudra alors du sang-froid pour ne pas craquer. Les agents n'ont certes pas le droit d'entrer chez vous pour visiter le chantier, mais pourront toujours vous traîner au poste pour un interrogatoire. Si vous continuez à nier les faits, ils demanderont alors au parquet ou à un juge d'instruction une perquisition à votre domicile. «La requête aboutit rarement, les tribunaux

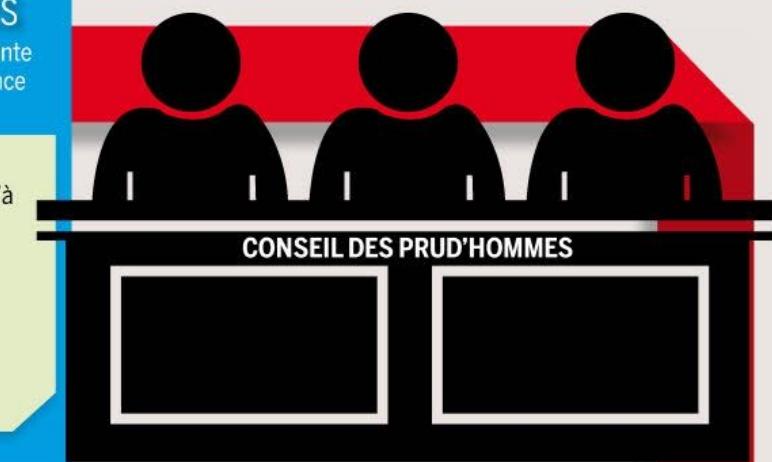
étant engorgés par des dossiers plus importants», note toutefois l'avocat Sylvain Niel. Reste que l'administration n'a pas forcément besoin de délateurs pour pincer les fraudeurs. «Lors de nos déplacements, il nous arrive de tomber sur des travaux visibles de l'extérieur et pas très légaux, comme le creusement d'une piscine», reconnaît un inspecteur des Codaf des Bouches-du-Rhône, cellule spécialisée dans la lutte contre la fraude fiscale et sociale. C'est bien l'un des rares cas où avoir

choisi de faire du «gris», et donc pouvoir justifier au minimum d'une facture, servira aux tricheurs à se tirer du périn.

L'artisan a multiplié les malfaçons

Des travaux qui dérapent ? Pour éviter cette galère, les fraudeurs ont leurs astuces : passer tous les jours vérifier l'avancée du chantier, et garder jusqu'à son achèvement complet au moins 30% de la somme prévue en liquide. De telles précautions ne

Suite page 112 ▶



ÉTAPE 3 SANCTIONS CIVILES

Une fois le délit de travail dissimulé prouvé, la femme de ménage pourra lancer une action devant les tribunaux civils afin que toutes ses dépenses de santé vous soient imputées.

Les condamnations possibles

- Paiement des frais de santé, variables : 5 800 euros en moyenne pour une brûlure grave de la main.
- Versement d'une pension d'invalidité, variable : de 280 euros par mois minimum à 2 661 euros maximum.



En cas de malfaçon, aucun assureur ne vous couvrira

► Suite de la page 111 suffisent cependant pas toujours, car l'artisan sait très bien que vous n'avez aucune prise sur lui... De quoi l'inciter à bâcler le travail, voire à abandonner les lieux. Impossible, dans ces deux cas, de vous retourner contre lui. «Sans contrat, la prestation est réputée n'avoir jamais été établie», indique Sylvain Niel. Oubliez aussi le recours aux assurances, depuis celle de parfait achèvement (pour les malfaçons découvertes dans l'année), jusqu'à la garantie biennale (pour le remplacement des gros équipements comme une chaudière), en passant par la garantie décennale (pour les dommages compromettant la solidité de votre maison). Et si jamais c'est une fuite d'eau que l'ouvrier a provoquée dans l'immeuble, vous devrez faire une fausse déclaration à l'assurance, en vous faisant passer pour le fautif...

Un ami venu donner un coup de main se blesse

Garde des enfants par le voisin, aide d'un ami pour réparer le

toit ou tondre le gazon... Bien que courants, ces petits coups de main ont de fortes chances de relever du Code du travail. «Il suffit pour cela que la prestation soit accomplie dans un état de subordination et donne lieu à rémunération», indique Florence Lemaistre Callies, avocate au barreau de Paris. Bref, du moment que vous avez assigné et payé une mission précise, et même si celle-ci n'est qu'exceptionnelle, vous êtes censé la déclarer. Sinon, si jamais le petit boulot tourne mal, rien n'interdira à votre ami ou voisin de se retourner contre vous. Gare, notamment si c'est un mineur que vous avez employé! Et sachez que l'abus reste le même si vous avez réglé autrement qu'en espèces. C'est ainsi qu'un particulier a écopé de 3 000 euros d'amende et de trois mois de prison avec sursis pour avoir utilisé les services d'un jardinier, en échange d'un logement gratuit. Il n'avait bien sûr effectué ni déclaration d'embauche, ni délivré de bulletin de salaire.

Charlotte Simoni



**DÉRAPAGE DU COÛT
+25%**

Caroline S., 30 ans

«Il a tout laissé en plan»

«C'est par l'entremise d'un collègue que j'ai recruté monsieur A., spécialisé dans les petits travaux non déclarés. Alors qu'il avait parfaitement rénové ma salle de bains, tout a dérapé quand il s'est attaqué à la cuisine : meubles mal montés, plaques de cuisson inutilisables, mégots abandonnés... Il a fini par claquer la porte, sans raison. Bilan : j'ai dû recourir à un autre artisan pour les finitions et investir 550 euros dans une nouvelle serrure car il avait gardé les clés. Même si je n'avais versé que 75% de la somme convenue, le surcoût total a atteint 25%!»

Propos recueillis par Julien Bouyssou

DÉCLARER SES TRAVAUX NE MET PAS TOUJOURS À L'ABRI DES ENNUIS



Près des grossistes en matériaux de BTP, il est fréquent de croiser une main-d'œuvre à bas coût en attente d'embauche.

Vous avez pris soin de signer un devis en bonne et due forme pour vos travaux de rénovation ? Sachez que vous n'êtes pas à l'abri des galères ! Ce sera par exemple le cas si jamais l'entrepreneur mandaté par vos soins sous-traité en réalité le chantier à des travailleurs qu'il n'aura lui-même pas déclarés. Pas si rare, au vu de la main-d'œuvre en attente d'embauche qui fait chaque jour le pied de grue sur les parkings

des grandes enseignes de bricolage. Si ces faux salariés travaillent à votre domicile sans que vous puissiez l'ignorer, par exemple le dimanche ou tard le soir, vous pourriez être reconnu coupable de travail dissimulé. Méfiance aussi si vous recourez au chèque emploi service universel (le Cesu). Nombreux sont les jardiniers du dimanche, par exemple, à vous démarcher et à affirmer que vous pouvez sans

problème les payer à l'aide de ces chèques, et toucher la réduction d'impôts correspondante. Seulement voilà, les travaux d'abattage des arbres, comme ceux d'élagage s'ils sont réalisés à une hauteur supérieure à 2,50 mètres, ne sont pas éligibles à ce mode de paiement. Si jamais une chute ou un autre type de pépin devaient survenir, vous ne seriez absolument pas couvert par la Sécu pour cet accident du travail.

POUR RÉFLÉCHIR ET AGIR AVEC UN TEMPS D'AVANCE

La revue de référence des cadres et dirigeants

HBRFRANCE.FR

Harvard Business Review

NOUS AVONS ÉTUDIÉ 25 453 ENTREPRISES SUR 44 ANS ET TROUVÉ

les 3 RÈGLES POUR RÉUSSIR

PAR MICHAEL E. RAYNOR
ET MUMTAZ AHMED PAGE 28

AVRIL-MAI 2014

23 Comment j'ai fait pour...
La stratégie du luxe selon François-Henri Pinault

99 Marketing
Mieux voir ses clients, en temps réel
Emma Macdonald, Hugh Wilson et Umut Konuş

111 Se gérer soi-même
Comment faire de vos ennemis des alliés
Brian Uzzi et Shannon Dunlap

Nouveau
ÉDITION FRANÇAISE



Disponible chez votre marchand de journaux
et sur www.hbrfrance.fr



Disponible sur tablettes et mobiles

CHAMPIONNAT DES DEVISES ET DES MÉTAUX PRÉCIEUX

Un Charentais et une Bretonne en tête de cette compétition internationale où l'on peut s'inscrire à tout moment

Avec

Capital.fr



En partenariat avec



Pas de Français sur le podium de février : la manche a été remportée par un Egyptien, devant un Indien et un Italien.

A mi-parcours, les Français continuent de dominer l'édition 2013-2014 de notre compétition internationale de trading virtuel. Au bouclage de ce numéro, mi-mars, Hughes Sepchat (pseudo : Ploufplouf), un Charentais qui participe depuis 2009, occupait la première place du classement général, grâce à une performance cumulée de 8,17%. Il était suivi par la Bretonne Sylvie Thomazon (pseudo : Tiacia), avec + 5,73%.

Ce ne sont pas les seuls Tricolores à pouvoir espérer remporter les 50 000 euros de prix promis au vainqueur de cette compétition, qui sera connu le 31 août prochain (lire ci-contre, «Règlement et dotation»). Vincent Trancart (pseudo : Riminbi), par exemple, n'a jamais réalisé de gros coup mais se montre très régulier depuis le début du Championnat (un seul mois dans le rouge), d'où sa 5^e place avec un gain de

4,92%. Ou encore Olivier André (pseudo : Booker), qui s'est hissé parmi les 30 premiers du général grâce à une belle performance (+ 2,86%) en février. Pas suffisant toutefois pour remporter cette manche, survolée par l'Egyptien Abdennasser Mohamed Hassan (pseudo : Nasser89), + 5,24%, qui a devancé l'Indien Santosh Mandal (pseudo : Santosh13), + 4,31%, et l'Italien Luca Lamberti (pseudo : MasterL), + 4,03%.

A tout moment, il est possible d'entrer dans notre Championnat : il suffit de s'inscrire sur Capital.fr à l'aide du formulaire accessible par le menu déroulant de l'onglet Bourse. Que vous soyez un trader aguerri ou un néophyte, vous aurez une chance de remporter un (ou plusieurs) des nombreux prix mis en jeu tous les mois, sans parler des points bonus qui peuvent être accumulés grâce à vos performances quotidiennes...

Thomas Le Bars •

ET AUSSI...

Un quiz mensuel pour tenter de remporter votre bilan retraite d'une valeur de 4 305 euros

Combien de trimestres de la Sécu peut-on racheter au maximum : 6, 12, ou 20 ? Voilà le genre de questions auxquelles vous devrez répondre en participant à notre quiz mensuel, qui permet au gagnant d'obtenir son bilan retraite complet. Le principe est simple : le vainqueur est celui qui apporte le plus de bonnes réponses parmi

une série de cinq questions, sachant qu'un indice est fourni à chaque fois (les ex aequo sont départagés par tirage au sort). Réalisé par les experts de la société Optimaretraite et d'une valeur de 4 305 euros, ce «check-up retraite» permet de repérer d'éventuelles erreurs dans ses relevés de carrière, d'estimer le montant de sa future pension selon

plusieurs scénarios de fin de carrière et de dégager des pistes en vue de la dorper. A noter : vous pouvez parfaitement jouer tous les mois, en vous connectant via le menu déroulant de l'onglet Retraite de notre site. T.L.B. •

En partenariat avec



LE NOUVEAU Management

AVRIL 2014 • management.fr • 3,90€

AUCHAN

COMMENT S'IMAGINE LE CENTRE
COMMERCIAL DE DEMAIN

BOSCH

LA SEMAINE DE 4 JOURS :
500 MANAGERS ONT DIT OUI !

TOUTES LES MÉTHODES
POUR RELANCER SA CARRIÈRE

REBONDIR!

CARLOS TAVARES

COMMENT L'EX-NUMERO 2 DE RENAULT
EST DEVENU NUMÉRO 1 CHEZ PSA

COMMUNICATION
LA LANGUE DE BOIS
SANS PEINE

COACHING
RÉUNION :
EN IMPOSER SANS
RIEN PRÉPARER

+

LE TOUR
DU MONDE
DES AUTRES
SILICON
VALLEY



Credit photo : Raphaël Denant, PSA.

© Accor - Odile Agneret des Moulins à Vélo - Galeries Lafayette - Le nouveau fil des Grands Boulevards - Recherche de nouveaux sites et partenaires / Impression 7B - Différentiel pour recruter des meilleurs

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

Faut-il craquer pour... la télévision connectée Google ?

La clé Chromecast permet d'afficher sur la télé le contenu de l'ordinateur ou du smartphone. Peut mieux faire.

Après l'échec du boîtier Google TV en 2010, le géant du Web repart à l'assaut du petit écran. Lookée comme une clé USB, la Chromecast se branche sur la prise HDMI du téléviseur et, une fois connectée à votre réseau Wi-Fi, permet d'y diffuser les vidéos, la musique et les pages Web de votre smartphone (iPhone ou Android), de votre tablette ou de votre ordinateur. Tel un rétro-projecteur. Le tout pour seulement 25 euros. En attendant la sortie en France de cet accessoire, prévue ce printemps, notre jury a testé sa version américaine, commercialisée depuis l'été dernier. Tous ont d'abord été séduits par sa simplicité d'installation.

«En deux branchements, c'est réglé, souligne Arnaud Boitel, responsable marketing et innovation de Directique. Même mes parents pourraient l'acheter !» Pascal Petitpas, le directeur innovation de Ex & Co, surpris d'avoir configuré le produit

«en seulement dix minutes», a également apprécié le faible temps de latence des vidéos – une seconde – entre le smartphone et le téléviseur. Sur la durée, notre expert est par contre resté sur sa faim, car l'appareil est encore trop centré sur les services du moteur de recherche, Google Play et YouTube. «L'usage reste pour l'instant un peu limité.» Par exemple, il ne permet pas de visionner les photos et vidéos personnelles d'un iPhone, ou les morceaux musicaux de Deezer. Arnaud Boitel ne voit dans la Chromecast qu'un gadget, qui n'apporte finalement guère plus que les box ADSL. Globalement déçu lui aussi, le patron de Meilleurmobile.com, Mathieu Drida, parie toutefois sur l'avenir : «Le jour où elle sera compatible avec l'ensemble des contenus multimédias, cette clé sera très alléchante.» Google France promet justement d'en élargir progressivement les usages.

Zeliha Chaffin •



NOTRE JURY A PASSÉ LA CHROMECAST SUR LE GRIL



DRIDA, MATHIEU
MEILLEURMOBILE.COM

09/20

«Un énorme potentiel»



ARNAUD BOITEL
RESPONSABLE
DE MARKETING
DE DIRECTIQUE

10/20

«Plutôt un gadget»



PASCAL PETITPAS
DIRECTEUR
INNOVATION
DE EX & CO

12/20

«Simple mais pas très utile»

NOTE GLOBALE

10/20

- Chromecast. Vidéo : résolution maximale de 1080 pixels. Dimensions : 72 x 35 x 12 mm. Poids : 34 grammes. Sécurité des réseaux sans fil : WEP, WPA/WPA2. Réseaux sans fil : 802.11/b/g/n Wi-Fi – 2,4 GHz.
- Alimentation : à partir d'un port USB sur la télévision ou directement sur secteur.
- Prix : 35 dollars pour la version américaine.

Quel est le système le plus sûr pour... **payer un achat en ligne ?**

BUYSTER
1^{er}

PAYPAL
2^e

KWIXO
3^e

Pour éviter de donner leur numéro de carte bancaire, de plus en plus d'e-consommateurs optent pour le portefeuille électronique. Au terme de nos tests, le français Buyster apparaît comme la solution la plus sécurisée. L'inscription et la transaction nécessitent l'envoi d'un SMS quand PayPal se contente d'un e-mail de validation. Mais l'américain a d'autres atouts : il permet les transferts entre particuliers (sur eBay, par exemple) et s'affiche sur bien plus de sites.

avec



Directique réalise des mesures de la qualité de service et des parcours en vision client. Ce qui permet de maximiser leur satisfaction et d'optimiser les coûts.

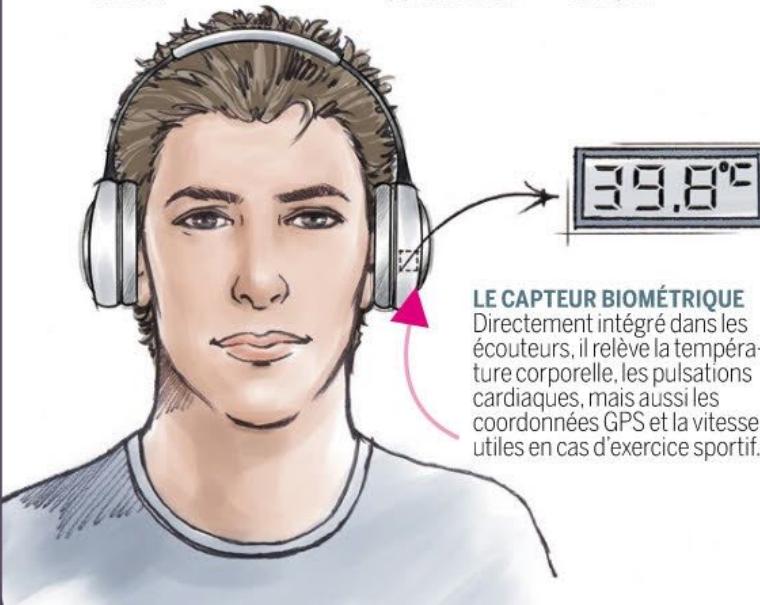
Dans les labos de... **Apple : le casque audio thermomètre**

D'après ce récent brevet, les futurs écouteurs de l'iPhone pourront mesurer la température, le rythme cardiaque et la transpiration de l'utilisateur. Sans bien sûr couper le son.

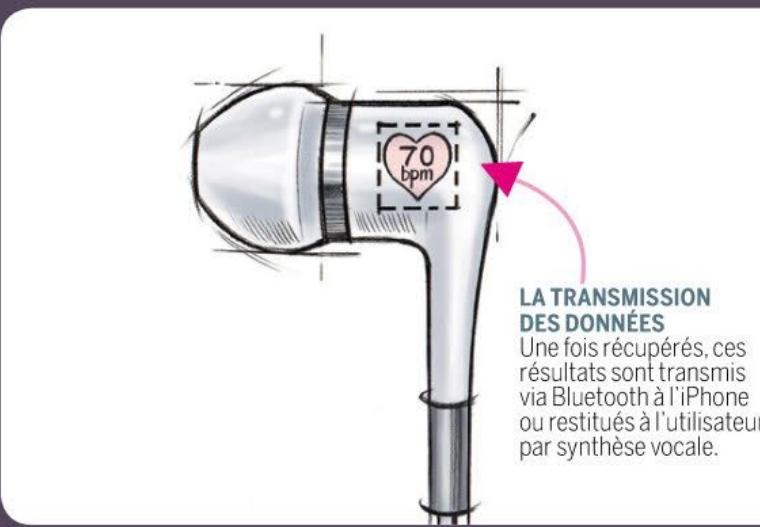


(12) **United States Patent**
Prest et al.

(10) **Patent No.:** US 8,655,004 B2
(45) **Date of Patent:** Feb. 18, 2014



LE CAPTEUR BIOMÉTRIQUE
Directement intégré dans les écouteurs, il relève la température corporelle, les pulsations cardiaques, mais aussi les coordonnées GPS et la vitesse, utiles en cas d'exercice sportif.



LA TRANSMISSION DES DONNÉES
Une fois récupérés, ces résultats sont transmis via Bluetooth à l'iPhone ou restitués à l'utilisateur par synthèse vocale.

Il y a mieux que l'enregistreur de Patrick Buisson... Notre test des accessoires dernier cri pour tout pister.

L'affaire des enregistrements de Patrick Buisson à l'Elysée l'a prouvé: la technologie permet de tout écouter, en toute discréction, même au plus haut sommet de l'Etat. «Avec la miniaturisation, n'importe qui peut enregistrer n'importe quoi, très facilement», assure Alain Bauer, professeur en criminologie et ancien conseiller sécurité de Nicolas Sarkozy. Le Dictaphone numérique de l'ex-éminence grise du président se déclenchant automatiquement à la voix permettait ainsi de stocker plus de cinq heures de conversation.

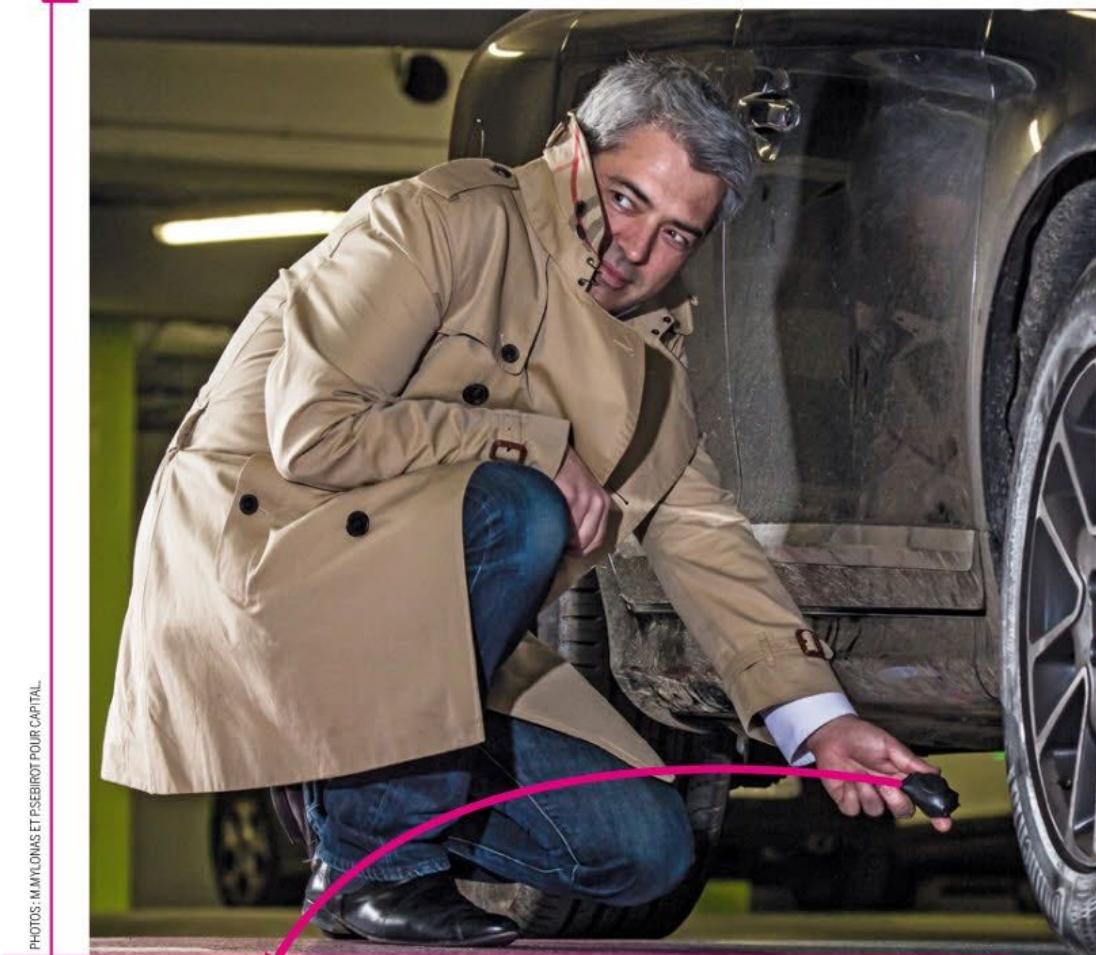
Et il aurait pu avoir l'image en plus. Les caméras espions, presque invisibles, se cachent désormais dans les objets les plus inattendus: stylo, lunettes, cravate, clé de voiture ou chargeur de portable. «Le premier prix est de 59 euros pour une caméra HD, avec mémoire et batterie intégrée», explique Benjamin Renassia, du magasin Coneclic+, à Paris, qui vend pour 400 euros de matériel espion par jour. «Et cela ne cesse d'augmenter», observe-t-il. Ses clients vont de la femme trompée au retraité dont la voiture est régulièrement rayée, en passant par le salarié en conflit avec son employeur. Du coup, le contre-espionnage est aussi un secteur qui a la cote: smartphones cryptés et détecteurs de micros se vendent presque aussi bien. Tour d'horizon des gadgets qui permettent de jouer à l'espion, tous en vente libre.

Lomig Guillot



SURVEILLER

A partir de 39 euros, cette



PHOTOS: M. NYLONAS ET P. SEBROU POUR CAPITAL



Un minitracker GPS, pour suivre une voiture à distance 219 euros

Cet appareil, à peine plus gros qu'un briquet (3 x 6 centimètres), est un tracker GPS ultraprecis, qui donne sa position à 2 mètres près. Grâce à son aimant très puissant, il se fixe facilement, et il est étanche. Il permet de suivre en direct depuis son ordinateur ou smartphone tout objet en mouvement, sur Google Maps et même dans Street View, comme si vous y étiez. On peut aussi paramétriser une zone précise (école, entrepôt, quartier...) et être alerté par SMS dès que l'appareil en sort. Ce tracker est utilisé par des entreprises pour sécuriser leurs biens, mais équipe aussi des expatriés en zones sensibles, caché dans une ceinture ou une semelle de chaussure.

Bond Tracker, en vente sur Goteck7.fr

facile et bon marché

panoplie high-tech permet de tout filer, filmer et enregistrer.



Notre journaliste a posé un tracker GPS aimanté sous une des voitures garée chez Prisma Media, éditeur de Capital, afin de suivre ses déplacements pendant une journée.

Si tous ces accessoires n'ont rien d'illégal - comme n'importe quelle caméra ou appareil photo, on a le droit de les utiliser - par contre, l'usage qu'on fait des enregistrements peut être condamnable. Cela arrive notamment en cas de violation de la vie privée, si on a filmé quelqu'un à son insu. «On prévient l'acheteur qu'il ne pourra pas toujours utiliser ce qu'il a filmé», assure ainsi le commercial de Conectic +. Surveiller sa nounou sans qu'elle le sache ne sera pas exploitable au tribunal en cas de litige, par exemple.



Fausse clé, vraie caméra 89,90 euros

Avec un porte-clés de marque, cette clé de voiture passera totalement inaperçue posée sur un bureau ou accrochée dans une entrée. La caméra, grand angle, se met en marche en appuyant sur le bouton d'ouverture des portes, mais elle peut aussi filmer automatiquement grâce à un détecteur de mouvement intégré. Elle est aussi équipée d'un système de vision nocturne, utile si vous voulez, par exemple, surveiller l'entrée de votre domicile la nuit. La carte mémoire (non fournie) permet ensuite de visionner les images sur n'importe quel ordinateur.

Cle full HD Belkanto, en vente sur Belkanto.fr



La montre de James Bond 69 euros

Au cinéma, l'agent 007 est sponsorisé par les montres Omega. Celle-ci est moins prestigieuse, mais serait bien utile au plus célèbre des espions : grâce à un trou sous le six, elle filme ; par un autre orifice sur le côté, elle enregistre le son, et via une prise cachée sous le remontoir, elle se connecte à un ordinateur pour récupérer les images et se recharger. Ce modèle, bien qu'un peu épais, est assez discret. Par contre, le poignet doit rester bien immobile pour cadrer correctement, ce qui n'est pas toujours aisés. Utile en réunion ou dans un café, quand on est en situation d'écoute passive. **Montre caméra, 4 Go, en vente sur Shoptechology.net**



Micro dans un trou de souris 79 euros

Cette souris, qui fonctionne parfaitement sur n'importe quel PC, renferme un micro relié à un système GSM. Insérez une carte SIM de portable, appelez le numéro et écoutez les conversations autour sans que l'utilisateur de la souris s'en rende compte. L'appareil peut aussi **Suite page 120 ►**

JOUER À L'ESPION, FACILE ET BON MARCHÉ (SUITE)

► Suite de la page 120
vous appeler dès qu'un son est détecté. Avantage de ce système : pas besoin de le recharger, puisqu'il est alimenté par la prise USB. Pratique, en attendant la mise au point du micro biodégradable, sur lequel des labos travaillent.

Souris micro GSM, en vente sur Shoptechology.net



Cravate caméra 95,90 euros

La caméra est cachée dans la doublure de cette cravate, l'objectif, gros comme la pointe d'un stylo, est dissimulé parmi les points du motif. Une télécommande permet de mettre en marche l'enregistrement et de prendre des photos. Si l'image est très correcte, le son, par contre, est un peu moins bon, en raison des frottements du tissu. C'est un des objets les plus vendus chez Conectic +, très prisé des cadres en conflit avec leur hiérarchie. Mais, avec un seul modèle de cravate disponible, on risque d'être vite repéré ! Autre option : une mini-caméra dont l'objectif a la forme d'un bouton, à fixer sur une veste ou un polo (49,90 euros).

Cravate espion, en vente sur Conecticplus.com



Prise indiscrète 119,90 euros

Indétectable ! Qui se douterait que ce transformateur tout à fait banal cache en fait une caméra et un micro, qui se

mettent en route au moindre mouvement. Une télécommande permet aussi le déclenchement à distance (jusqu'à 10 mètres) pour filmer ou prendre des photos. Les images, très nettes et au grand-angle, se regardent sur un ordinateur. Un gadget apprécié des salariés victimes de vols au bureau ou de particuliers qui veulent surveiller leur nounou ou leur femme de ménage.

Adaptateur secteur, en vente sur Conecticplus.com



Des lunettes qui filment tout 99 euros

A première vue, ces lunettes ont l'air tout à fait bancales. A y regarder de plus près, on voit que les branches sont un peu épaisses. Normal, une caméra est cachée dans la branche gauche, la droite accueillant, elle, le micro et la carte mémoire. L'enregistrement se déclenche grâce à un bouton placé à l'intérieur de la branche, pas idéal pour filmer discrètement. En revanche, l'image est de bonne qualité.

Lunettes HD 720P, en vente sur Conecticplus.com



Stylo espion 39 euros

Déjà un classique. Assez fin et discret, celui-ci fait caméra, Dictaphone et appareil photo. Et il écrit vraiment. Très simple à utiliser, mais l'image n'est pas de grande qualité.

En vente sur Shoptechology.net



SE PROTÉGER

VERROUILLAGE

BIOMÉTRIQUE Un lecteur d'empreintes digitales permet de déverrouiller l'appareil en deux secondes. Plus sûr et plus pratique qu'un code à quatre chiffres. Des modèles grand public proposent eux aussi ce système (iPhone 5S et Galaxy S5), mais ils sont loin d'être aussi fiables.



BRANCHEMENTS ANTI-

INTRUSION Impossible de se brancher sur votre smartphone pour en siphonner les données quand vous avez le dos tourné : ses prises et ports externes sont tous protégés et sécurisés. Aucun autre modèle ne propose pour l'instant de fonctionnalité similaire.

Smartphones sécurisés et détecteurs de micros pour éviter les fuites

Le Hoox, de Bull, est blindé contre les écoutes 2 000 euros

Dévoilé à l'automne, en pleine affaire des écoutes de la NSA, le Hoox, le smartphone ultrasécurisé lancé par Bull, a tout de suite suscité la curiosité : « Nous avons reçu jusqu'à 50 appels par jour de clients potentiels », assure Franck Greverie, le vice-président exécutif de Bull Security Solutions. A 2 000 euros pièce, ce bijou technologique promet à ses utilisateurs une confidentialité absolue grâce, entre autres, à sa puce de chiffrement qui protège appels, SMS et e-mails. A condition que les échanges aient lieu entre deux possesseurs de Hoox. D'autres acteurs se lancent aussi sur ce marché, comme Boeing, avec son Boeing Black. Ou Blackphone et Privacy Phone, deux smartphones vendus à des prix plus accessibles (respectivement 629 et 189 dollars), qui seront disponibles cet été. Les grandes oreilles de la NSA ont encore un peu de répit.

Zeliha Chaffin •



selectionner le type de

SMS sécurisé

SMS clair

Annuler

APPLICATIONS VALIDÉES

Comme sur tout smartphone, on peut installer des applis sur le Hoox. Mais, pour éviter les virus, Bull a fait vérifier et valider par ses experts une liste d'environ 2 500 applications, parmi les plus populaires sur Android, comme Shazam. Sur le Blackphone, les utilisateurs disposeront aussi d'un Security Center, moins restrictif, qui permettra de voir à quelles infos ont accès les applis.

PHOTOS: F. ALBERT ET P. SEBIROT POUR CAPITAL

PROTECTION DES DONNÉES

Pour parer les cyberattaques, le Hoox fonctionne avec une version d'Android totalement revue et corrigée. Chez Bull, une équipe de hackers se charge, en accord avec les clients, de mener régulièrement des attaques sur le téléphone pour tester sa résistance au piratage. Le constructeur aéronautique Boeing, qui vient de lancer son propre modèle, le Boeing Black, a misé sur un dispositif plus spectaculaire : scellé avec une colle ultrarésistante et des vis, le smartphone est programmé pour détruire toutes ses données en cas d'ouverture forcée de sa coque.

Le meilleur conseil pour éviter de se faire espionner ? Ne rien dire ! En tout cas, pas n'importe où. « Les gens ne se rendent pas compte de la quantité d'informations qu'ils donnent eux-mêmes », affirme ainsi Alain Bauer. Dans un TGV, un avion, au restaurant, il suffit souvent d'écouter et d'observer autour de soi pour en apprendre rapidement beaucoup sur les activités de chacun. Pour les bavards, reste la solution du portable sécurisé ou des détecteurs et brouilleurs. Voir de salles entièrement coupées du reste du monde, conçues comme des cages de Faraday pour empêcher toute transmission. Mais elles sont réservées à des cas extrêmes : au bout de quelques minutes, on peut y être pris de nausées, maux de têtes, ou même se mettre à saigner du nez.

Brouilleur GSM 159 euros

Interdit en France, cet appareil est réservé aux patrons prudents qui voudraient, par exemple, éviter qu'une info ne fuite lors d'une réunion sensible... ou à ceux qui trouvent que leurs employés passent trop de temps au téléphone. Radical : il coupe le signal de tous les portables dans une zone d'une vingtaine de mètres, comme nous avons pu le constater lors d'un test dans la rédaction de Capital.

En vente sur Shoptechology.net



Pochette anti-appel 15 euros

Simple, mais efficace : il suffit de glisser son téléphone dans cette pochette pour qu'il ne soit plus connecté au réseau. A remettre, par exemple, aux participants d'une réunion importante qui nécessite le secret. Parfait aussi pour ceux qui ont peur que leur portable soit piraté ou qui craignent d'être géolocalisés. « Mais le mieux, c'est encore d'avoir un vieux portable, plaisante Alain Bauer. Pas un smartphone, un basique que vous pouvez vraiment éteindre quand vous ne vous en servez pas, qui n'a pas de GPS ni d'applications téléchargées. »

En vente sur Shoptechology.net

Détecteur de micros espions 700 euros

De fabrication russe, cet appareil permet de détecter les micros espions GSM, les trackers GPS et tous les appareils qui émettent : téléphones, radios, caméras hertzianes... Pas évident à prendre en main, mais très fiable. Par contre, il ne repère que les appareils qui émettent et ne permet pas de détecter un simple enregistreur (Dictaphone ou caméra). *Raksa iDet, sur Raksa-idet.com et sur Shoptechology.net*



DÉCOUVREZ EN VIDÉO
LA DÉMONSTRATION
DE CES APPAREILS

Scannez ce code avec
votre smartphone après
avoir téléchargé une
appli telle que Mobiletag.

UN ENTRETIEN AVEC L'ANCIEN NUMÉRO 2 DE RENAULT

«GRÂCE AU CLOUD, ON SAURA TOUT DE VOTRE CONDUITE»

Aujourd'hui vice-président de la société américaine

Salesforce, Patrick Pélata, écarté de Renault en 2012, est au cœur d'une nouvelle révolution : la voiture connectée à Internet.

Capital : Vous êtes passé brutalement du siège de Renault à Boulogne, à celui de Salesforce, un leader du «cloud computing» et de la gestion de la relation client basé dans la Silicon Valley. Pas de regret ?

PATRICK PÉLATA : Non, j'ai définitivement tourné la page. Mes nouvelles fonctions sont passionnantes. J'y ai un point de vue d'ensemble sur une révolution technologique qui est en train de bouleverser l'industrie. Avec la connexion des voitures à Internet, c'est bien de cela dont il s'agit.

Capital : La mutation s'accélère ?

PATRICK PÉLATA : L'arrivée de la 4G va permettre des débits plus importants et plus rapides, sans commune mesure avec ce qui existait jusqu'à présent. Cela va ouvrir un immense champ d'applications. General Motors est l'un des premiers constructeurs à avoir annoncé pour bientôt des modèles avec le Wi-Fi dans l'habitacle et qui intègreront un téléphone connecté à la 4G. D'ici quelques années, ce sera la solution standard. Vous pourrez, par exemple, télécharger des films pour les enfants tout en roulant... Audi, Hyundai et d'autres ont suivi. Certains se sont rapprochés de Google, qui a décidé d'adapter son système d'exploitation Android à l'univers automobile. D'autres constructeurs travaillent avec Apple, qui fait de même avec iOS. Bientôt votre voiture sera un vrai smartphone !

Capital : Mais concrètement, à quels types d'applications doit-on s'attendre ?

PATRICK PÉLATA : Dans l'assurance, par exemple, les compagnies sont très intéressées par ce système pour prévenir les fraudes. Il leur permettra de récupérer des informations précises sur la violence des chocs et leur direction, et d'estimer les dégâts. Le kilométrage, les heures d'utilisation, les lieux où la voiture est garée... tout cela peut être aussi pris en compte pour évaluer les risques et moduler les primes, si le client est d'accord bien sûr. Depuis peu, on peut aussi enregistrer des informations comme la fréquence des freinages d'urgence, très corrélée aux risques pris par le conducteur.

Capital : La voiture et son conducteur sont donc suivis à la trace...

PATRICK PÉLATA : Oui, et les usages de ce «tracking» sont multiples. Des radios digitales comme Aha, aux Etats-Unis, sont capables de passer des publicités adaptées au profil du conducteur grâce aux informations qu'elles ont pu réunir sur lui. Elles vont même jusqu'à choisir ces publicités en fonction du lieu où il se trouve en voiture. A San Francisco, nous avons montré une

application inédite développée avec Ford. Si la voiture a besoin d'une vidange, le constructeur envoie sur l'écran de bord une proposition de ristourne pour une révision dans un garage Ford à proximité. Si vous acceptez l'offre, Ford inscrit la destination dans le système de navigation tout en prévenant le garage de votre arrivée.

Capital : Jusqu'où peut aller le service sur mesure avec la voiture connectée ?

PATRICK PÉLATA : On pourrait imaginer que le temps passé chaque jour dans sa voiture soit utilisé pour faire des examens suivis de santé. Grâce à des capteurs, on mesurera la fréquence cardiaque, la pression sanguine, le stress, ce que votre médecin peut rarement faire aussi régulièrement.

Capital : On parle aussi d'application liée à la productivité personnelle ?

PATRICK PÉLATA : Une entreprise française, Sylpheo, a développé pour la plate-forme de Salesforce un outil de ce type à destination des professionnels. Avant de reprendre votre voiture après le travail, vous allez pouvoir placer dans un dossier virtuel les e-mails que vous n'avez pas eu le temps de lire, ou la liste des numéros que vous n'avez pas eu le temps d'appeler. Une fois dans le véhicule, vous poussez une touche sur l'écran de navigation et vous voyez apparaître les mails que vous allez écouter en «text to speech» - les messages textes deviennent vocaux - ou les numéros de téléphone que vous voulez composer.

Suite page 124 ►

A close-up portrait of Patrick Pélata, a middle-aged man with short brown hair and a slight smile. He is wearing black-rimmed glasses and a light blue button-down shirt under a dark suit jacket. His hands are raised to his sides, fingers spread, with his thumbs touching his temple area. A silver-toned wristwatch is visible on his left wrist. The background is a warm, solid color.

LES DATES DE PATRICK PÉLATA

- **1984** Entré chez Renault comme chef d'atelier à l'usine de Flins.
- **1999** DG adjoint de Nissan.
- **2008** DG de Renault.
- **2011** Démission après l'affaire des faux espions.
- **2012** Vice-président exécutif de Salesforce en charge du secteur automobile. Créé en 1999 par Marc Benioff, un ancien d'Oracle, Salesforce est surtout spécialisé dans les logiciels pour les entreprises.

Constructeurs et opérateurs se disputeront le marché

► Suite de la page 122

Capital : Comment les marques se procurent-elles les informations sur les conducteurs ? C'est tout de même très intrusif !

PATRICK PÉLATA : Lorsque Apple propose sa plate-forme de services CarPlay, il peut les recueillir à partir de l'iPhone, comme il le fait en temps normal, et y ajouter les informations fournies au système par la voiture elle-même avec la collaboration du constructeur. Une radio digitale aura accès à moins de données, mais pourra utiliser ce que vous écoutez pour mieux vous cerner, comme Facebook lorsque vous faites un post sur le réseau social, ou Google lorsque vous utilisez son moteur de recherche. Si le recueil et l'utilisation de ces informations conduisent à des abus, la sanction du client peut être très rapide : il met l'application à la poubelle de son smartphone ou de son écran de voiture. Si, au lieu de vous rendre la vie plus facile, la marque vous importune, rien de plus simple que de la quitter...

Capital : En termes de chiffre d'affaires, que représente le marché mondial de la voiture connectée ?

PATRICK PÉLATA : On l'estimait déjà à 13 milliards d'euros l'an dernier et, d'après une étude du cabinet SBD, il devrait atteindre 40 milliards d'ici à 2018, avec une large part de ce montant liée aux services. A cette date, 70% des nouvelles voitures vendues seront équipées pour être connectées.

Capital : Les données sur les conducteurs vont donc devenir de plus en plus précieuses...

PATRICK PÉLATA : Oui. Jusqu'à présent, on s'est surtout contenté de récupérer à distance des informations techniques sur les voitures. Mais la vraie création de valeur est dans la possibilité de capter aussi de l'information sur les utilisateurs. Notre métier consiste à recueillir cette information, à la stocker dans le cloud et à la mettre à la disposition de ceux qui en ont besoin, sur tablette, smartphone ou ordinateur, pour proposer très vite des services pertinents.

Capital : Pour les intervenants sur ce marché, le modèle économique est-il déjà établi ?

PATRICK PÉLATA : La question reste ouverte. Pour l'instant, les constructeurs qui ont développé des plate-formes de services avec quelques applications, comme BMW, Mercedes, Renault ou PSA, font payer un abonnement. Mais ce système a du mal à décoller. Il ne serait pas idiot de tout

«D'ici dix ans,
on verra
des voitures
autonomes sur
l'autoroute»



JEAN BERFOUR/CAPITAL

transférer sur la facture téléphonique des utilisateurs, mais cela donnerait beaucoup de pouvoir aux opérateurs et les fabricants n'ont pas forcément envie de cela. On est dans un écosystème en train de se créer, avec beaucoup d'innovations, mais où le jeu des acteurs n'est pas stabilisé...

Capital : Les constructeurs ne sont pas assurés de récupérer la plus belle part du gâteau ?

PATRICK PÉLATA : L'économie de la filière automobile a été très stable pendant longtemps, mais ça va beaucoup bouger, personne n'est à l'abri de changements importants. Si les constructeurs ne sont pas assez rapides et pragmatiques, ils peuvent perdre pied sur une partie substantielle de la chaîne de valeur. C'est ce qui s'est passé pour des acteurs historiques d'autres secteurs, comme la distribution de musique ou les jeux électroniques.

Capital : Et la voiture autonome, sans conducteur, c'est pour bientôt ?

PATRICK PÉLATA : Ce qu'a déjà fait Google est remarquable. Tout comme Daimler, avec sa démonstration de conduite autonome sur les 100 kilomètres du fameux trajet de

Bertha Benz entre Mannheim et Pforzheim (NDLR : en 1888, la femme du docteur Carl Benz, inventeur de la première voiture propulsée par un moteur à explosion, a parcouru cette distance pour prouver l'utilité du véhicule). Nissan, Audi et d'autres ont annoncé leur intérêt pour cette technologie ou effectué des démonstrations. Je pense que nous verrons des applications partielles de conduite autonome avant la fin de la décennie, sur autoroute par exemple.

Capital : Que pensez-vous du redémarrage du marché automobile aux Etats-Unis, est-ce de bon augure pour l'industrie dans son ensemble ?

PATRICK PÉLATA : La reprise du marché aux Etats-Unis, la meilleure santé des «big three» et la croissance des investissements des trois grands acteurs japonais montrent que l'industrie automobile repart de l'avant. Il y a encore des hésitations, comme le prouvent les stocks élevés de voitures neuves ces derniers mois aux Etats-Unis et le redémarrage très lent en Europe, mais c'est encourageant.

Propos recueillis par Jean Botella •

Low cost, internet, destinations insolites...

Enquête sur les milliards du tourisme

Capital DOSSIER SPÉCIAL

N°1 MARS - AVRIL 2014 6,50 €

• La révolution low-cost • La saga Club Med
• Les secrets de TripAdvisor • Les parades anti-arnaque
• Les bons comptes des chambres d'hôte...



LES NOUVEAUX BUSINESS
DU TOURISME ET
DES VACANCES

ET AUSSI...

PAGE 94 DANS LE BUREAU DES PATRONS QUI FONT L'ACTUALITÉ
PAGE 98 LA FACTURE DES INONDATIONS EN GRANDE-BRETAGNE



Le projet Duflot : subventionner les charrettes à bras

Pour encourager les salariés à venir travailler à vélo, le ministre des Transports veut leur accorder un bonus de 25 centimes du kilomètre. C'est bien. Mais sa collègue de l'Ecologie souhaite aller encore plus loin.



Moins glamour
que le Gymnase
Club ? D'accord,
mais si on nous
paie pour le faire....

Affaires: Gilles Tanguy (chef de service, 4892),
Emmanuelle Andreani (4727), Claire Bader (chef d'enquête, 4927), Jean Botella (chef d'enquête, 4824),
Sophie Léchuse (4831), Dossier international:
Patrick Chabert (chef de service, 4891), Eric Wattez (chef d'enquête, 4897), **Révélations:** Olivier Drouin (chef d'enquête, 4893), Étienne Giengembre (chef d'enquête, 4896), **Macroéconomie:** Sandrine Trouvelot (chef d'enquête, 4877), **Management, carrières et salaires:** Bruno Declairieux (chef de service, 4880), **Argent placements:** Julien Bouysou (chef de service, 4887), Charlotte Simoni (4888), **Documentation:** Véronique Mottot (chef de rubrique, 4900), Audrey Méricoud (4902).

MAQUETTE

Julie Dupont-Fauville (chef de studio, 4872),
Nicolas Pottier (premier maquettiste, 4926),
Guy Verny (infographie, 4871),
Patrick Bordet (chef de studio hors-séries, 4874).

SECRÉTARIAT DE RÉDACTION

Marie-Pascale Verny (première secrétaire de rédaction, 4866), Catherine Cochereau (4867),
Serge Bourguignon (réviseur, 4862).

PHOTO

Sylvie Knobloch Montali (chef de service, 5757),
Yasmina Khellal (chef de rubrique, 4908),
Sylvie Fraisse (4869).

SECRÉTARIAT

Béatrice Boston (4801), Dounia Hadri (4853),
Elisabeth Romanello (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 45 45. Fax : 01 47 92 67 25.

Directeur exécutif Prisma Pub: Philipp Schmidt (5188).
Directrice commerciale: Virginie Lubot (6450). **Directrice commerciale en charge des opérations spéciales:** Géraldine Pangrazzi (4749). **Directeurs de publicité:** Chrystelle Rousseau (6456), Camille Habra (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 Févre (6455). **Responsable exécution:** Rachel Eyango (6479). **Assistante commerciale:** Corinne Prod'homme (6450).

MARKETING ET DIFFUSION

Directrice des études éditoriales: Isabelle Demaily (5338). **Dir. marketing client:** Nathalie Lefebvre du Prey (5320). **Dir. commercialisation réseau:** Serge Hayek (6471). **Dir. des ventes:** Bruno Recurt (5676).

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION: Rolf Heinz
ÉDITEUR: Martin Traumann
DIRECTRICE MARKETING: Delphine Schapira (4723)

CHEF DE GROUPE: Virginie Baussian (5189).
Impression : Mohn Media Mohndruck GmbH, Carl Bertelsmann Str. 161 M, 33311 Gütersloh - Allemagne.

© Prisma Média 2014. Dépôt légal : avril 2014.
Diffusion Prestat : Date de création : septembre 1991.
Commission paritaire : 0314184390.

ABONNEMENTS

Capital-Service Abonnements et anciens numéros,
62066 Arns Cedex 9. Tél. : 0811232211. **Site:**
www.prismaShop.capital.fr. Tarifs étranger et DOM-TOM : nous consulter. Tarif France : 1 an = 12 numéros : 39,00 euros. Notre publication adhère à l'ARP et s'engage à suivre ses recommandations en faveur d'une publication loyale et respectueuse du public.

PEFC **GROUPE PRISMA MEDIA**
13, rue Henri-Barbusse
92624 Gennevilliers Cedex
Tél. : 01 73 05 45 45
Site Internet : www.prismaMedia.com

Société en nom collectif au capital de 3 000 000 € ayant pour gérants Gruner + Jahr Communication GmbH. Ses trois principaux associés sont Média Communication SAS, Gruner und Jahr Communication GmbH/Het 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.



PEFC
Forest
Stewardship
and
Environmental
Council

www.pefc.org

“

Pour construire
rapidement et durablement,
nous avons **la solution.**

”

Régis COUDRIN - Conducteur Travaux, Sté Yves Cougnaud



Siège Régional Satelec - 514m² [59]

Capacité : Cabinet d'architecte R. & B. Boulle



LA SOLUTION CLÉ EN MAIN DES HOMMES DE MÉTIER

Les hommes de l'entreprise Yves Cougnaud construisent des bâtiments uniques conçus pour votre confort de vie. Le savoir-faire Yves Cougnaud c'est aussi une mise en œuvre rapide, un chantier propre et sans nuisance, 20% d'économie par rapport à une construction traditionnelle, une certification HQE...

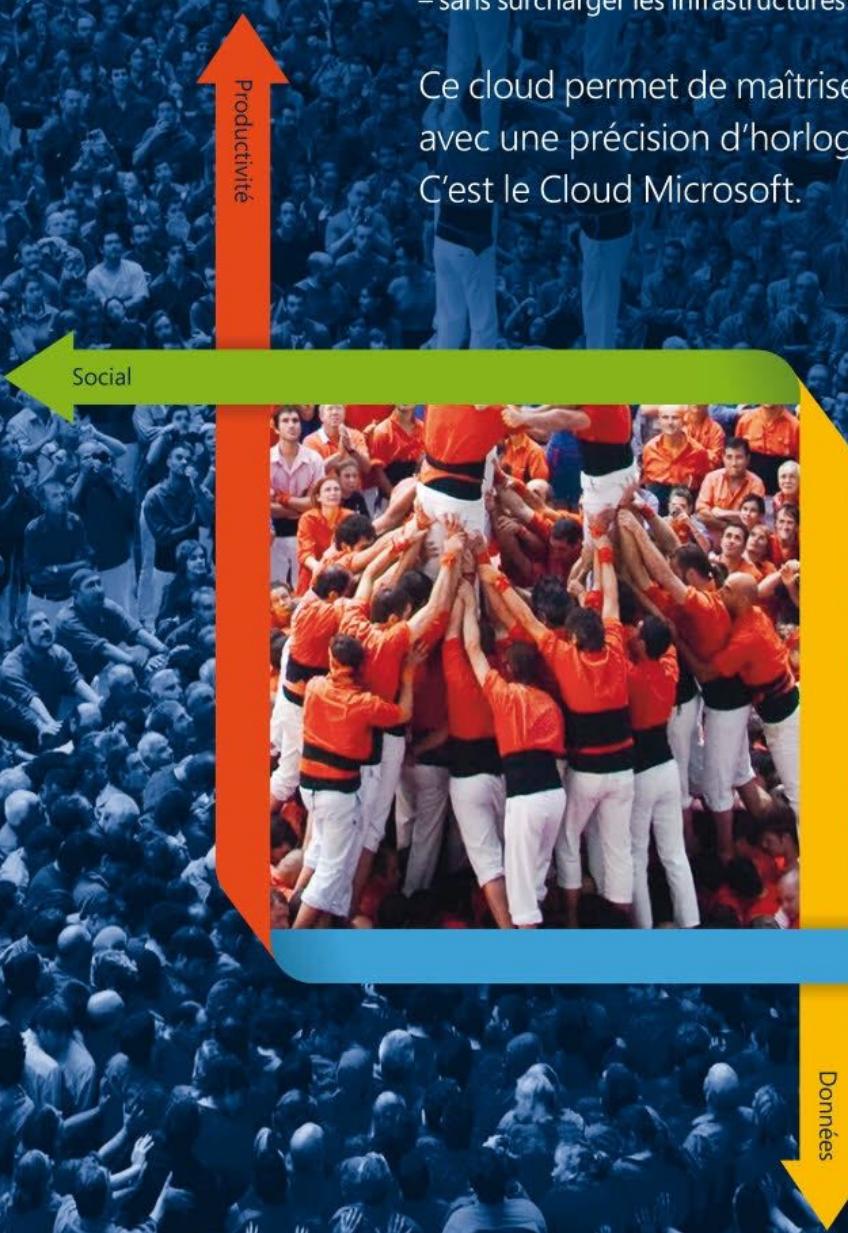
Choisir la Société Yves Cougnaud, c'est faire un autre choix : celui de la simplicité, de l'efficacité et de l'avenir.

Yves
Cougnaud
BATIR AVEC DES IDEES NEUVES

Le cloud pour accueillir 1,5 million de visiteurs.

La Mercè : une des plus grandes fêtes d'Europe. Pour organiser de telles festivités et accueillir la foule des participants, la Ville de Barcelone s'appuie sur Microsoft Dynamics CRM, Azure et SQL Server réglant ainsi chaque détail, du défilé des Géants de Catalogne à la gestion du flot exceptionnel des visiteurs – sans surcharger les infrastructures de la cité.

Ce cloud permet de maîtriser tous les rouages de l'événement avec une précision d'horloger. C'est le Cloud Microsoft.



En savoir plus sur microsoftcloud.fr

 **Microsoft Cloud**