

STAGFLATION
SES CONSÉQUENCES SUR
NOTRE POUVOIR D'ACHAT P.16



FDJ

COMMENT ELLE
RAFLE TOUJOURS
LA MISE P.28

capital

capital

N° 368
Mai 2022
4,90 €

VIVEZ
L'ÉCONOMIE

VOITURE AUTONOME • ORDINATEUR QUANTIQUE • CRYPTOMONNAIES • MÉTAVERS...

TECHNOLOGIES DE DEMAIN

POURQUOI LA FRANCE PEUT ENCORE GAGNER

P.42



EHPAD, MAINTIEN À DOMICILE, AIDES... TOUS NOS CONSEILS

MIEUX TRAITER LES PERSONNES ÂGÉES: QUEL COÛT?

Et aussi
INVESTIR
DANS LES
RÉSIDENCES
SENIORS

P.80



RÉVÉLATION : UN CENTRE DENTAIRE DANS LE COLLIMATEUR DE LA JUSTICE

P.70

BEL: 5,50 € - CH: 8 CHF - CAN: 9,75 CAD - D: 6,50 € - ESP: 5,50 € - GR: 5,50 € - ITA: 5,50 € - LUX: 5,50 € - PORT. CONT: 5,50 € -
DOM : Avion: 6,90 € - Bateau: 5,50 € - Maroc: 57 DH - Tunisie: 7,5 TND - Zone CFA Avion: 6500 XAF - Zone CFP Avion: 1600 XPF Bateau: 700 XPF.

PM PRISMA MEDIA

L 12328 - 368 - F: 4,90 € - RD





Des économies, des avantages, du réseau...

Dynabuy, l'allié de toutes les entreprises.

Dynabuy

ÉVÉNEMENT
Connect'
Entrepreneurs.

3 jours pour réseauter et rencontrer vos futurs partenaires et clients.
75 Rencontres Dirigeants, 5 conférences, 10 ateliers pratiques et une soirée de gala.

RENDEZ-VOUS À NANTES LES 22-23-24 JUIN 2022



assemblée en France dans notre manufacture de Douai

(1) jusqu'à 470 kilomètres d'autonomie WLTP en version Evolution ER. WLTP (worldwide harmonized light vehicles test procedures) : ce protocole permet de mesurer les consommations et autonomies très proches de celles constatées en conditions réelles d'utilisation. (2) Google, Google Play et Google Maps sont des marques de Google LLC. gamme nouvelle Renault megane e-tech 100 % électrique : consommations min/max (procédure WLTP) (Wh/km) : 155/170. émissions de CO₂ (procédure WLTP) : 0 à l'usage, hors pièces d'usure. © o.noltekuhmann

Renault Pro+

professionnels.renault.fr

GÉNÉRATION BÂTIMENT ÉCO-RESPONSABLE

FRANCOIS FREUND,
ARCHITECTE

“ Bon rapport
qualité-prix ”

NICOLAS ROUÉ,
DIRECTEUR DES OPÉRATIONS
“ Réduire notre empreinte
environnementale ”



**CONSTRUCTION D'UNE AGENCE EN 6 SEMAINES
PLUS ÉCONOME EN ÉNERGIE**

Europcar

Gulfstream communication - RC Nantes B389 788 993 - © Philippe Marchand - Shutterstock



Optimisez votre projet avec le leader français
de la construction hors-site.

**CONTACTEZ-NOUS AU 02 51 05 85 85
OU SUR BATIMENT-ECORESPONSABLE.COM**

Flashez le QR code et découvrez tous les témoignages vidéo.



LES ACTUS CAPITAL

6 Interview leader

Thierry Blandinières, DG d'InVivo (jardineries, négocie de céréales et de vin...).

11 Le diagnostic

«L'appauvrissement relatif des retraités doit être enrayer.»

16 Inflation + panne de croissance = stagflation

Baisse du pouvoir d'achat, recul de l'activité et hausse des taux d'intérêt... La flambée des tarifs de l'énergie n'a pas fini d'inquiéter les ménages, comme les entreprises. Mais le pire est-il sûr?

HOMMES ET AFFAIRES

20 Nasser Al-Khelaïfi, patron du PSG, est-il un mauvais manager?

Il dispose de ce dont rêve tout dirigeant: un budget quasi illimité pour faire tourner son équipe. Et pourtant, les résultats ne suivent pas. La faute à un management défaillant, très instructif à analyser.

24 Artmedia : la réalité rattrape la série télé

Entre querelles internes et fuite des talents, la prestigieuse agence de stars, qui a inspiré la fiction «Dix pour cent», vit un épisode difficile.

26 Ils ont eu la bonne idée

Le site de Loïc Tanguy propose les bouteilles de 1 200 vignerons.

SUCCÈS ET DÉRAPAGES

28 SUCCÈS Et à la fin, c'est la Française des jeux qui gagne !

Si l'ex-loterie nationale fait rêver des millions de joueurs, c'est bien elle qui touche le jackpot. Grâce à un marketing puissant et à une accélération sur le numérique, elle affiche des résultats record. Enquête côté coulisses.

34 DÉRAPAGE Le Vélib' parisien pourra-t-il tenir encore 10 ans ?

Service défaillant, finances fragiles... Les utilisateurs des vélos partagés n'en finissent pas de payer l'erreur d'Anne Hidalgo: avoir choisi il y a cinq ans, par principe, un petit opérateur, qui ne s'est pas révélé au niveau.

38 SUCCÈS Comment Glénat profite de la folie du manga

Netflix et... l'argent public du pass Culture dopent les ventes de BD japonaises, très appréciées des adolescents. Une aubaine pour la maison d'édition, pionnière du genre en France.

DOSSIER

42 Technologies de demain : la France n'a pas dit son dernier mot

Le thème de la souveraineté scientifique est revenu en force dans le débat public. La France, avec l'Europe, a les savoir-faire nécessaires pour renforcer son indépendance.

ÉCONOMIE

60 En images

Notre usine de blindés tourne à plein régime

68 "Le versement automatique des aides sociales, c'est possible"

Ambitieuse, la proposition du candidat Macron permettrait un meilleur recours aux droits, mais aussi une simplification administrative et une réduction des coûts et de la fraude, selon l'expert de l'insertion sociale Julien Damon.

70 Révélations

Dentexelans : encore un centre dentaire dans le collimateur de la justice.

74 La leçon d'éco

Inflation, flambée des taux et dette massive : gare au trio infernal !

76 En histoire

En 1848, les chômeurs aidés devaient déjà travailler.

CAPITAL PRATIQUE

78 Vos droits

80 Argent et placements

Mieux traiter nos personnes âgées, pour quel coût ?

96 Carrière et salaires

Faut-il parler de ses pépins de santé à son chef ?

Que faire si mon chef insiste pour m'accompagner en afterwork ?

Et aussi

120 Document

Cabinets de conseil : l'Etat dépense-t-il trop d'argent ? Débat entre le représentant de la profession et l'une des porte-parole, haute fonctionnaire, du collectif Nos Services publics.

Editorial

TO-DO LIST POUR L'ÉLYSÉE

L'ombre d'un invité mystère plane sur ce numéro de Capital que nous avons réalisé entre les deux tours de l'élection présidentielle.

Emmanuel Macron ou Marine Le Pen, nous ignorions le nom du gagnant le jour du bouclage. Quel qu'il soit, puisse-t-il jeter un œil à notre enquête sur le grand retour de la France dans la course aux technologies de demain. Les crédits affluent, les usines sortent de terre, les chercheurs s'activent pour créer leur entreprise... Le phénomène est spectaculaire mais fragile. Il mérite d'être encouragé. L'enjeu est énorme, rien de moins que notre souveraineté scientifique et économique. Notre pays sera-t-il demain dans le trio de tête de la voiture autonome, du métavers et de l'Internet par satellite ? Ou sera-t-il définitivement un outsider ? C'est maintenant que cela se décide.

L'autre sujet brûlant que nous traitons ce mois-ci et que l'hôte de l'Elysée va trouver sur son bureau est celui du troisième âge. Le livre «Les Fossoyeurs» a révélé l'étendue de la maltraitance dans les Ehpad. Mais derrière le scandale pointe une réalité économique alarmante. Le nombre de seniors en perte d'autonomie va exploser, à près de 3 millions en 2027. Or on doute que les financements suivent. Ce qui est troublant dans ce dossier, comme dans tant d'autres dès qu'il s'agit d'argent public, est que la France consacre à ses personnes âgées à peu près le même budget que ses voisins. 1,7% du PIB exactement, contre 1,6 pour la moyenne européenne. Mais elle dépense très mal. Une fois de plus, nous avons construit une usine à gaz administrative qui fait intervenir l'Etat, les agences régionales de santé, les départements, les municipalités... Trop de responsables, pas de responsables ! Ce qui explique que les services de contrôle ne font pas leur boulot, pour le plus grand bonheur des Ehpad indélicats. Au fait, réformer l'administration, quel candidat en avait fait le pitch de son programme ? Aucun, pas même les deux qui se sont retrouvés en tête le 10 avril. Mais il n'est jamais trop tard pour s'y mettre...

FRANÇOIS GENTHIAL,
rédacteur en chef



Au sein du magazine figurent, sur une sélection d'abonnés, 7 encarts régionaux Chridami 4, 8, 16 et 24 pages brochés page 74, 1 encart Post-it réab 2021 collé, 1 encart TE1 fête des mères 2022 jeté et, sur tous les abonnés, 1 encart First Voyages jeté.

Photos couverture: GETTY IMAGES/ISTOCKPHOTO, IMAGINIMA/GETTY IMAGES/ISTOCKPHOTO, KUPICOO/E+/GETTY IMAGES, FRANCK FIFE/AFP

10
BILLARDS
D'EUROS
DE CHIFFRE
D'AFFAIRES

EN
CROISSANCE
DE 95%

RACHAT
Grâce à
l'acquisition du
groupe Soufflet
en 2021, InVivo a
doublé de taille

«Le blé est une arme géopolitique : l'Europe ne doit pas produire moins et bio mais plus et durable»

Thierry Blandinières

DG d'InVivo (jardineries, négoce de céréales et de vin...)



Géant multifacette, InVivo, propriétaire des enseignes Jardiland, Gamm vert et Pomme de Pain, est présent dans les céréales comme dans le vin, de la culture au trading international de matières premières. A la tête de ce groupe coopératif depuis près de dix ans, Thierry Blandinières vit des mois intenses. Exposé en Ukraine, il doit également gérer l'absorption d'un autre poids lourd agricole, Soufflet, et déployer une nouvelle chaîne de distribution.

CAPITAL : Vous êtes en négociation exclusive avec Xavier Niel et ses co-investisseurs pour créer une enseigne alimentaire. Quel serait le concept ?

► **THIERRY BLANDINIÈRES** L'enseigne s'appellerait Grand Marché-Frais d'ici et proposerait des produits locaux et durables. Des fruits et légumes, de la viande ou encore des laitages. InVivo possède un parc de 1 600 jardineries, dont 200 seraient assez grandes pour accueillir ce concept : nous comptons réduire les surfaces allouées aux plantes pour dégager environ 900 mètres carrés où exposer l'offre alimentaire... L'idée est de constituer des centres commerciaux à taille humaine mais riches en services numériques. Le premier magasin ouvrirait dès cette année dans un Jardiland de Bonneuil (Val-de-Marne). Nous souhaitons investir plus de 600 millions d'euros dans le déploiement, notamment via des acquisitions de réseaux existants, et tablerions alors sur un chiffre d'affaires de 650 millions d'ici cinq ans. Cela nous permettrait de répondre aux attentes des consommateurs et de rééquilibrer le modèle économique de nos jardineries, dépendant des saisons. **Le gros de votre chiffre d'affaires provient d'activités agricoles. A quel point êtes-vous exposé en Ukraine ?**

► Nous avons 350 salariés en Ukraine et 200 en Russie. Dans chacun des deux pays,

nous avons une activité industrielle, la malterie, et une activité agricole : nous fournissons aux céréaliers des intrants (semences, fertilisants...) et rachetons ensuite leurs collectes pour les commercialiser dans le monde entier. En Ukraine, les agriculteurs ont en partie arrêté leur production. Dans l'est du pays, tout est perdu, le danger et les multiples problèmes logistiques empêchent l'entretien des cultures. Mais, à l'ouest, nos partenaires ont voulu reprendre le travail, nous les accompagnons : c'est une période clé pour eux, ils doivent réaliser les semis de printemps (tournesol, maïs, orge...) et devront moissonner le blé en juillet. En Russie, nous avons décidé de maintenir notre activité, comme le recommande l'organisme des Nations unies pour l'alimentation, qui préconise à tous les acteurs de l'agriculture de continuer. En revanche, nous ne faisons plus d'import-export.

Quelles répercussions anticipiez-vous sur les marchés des céréales ?

► La question cruciale est celle du blé, c'est la céréale qui nourrit la planète. Une grande partie de la production ukrainienne est considérée perdue. Alors que le pays exporte généralement 20 millions de tonnes par an, il devrait garder l'intégralité de ses volumes pour sa population intérieure : il manquera ainsi 16% des flux internationaux. L'impact de la Russie risque d'être encore plus fort. Jusqu'en 2014, le pays était importateur de céréales, mais, suite aux sanctions des Occidentaux, il a relancé son agriculture et se retrouve aujourd'hui exportateur. C'est même le premier concurrent des Français et il nous prend des parts de marché : les terres noires ont de très forts rendements, les coûts de production sont très compétitifs, et la position sur la mer Noire est stratégique pour desservir le Moyen-Orient à moindres frais logistiques. La Russie exporte habituellement 40 millions de tonnes par an : Poutine va faire

de la rétention de stocks et transformer ce blé en arme géopolitique. Au total, à cause de la guerre, les analystes estiment que 30% des volumes pourraient manquer sur le marché mondial. Il faut ajouter à cela que la Chine, pénalisée par des aléas climatiques, va devoir acheter 25 millions de tonnes. Résultat, nous connaissons une tension extrême sur les cours du blé, qui pourraient monter jusqu'à 600 euros la tonne si la guerre se prolonge.

C'est une bonne nouvelle pour nos agriculteurs ?

► Ce n'est pas si simple. D'abord, les agriculteurs honorent des contrats signés avant que le cours ne se soit envolé, à des prix avoisinant 300 euros la tonne et non 400 comme aujourd'hui. Ensuite, les prix des engrains ont flambé : de 350 à 800 euros la tonne. Lors des prochaines campagnes, en automne, ils vont devoir commander des engrains pour faire pousser et vendre leurs céréales en 2023. Il y a une grande inquiétude : s'ils paient 800 euros la tonne et que le cours du blé rechute, ils seront en difficulté. Donc, potentiellement, les céréaliers pourraient gagner plus mais en supportant des risques importants. Nous-mêmes, acheteurs de blé, nous essayons de nous couvrir mais il y a trop d'inconnues pour le moment. Nous attendons juin pour prendre des positions, en espérant qu'un cessez-le-feu soit obtenu et calme les marchés.

Quel sera l'impact pour le consommateur ?

► Mécaniquement, les hausses des cours seront répercutées sur les étiquettes des supermarchés ces prochains mois. Les négociations entre industriels et distributeurs ont été rouvertes et les fournisseurs demandent des augmentations de tarif allant de 10 à 20%. Le consommateur doit donc s'attendre à une hausse significative des prix, à deux chiffres, d'ici la fin de l'année. Pour la baguette, l'inflation devrait atteindre 15%, compte tenu de l'explosion du blé mais aussi de

l'énergie, de la logistique... Les tarifs de tous les produits alimentaires vont monter car tous dépendent, plus ou moins directement, des céréales. Par exemple, la viande sera plus chère parce que le coût de la nutrition animale va grimper.

Peut-on espérer un rapide retour à la normale ?

► La réaction des consommateurs à ces hausses pourrait réduire l'inflation. Comme tout sera cher, ils vont sûrement réduire les quantités achetées, faire des arbitrages. Cette baisse de la demande pourrait favoriser un retour à la normale. Ce sera à analyser à la rentrée mais, à coup sûr, les prix finiront par baisser, nous ne sommes pas dans les années 1970. Le marché va se réguler, probablement au deuxième semestre 2023.

La guerre semble avoir modifié les priorités. D'un discours prônant le «produire mieux», nous sommes revenus à «il faut nourrir les gens».

Qu'en pensez-vous ?

► C'est la vraie question politique du moment. Les crises font se poser les questions essentielles. Cela faisait longtemps que l'on parlait de la géopolitique du blé, mais nous n'étions pas entendus : les autorités voulaient que le monde soit bio. La loi Egalim 1 prévoit que 25% des surfaces françaises deviennent bio. Le programme Farm to Fork prévoyait qu'il en soit de même en Europe. Les études ont montré que ce plan entraînerait une baisse de la production de 10 à 15% et obligerait l'Europe à importer des volumes, nous rendant donc dépendants d'autres puissances agricoles.

Il semble que l'on assiste à une prise de conscience collective : est-ce que le bio est la solution ? Nous n'avons rien contre ce mode de production, évidemment, mais il faut cultiver du bio quand le climat et le potentiel agronomique des sols s'y prêtent. Il y a 8 à 10% des surfaces françaises qui peuvent basculer sans perdre 40 à 60% de leurs rendements. Par exemple, dans le pourtour méditerranéen où le climat est sec, la culture du vin peut être bio sans ...

Repoussez les limites en mode **Wifiissime**



Nouveau : Livebox Max Fibre



Avec cette offre, accédez à une connexion ultra performante grâce à la nouvelle Livebox 6 intégrant le Wifi dernière génération, le Wifi 6E, qui permet de profiter pleinement de la puissance de la fibre. Nos Spécialistes Wifi sont à votre service pour optimiser l'efficacité de votre connexion chez vous, et vous proposent si besoin jusqu'à 3 Répéteurs Wifi 6. Et votre connexion vous suit partout grâce à l'Airbox 20 Go fournie sur demande.

C'est ça le mode Wifiissime !

Offre soumise à conditions en France métropolitaine. Services sous réserve d'éligibilité et de couverture, disponibles exclusivement avec les offres Livebox Max Fibre et Open Max Fibre, et avec équipements Wifi compatibles. Répéteurs et Airbox sur demande. Détail et tarifs sur orange.fr

Répéteurs Wifi 6 : dans la limite d'un par demande chaque 72h sur orange.fr - Le nombre de répéteurs dépend de la taille du logement.

Spécialistes Wifi : accompagnement téléphonique sur rendez-vous pris sur orange.fr, selon disponibilité, ou via appel au Service Client du lundi au samedi de 8h à 20h. Le temps d'attente avant la mise en relation avec un conseiller est gratuit depuis les réseaux Orange. Le service est gratuit et l'appel est au prix d'une communication normale selon l'offre détenue, ou décompté du forfait mobile.

Airbox : option de connexion internet en mobilité, mise à disposition d'une Airbox 4G et d'une carte SIM. Débit réduit au-delà. Sessions limitées à 12h.





LES ACTUS
CAPITAL

INTERVIEW LEADER

Thierry Blandinières
Directeur général d'InVivo



«LA DÉCISION D'INTERDIRE LE GLYPHOSATE A ÉTÉ PRISE TROP VITE, DANS L'ÉMOTION»

en fonction du sol, au mètre carré près. Des satellites balaiant les parcelles, génèrent des data et nourrissent ainsi des algorithmes qui calculent le traitement adapté.

Vous continuez à vendre du glyphosate, très décrié, pourquoi ?

► D'abord, tout n'est pas tout blanc, tout noir: le glyphosate permet par exemple de limiter le labour des sols et ainsi d'en préserver la biodiversité et de stocker le carbone. Ensuite, le président de la République reconnaît lui-même qu'il a fait une erreur en voulant l'interdire avant l'Europe. La décision a été prise trop vite, dans l'émotion. Evidemment, il faut s'adapter aux attentes de la société et prendre toutes les précautions pour la santé des agriculteurs, mais prohiber cet herbicide n'est pas la solution tant qu'il n'existe pas de molécule alternative satisfaisante. D'ailleurs, l'interdiction ne cesse d'être reportée.

Comment vous préparez-vous aux effets du réchauffement climatique ?

► Les grands semenciers travaillent sur la génétique pour développer des variétés de céréales qui offrent de bons rendements avec moins d'eau. Dans la viticulture aussi, il va falloir faire évoluer les cépages, avec des variétés bien plus résistantes au stress hydrique, même dans la région bordelaise.

Vous avez beaucoup investi dans le vin, notamment en rachetant le négociant Cordier. Pourquoi ?

► Nous travaillons sur l'amont et faisons de l'embouteillage mais nous sommes distributeurs avant tout. La France est un des premiers producteurs de raisin mais n'est pas le premier négociant. Nous voulons devenir ce négociant d'envergure mondiale, capable de rivaliser avec les géants américains. Nous enregistrons 400 millions d'euros de chiffre d'affaires et visons le milliard d'ici 2030. ■

**Propos recueillis par
CLAIRES BADER et CHRISTOPHE DAVID**

... difficulté – d'ici cinq ans, compte tenu du réchauffement, la totalité de la production le sera à coup sûr –, mais en région bordelaise, si vous ne traitez pas vos vignes contre le mildiou, vous risquez de perdre 70% de votre production. La stratégie de la France et de l'Europe ne doit pas être de produire moins et bio, mais plus et durable.

Les autorités vous écoutent-elles ?

► Oui. Pour offrir une réponse rapide à la crise actuelle, l'Europe vient d'autoriser la mise en culture ponctuelle d'hectares de jachères. Il fallait donner au marché un signal fort montrant que l'Europe s'organise pour fournir les volumes nécessaires. Cette décision doit favoriser, dans le même temps, la transition vers une agriculture durable. Il s'agit notamment de favoriser un nouveau schéma de rotation des cultures. D'ici trois à cinq ans, nous voulons sortir de la monoculture et faire tourner du blé, de l'orge, des légumineuses sur une même parcelle. Cela enrichit les sols et crée des puits de carbone. L'enjeu est de faire de l'agriculture une solution au réchauffement climatique, mais, pour cela, il faut accompagner les exploitants, leur apporter un filet de sécurité financière au cas où les

rendements et les revenus baissent. L'objectif est de produire mieux tout en garantissant la souveraineté européenne. Et il faut aussi pouvoir continuer à exporter, notamment pour approvisionner l'Afrique.

Au-delà de la rotation des cultures, comment avancer vers cette agriculture plus durable ?

► InVivo est engagé depuis longtemps dans la transition écologique, notamment vers la neutralité carbone. Nous avons entrepris très tôt de devenir une «entreprise à mission» et nous publions des plans de progrès depuis lors. Sur le terrain, nous incitons l'ensemble de nos adhérents à respecter les normes HVE3 qui imposent aux exploitations l'usage de bonnes pratiques (comme la gestion des ressources énergétiques...). Nous travaillons aussi au développement d'une agriculture de précision, grâce au digital. Nous avons créé des fermes pilotes en France, où nous démontrons qu'en investissant dans la technologie un céréalier peut augmenter son revenu de 10% et réduire ses intrants de 35%. Par exemple, des tracteurs embarqués permettent de moduler les quantités d'eau et de produits phytosanitaires répandus



LA CORSE SANS LA FRANCE, VRAIMENT ?

La question que nous posions en février 2016 (**Capital** n° 293) est toujours d'actualité : «La Corse pourrait-elle vivre sans la France ?» Gilles Simeoni venait alors de prendre la présidence de la collectivité territoriale. Après les heurts provoqués par l'assassinat d'Yvan Colonna en prison, la question d'une autonomie de l'île de Beauté a été évoquée sans tabous par le ministre de l'Intérieur Gérald Darmanin. Mais davantage maîtres chez eux, les Corses n'en auraient pas pour autant dompté leurs démons : taux d'impayés à l'Urssaf et au fisc, absentéisme de fonctionnaires aux effectifs pléthoriques, clientélisme... sur maints indicateurs, l'île bat des (mauvais) records.



INTERSPORT BAT DES RECORDS DE VENTE

En novembre 2018, Jacky Rihouet affichait ses ambitions dans Capital (n° 327) : gagner des parts de marché sur Decathlon. L'exercice 2021 donne du crédit au discours. L'enseigne a vu son chiffre d'affaires France (2,76 milliards d'euros) progresser de 23,6% par rapport à 2020, année perturbée il est vrai. Mais, en comparaison de 2019, la hausse est encore de 16,7%. Même satisfaction à l'international avec un gain de 3% par rapport à 2019, soit 12,2 milliards d'euros. Intersport ne réalise certes que 60% de ses ventes dans le sport, mais il s'affirme comme un champion du textile. Et même numéro 1 en France selon Kantar. Sport et mode font bon ménage, donc.



LE ROI DE L'IMMOBILIER AGRANDIT SON ROYAUME

Laforêt, Guy Hoquet, Century 21, les syndics Citya... Philippe Briand, le géant de l'immobilier dont nous faisions le portrait en août 2021 (**Capital** n° 359), vient d'ajouter un réseau à son empire : Nestenn et ses 450 agences, en France, au Portugal ou à Miami. Face aux fonds d'investissement qui étudiaient le dossier, le patron du groupe Arche a su convaincre le président de Nestenn, Olivier Alonso, grâce à une méthode éprouvée. Comme nous l'expliquions, l'intégration se fait en douceur, avec maintien des équipes et du modèle d'agence de quartier, et mutualisation du back-office. De quoi faire encore grandir un groupe qui pèse 500 millions d'euros.

Newsletter
Crypto

Capital
21 MILLIONS
LA NEWSLETTER CRYPTO

LES RENDEZ-VOUS DE CAPITAL

Vous êtes expert en cryptomonnaies ou avez envie de vous initier à ses secrets ? Découvrez «21 Millions», la newsletter de Capital entièrement dédiée au sujet. Recevez chaque semaine des décryptages exclusifs et l'analyse des meilleurs experts pour maximiser vos profits en cryptoactifs. A découvrir sur : www.21millions.capital.fr

L'actualité vous intéresse ? Vous avez envie de vous exprimer et d'échanger vos points de vue sur les événements marquants qui traversent la société ? Rejoignez notre communauté de débatteurs sur Capital.fr et participez aux discussions proposées chaque jour par la rédaction. A retrouver sur : www.capital.fr/espace-debat/debats

Débat à l'affiche

Les débats Capital

Faut-il continuer à tester massivement à la Covid-19 ?

75 % Non



COMPARATEUR D'ASSURANCES
Santé, auto, habitation, obsèques, animaux... grâce à notre comparateur, trouvez rapidement et simplement le contrat d'assurance qui correspond le mieux à votre profil et à vos besoins, et faites des économies !

www.capital.fr/page/comparateurs-d-assurances

LES SERVICES CAPITAL

TRAVAUX DE RÉNOVATION ÉNERGÉTIQUE
Vous envisagez de réaliser des travaux de rénovation énergétique ? Pour vous aider à mener à bien vos projets - isolation, changement de chauffage, trouver un artisan ou obtenir des aides -, nous vous accompagnons sur :

www.capital.fr/page/aides-subventions-travaux





SURPRISE, LA DETTE ET LE DÉFICIT RECULENT !

Les chiffres ont beau rester abyssaux, ils constituent une belle surprise pour le gouvernement : en 2021, le déficit et la dette publics ont finalement atteint respectivement 6,5% et 112,9% du PIB, contre des prévisions de 7% et 115,3%. Le fort rebond de l'activité a rendu possible cette baisse des ratios sur un an. Pas sûr toutefois que les plans de résilience et de lutte contre l'inflation, décidés à la suite du conflit ukrainien, permettent de rééditer l'exploit.



SP Jean-Olivier Hairault

Professeur à la PSE-Ecole d'économie de Paris

“L'APPAUVRISSEMENT RELATIF DES RETRAITÉS DOIT ÊTRE ENRAYÉ”

Pour cet expert, allonger la durée d'activité rétablirait l'équité vis-à-vis des retraités, dont les pensions décrochent par rapport aux salaires.

CAPITAL : Alors que le déficit des caisses de retraite est moins élevé que prévu, y a-t-il urgence à reculer l'âge de départ, comme le proposaient plusieurs candidats à l'élection présidentielle ?

► JEAN-OLIVIER HAIRAUT

Ce n'est pas à l'aune de déficits conjoncturels qu'il faut juger de l'urgence à lancer une réforme paramétrique. Si l'on doit l'enclencher, c'est plutôt pour stopper le déphasage relatif des retraites par rapport aux revenus des actifs.

Depuis 1993 et la réforme Balladur, qui a désindexé les pensions de la hausse des salaires, c'est en grande partie par ce décrochage du niveau de vie des retraités que la pérennité du système a été assurée. Plus on vit longtemps, plus le décalage d'évolution du niveau de vie est prononcé, avec 30% d'écart. C'est un mécanisme puissant, le COR (Conseil d'orientation des retraites) le souligne dans son dernier rapport. Les retraités eux-mêmes sentent qu'ils ne profitent plus des gains de productivité et qu'ils s'appauvrisent relativement.

Revenir à des niveaux de pension plus élevés demande de dégager des ressources supplémentaires, par report de l'âge. **Faut-il reculer l'âge légal, ou plutôt allonger la durée de cotisation ?**

► Le moins injuste est de tenir compte de l'âge

d'entrée dans la vie active : il faudrait donc un nouvel allongement de la durée de cotisation, au-delà des 43 années prévues, à compter de la génération 1973, dans la réforme Touraine. On le sait, le recul de l'âge légal pénalise ceux qui ont commencé à travailler tôt. Ils vont cotiser plus longtemps, et en occupant des métiers plus pénibles, que ceux ayant débuté tard dans la vie active. Certes, on entend que des aménagements pourraient être adoptés pour tenir compte des carrières longues. Mais autant le faire simplement en jouant sur cette durée de cotisation.

Quelle borne d'âge viser, alors que les 65 ans sont souvent évoqués ?

► L'âge effectif de départ est de 62 ans et quelques mois en France. Les autres pays européens ont déjà un âge d'arrêt d'activité de trois à quatre ans supérieur, soit 65 ou 66 ans. Se fixer cette borne permettrait également de stopper le déclassement de la France en matière de PIB par habitant, notamment par rapport à l'Allemagne. Si l'on mesure le nombre d'heures effectuées par travailleur, notre pays est en effet en ligne avec ses voisins. Mais si l'on rapporte ces mêmes heures à l'ensemble des habitants, la France décroche. ■

Propos recueillis par
JULIEN BOUSSOU

MAIS LE TAUX D'INTÉRÊT DES EMPRUNTS À 10 ANS DÉPASSE DÉSORMAIS 1%

La forte hausse de l'inflation en mars, estimée à 4,5% sur un an par l'Insee, et la perspective d'un resserrement de la politique monétaire de la Banque centrale européenne (BCE) ont contribué à la tension sur les taux d'intérêt exigés de l'Etat français. La rémunération des obligations à 10 ans (OAT 10 ans) est donc repassée au-dessus de 1% fin mars, un niveau qu'elle n'avait plus connu depuis cinq ans.



Sources : Banque de France, Investing.com

AUTOMOBILE : LE MARCHÉ NE SE REDRESSE TOUJOURS PAS

Epidémie de Covid-19, pénurie de semi-conducteurs... le secteur automobile ne se remet toujours pas des différentes crises traversées depuis 2020. Au premier trimestre, le nombre d'immatriculations de voitures particulières s'est ainsi affiché en baisse de 17,3% sur un an, et même de 34% sur trois ans ! Et c'est désormais le dixième mois consécutif de recul des ventes de véhicules neufs.



Sources : CCFA/AAA Data



LES ACTUS
CAPITAL

LA PRESSE
ÉTRANGÈRE
JUGE...

... NOS PERSONNALITÉS

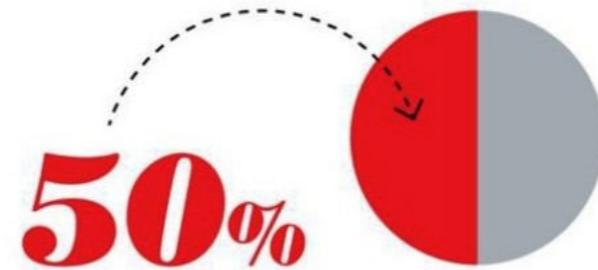


Karim Benzema
(Footballeur au Real Madrid)

Patrick Pouyanné*
(P-DG de TotalEnergies)



D'ARTICLES POSITIFS «En modo Balon de Oro» («en mode Ballon d'or»). A l'image du quotidien «As», la presse espagnole fait campagne pour que le joueur français décroche enfin la récompense suprême des footballeurs. En Ligue des champions, Karim Benzema a effectivement fait très fort : trois buts contre le PSG et rebeloche le tour suivant face à Chelsea. Seule ombre au tableau, l'affaire de la «sextape» est revenue dans le calendrier judiciaire.



D'ARTICLES NÉGATIFS Les fonds activistes et les ONG exigent qu'il ferme ses plateformes gazières et pétrolières en Russie, comme l'ont fait les compagnies BP et Shell, certes moins exposées. L'Allemagne, fortement dépendante du gaz russe, freine des quatre fers. Patrick Pouyanné, lui, fustige le court-termisme des politiques «qui se réveillent brutalement» face aux problèmes de sécurité d'approvisionnement énergétique de l'Europe.

PHOTOS : PRESSINPHOTO/SIPA ; SPEECH FRÉDÉRIC/PHOTOPQR/LA PROVENCE/MAXPPP

... NOTRE ACTUALITÉ

78%

D'ARTICLES négatifs sur Auchan en Russie. L'Ukraine réclame la fermeture des magasins de l'enseigne. Le distributeur français se défend en faisant valoir la commercialisation de produits essentiels et la préservation de 30 000 emplois.

2 044

ARTICLES sur le grand chelem du XV de France. Après la victoire au tournoi des Six Nations, «Le rugby français en parfaite harmonie, 18 mois avant la Coupe du monde», titre «The Guardian».

185

ARTICLES sur la vente des ports africains de Bolloré. L'armateur italo-suisse MSC, numéro 1 mondial du conteneur, va racheter pour 5,7 milliards d'euros les activités logistiques du groupe Bolloré en Afrique.

LexisNexis®
Business Information Solutions

Méthodologie : analyse de plus de 2 000 titres de presse du monde entier (hors France) et des tweets non francophones sur les périodes mentionnées grâce aux solutions de veille et analyse médias (presse, Web et réseaux sociaux) de LexisNexis Business Information Solutions.
[@BISlexisnexis](http://bis.lexisnexis.fr)

Articles parus entre le 1^{er} mars et le 6 avril 2022. * Du 1^{er} janvier au 6 avril 2022.

LexisNexis®

VIVRE EN AUVERGNE-RHÔNE-ALPES, POUR QUEL BUDGET ?

LE NOUVEL INDICE LOGEMENT

SeLoger

empruntis
Expert crédits et assurances

Capital

Mensualités sur 20 ans et loyers moyens.
*Assurance incluse, apport limité aux frais.

LYON

TYPE DE BIEN (Surface moyenne)	MENSUALITÉS DE CRÉDIT*	LOYER HORS CHARGES
Trois-pièces (68 m ²)	1 680 euros	1 003 euros
Quatre-pièces (89 m ²)	2 078 euros	1 199 euros
Maison (99 m ²)	3 306 euros	1 584 euros

Dans cette métropole, le budget à prévoir pour l'achat d'une maison est le double de celui consacré à la location. Le surcoût est encore de 67% pour un trois-pièces.

GRENOBLE

TYPE DE BIEN (Surface moyenne)	MENSUALITÉS DE CRÉDIT*	LOYER HORS CHARGES
Trois-pièces (68 m ²)	857 euros	732 euros
Quatre-pièces (89 m ²)	1 060 euros	837 euros
Maison (99 m ²)	1 736 euros	1 190 euros

Ici, acquérir un appartement engendre un surcoût raisonnable. Même avec un faible apport, il ne faut en effet débourser que de 125 à 225 euros de plus par mois.

CLERMONT-FERRAND

TYPE DE BIEN (Surface moyenne)	MENSUALITÉS DE CRÉDIT*	LOYER HORS CHARGES
Trois-pièces (68 m ²)	648 euros	637 euros
Quatre-pièces (89 m ²)	802 euros	728 euros
Maison (99 m ²)	1 137 euros	990 euros

Des prix au mètre carré très accessibles plaident pour une acquisition à crédit. Même dans le cas des maisons, à peine 15% plus coûteuses à acheter qu'à louer.





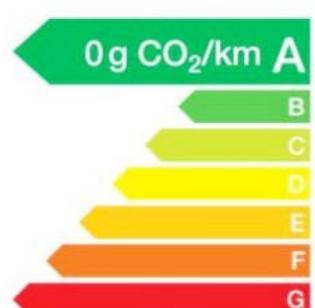
AUTOMOBILES CITROËN : RCS PARIS 642 050 199

Ë-C4 ÉLECTRIQUE

VOUS ALLEZ ADORER LA VIE EN ÉLECTRIQUE



RECHARGE RAPIDE 100 KM EN 10 MINUTES AVEC FAST CHARGE 100 KW
COÛT D'USAGE : 40 % D'ÉCONOMIE VS VÉHICULE THERMIQUE*



NORME	CONSOMMATION	ÉMISSIONS DE CO ₂	TVS/AN	BONUS
WLTP	0 L/100 KM	0 G/KM	0 €	4 000 €



PAS ENCORE 30 ANS, étudiants ou à peine diplômés, et déjà ils sont très motivés pour innover dans des domaines aussi variés que le tourisme en vélo électrique, la sécurité routière, la valorisation des déchets plastiques, la coiffure ou encore la vente de cafés de qualité.

Jean-Baptiste Alla *Kedge BS Marseille*



Son pitch Proposer des vacances en vélo électrique clés en main : s'il n'est pas le premier à y avoir songé, cet étudiant planche sur une offre différente de la concurrence avec son agence de voyages Curso. L'idée est de proposer des randonnées thématiques (cuisine, musique, art...) de trois jours à une semaine avec du coaching en amont pour se préparer physiquement, une prise en charge des bagages à chaque étape et des circuits sur mesure si besoin.

Manon Bigué *Ecole de biologie industrielle Cergy*



Son pitch Comment faire ralentir vélos et trottinettes à proximité des passages cloutés tout en alertant les piétons ? Cette jeune étudiante fait partie d'une équipe de 14 futurs ingénieurs qui a eu l'idée d'une bande de 2 mètres de long sur 3 de large, constituée de petites baguettes rugueuses. L'irrégularité de la surface est conçue pour freiner les roues qui passent dessus, tout en créant du bruit. Un premier proto de Docycl' est en cours de réalisation.

Vincent Heurtel *Ensaia Nancy*



Son pitch Les ténébrions meuniers, coléoptères plus connus sous le nom de vers de farine, sont capables de manger et de biodégrader les plastiques en les digérant. Ce jeune ingénieur agronome travaille sur Worm Generation, un projet de ferme où les insectes seraient nourris de cette façon avant d'être revendus pour l'alimentation animale. Sur une surface de 600 mètres carrés, 1 tonne de polystyrène pourrait ainsi être recyclée chaque mois.

Mathilde Quillévéré *Lycée Montbareil Guingamp*



Son pitch Qui a dit que bigoudi rimait avec mamie ? Cet accessoire qui sert à obtenir des cheveux bouclés a été repensé par cette jeune coiffeuse pour réaliser des coiffures plus modernes. Au lieu d'un simple cylindre en plastique, elle a imaginé un modèle conique doté à sa base d'un peigne et en plastique biosourcé. Les cheveux peuvent ainsi être à la fois lisses aux racines puis plus ondulés sur la longueur. La Belle Ondulée, son invention, vient d'être protégée.

Quentin Rouyer *HEC Paris*

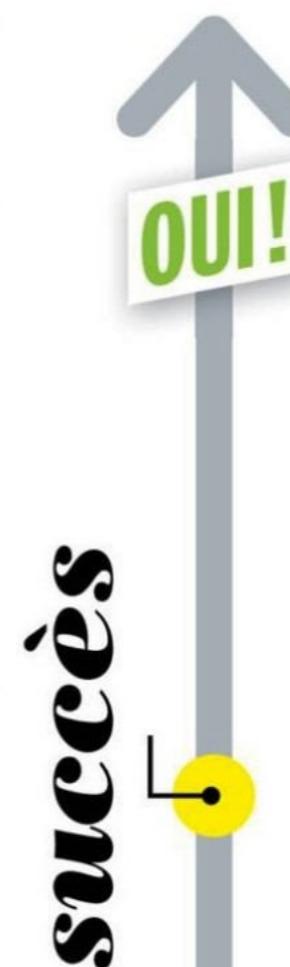


Son pitch Imaginez un vigneron qui ne ferait pas son vin. La qualité des crus s'en ressentirait. C'est ce qui se passe dans le café, où les marques, même de commerce équitable, achètent les récoltes plus ou moins cher puis les torréfient (cuisent) en Europe, tout en prenant leur marge au passage. Sur son site Alternative.cafe, Quentin ne va vendre que des grains préparés par les caféticulteurs pour qu'ils gagnent plus tout en développant des arômes originaux.

**Bientôt sur
le marché**



**Le nouveau
smartphone Honor
VA-T-IL PLAIRE ?**



Une puce Qualcomm, un capteur photo de 50 mégapixels, une forte capacité de stockage (de 256 à 512 gigaoctets)... le nouveau smartphone Magic 4 et sa version pro présentés à Barcelone fin février ont tout des appareils premium, y compris leur prix, de 899 à 1 099 euros. Ils seront en précommande à partir du 18 mai en France. L'appareil est signé Honor, une marque peu connue en France derrière laquelle se cache Huawei. Ou plutôt se cachait. En novembre 2020, le groupe chinois a disparu du marché à la suite des sanctions américaines. Huawei a aussi dû se délester de sa seconde marque, Honor donc, rachetée par un consortium chinois. Pour son retour, Honor parie ainsi sur le haut de gamme. Est-ce bien raisonnable alors que ses concurrents chinois Xiaomi et Oppo tentent déjà de damer le pion à Apple et à Samsung sur ce créneau ? Surtout, le marché évolue vite. Celui du reconditionné commence à s'envoler (+ 20% en un an en France selon GfK) et Apple - oui, Apple ! - étudie l'hypothèse de proposer ses iPhone en location, selon Bloomberg. Bref, Honor a une muraille de Chine à franchir. **L.P.**

**LE GASPI
DU MOIS**

**430 192
euros**

C'est le coût cumulé du non-respect de la durée annuelle légale du temps de travail (estimé à 280 000 euros) et des 11 347 heures supplémentaires (soit 150 192 euros) payées par la ville de Carmaux (Tarn) à ses quelque 140 agents. Un comble !

Source: chambre régionale des comptes

**Estimez
gratuitement
aujourd'hui.
Vendez mieux
demain.***



Faites estimer
gratuitement vos
objets par des experts
sur **ebayestimation.fr**

ebay estimation

En partenariat avec  **FRANCE
ESTIMATIONS**

*Après la première estimation gratuite, l'obtention de toute nouvelle estimation nécessite que l'objet estimé soit préalablement mis en vente sur ebay.fr



LES ACTUS
CAPITAL

LE FAIT
DU MOIS



INFLATION + PANNE DE CROISSANCE = STAGFLATION

Baisse du pouvoir d'achat, recul de l'activité et hausse des taux d'intérêt... La flambée des tarifs de l'énergie n'a pas fini d'inquiéter les ménages, comme les entreprises. Mais le pire est-il sûr ?

PAR CONSTANCE DAIRE

Retour vers le futur... c'est, depuis peu, le film que se repassent dans leur tête la plupart des économistes. Suite à l'invasion de l'Ukraine par les forces russes, le baril d'or noir a en effet bondi jusqu'à 139 dollars, tandis que, sous l'effet de cette flambée, les perspectives de croissance s'assombrissent un peu partout sur le continent. Eh bien, voilà qui rappelle furieusement le tout premier choc pétrolier, il y a désormais presque... cinquante ans ! Un curieux mot-valise avait alors été créé pour qualifier ce mélange détonant d'inflation et de croissance économique atone : la stagflation. A l'époque, pour lutter contre la hausse de la facture énergétique, tout un bric-à-brac anti-gaspi avait par ailleurs été inventé :

limitation de la vitesse sur autoroute, interdiction de la publicité lumineuse, ou fin des émissions télé à 23 heures... «L'heure d'été avait constitué une des mesures d'économie les plus emblématiques, et elle est d'ailleurs toujours en vigueur, relate Aurélien Goutsmedt, historien de l'économie à l'Université catholique de Louvain (Belgique). Dans certains pays, on a été jusqu'à interdire la circulation en voiture le dimanche, ou à diminuer de cinq à quatre jours la semaine de travail.» De façon moins anecdotique, cette stagflation avait surtout signé la fin des Trente Glorieuses. Aux Etats-Unis, la croissance s'était effondrée, de +5,6% en 1973 à -0,5% en 1974, tandis qu'en Europe elle était passée de +6% à -0,6%. En France, la dette de l'Etat avait alors commencé

sa folle envolée, en grimpant de 8,1 à 13,8% du PIB entre 1974 et 1979. Et l'ère du chômage de masse avait débuté, avec un taux passé de 3,3 à 8,7% entre 1975 et 1987.

ALORS QU'EN EUROPE, les 27 pays membres dépendent à 40% de la Russie pour leurs importations de gaz naturel et à 27% pour leur pétrole, doit-on se préparer à revivre un tel cauchemar ? Les automobilistes ont déjà la réponse : ils ont vu le litre de sans-plomb 95 comme de gazole franchir la barre des 2 euros, en moyenne, en mars, juste avant la mise en place de la remise à la pompe (lire l'encadré page 18). Les entreprises ont aussi de quoi s'inquiéter, notamment celles exerçant dans les secteurs de la pêche, de l'agriculture ou de l'élevage. ...

CINQ DÉCENNIES MARQUÉES PAR LES CHOCS PÉTROLIERS

10 \$
le baril en 1974

APRÈS LA GUERRE DU KIPPOUR

A l'issue de la victoire d'Israël contre les Etats arabes, les six pays du Golfe membres de l'Opep augmentent de 70% le prix de l'or noir. C'est le premier choc pétrolier, qui marque la fin des Trente Glorieuses. L'inflation grimpe à 13,6% en 1974, et la croissance, qui avoisinait les 5,3% par an en moyenne de 1949 à 1974, chute : elle ne sera plus que de 2,2% en moyenne jusqu'en 2007.

147 \$

le baril en 2008

AVANT LA CRISE DES SUBPRIMES

Le baril atteint son plus haut niveau jamais connu, à 147 dollars, avant de chuter brutalement sur fond de crise économique et de recul de la consommation. Malgré les injections de liquidités de la BCE, la croissance peine à repartir : entre 2007 et 2012, elle sera proche de zéro (+0,1%) en moyenne annuelle.

139 \$

le baril en 2022

GUERRE EN UKRAINE

L'invasion de l'Ukraine par la Russie, principal exportateur de pétrole en Europe, fait craindre un retour de la stagflation. L'envolée des étiquettes, commencée à la sortie de la crise sanitaire, semble s'installer. En zone euro, elle s'établit à 5,9% sur un an. Le risque ? Stopper net la croissance...

40 \$

le baril en 1990

AVANT LA PREMIÈRE GUERRE DU GOLFE

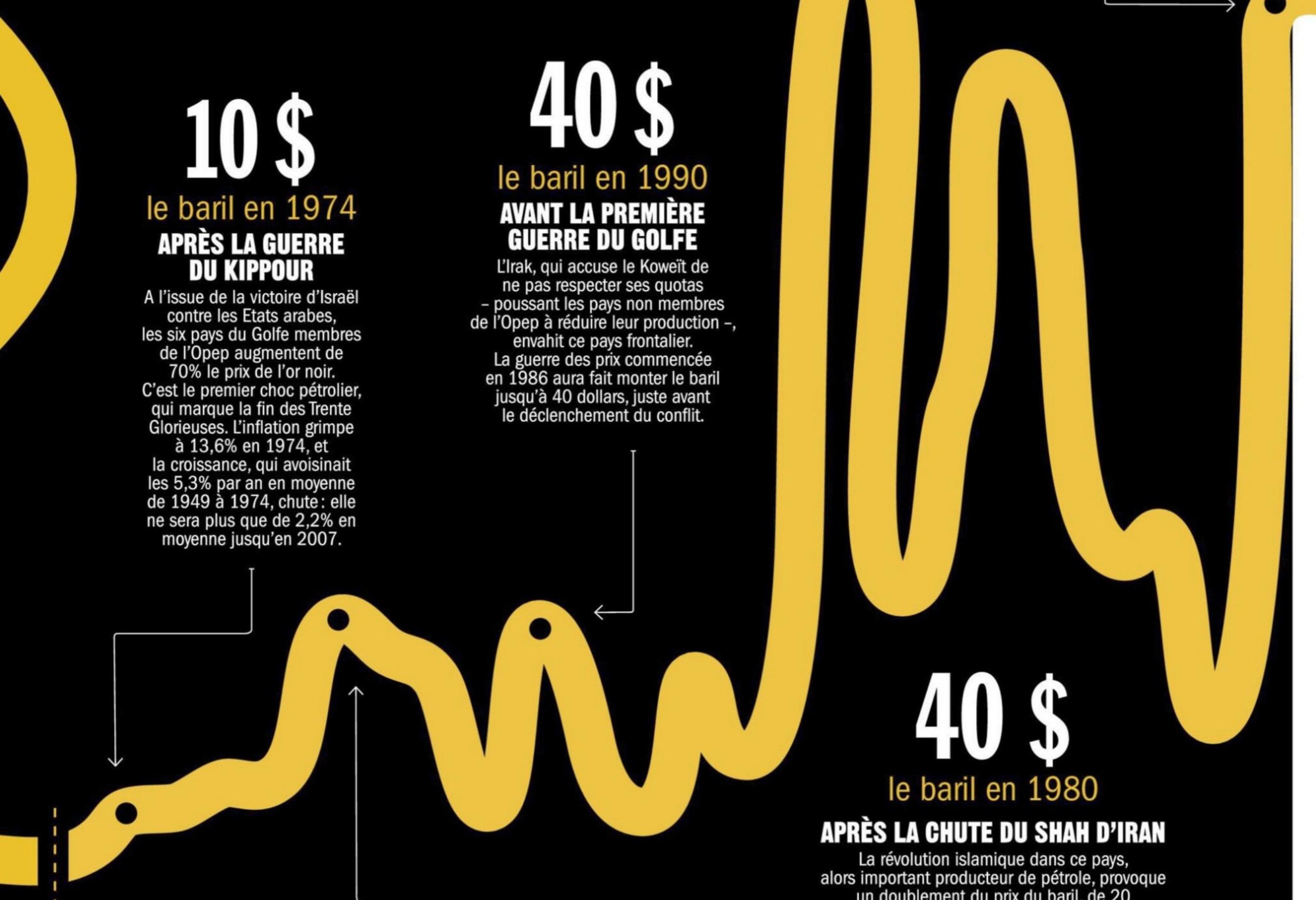
L'Irak, qui accuse le Koweït de ne pas respecter ses quotas - poussant les pays non membres de l'Opep à réduire leur production -, envahit ce pays frontalier. La guerre des prix commencée en 1986 aura fait monter le baril jusqu'à 40 dollars, juste avant le déclenchement du conflit.

40 \$

le baril en 1980

APRÈS LA CHUTE DU SHAH D'IRAN

La révolution islamique dans ce pays, alors important producteur de pétrole, provoque un doublement du prix du baril, de 20 à 40 dollars. C'est le second choc pétrolier. Il faudra attendre 1983 pour que l'inflation repasse sous la barre des 10%. La croissance reste atone, autour des 2%.



Trois points de pouvoir d'achat en moins pour les foyers modestes

... «La saison haute arrive, et on peut consommer de 5 000 à 10 000 litres de carburant par jour ! Pour ma propre structure, cette augmentation des prix de l'énergie va coûter autour de 400 000 euros», s'étrangle David Lecomte, dirigeant d'une entreprise de travaux agricoles et président des Entrepreneurs des territoires de la Mayenne. Ce n'est pas mieux dans le bâtiment et l'industrie, déjà frappés par les ruptures de livraisons liées à la reprise économique post-Covid. La Russie et l'Ukraine sont en effet de gros fournisseurs de matériaux et de métaux, comme le palladium ou l'alumine. «Il y avait déjà pénurie de matières premières et des délais d'approvisionnement à rallonge, mais avec ce conflit souffle comme un vent de panique, témoigne Benoît Loison, président de la Fédération du bâtiment Nord et Pas-de-Calais. La tôle d'acier galvanisé est par exemple passée, en seulement une semaine, de 1 600 à 2 000 euros la tonne ! Et son prix a doublé depuis le début de la guerre.» Cet entrepreneur n'est pas le seul à payer au prix fort ses intrants. A peine remise de la pénurie des semi-conducteurs, l'automobile doit composer avec un manque de faisceaux de câbles, dont l'Ukraine est l'un des principaux fournisseurs en Europe. Le nickel, composant essentiel des batteries, s'est pour sa part envolé de 90% début mars.

CONSÉQUENCE de ces pénuries en cascade, les entreprises, qui ont déjà rogné sur leurs marges, craignent pour leur avenir. «Nos adhérents, qui font 2, 3 ou 4% maximum de résultat par an, ont les pires difficultés à absorber ces hausses. Si les prix doublent, se posera à un moment la question d'accepter ou non un chantier», soupire Benoît Loison. Et ils ne sont sûrement pas au bout de leurs peines : alors que l'éventualité

d'un embargo sur le pétrole et le gaz russes, après celui décidé sur le charbon, reste au menu des sanctions envisagées par l'Union européenne, le regain d'épidémie de Covid risque de bloquer à nouveau les approvisionnements en provenance de Chine. Déjà, Shanghai, l'un des plus importants ports de fret maritime au monde, a confiné ses 25 millions d'habitants... «Entre le recul du pouvoir d'achat des ménages, prévu en 2022, et l'érosion des marges des entreprises face à la facture énergétique et aux difficultés logistiques, c'est l'ensemble des agents économiques qui va souffrir», résume Emmanuel Jessua, directeur des études chez Rexecode.

Certes, il y a bien quelques optimistes pour espérer que le supplément de patrimoine accumulé par les ménages entre le premier confinement et la fin 2021, évalué à 175 milliards d'euros, pourra servir d'amortisseur. «Cette surépargne compensera le choc de l'inflation et en limitera l'impact sur l'économie», indique ainsi Christian Parisot, conseiller économique pour Aurel BGC et président d'Altair Economics. Seulement voilà, ce matelas commence déjà à s'épuiser. Selon une note du CAE (Conseil d'analyse économique), ce serait déjà le cas pour les 20% de foyers les plus précaires, et en cours, depuis septembre 2021, pour tous les autres, sauf les 10% les plus aisés. «Les ménages modestes avaient certes conservé une partie de leur salaire, et limité leur consommation du fait des restrictions, mais pas de quoi constituer une épargne substantielle... Or, ce sont eux les premiers affectés par la hausse des cours», explique Bruno De Moura Fernandes, responsable de la recherche macroéconomique chez Coface. A elle seule, l'alimentation grignote près de 20% du budget de cette population, contre 15% dans le cas des plus riches. Selon le cabinet Asterès, la perte globale de pouvoir d'achat de ces foyers serait dès lors trois fois plus élevée, à -2,9% en 2022, que pour les ménages aisés. Quant aux habitants des campagnes, plus dépendants de leur véhicule, ils doivent s'attendre, toujours d'après Asterès, à débourser 690 euros de dépenses supplémentaires cette année, contre 390 euros pour les habitants de la région parisienne (-2% de pouvoir d'achat, contre -0,9%).

EN EUROPE, LES PLANS ANTI-INFLATION SE MULTIPLIENT

Malgré ses 4,5%, la France n'est pas la plus mal lotie en Europe en matière d'inflation. «En Espagne, l'augmentation des tarifs de l'énergie a atteint 44% sur un an en février, et même 80% pour l'électricité ! A titre de comparaison, la facture énergétique a grimpé de 22% en moyenne en France. Cela se traduit par un écart d'inflation d'environ 3 points entre les deux pays», illustre Hugo Le Damany, économiste chez Axa Investment Managers. Le bouclier tarifaire décidé par le gouvernement Castex, qui plafonne par exemple la hausse du tarif réglementé de l'électricité à 4% en 2022, serait donc efficace. La France n'est d'ailleurs pas la seule à prendre de telles mesures : l'Allemagne a prévu 17 milliards d'euros, incluant une réduction de la taxe sur les carburants, la quasi-gratuité des transports en commun et un chèque énergie de 300 euros pour les plus modestes. Chez nous, l'addition de dispositifs (remise carburant à la pompe de 18 centimes, soutiens spécifiques à la pêche, à l'agriculture, au BTP ou aux transports, subventions aux entreprises dont les dépenses en énergie pèsent au moins 3% du chiffre d'affaires) devrait coûter 25 milliards d'euros. «C'est du saupoudrage, à mi-chemin entre le ciblé et le "quoi qu'il en coûte", car on sait qu'on ne pourra pas poursuivre cette stratégie éternellement», analyse Hugo Le Damany. Et cela devrait creuser le déficit, malgré le dynamisme des recettes fiscales. «L'effet sera de l'ordre de 1 point de PIB», prévoit Stéphane Colliac, économiste chez BNP Paribas.

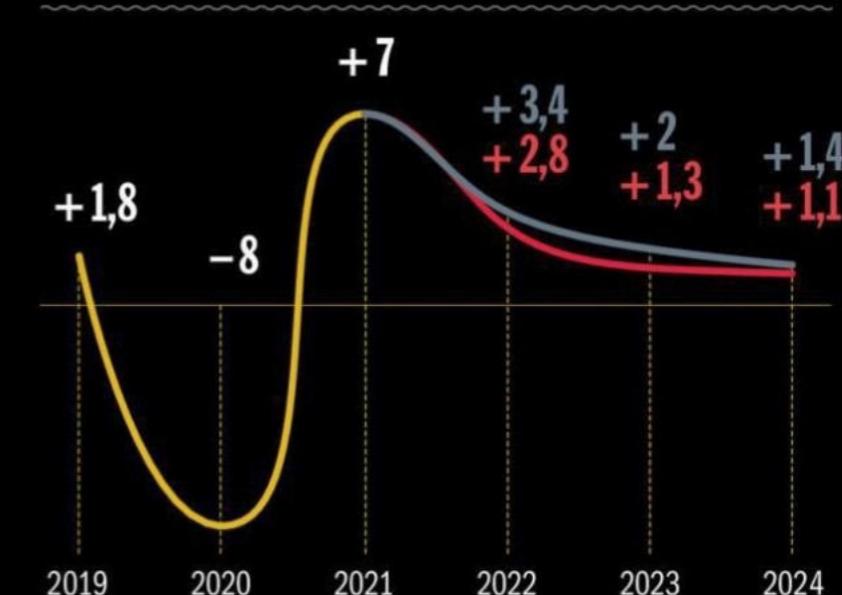
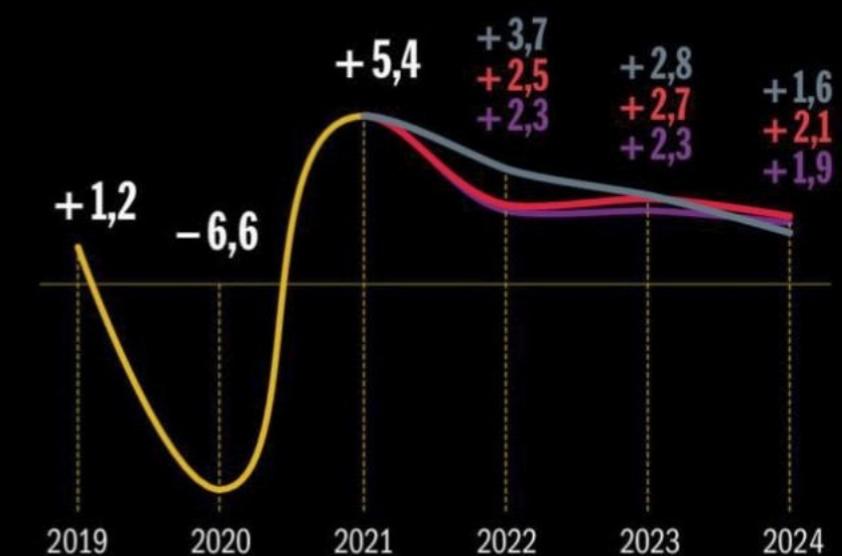
MAIS NE VERSONS PAS tout de suite dans le catastrophisme. Tout d'abord, parce que l'inflation n'est pas tout à fait hors de contrôle. Si l'indice des prix à la consommation a atteint, en mars, un record de +4,5% sur un an, cette évolution reste bien en deçà de ce qu'avaient connu nos parents ou grands-parents. Et il ne faut pas oublier que l'inflation était plus qu'asthénique

LES PERSPECTIVES DE CROISSANCE S'ASSOMBRISSENT

Croissance en % du PIB réel, moyenne annuelle, scénarios de mars 2022 :

- scénario conventionnel
- scénario défavorable ou dégradé
- scénario sévère

Sources : Banque de France, BCE



LA FRANCE CONNAÎT PLUTÔT MOINS D'INFLATION QUE SES VOISINS

Taux d'inflation sur un an en %, mesurés par les indices des prix à la consommation, en mars 2022 (estimation)

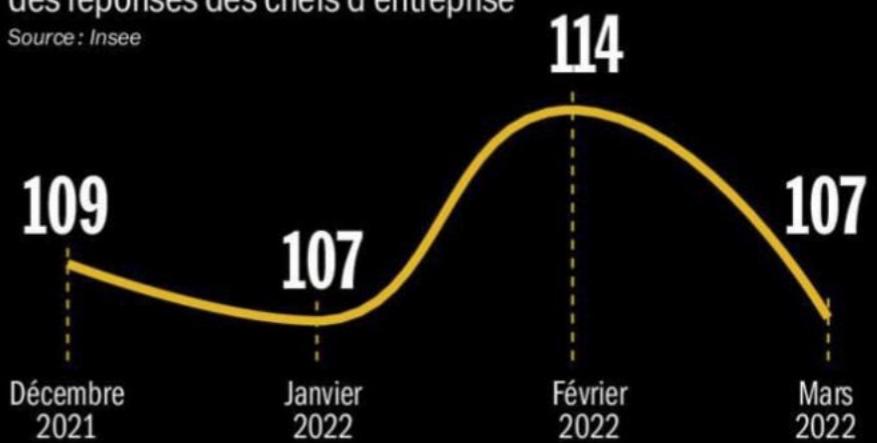
Sources : estimations Eurostat au 1^{er} avril 2022 et instituts statistiques nationaux



LE CLIMAT DES AFFAIRES COMMENCE À SE DÉGRADER

Indicateur du climat des affaires – tous secteurs, à partir des réponses des chefs d'entreprise

Source : Insee



depuis dix ans, à environ +1%. «Avant 1973, il y avait déjà eu +3 à +4% d'évolution annuelle, et ce depuis cinq ou six ans», rappelle Aurélien Goutsmedt. L'autre différence, de taille, c'est que cette surchauffe n'a pas encore contaminé toute l'économie. «L'inflation, c'est une hausse permanente et généralisée des prix. Quand vous regardez l'augmentation actuelle dans les services, par exemple, c'est +2%. Tout n'a pas explosé», assure Eric Heyer, directeur du département analyse et prévision de l'OFCE. Il y a deux raisons assez simples à cette absence de flambée globale. D'abord, grâce à la diversification des sources d'énergie, les économies sont beaucoup moins dépendantes de l'or noir qu'auparavant. C'est particulièrement vrai pour la France, qui, à la différence de l'Allemagne, n'importe de Russie qu'une faible part de son pétrole, de 9,4%. Ensuite, à l'exception du Smic, qui devrait d'ailleurs être revalorisé de 30 à 35 euros net mensuel au 1^{er} mai prochain, les salaires ne sont désormais plus indexés sur les prix. Dans les années 1980, la puissance des syndicats avait poussé à tenir compte de la valse des étiquettes lors des négociations salariales. «Si, à l'époque, l'indexation était unitaire, elle n'atteint plus que 0,6 aujourd'hui. C'est ce qui explique que le choc pétrolier actuel ne suscite pas 14 à 15% d'inflation», résume l'économiste.

LA PLUPART DES EXPERTS se veulent aussi rassurants sur le volet stagnation. Bien sûr, la croissance pâtit du climat actuel, mais il y a peu de chances qu'elle tombe à zéro. C'est ainsi que Rexecode a ramené sa prévision pour 2022 à +2,9%. Tandis que la Banque de France, dans son scénario dégradé, anticipe une chute à +2,8% cette année, puis à +1,3% en 2023. L'Insee, de son côté, a calculé que la hausse du coût d'importation de l'énergie pourrait coûter l'équivalent de 1 point de PIB cette année, soit une réduction des perspectives à +3%, contre +4% dans les prévisions initiales du gouvernement. «C'est un exercice illustratif pour simuler l'impact d'un baril restant

durablement à 125 dollars. Or, ce cours est très volatil, nuance Julien Pouget, chef du département de la conjoncture à l'Insee. Mais, même dans ce scénario, la croissance 2022 resterait toujours positive, grâce à un fort effet d'acquis.» La reprise enregistrée à la fin d'année dernière sera donc encore visible dans la moyenne à venir.

UNE CHOSE EST SÛRE en revanche : en cas de panne moteur définitive, les marges de manœuvre seront limitées, notamment du côté des Banques centrales. Soit elles continueront à soutenir la croissance, en conservant leur politique accommodante, avec le risque d'entretenir la flambée des prix. Soit elles privilégieront la lutte contre l'inflation en remontant leurs taux directeurs, au risque cette fois de casser l'activité et de décourager les investissements d'avenir, dans le numérique ou la transition écologique. Aux Etats-Unis, c'est cette dernière option qu'a choisie la Fed à la mi-mars, en rehaussant ses taux d'un quart de point, de 0,25 à 0,50%. Il faut dire que l'inflation, là-bas, est déjà largement supérieure et alimentée par une boucle prix-salaire. De ce côté-ci de l'Atlantique, la Banque centrale européenne (BCE) a certes réduit plus vite que prévu son programme de rachat d'actifs, mais n'a pas annoncé de hausse de taux. Et pas seulement dans l'objectif de favoriser la demande. «Même si son mandat exclut officiellement de soutenir les finances publiques, la BCE sait qu'elle doit prendre garde à maintenir la solvabilité des Etats», rappelle Eric Dor, directeur des études économiques et professeur à l'Ieseg School of Management de Paris et Lille. Or, remonter les taux d'intérêt alourdirait considérablement la charge de remboursement des pays les plus endettés, comme la France (113% de son PIB) ou l'Italie (160%). «Le problème, c'est qu'en restant trop accommodante, la BCE risque de faire chuter l'euro face au dollar, ce qui pousserait encore les prix à la hausse, en renchérisant les importations», avertit Christian Parisot. Et là, l'heure d'été ne pourra vraiment plus rien y faire... ■

**Il court-circuite
ses collaborateurs**

**NASSER AL-KHELAÏFI,
PATRON DU PSG**

EST-IL UN MAUVAIS MANAGER ?

Il dispose de ce dont rêve tout dirigeant: un budget quasi illimité pour faire tourner son équipe. Et pourtant, les résultats ne suivent pas. La faute à un management défaillant, très instructif à analyser.

PAR ÉRIC WATTEZ, AVEC XAVIER BARRET

**Il laisse filer
les jeunes
talents formés
en interne**





Il peut ne pas mettre un pied dans son bureau pendant des semaines

Il manque de fermeté face à ses joueurs turbulents

Il peine à déléguer les décisions, même secondaires

Ah, le fameux devoir d'exemplarité du dirigeant... Le 9 mars dernier, il semblerait que **Nasser al-Khelaïfi**, le patron du PSG, ait un peu oublié ce principe de base de management. La scène se passe vers 23 heures, dans la capitale espagnole : après une défaite abracadabrant esque du club parisien face au Real Madrid, le boss, d'habitude tout en retenue et en courtoisie, aurait tout bonnement «pété les plombs». Flanqué de son directeur sportif, le brésilien **Leonardo**, notre homme s'est rué dans les coursives du stade où il aurait vertement apostrophé les arbitres et menacé un salarié du Real qui filmait la scène. A peu près tout ce que ses équipes doivent s'interdire. Le clan parisien assure que l'affaire a été montée en épingle par les médias locaux ? Toujours est-il que la commission de discipline de l'UEFA, l'autorité sportive qui gère le foot européen, a lancé une enquête sur ce regrettable épisode.

Voilà un patron qui, dans bien des entreprises normales, aurait sûrement été démis de ses fonctions depuis longtemps. Il y a maintenant onze ans que Qatar Sport Investments (QSI), contrôlé par le fonds souverain de l'Etat gazier, a acheté le PSG et installé Nasser al-Khelaïfi à sa tête. Une place en or. Aux commandes d'une société prestigieuse, donc attractive, le manager dispose d'un budget colossal pour faire tourner son équipe. Depuis son arrivée, il a pu débourser 1,4 milliard d'euros rien qu'en transferts, ces achats de talents aux concurrents. Sans broncher, son actionnaire le laisse aussi verser aux joueurs un salaire moyen de 900 000 euros par mois (par mois !) : 21 des 25 footballeurs les mieux payés de France sont au PSG. Bref, le taulier jouit de moyens quasi illimités pour recruter les meilleurs, les fidéliser, les galvaniser... le rêve de tout patron. Et pourtant, les résultats ne sont pas là. Année après année,

le club échoue en Ligue des champions, incapable de rapporter la coupe européenne imprudemment promise par Nasser à ses débuts. La faute aux aléas du sport ? Le problème est plus profond, comme l'illustre la dernière défaite. Ce 9 mars, les Parisiens n'ont pas perdu face à un Real Madrid trop fort : en cette maudite soirée, ils dominaient leur sujet et se sont soudainement effondrés. En quelques minutes, désunis, ils ont laissé échapper d'une façon invraisemblable la qualification. Comme en 2017 face à Barcelone, comme en 2019 face à Manchester United. Car voilà, malgré tous ses millions, «NAK» (son surnom dans le milieu) n'a pas su créer un esprit d'équipe solide, un collectif performant prêt à donner le meilleur à chaque instant. «Quand le PSG joue, on ne sait jamais si ça sera magnifique ou minable», résume le commentateur sportif **Pierre Ménès**. En cause ? Un management défaillant, faisant de ce dirigeant un cas d'école passionnant pour tout coach en entreprise ! Voyez plutôt.

D'abord, ses équipes ont bien du mal à le croiser. Ami d'enfance du prince héritier qatari, il cumule trop de casquettes pour pouvoir être sur le terrain au quotidien. «Ce gars-là est toujours entre deux avions», confirme le meneur d'un club de Ligue 1. Nommé à la présidence du PSG fin 2011, il n'a pas lâché pour autant la direction du bouquet Al Jazeera. Puis a organisé le lancement de BeIN Sport en France. Toujours multitâche, il est devenu président, en 2014, du conseil d'administration de BeIN Media Group à Doha (l'ex-Al Jazeera Sport), présent dans plus de 40 pays et à la tête d'un des plus gros portefeuilles de droits sportifs au monde. Il y a supervisé deux opérations majeures en 2016 : la reprise de Digiturk, l'équivalent turc de Canal+, un gouffre financier, dit-on, et le rachat de Miramax, le studio fondé par le tristement célèbre **Harvey Weinstein**. Comme si cela ne suffisait pas, Nasser fait ...

Peu présent, ce maniaque du contrôle veut toutefois décider de tout... De quoi entraîner des blocages en série

... aujourd'hui partie du conseil d'administration de la LFP (Ligue de football professionnel), préside l'influente ECA (Association européenne des clubs) et siège au comité d'organisation du prochain Mondial au Qatar. Entre deux rendez-vous, il vient même de lancer un circuit international de padel (une sorte de minitennis), financé par QSI. Résultat ? «Il peut s'écouler plus d'un mois sans qu'on le voie», souffle un cadre du club.

Problème : bien qu'absent, le responsable peine à déléguer. «Il veut tout savoir», regrette l'un de ses salariés, au siège de Boulogne-Billancourt (92). Dans les couloirs, deux consignes circulent. L'une, informelle : ne pas soutenir longtemps le regard de ce grand timide lors d'un échange. L'autre, incontournable : lui faire suivre pour chaque projet des briefs réguliers (en anglais, la langue qu'il utilise pour ses SMS). «Control freak» (maniaque du contrôle), il veut garder la main sur toutes les décisions ou presque, quitte à créer d'étonnantes blocages. Le service du protocole doit ainsi lui soumettre une liste des invités de la corbeille du Parc des Princes, où **Nicolas Sarkozy** a son siège. Et parfois des noms sont biffés à la dernière minute. Plus embêtant, des devis ou des factures même modestes (événementiel, déplacements, prestations techniques) peuvent attendre longtemps sa signature. Trop longtemps. «Il m'est arrivé de passer à côté d'un bon deal

avec un fournisseur parce qu'on l'a trop fait mariner», avoue un ancien manager. Le chef a pourtant un numéro 2 officiel dans l'organigramme, **Jean-Claude Blanc**, le directeur exécutif. Ce pro à la réputation flatteuse, arrivé dès 2011 dans l'aventure, semble avoir toutes les qualités pour prendre la main en l'absence du big boss, mais il reste cantonné à certains sujets business (sponsoring, produits dérivés...) et à des chantiers comme la rénovation du Parc ou le futur centre d'entraînement à Poissy (78).

Et encore, son périmètre n'est pas toujours bien clair, car Nasser entretient un certain flou au sommet du club. Faut-il y voir une envie de diviser pour mieux régner ? En 2017, il a imposé à son DG un secrétaire général, le juriste **Victoriano Melero**, débauché de la FFF (Fédération française de football) qui fait office de lobbyiste auprès des institutions sportives et politiques. Pour ajouter à la confusion, le P-DG a aussi son représentant officiel, **Jean-Martial Ribes**, directeur de la communication, responsable de l'image du PSG et de son président, avec qui il travaille depuis une quinzaine d'années. On lui prête un rôle très politique. C'est lui qui aurait, par exemple, initié un rapprochement avec les supporters ultras. Reste, enfin, le véritable homme de confiance, un compatriote : **Yousef Al-Obaidly**, bras droit pendant le lancement de BeIN sport, aujourd'hui numéro 2 de BeIN Media Group et membre du conseil d'administration du PSG. «Ils sont comme les deux doigts de la main, assure un ancien de la chaîne sportive. C'est le seul en qui Nasser a une confiance totale.» C'est aussi l'un des rares à ne pas subir de courts-circuitages intempestifs du président. Car voilà une autre mauvaise habitude d'al-Khelaïfi : il peut s'entendre en direct avec un collaborateur sans prendre le soin de mettre le supérieur de ce dernier dans la boucle. Rien de tel pour sa-

per l'autorité de son équipe de direction. Voyez comme il recrute les joueurs. «Dans un club bien structuré, le président, la direction sportive et l'entraîneur travaillent main dans la main, raconte **Luc Dayan**, qui en a dirigé plusieurs. Dans le cas du PSG, ça ne fonctionne pas vraiment comme ça.» Les arrivées de stars – comme, l'été dernier, **Lionel Messi** et **Sergio Ramos**, ou avant eux **David Beckham**, **Gianluigi Buffon** ainsi que, bien sûr, **Neymar** et **Mbappé**, les deux plus gros transferts de l'histoire du ballon rond – sont des «coups» décidés à Doha. Ces dossiers sont directement traités par NAK, sans que l'avis des entraîneurs soit pris en considération. Pas facile pour le staff technique, dans ces conditions, de créer un projet cohérent, pensé, et de se faire respecter à 100% par les joueurs. «Un temps, Nasser laissait même certains poids lourds de l'effectif, comme **Zlatan Ibrahimovic** ou **Thiago Silva**, l'appeler directement sur son portable pour se plaindre», glisse un ancien responsable. Un procédé qui a contribué à une valse des coachs : le club en a connu six en dix ans.

Quitte à se mêler du recrutement des fortes têtes, le patron devrait au moins se charger de les gérer une fois sélectionnées. Mais non. Le Qatari semble recadrer les cancres et peine à imposer son autorité face aux joueurs perturbateurs. Les trublions ne manquent pourtant pas ! Il y a ceux comme **Marco Verratti**, **Julian Draxler** ou, quelques années plus tôt, **Ezequiel Lavezzi**, dont la réputation de grands noctambules n'est plus à faire. Il y a aussi le cas Neymar, également un oiseau de nuit, qui manque des rendez-vous avec des sponsors ou peut partir au Brésil sur un coup de tête. Plus triste, **Mauro Icardi** feuillette ses disputes conjugales sur les réseaux sociaux. Voilà trois ans, Leonardo s'était décidé à prendre les choses en main, racontant qu'il voulait en finir avec le côté «Club Med» du PSG. Pas une franche réussite. Après une fiesta échevelée en février 2020 pour célébrer les anniversaires d'**Edinson Cavani** et d'**Angel Di Maria**, au lendemain d'une défaite en Champion's League, le directeur

«MALGRÉ TOUS SES MILLIONS, IL N'A PAS SU CRÉER DE VÉRITABLE ESPRIT D'ÉQUIPE !»

Pierre Ménès,
consultant sportif

CÔTÉ
BUSINESS,
IL FAIT LE JOB

Le PSG affiche le
5^e plus gros chiffre
d'affaires d'Europe

558
millions
d'euros
(en 2020-2021)

Source: Deloitte Football Money League 2020

La valorisation
du club a explosé

70
millions
d'euros
2011

1,8
milliard
d'euros

2021
Source: KPMG Football Elite 2021

SES TALENTS DE NÉGOCIATEUR, RACONTÉS PAR DEUX POIDS LOURDS DU FOOT



Un Mbappé indécis sur son avenir, un Neymar incontrôlable, un Messi décevant sur le terrain... Le patron rame avec son trio de stars.

sportif avait tancé les noceurs... pour se faire finalement renvoyer dans ses buts par Neymar et consorts. A-t-il manqué de soutien auprès de son N + 1 ? Il semble, en tout cas, avoir lâché prise sur le dossier.

Au-delà même de ces problèmes de comportement, il y aurait un sacré ménage à faire dans cet effectif marqué par des erreurs de recrutement. Soyons justes, le club n'a pas l'exclusivité des embauches ratées dans le monde très particulier et incertain du football. Toutefois, il les cumule. Initiés ou du moins validés par le P-DG, quelques flops font sourire dans le milieu. Sergio Ramos, un joueur à l'énorme palmarès arrivé libre (sans montant de transfert) mais blessé, n'a joué que des bribes de matchs et touche pourtant près de 800 000 euros par mois. Le cas de l'avant-centre Mauro Icardi, arrivé en 2019, pour plus de 50 millions d'euros, est tout aussi étonnant : après une première saison honorable, il a quasiment disparu des radars avec, lui aussi, un salaire de 800 000 euros. Citons également l'espoir déçu Julian Draxler, arrivé en 2016 auréolé du titre de champion du monde 2014 avec l'Allemagne, aujourd'hui relégué à un second rôle, mais dont le contrat a pourtant été prolongé jusqu'en 2024 (560 000 euros). Le pompon ? Le défenseur **Layvin Kurzawa**, qui a obtenu lui aussi une rallonge de quatre ans, à 500 000 euros par mois, n'a pour l'instant couru que neuf minutes cette saison. «Ces joueurs-là devraient partir, mais ils ne veulent pas, la soupe est trop bonne», tranche un bon connaisseur du club.

Alors que des vedettes sont ainsi chouchoutées sans raison évidente, le chef néglige de faire monter les espoirs, façonnés en interne, et les laisse filer à la concurrence. Pressé d'avoir des résultats, son club ne donne pas vraiment leur chance aux jeunes, bien qu'il dispose d'un des meilleurs centres de formation tricolores. «C'est un peu dommage, ceux qui en sortent réussissent bien ailleurs», résume **Badou Sam-bague**, avocat de **Tim Weah**, parti à Lille. De fait, le PSG laisse s'envoler d'excellents éléments qui auraient leur place sur la pelouse du Parc. Pour le dernier rassemblement de l'équipe de France, en mars, le sélectionneur **Didier Deschamps** avait ainsi convoqué huit «titis» parisiens, dont un seul est titulaire au PSG, **Presnel Kimpembe**. Les autres font le bonheur de clubs allemands (**Kingsley Coman, Moussa Diaby, Christopher Nkunku**), italiens (**Mike Maignan, Adrien Rabiot**) et, c'est un comble, de l'OM (**Mattéo Guendouzi**).

Malgré ces déficiences, selon des pros du secteur, Nasser al-Khelaïfi n'aurait pas grand-chose à craindre pour son poste, toujours protégé par l'émir. Et il faut en outre lui reconnaître une compétence des plus utiles : savoir user du soft power qatari pour parvenir à ses fins. Ainsi vient-il d'obtenir, via son mandat à l'Association européenne des clubs, que le «fair-play financier», censé contrôler l'inflation du foot business, soit assoupli. Cela pourrait lui permettre de faire une offre colossale à Kylian Mbappé, pour éviter qu'il ne parte au Real Madrid... ■

PHOTOS : JOHNNY FIDELIN/ICON SPORT, ANTHONY DIBON/ICON SPORT

« Nasser est un manager qui fixe les lignes stratégiques et en supervise l'exécution. Ensuite, il se choisit des hommes de confiance. Une de ses caractéristiques est sa discrétion naturelle, il n'aime pas se mettre en avant. J'ai vu ses talents de négociateur à l'œuvre quand il a sauvé la Ligue de football au bord du gouffre. Le Championnat était alors arrêté à cause du premier confinement et notre contrat nous permettait de cesser les paiements, d'autant que nos relations avec la Ligue étaient tendues. Nasser a monté une équipe avec d'autres présidents pour négocier avec nous. Et nous avons accepté de régler 35 millions d'euros. Puis, quand Mediapro a plongé, il m'a dit que c'était dans l'intérêt de tous de payer 200 millions par anticipation. Sinon, six ou sept clubs de Ligue 1 risquaient la faillite. Il m'a convaincu et j'ai convaincu mon actionnaire. Il a pris tout son temps pour faire de la pédagogie. Dans ces moments-là, il peut vous appeler sept fois par jour ! Autre épisode clé, il a bloqué le projet de ligue européenne fermée que voulaient lancer des clubs espagnols et anglais, ainsi que la Juve. Il est le seul patron d'un grand club européen à s'y être opposé de manière aussi ferme et publique. Il a convaincu les Anglais d'en sortir. De mon point de vue, il a permis à l'UEFA de sauver la Ligue des champions. Je suis déçu comme tout le monde des performances sportives du PSG cette saison, au vu des investissements effectués. Nasser a certes une part de responsabilité puisqu'il choisit les directeurs sportifs, mais ce sont ces derniers qui sont en première ligne. En onze ans de présidence, la valeur qu'il a donnée au club me frappe, de 70 millions à plus de 3 milliards de dollars selon «Forbes» (NDLR : 1,8 milliard d'euros selon KPMG). Le rayonnement de la marque PSG dans le monde est phénoménal. Il apporte beaucoup au foot français : il est le seul parmi les patrons de clubs de Ligue 1 à compter dans les instances européennes, il a joué un rôle majeur dans l'attribution d'une quatrième place à la France en Ligue des champions. Et puis, il a cette capacité d'attirer les plus grands joueurs. Pour moi, le PSG représente la moitié de la valeur de la Ligue 1.»

Maxime Saada, P-DG du groupe Canal+, filiale de Vivendi (propriétaire de Capital)

« Nasser n'est pas un président de club au sens où l'entend le public mais un dirigeant politique. Il est aussi le patron d'une marque d'entertainment globale. Compte tenu de ses responsabilités, il ne peut pas gérer le club au quotidien. Et il fait figure d'actionnaire vu sa proximité avec l'émir. On peut débattre des jours du ratio investissements sur résultats sportifs du PSG, mais heureusement pour le foot français, le Qatar, et donc Nasser, est là, et non à Rome ou à Londres. La Ligue a levé 1,5 milliard auprès du fonds CVC, ce qui va soulager les finances de nombreux clubs. Sans le PSG avec Neymar, Messi et Mbappé, cela aurait été impossible. Sans stars, pas de revenus !»

Vincent Labrune, président de la Ligue de football professionnel



ARTMEDIA

La réalité rattrape la série télé

Entre querelles internes et fuite des talents, la prestigieuse agence de stars, qui a inspiré la fiction «Dix pour cent», vit un épisode difficile.

PAR JAMAL HENNI

C'est l'un des plus beaux succès de la fiction française. «Dix pour cent», l'histoire d'ASK, une agence de stars où se nouent, entre associés, mille amitiés mais plus encore de trahisons, jusqu'à mettre la petite entreprise en difficulté. Grâce à des intrigues bien senties, le scénario a passionné plus de 3 millions de téléspectateurs sur France 2 et cartonné à l'international, sur Netflix. Eh bien, surprise, selon les documents que Capital a pu consulter, la prestigieuse boutique qui a inspiré la série, Artmedia, voit la réalité se rapprocher de la fiction.

Les comptes sont éloquents. En 2020, le chiffre d'affaires de l'agence a chuté à 2,2 millions d'euros, divisé par deux en cinq ans, et son résultat net a viré au rouge. Bien sûr, le Covid a plombé son activité, mais sa baisse de revenus ne date pas de la pandémie, sa perte d'influence non plus : autrefois leader européen, Artmedia ne domine plus la

scène française et son portefeuille d'acteurs s'est réduit. Si elle continue d'accompagner de grands noms comme **Daniel Auteuil**, **Vincent Lindon**, **Catherine Deneuve** ou **Valérie Lemercier**, elle a vu partir **Isabelle Adjani**, **Patrick Bruel**, **Nathalie Baye**... «Les stars sont opportunistes, souffle un ancien salarié. Elles cherchent toujours à être dans l'agence leader du marché.» Au pied du mur, la directrice générale, **Claire Blondel**, s'est résolue, en 2020, à vendre 25% du capital aux dirigeants de son rival historique, Adéquat. Un deal conclu à 450 000 euros seulement, valorisant Artmedia à moins de 2 millions.

A l'origine de cette dégringolade ? Une succession de divorces. Comme «Dix pour cent» l'a montré à l'écran, ce business est avant tout une addition de personnalités, des agents couvant chacun un petit cercle de comédiens fidèles et le chiffre d'affaires associé. Or, chez Artmedia, l'équipe n'a cessé de se disloquer.

Tout démarre en 2007 quand deux personnages clés, **Céline Kamina** et **Cécile Felsenberg**, partent créer leur propre échoppe (Ubba), emmenant avec eux **Marina Foïs** et **Kad Merad**. La séparation se fait à l'amiable, avec le soutien financier d'Artmedia. Mais voilà, leur succès donne des idées au reste de la troupe. Le patron, **Bertrand de Labbey**, essaie de calmer les ambitions en accordant une promotion à Claire Blondel, nommée DG en 2013... et déçoit par là même l'autre agent star, **Elisabeth Tanner**. Celle-ci claque la porte deux ans plus tard, suivie de ses protégés **Sophie Marceau**, **Charlotte Rampling** et **Charles Berling**. En 2016 enfin, Bertrand de Labbey lui-même décide de scinder l'entreprise : il conserve les bureaux historiques sur la très chic avenue Rapp, à Paris, rachète 745 000 euros sa clientèle (**Jamel Debbouze**, **Gérard Depardieu**, **Richard Berry**...) et laisse Artmedia à Claire Blondel. Depuis, la directrice, qui n'a pas voulu répondre à nos questions, doit faire face à de nouvelles défections, mais aussi à quatre procédures aux prud'hommes : deux cas viennent d'être jugés en appel, obligeant la société à verser plus de 150 000 euros d'indemnités au total... Espérons pour elle que le prochain épisode sera plus léger. ■



METTEZ L'ÉCONOMIE DU CHANGEMENT DANS VOTRE POCHE.

Avec EasyBourse, vous avez le pouvoir d'investir en toute simplicité dans des fonds avec une démarche plus responsable depuis votre smartphone.

Découvrez-en plus sur notre démarche, nos solutions d'investissement et d'Assurance Vie sur l'appli EasyBourse et sur easybourse.com

easybourse

Groupe La Banque Postale



ILS ONT EU LA
BONNE IDÉE

... ET ON A LE
DROIT DE S'EN
INSPIRER !



Loïc Tanguy

SON SITE PROPOSE LES BOUTEILLES DE 1 200 VIGNERONS

Les vignerons, on les aime bien, mais ce n'est pas toujours simple d'acheter leur vin. Volume minimal d'achat, paiement par chèque, expédition parfois lente... Sans compter que, parmi ces 30 000 viticulteurs, il y a, si l'on ose dire, à boire et à manger. Ça tombe bien, Les Grappes, la place de marché créée en 2014 par cet ancien informaticien, a supprimé tous ces «irritants». Son site référence la production de 1 200 vignerons récoltants et rend le parcours d'achat hypersimple, en quelques clics. Le client peut limiter sa commande à trois bouteilles, avoir une offre panachée à partir de six, grâce aux packagings fournis par Les Grappes. Et l'état des stocks est régulièrement vérifié. Mieux, le site nous raconte l'histoire des producteurs (en partenariat avec «Le Parisien») et permet d'échanger des avis dans un esprit communautaire. «Nous ne cherchons pas l'exhaustivité, explique Loïc Tanguy. Sur les 50 demandes de référencement que nous recevons chaque mois de nouveaux vignerons, nous n'en gardons que cinq, après dégustation par notre comité de sélection.»

Les vins ? Les labels écolos - bio, nature, biodynamie, Demeter - représentent 50% de l'offre. Pas de grands crus de Bordeaux ou de grands bourgognes ici, ni de promotions tapageuses. Les Grappes visent le bon rapport qualité-prix avec un prix moyen à 13 euros. Soit tout de même un panier moyen de 120 euros.

Les amateurs se régalent. Mais depuis le lancement en 2018 d'un site pour les pros, c'est la clientèle des restaurateurs et des hôteliers (et des supermarchés indépendants) qui pèse le plus lourd (70%) dans le chiffre d'affaires de 10 millions d'euros. «On facilite la vie de ceux qui veulent avoir une carte des vins originale», assure Loïc Tanguy, qui a notamment signé avec le Groupe Bertrand,

Partouche, la chaîne de campings de luxe Hutttopia ou encore plusieurs hôtels réputés comme Madame Rêve à Paris ou Aman Le Mélézin à Courchevel.

Désormais, Les Grappes entendent promouvoir le vivier viticole français à l'étranger en aidant les vignerons à exporter. Cap a été déjà mis sur l'Italie. Une levée de fonds pourrait permettre d'accompagner ce mouvement. ■ C.D.



S. BRAULT SCAILLET, A. GAUTHIER ILS VOUS DÉNICHENT VOTRE PIÈCE AUTO, MAIS D'OCCASION

Hormis des petites annonces et des sites désuets, il n'existait pas jusqu'ici de place de marché de la pièce auto d'occasion.

Ces trentenaires ont résolu le problème avec Reparcar, qui recense toutes les pièces disponibles dans toutes les casses agréées de France. La porte d'entrée : l'immatriculation du véhicule, qui garantit de ne pas se tromper de modèle. Garanties six mois, les pièces sont jusqu'à 70% moins chères. Résultat, le site a 400 000 visiteurs uniques par mois : des particuliers et des professionnels, ces derniers ayant l'obligation, depuis 2019, de proposer l'option pièce d'occasion dans leurs devis, sauf pour les éléments de sécurité.



MICKAEL BENAROUCH IL GUIDE LES CANDIDATS À LA FRANCHISE

Vous voulez monter un business en franchise mais ne savez pas laquelle choisir parmi les quelque 2 000 enseignes du marché. Le patron de l'agence Tribekai Conseil, déjà spécialisée dans ce secteur, vient de lancer Kapp Retail, une plateforme pour guider les entrepreneurs. Le principe : il fait «matcher» le profil du porteur de projet (secteurs privilégiés, apport financier, zone géographique) avec les besoins des enseignes, en particulier les zones où elles ne sont pas encore implantées. «Nous avons identifié 250 000 créations potentielles, toutes enseignes confondues», indique le fondateur, qui dispose des data de 115 000 magasins.



PATRICIA ET RICHARD ARNAUD ILS GÈRENT DES ÉCURIES AUTOS... VIRTUELLES

Le Sim Racing, vous connaissez ?

Il s'agit de courses automobiles virtuelles qui réunissent des millions de joueurs dans le monde et les grandes marques automobiles de la vie réelle. Un sacré business dans lequel Race Clutch, créé en 2020 par ce duo à Limoges, a fait son nid. Leur société gère des écuries pros comme celle d'Alpine en F1 virtuelle, organise des événements, des animations avec les marques et déniche les meilleurs pilotes. Race Clutch, qui a décroché trois titres de champion du monde en eSports WRC (le championnat du monde des rallyes en virtuel), revendique la place de leader français de ce nouveau marché.



ÉDOUARD AUDI IL A AUTOMATISÉ LE BILAN RSE DES ENTREPRISES

Les performances sociales et environnementales des entreprises (RSE ou ESG) sont désormais scrutées par tout le monde : clients, jeunes diplômés, investisseurs... Problème : les standards internationaux sont très nombreux et la collecte des données est chronophage. Avec Apiday, cet ancien de LeCab et ses associés Charles Moury et Erol Hoke misent sur le «machine learning» pour collecter et analyser les data (égalité hommes-femmes, émissions carbone...) afin d'établir un score et identifier les points d'amélioration. «Ce business va devenir énorme», prédit Edouard, qui vient de lancer cette solution par abonnement.



S. BOTBOL ET C. DJOUDI ILS VOUS AIDENT À CHOISIR UNE VOITURE ÉLECTRIQUE

Basculer dans la mobilité électrique, c'est d'abord répondre à beaucoup de questions. Quel modèle est adapté à ses besoins ? Quelle borne de recharge mettre chez soi ? La faire installer par qui ? Avec Beev, sa plateforme de vente en ligne, ce duo veut faciliter le parcours. Courtier multimarque, le site recherche la meilleure offre disponible sur le marché, la propose en location longue durée (de 24 à 60 mois), indique la borne adaptée (il existe quatre puissances différentes) et met en relation avec des installateurs agréés. Bilan : lancé en 2019, Beev vend 1 véhicule et 1 borne par jour et compte 200 000 visiteurs par mois.



HASSAD MOUHEB IL FORME AU DIAGNOSTIC ÉNERGÉTIQUE

Le diagnostic énergétique sera obligatoire en janvier 2023 pour tous les bailleurs. Cet ancien prestataire chez Arcelor Mittal a anticipé cette échéance en montant il y a dix ans des formations destinées aux personnes en reconversion ou au chômage.

Aujourd'hui, les dix écoles Wedge Institut accueillent, en France, 400 élèves par an. Avec, pour ceux qui décrochent leur qualification, un taux de retour à l'emploi de 100%. Hassad

Mouheb va désormais mettre le cap sur la formation en alternance dans le diagnostic immobilier et énergétique, et la valorisation des déchets du bâtiment. De quoi faire grossir un chiffre d'affaires de 3,5 millions d'euros.

Et à la fin, c'est la Française des jeux qui gagne !

Si l'ex-loterie nationale fait rêver des millions de joueurs, c'est bien elle qui touche le jackpot. Grâce à un marketing puissant et à une accélération sur le numérique, elle affiche des résultats record. Enquête côté coulisses.

PAR JEAN BOTELLA

294

Les bénéfices
ont explosé
(en millions d'euros)

2021

214

2020

133

2019

19

milliards d'euros
joués en 2021

4,2

milliards d'euros
de paris sportifs
enregistrés en 2021

Nº 2

européen de
la loterie

Seules 68%

des mises sont redistribuées
aux joueurs

contre 85% au PMU

et 88% au casino

2 fois

plus de mises sur
Internet en deux ans,
soit 2,2 milliards
d'euros en 2021



Excusez-moi.» Pour la seconde fois, Isabelle Cesari, la responsable des relations gagnants de la Française des jeux (FDJ), interrompt la conversation pour prendre un appel. Cette semaine-là, elle est d'astreinte et doit répondre immédiatement à la sonnerie de son mobile. Au bout du fil, il peut y avoir un – très – chanceux. Le département qu'elle dirige s'occupe en effet des joueurs qui remportent un minimum de 500 000 euros de gain. Et il ne chôme pas. L'an dernier, la société a remis 393 chèques dépassant ce montant, dont 178 à 1 million. Deux par semaine, grâce à la tombola qui accompagne désormais le tirage de l'EuroMillions!

Faire rêver ? La FDJ est passée maîtresse dans cet exercice. A son grand avantage. Car l'ancienne Loterie nationale ne redistribue aux joueurs que 68% des mises qui lui sont confiées, contre 88% pour les casinos et 85% pour le Pari mutuel urbain (PMU). Or, l'an dernier, 25 millions d'optimistes, un adulte sur deux, ont tenté leur chance au moins une fois en participant à un tirage au sort ou en grattant les cases de l'un des 90 produits proposés dans son réseau de 30 000 revendeurs, disséminés en métropole et dans les territoires d'outre-mer. De quoi faire bondir les scores de l'entreprise (2 000 salariés). Par rapport à 2019, la crise sanitaire faussant les comparaisons avec l'exercice 2020, les mises ont en effet progressé de 11% (19 milliards d'euros), comme le chiffre d'affaires (2,3 milliards). Le résultat net, notamment boosté par un plan d'économies de 80 millions d'euros et des placements financiers judicieux, s'est, lui, envolé de 45,7% pour atteindre 294 millions d'euros. Précisons que le jackpot a aussi bénéficié à l'Etat actionnaire,

qui détient 20,46% du capital de l'entreprise. L'an passé, la FDJ a ainsi versé plus de 4 milliards d'euros de contribution globale à son budget, dont 3,8 milliards de taxes et 35,2 millions de dividendes. Au siège, à Boulogne-Billancourt (92), on ne perd pas une occasion de rappeler l'apport de la maison à la richesse nationale : 0,25% du PIB au total, selon les calculs du cabinet de conseil en stratégie Bipe.

Comment la Française des jeux s'y prend-elle pour faire ainsi s'embalier la roue de «sa» fortune ? L'arrivée en 2014 d'une nouvelle présidente, Stéphane Pallez, y est pour quelque chose. Le CV de cette énarque qui a commencé sa carrière au Trésor est long comme le bras. A Bercy, elle a dirigé le département des participations financières et piloté à ce titre la privatisation d'Air France, du GAN et de Thomson. Chef du service des affaires européennes et internationales, elle a préparé de grands sommets, du G7 au G20, et occupé la responsabilité de «sherpa finances» de Jacques Chirac. Directrice financière déléguée d'Orange, elle a enfin pris en 2011 la présidence de CCR, l'entreprise de réassurance publique.

NOMMÉE P-DG de la FDJ, elle aurait pu se contenter de mener la privatisation voulue par le ministre de l'Economie, Bruno Le Maire. Une mission dont elle s'est d'ailleurs acquittée avec brio en 2019. Introduite à 19,90 euros, l'action a atteint un pic de près de 50 euros en juillet dernier avant de se stabiliser autour de 35 euros aujourd'hui... Mais non. Cette proche de Christine Lagarde est aussi arrivée avec, dans ses bagages, une nouvelle stratégie. Son fer de lance ? Le développement du digital. Depuis 2010, la loi sur les jeux d'argent et de hasard sur Internet avait ouvert ce nouveau



PHOTOS: BLONDET ELIOT/ABACA ; GROUPE FDJ

En 2018, pour l'inauguration de la loterie Mission Patrimoine, qui permet de financer la rénovation d'édifices, Stéphane Pallez, la présidente de la FDJ, et l'animateur Stéphane Bern avaient été reçus à l'Elysée.

marché, mais le groupe n'avait pas vraiment su exploiter son potentiel. «Les prédécesseurs de Stéphane Pallez ne s'y intéressaient pas, l'entreprise avait pris beaucoup de retard dans ce domaine», commente Emmanuel de Rohan Chabot, le fondateur de ZEturf et ZEbet, deux sites de paris sportifs en ligne.

Dès 2015, la présidente a donc annoncé un plan d'investissement de 500 millions d'euros sur cinq ans pour accélérer sur le Net. Cet argent lui a permis de remettre à niveau la plateforme informatique, une priorité, mais également d'investir dans des start-up spécialisées pour profiter de leur expérience et accélérer la création de nouveaux jeux. Un moyen efficace de gagner du temps et de faire évoluer la culture maison. Enfin, l'enveloppe a servi à numériser les points de vente. Cette dernière initiative, plutôt maligne, permet au flambeur de préparer ses prises de jeu sur une application mobile en téléchargeant un QR Code, avant de se rendre chez le détaillant (bureau de tabac ou marchand de presse). Une fois sur place, il évite la file d'attente avant d'enregistrer sa mise et les flux de clientèle sont facilités. «L'évolution dans le digital paraît indispensable. Depuis 2010, on voyait que les achats en ligne et sur

DERRIÈRE CHAQUE INNOVATION, UNE MÉCANIQUE DE CRÉATION BIEN RODEE

1^e ÉTAPE

Durant trois mois, à la direction du marketing, une cellule de réflexion analyse les tendances de jeu en France et à l'étranger.

2^e ÉTAPE

Epaulée d'une agence créative, elle développe le concept, son design, puis le teste en interne et auprès de «vrais» joueurs. Durée : un mois.

3^e ÉTAPE

Une fois le projet validé, le tableau de lots est élaboré, le règlement rédigé, sous la houlette de la direction du jeu. Le travail prend deux mois.

CHAQUE ANNÉE, 12 NOUVEAUTÉS SONT LANCÉES

mobile se développaient, explique Patrick Buffard, directeur général adjoint en charge du marketing. La comparaison avec d'autres loteries, en particulier en Europe du Nord où le système fonctionnait bien, nous a convaincus.»

Aujourd'hui, on trouve plus de 60 jeux accessibles en ligne, dont certains exclusivement disponibles sur le Web, comme les produits de grattage de la famille Illiko : leur fourchette de prix va de 0,25 centime d'euros pour Popote entre potes (1 000 euros de gain maximum) à 5 euros pour Precius Max (jusqu'à 200 000 euros de gain). Cet arsenal s'est révélé bien utile au moment des confinements, alors que les points de vente étaient désertés. Et l'essor du digital s'est vérifié à la sortie. En 2021, la FDJ a ainsi enregistré 11% des mises en ligne, contre 6% en 2019. Plusieurs bonnes nouvelles se sont par ailleurs confirmées pour l'entreprise : d'abord, l'activité sur Internet ne cannibalise pas celle en points de vente. Environ 60% des joueurs alternent entre clic sur le Web et visite chez les détaillants. Ensuite, un produit comme EuroMillions élargit sa clientèle grâce au Net, une foule de candidats se décident à tenter leur chance au dernier moment quand se profile une grosse cagnotte. Enfin, le développement sur la Toile a pour conséquence de rajeunir l'audience, ce qui a contribué à une forte augmentation du nombre de flambeurs.

Pour les fidéliser, les équipes du marketing ont adopté un rythme infernal de renouvellement de l'offre : chaque année, 12 nouveaux jeux sont lancés ou relancés après lifting. «Il faut être constamment capable de proposer des produits de 1 euro à 10 euros sur des thématiques différentes», précise Patrick Buffard. Pour trouver les idées qui



4^e ÉTAPE

Après une validation juridique en interne, le produit est présenté à l'Autorité nationale des jeux pour approbation. Durée du process, trois mois.

5^e ÉTAPE

La version digitale est développée, le jeu cartonné est imprimé puis distribué avant commercialisation. Après un an de travail au total.

marchent, les créatifs étudient les tendances en France et ailleurs dans le monde et analysent les attentes des consommateurs avant de tester auprès d'eux les nouveaux concepts. C'est ainsi que sont nées récemment les offres dites «phygital», comme A prendre ou à laisser, inspiré d'un programme télévisé conçu par le producteur Endemol. Il s'agit de commencer à jouer sur un ticket à gratter pour remporter une somme. En cas de succès, on peut choisir soit de se faire payer par le détaillant, soit de passer à une deuxième étape en ligne pour tenter de maximiser le gain. «Ce type d'approche intéresse un public plus jeune et a relancé l'intérêt pour les jeux de grattage, comme Qui veut gagner des millions», se félicite le marketeur en chef.

Pour restreindre les risques, les nouveautés sont lancées en quantité limitée dans le réseau physique pendant six mois. Si le succès dépasse les prévisions, des commandes supplémentaires sont passées aux imprimeurs pour achalander à nouveau les points de vente. L'innovation peut alors rejoindre le club fermé des valeurs sûres, comme Mission Patrimoine. Lancée en 2018, cette carte à gratter Illiko à 15 euros permet de gagner jusqu'à 1,5 million. Présentée à la télévision par Stéphane Bern, cette loterie dont une partie des mises est reversée à la Fondation du patrimoine a suscité un tel engouement lors de sa première édition qu'elle se voit reprogrammée chaque année au mois de septembre sur TF1.

LA TÉLÉ, c'est la grande alliée de la FDJ. Même à l'heure du tout Internet, l'entreprise multiplie les grands rendez-vous sur petit écran. Le Loto fait désormais l'objet de trois tirages par semaine, EuroMillions de deux, diffusés en prime time sur la Une, des rituels qui alimentent la machine à rêves (les jeux de tirage, Keno compris, ont enregistré 5,7 milliards d'euros de mises en 2021, en progression de 7,5% sur un an). Depuis 2014, le dispositif a encore été complété avec My Million, une tombola de 1 million d'euros. Chaque mardi et vendredi, un veinard est assuré de toucher le pactole. Il faut quand même être très verni : il y a ...

La FDJ multiplie les tirages à la télé pour entretenir la machine à rêves

... une chance sur 2,3 millions de détenir le bon code, indiqué sur le reçu de la grille du fameux EuroMillions. La plus grande loterie européenne, aujourd'hui proposée dans 12 pays, reste une valeur incroyablement sûre pour la FDJ. Un succès fou, même si les chances de toucher le jackpot sont encore plus minces que pour My Million (1 sur 139 millions). Mais à chaque fois qu'un grand gagnant l'emporte, il donne une bonne dose d'espoir à des bataillons de téléspectateurs : selon Médiamétrie, chaque émission a réuni 4,2 millions de personnes en moyenne (8,4% de part d'audience). Les mécanismes de cette arme de séduction massive sont ultrarodés. Pour s'en rendre compte, rien de mieux que d'entrer dans les coulisses.

C'EST EN SOIRÉE, dans un studio de la Française des jeux à Boulogne-Billancourt, que l'opération se déroule pour le compte des loteries européennes participantes. On considère en effet que l'Hexagone possède la meilleure expertise et le meilleur degré de sécurité en la matière. L'endroit est aussi protégé que Fort Knox. Les entrées sont filtrées, les couloirs barrés de tourniquets et

de portes en verre automatiques actionnées par des badges. «Tout est fait pour garantir l'intégrité du tirage, il y a tout de même de grosses sommes en jeu», justifie Mathieu Alfonso, le chargé de coordination, qui, avec son équipe du département tirage et promulgation, doit veiller au bon déroulement du processus. Au cours de l'après-midi, une demi-douzaine de répétitions sont menées avec les techniciens de télévision pour s'assurer que tout fonctionne comme prévu. C'est le seul moment où... rien n'est laissé au hasard. A l'heure de la diffusion télévisée, qui en France a lieu après le JT du soir pour My Million, pas question de se louper.

Ainsi, jusqu'au dernier moment, on fait encore tourner des boules à l'intérieur des sphères transparentes pour régler les caméras. Ce sont des balles de substitution. Pour exclure toute fraude, les vraies sont placées dans des mallettes, enfermées dans un coffre à l'intérieur d'une pièce aveugle protégée par un accès biométrique. Il faut attendre que toutes les prises de jeu dans chaque pays participant aient été scellées pour que le signal soit enfin lancé par un «site primaire» basé en Angleterre

DANS SES PUBLICITÉS, LA FDJ EST PRIÉE DE FAIRE (DE PLUS EN PLUS) SOBRE

La pub hilarante du cadre qui chante «au revoir président» à son patron après avoir touché le gros lot ? Impensable aujourd'hui. L'Autorité nationale des jeux (ANJ) la retoquerait à coup sûr. Créée en 2020, l'ANJ veut protéger les joueurs pathologiques et les plus jeunes du risque d'addiction. Elle recommande aux opérateurs dont elle audite les campagnes de se modérer. «Il ne faut pas présenter le jeu comme

une alternative au travail rémunéré, ni faire miroiter des gains mirobolants», résume Christel Fiorina, directrice à l'Autorité. Même la récente communication institutionnelle de la FDJ, «Et voir la France gagner», l'a fait tiquer. L'entreprise y met en avant ses engagements sociaux (patrimoine, sport...). Ce qui, d'après l'ANJ, peut laisser penser que la pratique des jeux d'argent et les actes de bienfaisance, eh bien, c'est tout comme.



À LA POURSUITE DES AS DU PARI SPORTIF EN LIGNE

Winamax

Betclic Group

Nº 1

Unibet

Nº 2

Nº 3

Pour la FDJ, pas facile de rattraper son retard dans les paris sportifs, alors qu'elle a mal exploité l'ouverture des jeux à la concurrence en 2010. Elle occupe

actuellement la quatrième place du marché, derrière les champions en ligne. Son atout : en plus de l'activité sur le Net, elle a le monopole des paris dans le réseau physique.

ou en Espagne. Sous l'œil de deux tiers de confiance, un huissier et un auditeur, les balles sont alors sorties du coffre et délicatement placées sur la machine tandis que, sur un plateau voisin, le sémillant Jean-Pierre Foucault se prépare à intervenir pendant une minute trente chrono pour commenter l'émission.

DU GRAND SPECTACLE, que la FDJ annonce généralement à coups de publicité. Pour attirer les foules et promouvoir son offre dans les points de vente comme sur Internet, la Française des jeux met en effet le paquet. C'est simple, l'entreprise est l'un des premiers annonceurs du pays. Selon Kantar, son budget publicitaire brut, tout compris, s'élevait l'année dernière à 193,5 millions d'euros. A la télévision, à la radio, dans la presse ou sur Internet, impossible de l'éviter ! L'ANJ (Autorité nationale des jeux), qui sur ce sujet joue les gendarmes du secteur, s'est cependant récemment alarmée du battage mené par l'ensemble des opérateurs de jeux d'argent (lire l'en-cadré ci-contre) et de l'exposition des mineurs et des populations vulnérables à leurs messages. Comme les autres acteurs, la FDJ est ainsi invitée à réduire la voilure.

Elle trouvera bien un autre moyen de toucher toujours plus de monde. Les opportunités ne manquent pas. En 2019, la FDJ a par exemple remporté un appel d'offres du ministère des Finances qui cherchait de nouveaux lieux pour permettre l'encaissement des impôts et des amendes (La Poste et Carrefour y participaient aussi). Ses terminaux dans les points de vente ont donc été mis à contribution et le service sera bientôt étendu aux loyers et aux factures d'énergie. Ce serait bien le diable que, parmi les locataires, certains n'en profitent pas pour se payer une petite grille de Loto. ■

DANS L'ENTREPRISE DE JEREMY MÊME LE PARKING AGIT POUR LE CLIMAT.

En passant à la mobilité électrique, toutes les entreprises peuvent agir pour le climat.





Le Vélib' parisien pourra-t-il tenir encore 10 ans ?

Service défaillant, finances fragiles... Les utilisateurs des vélos partagés n'en finissent pas de payer l'erreur d'Anne Hidalgo : avoir choisi il y a cinq ans, par principe, un petit opérateur, qui ne s'est pas révélé au niveau.

PAR JEAN BOTELLA

En cette fin d'après-midi du mois de mars, la mairie de Fontenay-aux-Roses a mis les petits plats dans les grands. A deux pas de la gare RER, une table a été dressée en plein air, le champagne mis au frais en attendant la fin des discours. L'événement ? L'inauguration de la nouvelle station Vélib' de cette coquette commune des Hauts-de-Seine. Tour à tour, le maire, le président du syndicat Autolib' et Vélib' Métropole (SAVM), puis celui de Smovengo, l'opérateur de Vélib', prennent la parole avant de poser pour la photo. Une entente cordiale... de courte durée. «Il y a un an, le syndicat avait promis 200 stations Vélib' supplémentaires, nous en sommes à 70», soupire en aparté le patron de Smovengo, Stéphane

Volant. «Avant d'ajouter des stations, il faudrait commencer par garantir la disponibilité de vélos en état de marche dans celles qui sont déjà installées», assène pour sa part Sylvain Raifaud, le président du SAVM.

Et encore une passe d'armes entre les acteurs parisiens de la petite reine ! Pas un mois sans que les protagonistes du dispositif de vélos partagés le plus étendu du monde (1 437 stations sur 450 kilomètres carrés) s'accrochent par voie de presse, voire par huissiers interposés. «Le service n'est pas au niveau des exigences du marché public, les objectifs ne sont pas atteints», tacle Yannick Cabaret, le directeur général du SAVM. En février dernier, une enquête du syndicat sur la qualité de la prestation listait «trois principaux irritants» :

un déficit de 4 000 à 5 000 vélos sur les 19 000 Vélib' censés être disponibles, 80% des vélos en station en mauvais état et 43% de stations non vides ne comptant aucune bicyclette conforme à la réglementation... De son côté, Smovengo réfute le constat et martèle que s'il y avait plus de stations (qu'il facture 20 000 euros pièce au syndicat), on augmenterait la disponibilité des vélos. Plus nombreux, ils seraient moins sollicités, donc en meilleur état. Un vrai dialogue de sourds...

Comment en est-on arrivé là ? Rétropédalage : en 2017, la mairie de Paris lance un appel d'offres pour le renouvellement du marché Vélib', détenu depuis dix ans par le cador mondial des Abribus JCDecaux. Surprise ! C'est une PME de Montpellier, Smoove, qui remporte le morceau avec un consortium formé d'Indigo (parkings), de Moventia (équivalent catalan de la RATP) et de Mobivia (ex-Norauto). La multinationale JCDecaux doit s'effacer devant un lilliputien de 6 millions d'euros de chiffre d'affaires ! Si le petit challenger est déjà présent dans le vélo partagé à Montpellier, Clermont-Ferrand, Grenoble, Helsinki, Moscou, Nicosie, il n'a jamais eu à gérer un marché d'une taille approchant celui du Vélib'... Mais un argument a fait mouche : le prix – le trublion proposant de faire tourner le système pour une quarantaine de millions d'euros par an seulement (500 millions sur quinze ans). Son rival a beau dénoncer un «dumping social» et un tarif anormalement bas, la mairie de Paris, décidée à limiter les frais, choisit l'offre alléchante.

LE DEAL PRÉVU intègre une subtilité supplémentaire : cette enveloppe annuelle n'est pas garantie. Smovengo ne touche pas les recettes venues des utilisateurs, reversées au SAVM (environ 20 millions d'euros par an), il est payé par la collectivité via une subvention dont le montant varie selon la qualité du service rendu (nombre de vélos en circulation, disponibilité, temps d'attente pour joindre l'équipe d'assistance...). Or, dès le départ, la marche a semblé un peu haute pour le nouveau venu. Retard dans le déploiement des stations, vélos trop ...



CHAQUE SEMAINE, LES MÉCANICIENS DOIVENT RÉPARER UN TIERS DE LA FLOTTE

1

Avec une moyenne de 6 000 vélos à réparer chaque semaine, les 130 mécaniciens, contrôleurs et spécialistes en revalorisation de Smovengo ne savent plus où donner de la tête.

2

Fin 2021, la livraison de 3 000 nouveaux vélos électriques a tourné au fiasco, compliquant encore leur tâche. L'assistance s'interrompait à cause d'une pièce électronique mal paramétrée.

3

En station, les vélos ne sont pas connectés, ce qui rend les pannes indétectables. Les équipes doivent arpenter le terrain pour découvrir des vélos sans selle, à la chaîne cassée ou aux pneus crevés.

4

En plus des pannes et des dégradations, les ateliers doivent gérer la pénurie de pièces venues d'Asie : dérailleurs, batteries, roues... Beaucoup de composants sont revalorisés en interne pour éviter les ruptures.

Les Vélib' endommagés sont réparés dans deux ateliers en banlieue parisienne, comme ici à Alfortville (94).

Pour bien des experts, une hausse des tarifs est inévitable

... fragiles, électronique déficiente... Les débuts ont été catastrophiques. Très vite, l'opérateur a dû non seulement se satisfaire de subventions écornées, mais aussi subir des pénalités... Depuis 2018, la société a acquitté 12,5 millions d'euros de malus et en a encore pris pour 9,7 millions dans le guidon l'an dernier!

A sa décharge, une série d'événements lui ont mis des bâtons dans les roues. Lors de la crise des Gilets jaunes, des stations ont été endommagées, des vélos brûlés. La flotte a ensuite été surutilisée en raison de la grève des transports, puis de la sortie des confinements, alors que les Parisiens fuyaient le métro. Les vélos à assistance électrique (VAE) ont été notamment mis à rude épreuve, les livreurs de Deliveroo et consorts ayant, de plus, pris l'habitude de les utiliser gratuitement en exploitant les failles du système de facturation... Encore aujourd'hui, chaque VAE fait l'objet de 12 à 20 utilisations par jour, contre 6 pour les vélos dits «musculaires». Or la remise en état de ces bicyclettes électriques est onéreuse. Résultat: les coûts d'exploitation du service ont explosé. «A un moment, plus on avait de vélos et de clients et plus on perdait d'argent», admet Stéphane Volant, qui revendique plus de 360 000 abonnés (le SAVM estime que 120 000 seulement utilisent le service chaque semaine).

Face aux difficultés de son prestataire, le syndicat est venu à la rescoussse l'an dernier. Les élus ont voté une rallonge de leur versement de 4 à 6 millions d'euros maximum par an jusqu'en 2024 et ont décidé de légèrement relever le tarif des Vélib' électriques pour éviter leur usage excessif par les livreurs (les prix restent cependant très bas). Mais tout ne s'est pas arrangé par miracle. «Les problèmes ne résultent pas seulement des conditions conjoncturelles», insiste Yannick Cabaret, le DG du SAVM. Faut-il y voir un manque de moyens de Smovengo?

La régulation, c'est-à-dire la répartition des bicyclettes dans les différents points des communes, continue de faire défaut. «Aux Lilas, j'ai des stations mais toujours pas de vélos, qu'est-ce qu'on fait?», se lamentait le maire adjoint en charge des mobilités de cette ville de Seine-Saint-Denis, lors de la dernière réunion du syndicat... «La régulation, c'est le mot qui fâche, reconnaît Stéphane Volant. Pour en faire plus, il faudrait 200 ou 300 camions! A Paris, c'est un casse-tête.»

AUTRE SUJET SENSIBLE: l'état des vélos. En moyenne, 25% des abonnés doivent changer d'engin dans une même station pour en trouver un qui marche, selon le SAVM. Bien sûr, à Paris, les montures subissent une utilisation intensive et un vandalisme sans doute exceptionnel. Mais leur conception complique aussi la donne - l'électronique ou les batteries des VAE présentent des pannes régulières -, et l'organisation de la maintenance voulue par le consortium n'aide pas à faire face. Dans le passé, JCDecaux disposait de locaux disséminés dans Paris afin d'effectuer des interventions intra-muros rapides pour les «pathologies» légères les plus fréquentes, comme les crevaisons ou le remplacement des patins de freins. Smovengo, lui, ne compte que deux gros ateliers, plus éloignés, en banlieue. Les équipes de mécaniciens doivent multiplier les allers-retours sur le terrain pour opérer en station et les cas les plus sérieux doivent être transférés.

Et ils sont nombreux! Un détour par le site d'Alfortville (94) un lundi matin permet de s'en rendre compte: le spectacle de la récolte du weekend est dantesque. Devant le hangar, des centaines de vélos enchevêtrés attendent de passer sur le billard. Roues broyées par des camions, câbles de freins arrachés, feux arrière et V box (écrans électroniques) cassés au marteau... Une équipe de 80 personnes fait de son mieux pour redonner vie à ces biclous martyrisés (70% de VAE) le plus vite possible. «Ils restent rarement plus de deux jours», assure Frédéric Deville, le responsable de production. Un travail de Sisyphe: chaque semaine, un tiers de la flotte doit être réparé.

Un tel modèle peut-il perdurer? Tout en critiquant la qualité de la prestation, des élus s'inquiètent de la santé financière de l'opérateur. Leur hanse: voir se réaliser un scénario à la Autolib', l'ancien système parisien de voitures électriques partagées géré par le groupe Bolloré (propriétaire de Capital). A savoir, un arrêt du service avant la fin du contrat, en 2032. «Il n'en est pas question», rassure Stéphane Volant. A écouter les experts toutefois, l'amélioration ne peut passer que par un accroissement des moyens alloués. Deux solutions existent alors. Verser plus d'argent public. Ou mettre davantage à contribution l'utilisateur, en augmentant des tarifs de location aujourd'hui particulièrement bas (2 à 3 euros les 45 minutes de VAE). «Il faudrait au moins les doubler», calcule Frédéric Héran, économiste des transports à l'université de Lille. Pas sûr que les élus y soient prêts... ■



JÉRÔME DORKEL / STRASBOURG EUROMÉTROPOLE

VÉLHOP, L'ANTI-VÉLIB'

Pour remplacer la voiture en ville, un autre modèle fonctionne bien mieux que le système de vélos partagés: la location longue durée (LLD). A Strasbourg par exemple, le service Vélibop remporte un franc succès sans plomber les comptes de la métropole alsacienne. Les milliers de bécane disponibles sont à prélever dans cinq boutiques seulement, l'opérateur n'a donc pas à gérer de lourde logistique entre des dizaines de stations. Il a également moins de réparations à réaliser car les vélos, livrés avec un solide cadenas et une selle impossible à voler, doivent passer à la révision tous les trois mois. De quoi responsabiliser les usagers. Résultat: alors que le coût total d'un vélo partagé est de 3 500 euros par an pour la collectivité, selon les calculs de Frédéric Héran, économiste des transports à l'université de Lille, il n'est que de 500 euros en LLD.



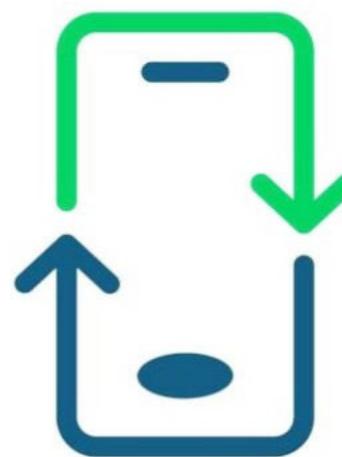
BETC Bouygues Telecom - Société anonyme au capital de 819 698 624,76 € - Siège social : 37-39, rue Boissière - 75116 PARIS - 397 480 930 RCS PARIS.

On n'arrêtera jamais de faire tomber nos smartphones.

Bouygues Telecom vous aide à faire réparer votre smartphone pour le faire durer plus longtemps.

Tous nos clients forfait Sensation bénéficient de **30 % de remise sur la réparation express de leur smartphone.**

Nos conseillers vous accueillent dans **nos 500 boutiques.**



solutions smartphone durable

RÉPARÉ · REPRIS · RECONDITIONNÉ · RECYCLÉ

Réparation sous 1 à 5 jours ouvrés avec remise de 30 % valable deux fois par an jusqu'au 04/02/23 pour les clients Sensation (engagement 12 ou 24 mois) auprès de notre partenaire WeFix. Conditions sur bouyguestelecom.fr. Kit mains-libres recommandé.



50%

de ses ventes sont des BD japonaises

1

105
millions
d'euros en
2021

X2

Son chiffre d'affaires a doublé en 5 ans

53,2
millions
d'euros en
2017

22%
de parts de marché dans le manga en 2021

3



5,6

millions d'albums de «One Piece» écoulés en 2021



- STOCK.ADOBE.COM

EVANS/AF ARCHIVE/TOEI ANIMATION-KID_A

AURIMAGES/MARY

SP GLENAT - ONE PIECE © 1997 BY EIICHIRO ODA/SHUEISHA INC. -

Comment Glénat profite de la folie du manga

Netflix et... l'argent public du pass Culture dopent les ventes de BD japonaises, très appréciées des adolescents. Une aubaine pour la maison d'édition, pionnière du genre en France.

PAR EMMANUEL PAQUETTE



DES HÉROS STARS

L'éditeur réunit quelques-uns des personnages les plus célèbres du genre : Son Goku (3), héros de «Dragon Ball» popularisé par le «Club Dorothée» dans les années 1990 ; Shizuku Kanzaki (1), œnologue des «Gouttes de Dieu», qui verra ses aventures adaptées sur France 2 ; et surtout Luffy (2), star parmi les stars, héros de «One Piece».

Tignasse blanche, regard pétillant derrière de fines lunettes, Jacques Glénat arpente avec fierté les couloirs de ses tout nouveaux locaux de Boulogne-Billancourt (92). «Après des années de location, je me suis résolu à devenir propriétaire», sourit le fondateur de la maison d'édition qui porte son nom. Livré l'an dernier, le site est des plus flatteurs. Signé du célèbre architecte Jean-Michel Wilmotte, ce bel immeuble vitré de 2 000 mètres carrés de bureaux offre une vue imprenable sur la Seine et les jardins Albert-Kahn. Un écrin qui aura demandé quatre ans de travaux et un coquet investissement. «21 millions d'euros», souffle l'énergique septuagénaire.

L'ÉDITEUR peut bien s'autoriser une petite folie ! En pleine forme, sa société a franchi les 100 millions d'euros de chiffre d'affaires l'an dernier. «Nous avons doublé de taille en cinq ans», calcule Marion Glénat-Corveler, qui prend la succession de son père à la tête de l'entreprise. Cette performance, la PME la doit à un catalogue de BD ultra-populaires : «Titeuf», «Tananarive»

ou encore «Les Pierres du cauchemar» de Dooms et Sora (lire l'en-cadré page 40), mais surtout une flopée de mangas, ces albums japonais en noir et blanc qui se lisent de droite à gauche, souvent riches en histoires d'amitiés et de combats. A elle seule, la maison détient au moins cinq des plus gros succès du genre, dont l'incroyable blockbuster «One Piece» : véritable phénomène, cette série narrant les aventures de Luffy, un jeune pirate doté de superpouvoirs, s'est écoulée à 5,6 millions d'exemplaires en France l'an dernier. Grâce à son batailleur de héros nippons, Glénat s'impose en leader incontesté du segment (22% de parts de marché), et profite plus que tout autre de la mangamania qui s'empare du pays.

Car l'affaire vous aura peut-être échappé, mais les ados français se sont mis à dévorer ces BD made in Japan. L'an dernier, le nombre d'ouvrages achetés a tout simplement doublé, à 47 millions d'unités, convainquant les derniers libraires réfractaires de les mettre en avant dans leurs rayons. A l'origine d'un tel engouement ? Ces créations ont récemment bénéficié d'une toute nouvelle vitrine : les plateformes de

streaming. Longtemps diffusés sur de simples sites spécialisés comme Crunchyroll, les mangas, adaptés en dessins animés, ont trouvé leur place sur Netflix ou Amazon et sauté aux yeux de millions d'abonnés durant les confinements. Mais ce n'est pas tout, ils ont aussi reçu un inattendu coup de pouce de la part du gouvernement : le pass Culture, ces 300 euros offerts aux jeunes de 15 à 18 ans pour s'ouvrir au cinéma et à la littérature. Pensé pour initier les nouvelles générations aux grands auteurs français, ce chèque a été largement détourné ! «L'effet sur les ventes de BD est massif», constate au quotidien un salarié du Divan, célèbre librairie parisienne (propriété de Gallimard), où, ici comme ailleurs, les livres d'art ont été déplacés pour laisser davantage d'espace aux bulles asiatiques.

JACQUES GLÉNAT le concède sans mal : il n'aurait jamais parié sur un tel engouement en 1980, quand il a importé le premier manga en France. Cette année-là, le jeune entrepreneur se fend d'un vol de 9 700 kilomètres vers Tokyo, avec une idée en tête : «Je voulais faire découvrir aux Japonais nos auteurs comme François Bourgeon et ses "Passagers du vent", se souvient-il. J'ai été reçu par les responsables de la plus grande maison d'édition, Kodansha, qui m'écoutaient poliment mais cherchaient surtout à me vendre leurs créations !» Résultat, c'est lui qui repart avec plusieurs productions locales sous le bras. Sans être totalement convaincu, il tente un premier lancement dans l'Hexagone. Pas fou, il choisit un type d'histoire pas trop éloignée des standards français – «Akira», une série postapocalyptique se déroulant en 2030 dans un Tokyo ravagé à la suite de la Troisième Guerre mondiale. Mais rien n'y fait. «Ce fut un bide total», admet le pionnier. Sans regrets car, en 1991, une adaptation de l'histoire sort au cinéma et fait enfin décoller les ventes.

Dès lors, l'éditeur s'impose comme une référence du genre en France. C'est à lui que les Nippons viennent proposer leurs nouveautés, comme cette histoire d'un petit garçon champion d'arts martiaux et ...

De Paris à Tokyo, six personnes traquent le futur best-seller

... doté d'une queue de singe : «Dragon Ball». Une fois encore, coup de chance : au moment du lancement de l'album, en 1993, TF1 diffuse la version télé dans son fameux «Club Dorothée». C'est le carton. «A partir de là, des générations ont été biberonnées aux dessins animés asiatiques, explique Thomas Sirdey, cofondateur de Japan Expo, salon spécialisé dans la culture populaire japonaise. Le manga s'est naturellement démocratisé.» Longtemps jugé violent par les adultes, le divertissement s'est peu à peu fait accepter. «Les enfants des années 1990 sont devenus les parents d'aujourd'hui, souligne Marion Glénat-Corvelier. Ils sont rassurés de voir leur progéniture lire ces bandes dessinées plutôt que de passer leur temps sur des écrans.» Une aubaine pour Glénat, bien sûr, même si le défricheur a dû apprendre à ferrailler avec une flopée de nouveaux concurrents alléchés.

POUR DÉCROCHER les futurs best-sellers à la barbe de ses rivaux, l'éditeur s'appuie sur une solide équipe de six têtes chercheuses. A la direction ? Satoko Inaba. Quand le Covid ne fige pas la planète, cette native de l'archipel se rend deux ou trois fois par an à Tokyo pour faire la tournée des maisons d'édition locales et prendre la température auprès des lecteurs. Tout au long de l'année, l'experte passe au crible les sorties. «Je lis 10 à 20 nouveautés en japonais chaque jour, indique-t-elle. Je regarde ensuite ce qu'en disent les jeunes sur les réseaux sociaux et j'essaie d'acquérir les droits de celles qui m'intéressent le plus.» L'exercice n'a rien d'évident, car les groupes nippons ne veulent pas dépendre d'un seul acteur français. La maison Glénat a d'ailleurs connu quelques revers douloureux – la série à succès «Naruto» est éditée chez le concurrent Kana (Dargaud) –, mais, rodée



SP GLENAT

LES GRANDS CLASSIQUES DE LA BD CONTINUENT DE PLAIRE

Si Glénat doit désormais la moitié de son chiffre d'affaires à ses héros nippons, la PME compte bien d'autres stars au catalogue. A commencer par Titeuf, personnage iconique né sous la plume de Zep voilà près de trente ans. Le tome 17 de l'écolier rebelle sorti en 2021 a caracolé

en tête des ventes de l'entreprise (250 000 exemplaires), devant son road trip «Tananarive», de Sylvain Vallée et Mark Eacersall (70 000), «Les Pierres du cauchemar», les aventures des youtubers Dooms et Sora dessinées par Dreamy (60 000), et «Sorceline» tome 4, de Sylvia

Douyé et Paola Antista (40 000). L'ensemble du marché de la BD a enregistré une très bonne année 2021, notamment grâce à la sortie d'«Astérix et le Griffon», de Jean-Yves Ferri et Didier Conrad (1,54 million d'exemplaires). Au total, 38 millions d'albums ont été vendus. Un chiffre inédit.

à la pratique, elle arrive à mettre la main sur une bonne dizaine de licences par an.

Pour emporter le morceau, elle ne ménage pas sur les moyens. Les contrats stipulent le versement d'une somme fixe – de quelques milliers à plusieurs dizaines de milliers d'euros – et d'un pourcentage sur les ventes allant de 7 à 15% en fonction de la notoriété de la série. «Généralement, nous conservons les droits pour toute la durée d'un titre, même s'il nous arrive parfois de devoir les renégocier quand un concurrent tente de nous les chiper», précise Satoko Inaba. Et les investissements ne s'arrêtent pas là. «Les Japonais sont très sensibles aux plans marketing que nous sommes prêts à déployer pour mettre en avant les auteurs», explique Jacques Glénat. Campagnes d'affichage dans le métro, publicité sur des chaînes télé spécialisées, meubles sur mesure en librairie, soirée de lancement en grande pompe... la maison dispose de toute une palette de stratégies de

séduction. Et elle la met au goût du jour ! En avril, pour promouvoir son nouveau manga «Sakamoto Days», Glénat a ainsi choisi une pro des réseaux sociaux, Jeel. Sur la plate-forme Twitch d'Amazon, cette influenceuse en sweat-capuche est suivie par 650 000 fans de jeux vidéo.

Mais ne vous y trompez pas, l'éditeur ne mise pas tout sur les jeunes geeks. Avec le temps, il s'est construit un catalogue de titres variés, capable d'intéresser un large public. «Les Gouttes de Dieu», par exemple, l'histoire d'une famille d'oenologues entraînant le lecteur à la découverte des vins français et italiens, lui permet de toucher une audience plus adulte. Une stratégie plutôt maligne alors que «les trentenaires sont devenus de gros acheteurs de mangas», selon Camille Oriot, consultante chez GfK. Inversement, les dessins très doux de «Chi : une vie de chat» ou du «Paradis des chiens» lui assurent de très jolis succès auprès des tout-petits. Probablement de futurs adeptes de «One Piece»... ■

AUJOURD'HUI, UNE ÉQUIPE ENGAGÉE DEMAIN, UNE ENTREPRISE TRANSFORMÉE

Parce que nos clients entreprises ont, eux aussi, à cœur de s'engager dans la transition sociale et environnementale, nous leur proposons une gamme complète de produits et services, pour les accompagner et accélérer leur transformation : mesure de l'empreinte carbone, solutions d'économie d'énergie, offres de prêt dédiées*.



Crédit du Nord - S.A. au capital de EUR 890 263 248 - Siège Social : 28, place Rihour - 59000 Lille - RCS Lille
Société de courtage d'assurances ministrée à l'ORIAS sous le n° 07 023 739. Photo : Getty Images

* Deux prêts sont proposés et offrent des conditions avantageuses aux entreprises. Le prêt à impact positif, d'un montant supérieur à 500 000€, finance tout projet d'investissement sous réserve d'une évaluation de la maturité RSE de l'emprunteur. Le prêt transition environnementale, d'un montant inférieur à 2 M€, permet de financer des initiatives respectueuses de l'environnement et du développement durable. Sous réserve d'acceptation de votre dossier par votre banque.

Pour en savoir plus, contactez votre conseiller entreprise ou consultez notre site internet





PAGE	46	ORDINATEUR QUANTIQUE LA FRENCH TECH EST PARTIE À L'ASSAUT DE GOOGLE, IBM ET AMAZON
PAGE	48	SUPERCALCULATEUR ATOS JOUE DANS LA COUR DES GRANDS
PAGE	50	VOITURE AUTONOME LE LASER DE VALEO VA RÉVOLUTIONNER LA CONDUITE AUTOMATISÉE
PAGE	52	MÉTavers NOS CADORS DU JEU VIDÉO S'EMPARENT DE CE NOUVEAU MONDE
PAGE	54	CRYPTOMONNAIE, NFT NOTRE CHAMPION LEDGER INSPIRE DE NOMBREUX ENTREPRENEURS
PAGE	56	INTERNET PAR SATELLITES EN 2027, L'EUROPE AURA SA PROPRE CONSTELLATION
PAGE	58	LUTTE CONTRE LE VIEILLISSEMENT FACE AUX RÊVES FOUS DES GAFAM, L'EUROPE AVANCE CONCRÈTEMENT



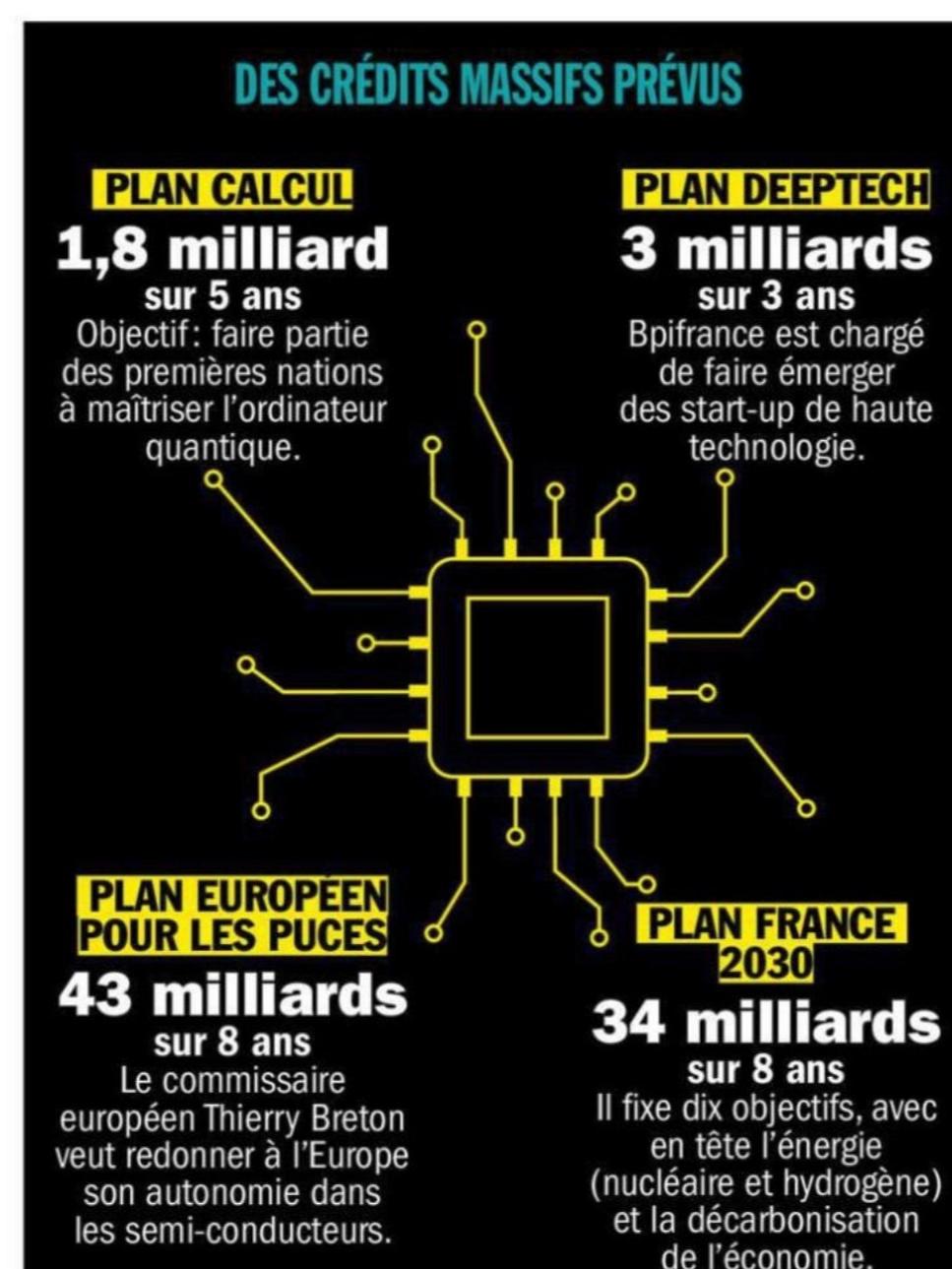
TECHNOLOGIES DE DEMAIN LA FRANCE N'A PAS DIT SON DERNIER MOT

Le thème de la souveraineté scientifique est revenu en force dans le débat public. La France, avec l'Europe, a les savoir-faire nécessaires pour renforcer son indépendance. Démonstration.

Stéphane Siebert ne cache pas sa satisfaction. Ces six derniers mois, le directeur de la recherche technologique du CEA (Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives) a vu plusieurs grands projets arriver à maturité. Et déboucher sur la construction d'usines. Des vraies, qui créent des centaines d'emplois. A Béziers (Hérault), Gendia, une coentreprise du CEA et de Schlumberger, a démarré l'installation de son électrolyseur haute température qui vise à produire de l'hydrogène propre. A Bernin (Isère), Soitec va construire une nouvelle usine pour fabriquer des substrats en carbure de silicium. Les puces électroniques qui en seront issues permettront d'augmenter l'autonomie et le temps de charge des véhicules électriques. Enfin, à Champagnier (Isère), Aledia va mettre en production ses micro-LED 3D destinés aux écrans de smartphones ou encore à l'éclairage automobile. «Les écrans, on croyait qu'ils étaient définitivement partis en Asie», rappelle Stéphane Siebert.

Ces projets industriels issus de la recherche du CEA font mentir ceux qui déplorent, parfois à juste titre, que les travaux de nos labos débouchent rarement sur du concret. Les temps changent. Les experts que nous avons interrogés le confirment : un vent nouveau souffle sur la deeptech française, ces technologies qui façonnent notre futur. Les chercheurs sont davantage «business friendly» : 43 % de nos doctorants se disent tentés par la création d'entreprise. Reconduit à la tête du CNRS (Centre national de la recherche scientifique), Stéphane Petit n'est plus regardé avec des yeux ronds quand il se fixe pour objectif d'accélérer le transfert de technologie, les échanges avec les industriels ou la création d'un «start-up studio» au sein de ce temple du savoir.

Surtout, les crédits abondent. Le plan France 2030 a prévu d'allouer 34 milliards d'euros aux secteurs d'avenir - l'hydrogène, le nucléaire,



les biomédicaments ou l'avion bas carbone, notamment. Et 1,8 milliard d'euros ont été programmés pour le plan Calcul, qui vise à placer le pays parmi les pionniers de l'ordinateur quantique (lire page 46). Autre signal fort, 250 start-up ont bénéficié en 2021 du fonds deeptech créé par la banque publique d'investissement Bpifrance, qu'il s'agisse de santé (40 % des projets), de greentech ou de nouveaux matériaux. «On est en train de répéter ce qu'on a fait dans la French Tech, explique Paul-François Fournier, en charge de ce fonds. Les labos ont besoin de capitaux importants et de temps. Nous adaptons l'écosystème pour faciliter ce transfert de technologie.» La banque publique estime déjà à 24 000 le nombre d'emplois directs dans les start-up de haute technologie.

LES RISQUES sont plus élevés, le temps pour accoucher plus long, mais le potentiel de création de valeur est parfois énorme. Et l'engagement d'argent public a un effet démultiplicateur : quand Bpifrance met 400 millions sur la table, les fonds privés en rajoutent trois à quatre fois plus. «Dans la deeptech, on parle tout de suite de dizaines, voire de centaines de millions d'euros à mobiliser, confirme Stéphane Siebert. Il faut que les investisseurs français intègrent ces montants et le niveau de risque.» Le CEA, associé

à Amundi (Crédit agricole), joue ce rôle avec le fonds de capital-innovation Supernova Invest.

Cette affaire-là est en réalité éminemment politique : il s'agit de reconquérir notre souveraineté scientifique et économique, à l'échelle française et européenne. L'Europe, de ce point de vue, est en train d'abandonner sa naïveté, face au rival systémique chinois et à l'allié pas toujours inconditionnel américain. Evénement majeur du début de l'année, le commissaire européen Thierry Breton, responsable du marché intérieur, a présenté son Chips Act, un plan qui vise à relancer la conception et la production de semi-conducteurs en Europe. Les pénuries récentes, notamment dans l'industrie automobile, ont montré le rôle majeur de ces cerveaux électroniques. L'Europe espère doubler d'ici 2030 sa production pour atteindre 20 % de part de marché mondial. «On ne peut pas se permettre d'être dépendant de pays tiers dans des domaines stratégiques», a insisté Thierry Breton. Conséquence directe, le géant américain Intel va investir massivement, avec les aides publiques de Bruxelles, pour produire des semi-conducteurs en Europe. Le gros morceau va à l'Allemagne avec l'installation d'une méga-usine à Magdebourg pour... 17 milliards d'euros. La France, elle, a vocation à devenir, sur le plateau de Saclay (91), le hub européen de la R&D d'Intel avec, promet-on, 450 emplois dès 2024. D'autres investissements sont prévus en Irlande, Italie, Pologne et Espagne.

A propos de puces, nous évoquons dans notre dossier l'avenir prometteur de SiPearl, une jeune société qui a mis au point un semi-conducteur top niveau destiné aux supercalculateurs (lire page 48). Une soixantaine d'experts en informatique, répartis sur le continent, travaillent sur ce produit. Le fondateur Philippe Notton prévoit de porter ses effectifs à 1 000 en 2025! Plein de fusées sont ainsi prêtes à décoller. ■

PAR CHRISTOPHE DAVID



**Chaque année, 370 000 enfants
ont besoin d'être protégés.***



Il est urgent d'agir. La Fondation Apprentis d'Auteuil accompagne chaque année 30 000 jeunes pour transformer leur avenir. Ensemble, prenons le parti des jeunes !

LA CONFIANCE PEUT SAUVER L'AVENIR



DOSSIER

TECHNOLOGIES:
LA REVANCHE
DE LA FRANCE

ORDINATEUR QUANTIQUE

La French Tech est partie à l'assaut de Google, IBM et Amazon

Tous les pays se sont lancés dans la course à l'ordinateur du futur, capable de résoudre des problèmes complexes. Des start-up françaises espèrent bien damer le pion aux géants américains et chinois.

PAR EMMANUEL PAQUETTE

La machine semble venir du futur. Elle évoque une pièce montée, tête en bas, faite de câbles plaqués or et de tiges métalliques retenues au plafond. Les plateaux sont rangés en ordre de taille décroissant, jusqu'au plus petit dans lequel se trouve une puce. Là se situe le cerveau de cet ordinateur qui doit être refroidi à un niveau proche du zéro absolu (- 273,15 degrés Celsius). La start-up Alice & Bob a choisi un hôtel industriel du sud de Paris, un bâtiment qui garantit les capacités électriques et les conditions de pression adéquates pour son monstre. Très éloigné de nos PC, il ne fonctionne pas non plus avec les traditionnels bits (des 0 ou des 1). Ici, on entre dans un nouveau monde, celui de la physique de l'atome, fait de qubits capables de traiter simultanément plusieurs états (des 0 et des 1 à la fois).

Cette superposition quantique, ajoutée à d'autres principes déroutants de l'infiniment petit, donne des résultats incroyables. Certains problèmes complexes demandant d'ordinaire des heures de calcul à des supercalculateurs pourraient être résolus en quelques secondes.

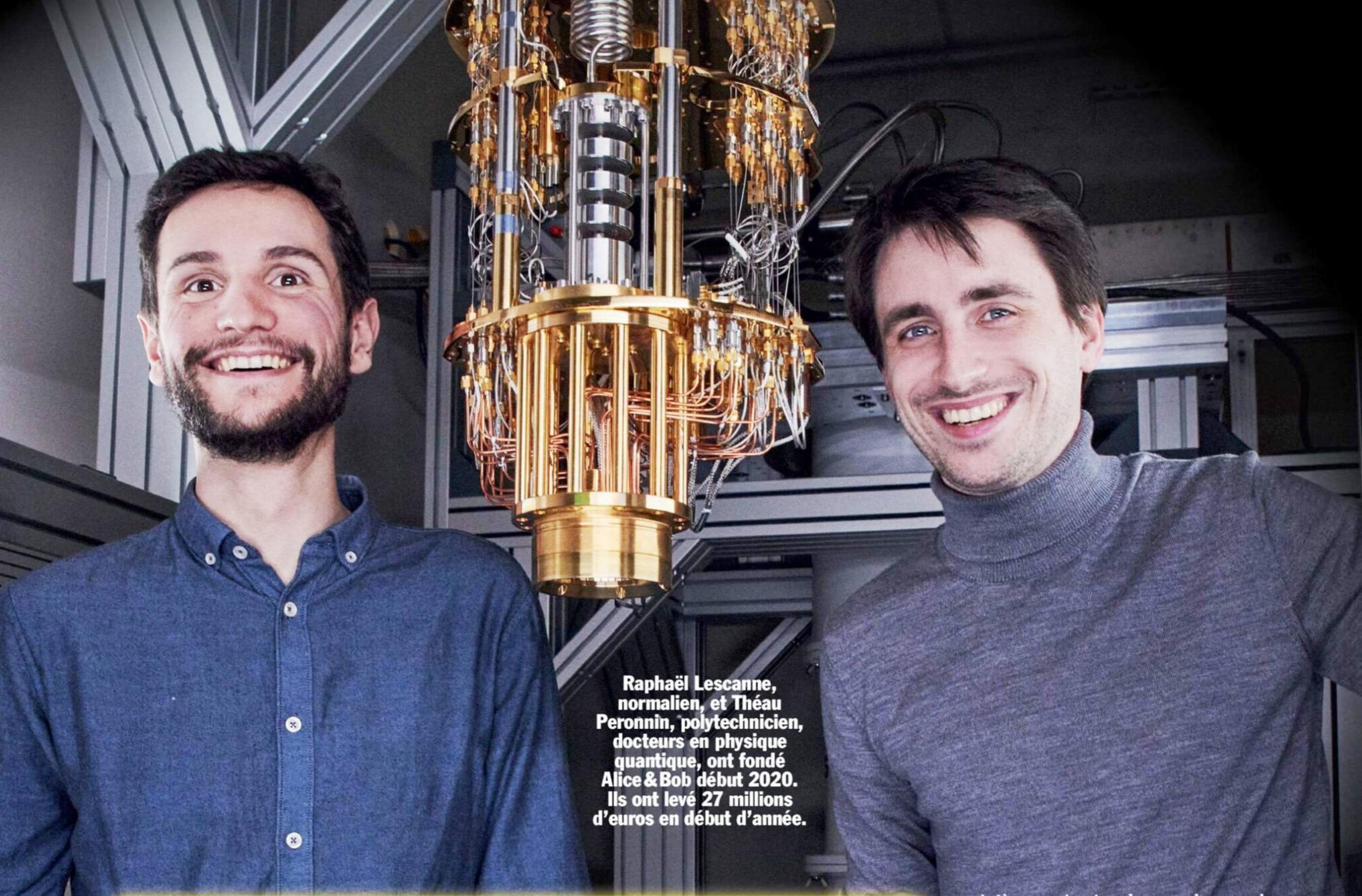
«**CETTE TECHNOLOGIE** pourrait transformer de nombreux secteurs : la finance, la chimie, les transports... s'enthousiasme Théau Peronni, cofondateur et P-DG d'Alice & Bob. Les usages sont très nombreux.» Que ce soit pour optimiser l'ordre de vente des actions d'un portefeuille boursier, prédire comment une protéine va se déplier afin de créer de nouveaux médicaments ou désengorger un embouteillage en proposant des itinéraires alternatifs aux automobilistes, chaque application pourrait changer nos vies. Même les armées

pourraient s'en servir pour sécuriser leurs communications ou, à l'inverse, casser les systèmes de protection de puissances étrangères.

Les implications sont telles que le cabinet de conseil BCG estime entre 450 et 850 milliards de dollars les gains apportés par cette innovation d'ici à 2040. Chaque pays veut sa part du gâteau et les investissements affluent : 790 millions de dollars pour la Russie, 1,2 milliard de dollars pour les Etats-Unis et jusqu'à 10 milliards pour la Chine. Et encore, ces masses d'argent ne tiennent pas compte des moyens colossaux des géants du numérique, Google, IBM, Amazon aux Etats-Unis ou Baidu et Alibaba dans l'empire du Milieu. La France ne compte pas manquer cette révolution. «Dans le cadre des investissements d'avenir, nous consacrons 1 milliard d'euros auxquels doivent s'ajouter 800 millions de l'Union européenne et des groupes industriels, détaille Neil Abroug, coordinateur pour la stratégie quantique française. Cet ordinateur est le Graal après lequel tout le monde court.»

Mais avant de l'atteindre, de nombreux obstacles techniques restent à surmonter. Un en particulier pose problème. Ces étranges machines génèrent encore trop d'erreurs qu'il

NIL HOPPENOT



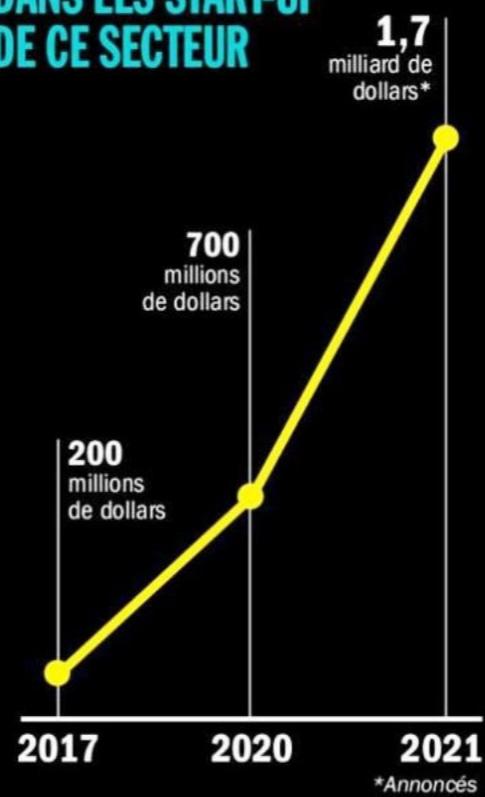
Raphaël Lescanne, normalien, et Théau Peronnin, polytechnicien, docteurs en physique quantique, ont fondé Alice & Bob début 2020. Ils ont levé 27 millions d'euros en début d'année.

LES FRANÇAIS EXPLORENT 4 DES 5 TECHNOLOGIES CLÉS

Technologies	Entreprises	Pays
Superconducting	IBM/Google	Etats-Unis
	Alice & Bob	France
Trapped Ion	IQM	Europe
	IonQ/Quantinuum	Etats-Unis
Photonic	AQT	Europe
	PsiQuantum	Etats-Unis
Spin qubits/quantum dots	Quandela	France
	Intel	Etats-Unis
Neutral atoms	C12 Quantum Electronics	France
	ColdQuanta	Etats-Unis
	Pasqal	France

En janvier 2021, la France a adopté, un Plan quantique doté de 1,8 milliard d'euros. Aujourd'hui, quatre start-up hexagonales sont positionnées sur le secteur.

L'INVESTISSEMENT MONDIAL DANS LES START-UP DE CE SECTEUR



sixième voie viendra tout bousculer, prévient Jean-François Bobier, directeur au BCG. En attendant, l'Hexagone peut compter sur ses jeunes pousses prometteuses dans quatre des cinq champs de recherche.»

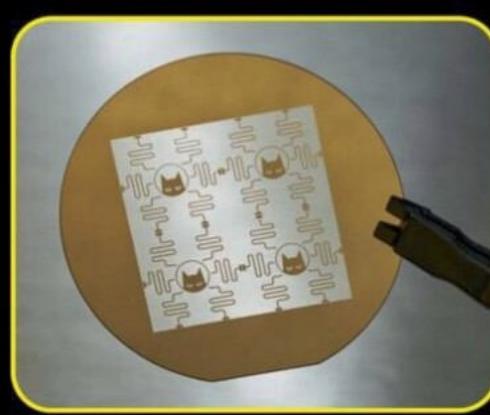
Polytechniciens pour certains, normaliens pour d'autres, les fondateurs de C12, Alice & Bob ou encore Quandela ont des liens très forts avec le CNRS ou le CEA. Adossé à l'Institut d'optique de l'université Paris-Saclay, Pasqal a même comme président l'un des papes de la physique quantique, Alain Aspect, décoré des prestigieuses médailles Albert Einstein et Niels Bohr. La start-up a été soutenue par le ministère des Armées via son fonds Definvest. Daphni, Elaia, 360 Capital, Quantonation ou Bpifrance... tous ont mis la main à la poche pour soutenir ces quatre mousquetaires qui ont réussi à lever ces derniers mois entre 10 et 27 millions d'euros chacun. «Nous avons désormais les moyens de créer le premier Gafa français, mais un long chemin reste à parcourir», juge Georges-Olivier Reymond, fondateur de Pasqal.

Autre point positif, le pays peut s'appuyer sur ses groupes industriels fournisseurs de composants clés pour les ordinateurs : la cryogénie ...

convient de corriger. Pire, plus elles sont puissantes, plus le volume d'erreurs explose. Celui qui réussira à les faire disparaître prendra donc une sérieuse option sur la concurrence. Mais une telle avancée n'est pas attendue avant 2029. «Dans ce marathon, nous partons tous sur un pied d'égalité, y compris face à Google ou à IBM, explique Théau Peronnin. L'important est d'attirer

les meilleurs talents du domaine de la physique, et la France est bien placée grâce à la qualité de ses chercheurs et de ses laboratoires.»

TOUS CES EXPERTS placent sur différents types de qubits. Pas moins de cinq pistes sont explorées à travers le monde sans qu'on sache encore laquelle débouchera sur un succès. «Peut-être même qu'une

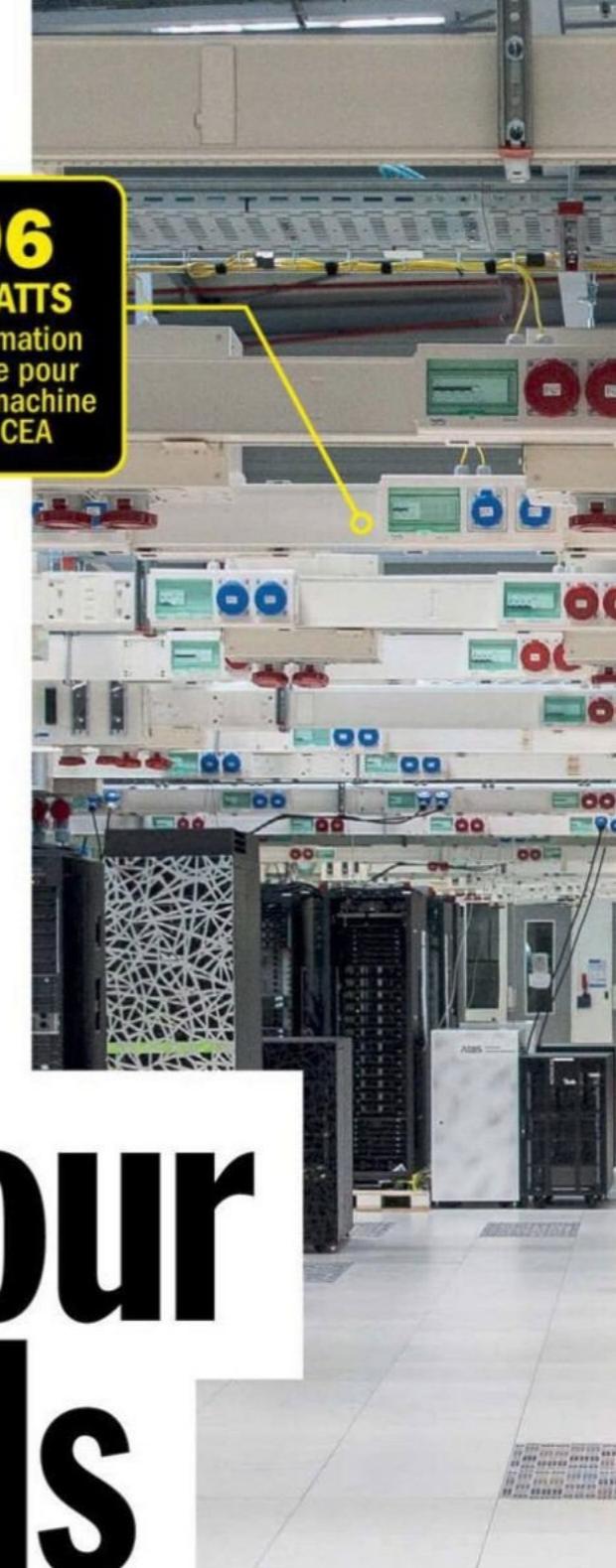


Alice & Bob
élabore sa
propre puce
électronique.
Il espère
aboutir à la
fin de l'année
2022.

... pour assurer leur refroidissement avec Air liquide, des connecteurs ultraminiatures chez Radiall, de l'électronique de contrôle pour Teledyne... «L'écosystème est là et nous avons tout pour réussir, souligne le consultant Olivier Ezratty. La question est de savoir si, à la fin, les Etats-Unis vont tout de même s'imposer grâce à leurs énormes moyens financiers.»

BERCY A PLACÉ le quantique dans les secteurs stratégiques à surveiller. Car Google avec ses 169 milliards de dollars de cash, Amazon (96 milliards) ou IBM (6,6 milliards) peuvent racheter n'importe quel concurrent. Et ils ne sont pas les seuls. De nouveaux venus, très bien financés, ont aussi les moyens de faire leurs emplettes. Les start-up du secteur ont levé 1,7 milliard de dollars l'an dernier, en hausse de 140% sur un an selon le cabinet McKinsey. Plusieurs acteurs américains sont déjà entrés en Bourse à des valorisations stratosphériques : 2,5 milliards de dollars pour IonQ et 800 millions pour Rigetti. Elles ne font pourtant que très peu de chiffre d'affaires (moins de 10 millions), en louant leurs puissances de calcul à des entreprises ou à des organisations pour réaliser des tests ou se faire la main sur ces machines d'un nouveau genre. Pour fonctionner, elles doivent s'appuyer sur de nouveaux logiciels et des algorithmes quantiques qui restent à développer. «C'est un peu comme dans la recherche clinique, estime Jean-François Bobier, au BCG. Les laboratoires doivent chercher un vaccin et construire en même temps des usines de fabrication pour le produire à grande échelle, et cela requiert des moyens. Il nous manque encore ces capitaux en France pour changer d'échelle.» La maîtrise de l'infiniment petit demande beaucoup d'argent, sans aucune garantie de réussite. C'est toute la beauté de l'aventure. ■

**4,96
MÉGAWATTS**
de consommation
énergétique pour
la dernière machine
livrée au CEA



SUPERCALCULATEUR

Atos joue dans la cour des grands

A Angers, Atos a acquis un savoir-faire unique dans le supercalcul grâce à la simulation numérique des essais nucléaires.

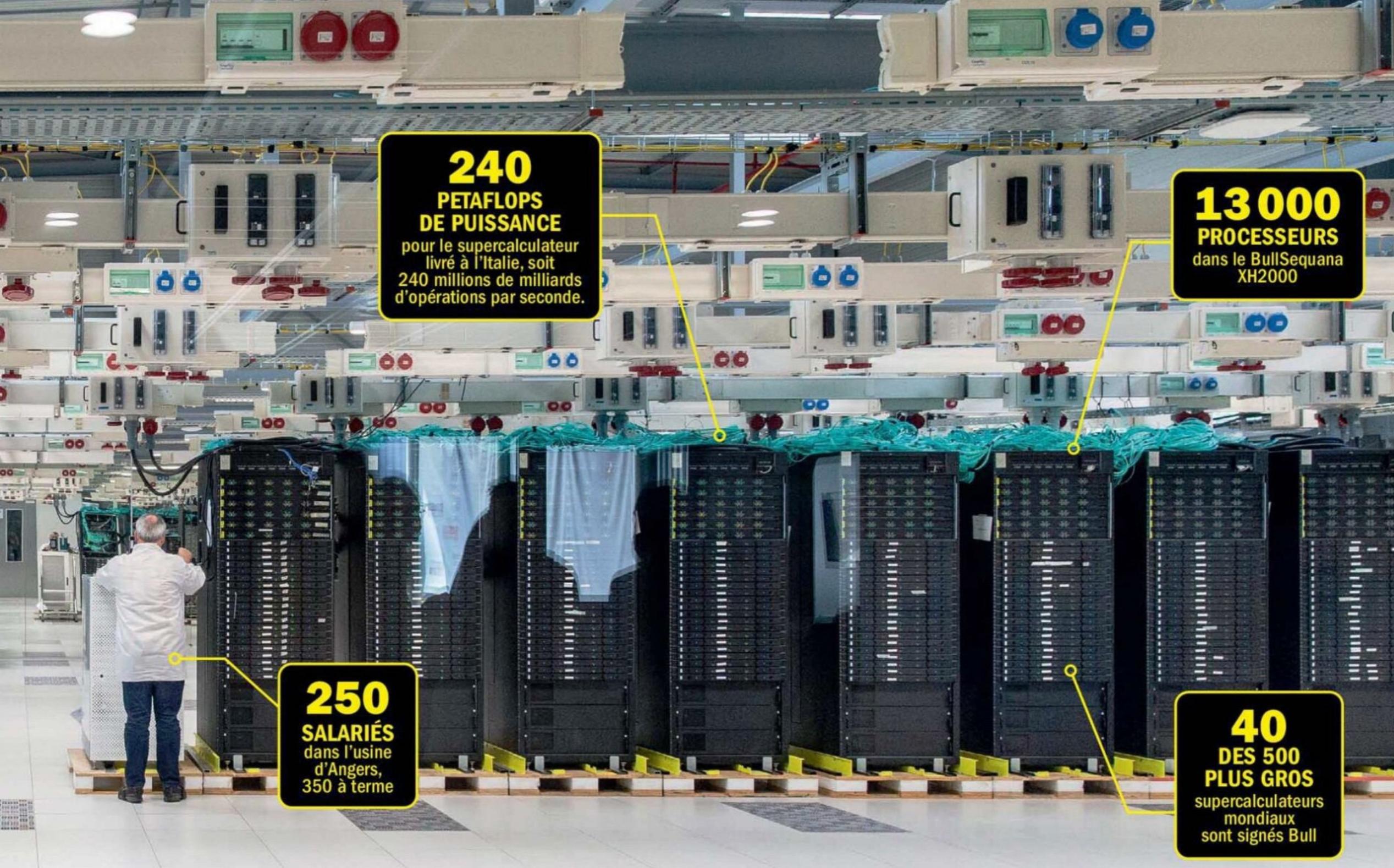
PAR CHRISTOPHE DAVID

Sur un sol blanc immaculé, de grandes armoires noires alignées en batterie murmurent un étrange langage. Chacune contient une série d'ordinateurs reliés les uns aux autres par un enchevêtrement de cordons, tous étiquetés. Au plafond, des câbles électriques alimentent cette étrange armada, tandis qu'au sol des vannes d'eau se chargent de refroidir les machines. «C'est ici que nous effectuons les derniers tests avant la livraison aux clients», indique Vincent Sarrau, directeur du site d'Atos à Angers (49). Lors de notre visite, c'est un supercalculateur destiné aux universités italiennes qui était mis à l'épreuve. Et pas n'importe lequel : il s'agit d'un des cinq supercalculateurs qu'Atos doit livrer dans le cadre du

programme européen de calcul intensif EuroHPC (European High Performance Computing).

Car, le public l'ignore, le groupe français est le leader européen du supercalcul et figure dans le top 5 mondial de cette activité stratégique. Or ces engins jouent un rôle central dans la recherche fondamentale, qu'il s'agisse de santé, d'énergie ou de météorologie (dont le réchauffement climatique). Ils sont aussi décisifs dans la politique de défense et plus largement dans l'intelligence artificielle. Après un léger trou d'air en 2020, la demande mondiale est en forte croissance et devrait représenter 9 milliards de dollars en 2023, et potentiellement 18 milliards en 2025. Face aux poids lourds, l'américain Hewlett Packard Enterprise, le japonais Fujitsu ou le chinois Lenovo, Atos espère doubler d'ici là sa part de marché pour atteindre 16%. Il peut compter pour cela sur le soutien de la France et de l'Europe, qui ont mobilisé respectivement 1,8 et 8 milliards d'euros pour entrer dans le cercle des puissances «exaflopiques», c'est-à-dire disposant de calculateurs capables de réaliser plus de 1 milliard de milliards d'opérations par seconde. La puissance de 2 millions de PC de bureau.

«On s'est lancés dans le supercalcul il y a quinze ans, à la demande



du CEA (Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives), en vue de simuler de façon numérique les essais nucléaires», rappelle Arnaud Bertrand, le patron de la R&D de la division produits d'Atos. En novembre dernier, Atos a livré un nouveau monstre au CEA, le quatorzième ordinateur le plus puissant du monde. Depuis ces débuts dans la simulation nucléaire, le groupe a sorti quatre générations de machines, des engins à plusieurs dizaines de millions d'euros. «Notre métier peut se comparer à celui d'un constructeur de Formule 1, explique Arnaud Bertrand. Chacune de ces machines est un quasi-prototype, conçu en collaboration avec le client.» Le dernier-né, le BullSequana XH3000, devrait franchir la fameuse frontière exaflopique (l'«exascale») et entrer en service en 2023.

Ce qui frappe le visiteur, à Angers, c'est le silence qui règne dans les ateliers. Rien à voir avec les serveurs cloud refroidis par d'assourdissants ventilos. «Il n'en a pas été toujours de même», confie le responsable de production Abdallah Laboudi. Une des fiertés d'Atos, c'est son système de refroidissement des machines à l'eau chaude, une exclusivité brevetée. Circulant en circuit fermé, cette eau oscille entre 30 et 40 degrés et permet de baisser drastiquement la

consommation d'énergie. Un facteur que les clients étudient très attentivement, pas seulement pour leur facture d'électricité. «Si vous consacrez 20% d'énergie à faire autre chose que du calcul, vous perdez en efficacité», souligne Arnaud Bertrand.

L'USINE D'ANGERS, qui fabrique aussi des serveurs pour le cloud et des produits de cybersécurité, va être totalement repensée pour doubler de taille en 2025. Un investissement de 60 millions d'euros. «Et elle sera "hydrogen ready"», précise Vincent Sarracanie, qui vise la neutralité carbone grâce à cette énergie. Mais avoir la capacité d'assembler des HPC, c'est bien. Fabriquer aussi les microprocesseurs, qui représentent près de 50% de la valeur des machines, ce serait mieux. Or, à ce jour, l'Europe est dépendante des semiconducteurs américains avec Intel (91% du marché) et AMD (6%), et des accélérateurs graphiques (Nvidia). Là encore, l'objectif est de reprendre la main, avec un second programme, l'EPI (European Processor Initiative), qui associe 32 industriels et centres de recherche.

A Maisons-Laffitte (78), tout près du siège d'Atos, une start-up très prometteuse s'inscrit dans cette trajectoire, SiPearl. Crée en 2019, elle réunit la fine fleur de l'électronique

LE SITE VA DOUBLER DE TAILLE

Signe du dynamisme du marché des supercalculateurs, Atos a prévu de doubler la capacité de production de son usine d'Angers. Un investissement de 60 millions d'euros qui permettra d'embaucher au moins 100 personnes.

européenne, sous la direction de son fondateur Philippe Notton, un ancien d'Atos et de STMicroelectronics. «Nous voulons créer l'Airbus de la puce, fait savoir le patron. Pour cela, il faut mobiliser des financements et des compétences à l'échelle européenne.» Les clients sont d'ores et déjà là. L'enjeu est d'aboutir à une mise en production fin 2023. SiPearl a prévu d'embaucher près de 1 000 personnes dans les trois ans. Ses microprocesseurs à très basse consommation équiperont notamment la dernière génération des supercalculateurs d'Atos.

A plus longue échéance, deux montagnes restent à gravir. D'abord l'impression des puces en Europe : SiPearl, comme tout le monde, les fera graver chez le géant taïwanais TSMC. «Bâtir des fonderies avec des process de 5 nanomètres, cela prendra une décennie», explique Arnaud Bertrand. Ensuite, basculer dans le monde quantique. «On espère produire ici le premier ordinateur quantique européen», nous annonce Vincent Sarracanie, en s'arrêtant devant un «simulateur quantique». Il s'agit d'une sorte de traducteur qui permet aux développeurs de tester leurs algorithmes comme s'ils étaient déjà dans ce nouveau monde. «Des labos américains nous l'ont acheté», glisse notre hôte. ■



DOSSIER

TECHNOLOGIES :
LA REVANCHE
DE LA FRANCE

VOITURE AUTONOME

Le laser de Valeo va révolutionner la conduite automatisée

Son système permet de rouler jusqu'à 60 kilomètres-heure, et bientôt beaucoup plus vite, sans toucher le volant. Sur cette technologie en plein développement, il mène la course en tête.

PAR JEAN BOTELLA

En juillet prochain, les automobilistes qui silloneront l'Hexagone tomberont peut-être sur ce spectacle étonnant : sur autoroute ou voie rapide embouteillée, une limousine se mouvant à faible allure, tandis que le conducteur lira tranquillement son journal... La France va en effet devenir le deuxième pays européen, après l'Allemagne, à autoriser la commercialisation de voitures aptes à rouler en mode autonome de niveau 3. C'est-à-dire sans que le conducteur maintienne les mains sur le volant, comme l'exigeait jusqu'ici la réglementation des véhicules semi-automatisés.

Ce tour de magie, on le doit en partie à l'équipementier français Valeo. Avec ses 20 000 ingénieurs disséminés dans le monde et ses 2 milliards d'euros investis chaque année dans la recherche, soit un effort comparable à celui des Gafam, il est devenu l'un des leaders mondiaux du lidar («light detection and ranging») : un radar du troisième type, considéré comme une pièce maîtresse dans le développement

de la conduite autonome avancée. Aujourd'hui, deux voitures seulement sont homologuées à l'échelle internationale pour rouler, là où la législation y est favorable, avec ce mode de délégation de conduite : la dernière Mercedes Classe S et la Honda Legend Hybrid EX.

«ELLES ONT UN POINT COMMUN, toutes deux sont équipées du Scala 2, le lidar de Valeo, couplé à un système complet de capteurs», se félicite Geoffrey Bouquot, directeur de la R&D et de la stratégie sur la voiture autonome de l'entreprise. Ce jour-là, l'ingénieur est à Detroit, La Mecque de l'automobile américaine, pour vanter les gains de sécurité du système en question : 90% des accidents corporels sont liés à des facteurs humains. Et, depuis l'avènement des aides à la conduite (maintien automatique dans la voie, freinage d'urgence...), on compte de plus en plus sur la technologie pour réduire ce pourcentage.

Sur la voiture autonome, la France fourmille d'initiatives. Des acteurs de la recherche, comme le CEA, l'Inria, Vedecom ou l'université Gustave-

Eiffel, participent à des projets d'ampleur avec des industriels (Renault, Stellantis, Valeo...), des sociétés d'ingénierie (Akka Technologies...) et des start-up pour accumuler les connaissances. Le système de Valeo, qui a demandé dix ans de développement, a bénéficié de ces partenariats. Et il a un côté magique. Placé dans le bouclier avant, le dispositif scanne l'environnement du véhicule à 360 degrés à l'aide de faisceaux laser infrarouges, quand un radar classique utilise des ondes. Ces rayons rebondissent sur les objets environnants et reviennent vers le lidar, dont le cerveau à base de logiciels et d'intelligence artificielle interprète tout ce qu'il a vu. En même temps, le lidar mesure la distance des objets au centimètre près et leur vitesse s'ils bougent. De jour comme de nuit, qu'il pleuve, qu'il vente ou qu'il neige, rien n'échappe à son œil de lynx : arbres, humains, véhicules...

A partir de cette somme d'informations, auxquelles s'ajoutent les données recueillies par les capteurs radars et les caméras, et une carte HD mise à jour en permanence, la voiture prend des décisions. Ce

ALKALEE

Des centaines de calculateurs sont nécessaires pour gérer chaque fonction du véhicule et la multiplication des capteurs va encore augmenter leur nombre. Fruit d'un partenariat entre le CEA et Renault, la start-up francilienne Alkalee a développé un calculateur centralisé qui regroupe toutes les fonctions. Tesla a été le premier constructeur à explorer cette voie.

CLEARDROP

Les capteurs optiques des voitures autonomes doivent être opérationnels quel que soit le temps. ClearDrop, une start-up de Marcq-en-Barœul (59), a mis au point une technologie utilisant des ondes acoustiques de surface pour éliminer rapidement l'eau, la condensation, le givre ou la neige. Le système est notamment utilisé pour nettoyer les caméras et les lidars.

IXBLUE ET SBG SYSTEMS

Ces deux jeunes pousses se sont spécialisées dans les dispositifs de navigation inertie, capables de prendre le relais quand le GPS est inopérant, par exemple dans les tunnels. Equipés de gyroscopes, accéléromètres, magnétomètres, ces systèmes qui fournissent une position et une orientation de haute précision équipent sous-marins, pétroliers et avions.

GULPLUG

De plus en plus, la voiture autonome sera aussi électrique et pourra recharger sa batterie sans intervention humaine. Gulplug, une start-up de Grenoble, propose un système astucieux de branchement. Une fois le véhicule positionné au-dessus d'une source d'énergie placée au sol, la prise descend de la voiture et s'y connecte automatiquement grâce à une technologie de magnétisme.

YOGOKO

Dans les situations où les capteurs pour orienter le véhicule sont gênés (carrefour...), la qualité de la connectivité est cruciale. YoGoKo a mis au point une plateforme logicielle (3/4/5G, Wi-Fi) qui permet de communiquer avec les autres voitures ainsi qu'avec l'infrastructure pour affiner le guidage. Les navettes autonomes du français Navya y ont ainsi recours.

sont alors les logiciels du constructeur qui entrent en jeu, ceux-ci endossant la responsabilité de la manœuvre. En croisant les sources d'information, ils savent si la sécurité est garantie. «Un radar est susceptible de subir des perturbations électromagnétiques à cause des lignes à haute tension ou de la prolifération d'objets métalliques alentour et une caméra peut être sensible aux intempéries. Mais si on ajoute un troisième capteur comme le lidar, il n'est pas possible que le dispositif invente un obstacle», soutient Vincent Abadie, vice-président et expert de la conduite autonome chez Stellantis. Le constructeur aux 14 marques prévoit de doter ses modèles haut de gamme de ce type d'équipement à partir de 2024.

Bien sûr, Valeo n'est pas le seul à développer des lidars qui, selon les professionnels, devraient représenter un marché de 50 milliards d'euros d'ici à 2030. Une foule de start-up s'y intéressent. En Europe, de

gros acteurs comme Continental ou Bosch sont très actifs sur le créneau. Aux Etats-Unis, Waymo, la filiale de Google, ou encore Velodyne font des prouesses, surtout sur le marché du robot taxi. Mais côté voitures particulières, Valeo garde de l'avance. «Pour l'instant, nous sommes les seuls à fournir des technologies de ce type répondant aux normes de qualité de l'industrie automobile et produites en série», rappelle Geoffrey Bouquot, l'expert maison. Et ce n'est pas fini.

Etablie dans le cadre de la Commission économique pour l'Europe des Nations unies, la norme relative à la commercialisation des véhicules hautement autonomes impose pour l'heure certaines limites. Elle précise notamment que le système ne peut être enclenché qu'en cas de trafic dense, sur autoroute et à une vitesse maximale de 60 kilomètres-heure. C'est à ces conditions que le conducteur peut se consacrer à autre chose. Comme la navigation sur Internet, la consultation des e-mails ou le

visionnage d'un film sur l'écran central. Mais la norme pourrait vite évoluer. «D'ici deux ans, on envisage l'extension du système à 130 kilomètres-heure. Le service rendu va passer de l'embouteillage au voyage sur autoroute», annonce Jérôme Paschal, chief technical officer de l'Utac, un groupe spécialisé dans les essais de véhicule et l'homologation.

Bonne nouvelle pour Valeo. Car l'entreprise est déjà prête pour la suite. En novembre dernier, elle a présenté la troisième génération de son lidar, dont la production débutera en 2024. Contrairement à son prédécesseur, il est capable de fonctionner à haute vitesse. Ses performances sont décuplées, avec une résolution multipliée par 12, l'angle de vision par 2,5 et la portée par 3 pour atteindre 200 mètres. L'équipementier, qui estime que 30% des véhicules haut de gamme vendus en 2030 seront équipés d'un dispositif d'autonomie de niveau 3, a une autoroute devant lui. ■



DOSSIER

TECHNOLOGIES :
LA REVANCHE
DE LA FRANCE

MÉTAVERS

612

millions de dollars
de volume d'affaires
générés

Nos cadors du jeu vidéo s'emparent de ce nouveau monde

Créer des décors virtuels, Ubisoft, The Sandbox et autres savaient déjà faire. Ils mettent désormais leur créativité au service du Web3, un monde participatif où c'est vous, ou plutôt votre avatar, qui invente l'avenir.

PAR FRÉDÉRIC BRILLET

50

millions de dollars réunis pour faire émerger des start-up

Plus de 600 000 euros dépensés pour devenir propriétaire de la vignette virtuelle d'Haaland, un footballeur norvégien pressenti pour rejoindre le Real Madrid... Sorare porte bien son nom. Dans ce jeu en ligne inspiré du mercato, les amateurs du ballon rond peuvent acquérir, via un système d'enchères et la plateforme d'échange Ethereum, des images de leurs joueurs favoris. Et ils en sont les seuls détenteurs, via ce qu'on appelle un NFT (non-fungible token), un certificat de propriété numérique. Puis, avec ces vignettes façon cartes Panini d'antan, ils composent des équipes qui s'affrontent en ligne.

Du délire ? Il faut croire que non. Sorare comptait en mars dernier 350 000 utilisateurs actifs dans 170 pays. Et en 2021, la start-up française a enregistré un volume de trading de 325 millions de dollars. Les investisseurs ne s'y sont pas trompés, à commencer par le japonais SoftBank. En septembre dernier, les fondateurs, Nicolas Julia et Adrien Montfort, ont levé 580 millions d'euros, valorisant leur société à 3,7 milliards d'euros. C'est la start-up

française la plus chère du moment. «Nous sommes en très forte croissance en 2022 et Sorare est rentable depuis le début de son activité», explique Brian O'Hagan, responsable du développement.

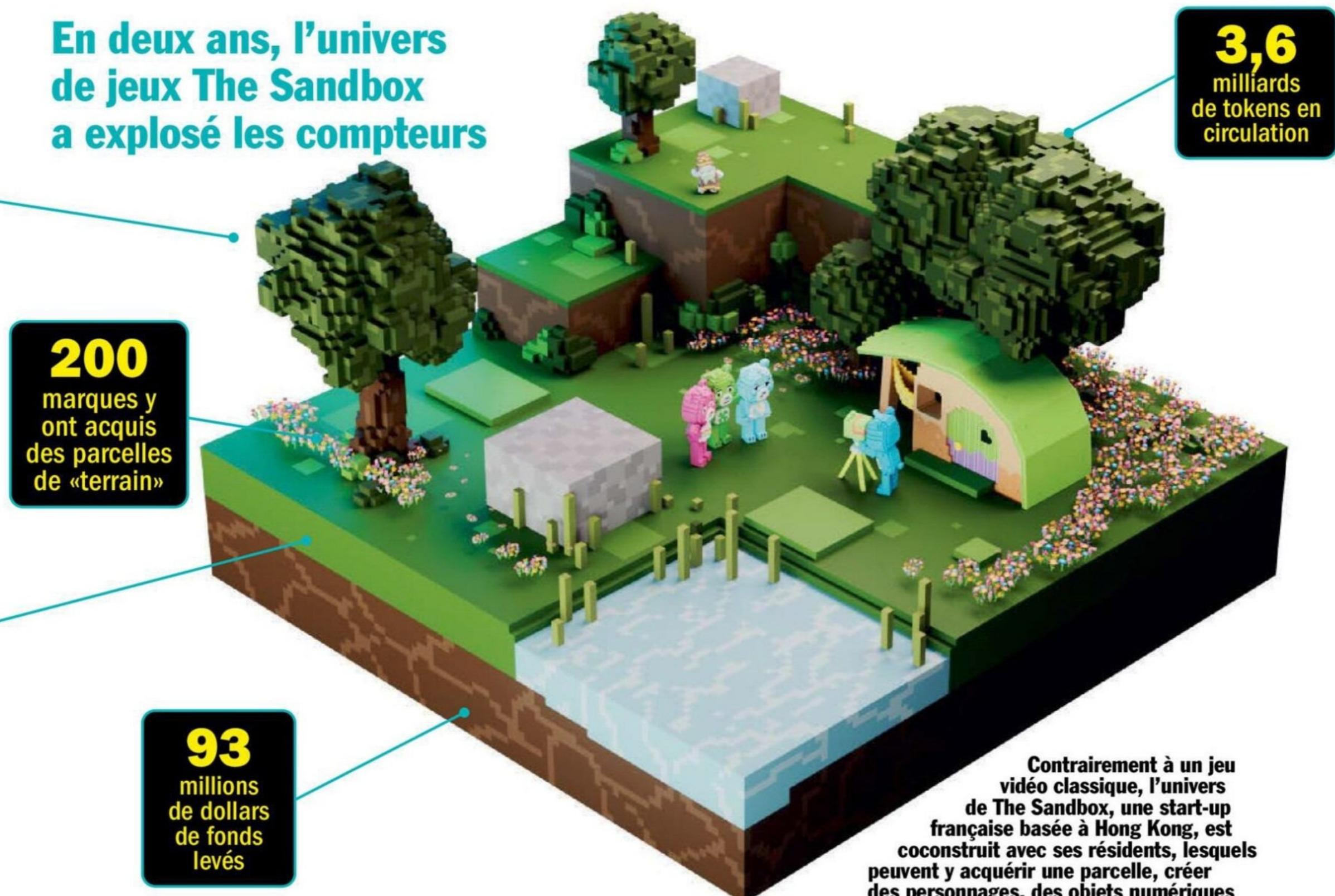
LA RÉUSSITE DE SORARE illustre la percée de la French Tech dans le Web3, l'Internet de troisième génération. Dans ce monde virtuel, nos avatars peuvent se retrouver, jouer, travailler, créer des objets ou gagner de l'argent. L'idéal étant de s'y rendre en coiffant un casque de réalité virtuelle pour parvenir à une immersion complète, en 3D. Or l'Hexagone dispose d'un savoir-faire propice à ce nouvel Internet. Avec son vivier de sociétés dans le jeu vidéo comme Ubisoft. Avec le nuage de start-up positionnées sur la blockchain, l'outil indispensable pour établir les titres de propriété ou échanger des cryptomonnaies (lire page 54). Et enfin pour ce qu'on appelle la French Touch. «Proposer des expériences qui enchantent les consommateurs, vendre de l'image et des biens qui suscitent de l'envie, développer un art de vivre, soigner le design, c'est ce que font déjà les

entreprises qui opèrent dans le luxe, la mode ou les loisirs», remarque Joël Hazan, consultant au cabinet conseil en stratégie BCG.

Derrière son apparence simplicité, le business de Sorare se révèle ainsi plus difficile à copier qu'il n'y paraît. La start-up a signé des accords d'exclusivité avec 230 clubs de foot pour exploiter l'image des joueurs, dont le Bayern Munich et le Real Madrid. Ensuite, elle peut tabler sur l'effet réseau de sa communauté. «On veut construire une marque culte autour des NFT dans le sport et on va continuer à accélérer pour demeurer les premiers», promet le P-DG, Nicolas Julia. En janvier dernier, il a annoncé la nomination de Serena Williams comme conseillère. La championne de tennis aidera Sorare à explorer d'autres disciplines sportives.

Tout un écosystème est donc en train de naître. Une illustration : grâce à la blockchain, Sorare a pu conclure un partenariat avec Ubisoft, qui permettra aux collectionneurs d'utiliser leurs images dans le jeu «OneShot League» lancé par ce dernier. «Ce projet offre l'opportunité d'appliquer l'interopérabilité des éléments entre différents

En deux ans, l'univers de jeux The Sandbox a explosé les compteurs



Contrairement à un jeu vidéo classique, l'univers de The Sandbox, une start-up française basée à Hong Kong, est coconstruit avec ses résidents, lesquels peuvent y acquérir une parcelle, créer des personnages, des objets numériques uniques et échanger grâce à une cryptomonnaie, le sand.

jeux. Si le test est concluant, on ira plus loin», prévoit Nicolas Julia. Dans la même perspective, Ubisoft a lancé Ubisoft Quartz. D'ores et déjà, les joueurs de «Tom Clancy's Ghost Recon Breakpoint» peuvent y acheter en cryptomonnaie des armes, véhicules, casques virtuels pour mener le combat. Certifiés par la blockchain Tezos, ces équipements pourront ensuite se revendre sur des places de marché tierces, ce qui les rendra plus liquides et en accroîtra donc la valeur. Bien mieux que l'échange de cartes «Dragon Ball Z» à la récré. «Les joueurs reprendront le contrôle sur la valeur qu'ils ont pu créer en jouant et ce d'une façon durable pour notre industrie», assure Nicolas Pouard, vice-président du Lab d'innovation stratégique sur le site d'Ubisoft.

POUR RATISSEZ le plus large possible, l'éditeur français fait par ailleurs son entrée dans The Sandbox, un métavers français qui accueille toutes sortes de jeux et de personnages. Grâce à ce partenariat, les résidents de The Sandbox pourront bientôt interagir avec les fameux Lapins crétins d'Ubisoft. Lequel va explorer les possibilités d'exploiter

ses licences sur les métavers. Là encore, l'interopérabilité devrait faciliter la monétisation de ces personnages et de leurs attributs... Ce virage ne fait toutefois pas l'unanimité au sein des équipes de l'éditeur. «Les NFT ajoutent de la complexité, augmentent le risque d'arnaque et de mécontentement des joueurs dont nous devrons ensuite traiter les réclamations, estime le polytechnicien et responsable syndical Pierre-Etienne Marx. Cette financiarisation des jeux intéresse les actionnaires, mais pas les joueurs ni les salariés.» Pour défendre sa stratégie, le P-DG Yves Guillemot a d'ailleurs dû prendre la parole le 15 décembre lors d'une réunion en ligne avec les salariés de son studio parisien.

Dans son argumentaire, il peut s'appuyer sur les chiffres affolants de The Sandbox, fondé et dirigé par Arthur Madrid et Sébastien Borge, et qui a levé 93 millions de dollars. Toujours majoritaire, le duo a ouvert son capital à Animoca, une société chinoise de jeux vidéo... dans laquelle Ubisoft détient une participation. Univers en construction, The Sandbox (bac à sable) attire toutes sortes d'acteurs. Il aurait

déjà vendu plus de 17 000 parcelles de terrain en limitant le nombre de lots à 177 000 pour créer un effet de rareté. 70 millions de dollars de transactions immobilières auraient ainsi été enregistrés. Et la monnaie en vigueur (sand) serait valorisée à 2 milliards. Les acquéreurs ? Des geeks, des spéculateurs, des personnalités comme le rappeur Snoop Dogg, mais aussi des dizaines de marques... The Sandbox accueille ainsi dans son métavers Warner Music Group, Axa France, Gucci, Havas, Carrefour, même si beaucoup demeurent évasifs quant à leurs projets. «En tant que leader de l'assurance, il est de notre responsabilité de prendre part aux grandes avancées technologiques pour imaginer l'assurance du futur», fait ainsi savoir Patrick Cohen, directeur général d'Axa France. The Sandbox revendique désormais 2 millions d'utilisateurs dans son métavers, et veut accélérer le mouvement avec la création d'un incubateur doté de 50 millions de ...

... dollars qui servira à accompagner une bonne trentaine de start-up susceptibles de lui ouvrir de nouvelles perspectives de business.

DANS CET ESPACE FICTIF, persistant (rien ne disparaît) et partagé, les participants sont bien plus que des joueurs. Ils coconstruisent décor, personnages, objets, bâtiments, tous certifiés par un NFT. Le résultat, pour l'heure, semble un peu rudimentaire avec des personnages pixellisés qui évoquent les jeux d'arcade des années 1990. «C'est un début, les premiers téléviseurs noir et blanc n'offraient pas non plus une image bien terrible», relativise Mathieu Gastal, directeur associé de l'agence numérique Adveris, qui estime que les fortes ambitions de Facebook vont avoir un effet accélérateur.

Certains acteurs français construisent déjà des métavers dédiés à des usages professionnels. Ainsi Inetum a réuni une équipe d'une vingtaine de chercheurs pour plancher sur un projet de plateforme où ses 27 000 collaborateurs s'immergeront avec des casques de réalité virtuelle pour se réunir, suivre des formations. «Ce métavers, qui sera déployé en interne avant la fin 2022, sera par la suite proposé à nos clients s'il remplit ses promesses», détaille Nicolas Perrier, consultant en innovation chez Inetum. Simango, PME rennaise spécialiste des formations numériques pour le personnel paramédical, y croit elle aussi. Elle planche sur un métavers hospitalier dans lequel les apprenants équipés de casques déplaceront leur avatar pour acquérir des compétences dans le domaine de l'hygiène et de la sécurité. «Nous allons y inclure des animations, des éléments de "gamingification" qui capteront l'attention», promet Vincent-Dozwhal Bagot, le cofondateur, qui prévoit une nouvelle levée de fonds à la fin de l'année. Ce type d'immersion, seul Meta, le nouveau nom de Facebook, a déjà commencé à le déployer en Amérique du Nord sous le nom d'Horizon Worlds. Il est pour l'heure interdit aux moins de 18 ans. ■



PHOTO : SP

CRYPTOMONNAIE, NFT

Notre champion Ledger inspire de nombreux entrepreneurs

Avec ses matheux et experts de la finance, la France est bien placée pour exploiter les nouvelles technologies liées à la blockchain.

PAR JÉRÔME DUVAL

Alors que la Chine vient de créer son yuan numérique, que les Etats-Unis travaillent à faire de même pour le dollar, la Banque centrale européenne prend son temps. Son euro dématérialisé ne devrait voir le jour qu'en 2025. Sans attendre, Angle Labs a lancé en novembre dernier un «stablecoin» assis sur l'euro et la blockchain. Les deux fondateurs, Pablo Veyrat et Guillaume Nervo, passés par Polytechnique et l'université Stanford, ont tout de suite capté l'attention, levant 5 millions d'euros auprès des fonds de capital-risque.

Un stablecoin, pour les non-initiés, est la réplique numérique d'une monnaie existante et dont la valeur est garantie, quelle que soit l'évolution des taux de change. Autrement dit, elle ne fluctue pas et est adossée à des actifs physiques sous-jacents. Ce produit financier

illustre le foisonnement d'initiatives françaises dans ce qu'on appelle la fintech. «Ça grouille! Beaucoup de boîtes se créent en ce moment mais restent encore sous les radars, explique Frédéric Montagnon, un des pionniers français de la blockchain. On a un avantage concurrentiel très fort avec nos ingénieurs, très bons en maths et en finance. Ceux qui partaient hier à New York, Londres ou Hong Kong montent désormais leurs propres projets.»

UNE RÉVOLUTION est en marche dont on peine encore à prendre la mesure. Car derrière les concepts de blockchain, cryptomonnaie, NFT (non-fungible token) ou Web3, c'est un nouvel Internet qui est en train de naître. Un réseau décentralisé et en open source (les plateformes et technologies sont libres d'accès) où les utilisateurs, particuliers et entreprises, reprennent le contrôle de leurs données. «La philosophie, c'est



«LE PUITS
DE CROISSANCE
QUE NOUS
AVONS DEVANT
NOUS EST
PHÉNOMÉNAL!»

Pascal Gauthier,
P-DG de Ledger

de transformer en bien commun ce qui était capté par les Gafam», poursuit Frédéric Mongagnon. Un exemple : le titulaire d'un compte Facebook ne peut pas récupérer les données de ses followers pour les transposer sur une autre plateforme. C'est Facebook qui garde ce trésor. Dans le Web3, au contraire, chacun est propriétaire de ses données. Cette révolution représente un risque mortel pour le réseau social qui, en changeant de nom (Meta désormais), a voulu envoyer un message rassurant aux marchés.

Le monde de la banque et de l'assurance a aussi de sérieux soucis à se faire. La blockchain permet de réaliser beaucoup de services bancaires sans intermédiaires (carte Visa, banques), de façon immédiate et sécurisée. Aux Etats-Unis, la bourse

d'échange de cryptomonnaies Coinbase, créée il y a dix ans, affiche déjà 33 milliards d'euros de capitalisation en Bourse. BNP Paribas la bicentenaire, première banque de la zone euro, en vaut 58. En France, c'est la licorne Ledger, valorisée à 1,5 milliard, qui est le chef de file de cette nouvelle finance. Créée en 2014, elle gère des portefeuilles de cryptoactifs pour les particuliers et une centaine d'entreprises... à 85% à l'étranger. Son produit phare, le Ledger Nano, vendu à plusieurs millions d'unités chaque année, permet de stocker ses actifs dans une sorte de clé USB ultrasécurisée. 15% des cryptomonnaies sont dans le coffre-fort de Ledger. «Le puits de croissance devant nous est phénoménal, nous confie son P-DG Pascal Gauthier. Nous sommes à un

moment semblable à 1998, quand le nombre d'utilisateurs d'Internet n'était que de 300 millions.»

Parmi les valeurs montantes figure Coinhouse, issue de la scission en 2017 de Ledger. Au départ courtier en cryptomonnaies, elle a créé depuis un livret d'épargne crypto et s'attaque au paiement. Son patron Nicolas Louvet a pour ambition de bâtir la première cryptobanque européenne. Autre pépite, qualifiée de «Bloomberg de la crypto», Kaiko fournit les indices de prix et de taux de change en temps réel des cryptos à partir des milliards de transactions réalisées chaque jour. Basée à Paris, elle fait 50% de son business aux Etats-Unis. «La blockchain va servir les applications industrielles de la finance de demain, je suis très confiante», estime la fondatrice Ambre Soubiran, une ancienne de HSBC. Ce n'est pas Bpifrance qui la démentira. «Nous avons financé 150 start-up dans la blockchain et les cryptomonnaies, que ce soit des prêts, subventions ou concours d'innovation, et nous envisageons de renforcer ce soutien», affirme Ivan de Lastours, chargé du dossier à la banque publique.

LA FINANCE n'est pas la seule concernée. Avec le NFT, cet outil d'authentification reposant lui aussi sur la blockchain, toutes les marques ont vocation à se saisir de ces outils. C'est la conviction de Pierre Nicolas Hurstel, cofondateur d'Arianee, une start-up qui a créé une plateforme pour l'industrie du luxe et de la mode, en partenariat avec Richemont, Ba&sh ou encore Thierry Mugler. L'idée ? Permettre aux marques, grâce à une preuve d'authenticité et de propriété d'un produit, de reprendre la main sur la contrefaçon ou le marché de l'occasion. Impossible de revendre une montre Breitling sans le NFT certifiant qu'on en est bien le propriétaire. Ce passeport numérique a aussi vocation à certifier les créations purement virtuelles. Enfin, à travers ce NFT, les griffes peuvent établir un dialogue direct avec leurs détenteurs, en s'affranchissant de Google et consorts. Reste à espérer que les régulateurs et politiques comprendront les enjeux. Pour l'instant, ils se montrent très frileux. ■

INTERNET PAR SATELLITES

En 2027, l'Europe aura sa propre constellation

Face à Starlink d'Elon Musk et au projet Kuiper d'Amazon, le Vieux Continent compte riposter. La guerre en Ukraine a accéléré la volonté des 27 de posséder leur propre réseau de communication spatiale.

PAR EMMANUEL PAQUETTE

Pendant que vous essayez de coloniser Mars, la Russie essaie d'envahir l'Ukraine! (...) Nous vous demandons de nous fournir des stations.» Par ce message publié sur Twitter, le vice-premier ministre ukrainien Mykhailo Fedorov a interpellé le 26 février Elon Musk, créateur du service d'accès à Internet par satellites Starlink. «Les terminaux arrivent», lui a répondu aussitôt le milliardaire.

LES TERMINAUX ? Ce sont ces antennes paraboliques pointées vers le ciel qui permettent de se connecter à Internet en passant par l'espace. Après une cyberattaque paralysant une partie de ses communications, Kiev s'est donc tourné vers le patron américain plutôt que vers Bruxelles. Car le Vieux Continent ne dispose pas encore d'un tel réseau. Mais il compte bien y remédier, et il dispose de sérieux atouts pour y parvenir. D'un côté, il peut s'appuyer sur

l'expertise de ses champions dans la conception de petits satellites. Les constellations Globalstar et Iridium dans la téléphonie mobile ont été réalisées par Thales Alenia Space dans les années 2000. Et, plus récemment, Airbus a produit des aéronefs pour le projet britannique OneWeb. Côté lanceur, Ariane 5 ne peut pas encore rivaliser avec la fusée Falcon 9 d'Elon Musk, dont les tarifs, de 55 à 67 millions de dollars par vol, restent imbattables. Mais son successeur attendu en 2023, Ariane 6, devrait être compétitif. «Les solutions technologiques sont là, analyse Pierre Lionnet, directeur général de l'association Eurospace. Maintenant, il manque un carnet de commandes à remplir avec des volumes suffisants pour abaisser les coûts; le projet actuel peut apporter cela.»

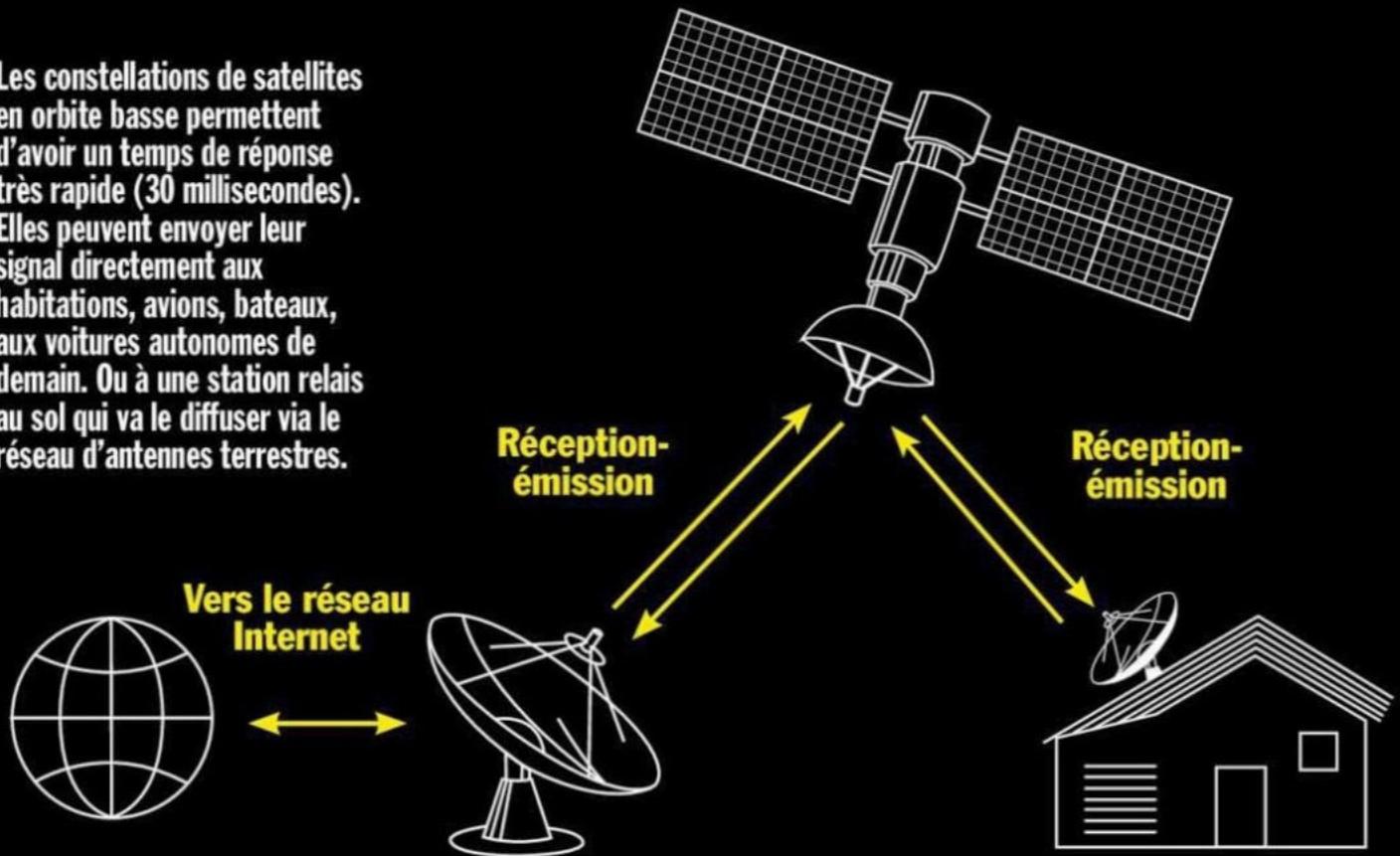
Bruxelles fait en effet plancher Arianespace, Thales Alenia Space, Airbus Space ou encore Eutelsat ainsi que deux autres groupements de start-up, New Symphonie et

UN:IO, pour créer un programme associant public et privé. Doté de 6 milliards d'euros, dont 2,4 milliards apportés par l'Union européenne, il s'étalera de 2022 à 2027. La guerre en Ukraine a fait tomber les dernières réticences et obligé les 27 à se poser une question: quelle solution de secours existe-t-il en cas de panne des réseaux de télécommunication terrestre lors d'un conflit ou d'une catastrophe naturelle ?

LA MENACE RUSSE de couper les câbles transatlantiques, cette infrastructure essentielle au fonctionnement d'Internet, n'a fait qu'amplifier l'urgence d'avoir un plan B. Les satellites offrent une alternative déjà éprouvée. Certains foyers - près de 10% en France et bien plus dans d'autres pays du continent - n'ont pas accès à l'ADSL ou à la fibre optique en raison de contraintes géographiques, et sont donc obligés d'y avoir recours. Les bateaux de croisière, les supertankers ou encore les

L'INTERNET HAUT DÉBIT PAR SATELLITE PASSE PAR DES RELAIS

Les constellations de satellites en orbite basse permettent d'avoir un temps de réponse très rapide (30 millisecondes). Elles peuvent envoyer leur signal directement aux habitations, avions, bateaux, aux voitures autonomes de demain. Ou à une station relais au sol qui va le diffuser via le réseau d'antennes terrestres.



LANCÉMENTS RÉALISÉS OU PRÉVUS DANS LE MONDE

Constellation	Société (pays)	Satellites déjà lancés	Satellites prévus
Starlink	SpaceX (Etats-Unis)	1 300	11 943
OneWeb	OneWeb (Royaume-Uni, Inde, France)	396	648
New Symphonie, UN:IO	Union européenne *	0	200 à 700
Guowang	China Satellite Network (Chine)	0	12 992
Kuiper	Amazon (Etats-Unis)	0	3 236
Telesat Lightspeed	Telesat (Canada)	0	298

* L'UE devrait désigner en novembre prochain l'opérateur privé qui sera le maître d'œuvre de la constellation européenne. Trois consortiums sont en compétition.

avions de ligne utilisent eux aussi cette solution pour offrir des services à leurs clients. La grande nouveauté vient des constellations à orbite basse dont le coût de lancement est bien moins élevé. Constituées de centaines, voire de milliers d'appareils plus petits, elles continuent de fonctionner même en cas de panne de l'un d'entre eux. Et elles permettent des débits supérieurs avec un temps de réponse plus rapide.

Ce temps de latence est essentiel pour le fonctionnement des services d'urgence sur des théâtres d'opérations mais aussi pour des communications gouvernementales sensibles (les ambassades) et, demain, la voiture autonome capable de réagir en un instant. Starlink a pris une longueur d'avance avec 1 300 engins placés à moins de 2 000 kilomètres d'altitude, et il propose déjà un accès à Internet dans 29 pays (en France, il a été suspendu suite à un recours administratif). Mais ses tarifs restent élevés car le kit de réception avec la

GPS-GALILEO LE MATCH



Galileo, l'européen, couvre moins de pays que l'américain GPS, mais avec une précision bien supérieure.

parabole coûte 500 euros et l'abonnement près de 100 euros par mois. De son côté, Amazon avec son projet Kuiper promet de casser les prix comme il l'a fait dans le commerce en ligne. Le groupe a annoncé 83 lancements sur les cinq prochaines années pour 3 236 engins. «Si nous ne faisons rien, toute notre industrie spatiale court un grand danger, souligne Pacôme Revillon, P-DG d'Euroconsult, société membre de New Symphonie, un des candidats à la création d'un service européen. Amazon et Starlink produisent eux-mêmes leurs engins ; ils utilisent leurs propres lanceurs réutilisables pour les mettre en orbite.» Bonne nouvelle, toutefois : Jeff Bezos a réservé 18 tirs sur la future Ariane 6.

Hors de question donc de faire l'impasse sur ce marché. D'autant que d'autres pays se mobilisent. La Russie avec Sfera (sphère) et la Chine avec Guowang veulent, eux aussi, avoir leur constellation. Pas moins de 226 projets sont dans les

cartons et, si tous devaient en sortir, le ciel serait occupé par 52 000 astrosatellites. L'Europe et son agence spatiale (ESA) doivent donc faire vite et choisir, d'ici à la fin de l'année, un maître d'œuvre parmi les trois candidats en course.

Pourra-t-on jamais combler ce retard ? L'exemple de Galileo plaide pour l'optimisme. Ce système de positionnement, parti bien après le GPS américain, est désormais utilisé chaque jour pour s'orienter et se déplacer en voiture ou à pied. Plus de 2,5 milliards d'objets s'y connectent, surtout des smartphones, sans que le quidam en ait conscience. Il a fallu des années avant que la tortue européenne, partie en 2007, finisse par rattraper le lièvre yankee. Avions, bateaux, trains, automobiles... tous se repèrent et se dirigent aujourd'hui grâce à ce système qui repose sur 22 satellites, en attendant une seconde génération plus performante. «Notre service est opérationnel depuis 2016 et coûte autour de 1 milliard d'euros par an pour son exploitation, détaille Javier Benedicto, directeur des programmes de navigation de l'ESA. Tout comme les autoroutes ou les ponts, il s'agit d'une infrastructure publique et gratuite, plus performante que le GPS américain et d'une précision inférieure à 1 mètre.» Galileo génère, estime-t-il, 40 milliards d'euros de retombées économiques chaque année.

SA FINESSE est plus grande encore pour les pompiers et les forces de l'ordre. Le GPS a été créé pour les militaires puis proposé dans une version dégradée au monde civil. A l'inverse, Galileo, destiné initialement aux civils, va permettre bientôt aux armées de guider leurs véhicules au sol, leurs avions de combat ou leurs missiles. Aujourd'hui, les membres de l'Otan, dont la France fait partie, sont encore contraints d'utiliser le GPS. Or Washington a toujours indiqué être prêt à couper ce signal quand cela lui semblerait opportun. De crainte de devenir «aveugles», des pays comme la Russie avec Glonass ou la Chine avec Beidou ont décidé de déployer leur propre solution. Personne ne veut dépendre du seul bon vouloir de l'Oncle Sam. Avec Galileo, l'Europe tient déjà son destin entre ses mains. ■

LUTTE CONTRE LE VIEILLISSEMENT

Face aux rêves fous des Gafam, l'Europe avance concrètement

Vivre 150 ans, voire plus, comme on l'imagine dans la Silicon Valley ? Ou alors vivre en bonne santé le plus longtemps possible ? C'est cette seconde philosophie qui anime nos chercheurs.

PAR ÉRIC WATTEZ

Apeine s'était-il offert une virée dans l'espace en juillet dernier que Jeff Bezos voyait déjà beaucoup plus loin : en finir avec notre triste statut de mortel. Le fondateur d'Amazon a, en effet, rejoint la cohorte d'investisseurs, dont Iouri Milner, l'un des premiers actionnaires de Facebook et d'Airbnb, qui ont misé 3 milliards de dollars sur Alto Labs. Cette start-up prétend inverser le vieillissement des cellules humaines. Objectif : porter l'espérance de vie à 120 puis 150 ans. Et pourquoi pas au-delà ?

Retarder la date de notre mise en bière, c'est la nouvelle frontière pour la Silicon Valley. Un caprice de milliardaires ? Il y a de ça, mais la science avance. «On va décélérer les processus de vieillissement, ce n'est

plus fantasmatique», assure Miria Ricchetti, responsable de l'unité mécanismes moléculaires du vieillissement à l'Institut Pasteur. Une révolution médicale. Jusqu'à maintenant, les pathologies liées à l'âge (cancer, troubles cardiovasculaires ou neuro-dégénératifs, etc.) étaient traitées de manière segmentée. Or, si la genèse de ces maladies est liée à un processus commun, l'accumulation de cellules sénescantes, on pourrait donc les soigner en revitalisant les cellules endommagées. Une piste confirmée par la découverte majeure du professeur Shinya Yamanaka, Prix Nobel de médecine 2012, qui a montré que l'on pouvait rajeunir des cellules adultes et leur redonner les qualités réparatrices des cellules embryonnaires. Outre la difficulté technique, il faudra aussi bouleverser la régle-

mentation, car la vieillesse n'est pas considérée comme une maladie. Il n'est donc pas possible actuellement de concevoir un médicament dans les règles pour en guérir.

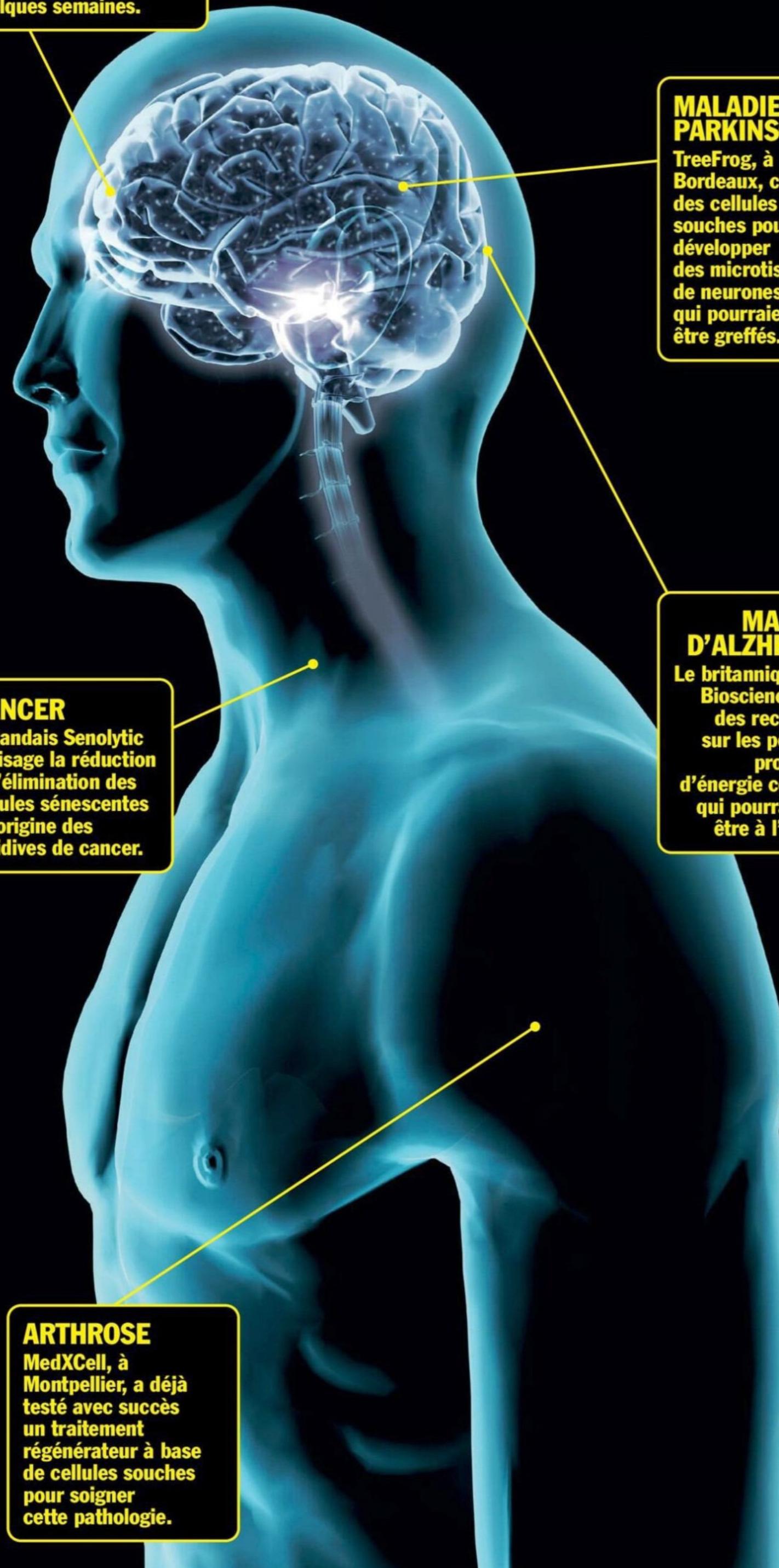
Cette perspective vertigineuse fascine les milieux de la tech californiens qui raffolent des thèses trans-humanistes. Avant même la création d'Alto Labs, les investissements dans les start-up et les laboratoires universitaires pour découvrir un remède contre la vieillesse dépassaient les 2 milliards de dollars par an. Pour l'instant sans résultats tangibles. Calico, créé en 2013 par le cofondateur de Google, Larry Page, pour identifier des facteurs héréditaires de la longévité, n'a encore rien publié. Peter Thiel, à l'origine d'eBay, n'a pas connu plus de succès avec deux de ses projets : Unity Biotechnology, en quête de remèdes à la dégradation cellulaire, est dans une impasse, et Ambrosia, qui proposait d'injecter du plasma sanguin de jeunes gens à des personnes âgées, a dû fermer. Plus proches d'un essai clinique traditionnel, les tests sur 3 000 patients de la Mayo Clinic de Rochester (Minnesota) avec la metformine, un antidiabétique connu qui pourrait booster le métabolisme et freiner les inflammations, sont en revanche plus prometteurs.

DE CE CÔTÉ-CI DE L'ATLANTIQUE, pas de grand patron qui rêve d'immortalité (du moins publiquement) ni de lobby transhumaniste, mais une recherche fondamentale de très bon niveau sur la question. L'étude du vieillissement a d'ailleurs été intégrée à la fin des années 2010 dans les financements du Conseil européen de la recherche (ERC), qui verse une cinquantaine de bourses de recherche par an à des laboratoires universitaires spécialistes du domaine. «En Europe, l'idée est bien plus d'aider les humains à vivre longtemps en bonne santé que d'imaginer une hypothétique existence de 150 ans ou plus», résume le professeur Eric Gilson, coordinateur au

PERTE DE LA VUE

GenSight, start-up parisienne, a mis au point un traitement contre la maladie de Leber, qui rend une personne aveugle en quelques semaines.

LES TRAVAUX DES START-UP EUROPÉENNES QUI POURRAIENT RALENTIR LA DÉGÉNÉRÉSCENCE



sein de l'Inserm d'AgeMed, principal programme consacré au vieillissement cellulaire en France, qui mobilise une vingtaine d'équipes, un budget de 60 millions d'euros sur cinq ans et développe de nombreuses coopérations internationales. Lancé en 2016, ce projet vise à faire progresser la biologie cellulaire pour trouver des traitements nouveaux et préventifs contre le cancer et les maladies dégénératives.

MÊME SI LES BUDGETS sont sans commune mesure avec ceux dont disposent les Américains, la recherche académique en biologie cellulaire contribue au développement d'un écosystème assez prometteur (lire ci-contre). Non pas pour vaincre la mort mais pour soigner des maladies. Ainsi, le professeur Jean-Marc Lemaitre, l'un des grands experts français du domaine – son équipe de Montpellier a reconditionné des cellules de centenaires en cellules jeunes –, a fondé Organips, afin de créer des organes fonctionnels à partir de cellules souches. On pourrait à terme réaliser des greffes pour remplacer des organes touchés par le cancer. Citons aussi Smart Immune, dans le cluster Paris Santé Cochin, qui utilise la thérapie cellulaire pour recréer le système immunitaire chez les patients atteints de la leucémie. Autre exemple, la start-up bordelaise TreeFrog, fondée par deux normaliens, et qui a réussi une levée de fonds de 61 millions d'euros. Ses travaux en thérapie cellulaire devraient permettre de lutter contre la maladie de Parkinson. Premier essai sur l'homme en 2026.

Ces entreprises pourront-elles concurrencer les Américains ? «Cela semble compliqué, mais c'est une démarche plus rationnelle, résume Laurent Alexandre, fondateur de Doctissimo et spécialiste de la tech. La Silicon Valley a les moyens de parier des milliards, mais rien ne dit que cela suffira à inventer la jeunesse éternelle.» Bref, celui qui vivra 150 ans n'est pas encore né. ■

Notre usine de blindés tourne à plein régime

Les nouvelles menaces que fait peser le conflit ukrainien rendent le site Nexter de Roanne (Loire) encore plus stratégique. Ici sont fabriquées, dans un grand secret, les dernières générations de véhicules blindés, les Griffon, Jaguar, Serval...

PAR ÉRIC WATTEZ • REPORTAGE PHOTO : JÉRÉMY LEMPIN/DIVERGENCE POUR CAPITAL



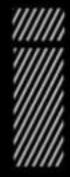
Cette caisse de Griffon a été retournée pour y installer essieux, amortisseurs, transmission et autres éléments de roulement. L'opérateur va la remettre à l'endroit – la manœuvre, délicate, dure une demi-heure – sur la deuxième station de la chaîne, où seront posés les câblages.



Propulsé par un moteur Arquus (ex-Renault Trucks Defense) de 400 chevaux, le Griffon peut atteindre 90 kilomètres-heure même en terrain difficile grâce à ses six roues motrices.

CES MONSTRES DE PUISSANCE DÉFILENT SUR LA CHAÎNE DE MONTAGE





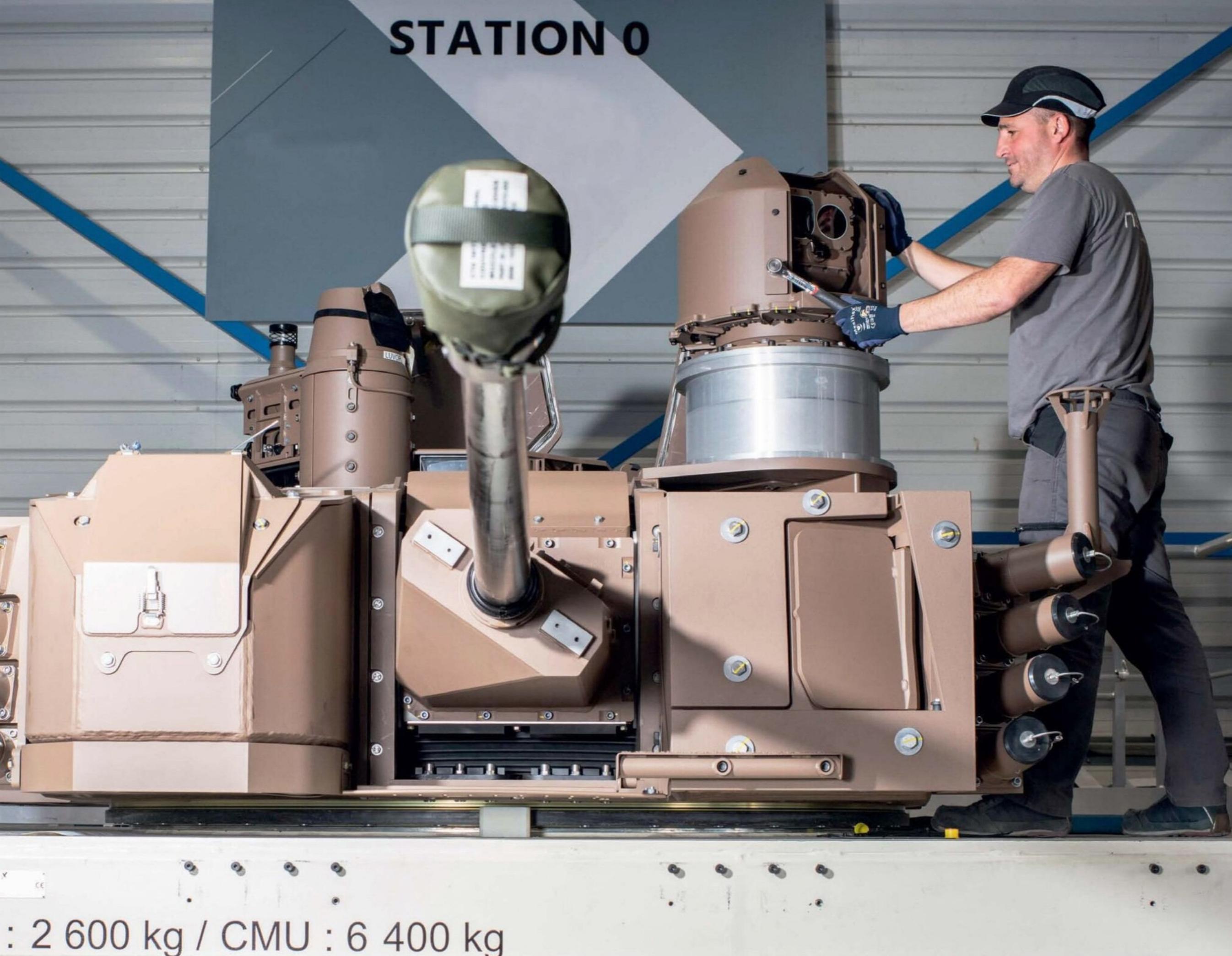
ÉCONOMIE EN IMAGES

Avant la pose du moteur sur le Griffon, on intègre divers éléments comme, ici, les circuits pneumatiques (climatisation) et hydrauliques (direction), ou encore les faisceaux électriques.

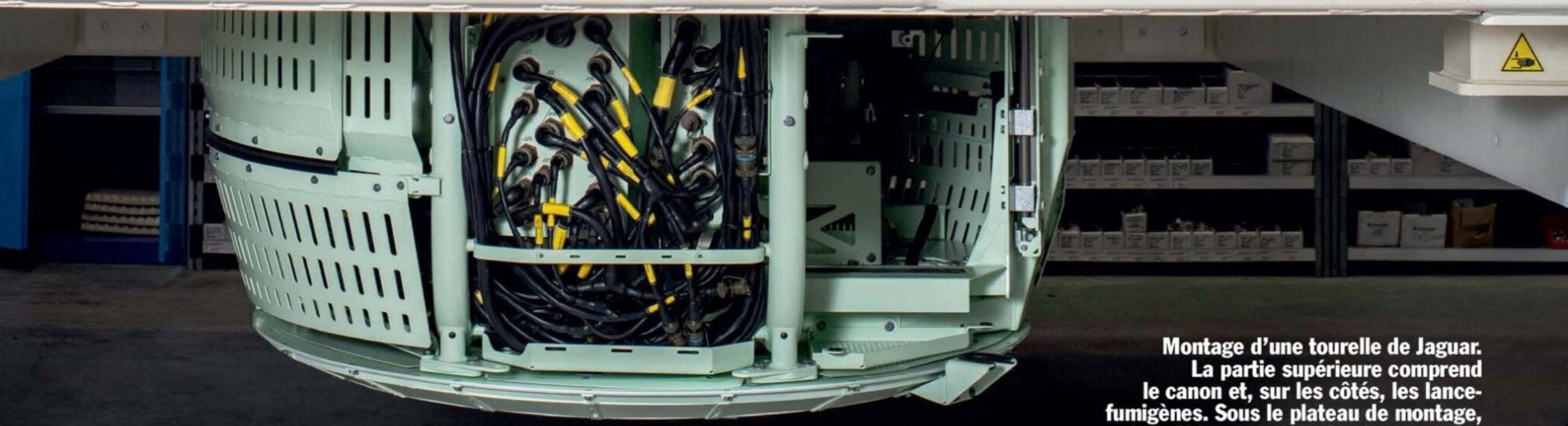


Autre blindé clé du programme Scorpion destiné à moderniser nos capacités de combat: le Jaguar. Nouveau char de reconnaissance de l'armée française, il est équipé d'un canon de 40 millimètres.

STATION 0



: 2 600 kg / CMU : 6 400 kg



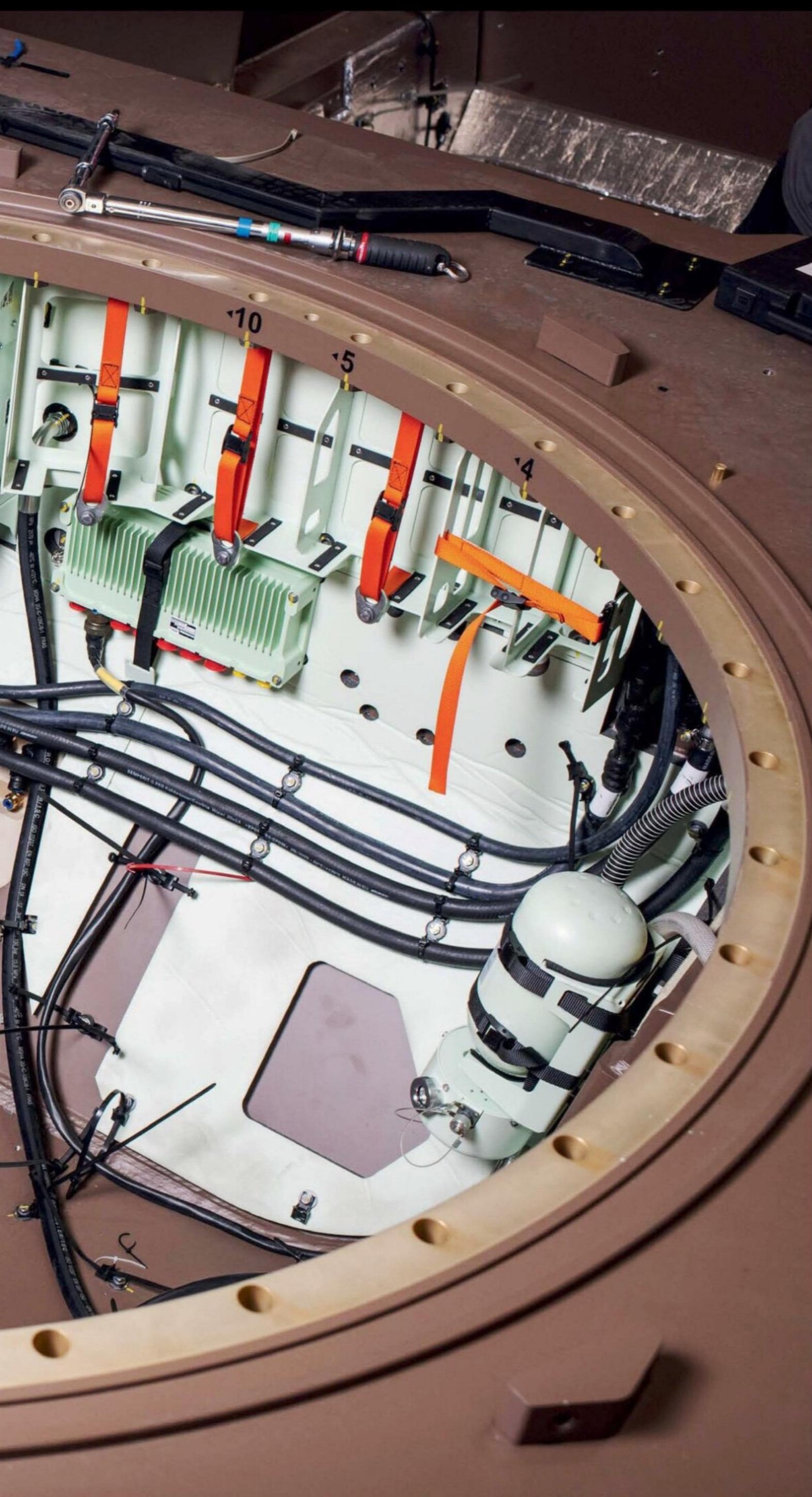
Montage d'une tourelle de Jaguar.
La partie supérieure comprend
le canon et, sur les côtés, les lance-
fumigènes. Sous le plateau de montage,
les câblages de la boîte électronique.

DEPUIS FIN 2021, L'USINE DE ROANNE
SORT TROIS JAGUAR PAR MOIS



Avant la pose de la tourelle sur le châssis du Jaguar, l'installation des câblages est menée avec un soin tout particulier. Les opérations, très complexes, prennent deux jours.

LE PLAN DE CHARGE EST REmpli POUR DIX ANS



Voilà au moins une usine française qui tourne rond. Le site de Nexter (ex-Giat) à Roanne (Loire), là où ont été fabriqués les chars Leclerc, profite à plein de la hausse régulière du budget des armées (de 32 à 40,9 milliards entre 2017 et 2022). Une tendance qui, avec le conflit russe-ukrainien, n'est pas près de s'infléchir. Le lieu, à l'origine un arsenal datant de la Première Guerre mondiale, aura presque triplé sa capacité annuelle de production de véhicules militaires, à 450 unités, d'ici 2024. Et il embauche : les effectifs sont aujourd'hui d'environ 1 400 salariés, 500 de plus qu'en 2017. Toujours détenu à 50% par l'Etat, via la holding franco-allemande KNDS, notre spécialiste de la défense terrestre (1,1 milliard d'euros de chiffre d'affaires) est en effet le grand bénéficiaire du programme Scorpion entamé en 2018. Ce dernier vise à booster les capacités de notre armée avec une nouvelle génération de blindés plus agiles, mieux protégés et aussi plus communicants, puisqu'ils partageront un système high-tech d'information reliant l'ensemble des forces engagées (fantassins, blindés, drones, hélicoptères...).

Cette année, les ateliers de Roanne sortiront ainsi un Griffon tous les deux jours. Cet engin de 24 tonnes va remplacer l'historique VAB (véhicule de l'avant blindé) entré en service en 1976. 302 unités ont déjà été commandées - la loi de programmation militaire (LPM) en prévoit 1 818 d'ici à 2030. Au programme également, 3 chars de reconnaissance Jaguar par mois (la LPM en annonce 300 au total) et aussi la mise en fabrication, à raison d'une trentaine mensuellement, du Serval, un blindé plus léger que le Griffon et destiné aux missions de surveillance et de renseignement (978 mentionnés par la LPM). Dernier volet de ce planning bien rempli, la rénovation de 200 chars Leclerc. S'y ajoutent enfin des contrats avec l'armée belge, à qui il faudra fournir 442 Griffon et Serval à partir de 2025. L'usine de Roanne a un gros plan de charge pour quasiment dix ans.

Seule ombre au tableau : le faux départ du «char du futur». Ce projet, lancé en 2017 par Emmanuel Macron et Angela Merkel, devait accélérer l'intégration de Nexter et de son partenaire allemand KMW, le fabricant du char Leopard, au sein de l'ensemble KNDS. Il était prévu que la répartition du travail se fasse de façon égalitaire de chaque côté du Rhin. Mais un autre industriel allemand, Rheinmetall, entend participer au programme. «Les discussions sur le partage des tâches semblent au point mort», constate Jean-Pierre Maulny, directeur adjoint de l'Iris (Institut de relations internationales et stratégiques). La défense européenne est un long chemin... ■



«Le versement automatique des aides sociales, c'est possible»

Ambitieuse, la proposition du candidat Macron permettrait un meilleur recours aux droits, mais aussi une simplification administrative et une réduction des coûts et de la fraude, selon l'expert de l'insertion sociale Julien Damon.

PROPOS RECUEILLIS PAR BRUNO DECLAIRIEUX



Julien Damon,
professeur
associé à
Sciences po,
spécialiste
des questions
d'insertion
sociale

En même temps.» La formule chère à Emmanuel Macron convient bien à l'une de ses propositions les plus ambitieuses de la récente campagne électorale : le versement automatique des prestations sociales. Cette mesure permettrait de soutenir des millions de Français qui ne les touchent pas, alors qu'ils y ont droit, tout en favorisant la lutte contre la fraude. Comment ce chantier pourrait-il être lancé ? L'analyse d'un spécialiste des questions d'insertion sociale, Julien Damon, professeur associé à Sciences po.

CAPITAL : Revenu de solidarité active (RSA), minimum vieillesse, APL...
Il existe de nombreuses prestations sociales dont ne profitent pas tous les Français pouvant y prétendre.
La solution d'un versement automatique relève-t-elle du mirage ?

► **JULIEN DAMON** Absolument pas. Il est de bon ton en France de douter de toute réforme ambitieuse. Souvenez-vous des railleries en 2015 quand le prélèvement à la source de l'impôt sur le revenu a été lancé. Quatre ans plus tard, sa mise en place

s'est passée sans problème majeur. Aujourd'hui, cela paraît tout à fait naturel. Demain, le versement automatique des prestations sociales pourrait l'être également. D'ailleurs, l'administration travaille déjà depuis un moment sur des chantiers techniques connexes qui seront utiles le moment venu. Ainsi, le calcul des allocations logement s'ajuste aujourd'hui plus rapidement aux évolutions de revenus de leurs bénéficiaires.

Quelles sont les prestations sociales concernées ?

► Il n'existe évidemment pas de liste prédéfinie. Cela dit, on peut imaginer que les prestations de solidarité non contributives (celles ne dépendant pas du versement d'une cotisation) soient les premières concernées. Par exemple, les minima sociaux (RSA, allocation aux adultes handicapés, minimum vieillesse...), mais aussi les allocations logement ou bien la prime d'activité. Rien n'empêche d'imaginer plus tard d'autres prestations comme les allocations familiales.

Sait-on combien de personnes pourraient bénéficier de cette

réforme et pourquoi elles ne touchent pas aujourd'hui ce à quoi elles ont droit ?

► Si on le savait avec précision, on n'aurait plus besoin de faire de réforme ! Les seules estimations fiables portent sur le RSA. Selon une récente enquête du ministère des Solidarités et de la Santé, alors que près de 2 millions de personnes touchent le RSA, 600 000 autres sont éligibles et n'en bénéficient pas comme prévu. Les raisons à cela vont de la méconnaissance des dispositifs existants à la gêne de demander de l'aide, sans parler de la paperasse administrative à remplir. Ne l'oublions pas : toute prestation doit être réclamée pour être obtenue. **A défaut de pouvoir comptabiliser précisément ces foyers, sait-on comment réussir à les atteindre ?**

► La logique repose sur l'automaticité des versements, quelle que soit la situation des gens. Autrement dit, ces derniers n'auraient enfin plus à faire une demande et à la justifier. Pour y parvenir, il faudra rendre interopérables des systèmes informatiques publics variés. Par exemple les impôts pour connaître les revenus, l'état civil pour enregistrer naissance et décès, la CAF qui va verser entre autres les allocations familiales et le RSA, ou encore la Cnav (Caisse nationale d'assurance vieillesse) pour le minimum vieillesse. Pour faciliter les choses, il serait utile d'harmoniser les différents modes de calcul des prestations. Contrairement à l'impôt pour lequel il existe un revenu fiscal de référence, évalué de la même façon pour tout le monde, il n'y a pas de revenu social de référence. Un critère qui peut être pris en compte, par exemple, pour le RSA ne le sera pas pour les allocations logement ! Par ailleurs, beaucoup de prestations sont calculées selon la composition du foyer. Or ce dernier ne correspond pas forcément au foyer fiscal. Ainsi, deux conjoints vivant en union libre constituent des foyers fiscaux distincts. Mais pour le calcul du RSA, ce même couple n'en formera



PHOTOS: LUDOVIC MARIN / AFP ; PETER DAZELEY / GETTY IMAGES

6,7
millions de personnes
perçoivent des aides
au logement

4,5
millions de personnes
ont touché un des minima
sociaux en 2020

28,3
milliards de dépenses
en versement de minima
sociaux en 2019

plus qu'un ! Une piste serait de créer un registre du logement réunissant à la fois les personnes qui habitent sous le même toit et leurs revenus.

Une véritable usine à gaz en perspective !

► A l'évidence, c'est un chantier immense, mais pas impossible. Là encore, voyez le prélèvement fiscal à la source, qui a nécessité des connexions complexes entre l'administration, les éditeurs de logiciels de paie et toutes les entreprises françaises qui sont devenues des collecteurs d'impôts pour leurs salariés. Finalement, on y est parvenu.

Est-ce qu'il n'y a pas des obstacles juridiques à bâtir de tels fichiers ?

► Tout devra naturellement se faire sous le contrôle de la Cnil (Commission nationale de

l'informatique et des libertés) et dans le respect du RGPD, le règlement général sur la protection des données. Mais je ne vois rien d'insurmontable sur le plan des libertés publiques. Un point, cependant, est à souligner. Il faudra impérativement obtenir le consentement des personnes concernées avant de leur verser quoi que ce soit. Certaines prestations ont en effet des conséquences pour lesquelles on pourrait ne pas être d'accord. Imaginons par exemple que le RSA soit à l'avenir davantage conditionné à une activité ou à une formation. Il sera difficile de vous le verser sans votre consentement si vous refusez ces contreparties. De même, le minimum vieillesse vient automatiquement en déduction de l'héritage laissé aux descendants...

Que peut-on attendre d'une telle réforme ? Des surcoûts ou des économies ?

► D'abord, cela irait dans le sens de l'histoire avec une véritable simplification administrative. Certes, cela sera coûteux au départ, en frais d'installation mais aussi en versement d'argent. Rien que pour le RSA, les sommes non distribuées chaque année sont de l'ordre de 3 milliards d'euros. Toutefois cet effort sera compensé sur le long terme par une réduction de la fraude, grâce à l'automaticité des procédures et aux croisements de fichiers, et surtout à des gains de productivité notables au sein des organismes de protection sociale mais aussi des conseils départementaux qui ont à traiter ces dossiers. ■



RÉVÉLATIONS

DENTEXELANS

Encore un centre dentaire dans le collimateur de la justice

Censés avoir le statut d'association, les centres dentaires sont en réalité des business lucratifs. Et tout est bon pour alourdir la facture, au détriment des patients et de la Sécu.

PAR JACQUES DUPLESSY ET STÉPHANIE FONTAINE

Cette patiente se croyait entre de bonnes mains en franchissant la porte de Dentexelans à Orléans (45). Une adresse rassurante, en face des Galeries Lafayette; des locaux tout neufs, un brin tape-à-l'œil, avec un équipement «de dernière génération»; des tarifs doux... Hélas, les soins qui lui furent prodigués l'étaient bien moins. Durant l'intervention, elle a été victime d'un curieux saignement, que le praticien s'est empressé de minimiser. «J'avais très mal, j'étais enflée, nous raconte-t-elle. Le dentiste m'a dit: "Prenez un antidouleur et ça passera"... Je suis allée voir un autre praticien, c'est lui qui a tout découvert.» La malheureuse avait le sinus percé.

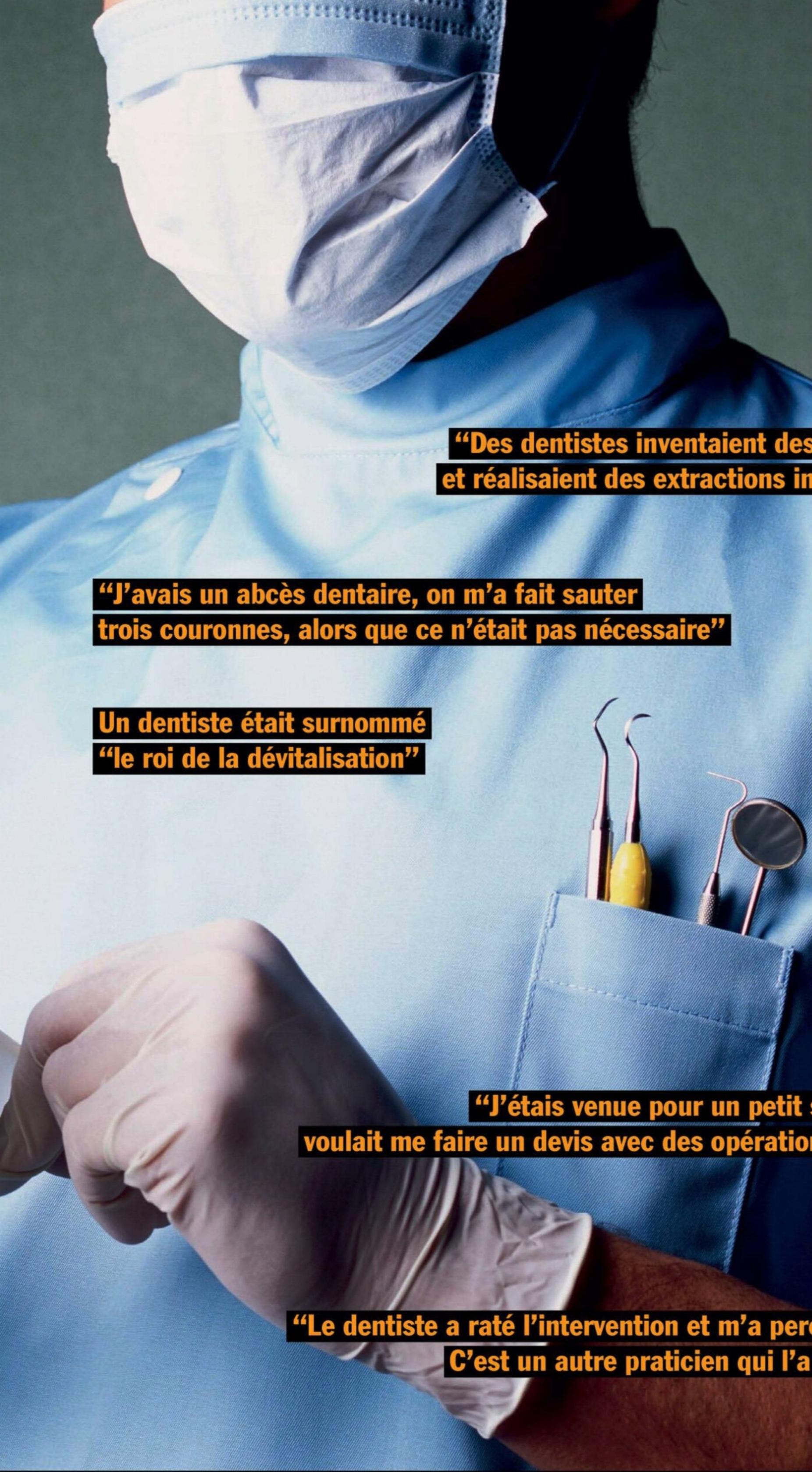
Entendue par la police, elle a appris ensuite qu'elle n'était pas la seule à avoir été victime de soins approximatifs. Si bien que le centre

dentaire orléanais a été perquisitionné le 22 février dernier. A la suite de quoi trois dentistes et la directrice ont été mis en examen pour exercice ou complicité d'exercice illégal de la profession de chirurgien-dentiste et escroquerie au préjudice de la Sécu. Dans la foulée, l'agence régionale de santé (ARS) a fait fermer l'établissement pour un mois. Une brebis galeuse au sein de ce réseau qui compte 16 centres en région parisienne et en province, dont une dizaine ouverts ces derniers quinze mois ? On peut en douter. L'établissement de Chartres (28), Capital l'a découvert, a lui aussi vu son personnel mis en examen sur les mêmes chefs d'accusation, à la suite d'une plainte de l'Ordre des chirurgiens-dentistes d'Eure-et-Loir. Selon les premières constatations, l'escroquerie au préjudice de la Sécurité sociale est estimée

À ORLÉANS
ET À CHARTRES,
LES TÉMOIGNAGES
DES PATIENTS DE
DENTEXELANS SONT
CONCORDANTS



GETTY IMAGES



à plusieurs centaines de milliers d'euros. «Ce ne serait guère étonnant de voir ces deux affaires réunies et s'étendre au niveau national», souffle une source proche du dossier.

Créé en 2018, Dentexelans vient s'ajouter à la longue liste des centres de soins qui ont fleuri ces dernières années un peu partout en France. Et pas toujours au bénéfice de la

santé publique. En 2015, l'enseigne Dentexia avait été placée en liquidation judiciaire, laissant sur le carreau des milliers de patients avec des soins payés mais inachevés, parfois dans des conditions dramatiques. Même topo pour Proxidentaire, dont les deux structures situées près de Dijon (21) et Belfort (90) ont été fermées fin 2021 pour pratiques mettant en danger la santé des personnes. En mars, le trésorier a carrément été placé en détention provisoire, car il tentait d'ouvrir une nouvelle structure du même type. «Ce qui me tue, c'est l'inertie des instances», lâche une source interne de Dentexelans, qui se présente à nous comme lanceur d'alerte et que nous appellerons Corinne. Car, à l'entendre, les autorités «sont averties depuis octobre 2020» des dérives de cette enseigne.

A Chartres, où un juge d'instruction a été désigné le 24 septembre 2021, les chefs d'accusation donnent la mesure du scandale : «Blessure involontaire avec ITT de plus de trois mois», pour plusieurs victimes. Une vingtaine ont porté plainte. «Les enquêteurs eux-mêmes ont été extrêmement choqués», nous confie le

procureur de la République de Chartres, Rémi Coutin.

Les mails et

SMS que nous avons pu consulter le confirment. «Pour un abcès dentaire, on m'a tout de suite dit qu'il fallait faire sauter mes quatre couronnes!», nous rapporte ainsi une patiente. J'ai réussi à en sauver une.» Bilan : un

devis de 1 850 euros pour les trois couronnes à poser. «Ma rage de dents m'a reprise,

poursuit-elle. Je suis allée voir un autre dentiste qui m'a dit que l'abcès n'avait pas été traité.»

...



Les dentistes salariés sont payés en pourcentage du chiffre d'affaires

... Des actes inutiles voire factices et d'autres pas exécutés, le but de la manœuvre semble clair : facturer au maximum. «Le système est commun à tous les centres dentaires du groupe, assure Corinne. On invente des caries à des gens, on pratique des extractions non justifiées.» Des accusations graves confirmées par une source judiciaire. Un des dentistes d'Orléans était ainsi surnommé «le roi de la dévitalisation»! Le récit d'une autre patiente semble encore accréditer ces pratiques dans le centre du Loiret : «J'étais venue pour un petit soin, et on voulait m'établir un devis avec des opérations coûteuses. C'était un cabinet très bizarre.» Cette course au chiffre est d'autant plus encouragée que les salariés sont payés, selon nos informations, au pourcentage : entre 27% et 35% du chiffre d'affaires réalisé par fauteuil. Un vrai pousse-au-crime.

D'anciens salariés de Dentexelans se montrent plus précis sur la mécanique à l'œuvre : «L'objectif, c'est que les patients soient remboursés au mieux, qu'ils n'aient rien à payer, comme ça, ils ne s'inquiètent de rien, ne vérifient rien. Il nous arrivait de les passer en ALD (affection de longue durée), car ils sont dès lors mieux pris en charge.» A les entendre, les outils informatiques à leur disposition pour coter les actes «sont paramétrés de sorte qu'il y a des cases systématiquement déjà cochées, comme celle pour les patients diabétiques, ou ceux en fauteuil roulant». «Avant de faire quoi que ce soit, pour un fauteuil roulant, le centre touche 100 euros, rendez-vous compte! J'arrêtais pas de leur dire : "La Sécu va nous taper dessus"», relate une ancienne salariée.

Interrogée par Capital, la direction de Dentexelans dément l'existence d'un système organisé de surfacturation. Elle nous assure procéder «à un contrôle strict de chaque

facturation» et avoir été «une seule et unique fois» confrontée à «un cas semblable». Mais elle aurait «immédiatement porté plainte devant le Conseil de l'Ordre contre le dentiste identifié (...) mis à pied»... Le nom du centre concerné n'est toutefois pas précisé. Problème, selon les anciens de Dentexelans : «Les dentistes ne sont pas forcément au courant de ces actes fictifs!» Il arriverait en effet que des étudiants ou des dentistes étrangers qui ne seraient pas (encore) autorisés à exercer s'occupent des patients. Et dans ces cas-là, «leurs actes sont enregistrés avec le numéro professionnel d'autres dentistes qui ne travaillent parfois même plus pour le centre en question»... A Chartres, quatre étudiants ont été placés en garde à vue puis mis en examen début mars. Ils auraient travaillé chez Dentexelans entre janvier 2019 et l'été 2021 sans en avoir le droit.

DANS LE CENTRE PARISIEN de Daumesnil, il y a près de trois ans, un sinus avait ainsi été percé par accident lors de l'intervention d'un novice, nous rapporte encore une ancienne collaboratrice. «C'est un jeune de sixième année qui avait pratiqué un soin sur les racines de la patiente. La dame est restée défigurée avec un énorme hématome sur le visage pendant au moins un mois. C'était choquant!» A Orléans, une des patientes du même établissement raconte avoir été très surprise que ce soit «une gamine» qui s'occupe d'elle. Des praticiens peu expérimentés... ou étrangers. Les trois dentistes placés sous contrôle judiciaire et mis en examen sont portugais. «Avec les Français, ce sont les meilleurs!», s'enthousiasme

l'un des deux fondateurs de Dentexelans, Laurent Haddad, lui-même chirurgien-dentiste.

En l'occurrence, ce dernier nous indique avoir «démissionné» et «revendu ses parts», le 16 décembre 2021. Soit «bien avant les ennuis à Orléans», prend-il la précaution de nous préciser. Sur l'acte entre nos mains concernant cette démission de la direction générale - plus exactement, il s'agit du retrait de sa société Hache 8, présente dans le montage juridique -, la date indiquée est le 16 février 2022, et l'acte lui-même a été enregistré au registre du commerce le 28 février, soit quelques jours après l'éclatement de l'affaire dans le Loiret. A notre connaissance, Laurent Haddad est toujours l'un des associés du second fondateur, le biologiste Charles Mimouni, à travers d'autres sociétés liées à Dentexelans. En fait, le montage, déjà repéré dans les autres scandales, est toujours le même : chaque centre dentaire a le statut d'association à but non lucratif, et autour d'elle gravitent des sociétés commerciales, avec les mêmes dirigeants et actionnaires, qui facturent des prestations (pour louer les murs, le matériel, les services qui y sont offerts), ce qui permet ainsi de sortir les bénéfices engrangés. «On a affaire à des montages purement financiers, auxquels on ne comprend pas tout, si ce n'est qu'il ne s'agit plus de médecine», déplore Christophe Tafani, le président de l'Ordre des médecins du Loiret.

Selon les données de la Sécurité sociale, on comptait fin 2020 plus de 1 000 centres dentaires en France, souvent organisés selon ce montage à deux étages. Loin de remédier aux déserts médicaux, ils sont souvent implantés dans des zones déjà bien pourvues. Leur statut associatif permet en outre de contourner l'interdiction faite aux praticiens de toute publicité commerciale. Qui les contrôle ? La répartition des rôles est assez floue entre l'Ordre des chirurgiens-dentistes et les ARS. Le dernier projet de loi de financement de la Sécu avait prévu de renforcer leurs pouvoirs de contrôle et de sanctions. Mais il a été déclaré inconstitutionnel pour des raisons purement formelles. En attendant, les arracheurs de dents courrent toujours. ■

Trois dentistes ont été mis en examen au cabinet d'Orléans, situé en centre-ville.



Pour réfléchir et agir avec un temps d'avance

Actuellement en vente

Harvard Business Review

FRANCE

PROSPECTIVE Le marché du travail post-Covid p.24
DURABILITÉ Le modèle économique circulaire p.94
PSYCHOLOGIE Vendre une idée à sa hiérarchie p.117

DOSSIER Comment s'adapter à la disruption digitale p.43

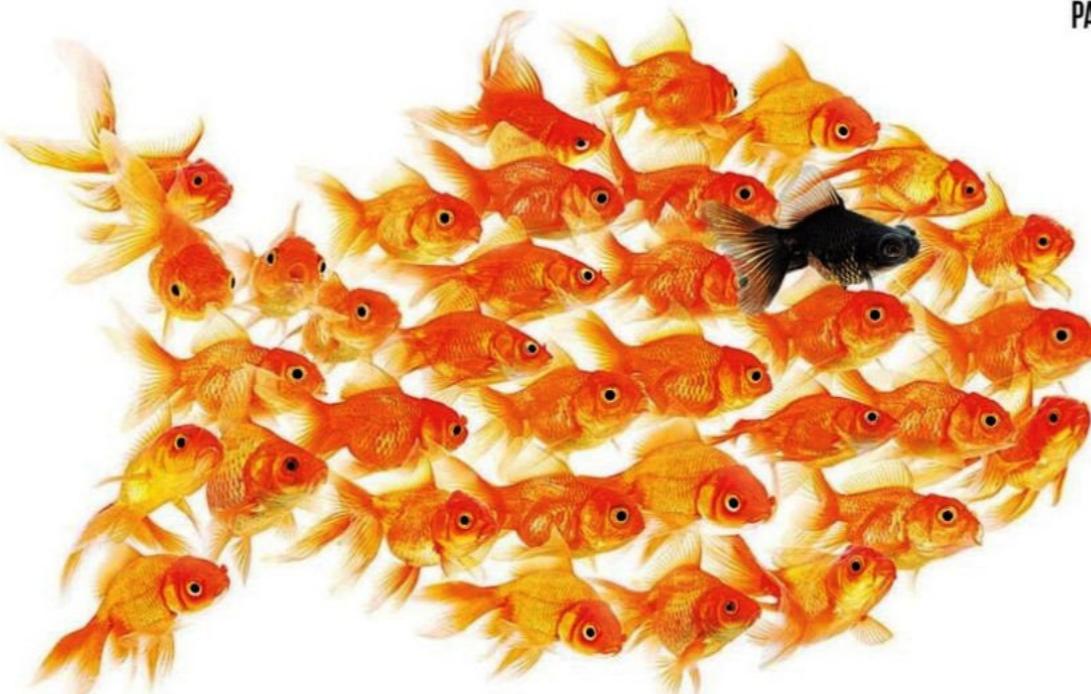


HBRFRANCE.FR

Avril-mai 2022

Transformez votre équipe de direction ET RÉINVENTEZ L'AVENIR DE VOTRE ENTREPRISE

PAGE 32



CÉLÉBRONS 100 ANS D'EXCELLENCE

OFFRE ANNIVERSAIRE

-20% sur tous les abonnements HBR France grâce au **CODE HBR100**
Rendez-vous sur prismashop.fr





LA LEÇON D'ÉCO

Inflation, flambée des taux et dette massive : gare au trio infernal !

L'inflation et les taux d'intérêt à long terme s'envolent en France, alors même que notre endettement public est stratosphérique, s'alarme Marc Touati, président du cabinet Acdefi. La Bourse risque de subir un choc, d'autant que le ralentissement de l'économie à venir pèsera aussi.

Ce sont les trois principaux dangers économiques qui menacent notre avenir : le niveau stratosphérique de la dette publique, la flambée de l'inflation et la remontée de plus en plus forte des taux d'intérêt des obligations d'Etat et par là même de nos crédits. Et cela, en particulier dans l'Hexagone. Certes, au quatrième trimestre 2021, la dette publique française a miraculeusement baissé. En puisant massivement dans leur trésorerie, les administrations publiques ont ainsi réussi à diminuer leur dette de 19,8 milliards d'euros sur un trimestre.

Pourtant, avec un niveau de 2813 milliards d'euros fin 2021, l'endettement public français demeure dramatiquement élevé. Il reste d'ailleurs le plus important des pays de la zone euro. Parallèlement, grâce au rebond correctif du PIB du quatrième trimestre 2021, le ratio dette publique-PIB a reculé à 112,9%, contre 116,3% au trimestre précédent. Mais, là aussi, peut-on raisonnablement crier victoire, sachant que ce niveau reste le cinquième plus élevé de l'Union européenne, et 43 points au-dessus de celui de l'Allemagne ?

En outre, il ne faut pas oublier que l'utilisation de la trésorerie des administrations publiques pour réduire leur dette et le rebond technique du PIB sont des «fusils à un coup», qui, par définition, ne sont pas extrapolables. Autrement dit, dès le premier trimestre 2022, l'endettement public français et son poids dans le PIB repartiront en nette hausse. Que les aficionados de la dette publique soient donc rassurés, cette dernière continuera de progresser sur l'ensemble de l'année 2022.

DANS CE CADRE, et comme on peut le constater depuis déjà quelques mois, les taux d'intérêt des obligations d'Etat continueront de se tendre. L'observation de leur évolution récente en France et à travers la zone euro montre d'ailleurs que le krach obligataire a déjà commencé. Du début septembre 2021 à fin mars 2022, les taux d'intérêt à dix ans des obligations d'Etat sont ainsi passés de 0,6% à 2,8% en Grèce, de 0,6% à 2,2% en Italie et de 0,3% à 1,5% en Espagne. Même l'Allemagne, qui reste pourtant «l'élève» le moins dissipé de la classe UEM (zone euro), a vu son taux du Bund 10 ans monter sur cette ...



RETMEN/SIPA

... même période, de -0,4% à quasiment 0,7%, un plus haut depuis février 2018.

Quant au taux d'intérêt des obligations de l'Etat français à dix ans, la sanction est également sévère puisque celui-ci, de -0,1% début septembre 2021, a atteint 1,1% le 30 mars 2022, un sommet depuis mars 2017. Et cela, en dépit de la « planche à billets » de la BCE qui, rappelons-le, continue de tourner malgré l'explosion de l'inflation dans la zone euro. Cela signifie que, lorsque cette politique prendra fin, la remontée des taux des obligations d'Etat s'intensifiera. Or, pour ne prendre que l'exemple de la France, il faut savoir qu'une augmentation de 1 point de ces derniers se traduit par un surcoût de 39 milliards d'euros sur dix ans. En d'autres termes, l'argent gratuit et le « quoi qu'il en coûte qui ne coûte rien » sont bel et bien terminés ! L'heure du paiement des factures a désormais sonné.

FACE À CE RETOUR DOULOUREUX dans le « monde réel », certains n'hésitent cependant pas à souligner que l'augmentation actuelle de l'inflation serait de bon augure dans la mesure où elle viendrait en partie financer la dette. A ce titre, la progression de l'inflation française à 4,5% en mars 2022, un sommet depuis décembre 1985, pourrait donc constituer une bonne nouvelle. Mais ce raisonnement pèche par deux voies principales.

Primo, si, comme cela est malheureusement très probable, l'inflation continue d'accélérer, elle alimentera la tension des taux d'intérêt des obligations d'Etat. A titre de comparaison, rappelons qu'en 2008, dernière phase de pressions inflationnistes significatives, le taux d'intérêt à dix ans des obligations de l'Etat français est monté à 4,8%, alors que la hausse

PAR MARC TOUATI,
économiste, président du cabinet Acdefi, auteur de «Reset : quel nouveau monde pour demain ?» (Ed. Bookelis)

des prix française n'était que de 3,6%. Lors de l'été-automne 1990, au lendemain de la première guerre du Golfe, ils étaient de respectivement 9% et 3,8%. Enfin, la dernière fois que l'inflation française était plus forte qu'aujourd'hui, c'est-à-dire fin 1985, les taux d'intérêt à dix ans de la dette publique française étaient de l'ordre de 10%.

Autrement dit, même si l'atteinte de tels niveaux de taux d'intérêt obligataires paraît évidemment peu probable aujourd'hui, il est néanmoins clair qu'une augmentation trop forte et durable des prix pourra susciter des taux longs supérieurs à l'inflation, ce qui accroîtra encore la dette publique.

Secundo, le maintien d'une trop forte inflation ne manquera pas de casser la croissance économique, de faire remonter le chômage, ce qui se traduira par une nouvelle aggravation des déficits publics et de la dette, alimentant l'augmentation des taux d'intérêt obligataires, et le cercle pernicieux continuera... Ceux qui défendent que la forte inflation est une bonne chose dans la mesure où elle permet de financer l'explosion de la dette publique devraient donc faire un peu d'histoire et revenir sur les fondamentaux économiques.

L'HISTOIRE NOUS A EN EFFET MONTRÉ que flambee de la dette publique, inflation durablement excessive et remontée continue des taux d'intérêt obligataires constituent un trio infernal aux conséquences particulièrement néfastes. Pour les mois à venir, ces trois fléaux devraient notamment se traduire par une aggravation de la charge de la dette publique, une hausse massive du coût des crédits pour les entreprises et les ménages, suscitant une nette baisse de l'activité économique. Parallèlement, la bulle immobilière française, jusqu'à présent largement alimentée par la faiblesse artificielle des taux d'intérêt, pâtira forcément de leur remontée, qui a d'ailleurs déjà commencé.

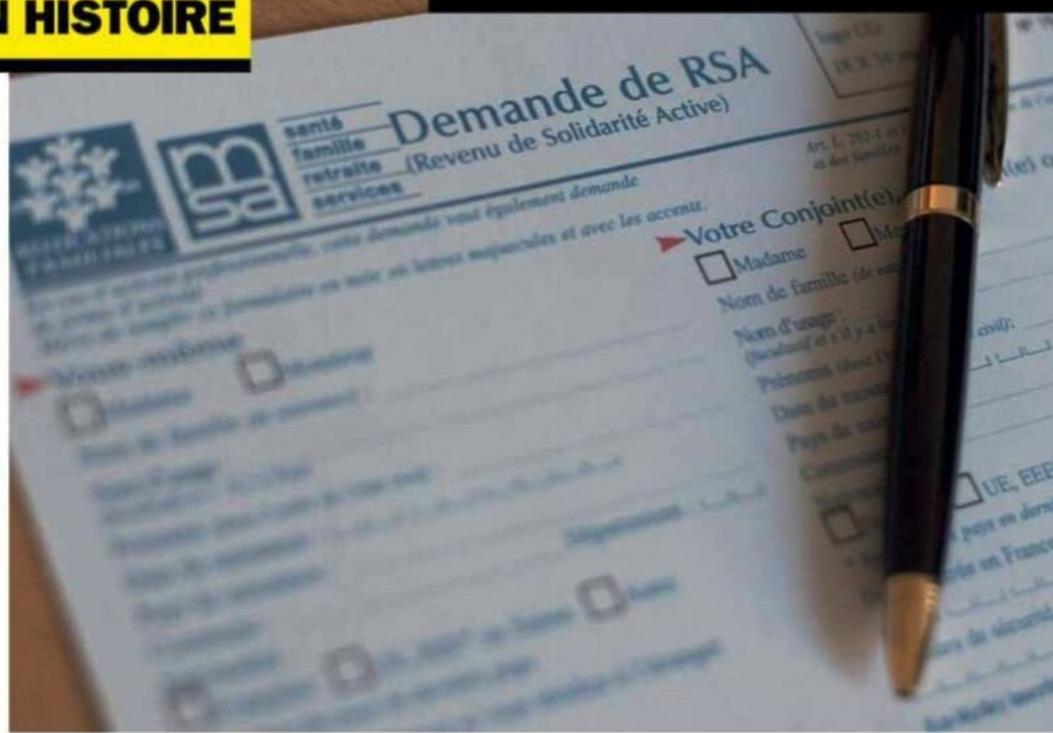
En outre, l'augmentation des taux à long terme produira mécaniquement une chute des cours obligataires et pèsera à la baisse sur les cours de la Bourse, également affectés par le ralentissement économique à venir. Seul piètre réconfort, les rendements des comptes sur livret et de l'épargne à taux garantis augmenteront progressivement.

Enfin, il reste à souhaiter que, devant la hausse logique et justifiée des taux d'intérêt des obligations d'Etat, les gouvernements prendront enfin la mesure de leurs actes et arrêteront d'augmenter la dette publique sans compter, comme ils n'ont cessé de le faire depuis plusieurs décennies, en particulier dans notre «douce France». L'espérance fait vivre... ■



Emmanuel Macron propose de conditionner le versement du RSA à un minimum d'activité.

La II^e République crée les Ateliers nationaux pour donner du travail aux plus démunis.

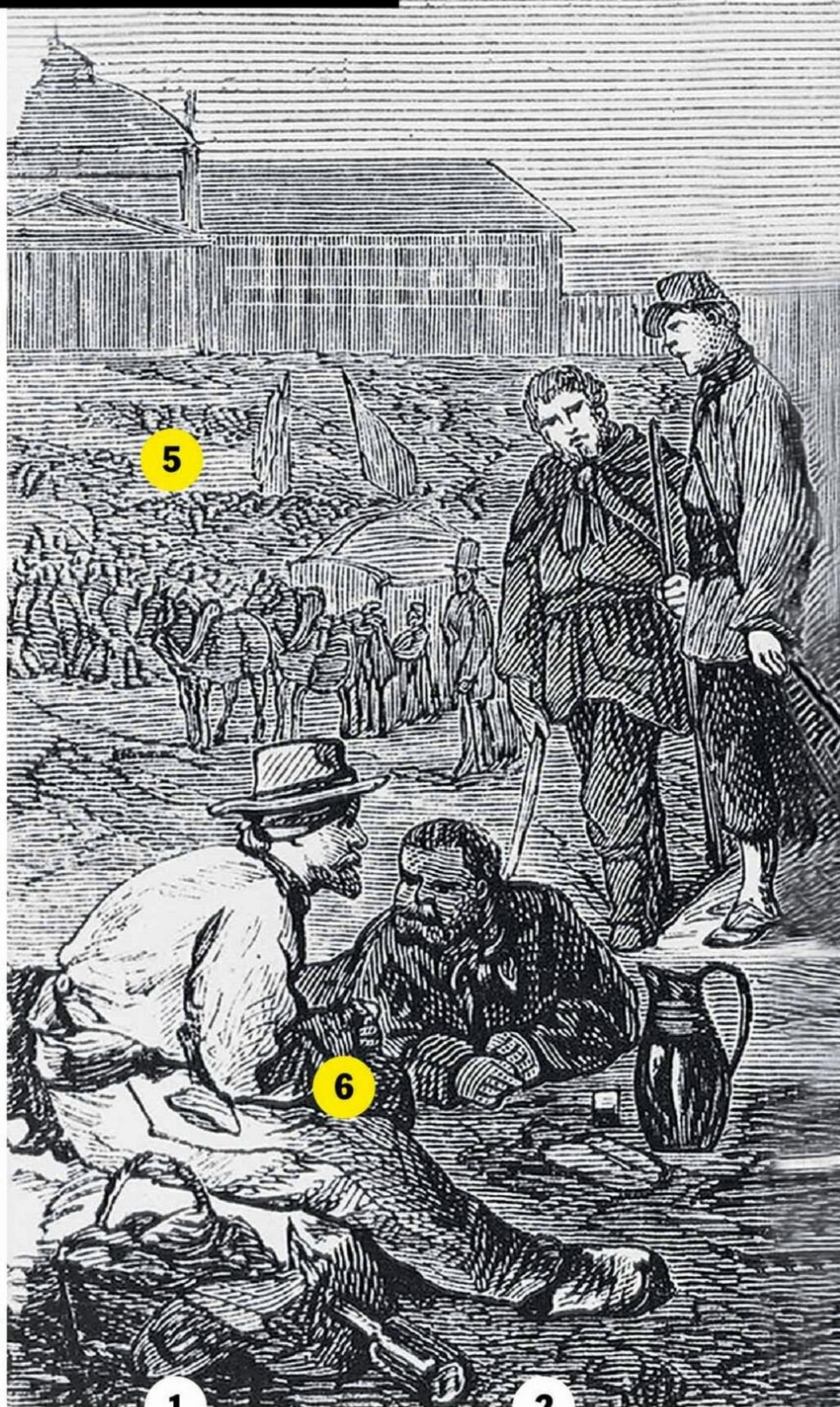


LES CHÔMEURS AIDÉS DEVAIENT DÉJÀ TRAVAILLER

C'était une des propositions phares de la campagne, la seule qui, dans le champ social, a retenu l'attention : Emmanuel Macron annonçait, le 17 mars, vouloir conditionner le versement du RSA (revenu de solidarité active) à une période d'activité de quinze à vingt heures par semaine. Le président candidat visait sans doute un objectif tactique : siphonner les voix de la droite libérale, sensible au thème de l'assistanat (Valérie Pécresse, dans le camp LR, proposait une mesure similaire). Il renouait toutefois avec le but premier de ce revenu minimum : réinsérer les plus fragiles dans le monde du travail.

Car l'idée d'occuper les chômeurs à des tâches d'intérêt général n'est pas nouvelle et elle est même, en France, à l'origine de l'Etat providence. A la fin des années 1840, à la suite de mauvaises récoltes, le monde occidental traverse une grave crise conjoncturelle. Le chômage et la disette s'installent dans les grandes villes, en particulier à Paris. La monarchie de Juillet, déjà fragilisée par son immobilisme politique (elle refuse d'élargir le droit de vote), n'y résiste pas : une révolution éclate en février 1848 et la II^e République est proclamée. Le nouveau régime affiche, dans un premier temps, des ambitions sociales. Dès le mois de mars sont créés des Ateliers nationaux, qui, contre une légère rémunération versée par l'Etat, embauchent les ouvriers désœuvrés pour effectuer des travaux de voirie. L'expérience, toutefois, est de courte durée. L'élection d'une Assemblée constituante modérée, les critiques des milieux conservateurs, des difficultés croissantes de financement conduisent à leur fermeture dès juin, provoquant dans la foulée une révolte ouvrière qui fera près de 5 000 morts. ■

PAR FRÉDÉRIC TRISTRAM

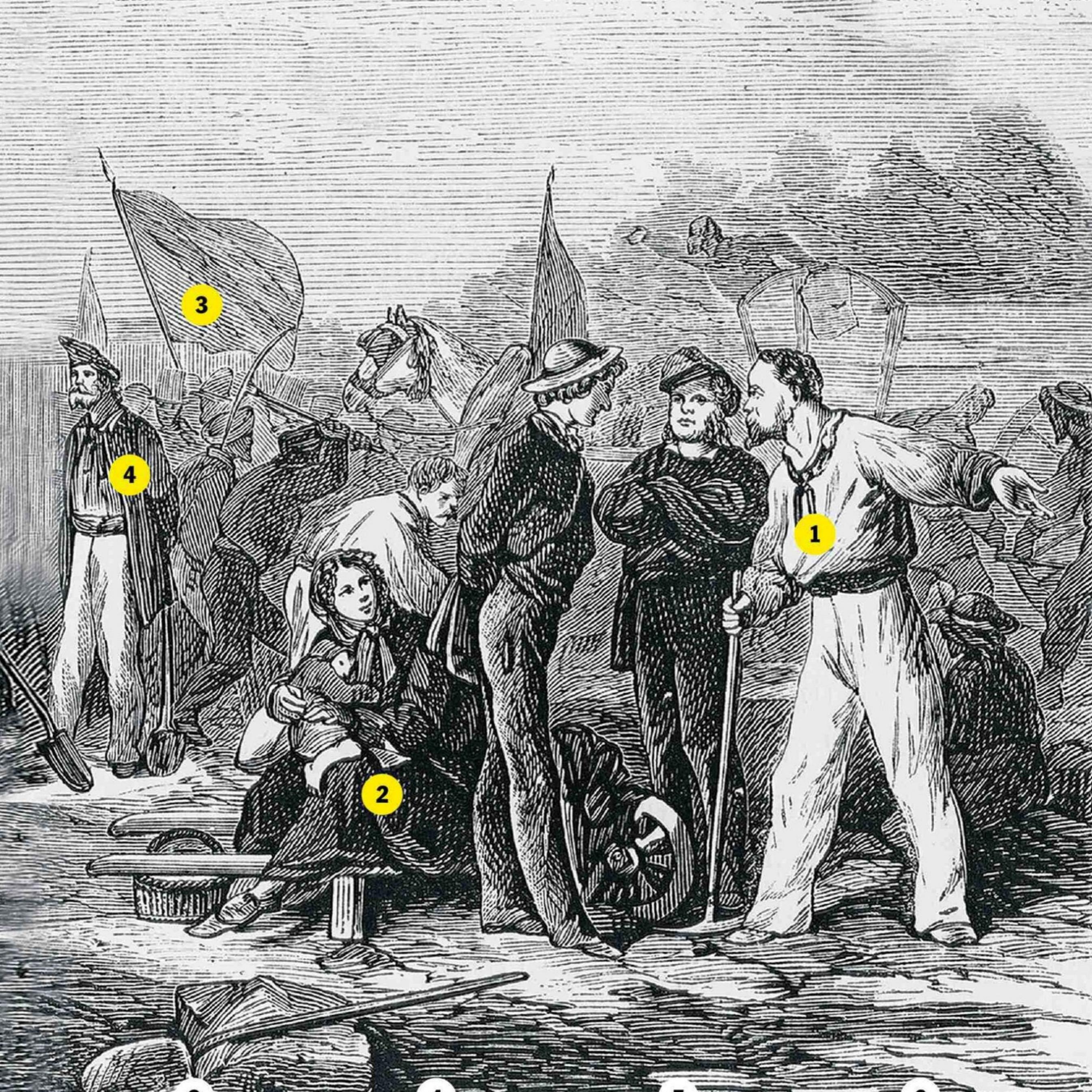


CET OUVRIER A REMIS LA MAIN À LA PÂTE

Après plusieurs mois de sous-emploi, ce travailleur du bâtiment a retrouvé un salaire fixe grâce aux Ateliers nationaux. La crise de 1846-1848 est la dernière du XIX^e siècle qui trouve son origine dans le secteur agricole : une série de mauvaises récoltes entraîne l'augmentation du prix des denrées, déprime l'ensemble de l'économie et provoque d'importants troubles sociaux.

CETTE JEUNE FEMME SOURIT À NOUVEAU

Grâce aux Ateliers nationaux, cette jeune femme a pu acheter de la nourriture qu'elle apporte, dans un panier, à son mari employé sur le chantier. Au plus fort de la crise, la disette avait touché de nombreux Parisiens et, selon une enquête de 1851, plus de 25% des ouvriers avaient été licenciés, avec des pointes à 64% dans le bâtiment et 73% dans l'industrie du meuble.

**3**

LE DRAPEAU ROUGE FLOTTE SUR LE CHANTIER

Il devient, en 1848, le symbole du socialisme révolutionnaire. Présents sur les barricades en février, lors de la chute de la monarchie, les ouvriers voudraient en faire le symbole du pays: seul un discours de Lamartine permet le maintien du drapeau tricolore. En juin, il est à nouveau au cœur des combats, tandis que Karl Marx publie le «Manifeste du parti communiste».

4

C'EST CE SOLDAT QUI COMMANDÉ

L'organisation des Ateliers est toute militaire. Les travailleurs sont, sur le modèle de l'armée, regroupés en escouades, en brigades et en compagnies de 900 hommes environ. Malgré cela, la formule attire. En mai, ce sont près de 120 000 hommes qui sont employés, rendant la charge financière insupportable pour la nouvelle Assemblée composée de républicains libéraux.

5

LE CHAMP-DE-MARS EST TOUT RETOURNÉ

Les ouvriers se donnent de la peine pour aplanir et embellir ce vaste jardin des beaux quartiers parisiens. Le 21 mai, il accueillera la fête de la Concorde, dernière manifestation de cet «esprit de 1848» fait de communion politique et d'union des classes, avant que n'éclatent les combats acharnés de juin entre les prolétaires et l'armée de la République.

6

CES TRAVAILLEURS MÉRITENT DU REPOS

Après de longues heures de labeur, il fait bon faire une pause. Avec la régularité dans la rémunération, la limitation du temps de travail est la principale revendication ouvrière. La première loi dans ce domaine date de 1841, mais ne concerne que les enfants. La République veut aller plus loin, mais se contente de créer une commission d'études au palais du Luxembourg.

Barthélemy Lemiale
Avocat à la Cour, associé du
cabinet Valmy AvocatsPHOTOS: MAGALI DELPORTE
POUR CAPITAL

PATRIMOINE-SANTÉ-ASSURANCE

Contravention, prêt entre amis, devoir de conseil d'un artisan

Un artisan doit-il informer de toutes les autorisations de travaux nécessaires ?

Monsieur P. se voit intimer l'ordre, par la mairie de son village, de retirer ses nouvelles fenêtres en PVC, interdites car trop proches d'un château classé. Pourra-t-il se retourner contre l'artisan ayant installé ces vitrages ?

► **LA RÉPONSE DE L'AVOCAT** Oui, en vertu du devoir de conseil qui oblige un artisan à informer son client des autorisations à obtenir avant les travaux. Une responsabilité dont il ne peut s'exonérer même en présence d'un maître d'œuvre, comme l'a rappelé la Cour de cassation à un menuisier qui avait réalisé, sous la supervision d'un architecte, l'aménagement d'une terrasse avec vue sur l'Arc de triomphe, avant que la mairie de Paris ne conteste l'opération, diligentée sans les formalités administratives nécessaires (3^e chambre civile, arrêt n° 20-15.524 du 17 novembre 2021). A cet entrepreneur qui soulignait que, suite à l'intervention

du cabinet d'architecture, son obligation de conseil se limitait aux aspects techniques et matériels du chantier, les juges ont répondu qu'il aurait dû «appeler l'attention du maître de l'ouvrage sur la nécessité d'autorisations administratives avant le début des travaux, nonobstant la présence d'un maître d'œuvre». Pour la Cour, peu importe le fait que d'avoir à mener de telles formalités à proximité d'un monument historique ait pu être connu de tous, et donc du client: le menuisier a dû prendre en charge un tiers du préjudice subi. De la même manière, monsieur P. pourra invoquer la responsabilité de son artisan, qui aurait dû l'informer des obligations à respecter dans un périmètre proche d'un château classé.

La signature d'une reconnaissance de dette vaut-elle remise des fonds ?

Madame T. n'arrive pas à se faire rembourser 1 000 euros prêtés à un ami, qui prétexte n'avoir jamais reçu les fonds. Devra-t-elle faire une croix sur son argent ?

► **LA RÉPONSE DE L'AVOCAT** Non, du moins si elle a pris la précaution de faire signer une reconnaissance de dette à cet ami. Ce document pourra en effet, à lui seul, suffire à justifier de son droit à remboursement, comme dans ce cas récemment tranché par la Cour de cassation, où un emprunteur contestait avoir jamais reçu la somme de 100 000 euros prêtée par un couple d'amis, et dont un acte authentique le rendait officiellement redévable (1^e chambre civile, arrêt n° 20-23.350 du 24 novembre 2021). Alors que ce débiteur soulignait que le couple était incapable de prouver lui avoir personnellement transféré les montants, qui auraient de toute façon dû être débloqués hors de la comptabilité du notaire, les juges, eux, ont rappelé qu'en matière de prêt consenti par un particulier, «la reconnaissance de dette fait présumer la remise des fonds, de sorte qu'il incombe à celui qui a signé la reconnaissance de dette litigieuse et prétend (...) que la somme

qu'elle mentionne ne lui a pas été remise, d'apporter la preuve de ses allégations». La Cour ne s'est d'ailleurs nullement émue, à cet égard, de la difficulté à établir un fait négatif, à savoir l'absence de versement d'une somme. De la même manière, la mauvaise foi du débiteur de madame T. ne devrait pas faire obstacle à un remboursement.

Pour attaquer un syndic, faut-il toujours citer le syndicat de copropriétaires ?

Suite à une rupture de canalisation, madame R. entend se retourner contre son syndic, qui n'a pas réalisé l'entretien nécessaire. Devra-t-elle se plier aux exigences de ce professionnel, qui affirme qu'il lui faudra aussi impliquer le syndicat de la résidence ?

► **LA RÉPONSE DE L'AVOCAT** Non, même s'il peut paraître logique d'appeler dans une même affaire le syndicat de copropriétaires et le syndic de la résidence, le second n'étant autre que le représentant légal du premier. Reste que, lorsqu'une action est dirigée à titre personnel contre un cabinet de syndic, le syndicat des copropriétaires n'a pas à être cité. La Cour de cassation vient de le rappeler à un tel professionnel, qu'un groupe de résidents jugeait fautif d'avoir exonéré un des copropriétaires, au lot situé en rez-de-chaussée, de sa quote-part de charges relatives aux frais de nettoyage des escaliers (3^e chambre civile, arrêt n° 20-14.003 du 24 novembre 2021). A ce syndic, qui soutenait que le syndicat de copropriétaires, en tant qu'instance chargée de la conservation des parties communes, était le seul apte à représenter l'immeuble en cas de litige, les juges ont répondu que cet organe «n'était pas lié par les effets de la décision à venir sur l'action en responsabilité». Et que, dès lors, il n'avait pas à être entendu ni appelé à l'instance. De la même manière, madame R. pourra se retourner contre le seul syndic, qui devra répondre de sa faute de gestion à titre personnel, et non en qualité de représentant du syndicat. ■

Quelles preuves apporter pour contester une contravention routière ?

Monsieur H. a reçu une amende pour excès de vitesse alors qu'il travaillait à l'heure de l'infraction. Une attestation de son employeur lui permettra-t-elle d'invalider la contravention ?

► **LA RÉPONSE DE L'AVOCAT** Non, car pour se disculper d'une infraction routière, la loi exige des preuves, écrites ou orales. Une attestation ne saurait donc suffire, comme l'a rappelé la Cour de cassation à un médecin qui, pour invalider deux contraventions établies pour avoir grillé un feu rouge et téléphoné au volant, et ce sur la seule foi du certificat d'immatriculation, avait produit un document de son service de Samu départemental, mentionnant qu'il était en poste au jour des faits (chambre criminelle, arrêt n° 21-83.613 du 23 novembre 2021). En vain: pour les juges, «les procès-verbaux établis par les officiers et agents de police judiciaire (...) font foi jusqu'à preuve contraire des contraventions qu'ils constatent.

La preuve contraire ne peut être rapportée que par écrit ou par témoins». Monsieur H. devra donc plutôt s'employer à faire témoigner ses collègues, ou à produire un email montrant qu'il était en rendez-vous.



Mohamed Materi,
avocat associé du cabinet
Fromont Briens, spécialisé
en droit social

LÉGISLATION DU TRAVAIL

Forfait jours et temps de travail

Est-on libre de choisir ses horaires quand on travaille en forfait jours ?

Une vétérinaire embauchée en forfait jours dans une clinique ne respecte pas le planning imposé par son employeur afin d'assurer un service de soins continu toute la semaine. Licenciée pour faute grave, elle conteste cette décision, arguant que son contrat de travail l'autorise à être autonome dans le choix de ses horaires. Seulement, la Cour de cassation n'est pas de cet avis⁽¹⁾.

► **LA RÉPONSE DE L'AVOCAT** Le forfait jours est un dispositif qui permet de décompter le temps de travail d'un

salarié non pas en heures par semaine mais en jours par an. Il est réservé à des personnes ayant une grande autonomie dans leur activité et pour lesquelles un décompte en heures n'est pas adapté. Elles n'ont pas à respecter un horaire précis d'arrivée et de départ. Quand les relations avec l'employeur sont bonnes et que les gens concernés n'abusent pas, la question du temps de présence ne se pose pas, surtout avec le développement actuel du télétravail. Mais si la situation se tend, il faudra bien rappeler quelques règles. La liberté de s'organiser comme on l'entend dans le cadre du forfait jours n'est pas sans limite. Le lien de subordination entre le salarié et son

employeur demeure. Ce dernier peut imposer une présence – virtuelle ou non – selon un horaire précis pour la bonne marche du service (réunions, rendez-vous clientèle...). Toutefois, la frontière entre l'autonomie du salarié et le pouvoir de son chef n'est pas simple à tracer. Cet arrêt l'illustre bien. Une vétérinaire salariée refuse d'être présente selon un planning défini à l'avance par journée ou demi-journée. Elle s'est sans doute crue inattaquable du fait de son contrat. Mais son attitude a perturbé l'organisation du travail des équipes en interne. La conclusion de la Cour de cassation apparaît logique. ■

(1) Cass. soc., 2.02.2022, n° 20-15.744.

Capital
vous offre
l'analyse
de votre CV
par

CVfirst
démontrez votre potentiel

Capital.fr rubrique Carrière

COMMUNIQUÉ

FÊTE DES MÈRES

L'idée cadeau idéale pour des parents connectés

Vos parents ont du mal avec les nouvelles technologies et vous êtes persuadés qu'ils ne seront jamais à l'aise avec internet ? Les choses vont changer grâce à la tablette connectée ardoiz⁽¹⁾.

Un assistant au quotidien

Aujourd'hui, plus de 40 000 utilisateurs ardoiz sont connectés. La tablette leur facilite la vie. Plus besoin de se déplacer : vérifier ses remboursements de l'assurance maladie, consulter ses comptes bancaires ou prendre ses rendez-vous médicaux en ligne devient possible depuis son canapé. Elle permet aussi de planifier ses trajets ou ses activités de loisirs. Très intuitive, la tablette ardoiz est vraiment facile à utiliser et à la portée de tous.

Un lien avec les proches

La tablette ardoiz va vite devenir indispensable pour garder le contact avec les proches. Grâce à elle, les grands-parents peuvent passer des appels en visio avec leurs petits-enfants sans création de compte, partager des photos avec leurs amis, mais aussi échanger par mail en quelques clics. Il est également possible de partager un agenda avec ses proches, pour ne rater aucun événement en famille ou entre amis. Un outil idéal pour ne jamais se perdre de vue.



Renseignements en **bureau de poste**,
sur www.ardoiz.com ou par **téléphone** au

0 805 690 933 (3) Service & appel gratuits

ardoiz
le plaisir d'être connecté

Mieux traiter nos personnes âgées, pour quel coût ?

Maintien à domicile, Ehpad, aides disponibles... Notre dossier complet pour savoir comment réagir et s'organiser face à la perte d'autonomie de ses proches.

PAR CONSTANCE DAIRE

Partout, la révolte des familles gronde. «A l'Ehpad Pimpeneau Oasis, près de Blois, c'était la catastrophe», assène ainsi Véronique Parreira, une habitante de Tours qui se démène pour la prise en charge de sa mère. Pour un peu plus de 2 000 euros par mois, cette désormais centenaire y a presque tout subi : les locaux exigus, le turnover dans le service, les couches souillées pas assez vite changées, les douches toutes les deux, voire trois semaines. Jusqu'au jour où sa fille a dit stop, et retiré sa mère de l'établissement. Son cas est loin d'être isolé : depuis le courant de l'année 2020, les proches des locataires de cet Ehpad rattaché au centre hospitalier de Blois (Loir-et-

Cher) n'ont cessé de dénoncer, par plusieurs courriers envoyés aux autorités, «la situation particulièrement dégradée de la prise en charge des résidents, du fait du manque de personnel». A la différence des Orpea et Korian, cet établissement, dont les tutelles n'ont pas répondu à nos sollicitations, relève du public. «On met tout sur le privé, alors que ce secteur n'est pas mieux loti», souffre Véronique Parreira. Le manque de moyens y serait tout aussi criant. «Il entraîne une maltraitance institutionnelle», résume Dominique Bourgoin, l'un des porte-parole du collectif Familles Blois Ehpad.

Ce mal-être, force est de constater que les acteurs du grand âge – qu'ils viennent du privé, du public

ou de l'associatif – n'ont pas attendu «Les Fossoyeurs», le livre de Victor Castanet, pour le dénoncer. Déjà, en 2017, les personnels des Ehpad lançaient une première grève contre leurs conditions de travail, et un rapport des députées Monique Iborra et Caroline Fiat pointait du doigt «la profonde crise» du modèle. Depuis, le Covid-19 n'a pas épargné des soignants déjà à bout. «Cela fait longtemps que l'on parle d'atteindre le ratio 1/1, un personnel pour un résident, mais on en est encore loin», rappelle Laurent Garcia, cadre infirmier, à l'origine du livre-enquête sur Orpea. De fait, si ce fameux taux d'encadrement a crû de 59 à 63 équivalents temps plein pour 100 personnes entre 2011 et 2015, cela reste

...
PEOPLEIMAGES/GETTY IMAGES/ISTOCKPHOTO

1

**ORGANISER
LE MAINTIEN À DOMICILE
RESTE COMPLEXE**

page 84

2

**MULTIPLIEZ LES
PRÉCAUTIONS AVANT
DE CHOISIR UN EHPAD**

page 88

3

**MISER SUR LES
PLACEMENTS «SENIOR» EST
DE PLUS EN PLUS RISQUÉ**

page 92



7500

*Ehpad, qui
seront tous
inspectés d'ici
deux ans*

32

*milliards d'euros
de budget annuel
pour la branche
autonomie
de la Sécu*

3,9

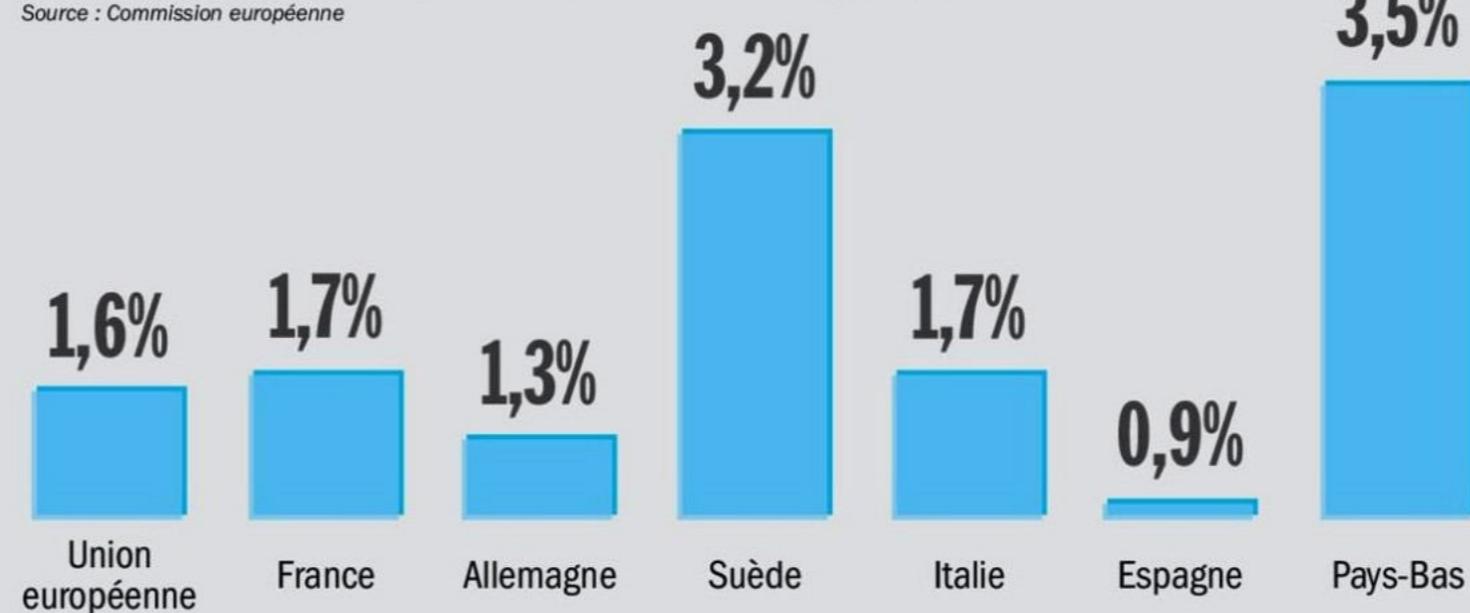
*millions d'aidants
s'occupent d'un
proche de 60 ans
ou plus*

... nettement inférieur aux besoins «d'une population de plus en plus fragile». Et c'est la Cour des comptes, pourtant pas portée sur la dépense, qui le signale...

Il faut dire que ce risque «dépendance» souffre d'un déficit de ressources chronique, et cela depuis la création de la CNSA (Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie), en 2004. «Au lendemain de la canicule, il fallait réagir. Mais le gouvernement Raffarin n'a pas prévu de financement propre, du moins pas à la hauteur de l'enjeu», retrace Ilona Delouette, chercheuse en économie de la santé à l'IMT Nord Europe. Les principales recettes de la caisse ne proviennent alors que d'un petit pécule de 0,1 point de CSG, de la CSA (contribution de solidarité pour l'autonomie, plus connue comme la journée de solidarité), mais surtout d'un transfert depuis les caisses de l'assurance-maladie (80% du budget). Les gouvernements successifs n'ont pas fait mieux, malgré la promesse d'une grande loi sur la perte d'autonomie. Nicolas Sarkozy en avait parlé, François Hollande a débloqué quelques millions avec la Casa (contribution additionnelle de solidarité pour l'autonomie, payée par les retraités), et Emmanuel Macron en a fait un argument de sa récente campagne... Bien sûr, il y a eu le Ségur de la santé, qui a valorisé les personnels du grand âge et mobilisé 2,1 milliards d'euros pour transformer les Ehpad. Puis la création, en 2021, de la cinquième branche de la Sécurité sociale, dédiée à ce risque. Mais, là encore, sans financement, à part une fraction de 0,15 point de CSG prévue en 2024, en réalité désaffectée de la Cades (Caisse d'amortissement de la dette sociale). Tout compris, la branche perçoit aujourd'hui 32 milliards d'euros. Une bagatelle, là où nos voisins dépensent jusqu'à deux fois plus, comme la Suède (3,2% de son PIB) et les Pays-Bas (3,5%). Surtout, d'ici à 2030-2040, la génération du baby-boom soufflera ses 85 bougies : au total, ce sont plus de 2 millions de seniors en perte d'autonomie qui auront alors besoin d'une assistance. Selon ce scénario intermédiaire, calculé dans le rapport Libault en 2019, il faudrait 1 milliard d'euros

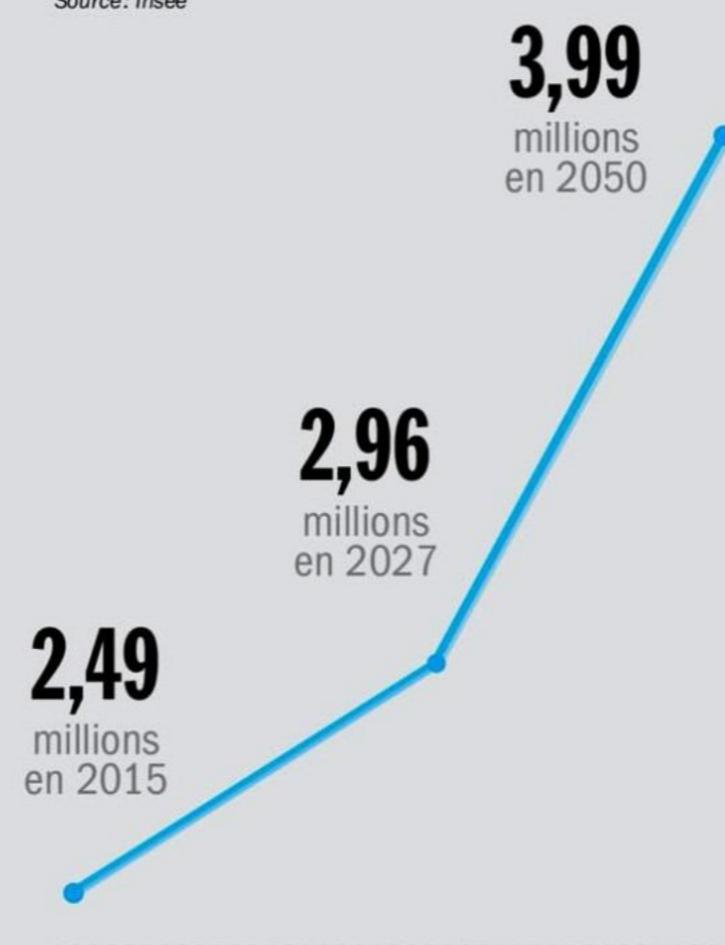
CERTAINS VOISINS EUROPÉENS DÉPENSENT DEUX FOIS PLUS POUR LEURS AÎNÉS

Financement public attribué à la perte d'autonomie en 2016 en Europe, en % du PIB.
Source : Commission européenne



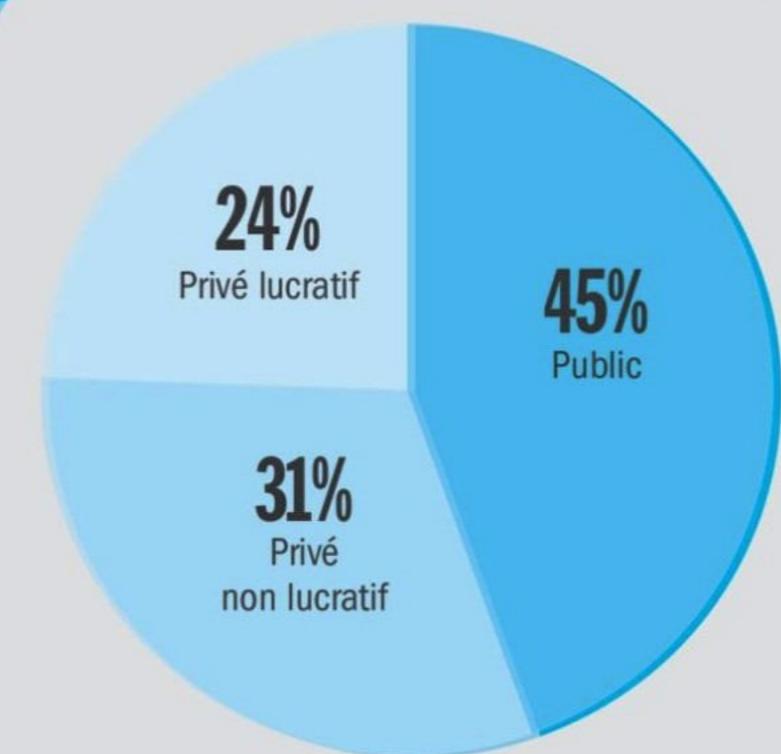
LE NOMBRE DE SENIORS EN PERTE D'AUTONOMIE VA EXPLOSER D'ICI À 2050

Nombre de personnes en perte d'autonomie, parmi les 60 ans ou plus, en France hors Mayotte.
Source: Insee



LES EHPAD PRIVÉS LUCRATIFS NE REPRÉSENTENT QUE 24% DES ÉTABLISSEMENTS

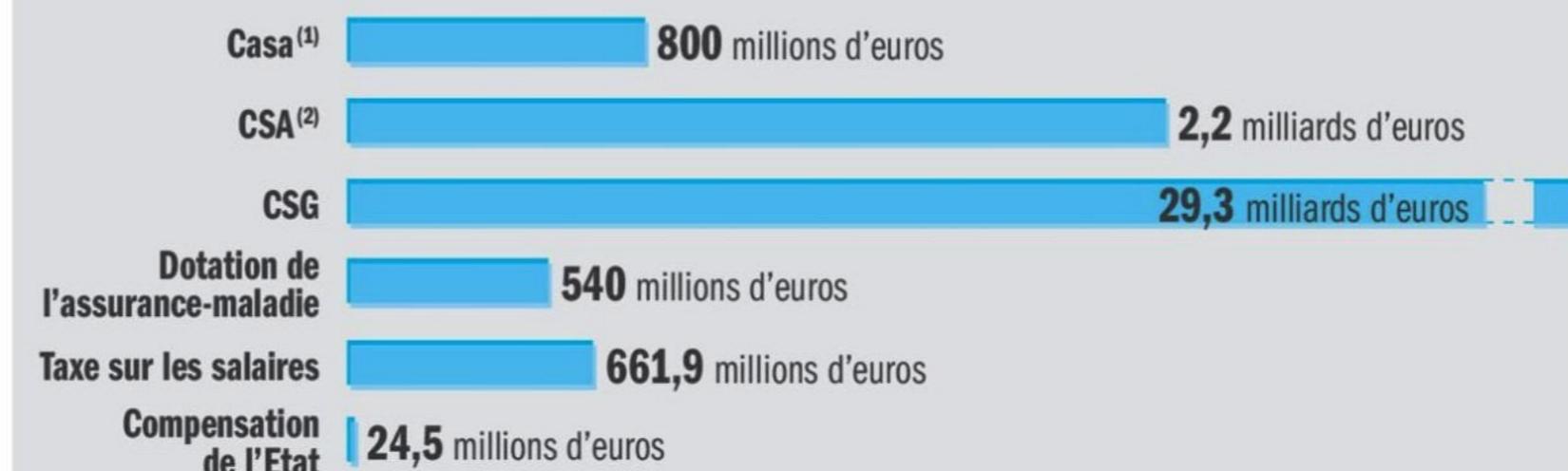
Source : Cour des comptes



DES RECETTES POUR L'HEURE TRÈS DISPARATES

Rendement provisoire des recettes de la cinquième branche de la Sécu en 2022. (1) Contribution additionnelle de solidarité pour l'autonomie. (2) Contribution de solidarité pour l'autonomie, 0,3% à la charge de l'employeur.

Source: CNSA



supplémentaires par an, puis 10 milliards d'euros par an dès 2030, pour tenir compte de cette donne démographique, et améliorer le service rendu, en augmentant de 30% les effectifs, en rénovant les Ehpad ou en abaissant le reste à charge. «Au regard des masses consacrées au risque santé, soit 230 milliards, ou vieillesse, 350 milliards, ce n'est pas si considérable que cela», note toutefois Dominique Libault, président du Haut Conseil du financement de la protection sociale, qui a mené la concertation à l'origine de ce rapport.

Mais, plutôt que de sortir le carnet de chèques, certains préconisent en priorité une mise à plat du secteur. «Il y a plusieurs sources de financement public, qui plus est différentes si la prise en charge se passe à domicile ou en Ehpad, qui rendent le système compliqué», indique Roméo Fontaine, chercheur à l'Ined (Institut national d'études démographiques). Outre l'assurance-maladie pour les remboursements de la médecine de ville et d'éventuelles hospitalisations, l'Etat, la CNSA et les départements interviennent chacun à leur échelle. Les Ehpad, par exemple, disposent de trois enveloppes distinctes. Celle du soin, c'est-à-dire les rémunérations des soignants et les dépenses médicales, financées par la CNSA via les agences régionales de santé (ARS). Celle de la dépendance, payée en partie par les départements via l'allocation personnalisée d'autonomie (APA). Et celle de l'hébergement, enfin, à la charge des particuliers, mais avec la possibilité d'obtenir une aide (l'ASH, l'aide sociale à l'hébergement) pour les plus modestes. A domicile, outre l'APA, l'Etat intervient via les crédits d'impôts, tandis que la CNSA subventionne les SSIAD, les services de soins infirmiers à domicile. N'en jetez plus ! «Il faudrait fusionner les forfaits soin et dépendance, avec un pilote unique, comme le préconise aussi la Cour des comptes», défend Annabelle Vêques, directrice de la Fnadepa, une fédération de directeurs d'Ehpad. La solution aurait le mérite de simplifier les contrôles. «J'ai constaté que le responsable du département et celui de l'ARS, garants d'un même service public,

ne travaillaient pas ensemble», déplore Véronique Hammerer, députée (LREM) qui a participé à l'une des missions flash de l'Assemblée nationale à la suite du scandale Orpea. Cette jungle administrative a en effet pour défaut de faciliter les détournements dénoncés dans le livre de Victor Castanet. Selon les rapports de l'Igas (Inspection générale des affaires sociales) et de l'IGF (Inspection générale des finances), dévoilés début avril, le groupe privé aurait ainsi indûment puisé, pour 50,6 millions d'euros entre 2017 et 2020, dans des enveloppes subventionnées, pour des dépenses de personnel ne relevant pas du soin.

QUELQUES ÉCONOMIES seraient aussi possibles en développant le «virage domiciliaire», qui vise à privilégier le maintien des seniors chez eux. Pour les niveaux de dépendance les moins élevés, le soin à domicile est en effet moins coûteux que l'Ehpad. «Et ces dépenses ont elles aussi pour caractéristique d'être très dispersées», souligne Alain Villemeur, directeur scientifique de la chaire Transitions démographiques et transitions économiques (TDTE) de l'université Paris Dauphine. Les prises en charge des auxiliaires de vie, accessibles aux ménages, sont par ailleurs très inégalitaires suivant le département, même si un tarif plancher, de 22 euros l'heure, a été fixé depuis début 2022. «L'évolution consisterait à réunir toute la palette de services nécessaires avec un interlocuteur, placé sous l'égide du département, afin de simplifier les démarches», décrit Jean-François Vitoux, ex-P-DG du groupe privé DomusVi et actuel directeur général d'Arpavie, un acteur associatif.

Mais, il faut bien l'avouer, réduire le millefeuille administratif ou laisser nos papy-boomers à la maison ne suffira pas à satisfaire la totalité des besoins. «Nous sommes condamnés à recruter 300 000 personnels soignants: qu'ils travaillent en Ehpad ou se rendent à domicile ne changera pas fondamentalement le problème du financement», avertit Alain Villemeur. Il faudra donc passer à la caisse... «Si une grande réforme tarde à venir, c'est bien parce que cela nécessite un investissement

public significatif: d'une manière ou d'une autre, il faudra augmenter les prélèvements sociaux ou réallouer des budgets», confirme Roméo Fontaine. L'équation n'a cependant rien d'évident, alors que notre pays est champion des prélèvements obligatoires (43,5% du PIB), et que l'inflation menace déjà le pouvoir d'achat. Certes, les économies réalisées à l'occasion d'une prochaine réforme des retraites pourraient, en partie, être réaffectées à la dépendance. Mais certains plaident pour une deuxième journée de solidarité, copiée sur le lundi de Pentecôte, d'autant plus pratique que ce sont surtout les employeurs qui l'acquittent, via la CSA dont ils sont redevables, à 0,3% de la masse salariale. Ce serait déjà 2 milliards d'euros de trouvés. Une autre idée, déjà partiellement employée, serait de réaffecter les financements dédiés à la Cades, qui devait initialement finir d'éponger la dette de la Sécu en 2024. Mais le Covid-19 a chamboulé ce calendrier, jusqu'à 2033 au moins. Et cela reviendrait à pérenniser la CRDS (contribution pour le remboursement de la dette sociale), qui est une cotisation... «Demander à des jeunes de 22 ans de financer la dépendance, un risque qui se manifeste soixante-trois ans après, ce n'est pas sérieux. D'autant plus que la jeune génération a un taux de pauvreté plus grand que les retraités», réfute Alain Villemeur.

En suivant cette logique, ce serait, dès lors, à nos tempes grises de supporter l'essentiel de la facture. Une des propositions citées en 2020 par le rapport Vachey suggère ainsi d'aligner la CSG des plus riches d'entre elles sur celle des actifs, en la faisant passer de 8,3 à 9,2%. La cagnotte des seniors pourrait aussi servir via une cotisation assise sur leurs placements. «Les plus de 60 ans possèdent 60% du patrimoine financier. Cette épargne, assez liquide, ne sert de toute façon ni au financement de l'économie ni à celui des grands chantiers d'avenir», justifie André Masson, économiste et professeur émérite de la Paris School of Economics (PSE). Une façon de mutualiser le risque, sans pour autant peser sur le coût du travail. Et un juste renvoi d'ascenseur ? ■

830 000
équivalents
temps plein
employés
auprès de
personnes
âgées en
perte
d'autonomie

63%
des Ehpad
déclarent
au moins
un poste non
pourvu depuis
six mois
ou plus

Organiser le maintien à domicile reste complexe

Aides disponibles, choix de l'auxiliaire de vie ou travaux d'adaptation du logement : qu'il s'agisse de décider pour votre conjoint ou votre parent, nos conseils pour anticiper la dépendance.

PAR MORGANE REMY

Un quota de prestations d'aide à domicile de 44 heures par mois : voilà ce que Christian, de Coulommiers (Seine-et-Marne), a pu décrocher pour son épouse de 66 ans, atteinte de la maladie d'Alzheimer. «J'ai peu à peu réussi à bien l'entourer, avec une auxiliaire de vie et une infirmière», témoigne ce retraité d'un an moins âgé, qui a bien sûr dû adapter sa maison, et ne s'accorde que deux fois quinze jours de vacances par an... A l'heure où le gouvernement, confronté au scandale des Ehpad privés, a décidé d'entamer un «virage domiciliaire», maintenir ses proches le plus longtemps possible chez eux relève toujours du casse-tête. A la complexité des démarches

administratives s'ajoute la pénurie de main-d'œuvre, mais aussi un reste à charge élevé. Pour ne rien arranger, les départements, chargés de cette politique de maintien à domicile, se font parfois tirer l'oreille. C'est ainsi que les Hauts-de-Seine et les Yvelines ont, pour l'heure, refusé de compenser le surcoût dû à la réévaluation du salaire des auxiliaires de vie, décidée fin 2021. «Pour les familles, le reste à charge a dès lors grimpé de 18%!», s'indigne Vincent Vincentelli, responsable réglementaire à l'UNA, l'Union nationale de l'aide, des soins et des services aux domiciles. Heureusement, quelques progrès sont à signaler, comme la fixation d'une base horaire nationale pour le remboursement des dépenses d'auxiliaires

de vie, ou le lancement probable de MaPrimeAdapt'. Nos conseils pour en profiter.

LIMITEZ L'ADAPTATION DU LOGEMENT AU STRICT NÉCESSAIRE

Près de 8 000 euros : voilà ce que coûte, en moyenne, l'adaptation d'un logement à la perte d'autonomie de ses occupants. Comptez 3 500 euros pour un monte-escalier, une dépense qui peut doubler si l'escalier a un angle, un palier ou est simplement étroit. Pour la douche à l'italienne, avec revêtement antidérapant, c'est 900 euros qu'il faut prévoir... à condition de recourir au plombier du coin, et à un modèle d'entrée de gamme. Si vous passez par un opérateur spécialisé, la note variera de 2 000 à 9 000 euros. Commencez par vérifier si certaines de ces adaptations, comme la suppression de la baignoire, ne peuvent pas être différenciées. «L'installation d'une planche de bain avec assise sécurisée et d'un double appui pour entrer et sortir ne coûte qu'une centaine d'euros, et réduira le risque de chute», assure ainsi une responsable au sein de la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA). La visite d'un ergothérapeute, souvent prise en charge par le département, les mutuelles ou les caisses de retraite, sera utile. Ce spécialiste saura détecter les causes de gêne, comme un interrupteur à 3 mètres de la porte, et suggérer des solutions de bon sens. «Un agenda avec un code couleur et le trombinoscope des intervenants a par exemple suffi à un couple d'octogénaires des monts d'Or, près de Lyon, pour gérer leurs services par eux-mêmes», explique Claire Peillon, coordinatrice d'interventions à domicile, basée à Lyon. Pour ce senior de 92 ans, qui pouvait s'habiller et se laver mais perdait la vue, l'astuce a consisté à placer des rubans rouges sur les objets indispensables de son quotidien, comme sa brosse à dents. ...

«MIEUX VAUT DEMANDER UN DIAGNOSTIC PRÉALABLE À TROIS PRESTATAIRES DIFFÉRENTS.»

Julien Paynot,
directeur général du groupe Handéo



NOTRE COMPARATIF DE 7 PRESTATAIRES DE MAINTIEN À DOMICILE

Nom du prestataire (Statut)	Territoire couvert (Mandataire ou prestataire)	Nombre d'heures de visites réalisées en 2021	Nombre de salariés de l'aide à domicile (dont diplômés DEAES et plus ⁽¹⁾)	Nombre de jours de formation par salarié (Ancienneté moyenne)	Tarif horaire (Prix tarifié avec les départements)	L'avis de Capital
Arcade Assurances Services (Association)	Bouches-du-Rhône (Prestataire)	550 000	555 (56%)	13,6 jours par an (NC)	22 euros (oui)	Cet important opérateur local dispose d'une majorité d'auxiliaires diplômés. Et il veille à proposer des tarifs accessibles, grâce à la convention signée avec le département.
02 (Entreprise)	NC (NC)	NC	13 062 (NC)	NC (3 ans)	25,92 euros (oui)	Les plus gros effectifs du panel. Pour les fidéliser, la politique salariale a été revue, avec une hausse moyenne de 12,8%, et des plannings de visite optimisés.
Petits-fils (Entreprise)	France entière (Mandataire)	6,3 millions	6 424 (NC)	De 2 à 20 jours par an (1,75 an)	De 25 à 29 euros (non)	Tarifs élevés pour ce mandataire, qui laisse donc le soin aux seniors de devenir l'employeur. Mais on a la garantie d'avoir toujours le même auxiliaire de vie.
Réseau Auxi'lif (Entreprise et association)	8 régions (Prestataire)	2 millions	1 200 (71%)	15 jours par an (7 ans)	de 27 à 32 euros (selon le département)	Excellent niveau de formation, pour un faible turnover. Ce réseau, certifié Cap'Handeo, dispose d'un service complet (adaptation du logement, aide au répit...).
Senior Compagnie (Entreprise)	France entière (Prestataire et mandataire)	300 000	2 600 (30%)	4 jours par an (3 ans)	25 euros (non)	L'entreprise met l'accent sur la formation de ses auxiliaires de vie. Il faut dire qu'elle se spécialise dans l'accompagnement des seniors les plus dépendants (Gir 1 à 4).
SMD Lyon (Association)	Lyon (Prestataire)	76 245	59 (51%)	3,14 jours par an (12,8 ans)	24,50 euros (oui)	Un prestataire lyonnais, spécialisé dans l'accompagnement des malades d'Alzheimer. Ses salariés affichent l'ancienneté la plus élevée de notre panel.
Vitalliance (Entreprise)	France entière (Prestataire et mandataire)	1,4 million	6 000 (NC)	2 jours par an (1,8 an)	de 22 à 26 euros (selon le département)	Les effectifs semblent vite tourner. Mais l'intermédiaire, spécialisé dans les cas lourds, a la certification Cap'Handeo. Et ses services sont ouverts 7j/7 et 24h/24.

PHOTO : DAMIEN GRENON POUR CAPITAL

(1) Diplôme d'Etat d'accompagnant éducatif et social. NC : non communiqué

MaPrimeAdapt' devrait être lancée, pour les plus de 70 ans

SOLICITEZ TOUTES LES SUBVENTIONS À L'ADAPTATION

... Point commun des principales aides à l'adaptation disponibles : elles sont réservées aux plus de 60 ans, qui plus est déjà en perte d'autonomie. C'est ainsi que l'allocation personnalisée d'autonomie (APA), versée par les départements, nécessite d'être classé entre Gir 1 et Gir 4, sur cette échelle décroissante de 6 qui évalue le niveau de dépendance. La subvention ne financera par ailleurs que le matériel (monte-escalier, siège de bain pivotant, barres de support...), mais pas la main-d'œuvre. Il est aussi possible de solliciter l'Agence nationale de l'habitat (Anah), dont le programme Habiter facile paiera de 35 à 50% des travaux, dans une limite respective de 7 000 et 10 000 euros. Mais il faudra cette fois se conformer à des plafonds de revenus, fixés à 25 714 et 21 123 euros par an,

dans le cas d'une personne seule. N'oubliez pas de guetter l'arrivée de MaPrimeAdapt', une mesure qui figurait au programme du candidat Emmanuel Macron. Selon les premières préfigurations, elle serait réservée aux plus de 70 ans, pour une prise en charge variant de 50 à 70% des travaux, et soumise à des plafonds de revenus similaires à ceux d'Habiter facile. Si vous cherchez à anticiper une future perte d'autonomie, il faudra vous replier sur des aides moins généreuses, et souvent soumises à condition de ressources. Les caisses de retraite peuvent ainsi financer jusqu'à 3 500 euros.

NÉGOCIEZ LE PLAN D'ACCOMPAGNEMENT

C'est un passage incontournable des personnes en situation de dépendance : la visite, dans les deux ou trois mois suivant la demande d'APA, d'une équipe médico-sociale du département. Elle permettra de fixer le niveau de perte d'autonomie, et donc d'heures d'aide attribuées, ainsi que leur répartition (visites de courtoisie, soins infirmiers, aide ménagère, aide au lever, etc.). Le quota d'heures variera ainsi d'un maximum de 32 heures par mois en Gir 4, la perte d'autonomie

la moins prononcée, à 82 heures pour les cas les plus graves (Gir 1), sans oublier une moyenne de 64 heures en Gir 2 et de 38 heures en Gir 3. Autant dire que cette visite est cruciale ! «Attention, le senior concerné pourra être tenté de dire que "tout va bien" de peur d'être placé en Ehpad, ou simplement confronté à la réalité de sa dépendance», avertit Sandrine Ruy, fondatrice de l'entreprise solidaire spécialisée Accesame. Certains besoins peuvent aussi être négligés, comme le maintien d'un lien social ou de sorties. «Ces interactions sont pourtant primordiales pour se maintenir le plus longtemps à domicile, et doivent être prévues dans le plan», assure Vincent Vincentelli, de l'UNA. Autre biais, signalé par le HCFEA, le Haut Conseil de la famille, de l'enfance et de l'âge : «La présence d'un conjoint aux côtés de la personne en perte d'autonomie n'est pas prise en compte de la même façon selon qu'il s'agit d'un homme ou d'une femme.» Un senior dépendant encore accompagné de son épouse risque donc d'obtenir un service moins complet que dans le cas inverse... A noter : en cas de désaccord sur le plan d'accompagnement, vous disposez de dix jours pour le contester.

RÉDUISEZ LE RESTE À CHARGE DES VISITES, GRÂCE AUX AIDES

Universelle, l'APA attribuée variera selon les ressources du senior. La subvention s'échelonnera ainsi de 100% (cas d'une personne seule avec moins de 816,65 euros de revenu mensuel) à seulement 10% (au-delà de 3 007,51 euros par mois) du montant du plan d'aide. Attention : ces prises en charge s'appliquent sur la base d'un tarif horaire forfaitaire, unifié au niveau national depuis le 1^{er} janvier dernier, de 22 euros. Ce nouveau plancher, s'il pourra malheureusement inciter certains départements jusqu'ici plus généreux à revoir leur barème à la baisse, forcera en revanche les moins-disants à dépenser plus. Même en tenant compte de cette mesure, le reste à charge n'a souvent rien de négligeable : s'il n'est que de 361 euros

LE VIAGER POUR FINANCER LA DÉPENDANCE

Le viager a beau constituer une solution idéale pour financer l'adaptation de son domicile et ses dépenses de dépendance, il comporte un frein majeur : en cas de décès prématuré du crédirentier (le vendeur du bien), ses héritiers n'auront évidemment droit à rien. Quant au débirentier (l'acheteur), il aura de son côté réalisé une très bonne affaire, puisqu'il n'aura payé au total que peu de rentes viagères, en complément du (faible) bouquet de départ. Heureusement, de nouveaux acteurs institutionnels, tels ViaGénérations, Coremimmo et Silver Avenir, s'emploient à gommer ces inconvénients. Ils achètent en effet en nue-propriété : si le vendeur ne touche pas de rente, il reçoit

à la signature, en moyenne, 60% de la valeur de son bien, après une décote liée à sa valeur d'occupation. Mieux : certains de ces intervenants prévoient en plus d'aider les occupants à adapter leur logement à la dépendance. Autre atout : comme il s'agit de fonds, qui mutualisent la mise sur des centaines de maisons ou d'appartements, les transactions sont plus équilibrées que dans le cas d'un investisseur particulier, tenté de fortement négocier le prix d'achat. Mais, comme avec le viager traditionnel, ces fonds concentrent leurs acquisitions dans les zones les plus cotées, comme Paris, Lyon ou la Côte d'Azur. Et ne s'adressent qu'à des propriétaires déjà âgés, de 80 ans en moyenne.

par mois (soit 20% de reste à charge, sur la base du barème) pour une personne seule très dépendante avec 1 600 euros de revenu, il passe à 912 euros (soit 57% de reste à charge) pour un revenu de 2 400 euros. Les plus autonomes (Gir 5 et 6), privés d'APA, solliciteront d'autres aides, comme celles des caisses de retraite (jusqu'à 3 000 euros par an, pour une prise en charge de 10 à 73% des visites). Les demandes, étudiées au cas par cas, impliqueront aussi de subir une visite d'évaluation de la dépendance. Ces seniors pourront aussi se tourner vers le département, pour un coup de pouce ponctuel destiné à financer une aide ménagère ou du portage de repas. Attribuée sous condition de ressources, la subvention sera récupérée sur la succession si elle excède 46 000 euros. Une des difficultés consiste donc à frapper à la bonne porte. Sauf dans les 20 départements qui, comme le Rhône, le Nord ou Paris, ont créé un guichet commun avec les caisses de retraite. Par ailleurs, quelle que soit la perte d'autonomie, pensez à solliciter le crédit d'impôts, de 50% des dépenses (APA déduite), limité à 6 750 euros par an pour une personne seule de plus de 65 ans (7 500 euros pour un couple).

COMPAREZ LES TARIFS HORAIRES DES PRESTATAIRES

Entreprise privée ou association, prestataire se chargeant de toutes les formalités ou mandataire vous obligeant à devenir l'employeur direct de l'auxiliaire de vie : comme le montre notre tableau comparatif page 85, choisir parmi les structures de maintien à domicile relève du casse-tête ! Pour maîtriser la note, le mieux est de se tourner vers celles, le plus souvent associatives et agissant en qualité de prestataire, qui ont signé une convention tarifaire avec le département d'exercice. Le prix facturé sera alors le plus proche possible du plancher national de 22 euros l'heure. «En tirant sur tous les coûts, nous sommes à 24,50 euros, témoigne Marie Poncet, directrice de l'association SMD Lyon. C'est le minimum, pour un bon niveau

22 €

Tarif horaire plancher servant à calculer l'APA depuis début 2022

85%

des Français souhaitent vieillir à domicile, selon un sondage Ifop de 2019.

de qualité.» Les entreprises privées du secteur, si elles disposent souvent des effectifs les plus importants, se démarquent par des tarifs plus élevés en moyenne. «Il faut compter 29 euros l'heure pour les dix premières heures hebdomadaires, mais le prix descend progressivement à 25 euros», résume Maxime Daumer, porte-parole de Petits-fils, une filiale de Korian. L'entreprise n'agit pourtant qu'en tant que mandataire, et laisse donc aux seniors une bonne partie des formalités. Sachez aussi que certains tarifs horaires incluent le temps de transport et d'habillage des intervenants. «Soit en moyenne quinze minutes, à retirer de la première heure de prestation», alerte Vincent Vincentelli. Bien sûr, vous pouvez aussi devenir employeur direct, pour un tarif horaire qui avoisinera alors 12 à 15 euros. «Mais la personne âgée devra être pleinement en capacité d'endosser ce rôle, notamment en cas de licenciement», avertit la CNSA.

VÉRIFIEZ LE PROFESSIONNALISME DE L'AUXILIAIRE

C'est connu, le secteur peine à recruter, et la qualité de service laisse souvent à désirer. Comme le montre notre tableau, l'ancienneté, notamment dans les entreprises privées de type Petit-fils ou Vitalliance, n'excède parfois pas deux ans ! Raison de plus pour se fier aux structures qui font des efforts de formation, ou embauchent en priorité des auxiliaires qualifiés (avec un niveau DEAES, pour diplôme d'Etat d'accompagnant éducatif et social). C'est le cas, dans notre tableau, du réseau Auxi'life, ou d'Arcade Assurances Services. Le réseau d'associations ADMR, très présent en milieu rural, s'engage par exemple à former la moitié de ses salariés chaque année. «Les sessions portent sur les gestes et postures, les handicaps psychiques ou l'accompagnement des aidants», détaille Jérôme Perrin, directeur du développement et de la qualité d'ADMR. S'il faut se méfier des taux de satisfaction obligatoirement affichés par les intermédiaires (ils sont calculés

en interne...), vous pouvez sinon vous référer à la certification Cap'Handéo, qui mène des audits réguliers contraignants. Sachez enfin que vous êtes toujours libre de changer d'intervenant. Mais, si vous êtes employeur direct ou avez signé via un mandataire, il faudra mener vous-même la procédure de licenciement, qui implique de prévoir un entretien contradictoire, et de verser une indemnité d'un quart de salaire par année d'ancienneté entre huit mois et dix ans d'ancienneté, portée à un tiers de salaire par année d'ancienneté, au-delà de dix ans d'ancienneté. Si vous êtes passé par un prestataire, vérifiez les clauses du contrat : certains d'entre eux prévoient une surfacturation, pour des remplacements en moins de 48 heures.

AIDANTS, FAITES JOUER TOUS VOS DROITS

Même en décrochant un plan d'accompagnement généreux, l'aidant sera mis à contribution. «Ces périodes difficiles durent de cinq à six ans en moyenne», rappelle Nathalie Gateau, directrice des engagements sociaux et sociétaux de la mutuelle Apicil. Il faut donc se prévoir des pauses. «J'ai un répit de deux fois quinze jours prescrit par mon médecin traitant, et pris en charge par la Sécurité sociale», décrit Christian, notre témoin retraité, qui aide chaque jour sa conjointe à se lever, à s'habiller et à se nourrir. Le couple recourt aussi au service d'un centre de jour une fois par semaine, ce qui permet à Christian de voir des amis, et de vivre sa vie durant quelques heures. Les aidants encore en activité peuvent compter, eux, sur les 66 jours annuels de congé «proche aidant», indemnisés à hauteur de l'allocation journalière du proche aidant (Ajpa) de 58,59 euros par jour. Quand ce proche est salarié, il peut parfois bénéficier d'aides de la part de son entreprise et de dons de RTT de la part de ses collègues. Et s'il renonce à son activité, il peut devenir le salarié de son parent, ce qui lui permettra d'avoir une protection sociale, incluant chômage et droit à la retraite. ■

Multipliez les précautions avant de choisir un Ehpad

Taux d'encadrement du personnel, qualité des soins dispensés ou services proposés : découvrez quels critères surveiller en priorité, et la façon de s'assurer de leur réelle application.

PAR SYLVAIN DESHAYES

Sous-effectif organisé, rationnement de nourriture, documents financiers «insincères», etc. Le rapport de l'Inspection générale des affaires sociales (Igas) et de l'Inspection générale des finances (IGF), publié début avril, a confirmé les pratiques d'Orpea, que dénonçait Victor Castanet dans son livre, «Les Fossoyeurs». De quoi généraliser un peu plus la méfiance des familles à l'égard des groupes privés dédiés au grand âge, et multiplier les procès. «99% des plaintes concernent le secteur lucratif, et pas seulement Orpea», assure Fabien Arakelian, avocat pénaliste. Pour ne rien arranger, l'Igas et l'IGF ont aussi rappelé les carences des autorités de contrôle, les agences régionales de santé (ARS). Entre 2018 et 2020, seules 2 788 inspections ont été diligentées pour 7 500 Ehpad recensés. Ces missions n'avaient de plus rien d'inopiné, comme nous

l'ont confirmé plusieurs directeurs d'établissement, toujours prévenus quelques jours avant. Le problème, c'est que ce type d'hébergement constitue souvent la seule option à disposition des proches, lorsque le senior est devenu trop dépendant pour rester à domicile, ou lorsque ces aidants sont géographiquement trop éloignés pour s'en occuper. Et le budget contraint que les familles doivent alors débourser n'a rien d'indolore : il avoisine 2 000 euros par mois, même pour une faible dépendance. Et dépasse 3 000 euros dans les zones les plus chères, comme les Hauts-de-Seine. Si tout le secteur n'est pas à blâmer, mieux vaudra donc redoubler de vigilance. Retrouvez nos conseils pour choisir, sans avoir à le regretter ensuite.

FAUT-IL SE FIER AUX ANNUAIRES POUR CHOISIR UN EHPAD ?

Faites l'expérience. Tapez «trouver un Ehpad» sur un moteur de

recherche, et vous tomberez immanquablement sur des comparateurs comme Cap Retraite ou Annuaire-Retraite.com, qui promettent de dénicher rapidement une place. «Ces sites, qui travaillent à la demande des établissements, leur facturent des honoraires équivalant à un mois de loyer par contrat signé, ce qui grève le budget des Ehpad», détaille Eric de Sazilly, un ancien directeur d'établissement tout juste retraité. Loin d'être exhaustifs, ils servent avant tout à assurer le remplissage des résidences, principalement privées. Et inutile de dire qu'aucun de ces intermédiaires n'est allé vérifier sur place la qualité du service. A fuir, donc, d'autant qu'un annuaire officiel exhaustif est accessible via le portail public Pour-les-personnes-agees.gouv.fr, mis à jour par la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA). Prix, statut, type d'hébergement et d'accueil, etc., les principales informations y sont consignées. «Les familles peuvent alors faire un premier choix», explique Virginie Magnant, directrice de la CNSA. A l'issue du tri, il vous appartient de contacter un à un les établissements susceptibles de répondre à vos attentes et de leur laisser un dossier d'inscription, en ayant pris la précaution de faire remplir au préalable la partie médicale par le médecin traitant du futur résident. A noter : un nouveau portail public, ViaTrajectoire, permet, dans la plupart des départements, de dématérialiser la démarche, via une interface qui transmet le formulaire Cerfa aux établissements choisis, et associe le médecin. Un service très utile si les Ehpad visés sont éloignés géographiquement, et qui permet d'anticiper le besoin, jusqu'à deux ans à l'avance.

À QUELS TARIFS DEVEZ-VOUS VOUS ATTENDRE ?

Tout va dépendre du revenu de la personne concernée et de son degré de perte d'autonomie, évalué par son Gir (pour «groupe iso-ressources»), une échelle

décroissante de 6. C'est ainsi que le tarif quotidien, en lien avec la seule dépendance, varie de 5,50 euros par jour en moyenne pour les Gir 5 et 6, à 20 euros par jour pour les Gir 1 et 2, peu autonomes. Si le revenu du senior n'excède pas 2 490 euros par mois, il ne paiera que le tarif d'un Gir 5 et 6, quel que soit son degré de dépendance réel. En revanche, si son revenu est compris entre ce dernier seuil et 3 830 euros par mois, sa cotisation s'élèvera au tarif Gir 5 et 6 auquel s'ajoute le tarif lié à sa perte d'autonomie, et pondéré en fonction de ses revenus. Enfin, au-delà de 3 830 euros de revenus mensuels, le tarif appliqué sera le socle de Gir 5 et 6, et 80% du tarif lié à sa dépendance réelle. Bien sûr, il faudra aussi ajouter le budget hébergement, qui inclut la restauration. Comme le montre notre tableau, le prix médian à attendre varie de 56,60 euros par jour en Ehpad public à 88 euros dans le privé lucratif, en passant par 68,70 euros dans le privé associatif. Au final, l'addition peut donc considérablement varier : s'il faut prévoir, pour un senior ...



«LE PERSONNEL SOIGNANT EST EN MOYENNE PLUS NOMBREUX DANS LE PUBLIC QUE DANS LE PRIVÉ»

Séverine Laboue,
directrice des deux Ehpad
du groupe hospitalier Loos Haubourdin

NOTRE COMPARATIF DES 3 GRANDS TYPES D'EHPAD

Type d'Ehpad	Nombre d'établissements	Nombre total de places (Nombre moyen de places par établissement)	Tarif journalier d'hébergement pour une chambre simple (Tarif si habilité à l'aide sociale ASH) ⁽¹⁾	Part d'Ehpad habilités à accueillir des bénéficiaires de l'aide sociale ASH (Habilitation pour 50% des places)	Taux d'encadrement moyen (dont personnel soignant) ⁽²⁾	Commentaire
Public	3 344	296 200 (88,5)	56,60 euros (56,60 euros)	100% (0%)	66 ETP (36 ETP) ⁽³⁾	Un meilleur taux d'encadrement, pour des tarifs accessibles : a priori, les Ehpad publics constituent le meilleur choix. Beaucoup de chambres y sont réservées aux plus modestes, bénéficiant de l'ASH. Et ces résidences sont de plus grande taille (89 résidents en moyenne). A noter : dans les Ehpad municipaux, le taux d'encadrement du personnel soignant tombe à 31.
Privé associatif	2 287	171 750 (75)	68,70 euros (60,30 euros)	79% (13%)	60 ETP (28 ETP)	Deuxième pourvoyeur d'offre d'hébergements, le secteur associatif affiche des tarifs abordables, même si le taux d'encadrement global est moindre que dans le public. Attention, le personnel soignant y est moins nombreux, en moyenne, que dans le privé lucratif. Et le recours à des intérimaires, comme à la sous-traitance de certaines activités, y est fréquent.
Privé lucratif	1 769	132 430 (75)	88 euros (69 euros)	4% (36%)	57 ETP (30 ETP)	Les tarifs élevés du privé lucratif s'expliquent à la fois par les objectifs de rentabilité de groupes tels que Korian, DomusVi ou Orpea, mais aussi par la localisation de nombreux établissements dans des secteurs recherchés, aux prix de l'immobilier élevés. Sans surprise, 60% de ces Ehpad privés ne demandent pas d'habilitation à l'aide sociale, et n'accueillent donc aucun retraité modeste.

La proportion d'établissements sans médecin coordonnateur excède 20% dans certains départements

... en Gir 5 ou 6, un tarif médian de 1 864 euros par mois dans le public, la note est supérieure de 50% dans le privé lucratif, à 2 806 euros. Et gare aux suppléments, depuis la blanchisserie (un quart des Ehpad la facturent en plus, de 50 à 110 euros par mois) jusqu'au «kit toilette», en passant par le téléphone fixe. A l'Ehpad Korian du Parc de Mougins (06), ces trois prestations totalisent ainsi 152,90 euros par mois. «N'oubliez pas que le résident est chez lui. Il peut donc installer son propre téléviseur dans sa chambre, et utiliser son téléphone portable personnel», conseille Eric de Sazilly.

QUEL NIVEAU D'AIDES FINANCIÈRES EXIGER ?

Les aides pourront porter à la fois sur la partie logement du tarif, via les APL (aide personnalisée au logement), et sur la partie dépendance, via l'APA (allocation personnalisée d'autonomie). Cette dernière, versée directement à l'Ehpad, n'est toutefois réservée qu'aux plus dépendants (Gir 1 à 4). Et varie selon le revenu du senior : dans les Hauts-de-Seine, par exemple, un résident classé en Gir 3-4, et dont les revenus atteignent 3 400 euros par mois, aura droit à 68,40 euros d'APA mensuelle, pour un reste à charge de 231,60 euros. Soit environ 23% de subventions. Mais le même résident, avec seulement 2 000 euros de revenus, n'aura, lui, aucun reste à charge sur la partie dépendance... En dernier recours, les plus modestes pourront solliciter auprès du département l'aide sociale à l'hébergement (ASH), à condition d'être âgé de plus de 65 ans et de disposer de ressources inférieures aux frais d'hébergement réclamés par l'établissement. Environ 16% des résidents d'Ehpad, dont les deux tiers de femmes, en bénéficient, à hauteur de 860 euros par mois. La procédure est contrainte : le senior devra verser 90%

de ses revenus à l'établissement, pour n'en conserver que 10% (et 110 euros au minimum), destinés à ses dépenses personnelles.

Attention : le département pourra limiter le montant d'ASH, et solliciter pour le complément les obligés alimentaires du senior (ses enfants). Il pourra aussi se rembourser sur la succession, voire avant en cas de hausse des revenus du résident (qui incluent les produits de placements et de l'immobilier).

LES TARIFS AFFICHÉS SONT-ILS NÉGOCIABLES ?

Alors que la crise du Covid avait déjà fait baisser les effectifs de résidents, et incité les familles inquiètes à trouver des solutions d'hébergement alternatives à ces lieux clos, les récents scandales n'ont pas amélioré l'image des Ehpad. Résultat : une majorité d'établissements affichent un taux d'occupation inférieur à 95%, synonyme de pertes financières. Ils cherchent donc à recruter à tout prix. Si les Ehpad publics, déjà moins chers, n'ont pas de marge de manœuvre, les privés acceptent volontiers les négociations de tarifs, qui ne sont toutefois possibles que sur la part «hébergement» de la facture.

Bernard en a fait l'expérience en février dernier, alors que trois Ehpad des Alpes-Maritimes lui proposaient une place pour son père, une semaine après le dépôt du dossier. Un établissement issu du privé lucratif n'a pas hésité à s'aligner sur le tarif d'un concurrent associatif, en passant le prix de 95,46 à 72,16 euros par jour. Soit 24% de ristourne.

QUE FAUT-IL SURVEILLER LORS DE LA VISITE PRÉALABLE ?

Ne vous fiez pas au premier accueil, souvent trop commercial. «Ayez toujours un œil sur la propreté des lieux, car c'est le plus simple à gérer. Si elle n'est pas irréprochable, n'insistez pas, conseille Anne, directrice d'Ehpad dans le secteur associatif.

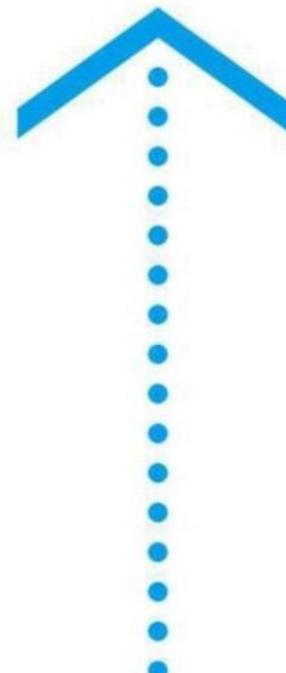
Discutez avec les résidents, portez attention à leurs regards. Sont-ils prêts à échanger avec vous ? S'ils sont renfermés, le regard vide, vous pouvez penser que l'indispensable stimulation est insuffisante», complète-t-elle. Quant à la chambre que vous visitez, elle est souvent un simple témoin ripoliné pour l'occasion. Demandez plutôt à en voir une ou deux autres, à des étages différents. Si l'établissement ne vous le propose pas d'emblée, faites-vous inviter au déjeuner des résidents, et repartez avec les menus prévisionnels. A ce sujet, proposer des repas maison ne signifie pas forcément que la cuisine est entièrement préparée sur place. Une société de restauration collective peut livrer les ingrédients, à réchauffer ou à assaisonner en cuisine. Quant aux horaires, ils révèlent parfois une pénurie de personnel. Le dîner avant 18 h 30 n'est pas acceptable, sachant que certains établissements démarrent dès 17 heures pour les personnes mangeant dans leur chambre. Gare enfin aux enquêtes de satisfaction internes. «Elles sont sans valeur, tranche Anne. Influencer les réponses de personnes vulnérables est si facile qu'il est impossible d'attester de l'honnêteté d'un tel document.»

LE TAUX D'ENCADREMENT INDIQUÉ EST-IL FIABLE ?

Comme le montre notre tableau, les effectifs varieraient, en principe, de 57 personnes ETP (équivalent temps plein) pour 100 résidents dans le privé à 60 dans l'associatif, et même à 66 ou 69 dans le public. Mais les établissements ne communiquent ce taux d'encadrement qu'avec réticence. «Il figurera au cours de l'année 2022 dans notre annuaire en ligne», promet Virginie Magnant. Par ailleurs, comme le scandale Orpea l'a montré, on peut difficilement se fier à ces chiffres. «Korian nous a demandé il y a quelques années de ne remplacer le personnel absent qu'à 70% seulement», indique ainsi Philippe, un directeur d'établissement associatif passé par ce groupe privé, qui a souhaité garder l'anonymat. Si possible, essayez d'obtenir également le nombre de soignants - infirmières et aides-soignantes - opérant dans

2 004 euros, tarif médian mensuel de séjour en Ehpad, en cas de faible dépendance

21% des personnes de plus de 85 ans vivent en établissement



l'établissement, notamment ceux exerçant le matin, lors de la toilette, ou durant la nuit. Ils sont directement en contact avec les personnes âgées. «Au-dessous de 34 ETP soignants, il devient compliqué de porter une attention suffisante à chaque résident», tranche Philippe. Sachez que la pénurie de personnel frappe aussi les médecins, chargés du projet de soins et de l'animation de l'équipe soignante, que chaque établissement a pourtant pour obligation de salarier (à mi-temps dans les établissements de 50 à 99 places). L'ARS de Normandie évalue ainsi à 13% les Ehpad sans praticien coordonnateur dans sa région. Dans certains départements touchés par la désertification médicale, ce taux dépasse les 20%.

LE PUBLIC N'EST-IL FINALEMENT PAS PRÉFÉRABLE AU PRIVÉ ?

Meilleur taux d'encadrement, tarifs plus doux... A première vue, les Ehpad publics, soit hospitaliers, soit municipaux (alors gérés par les centres communaux d'action sociale), constituent le meilleur choix. Ils pèsent d'ailleurs près de la moitié de l'offre disponible. Rien ne vous empêchera, toutefois, de tomber sur un établissement mal géré. Et y recourir résulte souvent d'une contrainte : alors que la totalité de ces Ehpad est habilitée à l'aide sociale, et peut donc accueillir sans limite des personnes percevant l'ASH, le secteur lucratif n'est à l'inverse que rarement autorisé à proposer de telles places (40%, en moyenne). Le privé, lui, constitue un passage quasi-obligé pour les seniors souhaitant la meilleure localisation, en centre-ville ou dans des stations réputées, ainsi que des chambres plus spacieuses. Mais aussi pour ceux exigeant un certain standing même si, on l'a vu, il n'est nullement garanti dans les faits. Le juste milieu sera constitué du privé non lucratif, aux établissements gérés par des associations ou des fondations (religieuses ou laïques). Il pratique des tarifs d'hébergement plus élevés que le public, surtout pour les places non habilitées à l'aide sociale (69 euros par jour pour l'hébergement), ce qui permet de consacrer une partie des ressources à l'entretien du parc

immobilier. Comme le privé, ce secteur compte un peu moins de résidents par Ehpad, en moyenne.

LE CONTRAT DE SÉJOUR COMPORTE-T-IL DES PIÈGES ?

Liste complète des prestations, détail des coûts facturés : le contrat de séjour doit être lu d'autant plus scrupuleusement que les anomalies y sont nombreuses, selon la Répression des fraudes (DGCCRF), qui a enquêté sur les établissements privés lucratifs. C'est ainsi que les deux tiers des contrats proposés en 2019 ou 2020 présentaient des clauses abusives ou relevaient de pratiques commerciales trompeuses. Les enquêteurs ont notamment relevé que les prestations promises n'existaient parfois pas, ou que le prix facturé ne correspondait pas à celui communiqué à la CNSA. Et que certains établissements tentaient de faire passer «le défaut de paiement» ou «l'incompatibilité avec la vie en collectivité» comme des motifs de résiliation, ce qui est interdit. Sachez enfin que le dépôt de garantie, en général d'un mois, ne porte que sur le tarif de l'hébergement, pas sur celui de la dépendance. Il est aussi possible de changer d'avis, sous deux jours. «Aucun motif de rétractation ne doit alors être exigé», souligne la DGCCRF.

QUELLES ALTERNATIVES À L'EHPAD ?

Tout va dépendre du degré d'autonomie. Les seniors les moins dépendants cibleront les résidences seniors, disponibles en accession pour environ 1 300 euros de charges mensuelles dans le cas d'un deux-pièces (comme aux Hespérides), ou en location, contre 2 000 euros de loyer dans le cas d'un couple (chez Domitys). Les services y sont toutefois limités au minimum, comme la télésurveillance et les repas. Pour une dépendance modérée, de Gir 6 à 3, étudiez la solution des Marpa, ces 200 résidences relevant de la MSA (Mutualité sociale agricole). Il faut prévoir 1 450 euros par mois environ, pour 6 à 7 ETP par établissement. «20 personnes maximum résident dans chacun d'eux, et bénéficient d'une surveillance 24 heures sur 24, de la restauration, d'aide individuelle et d'animations»,

précise Patricia Saget-Castex, la présidente du groupement. Autre alternative à taille humaine : la colocation, comme celle proposée par Cosima. «Chacun des huit locataires dispose d'une partie privative, le tout sur 400 mètres carrés, dans des immeubles de centre-ville où vivent d'autres occupants», décrit Maxence Petit, cofondateur. Les services offerts vont de l'aide de vie 24 heures sur 24 au repas, en passant par la télé, le Wi-Fi ou les animations. Tarif à prévoir, dans le prochain projet d'Enghien-les-Bains (95), susceptible d'accueillir des seniors jusqu'à Gir 2 : 3 100 euros par mois, aides déduites. ■

LES RECOURS EN CAS D'ABUS

Malnutrition, maltraitance, carence de soins... Face à ces abus, médecin coordonnateur ou directeur d'établissement pourront bien sûr constituer des interlocuteurs, tout comme le médiateur, que certaines enseignes, tel Korian, proposent. «Il est indispensable de documenter toutes les démarches», indique Tiphaine Mary, avocate spécialisée dans le droit de la famille. Photos, échanges de mails, témoignages de membres du personnel, consignez tout. Un directeur pourra se féliciter d'avoir été alerté, d'autant que beaucoup redoutent l'écho médiatique, en particulier dans la presse régionale. Faute de réponse satisfaisante, le conseil départemental et l'ARS doivent bien sûr être alertés. Si ces instances pourront demander des explications à la direction, n'attendez pas une - hypothétique - inspection avant plusieurs mois. N'hésitez pas non plus à appeler le 3977, numéro national dédié aux maltraitances sur les personnes vulnérables, âgées ou handicapées. Reste sinon la solution du dépôt de plainte, à l'encontre soit des groupes, soit des personnes physiques ou publiques, au contrôle défaillant. Si les motifs ne manquent pas (mise en danger de la vie d'autrui, non-assistance à personne en danger, voire violence par négligence ou homicide involontaire), il faudra d'abord récupérer tous les documents importants, en particulier le dossier médical, auprès du médecin coordonnateur. Et s'attendre à un accueil souvent méfiant, comme dans le cas de ce proche, qui, après la chute grave d'un parent, s'est vu répondre au commissariat : «Ça n'ira pas plus loin, c'est normal qu'ils se fassent des bleus.» Enfin, armez-vous de patience : «Des affaires traînent depuis plus de deux ans, comme celle de l'Ehpad Korian de Mougins (06), où près de 40 résidents sont décédés en 2020», regrette Fabien Arakélian, avocat pénaliste.

Miser sur les placements «senior» est de plus en plus risqué

Suite aux difficultés des exploitants, les propriétaires de murs d'Ehpad pourraient voir leurs loyers baisser et leur patrimoine se dévaloriser.

PAR LUDOVIC CLERIMA

Certes, avec un cours en retrait de 60% depuis le 1^{er} janvier pour l'action Orpea et de 29% pour celle de Korian, le scandale de la gestion des Ehpad privés a surtout pénalisé les investisseurs boursiers. Mais il n'a pas fait non plus les affaires des particuliers, propriétaires de chambres médicalisées au sein de ces résidences. «Une décote de 5 à 10% s'applique désormais à leur revente», indique Etienne Jacquot, fondateur de Revenu Pierre, un intermédiaire spécialisé dans le marché secondaire des meublés. La sanction serait généralisée à toutes les enseignes, y compris celles jusqu'ici épargnées par le scandale. «Banques et conseillers en gestion de patrimoine rechignent désormais à orienter leurs clients vers ce type de produits», ajoute-t-il. Ce n'est pas tout. Sous couvert d'anonymat, certains conseillers admettent veiller à ce que ni Orpea, ni

Korian, ni DomusVi ne figurent au portefeuille des SCPI (société civile de placement immobilier) qui, depuis le Covid, visent les actifs de santé. Bref, «l'or gris» n'a plus la cote... Mais faut-il pour autant faire une croix sur cette thématique d'investissement, alors que le nombre de personnes d'au moins 60 ans passera de 15 à plus de 20 millions dès 2030 ? Les risques de baisse de loyer au sein des Ehpad, ou de perte des agréments d'exploitation, sont-ils avérés ? Et comment s'assurer de réussir un placement qui, pour être rentable, n'en sera pas moins éthique ? Nos réponses détaillées.

LES RENÉGOCIATIONS DE LOYER POURRAIENT SE MULTIPLIER

Depuis le début d'année, plus de 150 établissements exploités par Orpea ont été inspectés par l'administration. Et tous les Ehpad devraient suivre, d'ici à deux ans. Autant de contrôles qui pourraient se traduire par l'obligation, pour les

gestionnaires, de revoir à la hausse leurs dépenses d'encadrement comme de restauration. «Cela risque d'engendrer une baisse des loyers versés, car le taux d'effort pour l'exploitant va augmenter», s'alarment l'Unpi (Union nationale des propriétaires immobiliers) et le Codirse (Collectif de défense des investisseurs en résidences seniors et Ehpad). Une pratique bien installée dans le secteur, puisque 30% des adhérents de ces associations se plaignaient déjà de modifications injustifiées de baux. «Chez Orpea, certains propriétaires reçoivent, à l'issue des neuf premières années d'engagement, une notification de renouvellement ne tenant pas compte des révisions de loyer dues», constate Jacques Gobert, avocat au sein du cabinet Gobert & Associés. Quand ce n'est pas une baisse, parfois de 20%, qui est exigée. La règle veut pourtant que le loyer suive annuellement l'indice du coût de la construction, dans une proportion fixée sur le bail, à la hausse comme à la baisse. Si de telles renégociations devaient se multiplier, pas d'autre choix que de contester, en se regroupant entre bailleurs d'une même résidence, et en exigeant le compte d'exploitation détaillé. «Mais les gestionnaires rechignent encore à le communiquer, alors qu'il permettrait d'attester leurs difficultés financières», déplore Jacques Gobert.

LA FACTURE DES RÉNOVATIONS DEVRAIT AUGMENTER

Avant même le scandale Orpea, 15% des adhérents de l'Unpi et du Codirse se plaignaient du refus, par les exploitants d'Ehpad, de prendre en charge la rénovation des résidences. Il faut dire que ces mises aux normes relèvent, le plus souvent, de la responsabilité des investisseurs. «Les bailleurs commerciaux sont tenus d'une "obligation de délivrance" permanente du bien donné en location», confirme Jacques Gobert. Alors que les pouvoirs publics devraient singulièrement

relever les exigences de confort des Ehpad, les propriétaires doivent donc s'attendre à voir leur facture de travaux enfler. Plusieurs d'entre eux ont toutefois une carte à jouer : quelques enseignes, dont Orpea, acceptaient jusqu'ici, sur certains de leurs baux, de prendre contractuellement en charge de tels travaux. Rien ne dit que ces locataires ne tenteront pas, à l'avenir, d'en faire quand même supporter le coût aux investisseurs. «Cela dépendra de l'intensité de leurs difficultés financières, à bref délai. Mais les bailleurs pourront s'opposer en justice à cette modification majeure de leur contrat, et se regrouper pour mutualiser leurs frais de défense», détaille Jacques Gobert. Une opportunité que n'auront pas les investisseurs titulaires d'un bail classique. Leur seul recours sera de se retourner contre le vendeur du placement, pour défaut de conseil....

«**LES SCPI SANTÉ NÉGOCIENT DES BAUX PLUS LONGS QUE CEUX RÉSERVÉS AUX PARTICULIERS**»

Jérémie Orféo,
fondateur de Periance-conseil.fr



5 SCPI INVESTIES POUR PARTIE DANS DES EHPAD PASSÉES AU CRIBLE

SCPI (Gérant)	Valeur de part (Minimum d'achat)	Frais d'entrée TTC (de gestion TTC)	Nombre de locataires (Taux d'occupation financier ⁽¹⁾)	Portefeuille investi en murs d'Ehpad (dont Ehpad situés en France)	Exploitants en charge des Ehpad	Rendement 2021 ⁽²⁾	L'avis de Capital
Foncière des praticiens (Foncière Magellan)	1 100 euros (10 parts)	9,60% (10,20%)	57 (97,2%)	0% (0%)	Aucun	5,10%	Aucun Ehpad dans ce fonds au rendement régulier, qui parie essentiellement sur des lieux de soins (maisons médicales, de rééducation, etc.). Il sera bientôt disponible dans plusieurs contrats d'assurance vie.
LF Avenir Santé (La Française REM)	300 euros (1 part)	10,80% (12%)	1 (100%)	0% (0%)	Aucun	ND	Cette SCPI, lancée l'an passé, ambitionne un rendement de 4,7% pour 2022. Même si elle visait l'achat d'Ehpad et de résidences seniors, elle n'a encore qu'un locataire, un pôle de santé pluridisciplinaire.
Pierre Expansion Santé (Fiducial Gérance)	267 euros (5 parts)	12% (10,20%)	66 (93%)	1 Ehpad (0%)	Orpea	4,02%	Cette SCPI s'est réorientée depuis peu, des bureaux vers les actifs de santé au sens large (salles de sport, centres dentaires, magasins bio...). Elle ne compte pour l'heure qu'un seul Ehpad, exploité par Orpea.
Pierval Santé (Euryale AM)	200 euros (5 parts)	10,51% (8,37%)	743 (99%)	86 Ehpad (12 Ehpad)	Medicharme, Philogeris	5,33%	Un poids lourd du secteur, qui a collecté 780 millions d'euros en 2021 ! Il ne parie que sur des exploitants d'Ehpad indépendants et de taille moyenne. La diversification devrait protéger contre toute baisse de rendement.
Primovie (Primonial REIM)	203 euros (10 parts)	9,15% (12,00%)	269 (96,8%)	39% (34%)	Korian, Colisée	4,60%	La SCPI la plus exposée du panel aux Ehpad, notamment français. Le groupe Korian pèse ainsi 15% des loyers issus des Ehpad. Mais le gérant diversifie beaucoup la mise (cliniques, soins de suite et de réadaptation, etc.)

PHOTO : RODOLPHE ESCHER POUR CAPITAL

(1) Part des loyers réellement encaissés rapportés à ceux en théorie facturables, à fin 2021. (2) Ou taux de distribution des loyers, rapportés à la valeur de part au 1^{er} janvier.
ND : non disponible, la SCPI étant de création trop récente.

Le rendement moyen des chambres médicalisées pourrait passer de 4 à 4,40%

... DES PERTES D'AGRÉMENT POUR L'HEURE PEU PROBABLES

Le gouvernement a promis de publier, pour chaque Ehpad et tous les ans, 10 indicateurs clés permettant d'en évaluer la qualité de gestion... Faut-il craindre, dès lors, une multiplication des pertes d'agrément, ces sésames octroyés par l'Etat, indispensables pour l'exploitation de résidences médicalisées ? Au vu des besoins démographiques, l'hypothèse est peu probable. Et, même si cela devait ponctuellement survenir, les investisseurs seraient en droit de se retourner contre l'exploitant, notamment s'ils détiennent un bail excluant dans un tel cas toute solidarité avec le locataire.

«Pour compenser la perte de loyer, ce dernier pourrait avoir à verser des dommages et intérêts, jusqu'à obtention d'un nouvel agrément», indique Jérôme Rusak, président de L&A Finance. Un risque concret menace toutefois les bailleurs ayant investi dans un Ehpad de petite taille (moins de

60 chambres, en moyenne) et qui arriveraient en fin de bail : celui d'un transfert d'agrément vers un plus grand établissement voisin, et entièrement neuf. Une mésaventure vécue en 2018 par des épargnants ayant fait confiance à DomusVi : l'exploitant avait alors décidé de déménager les lits de deux résidences médicalisées d'Ile-de-France, de 56 chambres chacune, vers un seul Ehpad de 115 places, à Noisy-le-Roi (Yvelines). Inutile de préciser qu'en l'absence de nouveau gérant, de tels bailleurs se retrouvent avec des chambres impossibles à louer, car destinées à abriter des personnes en perte d'autonomie.

DES OPPORTUNITÉS À VENIR SUR LE MARCHÉ SECONDAIRE

On l'a vu, la décote actuelle sur les murs d'Ehpad varie de 5 à 10%, y compris pour les établissements cotés. «De quoi faire grimper de 4 à 4,40% le rendement moyen de ces résidences», souligne Etienne Jacquot. Alléchant, mais que cela ne vous empêche pas d'être vigilant : visez les établissements au taux d'occupation supérieur à 90% et proches d'une grande ville. Le gestionnaire aura alors moins de difficultés à embaucher du personnel qualifié. «Il faut aussi demander à venir sur place. Si l'exploitant refuse, méfiance», indique Marie-Laure Raymond, associée chez Ceres Conseil,

cabinet spécialisé dans la revente de résidences services. Si les experts du secteur évitent désormais les leaders boursiers, ils privilégièrent plutôt les groupes non cotés comme Colisée et Domidep. Enfin, n'achetez que si le locataire accepte de faire repartir le bail pour neuf nouvelles années, la durée moyenne du secteur. «Le risque, à reprendre un bail se terminant d'ici deux ou trois ans, est de subir à cet horizon une renégociation du loyer», avertit Stéphane van Huffel, cofondateur de Netinvestissement.fr.

LE RENDEMENT DES SCPI SANTÉ DEVRAIT SE MAINTENIR

Avec l'épidémie de Covid, certains gérants de SCPI avaient décidé de se spécialiser sur les actifs de santé, au rang desquels figurent bien sûr les Ehpad... le scandale Orpea a donc tout pour inquiéter ! Mais, comme le montre notre tableau page 93, cette crise ne devrait avoir que peu d'impact sur le rendement des fonds. Tout d'abord parce que certaines de ces SCPI ne détiennent pas d'Ehpad, à l'image de la Foncière des praticiens et de LF Avenir Santé. «Les gérants diversifient leur patrimoine en misant sur des laboratoires d'analyses et des cliniques, ou en visant d'autres pays que la France, comme l'Allemagne, les Pays-Bas et l'Italie», précise aussi Jonathan Dhiver, fondateur de MeilleureSCPI.com. Il est vrai, certaines SCPI sont plus exposées, telle Primovie, avec 39% du portefeuille placés en Ehpad. Mais il faut savoir que ces gérants négocient des baux plus longs que ceux réservés aux particuliers (douze ans en moyenne), et plus favorables (notamment quant à la prise en charge des travaux). «Si un exploitant voulait renégocier son loyer, le gérant de SCPI serait en droit de le faire patienter jusqu'à la fin du bail», assure Jérémie Orféo, fondateur de Periance-conseil.fr. Enfin, la plupart des gestionnaires disposent de réserves de loyer, qui soutiendront le rendement en cas d'aléas locatifs. A fin 2020, Pierre Expansion Santé disposait de près de 1 million d'euros, soit l'équivalent de 1,6% de rendement. ■

DIFFICILE DE FAIRE UN PLACEMENT ÉTHIQUE

Alors que la plupart des fonds boursiers ayant parié sur Orpea étaient estampillés ISR (investissement socialement responsable), c'est peu de dire que ce label a montré ses limites pour qui veut s'assurer d'un placement réellement éthique. La plupart des spécialistes de l'investissement en Ehpad regardent toutefois la notation MDRS, pour Maison de retraite sélection, une plateforme qui procède depuis 2004 à des visites mystères afin d'évaluer la propreté des lieux, la qualité de l'équipe encadrante, des soins ou des animations. Ce qui ne l'a pas empêchée, en 2019, de récompenser deux résidences

Korian. Le seul placement vraiment éthique est celui d'EHD (Entreprendre pour humaniser la dépendance), une foncière visant à la construction et à la rénovation d'Ehpad destinés aux personnes socialement fragiles. Accessible dès 20 euros, il octroie une réduction d'impôts de 25% de la somme investie. «Il faut garder les parts durant au moins cinq ans», avertit Lydie Crépet, responsable du développement des ressources financières chez Habitat et Humanisme, qui chapeaute la foncière. Ce sera le seul gain à attendre : le fonds ne verse pas de rendement et n'a pas augmenté sa valeur de part.

Capital

VIVEZ
L'ÉCONOMIE



6€
par mois
au lieu de 8,15€



Capital, vous accompagne et vous aide à anticiper les meilleurs choix à faire, toujours au plus près de vos besoins !



Version numérique +
Accès aux archives
numériques



12 numéros par an +
6 hors série

BON D'ABONNEMENT RESERVÉ AUX LECTEURS DE Capital

1 / JE CHOISIS MON OFFRE

OFFRE SANS ENGAGEMENT⁽¹⁾

12 numéros + 6 HS par an

6€/mois au lieu de 8€15

26% de réduction

OFFRE ANNUELLE⁽²⁾

12 numéros + 6 HS par an

85€ au lieu de 97€^{80*}. Mon abonnement annuel sera renouvelé à date anniversaire sauf résiliation de votre part.

13% de réduction

2 / JE M'ABONNE

EN LIGNE SUR PRISMASHOP.FR

-5% supplémentaires

LES AVANTAGES



5% de réduction supplémentaire



Version numérique + archives numériques offertes



Un paiement immédiat et sécurisé



Votre magazine plus rapidement chez vous



Arrêt à tout moment avec l'offre sans engagement

COMMENT SOUSCRIPTRE ?

- 1 Rendez-vous directement sur le site www.prismashop.fr
- 2 Cliquez sur **Clé Prismashop**
- 3 Saisissez la clé Prismashop ci-dessous

CAPSN368

Je valide

PAR COURRIER EN COMPLÉTANT LES INFORMATIONS CI-DESSOUS :

Mme M (Obligatoire^{**})

Nom : _____

Prénom : _____

Adresse : _____

Code Postal : _____

Ville : _____

À renvoyer sous enveloppe affranchie à : Capital - Service abonnements - 62066 ARRAS Cedex 9

Pour l'offre sans engagement : une facture vous sera envoyée pour payer votre abonnement.

Pour l'offre annuelle, je joins mon chèque à l'ordre de Capital.

PAR TÉLÉPHONE **0 826 963 964**

Service 0,20 € / min
+ prix appel

CAPSN368



*Prix de vente au numéro. **Informations obligatoires, à défaut votre abonnement ne pourra être mis en place. (1) Offre Liberté : Je peux résilier cet abonnement à durée indéterminée à tout moment par appel ou par courrier au service clients (voir CGV du site prismashop.fr), les prélèvements seront aussitôt arrêtés. Le prix de l'abonnement est susceptible d'augmenter à date anniversaire. Vous en serez bien sûr informé préalablement par écrit et aurez la possibilité de résilier cet abonnement à tout moment. (2) Offre à Durée Déterminée : engagement pour une durée ferme après enregistrement de mon règlement. Photos non contractuelles. Offre réservée aux nouveaux abonnés de France métropolitaine. Abonnement annuel automatiquement reconduit à date anniversaire. Le Client a la possibilité de ne pas reconduire l'abonnement à chaque échéance contractuelle anniversaire. Pour ce faire, le Groupe PRISMA MEDIA informera le Client par écrit dans un délai de 3 à 1 mois avant chaque échéance contractuelle, de la faculté de résilier son abonnement à la date indiquée, avec un préavis déterminé par le Groupe PRISMA MEDIA avant la date de renouvellement tacite de l'abonnement. A défaut, l'abonnement à durée déterminée sera renouvelé tacitement pour une durée identique à celle de l'abonnement souscrit. Le prix des abonnements est susceptible d'augmenter à date anniversaire. Vous en serez bien sûr informé préalablement par écrit et aurez la possibilité de résilier l'abonnement. Délai de livraison du 1er numéro : 8 semaines environ après enregistrement du règlement, dans la limite des stocks disponibles. Les informations recueillies font l'objet d'un traitement informatique par le Groupe Prisma Media à des fins d'abonnement à nos services de presse, de fidélisation et de prospection commerciale. Conformément à la loi informatique et libertés du 6 janvier 1978 modifiée, vous disposez à tout moment d'un droit d'accès, de rectification, d'effacement, de limitation du traitement, de portabilité des données qui vous concernent, ainsi qu'un droit d'opposition au traitement pour des motifs légitimes, en écrivant au Data Protection Officer du Groupe Prisma Média au 13 rue Henri Barbusse 92230 Gennevilliers ou par email à dpo@prismamedia.com. Dans le cadre de la gestion de votre abonnement ou si vous avez accepté la transmission de vos données à des partenaires du Groupe Prisma Media, vos données sont susceptibles d'être transférées hors de l'Union Européenne. Ces transferts sont encadrés conformément à la réglementation en vigueur, par le mécanisme de certification Privacy Shield ou par la signature de Clauses Contractuelles types de la Commission Européenne.



Dans «C'est pas une vie, Jerry», Jerry Lewis (à dr.) fait croire qu'il est mourant pour se faire tout offrir à New York. Trompé, le maire finira par l'embaucher, en évitant le scandale. Mais plus question de lui parler de soucis de santé !

Faut-il parler de ses pépins de santé à son chef ?

PAR LAURENT TYLSKI, DG DU CABINET ACTEO CONSULTING

OUI

Maux de tête ou de ventre, douleurs dans le dos, vertiges... tous les ennus de santé ne sont heureusement pas sérieux au point que l'on doive s'arrêter. Mais certains peuvent quand même être assez fatigants pour compliquer la vie au travail.

Autant le dire à son N+1, surtout si aucun symptôme extérieur ne permet de lui mettre la puce à l'oreille. Cela évitera les malentendus. En effet, il pourrait s'inquiéter d'une baisse de forme ou d'une humeur maussade et l'interpréter dans un sens négatif. Ce collaborateur serait-il démotivé ? Non, simplement il a une grosse migraine. Le chef sera capable de faire la part des choses, d'alléger un peu la charge de travail, surtout si l'on n'a pas pour habitude de se plaindre au moindre bobo. Dernière raison de jouer franc-jeu : si les pépins s'aggravent et contraignent à une absence prolongée, cela ne constituera pas une surprise en interne.

54%
des salariés parlent à leur chef de leur moindre problème de santé.

21%
le font seulement contraints, en cas d'arrêt.

NON

Rien de plus pénible que ces salariés venant se plaindre au moindre ongle incarné. Ils aimeraient qu'on s'apitoie sur leur sort et qu'on les autorise à lever le pied. Ce sont d'ailleurs rarement les plus acharnés au boulot. De deux choses l'une : soit leur souci de santé les empêche vraiment de travailler normalement, soit il n'en est rien.

Et seul un médecin (non complaisant) en sera juge, en décidant de l'opportunité d'un arrêt de travail.

Les managers n'ont pas vocation à faire de la «bobologie». Ils ont bien assez de problèmes à gérer comme cela. Quant au collaborateur qui pâtit de douleurs bénignes, on l'invitera à prendre un peu sur lui. Et à ne pas invoquer sans cesse ses petits soucis pour justifier une activité réduite. Sinon, c'est le reste de l'équipe qui trinquera. Il y a déjà suffisamment de gens malades ou de cas contacts en ce moment pour ne pas en rajouter.



1 Le total look jean avec Bexley

Spécialiste de la chaussure, Bexley décline son savoir-faire à l'ensemble du vestiaire masculin. Pour cette saison, misez sur un look 100 % denim et d'indispensables sneakers blanches pour être tendance. L'originalité Bexley : proposer un prix unique par gamme de produits et des remises dès le 2^{ème} article acheté.

Sneakers : 99 € la paire, 79 € la 2^{ème} au choix. Chemises : 59 € l'une, 109 € les 3 et 139 € les 5.
Dans les boutiques Bexley et sur www.bexley.fr

4 Pins des Dunes rosé 2021 par F.Thienpont*

Ce Bordeaux rosé est issu de 5 hectares du Château Puygueraud, berceau de la famille Thienpont en Côtes de Francs. L'assemblage est composé de 37 % de merlot et 63 % de cabernet franc, cépage qui lui donne cette belle couleur rose pâle et ses arômes subtils. Équilibré, moderne, élégant et accessible, il est idéal pour accompagner les fins de journée et soirées entre amis.

Mise en bouteille à la propriété. Disponible chez les cavistes au prix indicatif de 10 €, la bouteille de 75 cl



2 Audencia accompagne les entreprises dans leur politique RSE

Destinée aux dirigeants des métiers de la finance et de la comptabilité, la formation est l'un des meilleurs leviers de transformation pour devenir un expert du développement durable stratégique. Dès 2024, certaines entreprises auront l'obligation de publier des indicateurs ESG dans leur rapport annuel, conformément à la directive européenne adoptée en 2021. L'Executive Master CVO d'Audencia devient alors le meilleur allié pour le directeur financier tourné vers l'avenir.

www.audencia.com



3 Agissez aux côtés de Gustave Roussy pour guérir le cancer au 21^{ème} siècle

Depuis 100 ans, les médecins, les chercheurs et les soignants de Gustave Roussy dédient toute leur énergie pour remporter de nouvelles victoires contre le cancer. En faisant un don déductible de l'impôt sur la fortune immobilière, sur le revenu ou sur les sociétés, vous redonnez espoir aux 47 000 patients atteints de cancer que nous soignons chaque année et financez une recherche de pointe pour défier les pronostics.

www.gustaveroussy.fr



5 Découvrez les nouvelles formations de l'École de la Bourse en 2022

Lancement du MBA 100 % en ligne de niveau 7 « Expert en Finance de Marché » en partenariat avec l'IFG. Lancement de nos formations d'initiation et de perfectionnement à la Bourse éligibles au CPF. Programme de formations e-learning. Crée en 1997 par la Bourse de Paris pour répondre aux besoins d'éducation financière des particuliers et professionnels, l'École de la Bourse est un prestataire de formation labelisé QUALIOPI.

Retrouvez-nous sur notre site www.ecolebourse.com



6 Bell & Ross BR 03-92 Diver White

Avec sa nouvelle BR 03-92 Diver White, Bell & Ross part à la découverte des eaux glacées et des icebergs. Étanche et résistant, ce garde-temps à la teinte immaculée, invite à plonger sous la banquise.

Sur www.bellross.com/fr : 3 800 €



Que faire si...

MON CHEF INSISTE POUR M'ACCOMPAGNER EN AFTERWORK ?

Passer des moments plus informels avec son manager après le travail, pourquoi pas. Mais attention au mélange des genres !

PAR SARAH ASALI

Et si on allait boire un verre après le travail ?» Il peut arriver qu'un manager ait envie de se rapprocher des membres de son équipe en proposant à un ou à plusieurs d'entre eux d'aller se détendre dans un cadre moins formel. Après tout, pourquoi pas, si les relations sont cordiales et dénuées d'hypocrisie. «L'important est de ne pas accepter à reculons, simplement pour faire bonne figure», souligne Christophe Belud, coach en organisation. Ces moments conviviaux peuvent être l'occasion de découvrir une facette plus sympathique de son chef (voire de ses collègues en cas d'afterwork collectif). Echanger sur un mode plus amical permet aussi de recueillir des informations intéressantes sur la vie de l'entreprise que l'on n'aurait pas obtenues à la machine à café ou à la cantine.

Toutefois, les problèmes peuvent survenir si cela devient trop fréquent. D'abord, l'entourage familial risque de trouver saumâtre tous

ces retours tardifs sans grande justification professionnelle. Ensuite, les collègues rarement conviés pourraient voir d'un mauvais œil cette complicité avec le boss. Passer pour le fayot de service n'est pas un bon moyen d'être apprécié de ses pairs. Enfin, et devrait-on dire surtout, une trop grande proximité avec son chef est source de malentendus. A force de le fréquenter dans un cadre relax, le collaborateur risque de se faire des illusions. Croire qu'une réelle relation d'amitié se noue. Cela n'est pas exclu ni interdit, mais gare : que se passera-t-il le jour où un manager devra, de gré ou de force, prendre une décision désagréable – faire des remontrances, refuser une augmentation, voire procéder à un licenciement – à l'encontre de quelqu'un avec qui il sortait encore la veille ? Est-on sûr qu'il arbitrera en faveur de l'amitié plutôt que de sa carrière ? Des deux côtés, mieux vaut garder une saine distance. Cela n'empêche pas d'aller trinquer, bien sûr. Mais avec lucidité. ■



RÉDACTION 13, rue Henri-Barbusse,
92624 Gennevilliers Cedex.

Tél. : 01 73 05 48 53. Fax : 01 47 92 65 90.

Pour joindre vos correspondants, composez le 01 73 05 puis les quatre chiffres entre parenthèses après chaque nom. E-mail : composez la première lettre du prénom, puis le nom suivi de @prismamedia.com.

RÉDACTEUR EN CHEF
François Gentil (4861)

RÉDACTEUR EN CHEF DÉLÉGUÉ
Christophe David (4814)

RÉDACTEURS EN CHEF ADJOINTS
Claire Bader (4927), Julien Bouyssou (4887),
Lomig Guillo (hors-séries, 4898).

DIRECTEUR ARTISTIQUE
Nicolas Pottier (4926)

DIRECTEUR NUMÉRIQUE
Gilles Tanguy (4862)

RÉDACTEURS

Affaires : Jean Botella (chef d'enquête, 4824),
Emmanuel Paquette (chef d'enquête, 4756).

Dossier international : Eric Wattez (chef d'enquête, 4897).

Macroéconomie : Constance Daire (4611).

Management, carrières et salaires : Bruno Declairieux
(chef de service, 4880). Argent et placements : Sylvain
Deshayes (chef d'enquête, 4839).

MAQUETTE

Julie Dupont-Fauville (dir. artistique adjointe, 4872), Patrick
Bordet (chef de studio hors-séries, 4874), Claire Doyhenart
(maquettiste, 5018), Guy Verny (infographie, 4871).

SECRÉTARIAT DE RÉDACTION

Fabien Morancais (chef de service, 4867), Véronique
Fuvel (SR, 4820), Serge Bourguignon (réviseur, 4862).

PHOTO

Nathalie François (chef de rubrique, 5706).

SECRÉTARIAT
Béatrice Boston (4801).

FABRICATION

Jean-Bernard Domin (4950), Eric Zuddas (4951).

PUBLICITÉ

13, rue Henri-Barbusse, 92624 Gennevilliers Cedex.
Tél. : 01 73 05 45 45.

Directeur exécutif Prisma Media Solutions : Philippe
Schmidt (5188). Directrice exécutive adjointe PMS :
Virginie Lubot (6448). Directeur délégué PMS Premium :
Thierry Dauré (6449). Brand Solutions Director :

Nicolas Serot Almeras (6457). Luxe et Automobile Brand

Solutions Director : Dominique Bellanger (4528). Equipe

commerciale : Florence Pirault (6463), Evelyne Allain-Tholy

(6424), Sylvie Culterier Breton (6422), Pauline Garrigues

(4944), Charles Rateau (4551). Trading Managers : Gwenola

Le Creff (4890), Virginie Viot (4529). Planning Managers :

Soline Chapuis (6474), Christelle Roblette (6402). Assistante

commerciale : Catherine Pintus (6461). Directrice déléguée

Creative Room : Viviane Rouvier (5110). Directeur délégué

Insight Room : Charles Jouvin (5328)

MARKETING ET DIFFUSION

Directrice des études éditoriales : Isabelle Demaily (5338).

Directeur marketing client : Laurent Grolée (6025).

Directrice de la fabrication et de la vente au numéro :

Sylvaine Cortada (5465).

Directeur des ventes : Bruno Recurt (5676).

DIRECTRICE DE LA PUBLICATION : Claire Léost

DIRECTRICE EXÉCUTIVE PÔLE PREMIUM :

Gwendoline Michaelis

DIRECTRICE MARKETING ET BUSINESS DEVELOPMENT :

Dorothée Fluckiger (6876)

CHEF DE GROUPE : Hélène Coin (5767).

CHEF DE MARQUE : Juliette Heuzebroc (4865).

Impression : Mohn Media Mohndruck GmbH,

Carl Bertelsmann Str. 161 M, 33311 Gütersloh - Allemagne.

© Prisma Media 2022. Dépôt légal : avril 2022.

Date de création : septembre 1991.

Commission paritaire : 0324 184390.

PROVENANCE DU PAPIER : Allemagne

TAUX DE FIBRES RECYCLÉES : 63%

EUTROPHISATION : Ptot 0,003 kg/To de papier

ABONNEMENTS

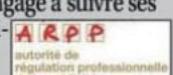
Capital-Service Abonnements et anciens numéros,

62066 Arras Cedex 9.

0 808 809 063

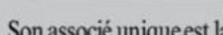
Service gratuit
+ prix appel

Site : Capmag.club. Tarif France : 1 an - 12 numéros :
58,80 euros. Tarifs étranger et DOM-TOM : nous consulter.
Notre publication adhère à l'ARPP et s'engage à suivre ses
recommandations en faveur d'une publication
loyale et respectueuse du public.



PEFC PM PRISMA MEDIA
13, rue Henri-Barbusse
92624 Gennevilliers Cedex
Tél. : 01 73 05 45 45
Site Internet : www.prismamedia.com

Editeur : Prisma Media société
par actions simplifiée au capital de
3 000 000 d'euros d'une durée de
99 ans ayant pour présidente
Madame Claire Léost.



PEFC

04-31-1033

PEFC

PM

PRISMA

MEDIA

13, rue Henri-Barbusse

92624 Gennevilliers Cedex

Tél. : 01 73 05 45 45

Site Internet : www.prismamedia.com



ACP

Agriculture, déforestation, désertification...
Découvrez notre tour du monde des innovations
pour sauver la planète



Toute la presse est sur
prismaSHOP.fr

GEO, À LA RENCONTRE DU MONDE

TENDANCE

REPRISE EN CÔTE

La crise sanitaire, la pénurie de composants électroniques, l'envolée du prix des carburants... les mauvaises nouvelles s'enchaînent. Le secteur automobile résiste malgré tout.



CRÉDIT : PEUGEOT

Le nouveau **Peugeot 2008** est proposé en motorisation essence, diesel mais aussi électrique (e-2008).

Après une terrible année 2020, il était difficile de faire pire. En 2021, le marché automobile a donc fait un peu mieux avec une croissance modeste de 4 %. Ce sont les loueurs de courte durée qui en ont le plus tiré profit avec un bond de 27 % des mises à la route quand leurs collègues de la LLD s'en sortent bien aussi (+4,8 %). Mais attention s'il y a bien une reprise, c'est une reprise en côte, car les volumes de véhicules nouvellement immatriculés demeurent inférieurs à ceux de 2019. Covid-19, baisse du bonus écologique en juillet 2021, allongement des délais de livraison pour cause de pénurie de composants, tout cela pèse lourdement sur les envies des Français en matière de consommation. Mais cocorico, quand ils se décident, leurs choix se portent en priorité sur les catalogues des constructeurs hexagonaux. Ainsi, le SUV Peugeot 2008 et le Citroën C4 remportent tous les suffrages et Renault règne sans partage sur le segment des utilitaires. Et c'est encore à un Français que l'on doit, en ce

début d'année, la fusion du siècle dans le secteur de la location longue durée. ALD, filiale de la Société Générale, avale ainsi le numéro un européen du leasing automobile LeasePlan. La nouvelle entité, NewALD, dispose d'une flotte de 3,5 millions de véhicules dans le monde, de quoi répondre aux nouvelles habitudes de consommation. On loue plus, on achète moins. Les

QUAND LES FRANÇAIS SE DÉCIDENT, ILS CHOISISSENT EN PRIORITÉ DES VOITURES FRANÇAISES

professionnels de la LLD s'en félicitent, surtout qu'ils participent activement à l'effort de « verdification » du parc automobile français. Sur les douze derniers mois de l'année, l'ensemble des véhicules immatriculés en LLD affiche un taux moyen de CO2 de 124,2 g/km, en baisse de 3,7 g/km par rapport à l'année précédente. La chute des ventes de véhicules diesel conjuguée au surcroît d'intérêt pour les modèles électriques et hybrides rechargeables ...

••• (+ 6,3 points) explique ce bon bilan écologique. Les voyants sont donc au vert pour la LLD au moment où le secteur automobile entame une mue informatique de grande envergure. Ainsi, Stellantis, fruit de la fusion de PSA et de Fiat-Chrysler, s'est rapproché d'Amazon pour accélérer sa transition vers une «tech company». Amazon va mettre la main à la pâte pour co-concevoir le futur «smart cockpit» qui équipera des millions de véhicules à partir de 2024. Le géant de la distribution développera aussi des applications de divertissement, de navigation, d'entretien et même d'e-commerce. Ce nouvel accord survient après de nombreux autres comme celui de Renault avec Google pour la sortie de sa Mégane électrique, ultra-connectée. Tous les constructeurs s'accordent sur un point : l'avenir sera électrique (motorisation) et numérique (équipements). Ce qui va induire une importante hausse des coûts de production notamment par l'usage de matériaux rares et par l'augmentation exponentielle des temps de développement de logiciels. Le cabinet PwC estime d'ailleurs que le seul poste «logiciel» représentera pas moins de 60 % de la valeur d'une voiture en 2030. Les mastodontes du numérique, essentiellement américains, se frottent les mains. Pour les autres, à commencer par les consommateurs, l'addition va encore gonfler alors même qu'en dix ans, le prix moyen d'une voiture de moyenne gamme neuve a bondi de 7000 euros. ■



CRÉDIT : CITROËN

La berline compacte **Citroën C4** se décline en 4 niveaux de finition et 3 motorisations différentes (essence, diesel, électrique).

ON LOUE PLUS, ON ACHÈTE MOINS

L'INFORMATIQUE AU SERVICE DE LA CONDUITE

Localiser les véhicules d'une flotte, enregistrer les temps de travail des conducteurs, gérer les missions comme les plannings, offrir un service de cartographie et de guidage par GPS, tout cela pourrait relever du casse-tête. En combinant applications mobiles et gestion de back-office, de nombreux éditeurs proposent aux gestionnaires de flotte automobile des solutions clés en main afin de relever ces défis sans devoir se lancer dans la programmation. Le spécialiste de la télématique Webfleet s'est ainsi associé à Tom Tom pour offrir une solution complète de gestion à distance qui permet une surveillance très fine. Comme le relevé des pressions et de la température des pneumatiques, des éléments précieux pour les sociétés de transport.

X2

En 2021, les loueurs ont multiplié par deux leurs achats de véhicules électriques par rapport à 2020. Les achats de modèles hybrides et hybrides rechargeables ont été multipliés respectivement par 3,5 et 7. (source : CNPA)

34,35 %

c'est la part de véhicules particuliers à motorisation diesel immatriculés par les loueurs de longue durée en 2021. L'année précédente, c'était 51,05 %. (source : SesamLLD)

1000

milliards de dollars

La capitalisation du constructeur américain Tesla a franchi cette barre symbolique en octobre 2021.

En face, la côte du premier constructeur mondial Volkswagen représente moins de 10 % de cette somme. (Source : NASDAQ)

FISCALITÉ

BONUS-MALUS, CE QUI CHANGÉ EN 2022

Nouveau tour de vis avec une législation encore moins favorable aux véhicules thermiques. Bonne nouvelle, le bonus à l'achat de véhicules verts est maintenu.



CRÉDIT : RENAULT

L'addition devient franchement salée. Comme l'avait prévu la loi de finances 2021, depuis le 1^{er} janvier 2022, le barème du malus écologique se durcit. Exigible à la première immatriculation d'un véhicule, cette taxe est calculée sur les émissions de dioxyde de carbone à partir d'un seuil fixé à 128 grammes de CO₂ par kilomètre. Pour mémoire en 2020, ce seuil était défini à 138 grammes et en 2021 à 133 grammes. Concrètement, cette taxe, à régler au moment des formalités administratives d'achat, coûte de 50 € (128 g/km) à 40 000 € (224 g/km et plus). Les amateurs de voitures de sport vont déchanter. Des réductions sont néanmoins possibles pour peu que le véhicule soit spécifiquement adapté au superéthanol E85 et qu'il n'émette pas plus de 250 g de CO₂/km. Le propriétaire bénéficie alors d'un abattement de 40 % sur le malus. À noter que ce dernier est toutefois plafonné à 50 % du prix TTC du véhicule. Mais ce n'est pas tout, car le poids est désormais considéré comme un facteur aggravant. Ainsi, les véhicules de plus de 1800 kg sont surtaxés à raison de 10 € par kilo excéden-

Remplaçant du SUV compact Renault Kadjar, ce modèle **Austral** se décline avec plusieurs motorisations hybrides à essence. Le diesel est banni.

taire avec un plafond fixé à 40 000 euros. Les pick-up et autres gros SUV sont clairement dans le viseur du gouvernement à moins qu'ils ne bénéficient d'une motorisation électrique, à hydrogène ou hybride rechargeable avec une autonomie

électrique supérieure à 50 km. Les utilitaires légers (moins de 3,5 tonnes) conçus pour le transport de marchandises ne sont pas concernés par cette mesure. Toujours au rayon des changements, la taxe sur les véhicules de société (TVS) a disparu au profit de deux nouvelles taxes : la taxe annuelle relative aux émissions de CO₂ et la taxe annuelle relative aux émissions de polluants atmosphériques. Inutile de préciser que les motorisations diesel paient le prix fort à l'instar des moteurs thermiques anciens. Le législateur a néanmoins prévu que ces deux taxes puissent être calculées selon le nombre de jours exacts d'utilisation du véhicule, histoire de réduire la facture des flottes d'entreprise. Seule réjouissance, en raison de la crise sanitaire, le coup de rabot prévu sur le bonus écologique est ajourné. Ainsi, pour les entreprises, le bonus reste de 4000 euros pour l'acquisition d'un véhicule 100 % électrique et de 1000 euros pour les modèles hybrides rechargeables. La prime à la conversion est, quant à elle, maintenue afin d'achever de convaincre les derniers récalcitrants de changer de voiture. ■



PEUGEOT
PROFESSIONNEL

NOUVELLE 308

HYBRIDE

Nouveau PEUGEOT i-Cockpit®*
Système d'infotainment⁽¹⁾ personnalisable*
Jusqu'à 60 km d'autonomie électrique**

PEUGEOT RECOMMANDÉ TotalEnergies Consommation mixte WLTP⁽²⁾ : 1,1 à 1,2 l/100 km.

*De série, en option ou indisponible selon les versions. **L'autonomie de la batterie peut varier en fonction des conditions réelles d'utilisation
(1)Infotainment = info-divertissement. (2)Ces valeurs peuvent varier en fonction des conditions réelles d'utilisation et de différents facteurs. Plus d'informations auprès de votre point de vente et sur <https://www.peugeot.fr/marque/politique-environnementale/wltp.html>. OPEn – Automobiles PEUGEOT 552 144 503 RCS Versailles.



NETRI

La révolution des organes-sur-puce

Seule start-up industrielle française du secteur, NETRI met au point des modèles humains prédictifs de maladies. Explications de Thibault Honegger, PhD cofondateur et Président.



Comment avez-vous lancé NETRI ?

Le projet est né de l'association avec Florian Laramandy, PhD spécialiste des micro/nanotechnologies. De mon côté, j'ai une expertise en neuro-ingénierie microfluidique (MIT de Boston et CNRS).

Après avoir découvert les poumons-sur-puce, nous avons développé une méthode pour reproduire le cerveau humain. En 2018, Lyonbiopôle nous a intégré dans son centre d'innovation. NETRI possède aujourd'hui 8 brevets d'exploitation et plusieurs gammes d'organes-sur-puce.

“
L'utilisateur est au centre de nos préoccupations. Nos collaborateurs s'impliquent pour consolider la proposition de valeur de nos modèles d'organes-sur-puce en fonction des retours clients.
“

Quelles sont les applications de vos technologies ?

Nos dispositifs sont utilisés pour réaliser les études pré-cliniques dans différents secteurs, notamment l'industrie pharmaceutique et dermo-cosmétique.

Notre nouvelle gamme NeuroFluidics™ est dédiée à la recherche sur les troubles neurologiques (maladies d'Alzheimer, de Parkinson, sclérose en plaques...).

LA RÉPONSE DE NETRI AUX ENJEUX DE SANTÉ

- Conception de dispositifs standardisés et prédictifs, reproduisant la physiologie humaine
- Prototypage rapide
- Industrialisation de masse

D'autre part, NETRI prévoit de s'ouvrir à d'autres marchés (notamment la médecine personnalisée) et d'étendre son unité de production, 2000 m² d'ici 2024, avec le soutien de la BPI.

Quelles sont vos ambitions ?

NETRI a pour ambition de promouvoir l'utilisation intensive des organes-sur-puce auprès de l'industrie pharmaceutique et dermo-cosmétique en Europe et à l'international, tout en participant à la réduction de l'expérimentation animale.



www.netri.fr

RÉUS
À LA FR

BTP, FOR
ÉCORESPONSAB
& SAVOI

Interrogés sur le plan France 2030, 70% des dirigeants et managers de PME et ETI ont identifié trois grandes priorités (étude Xerfi Specific pour l'ACI) : investir dans une alimentation saine, durable et traçable (82%), conserver l'exception culturelle française (78%) et accélérer la décarbonation de l'industrie (74%). Quel que soit le secteur d'activité des responsables interrogés (industrie, commerce et services), ce trio de tête reste le même, l'enjeu alimentaire obtenant de 84 à 87% selon les secteurs. Viennent ensuite la production de 20 biomédicaments d'ici 2030 (mentionnée par 57%), puis le leadership en matière d'hydrogène vert (54%).

SITES ANÇAISE

MATION,
ILITÉ, ÉNERGIE
R-FAIRE

« Si les acteurs de l'innovation se projettent sur de grands enjeux de transformation, ils identifient en parallèle un besoin persistant des entreprises françaises à être épaulées dans l'utilisation des dispositifs de relance existants. Qui plus est, le défi de la relance est renouvelé par les évolutions récentes du contexte géopolitique et la guerre en Ukraine. Plus que jamais, nos entreprises doivent faire preuve d'agilité, de résilience mais aussi de créativité pour continuer à se développer malgré les aléas, en affichant leurs convictions et en préparant le monde de demain », commente Maxime Jacquier, Vice-Président de l'ACI.

Directrice éditoriale : Béatrice Le Rider
n-Baptiste d'Albaret, Noémie Barthélémy, Laureen Borghese, Camille Erder, Anne Fèvre, Kim Gillier, Laure Martin-Soutenet, Valérie Mayingila, Solène Penhoat, Armelle Presles, Aurélie Roman, Géraldine Ulmann, Emmanuelle Vergon-Tripard

ROTO FRANK FERRURES

Ouvrez grand vos yeux, la sécurité de vos ouvertures se vérifie à l'intérieur

La protection haut de gamme existe. Au cœur de vos fenêtres, portes d'entrée, baies coulissantes, zoom sur les ferrures Roto qui offrent une sûreté inégalée et une aisance d'utilisation remarquable. On s'intéresse de près à ces systèmes garantis 10 ans qui font l'identité du groupe.

La ferrure Roto est à la menuiserie ce qu'un moteur est à une voiture : indispensable.

Pas question d'installer des menuiseries sans en connaître les caractéristiques techniques, voilà le credo de cette entreprise d'origine allemande née en 1935 qui compte 5000 employés et réalise 800 millions d'euros de chiffre d'affaires annuel.

Roto, par son fondateur n'est autre que l'inventeur de la fenêtre oscillo-battante, OB, largement plébiscitée par Roto France.



“La sécurité et le confort se décident, faites le choix de ferrures haute qualité”



Marc Philippoteau, directeur général pour l'hexagone et l'Afrique promeut les avantages de ce système qui assure une menuiserie performante, confortable et de qualité.

Les modèles d'ouvertures sont pléthoriques, pourtant l'aspect sécuritaire ne fait que peu souvent partie des critères mis en avant. Le DG du groupe France installé à Saint-Avold en Moselle depuis plus de 30 ans entend faire évoluer les pratiques et transmettre aux fabricants et aux installateurs le souci d'information et de promotion du procédé de fermeture Roto.

M. Philippoteau veut valoriser le système OB. Pas assez connu du grand public, il apporte un réel confort d'utilisation, notamment de ventilation en cette période de COVID-19.

Exigez la qualité Roto dans vos menuiseries !



<https://ftt.roto-frank.com/fr-fr>

HYBRIDAL

Le plancher bois-béton durable

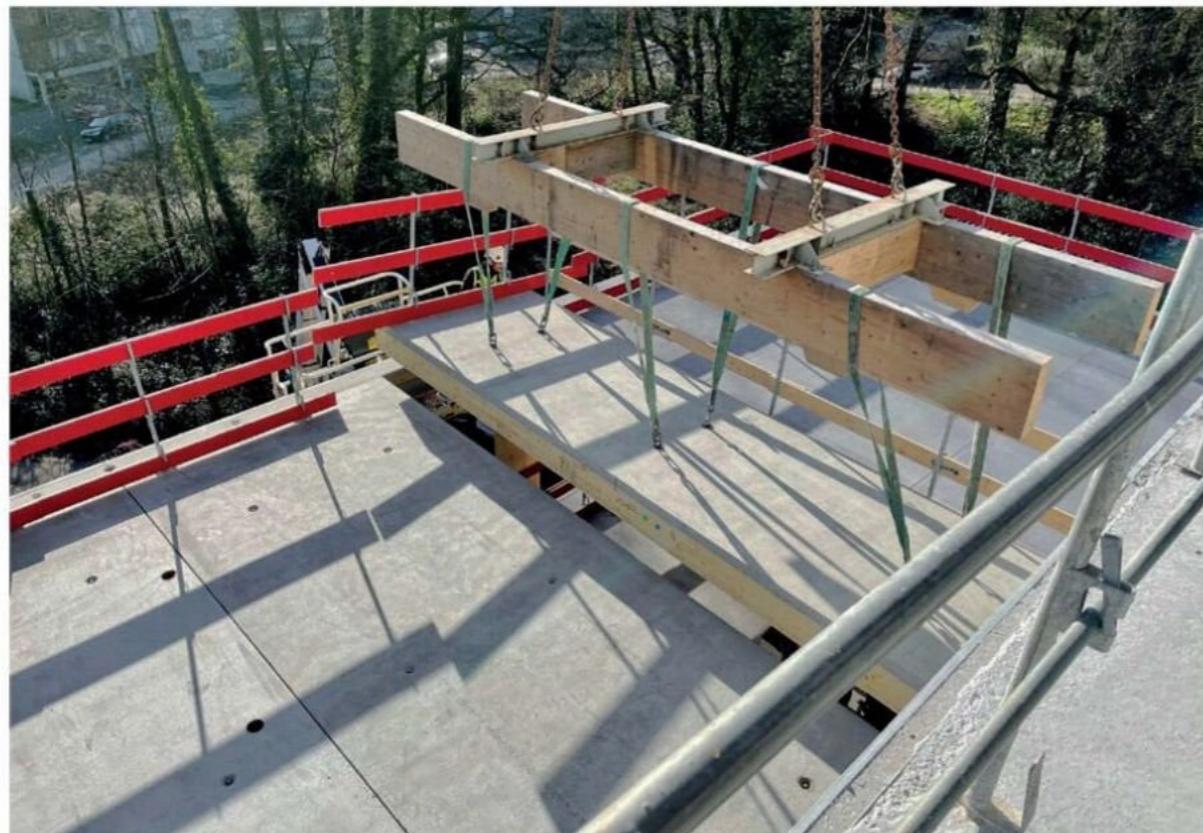
HYBRIDAL® est un système de plancher mixte bois-béton assemblés par collage, préfabriqué en usine et prêt à poser. Présentation avec Florian Lefèvre, codirecteur général de l'entreprise Cruard Charpente à l'origine de cette solution innovante.

Comment est né HYBRIDAL® ?

Il est le fruit d'une idée puis d'un concept mis au point par Cruard Charpente avec l'aide du spécialiste du béton Jousselin Préfabrication, de l'entreprise Bostik, fournisseur de solutions de collage et du laboratoire LMC2 de Lyon. Ce procédé innovant combine les effets de traction du squelette en bois et le rôle de dalle de compression joué par le béton. Grâce au collage bois/béton, l'assemblage se fait sans glissement offrant ainsi une inertie et une rigidité optimales au plancher.

Quels sont ses avantages ?

HYBRIDAL® est préfabriqué en atelier, les délais de pose sur site sont donc considérablement réduits. Trois fois plus léger qu'une structure classique, il permet en outre de récupérer toute la modularité du volume puisqu'on peut distribuer jusqu'à 12 mètres de portée sans appuis intermédiaire. Par ailleurs, HYBRIDAL® a été pensé dans une logique d'éco-conception, avec des matériaux de construction biosourcés, et se révèle bien plus performant en matière énergétique que les solutions traditionnelles. Il exploite en effet toutes les capacités du bois et du béton en utilisant les matériaux de manière raisonnée. J'ajoute que les planchers HYBRIDAL® obtiennent d'excellents résultats acoustiques grâce à la rigidité de leur structure.



Quelles sont vos perspectives ?

Nous travaillons au développement d'HYBRIMUR®, qui reprend le même concept qu'HYBRIDAL® avec des caissons bois solivés et une peau béton collé au bois permettant notamment d'avoir un revêtement extérieur ininflammable et matricé.

HYBRIDAL
Plancher Bois-Béton Collé

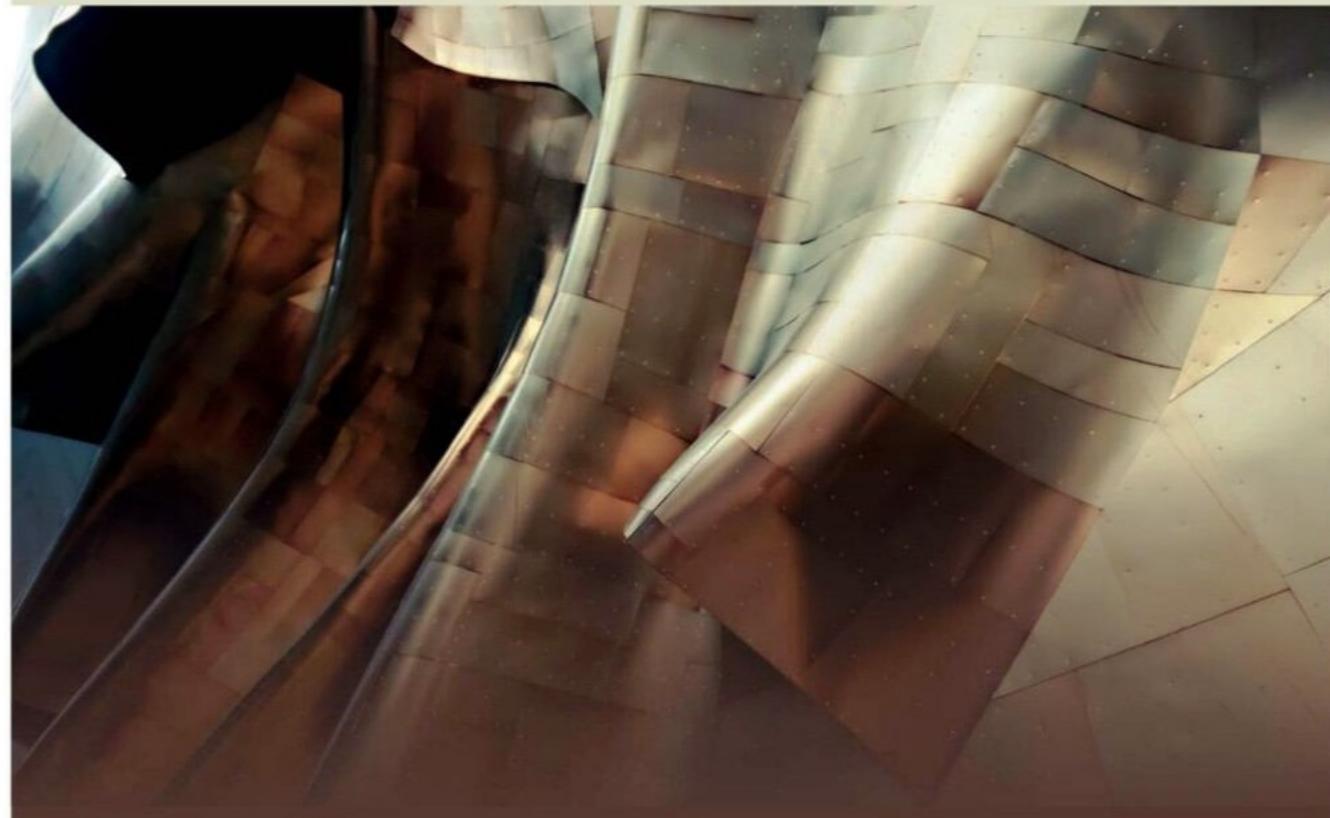
www.hybridal.fr

CES MATERIAUX INNOVANTS QUI NOUS SURPRENNENT

De nouveaux matériaux de construction voient le jour chaque année. Béton en fibres de lin, plaques de sol à base d'algues, carrelage en fibres naturelles, briques composées de microchampignons... Sont-ils performants ou constituent-ils un simple phénomène de mode ?

Commençons par le liège ! Que ce soit en construction ou en rénovation, cet isolant écologique, thermique et acoustique absorbe l'humidité et les vibrations et conserve la chaleur tout en résistant au feu, aux insectes et aux champignons. Sa durée de vie est très longue et, surtout, il est recyclable et biodégradable. Etanche, il peut également être utilisé dans les pièces d'eau.

Le bambou, quant à lui, solide comme du béton est capable de faire face aux intempéries. 30 % plus résistant que le chêne, il est même surnommé « l'acier vert ». Employé aujourd'hui en tant que matériau de construction dans la fabrication de composites, il se change aussi en parquet.



L'algue fait également son chemin dans nos maisons. Alternative au pétrole, n'ayant besoin ni d'engrais ni de pesticides, elle sert à fabriquer des plaques de sol et des peintures écologiques. On la retrouve également dans le petit mobilier et les luminaires déco.

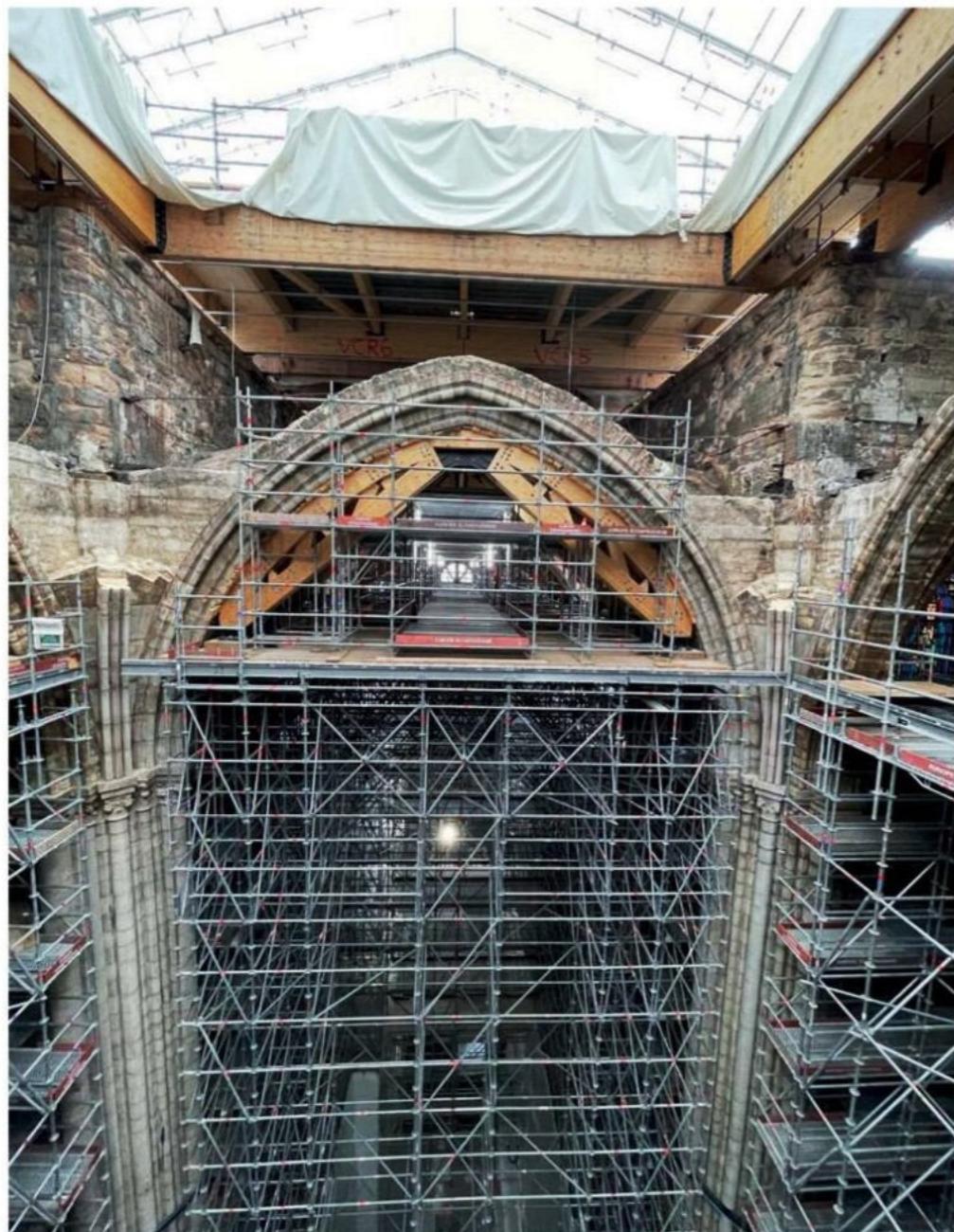
Un gadget, **les briques biodégradables fabriquées grâce à des champignons** ? En réalité, ce procédé original et innovant permet de recycler les déchets en matériaux de construction. Le « mushroom insulation » donc est un matériau 100 % naturel élaboré à base de microchampignons, mélangés à des résidus de l'agriculture pour fabriquer des briques biodégradables. Résistantes au feu, elles ont de bonnes qualités thermiques. Une véritable alternative au polystyrène ?

Quid du carrelage en fibres naturelles ? Il est issu d'un procédé organique, à base d'huile de lin et de fibres naturelles. Biodégradable, plus souple et plus léger que la moyenne, il peut prendre différentes formes et résiste aux hautes températures (jusqu'à 120°). Enfin, **le « Btonlin », un béton... à base de fibres de lin**, se développe à son tour peu à peu. Les propriétés du lin lui confèrent résistance et isolation thermique, tout en promettant un impact environnemental moindre. A noter que la France est le premier producteur de lin au monde !

LE BRAS FRÈRES

L'art de la construction et de la rénovation

Trois générations guidées par un savoir-faire ancestral sans cesse perfectionné et la recherche de l'excellence. Couverture, échafaudage, taille de pierre, charpente, menuiserie, inspirée par le challenge et le goût du dépassement de soi, cette entreprise s'engage totalement pour la satisfaction de ses clients.



Tertiaire, monument historique, ouvrage d'art, particulier, public, en réhabilitation ou en construction neuve, Le Bras Frères fait de chaque chantier une œuvre de réussite. Implantée dans le Grand Est à Jarny et Bar-le-Duc, dans l'Essonne et à La Rochelle, sa force est d'assurer à elle seule le clos et le couvert dans sa totalité. L'entreprise s'appuie sur les talents de ses artisans, meilleurs ouvriers de France pour la majorité, tous secteurs confondus. Grâce à son ingénierie pointue, elle gère brillamment les contraintes techniques, d'accès et de calendrier.

L'essence de cette PME réside dans la place qu'elle donne à l'humain. Avec 300 employés et un chiffre d'affaires annuel de 55 millions d'euros, la hiérarchie fixe le cap : l'entreprise est l'histoire de chacun. Cette vision de partage lui vaut une progression pérenne depuis près de 70 ans.

De prestigieux chantiers font confiance à Le Bras Frères : la réhabilitation de cathédrales, de châteaux, de la chapelle royale de Versailles, de la couverture inox de 40 000 m² de Roissy, mais aussi la construction du 2^e plus grand immeuble en structure bois de France à Lyon ainsi que les étalements de sécurité et l'échafaudage de restauration de Notre-Dame de Paris.

Coup de projecteur sur un procédé technique qui offre réactivité et économie tout en réduisant les impacts sur l'environnement : des murs et façades en ossature bois sur mesure préfabriqués dans les usines de Le Bras Frères. Moins de déplacements, des revêtements libres et une souplesse de créativité architecturale remarquable.



“Au plus près des jeunes qui ont soif de devenir de grands ouvriers, redonnons de la fierté aux travaux manuels!

L'engouement pour le patrimoine a besoin d'ouvriers hautement qualifiés. Le groupe investit pour former les jeunes. Le centre d'hébergement pour apprentis et compagnons édifié par Le Bras Frères sur le site de Jarny s'est imposé comme une évidence pour Julien Le Bras, président. Il projette aussi la réalisation d'un pôle de formation d'excellence dans les métiers du patrimoine avec le soutien du Grand Est.

Le travail, le courage et la passion animent Le Bras Frères depuis 1954, en France et au-delà des frontières, en Europe, dans les Pays du Golfe et l'Asie. L'implication inconditionnelle et la proximité des équipes avec ses clients font de cette PME familiale une valeur sûre, la garantie de belles victoires.

LE BÂTIMENT, AU CŒUR DES TENSIONS DU MARCHÉ DE L'EMPLOI

Les entreprises françaises dans leur ensemble sont confrontées aux problématiques RH. D'après l'enquête Acemo de la Dares réalisée en janvier 2022, la principale d'entre elles, à 40%, concerne le manque de personnel et les difficultés à recruter, devant les questions sanitaires (22%), les difficultés d'approvisionnement (22%) ou le manque de débouchés, de commandes, de clients (13%). Ce constat sur les RH se traduit également par la hausse du taux d'emplois vacants au sein des entreprises d'au moins 10 salariés. L'indicateur est en effet passé de moins de 1% en 2016 à près de 2% au 3ème trimestre 2021 (plus de 286 000 emplois vacants).

Une situation qui semble paradoxale, au regard du nombre élevé d'offres d'emploi (près d'1M sur le site de Pôle Emploi par exemple). Le taux de chômage en France s'établit à 8,0% de la population active (moyenne entre janvier et novembre 2021), contre 7,1% en UE, 5,5% aux USA ou 2,8% au Japon. Il faut dire que, **depuis la crise sanitaire, les Français sont devenus plus exigeants** sur leur rémunération mais aussi sur leurs conditions de travail. Ils ne souhaitent plus travailler comme avant (type de contrat, horaires, temps de trajet, etc.) et délaissent plus que jamais les métiers peu attractifs.

« Le bâtiment, des métiers qui vous construisent » : tel a été le slogan évocateur choisi pour la campagne orchestrée par la FFB au plan national (du 18 mars au 30 avril 2022). L'objectif premier de cette communication ? Faire savoir au plus grand nombre que le bâtiment recrute, forme et offre des perspectives de carrière pour tous. Comme le souligne Olivier Salleron, président de la FFB : « Nous devons nous donner tous les moyens pour continuer à recruter chaque année plus de 65.000 personnes dont nous allons avoir besoin pour les années à venir. »

Le bâtiment ce sont :

- 1M16 dans des entreprises de toutes tailles
- des emplois de tous les niveaux : compagnons, techniciens ou ingénieurs travaillant à l'atelier, sur chantier ou au bureau
- plus de 35 métiers diversifiés, du référent Bim au responsable environnement, au solier, en passant par le maçon, le cordiste, le tailleur de pierre, le charpentier, le climaticien...

Source : Etude XERFI (RH) & FFB
(Fédération Française du bâtiment)



SEBTP

L'outil de chantier incontournable

Crée en 1940 à l'initiative de la Fédération nationale du bâtiment, la SEBTP, société d'édition des métiers du bâtiment et des travaux publics accompagne ces métiers en éditant divers types d'imprimés et des livres techniques. Rencontre avec sa directrice, Maud Hubert.

Quelles sont vos principales publications ?

Pour la gestion de l'entreprise, nous éditons des guides, des registres obligatoires... Et pour la bonne tenue du chantier, nous proposons la collection des calepins de chantier, des ouvrages de poche, pédagogiques, pratiques et illustrés. Nous éditons également des formulaires, les annales du bâtiment sur des études pointues (construire une piscine, études sismologiques etc.), ainsi que des beaux livres en coédition, sur l'art et les artisans. Nos contrats-types, remplissables en ligne ou imprimés, sont bordés, ce qui empêche toute erreur et garantit des contrats justes et légaux.

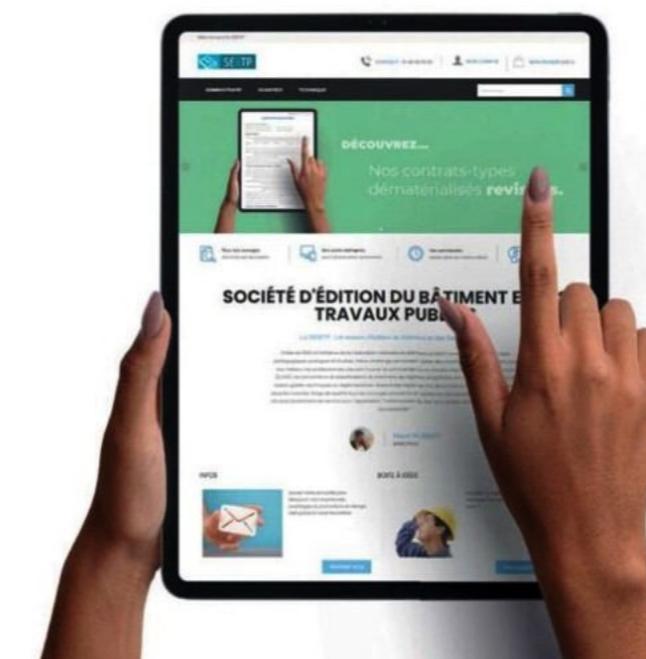


Notre objectif est d'assurer une chaîne vertueuse sur les chantiers : des contrats solides et une information continue sur les normes.

D'où vient votre légitimité ?

Tous nos documents sont rédigés par des experts juridiques, sociaux et techniques. Car nous touchons ces 2 domaines : l'administratif, c'est-à-dire la gestion de l'entreprise, et le technique, les normes à respecter. En étant à la source, en effectuant une veille importante sur les normes, nous apportons une information continue et garantissons un cercle vertueux sur les chantiers.

Notre dernier livre édité, « Les impayés du bâtiment » traite d'un sujet malheureusement d'actualité. Le bâtiment, ce sont des travaux en chaîne, un seul mauvais payeur et tout devient compliqué.



Nous sommes aussi prestataires de service pour l'appellation « Professionnels du Gaz » et gérons les dossiers de la marque « Les Pros de l'accessibilité® ».



JALLATTE

Fabricant français de chaussures et bottes de sécurité

Créateur de la première chaussure de sécurité au monde, JALLATTE perpétue 75 ans de savoir-faire et d'innovation. Une aventure industrielle passionnante marquée par la relocalisation de la production à Saint Hippolyte du Fort et le lancement en 2022 de la première chaussure de sécurité Zéro carbone. Rencontre avec Jean-Marie Calame, Directeur Général de JALLATTE.



Une chaussure de sécurité zéro carbone :

Jallatte marche toujours devant !

L'innovation est dans notre ADN. Lorsqu'en 1947, Pierre Jallatte intègre un embout de sécurité sous le cuir pour protéger les travailleurs sur les chantiers, il impulse à l'entreprise une culture d'innovation qui ne l'a plus quittée. Semelles antiperforation ou antislip, chaussures en cuir basses, montantes, bottes, la gamme s'est élargie et perfectionnée pour devenir une référence mondiale en équipements de sécurité. Le lancement de la basket de sécurité en 2014 a donné un nouveau souffle à l'entreprise avec des modèles actuels plébiscités par une clientèle plus large que celle des chantiers. Pour aller encore plus loin, JALLATTE lance la première basket de sécurité zéro carbone avec des tiges comprenant entre 50 et 100 % de matières recyclées. Assemblées en France, elles sont certifiées neutres en carbone et s'inscrivent dans une démarche environnementale globale de l'entreprise.



J'respect

Fabriquées à partir de polyester recyclé issu de bouteilles plastiques pour la tige et de déchets organiques pour la semelle, les baskets de la gamme J'respect réduisent de 6kg par paire le poids de CO2 nécessaire à sa production (contre plus de 15 kg en moyenne pour une paire classique). Ces émissions sont compensées par des actions volontaristes en matière d'électricité verte et de RSE.

Sécurité mais aussi qualité de vie au travail : qui porte des JALLATTE aujourd'hui ?

Nos chaussures et bottes ont été conçues pour éviter les écrasements et blessures aux pieds. Il s'agit de produits techniquement exigeants avec une grande qualité

de fabrication qui garantit à la fois leur performance face au choc et leur durabilité. L'évolution des besoins a également fait évoluer notre gamme vers des chaussures améliorant la qualité de vie au travail. Leur conception intégrant de nombreuses innovations technologiques, permet de réduire la fatigue et les douleurs musculaires. Les baskets, conçues avec la médecine du travail et plébiscitées dans de nombreuses professions non à risque, répartissent les zones de pression et évitent les mauvaises postures. L'activité musculaire est réduite de 20 % !



JALLATTE, c'est aussi une formidable aventure industrielle !

Créé en 1947, Jallatte a connu succès et revers. Après des décennies d'expansion suivies d'un essoufflement, l'entreprise ne comptait plus que 100 collaborateurs à sa vente en 2013. Son rachat a impulsé une nouvelle dynamique portée par la modernisation des produits, avec la création de la gamme de baskets de sécurité, et la relocalisation de la production sur le site historique de Saint-Hippolyte-du-Fort en 2018. Cet événement industriel a été favorisé par la modernisation des outils de production. L'entreprise réalisait 10 millions de CA en 2013, elle en a réalisé 35 millions en 2021. Sa notoriété est renforcée par la qualité de ses dernières innovations. Le lancement de notre gamme zéro carbone poursuit cette dynamique positive. La part de l'export qui représente aujourd'hui 20% de notre CA est en forte augmentation.

PROBMAT

La bonne adresse des machines à projeter les enduits

Fabricant français de machines à projeter les enduits de façades de père en filles depuis 1982, basé à Lançon-Provence dans les Bouches-du-Rhône, PROBMAT est une PME de neuf salariés, en plein développement, aussi bien technique que commercial.

Quelle est l'activité de PROBMAT ?

Nous sommes spécialisés dans la fabrication, la vente, la location et le dépannage de machines à projeter des enduits de façades. Nous distribuons nos machines sur la France entière mais aussi en Afrique, en Outre-mer, au Moyen-Orient et nous ouvrons de nouveaux marchés en Europe.

Quelles sont les spécificités de vos machines ?

Légère et facilement manœuvrable sur les chantiers, simple d'entretien, notre machine à projeter B2000MEVO répond à toutes les activités du bâtiment (rejointage, reprise de mortiers spéciaux, injection et enduits de façades), sans électronique embarqué et sécurité mécanique. Cette machine est silencieuse grâce à un moteur Kohler Lombardini 4 cylindres à refroidissement par eau double faisceau et radiateur agricole.



UNE NOUVELLE MACHINE ENTIÈREMENT HYDRAULIQUE

À l'écoute des attentes de sa clientèle, PROBMAT commercialisera, à compter de mai 2022, une machine à projeter les enduits entièrement hydraulique. Celle-ci présentera les mêmes composants et la même simplicité d'entretien et d'utilisation que le modèle mécanique, avec un confort de travail optimisé.

Comment organisez-vous votre développement ?

Depuis janvier 2022, notre responsable commercial développe l'ouverture de revendeurs dans la France entière pour assurer un service de proximité et un service après-vente personnalisé. La satisfaction de nos clients est notre priorité. Nous souhaitons favoriser un lien direct et proche grâce à tous ces nouveaux points de vente. En parallèle, nous venons de signer avec l'entreprise Utiform en Espagne l'exclusivité de la distribution de leur marque en France. Nous allons donc proposer une gamme complète de transporteurs de chapes, de chapes fluides et de machines électriques. De quoi faciliter la vie de nos clients !



BONNA SABLA

Acteur de la transition écologique et énergétique

Spécialiste des solutions en béton préfabriqué, Bonna Sabla a ouvert une nouvelle page de son histoire depuis le rachat de l'entreprise par la société d'investissement EIM Capital en janvier 2022. Rencontre avec Katia Veber, chargée de communication et Eric Bouffaré, Directeur commercial.

Pouvez-vous présenter Bonna Sabla ?

Entreprise centenaire, BONNA SABLA conçoit et fabrique des solutions en béton préfabriqué pour le marché du VRD (Voirie Réseaux divers), du génie civil, de l'aménagement ferroviaire, du funéraire et du nucléaire. Avec 17 sites en France et près de 750 collaborateurs, le groupe développe une expertise unique tout au long du cycle de construction.



Comment se réinvente-t-on ?

BONNA SABLA a toujours su développer des solutions innovantes comme le tuyau à âme-tôle, les produits en CCV (micro-béton composite ciment-verre) ou le Moduloval® que nous sommes les seuls à proposer sur le marché... L'histoire se poursuit aujourd'hui grâce à EIM Capital, un actionnaire engagé qui nous pousse à pérenniser notre activité en relevant les défis de la transition écologique et énergétique. Nous avons par exemple noué un partenariat avec la startup française VERTUO (www.vertuo.city) pour développer industriellement « Bocage urbain », un dispositif paysager novateur qui ramène le végétal en ville, limite les risques d'inondation et permet grâce à son autonomie en eau de faire baisser les frais d'entretien pour les municipalités d'environ 80%.

Engagé dans une démarche éco responsable, la branche Française du groupe Néerlandais Pateer a décidé de relocaliser depuis la Chine, sa production de masse agricole sur l'usine Bonna Sabla de BRUZ (35)

**BONNA
SABLA**

Sur quels axes éco responsables travaillez-vous également ?

Toujours dans un souci de préservation et de durabilité, plusieurs de nos usines ont déjà intégré des bétons bas carbones dans nos productions, nous avons initié une démarche de certification 50 001 et nous avons des partenariats de retraitement de nos déchets béton qui intègrent ainsi un cycle de vie vertueux.

POINT.P

Valoriser les matériaux biosourcés

Distributeur de matériaux et de revêtement, POINT.P a structuré la force de son réseau de 900 agences autour de la promotion des matériaux biosourcés dans le neuf ou dans la rénovation énergétique. Rencontre avec Baudouin de La Bretesche, directeur du Pôle gros œuvre, plâtrerie et isolation chez POINT.P.



Comment se porte le marché des matériaux biosourcés ?

Les matériaux biosourcés, c'est-à-dire, issus de la biomasse, concernent à la fois les marchés de la rénovation énergétique et de la construction neuve. La part de notre activité liée à leur distribution augmente fortement. Les matériaux biosourcés représentent aujourd'hui 10 % du marché de l'isolation

avec des produits comme la laine de bois, le chanvre, le coton ou le lin. Le marché se structure et les capacités de production augmentent. Pour accompagner la demande et offrir un conseil qualifié, nous formons nos équipes.

En 2021, POINT.P a fait l'actualité avec un Roadshow dans toute la France : quels enseignements ?

Notre roadshow avait un double objectif : répondre naturellement aux questions des artisans sur ces produits mais aussi leur présenter notre capacité à les accompagner sur ces produits. La logistique des matériaux biosourcés est exigeante. POINT.P a structuré une filière de distribution performante au plus près des chantiers. 850 agences sur toute la France distribuent ces matériaux et sont approvisionnées chaque semaine. Toute notre force logistique est opérationnelle pour répondre aux besoins des industriels.



Une performance de la chaîne logistique qui sécurise l'offre ?

Absolument et nous allons plus loin. En 2023, tous les produits de notre catalogue de matériaux biosourcés seront produits et transformés en France. Nous travaillons étroitement avec les filières bois, chanvre, coton françaises.

Pourquoi un catalogue dédié aux matériaux biosourcés ?

Pour leur donner de la visibilité. Ils sont choisis pour leur impact réduit sur l'environnement. Il est donc cohérent de leur offrir une exposition sur ce critère là.

Si l'isolation en représente une part importante, nous souhaitons élargir l'offre présente avec, par exemple, des blocs-portes, fenêtres en bois, bardages, portes bois et enduits de façade.

Quelles sont vos perspectives ?

Aujourd'hui, grâce à une chaîne logistique performante et la mise en valeur de ces produits, nous anticipons à court terme le doublement de notre CA sur le biosourcé. Les capacités de production augmentant, nous sommes prêts à accompagner la croissance de ce marché.

Nous mettons toute notre expertise de distributeur au service de nos partenaires pour la valorisation de produits plus respectueux de l'environnement.

VOTRE RÉUSSITE COMMENCE ICI



Construire et rénover en Biosourcé 2021

 **POINT.P**

VOTRE RÉUSSITE COMMENCE ICI



FOCUS SUR

LA FORMATION & LA RECONVERSION

Vocation longuement murie, opportunité à saisir ou insatisfaction chronique... les motifs et logiques d'engagement qui président à une reconversion professionnelle sont divers, ainsi que les parcours et ressources qui permettent de la rendre effective. Une récente étude France Compétences (février 2022) a ainsi permis de dégager des profils divers, qui témoignent d'un usage variable de la formation et de l'accompagnement.

Les changements de métier ne concernent que 53% des reconversions. Les autres consistent en une promotion au sein de l'entreprise d'origine ou un changement du statut de salarié à celui d'indépendant, voire l'inverse. Les temporalités sont également variables. Une reconversion peut correspondre à la mise en œuvre d'un projet pré existant, dont la construction s'étale sur plusieurs années. Mais pour 42% des personnes interrogées, inscrites dans une dynamique opportuniste et non pas vocationnelle, il s'écoule seulement quelques semaines entre l'idée et l'engagement dans un parcours. Enfin, dans plus de la moitié des cas, l'entreprise - initiale ou d'arrivée - sert de cadre au projet de reconversion.

Concernant les ressources mobilisées, là encore il n'y a pas de modèle unique. Les deux-tiers des personnes en reconversion ont bénéficié d'un accompagnement. **Près de 60 % ont suivi une formation** et 15% d'entre elles n'ont recouru à aucun de ces deux leviers. Certains, réticents à retourner sur les bancs de l'école ou craignant de ne pas valider la certification, préfèrent ne pas se former. Pour ceux qui accèdent à une formation, celle-ci peut être courte. Parfois elle intervient aussi postérieurement à l'entrée dans l'emploi visé.

Le nouveau président des CCI, Alain Di Crescenzo, aux commandes de IGE+XAO (groupe Schneider Electric) depuis près de 25 ans, fait de la formation son fer de lance : « *Le nombre d'apprentis est en hausse constante (+30 % en 2020, +25 % en 2021). Il y a 20 ans, l'apprentissage était un plan B, c'est en train de devenir le plan A. On se rend compte que c'est le meilleur moyen pour faire se rencontrer les chefs d'entreprise qui ont des problèmes de recrutement et les jeunes qui cherchent du travail. Pour mieux recruter, il faut former.* »

ELIDAN FORMATION

Une méthode de formation personnalisée ultra-efficace

Elidan Formation basée à Marseille, expert de la formation au digital, aux langues et aux savoirs-être professionnels pour les entreprises et les particuliers, assure un suivi personnalisé et une ingénierie pédagogique unique, pour une efficacité maximale.



Quelles sont vos thématiques de préférence ?

Nos formations abordent de nombreux domaines informatiques, dont le développement de sites web, le référencement, le graphisme et la PAO, les réseaux sociaux, la bureautique... Nous proposons également des parcours en langues (plus de 20 langues au choix). Enfin, nous couvrons le management et les "soft skills", pour faire évoluer son savoir-être professionnel et personnel. Nos formations s'adressent aux entreprises et aux particuliers. Elles sont éligibles à différentes prises en charge (CPF, Pôle Emploi, OPCO...)

Quels sont vos différenciateurs ?

Les modalités de formation proposées par Elidan Formation, organisme à taille humaine, sont adaptables aux objectifs, souhaits, disponibilités et budgets des apprenants. Avec l'aide d'un conseiller, chacun peut opter pour le parcours qui lui assurera une progression optimale : en mixant la classe virtuelle en visioconférence et l'e-learning en toute autonomie, en faisant le choix de l'individuel ou du collectif, d'un suivi par un formateur ou un coach... La satisfaction de nos apprenants génère de nombreuses recommandations. De plus, nous sommes certifiés Qualiopi et offrons des certifications reconnues à l'international (ICDL/PCIE, CLOE, TOEIC, etc.)

“
Notre ingénierie pédagogique, véritablement personnalisée, s'appuie sur un suivi permanent de nos apprenants
”

Quelle est votre actualité ?

Nous venons de lancer une plateforme digitale pour aider les étudiants à renforcer leurs compétences numériques et linguistiques (nous contacter).

Nous serons également bientôt présents dans le Metavers, où chacun pourra venir dialoguer avec un formateur.



PHYSIOBELL'

L'école de Neuro-esthétique et des formations minceur qui valorisent le travail des esthéticiennes

A la tête de Physiobell' Consulting, un organisme de formation dédié aux esthéticiennes, Florence Ansar a développé une école de coaching novatrice ainsi que des formations sur l'expertise minceur pour reconnecter le corps et l'esprit pour un bien-être total. Explications.

En quoi notre époque impacte le métier d'esthéticienne ?

L'impact de l'image est écrasant dans notre société. Les injonctions à la jeunesse et à la beauté physique créent une pression mentale qui pèse sur le moral des hommes et des femmes, d'autant plus qu'on est toujours intérieurement très dur envers soi-même. Cette pression est souvent moralement dévastatrice. J'en ai pris conscience en tombant enceinte. Mon corps a changé et j'ai totalement perdu confiance en moi. Bien des femmes se retrouvent ainsi en situation de mal-être en raison de blocages ou de schémas liés à une mauvaise estime de soi. Et pour travailler sur le corps en douceur, à mon sens, l'esthéticienne est la personne la plus adaptée.

Quelles solutions une esthéticienne peut apporter à ce problème de société ?

Une esthéticienne traditionnelle permet déjà aux clientes de se reconnecter à leurs corps et au travers de certains soins diminue leur stress. Mais avec les bonnes formations nous pouvons aller beaucoup plus loin. La philosophie antique le savait déjà, travailler sur le corps c'est aussi vivifier l'esprit. Vous connaissez le fameux adage : un esprit sain dans un corps sain ! Et en cela, les neurosciences et la neurobiologie nous donnent de nouvelles clés pour une approche novatrice vis-à-vis des clientes. L'esthéticienne fait un accompagnement global et personnalisé de nos clientes grâce à ces apports et est en mesure de l'accompagner sur la gestion émotionnelle du problème corporel par exemple.

“

Comme nous l'enseigne la philosophie antique, travailler sur le corps c'est aussi vivifier l'esprit.

”

Qu'apportent les neurosciences aux esthéticiennes que vous formez ?

La neuro-esthétique est une nouvelle discipline de l'esthétique qui allie bien-être physique et mental à travers ce que j'appelle un « coaching de l'être ». Elle valorise le travail des esthéticiennes qui, au-delà de leurs compétences professionnelles, prennent en charge de manière globale leurs client(e)s afin qu'ils reconnectent leur corps à leur esprit et retrouvent confiance et estime de soi.



Quels sont les contenus de ces formations ?

Nous proposons des accompagnements sur un an consacrés à l'expertise minceur et au bien-vieillir ainsi qu'une école de coaching pour devenir neuro-esthéticienne. Combinant les différentes modalités de l'apprentissage, ces formations visent à renforcer les connaissances théoriques et la maîtrise des appareils, mais aussi à acquérir les techniques et les méthodes du « coaching de l'être » pour accompagner les clientes lors de leur parcours esthétique qui n'a plus rien de traditionnel. Nous donnons également à nos stagiaires les bonnes clés pour communiquer sur cette nouvelle façon d'envisager leur métier.

Par ailleurs, nous aidons celles qui le souhaitent à améliorer leur stratégie d'entreprise et leur donnons des clés pour booster leur chiffre d'affaires. Je sais par expérience à quel point les esthéticiennes manquent parfois de temps et de recul pour faire le point sur leur situation entrepreneuriale.

Physiobell'



La mission de Physiobell' est d'accompagner les esthéticiennes à apporter une solution aux femmes et hommes en souffrance, ne s'aimant plus. Pour cela, nos stagiaires intègrent des notions venant des neurosciences afin de prendre en charge leurs clientes holistiquement et surtout de la façon la plus douce possible pour leurs corps.

SEQUOIA EMBALLAGES

Le spécialiste de la palette bois

Forte de ses 10 ans d'existence et de son savoir-faire au service de la fabrication sur-mesure de palettes bois de la revalorisation de palettes usagées, SEQUOIA Emballages, stratégiquement implantée sur trois sites aux portes de Lyon, s'impose comme un leader régional sur son secteur.

Une entreprise familiale, une croissance régulière

Fondée en 2012 par Martin Bedos-Bosc et Guillaume de Forges de Parny, codirigée par Benjamin Bedos-Bosc, SEQUOIA Emballages appuie sa croissance sur la confiance que lui accordent les acteurs majeurs de la logistique, de l'e-commerce et de la grande distribution qu'elle accompagne sur le long terme. L'actualité marquée par la crise sanitaire a mis en lumière la palette bois : elle est un maillon incontournable de l'activité logistique et industrielle.

“
Notre croissance et la fidélité de nos clients s'expliquent par notre savoir-faire, notre polyvalence, notre offre globale, notre implantation géographique et une capacité de stockage importante
“



UNE ACTIVITÉ FLORISSANTE

- 500 000 palettes fabriquées et + 2 millions collectées et recyclées / an
- 3 sites de production et 4 ha de stockage
- 12 millions € de CA en 2021
- + 1000 clients

Implantation stratégique et large gamme de services

Fabrication de palettes neuves, collecte et revalorisation de palettes d'occasions, caisserie, gestion de parc et branche logistique intégrée (SEQUOIA Transports)... SEQUOIA Emballages s'appuie sur l'expertise et l'ancienneté de ses équipes mais également sur sa proximité avec ses partenaires pour réaliser des prestations techniques de grande qualité, avec un suivi personnalisé.

Aux portes de Lyon, SEQUOIA Emballages bénéficie d'une localisation idéale à proximité des plus grands pôles logistiques de la région Rhône-Alpes. Position hautement stratégique, renforcée par ses deux sites de Meyzieu (69) et de Chavanoz (38), qui lui permet un rayonnement sur la métropole lyonnaise et les départements voisins (Ain, Isère, Drôme, Savoie et Haute-Savoie).

SEQUOIA Emballages entend poursuivre son développement pour accompagner la croissance de ses clients : projet d'ouverture de site, croissance externe, automatisation de sa ligne de tri et amélioration de l'ergonomie des postes de travail.



LA SOBRIÉTÉ ÉNERGÉTIQUE S'IMPOSE !

Atteindre la neutralité carbone en 2050 nécessite une ambition politique forte et un recours massif aux énergies renouvelables, couplé à une plus grande sobriété énergétique. La production de chaleur représente à elle seule 46 % de nos besoins énergétiques et est aujourd'hui carbonée à près de 77 %. C'est donc un secteur d'action déterminant pour nous mener vers la neutralité carbone.

Les différents usages de la chaleur (chauffage des bâtiments, eau chaude sanitaire, procédés industriels) représentent près de la moitié de l'énergie finale consommée en France. Or ils reposent encore à près de 60 % sur des énergies fossiles importées, fortement émettrices de CO2 et soumises à des variations de prix importantes. Accélérer la transition du secteur vers les énergies renouvelables et de récupération apparaît donc incontournable pour répondre aux enjeux de souveraineté énergétique, de décarbonation des usages et de maîtrise de la facture énergétique des Français.

La loi de transition énergétique pour la croissance verte (LTECV) a fixé l'objectif que 38% de la chaleur consommée en France en 2030 soit d'origine renouvelable. Comme l'ont rappelé différents scénarios prospectifs (Rte, ADEME), la production de chaleur devra quasi-intégralement reposer sur des énergies renouvelables et de récupération à l'horizon 2050. Afin d'atteindre cet objectif de long-terme, il est essentiel de fixer un jalon intermédiaire de 50% d'ici 2030.

A consommation d'énergie finale constante, cela implique de produire 320 TWh de chaleur renouvelable et de récupération en 2030. Cette proportion pourrait même être encore plus importante, en respectant les réductions de consommation d'énergie ambitieuses proposées par le Pacte Vert européen. Atteindre cet objectif de 50% de chaleur renouvelable et de récupération en 2030 implique un rythme de développement de 17 TWh/an, ce qui est ambitieux.

LM SOLEIL

Constructeur, producteur d'énergie renouvelable

Œuvrant pour une gestion durable des ressources et une haute qualité de ses fabrications, LM Soleil conçoit des équipements électriques et des centrales photovoltaïques. Aurélien Lassoudière, Fondateur, revient sur un projet qui, fort de ses 15 ans d'expérience, fonctionne de façon agile, innovant sans cesse et contribuant au déploiement d'énergie propre.



LM Soleil célèbre ses 15 ans d'existence en 2022.

Pouvez-vous revenir sur sa création ?

Convaincu de l'intérêt de développer l'énergie renouvelable, j'ai créé LM Soleil et installé une première centrale photovoltaïque en 2007. En 2009 nous réalisons la construction du 1er bâtiment photovoltaïque gratuit clé en main. En 2016, avec la volonté d'organiser l'entreprise verticalement intégrée, Valentin nous rejoint pour lancer la fabrication de locaux techniques électriques. En 2020, LM Soleil devient contractant général passant de constructeur à producteur d'énergie solaire. En 2021, la conception de standards de charpentes métalliques permet de diversifier nos offres.

Quelles spécificités et expertises développez-vous ?

Nous prenons en charge l'ensemble des étapes de la réalisation de centrales photovoltaïques. Nos constructions s'adressent aux entreprises et collectivités pour des activités commerciales, industrielles et tertiaires ; des ombrières de parking mais aussi des solutions agrivoltaïques permettant stockage, parcours d'élevage, manèges à chevaux... Nous favorisons l'intégration des énergies renouvelables, conformément à la loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte fixant à 40 % la production nationale en 2030.

Compte tenu des débats sur le solaire dans la question climatique globale, quel avenir pour LM Soleil ?

Je suis convaincu de l'intérêt du mix énergétique, c'est la raison d'être de l'entreprise. L'énergie solaire en zone rurale est confrontée à la saturation des postes sources et nous poussent à étudier diverses solutions telles que le stockage, la flexibilité et le délestage. Les incertitudes quant à l'exploitation et la commercialisation face à des enjeux techniques lourds (développements technologiques, rénovation du réseau électrique national ...) sont étudiées. Nous concentrons nos compétences sur des projets innovants et d'envergure afin de passer de constructeur, producteur à distributeur d'électricité « verte ».

ATALYS

La fiabilisation des réseaux électriques en Europe

Crée en 2003, Atalys, présent en Europe à travers 7 agences dont 3 en France, réunit les métiers de la distribution et de la conversion d'énergie. Son objectif ? Apporter une offre globale de maintenance unique et novatrice pour fiabiliser l'ensemble des équipements et réseaux électriques HT/BT et être un leader européen.

Le point avec Nicolas VOUROS - DG France et BeLux



En quoi consiste l'offre globale d'Atalys ?

Atalys apporte une expertise multimarque, véritable alternative aux constructeurs avec un niveau de prestation au moins équivalent et très réactif. Nous sommes focalisés sur 3 vecteurs : la maintenance, la formation interne et externe, le conseil et l'expertise.



LA CLÉ, C'EST L'INVESTISSEMENT DANS LE CAPITAL HUMAIN

Pour être à l'écoute de nos salariés et accompagner nos managers, nous avons investi pour leur bien-être et mis en place des formations métiers et sur le développement personnel. Notre vision et nos valeurs sont très importantes, nous sommes tous responsables de la réussite de l'entreprise !

Qu'est-ce qui fait votre particularité ?

Nous sommes encore un des rares acteurs totalement indépendant. Pour nous, il est primordial de mettre le client au cœur de nos préoccupations. Grâce à notre R&D, notre veille permanente et nos collaborations avec des organismes de recherche, le développement du prédictif et des rapports de maintenance de plus en plus performants avec l'intégration de l'intelligence artificielle, nous fournissons des solutions innovantes et des réponses pertinentes.

Quel est le challenge du futur ?

L'énergie est LE vrai défi de demain, c'est étudier les futurs besoins, les énergies nouvelles et l'élargissement de notre offre pour y répondre. Difficile de parler Energie sans évoquer l'Environnement, il est impératif de travailler sur la longévité des équipements plutôt que sur leurs remplacements.

ATM

La tôlerie fine et industrielle

Installée dans les Ardennes, ATM est spécialisée dans la tôlerie fine et industrielle. Quatre ans après son rachat, la société allie croissance et développement de sa clientèle. Entretien avec Olivier Mouillefert, son PDG.



ATM compte parmi les leaders du marché. Qu'est-ce qui, selon vous, fait la différence ?

Nos équipes et nos équipements. Spécialiste de la tôlerie fine et industrielle depuis 1995, ATM est ancrée dans son territoire et portée par ceux qui la composent. En reprenant, il y a quatre ans, la société installée dans les anciens locaux Fichet-Bauche CARIGNAN (08110), nous lui avons donné une nouvelle impulsion, tant au niveau industriel que commercial.

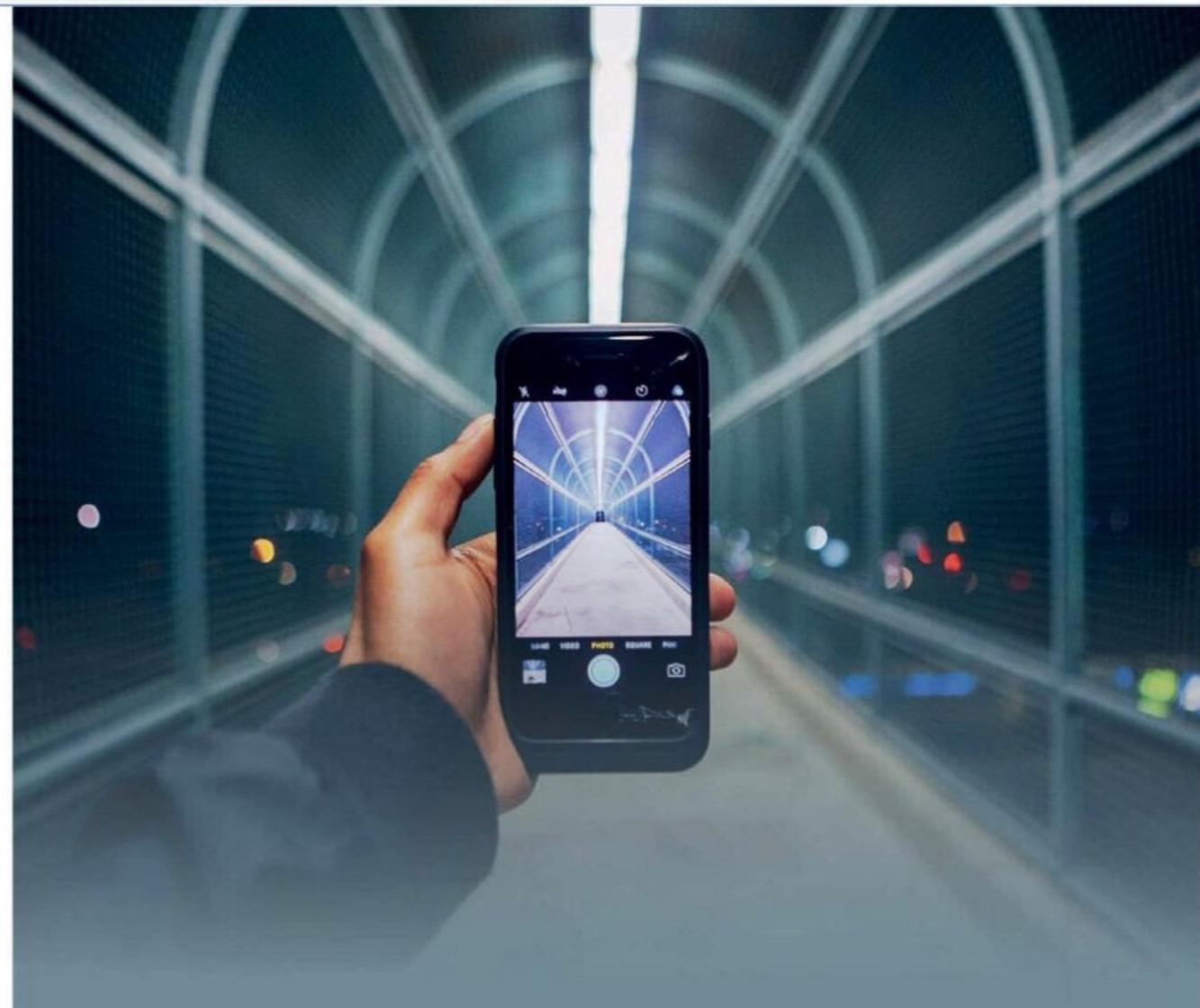
Mais ici, les compétences ont été conservées. Ce savoir-faire, allié à un parc de machines de grande qualité, nous permet de nous démarquer dans différents secteurs de l'industrie, des capotages pour machine outils, du contrôle d'accès, des machines agricoles aux composants pour chaudières Françaises. Notre process nous permet un accompagnement complet : bureau d'étude, découpe laser, pliage, soudure, peinture par thermolaquage, et désormais assemblage



Nos PME ont encore leur place pour l'industrie française

2022 : une année pleine de promesses, et de défis...

Là où nos compétences nous permettent d'atteindre de nouveaux marchés, les aides dont nous avons bénéficié (Région & France Relance) nous ont permis d'accélérer nos investissements pour préparer l'avenir. Entre la crise sanitaire et le conflit en Ukraine, la flambée des prix- de la tôle, du gaz et de l'électricité - ne facilite pas notre compétitivité. Nous sommes tributaires de marchés, malgré tout, assez spéculateurs. Mais l'industrie française a encore sa place ! A condition de ne pas perdre de vue certains fondamentaux : respect du coût, qualité et délai. Les PME peinent à recruter sur des postes techniques aujourd'hui. Chez ATM comme ailleurs, sans l'Homme, on ne fera rien.



FOCUS SUR LE 'TOURISME DE SAVOIR-FAIRE'

Si le Louvre attire à lui seul 10 millions de visiteurs par an, le tourisme industriel français en accueille encore davantage : plus de 15 millions de visiteurs, dont 10 % d'étrangers.

Plébiscité par le public, le 'tourisme de savoir-faire' ou 'tourisme industriel à la française' est une exception en Europe et dans le monde. Son développement, lié à la richesse industrielle de la France et à ses marques emblématiques, est constant, puisque lié au potentiel d'ouverture de nouvelles entreprises. En 2019, ce sont **15M de visiteurs qui ont été accueillis dans plus de 2000 sites**.

Ce qui séduit le public, c'est à la fois **le nombre d'entreprises accessibles et la diversité des secteurs représentés** (centrales nucléaires, chantiers navals, industries du luxe ou du design...). Le type de visite est lui aussi très original, puisqu'il donne accès à des entreprises en activité, où les visites se déroulent 'in situ'. Enfin son périmètre est national et désaisonnalisé, quand d'autres pays privilient une approche locale et/ou événementielle.

Cette tendance contribue à la diversification et à la diffusion de l'offre touristique française sur des territoires dont la fréquentation touristique serait sans cela limitée. Elle représente donc une niche concurrentielle à exploiter, sur laquelle la France, tout en ayant encore une marge de progression non négligeable, est avantageusement positionnée.

Voilà qui constitue également **un levier pour des enjeux économiques et sociaux plus larges**. Véritable moteur de croissance pour certaines entreprises qui vendent essentiellement leurs produits sur site, le tourisme de savoir-faire permet de valoriser le 'Fabriqué en France' et les métiers industriels auprès du grand public, notamment les jeunes.

Dans les prochains mois, un premier diagnostic national de la filière sera présenté par la DGE. Il servira de base à la mise en œuvre de **plans d'actions de développement et de promotion de la visite d'entreprise aux niveaux sectoriels et territoriaux**. En lien avec les régions, une partie du fonds 'Destination France' du plan du même nom pourra par la suite être mobilisée afin d'accompagner des PME dans leur projet d'ouverture au public.

SPX LIGHTING

Eclairage architectural et muséographique

Eclairage architectural et muséographique SPX Lighting éclaire les musées du monde entier ! La pépite berrichonne conçoit et fabrique des systèmes d'éclairage LED made in France ultra performants qui optimisent la mise en valeur des œuvres.

Rencontre avec Luc Royer, Directeur Général de SPX Lighting.



© Laurine Kérespar

Vous travaillez pour les plus grands musées du monde. Quelle est votre expertise ?

L'art a une forte dimension sensorielle. L'éclairage joue un rôle essentiel pour la mise en valeur d'œuvres et l'expérience muséographique des visiteurs. Il participe à la découverte de l'expression artistique et architecturale. Technique, les contraintes sont fortes. Nos systèmes d'éclairage délivrent ainsi une parfaite colorimétrie durable

dans le temps. Notre savoir-faire en gestion thermique des LED contrecarre la tendance naturelle de ces composants électroniques à changer de teinte avec le temps, lorsqu'ils sont mal mis en œuvre.

Par ailleurs nous apportons un soin tout particulier à la fidélité de la lumière et au rendu des couleurs de nos luminaires. Nous faisons fabriquer nos LED, suivant nos spécificités par les grands acteurs du marché. Notre tout dernier projecteur a été mesuré à 98/100 (IRC Re15). Enfin, la durabilité de nos produits participe à la maîtrise des coûts de fonctionnement.

Quels sont vos produits phares ?

Nos principaux luminaires sont des cadreurs avec découpe parfaite de la lumière sur l'œuvre, des projecteurs ponctuels sur des zones spécifiques et des wallwasher qui baignent les murs de lumière. Ces appareils bénéficient d'une multitude d'options, allant du choix des teintes de lumière aux systèmes de variations d'intensité lumineuse en passant par la couleur des appareils.

SPX Lighting conçoit également des éclairages sur-mesure. SPX Lighting fabrique aujourd'hui plus de 3500 luminaires par an. L'export, amorcé avec de belles réalisations pour le Louvre d'Abu Dhabi ou le musée Mohammed VI du Maroc, se développe.



Bourse de Commerce – Pinault Collection, Paris, France – Tadao Ando Architect and Associates, Niney et Marca Architectes, Agence Pierre-Antoine Gatier. Eclairagiste : Ingélux Photographie SPX Lighting



Bourse de Commerce – Pinault Collection, Paris, France – Tadao Ando Architect and Associates, Niney et Marca Architectes, Agence Pierre-Antoine Gatier. Eclairagiste : Ingélux Photographie SPX Lighting



Vue de l'exposition Trésors de la Collection Al Thani à l'Hôtel de la Marine. © The Al Thani Collection 2021. All rights reserved. Photographie par Marc Domage.


CA 2020 : 1,5 M€
CA 2021 : 2,1 M€
13 collaborateurs
500 références

SPX Lighting s'engage pour une production durable. Comment cela se concrétise-t-il ?

Les systèmes d'éclairage SPX Lighting sont à 97% produits et assemblés en France. C'est un choix fondamentalement durable puisque notre CA est principalement réalisé en France. SPX Lighting réduit au maximum les distances usine/fournisseurs. Les opérations mécaniques ou de mise en peinture sont ainsi réalisées à proximité de notre usine. Enfin, la qualité de conception de luminaires permet des durées de vie estimées à au moins 30 ans. Une performance accentuée par la polyvalence de nos produits qui facilite leur réemploi en fonction des variations scénographiques des expositions.

SPX Lighting, une success-story au cœur du Berry ?

Nos produits jouissent aujourd'hui d'une forte notoriété. Des partenariats prestigieux jalonnent cette aventure industrielle comme le Musée du Louvre, le Musée de la Marine, les Fondations Pinault et Vuitton mais aussi des musées régionaux comme le Musée de Seine-et-Marne, le Centre Pompidou de Metz, le Mémorial de Caen ou le Musée de Digne qui veulent offrir à leurs visiteurs une expérience unique.

SOCIÉTÉ NOUVELLE CVIM

Carrossier constructeur de poids lourds spécialisé dans le porte-engins et le levage

Dans un contexte géopolitique mettant en évidence les interdépendances, il convient de se réapproprier autant que possible ses savoir-faire et d'internaliser son mode de production. Un modèle de Made In France qu'applique La Société Nouvelle CVIM, dirigée par Anthony Chabirand depuis son rachat en 2016.



Une refonte de son business modèle qui se traduit par une croissance exponentielle, obtenue sous l'impulsion de sa direction et d'une équipe plus motivée que jamais.

Présentez-nous votre entreprise.

La société CVIM est une carrosserie industrielle créée en 2016, répartie en 5 pôles. Nous commercialisons, concevons et fabriquons des solutions de transport comme des portes engins sur porteur, sur remorque, sur semi-remorque et sur véhicules légers. Nous réalisons aussi la pose de grue de manutention. Notre usine flambant neuve, basée à Fontenay-le-Comte en Vendée, nous permet de répondre à l'accroissement de notre activité, mais aussi à permis d'améliorer les conditions de travail de nos collaborateurs. Nous produisons 4 véhicules par semaine, dans le respect de ISO 9001 v2015 et des cahiers des charges de nos clients.

Quels sont vos clients ?

Nos clients sont des loueurs professionnels, des transporteurs, des dépanneurs, des concessionnaires et des carrossiers ayant besoin d'une étude spécifique permettant de définir leur véhicule. Notre présence se traduit par la livraison de véhicules tous types confondus en métropole, en Corse et aux DOM-TOM.

Quelles sont les compétences de votre entreprise ?

Nous regroupons un ensemble de services, ainsi qu'un vaste atelier de fabrication, c'est pourquoi le profil de nos salariés est très varié. Salariés administratifs, ingénieurs, dessinateurs, mécaniciens, électriciens, peintres, opérateurs et ouvriers qualifiés... Par notre totale expertise, nous maîtrisons le cycle de vie complet de nos véhicules.

Comment cela se traduit-il ?

Par des services spécifiques avec des interlocuteurs dédiés :

- Un service commercial, réactif face aux projets personnalisés.
- Un service administratif polyvalent.
- Un bureau d'étude interne, en lien direct avec les clients.
- Un service technique & production complet (chaudronnerie, de transformation de véhicule, de mécaniques, d'hydraulique, de mécatronique, de peintures...)
- Un service d'après-vente à l'écoute, coordonné à notre magasin de pièces détachées et à nos ateliers de production.

Quelle est votre politique d'entreprise ?

Tournée sur l'amélioration de nos produits, sur la qualité de nos services et la qualité de vie au travail, notre politique d'entreprise résulte d'une bonne organisation, avec en point d'orgue, la notion de respect.

La Société Nouvelle CVIM en quelques indices :

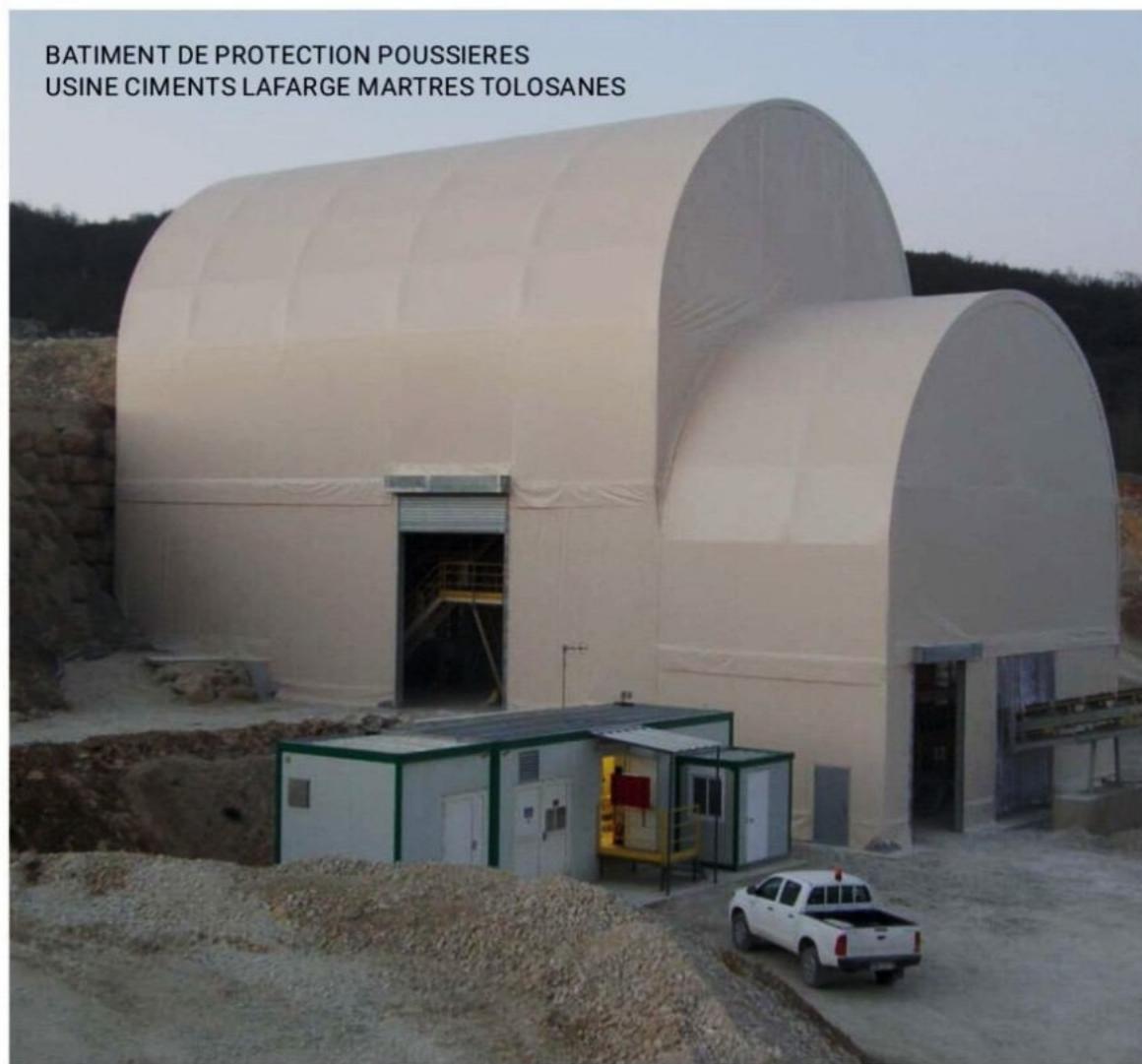
- 8.6 M€ de CA en 2021
- 4800 m² de bâtiments
- 55 salariés en CDI et 5 candidats à l'apprentissage par /an
- 10 000 m² de parking poids lourd
- Certification "Opérateur qualifié" par l'UTAC



BÂCHES MATUSSIÈRE

L'innovation auvergnate au service du bâchage technique

Dynamique entreprise fière d'être auvergnate, Bâches Matussière est spécialisée dans le développement de membranes techniques souples, autrement dit de bâches en PVC, et de structures métallo-textiles à destination de l'industrie, du transport ou de l'agriculture. Dirigée par Bernard Matussière et forte de ses 29 collaborateurs, elle distribue aujourd'hui dans la France entière et à l'international, alternant chantiers d'état et clients privés.



Bernard Matussière, comment se situe votre entreprise dans son domaine de compétence si particulier ?

Aujourd'hui, notre expertise est particulièrement reconnue dans la région du grand Massif Central, mais nos clients se situent partout en France, mais aussi à l'étranger où nous enchaînons des chantiers, notamment en Afrique du Sud ou au Koweït.

Pour cela, nous proposons en permanence de nouveaux produits, que nous brevets régulièrement, tout en cherchant à réduire nos temps de production et donc nos tarifs. Notre technologie et notre force d'innovation sont tournées vers les besoins des transporteurs, la réduction des risques d'accident et de la pénibilité au travail.

Bâches Matussière se positionne aujourd'hui comme l'une des références du bâchage en France...

Dans nos ateliers, nous sommes capables de produire aussi bien des bâtiments modulables que des bâches roulantes électriques, des tunnels à armatures ou des bâches de transport plus classiques. Nous avons même réalisé une œuvre d'art pour les Jardins de Chaumont-sur-Loire. Toutes nos fournitures sont françaises, voire même auvergnates. Nos toiles proviennent de l'un des leaders mondiaux situé dans le Dauphiné, preuve s'il en faut des belles capacités de production françaises.

Enfin, nos innovations nous ont permis de devenir performants en matière d'économies d'énergie. Notre offre métallo-textile propose des solutions de conservation et de protection optimales.

C'est ainsi que nous pouvons aborder sereinement des projets ambitieux comme la couverture par un dôme bâche de la plus grande carrière de France pour en réduire les émanations polluantes.

Comment envisagez-vous l'avenir ?

Nous voulons continuer de nous développer en France comme à l'international, mais aussi accroître notre polyvalence qui fait notre force et notre renommée. Nous nous appuyons pour cela sur la formation continue de notre personnel de pointe et nous attachons à faire évoluer leurs carrières au sein de notre entreprise familiale.

Enfin, pour aujourd'hui comme pour demain, notre fierté c'est la fidélité de nos clients qui est pour nous un merveilleux gage de réussite.

UNE AVENTURE 100% FAMILIALE

La success story du groupe Matussière est avant tout une histoire de famille. En 1962, Antoine Matussière, fonde la société. Issu du domaine de harnachement équin, il comprend vite l'intérêt de mettre sa compétence au service d'un mode de transport qui se développe : le camion. Bernard Matussière, son fils aîné, devient PDG en 1991. C'est toujours main dans la main avec ses frères et sœurs qu'il déploie les savoir-faire du groupe dans des domaines variés mais complémentaires comme la toile technique, les stores ou le bâchage industriel et agricole.





DOCUMENT

DÉBAT

Cabinets de conseil : l'Etat dépense-t-il trop d'argent ?

Depuis plusieurs semaines, la polémique enfle sur un recours abusif aux cabinets de conseil par l'Etat. Est-elle justifiée ? Réponses dans ce débat vigoureux entre le représentant de la profession et l'une des porte-parole, haute fonctionnaire, du collectif Nos Services publics.

PROPOS RECUEILLIS PAR BRUNO DECLAIRIEUX



LE CABINET MCKINSEY A-T-IL TROMPÉ LE FISC ?

Dans son rapport sur l'influence des cabinets de conseil au sein de l'Etat, la commission d'enquête du Sénat accuse l'américain McKinsey de n'avoir pas payé d'impôts sur les sociétés entre 2011 et 2020 en abusant de l'optimisation fiscale. Fin mars, le Parquet national financier a ouvert une enquête.

En mars dernier, une commission d'enquête du Sénat jetait un pavé dans la mare en dénonçant une influence jugée tentaculaire des cabinets de conseil au sein de l'Etat, avec une flambée des dépenses ces dernières années. Matthieu Courtecuisse, président de Syntec Conseil, le syndicat de la profession, et P-DG du cabinet Sia Partners, en débat avec Prune Helfter-Noah, co-porte-parole du collectif Nos Services publics, qui réunit des fonctionnaires de tous les secteurs publics.

CAPITAL : Les dépenses de conseil dans les ministères ont plus que doublé entre 2018 et 2021, avec près de 900 millions d'euros. Avec celles dans les établissements publics, le milliard est franchi. Qu'en pensez-vous ?

► **MATTHIEU COURTECUISSE** Essayons d'être précis. Ce chiffre additionne pour moitié des prestations dans le conseil en stratégie et en organisation et pour moitié en informatique. Il ne nous surprend pas car cela corrobore nos propres analyses. D'ordinaire, les dépenses de conseil ont tendance à baisser à la fin des mandats des présidents de la République dans l'attente de nouvelles élections. Cette fois-ci, la crise sanitaire a évidemment tout chamboulé, les administrations ayant dû être aidées de façon exceptionnelle. J'ai toutefois un regret : la commission du Sénat, devant laquelle j'ai été auditionné, s'est contentée des contrats passés avec l'Etat et n'a pas

voulu étudier les prestations fournies aux mairies, départements ou régions. Il est vrai que le Sénat représente les collectivités territoriales...

► **PRUNE HELFTER-NOAH** J'ai envie de dire : enfin des chiffres ! L'an dernier, notre collectif, qui réunit des fonctionnaires de tous horizons pour défendre nos administrations, a publié une étude sur l'externalisation des activités de la sphère publique vers le privé. Impossible d'obtenir des montants précis à l'époque. D'ailleurs, la commission d'enquête du Sénat a dû investiguer : aucun service de l'Etat ne connaît le coût global des achats de conseil.

Que traduit cette hausse des dépenses, qui a commencé tout de même bien avant le Covid ?

► **PRUNE HELFTER-NOAH** Ce phénomène est parallèle à la volonté de réduire la masse salariale dans les ministères, qui a pris de l'ampleur sous Nicolas Sarkozy avec la RGPP (révision générale des politiques publiques). Mais comme les missions des fonctionnaires ne changent pas, il faut bien trouver un palliatif. D'ailleurs, les règles de comptabilité publique nous offrent toute latitude. Depuis la loi LOLF (loi organique relative aux lois de finances) mise en place en 2006, chaque ministère a un plafond d'emplois qui lui interdit de recruter, selon ses besoins, des agents supplémentaires même en CDD. En revanche, pas de problème pour faire appel à un cabinet.

NON!

“NOUS RÉPONDONS À DES PROBLÈMES QUE L'ÉTAT NE PEUT RÉSOUDRE SEUL”

Matthieu Courtecuisse, président du syndicat professionnel Syntec Conseil



OUI!

“C'EST LA MARQUE D'UNE VRAIE MÉFIANCE À L'ÉGARD DES FONCTIONNAIRES”

Prune Helfter-Noah, co-porte-parole du collectif Nos Services publics

► **MATTHIEU COURTECUISSE** Les consultants qui interviennent sont en grande majorité issus de grandes écoles. Leur tâche pourrait s'apparenter à celle des hauts fonctionnaires. Je ne suis pas certain que le nombre de ces derniers ait franchement diminué. En revanche, il est vrai que l'administration manque de chefs de projet et de managers opérationnels. Peut-être qu'au lieu de rester dans leurs corps d'inspection, les hauts fonctionnaires devraient davantage être redéployés vers des missions d'exécution.

► **PRUNE HELFTER-NOAH** Ce que je vois surtout, c'est que les cabinets répondent à des cahiers des charges, leur demandant de pouvoir agir pour moins cher et avec moins de monde. On mutualise les services, on coupe dans les effectifs, on réduit les coûts, au nom d'une indispensable transformation. Puis les cabinets vont de nouveau être sollicités pour accomplir les tâches qui ne peuvent plus être remplies en interne.

► **MATTHIEU COURTECUISSE** Vous caricaturez nos interventions : 30% seulement des missions dans le secteur public ont pour but d'agir sur l'efficacité des organisations. Le reste consiste à mettre au point et à développer de nouveaux services.

Cet appel aux cabinets se justifie-t-il toujours réellement ?

► **MATTHIEU COURTECUISSE** Il s'agit souvent de répondre à des expertises dont l'Etat ne dispose pas et dont il a besoin rapidement mais ponctuellement.

Je prends un exemple concret : durant la crise sanitaire, il a fallu monter d'urgence des schémas logistiques complexes pour transporter des millions de doses de vaccins en respectant la chaîne du froid. Le ministère de la Santé n'avait évidemment pas de spécialistes dans ce domaine. Il était logique de faire appel à des experts extérieurs. Si la crise sanitaire devait perdurer, il faudrait sans doute internaliser des professionnels de la logistique du froid dans l'administration.

► **PRUNE HELFTER-NOAH** Je ne conteste pas l'intérêt de faire appel à des consultants pour des besoins précis. Mais cela doit être au cas par cas et non systématique. La réalité, c'est qu'on cherche à privilégier les coûts variables sur les coûts fixes. Et tant pis pour l'intérêt général et les contraintes spécifiques au secteur public. A force de vouloir concentrer l'administration sur son cœur de métier – que personne ne définit vraiment d'ailleurs –, on en arrive à perdre des compétences indispensables, comme dans le numérique par exemple, où nous manquons cruellement d'informaticiens. En outre, cela entraîne une autre difficulté : nous sommes bien en peine de juger, voire de corriger les «livrables» des cabinets, en cas de problème. Souvenons-nous il y a dix ans du désastre du logiciel Louvois de paie des militaires, qui n'a jamais fonctionné.

...

500 000 euros pour se pencher sur l'avenir du métier d'enseignant

... ► **MATTHIEU COURTECUISSE** Sur ce terrain, je vous suis entièrement : l'externalisation sans maîtrise technique interne pour contrôler, c'est la catastrophe assurée. Mais ce manque de compétences pose surtout la question de la capacité de l'Etat à offrir des carrières attractives et rémunératrices, surtout sur les métiers en tension. Même dans le privé, il est compliqué de trouver des développeurs ou des pros de la cybersécurité. **Qu'en est-il de la pertinence du travail effectué ?**

► **PRUNE HELFTER-NOAH** La commission du Sénat montre bien qu'il n'y a pas un bon usage de l'argent public. Les consultants facturent très cher leur journée de travail ! Or leurs prestations sont de qualité inégale, sans que cela leur soit reproché. Certaines missions évoquées sont même surréalistes. Quel est l'intérêt de dépenser près de 500 000 euros pour obtenir une étude de McKinsey sur le métier d'enseignant, dont l'essentiel se résume à une vaste compilation de données publiques ? Personne n'a eu l'idée d'interroger des enseignants sur un thème qu'ils maîtrisent quand même davantage qu'un consultant ! Comme s'il y avait un sentiment, peut-être pas de mépris, mais de défiance envers les fonctionnaires, notamment ceux qui doivent appliquer ce que les cabinets vont recommander. Bref, «vous n'êtes pas compétent, on va vous expliquer comment faire».

► **MATTHIEU COURTECUISSE** Dans tous les cabinets, les associés seniors ont des années d'expérience sur leur champ d'activité et leurs équipes se spécialisent également. Chez Sia Partners, par exemple, l'activité secteur public est constituée d'une trentaine de consultants qui ne font que cela et savent s'adapter. Une vision extérieure à son métier peut être pertinente. En matière de fraude fiscale, par exemple, Bercy a beaucoup appris en reprenant des pratiques en cours chez les compagnies d'assurances. Quant au travail rendu, c'est au client de juger. Il peut nous révoquer à tout instant. Puisque vous évoquez le rapport du Sénat, il est indiqué que, sur un échantillon de 78 missions

réalisées entre 2018 et 2021, 55 ont été notées 4 et 5 sur 5, allant donc de «très satisfaisant» à «excellent».

Il doit y avoir quand même une raison. Enfin, sur les tarifs pratiqués, 1 500 euros par jour en moyenne, deux précisions : c'est la facturation du cabinet, pas ce que gagne le consultant, et c'est de l'ordre de -30% à -70% par rapport à des missions dans le privé.

La commission du Sénat a formulé plusieurs propositions pour mieux encadrer le recours aux consultants, avec notamment un contrôle accru de la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique. Qu'en pensez-vous ?

► **MATTHIEU COURTECUISSE** D'abord, évitons tout complotisme. Les cabinets ne font pas la pluie et le beau temps. Les appels d'offres des marchés publics sont très réglementés. De plus, la prétendue porosité entre dirigeants publics et consultants est faible : moins de 10 hauts fonctionnaires partent chaque année dans le conseil. Et si parfois, comme il nous l'a été reproché, nous disposons d'adresses mails des ministères, ce n'est pas pour nous dissimuler mais pour éviter que des données confidentielles ne sortent à l'extérieur. A partir de là, tout ce qui peut contribuer à la transparence nous convient. Nous soutenons ainsi l'interdiction des missions gratuites que peuvent effectuer certains cabinets, sauf dans le cadre d'un mécénat déclaré.

► **PRUNE HELFTER-NOAH** Un meilleur suivi des prestations et une lutte contre les conflits d'intérêts seront les bienvenus. Mais cela ne réglera pas le problème de fond qui est structurel. Il n'est qu'à voir la circulaire prise dans l'urgence par le gouvernement en janvier dernier pour tenter d'éteindre l'incendie. Il y est demandé de réduire les dépenses de seulement 15% en 2022. Mais cela fait encore 150% de plus qu'en 2018 !

Un mot pour finir sur l'«affaire» McKinsey. Le géant du conseil américain, dont le responsable du pôle secteur public est un proche d'Emmanuel Macron, se voit accusé de ne pas payer d'impôts sur les sociétés en France...

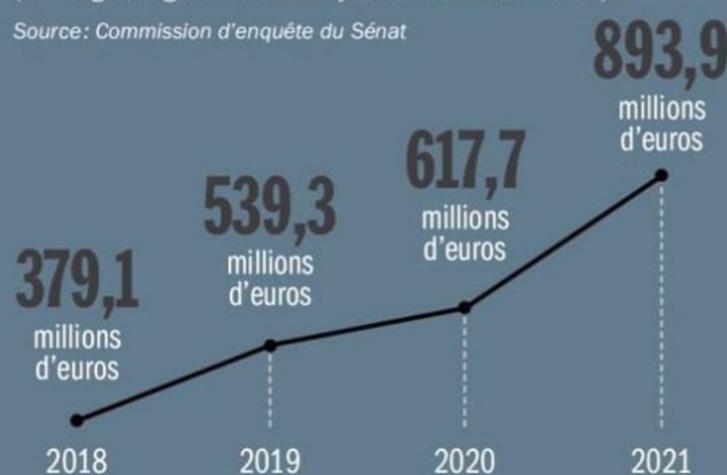
► **MATTHIEU COURTECUISSE** Je ne peux pas me prononcer sur ces accusations. Mais juste un point : la filiale française de McKinsey s'est vu facturer des frais par sa maison mère, ce qui a réduit d'autant ses profits. Cela s'appelle des prix de transfert et c'est réglementé. Je le pratique moi-même avec mes filiales étrangères, ce qui accroît le profit taxable en France.

► **PRUNE HELFTER-NOAH** Sans commentaire de mon côté... ■

LES DÉPENSES EN CONSEIL ONT EXPLOSÉ AVEC LA CRISE SANITAIRE

Evolution des achats de conseil par les ministères (stratégie, organisation et systèmes d'information).

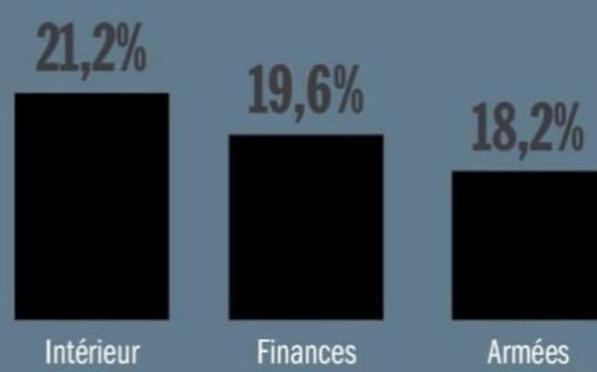
Source: Commission d'enquête du Sénat



LES TROIS MINISTÈRES LES PLUS FRIANDS DE CONSEIL EN STRATÉGIE

Part des trois premiers ministères les plus consommateurs sur l'ensemble des dépenses de conseil en stratégie.

Source: Commission d'enquête du Sénat

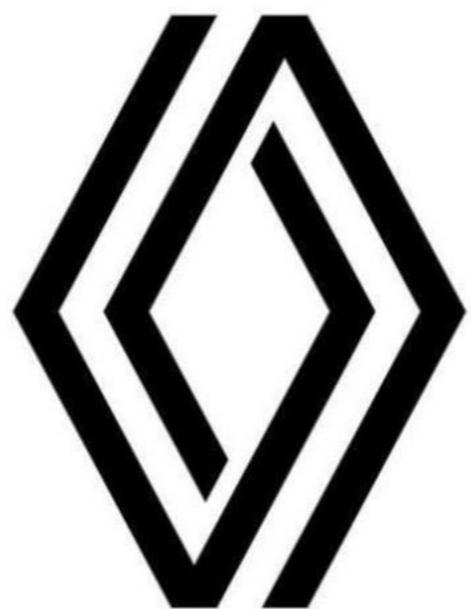


MAIS LA FRANCE Y RECOURT MOINS QUE SES VOISINES

Montant des dépenses de conseil, en 2018, pour 1 000 euros de dépenses de fonctionnement des administrations.

Source: Commission d'enquête du Sénat

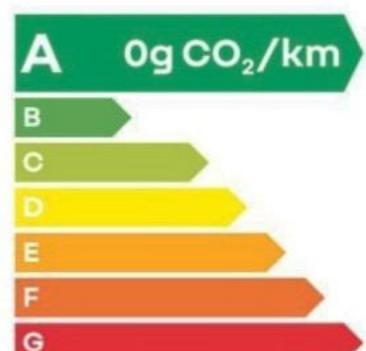




NOUVELLE
RENAULT
MEGANE E-TECH
100% électrique

jusqu'à 470 km d'autonomie,⁽¹⁾ 26 systèmes avancés d'aide à la conduite, 300 brevets déposés et nouvel écran openR de 774 cm² avec système openR link connecté à Google⁽²⁾

découvrir



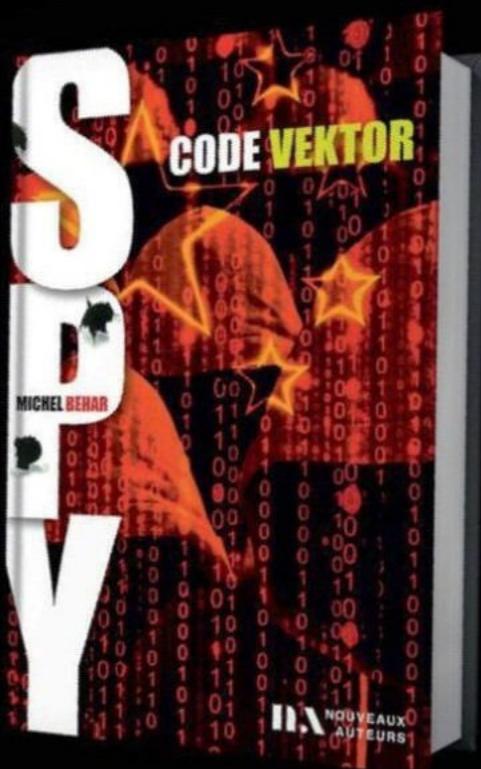
Une série événement recommandée par **Capital**

Karim et Mei Ling se regardèrent. Les coïncidences n'existaient pas dans leur métier. Toutes ces morts étaient liées. Apparemment, le grand nettoyage continuait. Jusqu'où irait l'hécatombe ?

Découvrez la nouvelle collection d'espionnage française

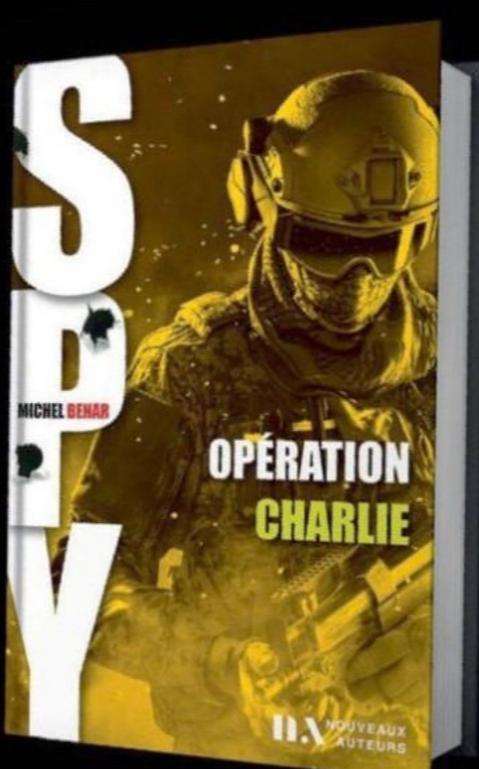
SPY

et plongez dans l'univers du service action de la DGSE !



CODE VEKTOR

Le premier titre de la collection colle à l'actualité internationale en mettant en scène Vladimir Poutine ! L'assassinat d'un général du GRU, le service de renseignement militaire russe, amène Karim Leclerc à découvrir un plan machiavélique de la Russie pour déstabiliser son puissant voisin chinois. Mais les Russes ont ainsi ouvert une boîte de Pandore aux répercussions mondiales...



OPÉRATION CHARLIE

L'élimination d'un chef de l'Etat islamique par la Delta Force américaine conduit à la découverte d'un projet d'attentat avec une arme «sale» qui vise la France. Nos services de renseignements, DGSE et DGSI se mobilisent pour empêcher par tous les moyens ce projet terroriste.

Notre agent, Karim Leclerc, est au cœur de la traque...

Adepts de la montée d'adrénaline, la collection SPY vous plongera au cœur de l'actualité, au fil des missions à travers le monde d'un agent du service action de la DGSE, Karim Leclerc.

Soldat d'élite de l'ombre, il combat le terrorisme mais se confronte également à la raison d'Etat et aux grands enjeux de la géopolitique internationale. Les intrigues SPY, mêlant réalité d'une précision chirurgicale et fiction troublante de vérité, vous tiendront en haleine jusqu'à la dernière page mais vous découvrirez aussi derrière le soldat un homme attachant, empathique et épris de justice.

Deux premiers titres disponibles en librairie et en version ebook dès le 25 mai

L'AUTEUR

Michel BEHAR, entrepreneur et ex-patron d'une société internationale de sécurité privée, star du roman d'espionnage, a effectué des centaines de voyages dans le monde entier depuis 40 ans. Ses connexions très privilégiées avec les services secrets français nourrissent ses romans, avec leur succession d'actions au réalisme saisissant.