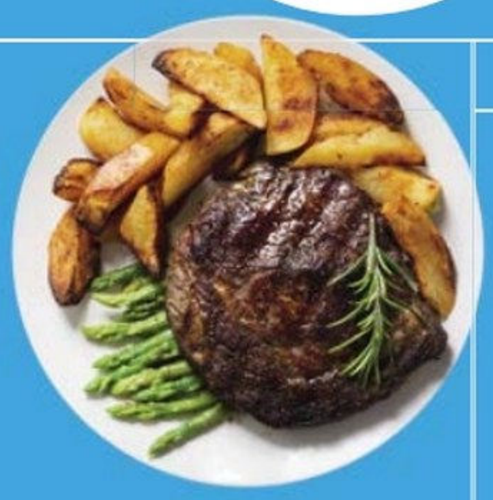
Capital

NOUVELLE FORMULE

Capital

Numéro 369 | Juin 2022 | 4,90 euros | L'économie qui donne envie

+ ENQUÊTE
EDF coulé par les erreurs de l'État
P.44



BIGARD CHARAL
Les secrets du premier boucher de France
P.40

PALMARÈS EXCLUSIF
Les entreprises championnes de la diversité P.120

Pourra-t-il financer ses promesses ?
P.20





Les solutions pour maintenir votre NIVEAU DE VIE malgré la flambée des prix
P.56

Héritage et donations
Comment profiter de la baisse des droits

NOTRE GUIDE PRATIQUE
P.108



PM PRISMA MEDIA CPPAP
L 12328 - 369 - F: 4,90 € - RD

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.

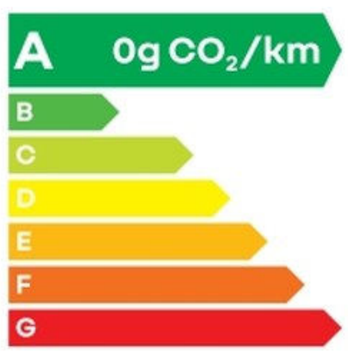
NOUVELLE

RENAULT MEGANE E-TECH

100% électrique

jusqu'à 470 km d'autonomie,[1] 26 systèmes avancés d'aide à la conduite,[2] 300 brevets déposés, nouvel écran openR de 774 cm² avec système openR link connecté à Google,[3] charge accélérée sur bornes publiques de 22 kw et charge rapide sur autoroute[4]

découvrir



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) selon version. (3) selon version. Google, Google Play et Google Maps sont des marques de Google LLC. les services connectés Google sont de série à partir de la finition techno. (4) charge accélérée 22 kw ac (courant alternatif) et charge rapide dc (courant continu). **gamme nouvelle Renault megane e-tech 100% électrique : consommations min/max (procédure wltp) (wh/km) : 155/170. émissions de co_2 (g/km) (procédure wltp) : 0 à l'usage, hors pièces d'usure.**

© c.noltekuhlmann

professionnels.renault.fr

Renault Pro+

Juin 2022

Sommaire

N° 369

Actualité

6 **L'interview du mois** Adrien Couret, directeur général d'Aéma

11 **Dernière minute** La France inflige à McDo la plus grosse amende de son histoire

12 **Les indicateurs** Les chiffres pour mieux anticiper

16 **L'histoire éclaire l'actualité** En 1928, l'électricité exigeait déjà d'énormes investissements

18 **Bientôt sur le marché** Ces produits et services vont-ils plairent ?

20 **Le fait du mois** Et maintenant comment financer ses promesses ?

Acteurs

26 **Daniel Julien, P-DG de Teleperformance :** l'homme qui reçoit 3 millions de coups de fil par jour

32 **Oussama Ammar :** Une brochette de people victimes de ce gourou de la tech ?

36 **Ils ont eu la bonne idée** Avec Sophie Kerob, prendre un cours en ligne, c'est si facile !

Entreprises

40 **Succès** Bigard-Charal : l'ogre du rayon boucherie

44 **Dérapage** Comment l'Etat a mis à genoux notre fleuron EDF

48 **Succès** Exotec : ses robots envahissent les entrepôts du monde entier

52 **Dérapage** Pierre & Vacances-Center Parcs : son plan de la dernière chance va-t-il réussir ?

p. 56 **Le dossier**

Malgré la flambée des prix, les solutions pour maintenir votre niveau de vie

Economie

76 **Economie en images** La grande parade des Savane

84 **Social** Salaires, retraites, loyers… Face à l'inflation, faut-il tout indexer ?

88 **Réseaux sociaux** Enquête sur les influenceurs : leurs liens troubles avec les marques

94 **Souveraineté numérique** «Les Gafam vont devoir se plier à nos règles», interview de Thierry Breton, commissaire européen

98 **Tribunes**

100 **La story de Capital** Ou est passé le patron d'Alibaba ?

Pratique

118 **Vos droits**

120 **Carrière** Le palmarès des champions de la diversité

128 **Oui ou Non** Peut-on encore refuser de se serrer la main au bureau ?

129 **Que faire si…** mon patron me ghoste ?



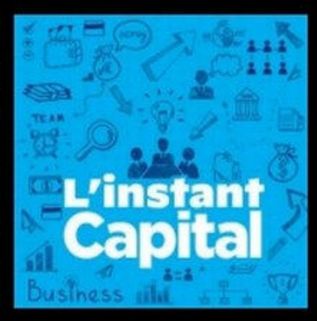








Retrouvez Capital en PODCAST



En plus de le lire, vous pouvez maintenant écouter Capital. Succès, dérapages, révélations, découvrez une sélection de nos articles en audio en flashant ce QR Code avec l'appareil photo de votre mobile. Vous y découvrirez L'Instant Capital.





PHOTOS : ACHIM SASS/GETTY IMAGES/WESTEND61, STOKKETE - STOCK.ADOBE.COM, SP LOVEHOMESWAP, AFP, GETTY IMAGES/ISTOCKPHOTO

p. 108 Argent

Héritage, donations : comment profiter de la baisse des droits

Edito



STÉPHANE GRANGIER

Toute l'équipe de **Capital** et de **Capital.fr** est heureuse de vous présenter la nouvelle formule du magazine.

La France a du mal à se réformer, pas Capital !

La France serait une dictature et Emmanuel Macron son caudillo. Le refrain devient entêtant, à droite comme à gauche. Il faut pourtant, pour le fredonner, être d'une sacrée mauvaise foi et ignorer les régimes authentiquement féroces qui nous entourent, de la Russie à la Chine. En tout cas, l'idée fait son chemin que nous vivrions dans une monarchie absolue, comme pour justifier l'avènement d'une VI[e] République et du scrutin proportionnel. Tout cela au mépris de la réalité. La France ne souffre pas de verticalité mais d'impuissance. Un président démocratiquement élu et doté d'une confortable majorité au parlement ne peut désormais appliquer qu'une infime partie de son programme. Censuré qu'il est par le pouvoir grandissant du Conseil d'Etat, du Conseil constitutionnel, de la chambre sociale de la Cour de cassation, des instances européennes, des normes… Tétanisé qu'il est par les risques d'émeutes et de grèves totales. Engager des réformes devient au fil des ans de plus en plus périlleux. Ces réformes sont pourtant vitales et Capital ne se cache pas d'en défendre l'urgence : retraites, services publics, réduction des déficits, enseignement… Ces chantiers sont titanesques mais leur compréhension souvent difficile. Alors, pour vous accompagner dans cette période complexe, nous avons profondément transformé le magazine. Nous avons musclé la partie enquête, multiplié les expertises, clarifié la maquette et développé les articles prospectifs. Face au zapping permanent que nous impose le numérique, il est bon de se poser un peu. Nous avons donc créé des plages de lecture calme et propice à la réflexion. Ainsi modernisé, Capital est armé pour rester l'incontestable leader de sa catégorie, avec plus de 11 millions de lecteurs (print et digital) selon la dernière étude ACPM. Merci à tous pour votre fidélité !

Prochain numéro à paraître le 23 juin 2022

Au sein du magazine figurent, sur une sélection d'abonnés, 7 encarts Chridami 4, 8, 16, 24 et 32 pages brochés p. 146, 1 encart Post-it réab 2021 collé.

Photos couverture : GETTY IMAGES/ISTOCKPHOTO ; SORAPOP UDOMSRI/GETTY IMAGES/EYEEM ; LUDOVIC MARIN/AFP ; MONKEYBUSINESSIMAGES/GETTY IMAGES/ISTOCKPHOTO

Son actualité

➔ Son groupe mutualiste, cinquième du secteur de l'assurance, doit faire face à la hausse du coût des sinistres automobiles ainsi que des remboursements de dépenses de santé.



Adrien Couret, **directeur général d'Aéma**, groupe qui réunit la Macif, le contrat Afer et Aésio mutuelle

À 38 ans, Adrien Couret dirige un poids lourd du secteur, issu de l'union, début 2021, de la Macif et de la mutuelle santé Aésio. Aéma assure en effet près de 15% des véhicules de l'Hexagone, et rembourse les dépenses de soins d'un Français sur dix. Grâce au rachat, en septembre dernier, des activités d'Aviva France, depuis rebaptisé Abeille Assurances, c'est près de 10% de l'épargne gérée des Français que son groupe pilote. Selon cet HEC tôt converti au mutualisme, les clients doivent toutefois s'attendre à de nouvelles hausses de tarifs. Sauf en matière d'assurance d'emprunt immobilier, dont le marché est en passe de s'ouvrir totalement.

CAPITAL Votre groupe cumule tous les métiers, de la complémentaire santé à l'assurance automobile ou à l'épargne. Quel sens donner à cette course à la taille ?

ADRIEN COURET

Notre groupe a été créé il y a un peu plus d'un an, avec une vision commune des enjeux de protection des Français et la volonté de faire entendre notre voix. Cela nécessite selon nous d'avoir des acteurs puissants et complémentaires, issus du secteur non lucratif. La complémentarité est forte entre nos marques, avec la Macif surtout positionnée sur l'assurance dommages, Aésio mutuelle pour la santé et la prévoyance, et Abeille Assurances, en matière d'épargne notamment.
La diversité de nos assurés s'est accrue : la Macif prend en charge la protection des familles, Aésio mutuelle vise les employeurs avec ses contrats collectifs, et Abeille s'adresse aussi aux chefs d'entreprise et aux professions libérales. L'ensemble a dégagé un résultat net de 104 millions d'euros, à l'issue de son premier exercice, pour 11 millions d'assurés.

Des synergies sont-elles possibles entre ces métiers ?

➔ Il y a incontestablement des effets de taille à rechercher, aussi bien d'un point de vue financier, pour faire face aux lourds enjeux des catastrophes climatiques par exemple, que d'un point de vue technique, pour engager la digitalisation de nos métiers. En 2021, les différentes mutuelles santé du groupe ont ainsi mis en commun leurs réseaux de soins, en choisissant Carte Blanche. Ce partenaire présentait le meilleur rapport prix-service et des garanties d'accessibilité, sur tout le territoire, aux professionnels de soins. Il y aura aussi des synergies à trouver sur les réseaux de garages, d'experts, de médecins ou d'avocats. Sans oublier le tiers payant, pour lequel nous allons choisir un opérateur national.

> En automobile, il faut s'attendre à des évolutions de **prime**, en lien avec la sinistralité, de 0 à +3% par an

Cette taille vous permet-elle de casser les prix ?

➔ Même si l'accessibilité de nos tarifs est importante, vous ne trouverez jamais chez nous du low cost. Nous cherchons à rester dans une bonne moyenne de marché. Et nous ne faisons pas partie des acteurs qui disent qu'il faut fermer des agences : nous comptons près de 500 points de contact à la Macif, 300 chez Aésio, et plus de 1 000 agences pour Abeille. Nous voyons la digitalisation comme une faculté supplémentaire laissée à l'assuré. Mais quand on veut parler d'une problématique de décès, d'un projet immobilier, même si on commence par se renseigner sur Internet, on est content d'avoir quelqu'un en face.

Alors que le pouvoir d'achat diminue, comment vont évoluer les primes auto ?

➔ Si la mise en place des radars a permis une baisse de la fréquence des accidents, le coût moyen des sinistres continue d'augmenter. Cela s'explique par l'augmentation de l'indemnisation des dommages corporels, mais aussi par le prix des pièces détachées, en hausse. Il y a certes un effet d'inflation générale, mais les constructeurs automobiles, qui ont été en difficulté sur leurs ventes de véhicules durant la crise du Covid, se sont rattrapés par ailleurs. La situation spécifique de ce marché change lentement, comme avec la loi Climat et résilience, qui a réduit de vingt-cinq à dix ans l'exclusivité de ces constructeurs sur les pièces détachées visibles, comme les ailes ou les pare-chocs. Cela nous permettra de faire baisser les prix. En attendant, il faut s'attendre à des augmentations de primes, qui évolueront en parallèle de la sinistralité. La hausse pourrait atteindre de 0 à 3% par an au sein de notre groupe. Même si, en matière de risque auto ou habitation, notre philosophie est de viser l'équilibre technique, soit un ratio entre les cotisations perçues et les indemnisations reversées ou les frais de gestion, proche des 100%.

Certains se plaignent que les véhicules électriques soient plus chers à assurer, alors qu'ils comptent moins de pièces que les thermiques…

➔ Pas chez Aéma, qui encourage plutôt les pratiques vertueuses, via une tarification «verte», avantageuse pour les véhicules les moins polluants. Mais si les voitures électriques sont parfois plus chères à assurer, c'est qu'elles sont plus chères à indemniser. Les coûts de remplacement sont plus élevés, car il faut recourir à des ouvriers spécialisés, ou pouvoir débrancher les batteries et le système électrique. La sinistralité est aussi moins connue, alors que pour le véhicule thermique, on a soixante ans de chroniques de vols, d'accidents, de pannes ou d'incendies. Tendanciellement, la maîtrise du risque va s'améliorer. Comme pour les installations photovoltaïques, désormais bien intégrées à nos multirisques habitation.

En santé, vos pertes se sont creusées en 2021…

➔ La réforme du «100% Santé» a été un vrai succès, et nous avons soutenu son objectif d'améliorer la couverture des Français en audioprothèses, en dentaire et en optique. Il faut un peu de recul, mais la consommation de soins restera sans doute durablement plus élevée, du fait de ce 100% Santé, mais aussi de la durée de vie qui s'allonge et des technologies médicales qui progressent. Face à cela, il faut trouver des solutions industrielles pour réduire les coûts par la taille, à qualité constante pour l'assuré. Il y a aussi une dimension de prévention à développer. Cela implique une relation de confiance entre les acteurs privés et les pouvoirs publics autour de l'usage des données de santé – elle n'est pas là ➔

Jusqu'où peut-on aller lorsque l'on est bien accompagné ?

Organiser votre patrimoine,
préparer une transmission,
investir sur les marchés.
Vos aspirations n'appartiennent
qu'à vous. Nos conseillers
et nos experts vous accompagnent
pour définir une stratégie financière
qui corresponde à vos objectifs
et surtout, qui vous corresponde à vous.

**Prenez rendez-vous avec
un conseiller sur hsbc.fr**

HSBC

HSBC Continental Europe – Société anonyme au capital de 602 250 785 euros – SIREN 775 670 284 RCS Paris. Siège social : 38 avenue Kléber 75116 Paris. Banque et intermédiaire en assurance immatriculé auprès de l'ORIAS (Organisme pour le Registre des Intermédiaires en Assurance – orias.fr) sous le n° 07 005 894. Crédit photo : Getty Images.

➔ aujourd'hui. Et de s'accorder sur les objectifs de la politique de santé : quelle durée de vie, quelle durée de vie en bonne santé, ou quel taux de rechute sur les maladies chroniques.

A court terme, les assurés doivent donc là aussi s'attendre à des hausses ?

➔ A priori oui. Cela vaudra pour tous les contrats, individuels comme collectifs, car le 100% Santé ne concerne pas que les couches modestes de la population. La réforme a en effet sensibilisé l'ensemble des Français sur leur degré de couverture, et les augmentations de la consommation de soins atteignent de 2 à 3 points. C'est très significatif, et nos évolutions de tarifs vont s'inscrire dans cette tendance, avec des hausses annuelles de 2 à 4%. Mais elles correspondront à des hausses de remboursement, sans marge de notre côté. Et il n'y a pas d'excès sur nos frais de gestion, comme l'a laissé croire le débat sur la Grande Sécu : ils sont en recul depuis dix ans ; les réduire est un souci permanent chez nous.

La résiliation à tout moment de l'assurance emprunteur va devenir possible dès le 1er juin. Les propriétaires doivent-ils s'attendre à de gros bouleversements ?

➔ Nous sommes très heureux de cette réforme, qui est l'aboutissement d'un long combat. La rente des banquiers, qui monopolisent 88% des primes de ce type d'assurance, n'était pas au bénéfice des assurés. La concurrence va faire baisser les prix, car les marges sont encore élevées. Maintenant qu'on a obtenu cette résiliation infra-annuelle, à nous d'y aller. Nous disposons pour cela d'un courtier interne, Securimut, qui cumule déjà 100 000 contrats. Mais il faudra que les banquiers n'emploient pas à nouveau des subterfuges, des artifices, pour bloquer le dispositif. La réforme sera une réussite si d'ici cinq ans la part de marché des assureurs délégués a doublé, à près de 25% du stock.

La suppression du questionnaire de santé pour les emprunts de moins de 200 000 euros n'aura-t-elle pas des effets pervers ?

➔ Il ne faut pas crier avant d'avoir mal ! Je ne pense pas qu'il y aura une armée de fraudeurs, qui, se sachant malades, vont se lever pour souscrire un crédit immobilier. Il pourra y avoir des effets d'aubaine, mais on le verra vite. Cette réforme va dans le sens de l'histoire, car les Français vivent de plus en plus longtemps, et ont aussi pu bénéficier de progrès en matière de droit à l'oubli. Il faudra certes en faire un bilan régulier, mais le fait majeur est l'ouverture de ce marché. Et je vous rassure, malgré cette suppression du questionnaire, on n'envisage nullement d'augmenter nos tarifs !

En assurance vie, l'accès **au fonds garanti** doit rester ouvert



AUDOIN DESFORGES POUR CAPITAL

En matière d'épargne, allez-vous restreindre, comme le reste du secteur, l'accès au fonds en euros ?

➔ Pas du tout ! Chez nous, si vous voulez ouvrir un fonds en euros, il n'y a pas de petites lignes au bas du contrat. Et il n'y en aura pas, que ce soit à la Macif ou à l'Afer. Chaque Français a besoin, dans sa stratégie d'épargne, de pouvoir disposer d'un élément qui soit garanti. A trop restreindre l'accès au fonds en euros, est-ce qu'on respecte toutes les implications du devoir de conseil ? Je n'en suis pas certain. Nous voulons laisser cette faculté la plus ouverte possible, y compris à l'Afer. Comme nous n'avons pas d'actionnaire à rémunérer, nous craignons moins d'accueillir de nouveaux adhérents, qui ne viendraient que pour le fonds en euros. C'est la différence avec les assureurs cotés en Bourse, qui depuis deux ans disent que le fonds garanti, c'est fini.

Avec la hausse des taux d'intérêt, le rendement de l'assurance vie va-t-il enfin remonter ?

➔ Bien malin qui peut dire aujourd'hui quels seront les taux servis en fin d'année sur les fonds en euros. L'incertitude actuelle sur les marchés financiers favorisera les gérants qui savent naviguer et saisir les fenêtres de tir. Mais rappelons que l'âge moyen pondéré du détenteur d'assurance vie atteint 70 ans… Le produit de l'épargnant de demain, celui qui a aujourd'hui 30 ans, 40 ans, ou la petite cinquantaine, c'est le plan d'épargne retraite. Ce PER inscrit en dur la question de l'horizon d'investissement, et permet l'ajustement en permanence entre le fonds garanti et les unités de compte. Les réseaux d'Abeille Assurances ont été parmi les premiers promoteurs de ce produit en 2021. Le même mouvement est à mener avec l'Afer, qui doit prendre toute sa place sur ce marché.

Sur le financement de la dépendance, Aéma a-t-il un rôle à jouer ?

➔ Nous sommes déjà présents, par exemple via Aésio Santé, une filiale qui gère différents établissements, dont des Ehpad mutualistes non lucratifs. Comme La Cité des Aînés, à Saint-Etienne (42), un établissement innovant qui constitue à la fois un lieu de vie pour les seniors dépendants et un site d'accueil pour les proches et les aidants, et qui permet d'assurer la présence des médecins. Mais il faudra, à l'avenir, une double intervention, publique et privée. Avec une cinquième branche de la Sécu, chargée d'assurer un premier niveau de solvabilisation, qui permettra aux plus modestes d'accéder à une sorte de «100% dépendance». Reste à en trouver le financement. Il faudra un second niveau, via des solutions assurantielles classiques. Cela pourrait passer par des contrats collectifs, ce serait d'ailleurs un élément d'attractivité pour les employeurs.

PROPOS RECUEILLIS PAR JULIEN BOUYSSOU ET SYLVAIN DESHAYES

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Liberté
Égalité
Fraternité

ADEME
AGENCE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE



Retrouvez le témoignage de ***Pierre SCHLADENHAUFEN, ingénieur chez Alpro*** *en scannant le QR code.*

INDÉPENDANCE ÉNERGÉTIQUE

"CHEZ ALPRO, GROUPE DANONE

ON EST À FONDS

À FONDS CHALEUR ! Pour mieux nous affranchir des énergies fossiles et atteindre la neutralité carbone d'ici 2025, **nous valorisons la chaleur fatale issue de nos process de production.** Grâce aux équipements de notre site d'Issenheim financés à hauteur de 30 % (soit 620 000 €) par le Fonds Chaleur, nous récupérons chaque année 7 700 MWh d'énergie et en valorisons 7 100 sur site.

La chaleur renouvelable, c'est profitable. "

FONDS CHALEUR
EXPERTISE ET FINANCEMENT

AVEC LE FONDS CHALEUR, AGISSEZ POUR L'INDÉPENDANCE ÉNERGÉTIQUE ET LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

09 85 60 20 35
Service & appel gratuits

fondschaleur.ademe.fr

* Pour connaître les taux des aides au financement, se référer aux conditions générales sur www.fondschaleur.ademe.fr
GULFSTREAM COMMUNICATION – RC Nantes B 389 788 993 – © Vincent Bauza



Révélation

Fraude fiscale

La France inflige à McDo la plus grosse amende de son histoire

Selon nos informations, après des années de procédure, le géant du fast-food doit conclure un accord avec Bercy et verser 1,1 milliard d'euros. Un record historique.

OZMEN - STOCK.ADOBE.COM

Cette facture-là risque bien de rester sur l'estomac du clown Ronald. Comme nous l'avons révélé en exclusivité sur Capital.fr, selon nos informations, le géant McDonald's va devoir verser plus de 1 milliard d'euros à la France pour clore un litige avec notre administration fiscale. Ce montant, supérieur aux 965 millions d'euros que le moteur de recherche Google a dû payer en 2019, constitue un record. Un maxi best of que ni Bercy ni le roi du burger n'ont souhaité commenter.

Pour faire face à une telle tuile, l'américain a déjà mis en boîte 500 millions de dollars (474 millions d'euros), inscrits dans ses comptes au premier trimestre 2022. Une somme destinée à «un éventuel règlement lié à une question fiscale internationale», a reconnu le directeur financier Kevin Ozan le 28 avril, sans donner plus de précisions. Cocorico, c'est donc chez nous que ça se passe! A cette amende, destinée au Parquet national financier (PNF), s'ajoutera un redressement (avec pénalités) infligé par la Direction des vérifications nationales et internationales : une sanction salée d'environ 600 millions d'euros. Là encore, le groupe, prévoyant, a déjà provisionné 530 millions d'euros dans le bilan de sa filiale française en 2020. Le règlement devrait s'effectuer d'ici peu dans le cadre d'une convention judiciaire d'intérêt public (CJIP) : créé en 2018, ce dispositif vise à mettre la pression sur les sociétés en cas de soupçons de fraude fiscale pour accélérer les procédures et clore les poursuites engagées.

Voilà qui vient solder une très longue affaire, démarrée dès 2013 et marquée par des perquisitions au siège de l'entreprise à Guyancourt (Yvelines) et par les gardes à vue de trois anciens dirigeants (Denis Hennequin, Jean-Pierre Petit et Salvatore Perri). L'origine du problème ? Le fisc tricolore reproche à McDo d'avoir appliqué un niveau de redevance anormalement élevé à ses restaurants pour transférer une partie importante de son chiffre d'affaires vers le Luxembourg puis le Royaume-Uni. Dans le but, bien sûr, de réduire la base sur laquelle est calculé l'impôt et de limiter ainsi la facture fiscale. Le taux d'imposition étant à l'époque de 1,8% au Luxembourg contre 33,3% dans l'Hexagone. En contrepartie de l'utilisation de la marque et du savoir-faire du groupe américain, les 1 495 fast-foods versaient des royalties à la structure française, qui elle-même rétrocédait au grand-duché 5% de son chiffre d'affaires jusqu'en 2009, puis 10% après la signature d'une nouvelle convention avec sa maison mère. Cette hausse est restée en travers de la gorge de l'administration, d'autant que notre pays de fines gueules est le deuxième marché le plus lucratif du groupe après les Etats-Unis.

Soyons précis, ce système d'optimisation fiscale n'est pas répréhensible en soi, mais il doit être étayé par des éléments techniques. L'accord avec Bercy va permettre à la firme de Chicago de sécuriser le pourcentage acceptable de royalties à fixer. A un niveau inférieur à 10%...

EMMANUEL PAQUETTE

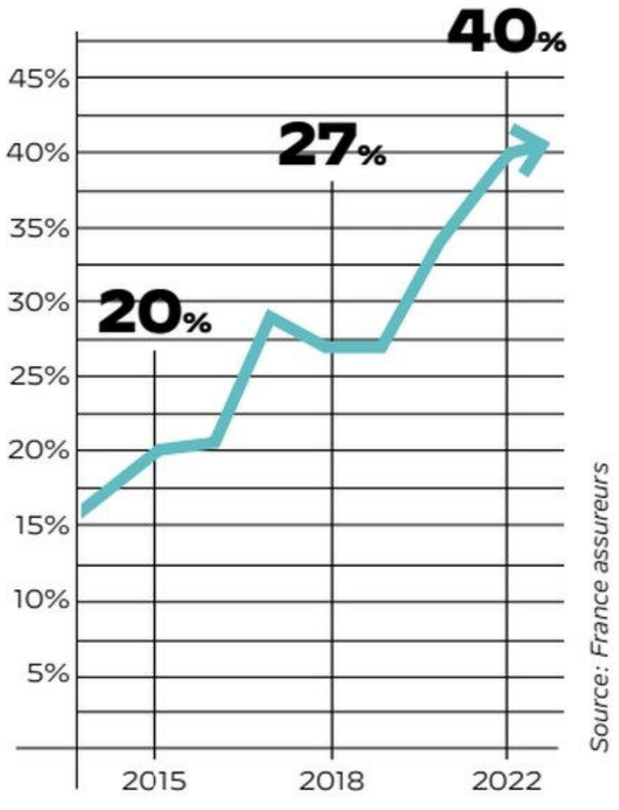
LES INDICATEURS

FINANCES PERSONNELLES

Assurance vie : les bonnes décisions à prendre en 2022

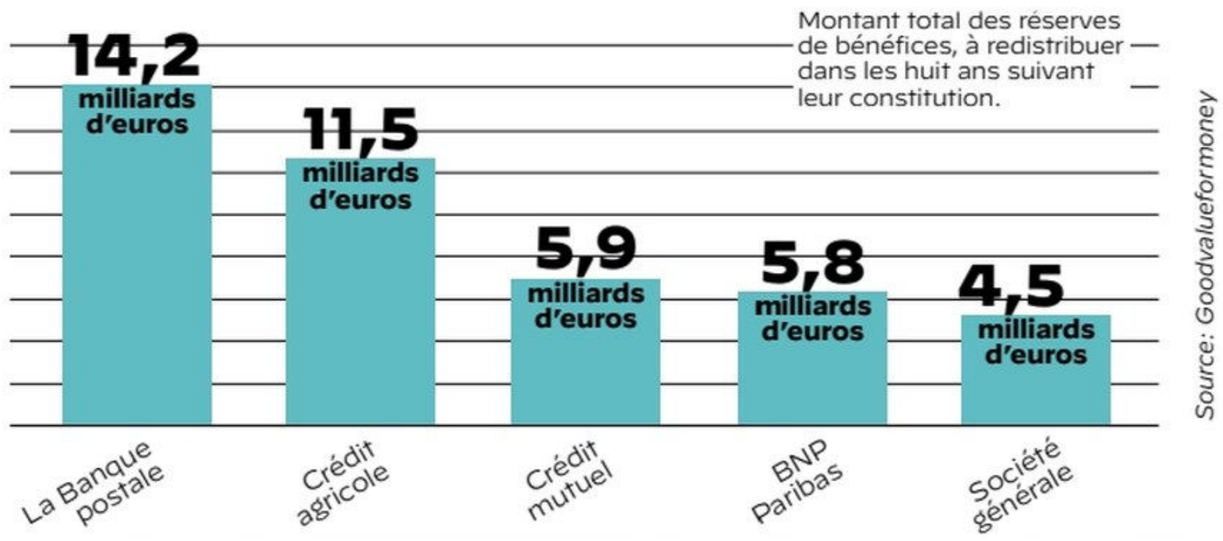
PENSEZ À DIVERSIFIER VERS LES FONDS NON GARANTIS

La part des versements affectés aux unités de compte, ces fonds souvent placés en Bourse, ne cesse de grimper. Il faut dire que les assureurs limitent les souscriptions au fonds garanti en euros.



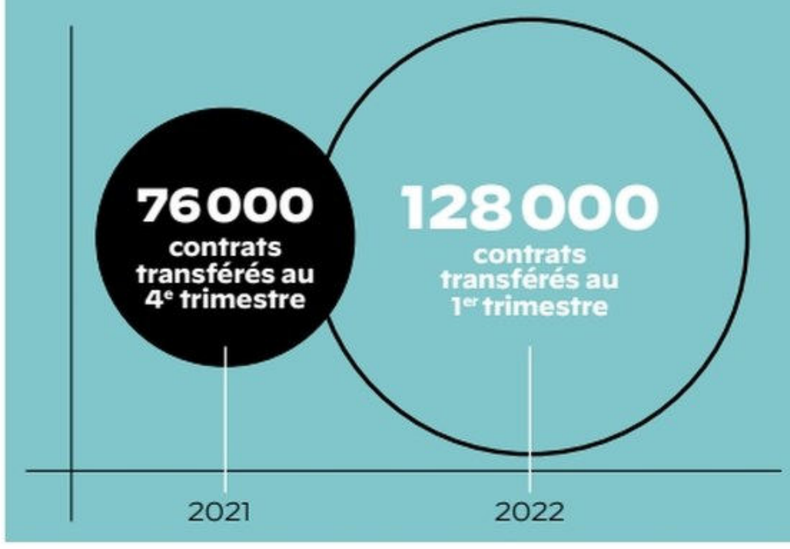
Source: France assureurs

ATTENDEZ LA RESTITUTION DES GAINS EN RÉSERVE SUR LES CONTRATS BANCAIRES



Source: Goodvalueformoney

ÉTUDIEZ UN TRANSFERT INTERNE DE VOS ANCIENS CONTRATS



Les transferts «Pacte» s'accélèrent : ils permettent de basculer vers un contrat plus moderne du même assureur, sans perte d'antériorité fiscale pour l'épargnant.

Source : France assureurs

LIMITEZ LES FRAIS EN PRIVILÉGIANT LES FONDS «CLEAN SHARE»

Les gérants de ces fonds s'engagent à ne pas rétrocéder de commission aux vendeurs ou à l'assureur du contrat. Résultat : une économie moyenne de frais de 1,17 point par an sur les fonds actions, ou de 1 point sur les fonds flexibles. De quoi doper la performance de long terme de l'assurance vie.

Type de fonds	Frais moyens sur les parts normales	Frais moyens sur les parts «clean share»
Fonds actions	2,01%	0,84%
Fonds obligations	1,16%	0,56%
Fonds profilés	1,93%	0,95%
Fonds flexibles	2,21%	1,21%

Source : Goodvalueformoney

VIVRE EN PROVENCE-ALPES CÔTE-D'AZUR, POUR QUEL BUDGET ?

SeLoger · empruntis Expert crédits et assurances · Capital

MARSEILLE

Type de bien	Mensualité de crédit*	Loyer hors charges
Trois-pièces	996 euros	815 euros
Quatre-pièces	1236 euros	966 euros
Maison	2015 euros	1416 euros

Un budget de 1000 euros par mois permet de louer un quatre-pièces, ou d'acheter un trois-pièces, 20 m² plus petit.

NICE

Type de bien	Mensualité de crédit*	Loyer hors charges
Trois-pièces	1413 euros	986 euros
Quatre-pièces	1754 euros	1187 euros
Maison	2637 euros	1624 euros

Habiter dans une maison coûte au moins 1600 euros par mois, et de 37 à 50% plus cher que de vivre dans un quatre-pièces.

AIX-EN-PROVENCE

Type de bien	Mensualité de crédit*	Loyer hors charges
Trois-pièces	1520 euros	886 euros
Quatre-pièces	1886 euros	1023 euros
Maison	2755 euros	1492 euros

Dans cette ville aux prix élevés, le budget mensuel requis pour acheter un trois-pièces suffit à louer une maison, plus grande.

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

PAR JULIEN BOUYSSOU

UN SECTEUR À LA LOUPE

Plateformes de SVOD : la bulle va-t-elle exploser ?

EN FRANCE, LE MARCHÉ DE LA VIDÉO À LA DEMANDE A QUINTUPLÉ EN MOINS DE 10 ANS

C'est une déferlante. En France comme ailleurs, le nombre de sites de streaming et le chiffre d'affaires qu'ils génèrent ont explosé ces dernières années. Mais les premiers signes d'essoufflement montrés par Netflix – le groupe a perdu des clients en Amérique du Nord – sèment le doute : alors que notre «temps de cerveau disponible» comme notre pouvoir d'achat sont contraints, la concurrence effrénée à laquelle se livrent les géants du secteur, prêts à dépenser des dizaines de milliards pour attirer l'abonné, est-elle tenable ?

Sources : Arcom, CNC, Aqoa

366 MILLIONS D'EUROS pour **53** plateformes SVOD

257 MILLIONS D'EUROS pour **22** plateformes SVOD

1,27 MILLIARD D'EUROS pour **78** plateformes SVOD



2012 2016 2020

LES FIDÈLES SE MULTIPLIENT

8,7 MILLIONS d'utilisateurs français quotidiens

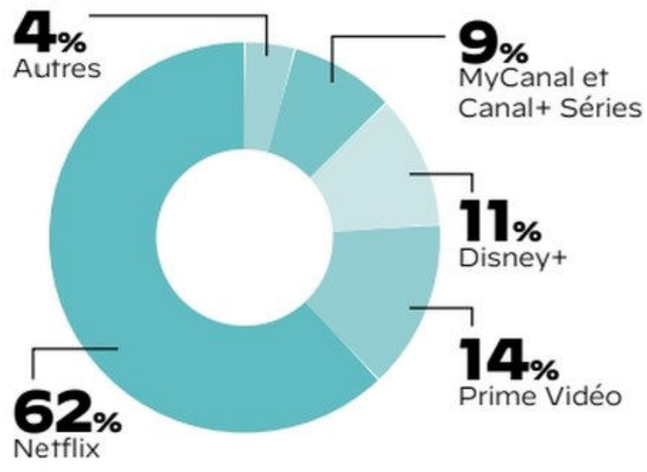
15,20 € de budget mensuel moyen par abonné

1,7 ABONNEMENT en moyenne par personne

Sources : Arcom, Médiamétrie

... ET PLÉBISCITENT NETFLIX

Part des utilisations de SVOD en France en 2021.



Source : Médiamétrie

LES BUDGETS PAR ÉPISODE ATTEIGNENT DES SOMMETS

Coût par épisode de la dernière saison en date.

58 MILLIONS DE DOLLARS
«Le Seigneur des anneaux» sur Amazon

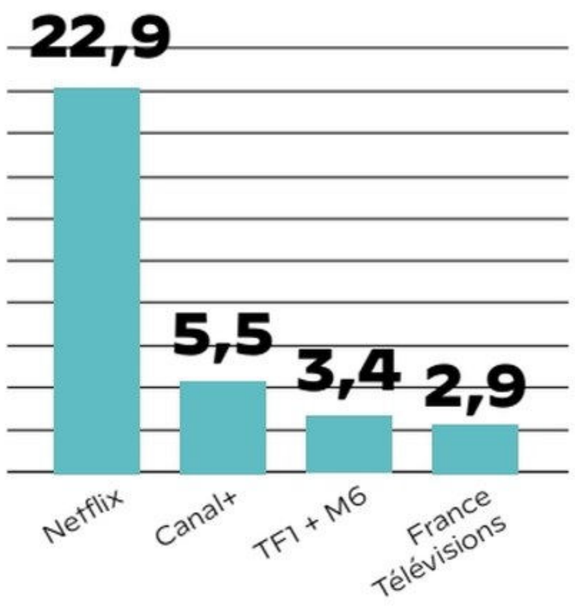
25 MILLIONS DE DOLLARS
Séries Marvel («Loki», «WandaVision»...) sur Disney+

15 MILLIONS DE DOLLARS
«The Morning Show» sur Apple+

13 MILLIONS DE DOLLARS
«The Crown» sur Netflix

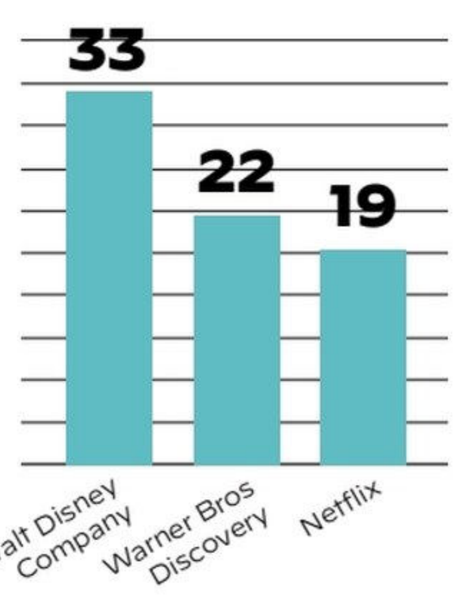
NETFLIX PÈSE PLUS LOURD QUE SES TROIS PRINCIPAUX RIVAUX FRANÇAIS RÉUNIS

Chiffre d'affaires 2020, en milliards d'euros, des groupes audiovisuels français et de Netflix.
Source : Entreprises



LES GÉANTS DU SECTEUR INVESTIRONT 140 MILLIARDS DE DOLLARS EN 2022

The Walt Disney Company (Disney+...) dépensera 33 milliards de dollars en contenus cette année (sport inclus).
Source : Wells Fargo.

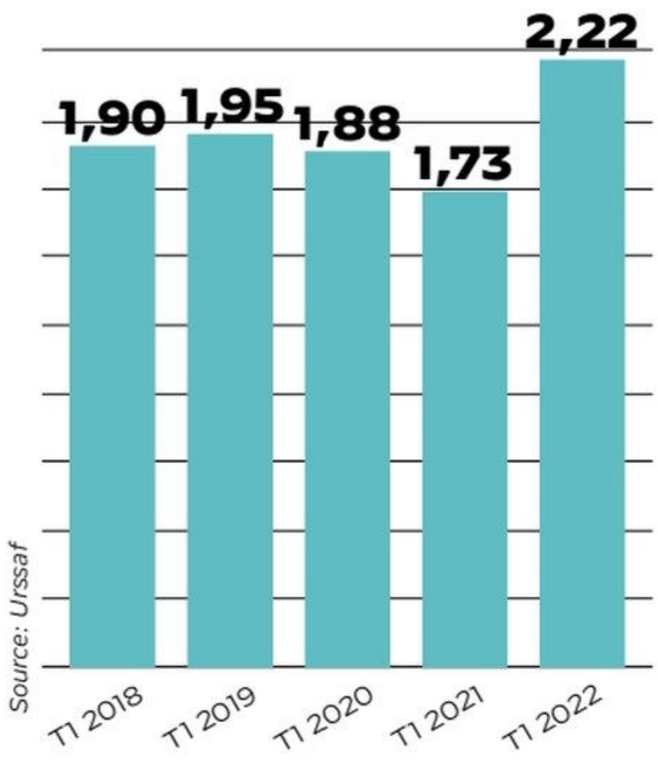


PAR FRÉDÉRIC BRILLET

LES INDICATEURS

CONJONCTURE

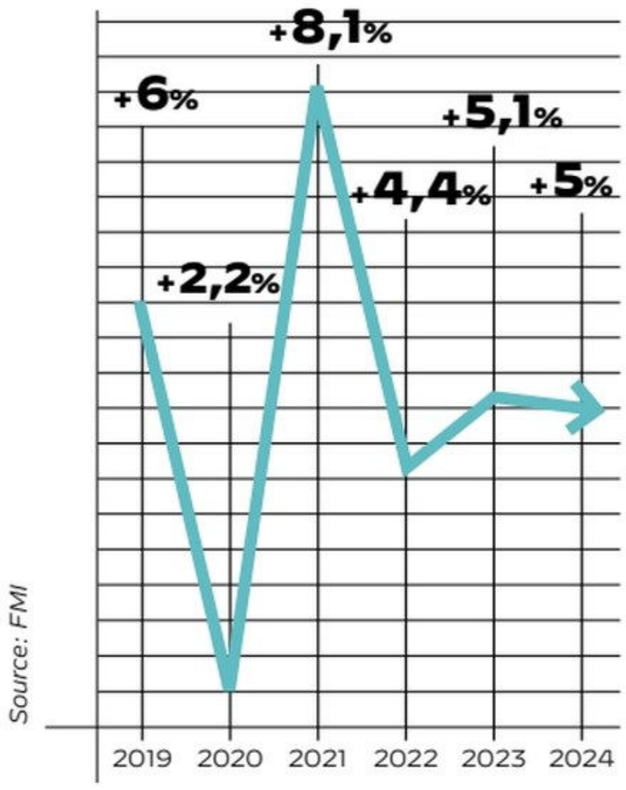
LA BONNE NOUVELLE
De fortes déclarations d'embauches



Déclarations d'embauches de plus d'un mois, hors intérim, en millions.

Avec une hausse des déclarations d'embauches de 27,7% par rapport à début 2021, période de confinement, et encore de 13,9% par rapport à début 2019, la bonne tenue de l'emploi se confirme. Reste à connaître les effets du conflit ukrainien.

LA MAUVAISE NOUVELLE
Le ralentissement chinois se confirme



Croissance annuelle du PIB chinois, en % (projections de 2022 à 2024 établies en avril).

Le FMI a abaissé sa prévision d'activité pour 2022 en Asie, à seulement +4,4% pour la Chine. Le ralentissement de l'économie chinoise, sur fond de confinement et d'effondrement de son marché immobilier, pourrait peser sur la croissance mondiale.

LA NOUVELLE VERTE
Le gaz naturel liquéfié profite de la reprise

372,3 millions de tonnes de gaz naturel liquéfié importées en 2021

Source : Groupe international des importateurs de gaz naturel liquéfié (GIIGNL)

Importations mondiales de GNL en millions de tonnes.

La reprise post-pandémie a permis aux importations de gaz naturel liquéfié de rebondir de 4,5% en 2021. Ce GNL, parfois présenté comme une alternative moins polluante au charbon, reste cependant énergivore, et critiqué pour ses fuites de méthane.

L'EXPERTISE



Maria-Eugenia Sanin
Economiste spécialiste des questions énergétiques et maîtresse de conférences à l'Université Paris-Saclay

> En cas d'embargo, la Russie pourra remplacer la demande européenne"

Pour cette spécialiste, les sanctions sur le pétrole russe nous coûteront cher.

CAPITAL : Les pays du G7 ont fait le choix d'un embargo progressif sur le pétrole russe, pendant que l'Union européenne continue de discuter du sien. Cela aura-t-il un impact sur la Russie ?

➔ Oui, dans la mesure où une grande partie du financement de cette guerre côté russe provient de ses ventes d'hydrocarbures et de pétrole aux pays membres. Mais il ne faut pas oublier que nous sommes dans une situation d'interdépendance : Moscou a besoin de nos paiements, et nous de ces hydrocarbures. Pourquoi commencer par le pétrole ? Car c'est le plus simple à substituer, bien plus que le gaz, acheminé par des infrastructures avec des connexions très fortes vers la Russie. Le problème, c'est qu'il est aussi plus aisé pour Vladimir Poutine de substituer à cette demande européenne une autre, comme celle de l'Inde, avec qui il a déjà passé un accord.

Quelles conséquences cet embargo aura-t-il en France et en Europe ?

➔ Même si cet embargo est plus simple que celui sur le gaz, il y a une difficulté à considérer : celle du raffinage. Les infrastructures sont construites à certains endroits, et il sera difficile d'en changer. C'est particulièrement vrai pour des pays comme la Hongrie et la Slovaquie, dépendants de ces importations. En France, nous le sommes moins, mais 30% du prix à la pompe reste lié aux cours. Les prix augmenteront quoi qu'il arrive, partout en Europe, et cela même si nous arrivons à remplacer une partie de nos achats, par exemple en demandant à l'Arabie saoudite de produire plus ou en levant des sanctions contre l'Iran ou le Venezuela… Début mai, le litre de sans-plomb 95-E10 a ainsi grimpé de 6,1 centimes, en une semaine. A court terme, à offre donnée, quand la demande grimpe, les prix augmentent.

La proposition peut-elle être validée, quand la Hongrie, la Bulgarie et la Slovaquie ont fait part de leur inquiétude ?

➔ Je pense qu'elle peut passer en excluant les pays qui n'ont pas aujourd'hui de solution de remplacement claire. Attention, toutefois ! Car la Russie pourra contre-attaquer en refusant de servir ces petits marchés qui ne pèsent pas lourd dans ses exportations. C'est ce qui s'est passé avec la Bulgarie et la Pologne, à qui Moscou a coupé le gaz après le refus européen de payer en roubles. Il teste la solidarité européenne.

PAR CONSTANCE DAIRE

SwissLife

“Mon choix a une odeur de jasmin et une pointe d’ambre, dans un bel atelier où j’élaborerai mes parfums : c’est ma raison d’épargner !”

Pour Iris, 41 ans, épargner avec l’assurance vie, c’est pouvoir réaliser enfin son rêve d’enfant. Alors pas question de parler “technique”. Chez Swiss Life, nous écoutons Iris nous parler de devenir nez et de créer ses propres parfums. De ses craintes aussi, et de ses envies. Et puis nous éclairons Iris et la conseillons sur les solutions qui s’offrent à elle, pour l’aider à faire les bons choix, en toute liberté. C’est comme ça que nous voyons l’assurance vie chez Swiss Life : en nous engageant auprès d’Iris et de tous nos clients pour faire avancer leurs choix de vie. Concrètement.

Rendez-vous sur swisslife.fr pour une étude personnalisée.

#YourLife* Vous permettre de vivre selon vos propres choix

Assurance & Gestion de patrimoine *personnalisées*

*Votre vie

FSTL

Swiss Life France - Siège social : 7, rue Belgrand - 92300 Levallois-Perret - 424 245 884 RCS Nanterre - www.swisslife.fr - 05/2022 -

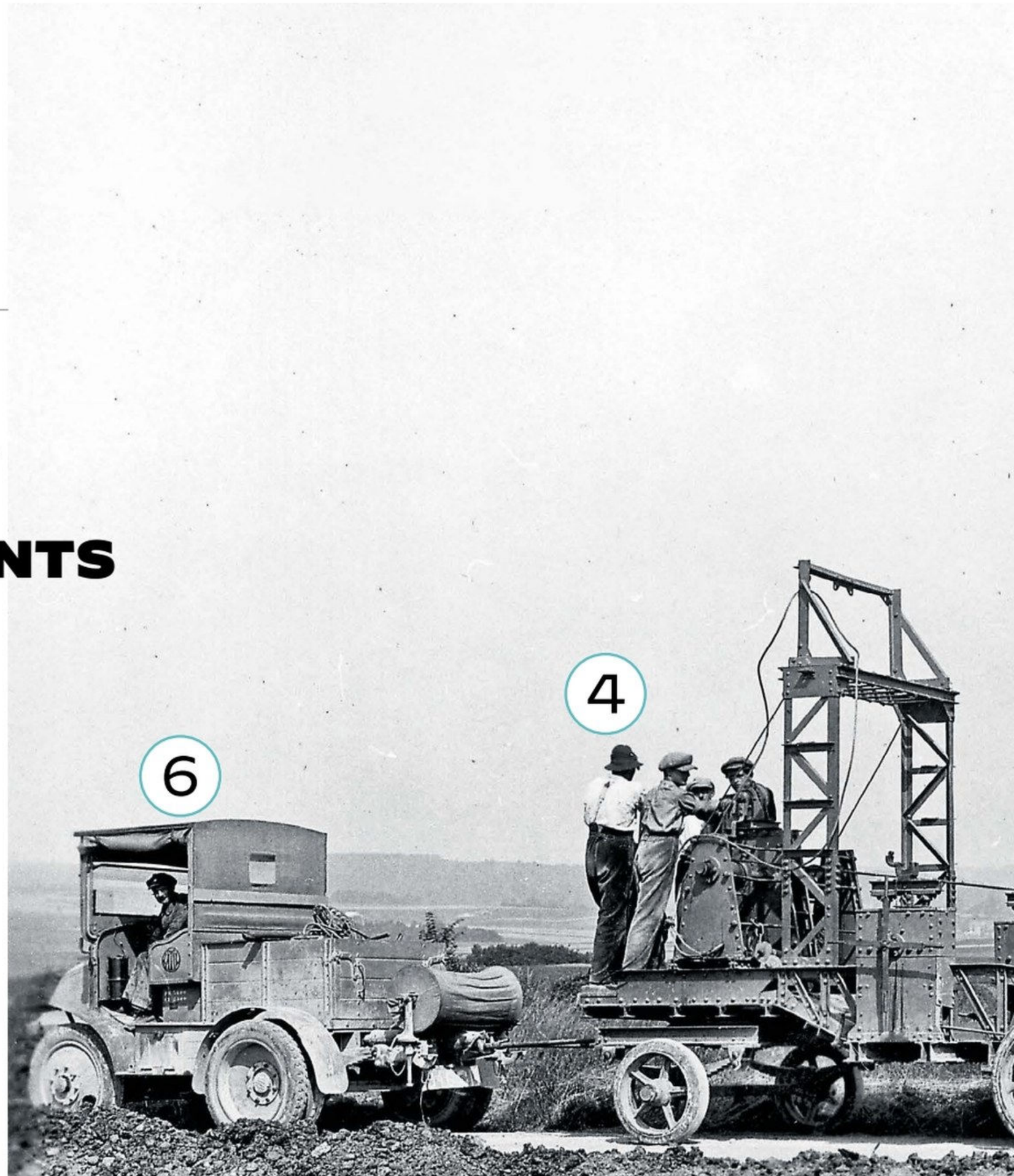
1928

L'Etat s'engage massivement pour apporter l'électricité dans les campagnes françaises et les connecter aux grands centres urbains.

L'ÉLECTRICITÉ EXIGEAIT DÉJÀ D'ÉNORMES INVESTISSEMENTS

L'avenir de la filière électrique a été un des enjeux majeurs de l'élection présidentielle, et le sera encore pour les législatives. Les nouveaux besoins (on pense notamment à la fin programmée du moteur thermique dans l'automobile), les contraintes environnementales et les fortes tensions sur le marché des énergies fossiles, que la guerre en Ukraine a encore amplifiées, obligent à repenser les modes de production, et surtout à investir massivement dans ce secteur. Entre l'indispensable modernisation du parc nucléaire et le développement des renouvelables, notamment l'éolien en mer, c'est presque 800 milliards d'euros, selon le dernier rapport du RTE (Réseau de transport d'électricité), qui devront être dépensés à horizon 2060. Ce n'est pas la première fois que l'Etat, et avec lui tout le pays, doit mettre la main au portefeuille. L'un des épisodes les plus importants – et des plus oubliés – de ce perpétuel effort d'équipement date de l'entre-deux-guerres. En 1919, seuls 20% des quelque 38 000 communes sont raccordées au réseau, qui ne couvre que la moitié de la population. Les 20 millions de ruraux sont restés à l'écart. Or les sacrifices consentis par la paysannerie pendant la guerre, les impératifs du développement agricole de même que la promesse de bien-être et d'égalité portée par le régime républicain imposent une mise à niveau. Il faut tracer des lignes, monter des transformateurs, ouvrir des centrales, en particulier hydrauliques : en vingt ans, l'objectif est atteint et la presque totalité des communes est desservie.

Frédéric Tristram





2022

La France doit programmer de lourds investissements pour rénover son parc électrique vieillissant.

JOSSELIN CLAIR/PHOTOPQR/LE COURRIER DE L'OUEST/MAXPPP

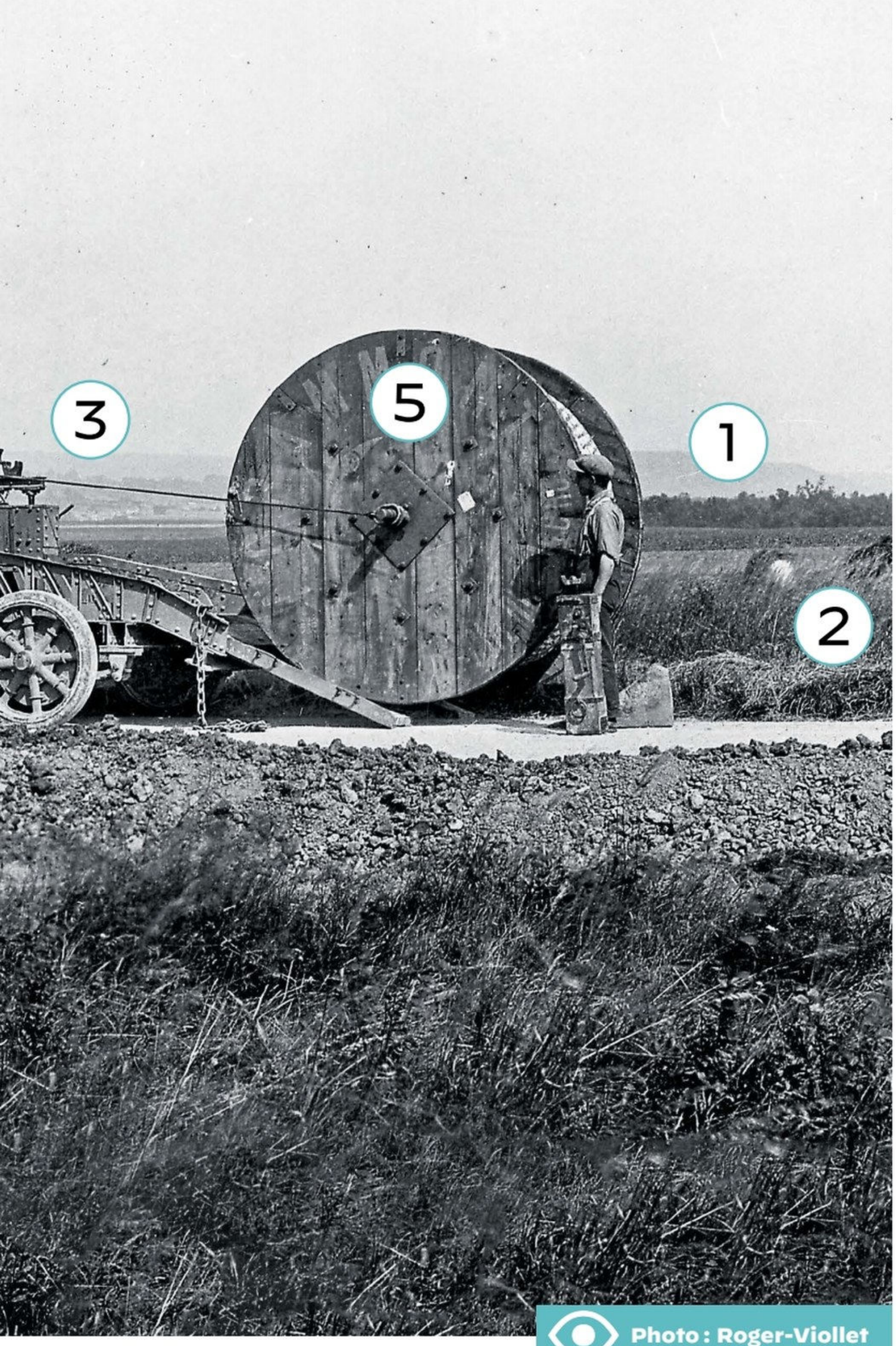


Photo : Roger-Viollet

1 LES TERRES PROCHES DE PARIS SONT LES PREMIÈRES À ÊTRE AMÉNAGÉES

Un ciel dégagé, des champs déjà labourés, quelques vallons au loin : ce paysage est typique du sud de l'Ile-de-France, là où dominent les grandes exploitations céréalières et une agriculture commerciale ouverte aux échanges nationaux, voire internationaux. L'électrification de la région est prioritaire et, en cette année 1928, son raccordement est presque achevé.

2 LES AGRICULTEURS OBSERVENT LES OPÉRATIONS AVEC CIRCONSPECTION

Ils savent que l'électricité n'aura pas d'effet positif immédiat sur leur travail et se méfient à juste titre des applications utopiques (contre les orages, par exemple) que quelques agronomes enthousiastes avaient imaginées à la fin du XIX[e] siècle. Ils apprécient en revanche le nouveau confort de vie qu'apporte le raccordement de leur domicile.

3 LE VILLAGE QUE L'ON VOIT AU LOIN A PRIS L'INITIATIVE DES TRAVAUX

Avec ses voisins, il a en effet constitué un syndicat intercommunal qui est officiellement le maître d'ouvrage. Toutefois, en vertu de la loi du 2 août 1923, l'Etat fournit près de la moitié des financements, soit directement (par le biais de subventions), soit au moyen de prêts bonifiés (distribués par le Crédit agricole mais consentis par la Caisse des dépôts).

4 LES OUVRIERS SPÉCIALISÉS SONT ENVOYÉS PAR UNE SOCIÉTÉ LOCALE

La construction et l'exploitation du réseau sont en général gérées par des sociétés privées concessionnaires (les cas de prise en charge directe par le syndicat de communes sont très rares). Le secteur de l'électricité compte quelques géants nationaux, ainsi que toute une série de structures moyennes, unifiées en 1946 avec la création d'EDF.

5 DANS LA BOBINE SONT ENROULÉES DES LIGNES À BASSE TENSION

Elles constituent l'ultime étape du réseau, qui est d'abord à haute tension (plus de 60 000 volts) pour le transport à longue distance de l'électricité, puis à moyenne tension (de 30 000 à 60 000 volts) à l'échelle du département. Les segments sont reliés par des transformateurs, dont le prototype a été mis au point, dès 1885, par la société hongroise Ganz.

6 LE VÉHICULE À ESSENCE EST INDISPENSABLE POUR BÂTIR LE RÉSEAU

Il a servi à apporter les fils et il permettra bientôt de les tendre, grâce au cylindre situé à l'arrière, quand les poteaux auront été dressés. Le courant ainsi servi aux habitations aura une tension de 110 volts. On ne passera au 220 volts en Europe que dans les années 1950, pour faciliter le transport de l'électricité.

CES PRODUITS ET SERVICES VONT-ILS PLAIRE ?

Electrolux lance son filtre à microplastiques

A compter du 1er janvier 2025, les lave-linge devront être équipés d'un filtre destiné à empêcher le passage dans les eaux usées de fibres plastiques microscopiques libérées par les vêtements (synthétiques) au cours du lavage. Selon l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN), au moins 14 millions de tonnes de plastique finissent dans les océans chaque année. Les microfibres synthétiques issues du lavage en font partie. Tous les fabricants d'électroménager y travaillent et deux méthodes semblent se profiler : soit le filtre est intégré dans le lave-linge, c'est le cas avec la marque Grundig; soit il s'achète à part et se fixe à côté de la machine, c'est l'option choisie par Electrolux. Vendu depuis peu en test chez Boulanger, puis plus largement à partir de juillet sur le site de la marque, il fonctionne avec une cartouche filtrante, qu'il faudra changer tous les six mois. Une contrainte qui demande de faire un peu de pédagogie auprès des consommateurs. **LUCIEN PORTAL**





Le zinc et la vitamine B6 sont censés renforcer nos défenses immunitaires. Cette eau est par ailleurs sans conservateurs.

PHOTOS: SP ; 2021 MATTEL INC

Vittel enrichit son eau en vitamine B6

C'était le plus gros lancement pour Nestlé Waters en 2021 : un Perrier Energize, enrichi de yerba maté du Brésil et de caféine. Un an après, c'est Vittel, du même groupe, qui parie sur une eau «fonctionnelle», la Vittel +, qui contient du zinc et de la vitamine B6. La tendance, venue des Etats-Unis, s'inscrit dans un souci de renforcer son immunité, indispensable en temps de pandémie… et permet aux industriels de gonfler leurs marges. Encore faut-il que le consommateur accepte de payer plus cher son eau (1,27 euro le litre), dont le bénéfice pour la santé reste à démontrer. **L.P.**

La consigne de bouteilles revient

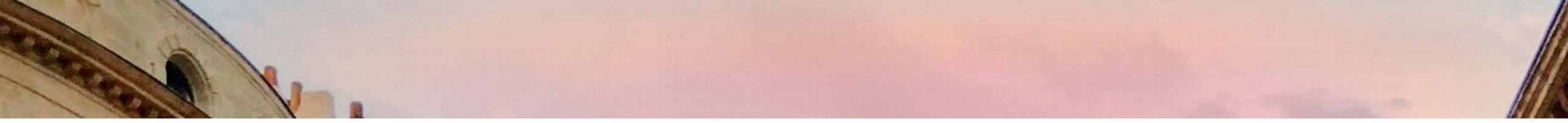
La Tournée remet au goût du jour le système de consigne d'antan. Elle livre chez vous bouteilles de lait, d'eau, de jus de fruits, de sodas, de bière… L'originalité est qu'ensuite La Tournée récupère les contenants vides, qui sont lavés et remis en circuit. Ceux-ci sont consignés (20 centimes la petite bouteille, 40 centimes la grande). Ce nouveau service se déploiera dans la grande couronne parisienne en juin. Un dispositif utile qui contribue à l'économie circulaire. **L.P.**



Ce petit train est fabriqué avec des polymères recyclés.

Des jouets neutres en carbone chez Mattel

Mattel s'attelle à une vaste tâche : verdir son offre de jouets. Il lance une première ligne sous sa marque Mega Bloks, certifiée neutre en carbone, car composée de polymères renouvelables avec un minimum de 56% de matériaux d'origine végétale. Le fabricant va plus loin : les enfants pourront découvrir une ferme ou une maison écologique. Du côté des minivoitures, Mattel met en avant l'électrique en reproduisant le Tesla Roadster, fabriqué à 99% en matériaux recyclés. On aime la cohérence entre l'offre et l'objectif de neutralité carbone. **L.P.**



colissimo

Livrer en vélos-cargos, c'est délivrer les centres-villes.

Objectif : rendre les villes plus fluides et plus respirables, grâce à des livraisons plus respectueuses de l'environnement. Colissimo poursuit le déploiement de la livraison en mode doux dans les 22 métropoles françaises. Nous assurons des livraisons en vélos-cargos, dans les cœurs de villes de Bordeaux, Lyon, Montpellier, Paris, Rennes, Strasbourg et Toulouse. À horizon 2025, nous livrerons vos colis en mode doux ou en véhicules à faibles émissions, dans près de 50 zones urbaines. Idéal pour concilier la croissance durable du e-commerce, le plaisir des e-acheteurs et aider les e-commerçants à réduire l'impact environnemental de leur activité.

Colissimo, le choix d'une livraison plus responsable et réussie.



WWF | ECOLOGIC

La Poste et WWF France, ensemble vers une livraison zéro carbone.

LA POSTE SOLUTIONS BUSINESS

EcolOgic est un marquage qui identifie la démarche de réduction des émissions de CO_2 et de compensation carbone par le groupe La Poste.
Retrouvez tous nos engagements sur laposte.fr/neutralitecarbone.
La Poste – SA au capital de 5 364 851 364 € – 356 000 000 RCS Paris – Siège social : 9, rue du Colonel-Pierre-Avia — 75015 Paris.
Crédit photo : Getty Images – 05/2022 – **HAVAS PARIS**



6
milliards d'euros
par an pour tripler le plafond de la prime exceptionnelle de pouvoir d'achat

7,4
milliards d'euros
par an liés à la suppression de la CVAE, une cotisation qui pèse sur les entreprises

6
milliards d'euros
par an pour instaurer la solidarité à la source

10
milliards d'euros
pour bloquer les prix du gaz jusqu'à fin 2022

3,2
milliards d'euros
par an pour supprimer la redevance audiovisuelle

...

Et maintenant, comment financer ses promesses ?

Dépenses imprévues, hausse du coût de la dette, recettes trop optimistes… Pour résoudre l'équation budgétaire, le déficit pourrait à nouveau être mis à contribution.

Le tout grâce à des économies de…

… 9 milliards d'euros par an, dès 2027, grâce au recul à 65 ans de l'âge de départ à la retraite.

… 10 milliards d'euros par an, dès 2027, sur le coût de fonctionnement des collectivités publiques.

… 15 milliards d'euros par an grâce à la numérisation et à la modernisation des services de l'Etat.

… 10 milliards d'euros par an grâce à la chasse aux niches fiscales et sociales.

Peut-être va-t-il vraiment finir par cramer la caisse… La campagne de l'entre-deux-tours a en effet été l'occasion, pour Emmanuel Macron, de multiplier les promesses électorales de dernière minute, plutôt coûteuses et pas toujours chiffrées. Les enseignants ? Ils seront finalement tous revalorisés de 10%, sans condition, avec un salaire minimum de 2 000 euros par mois. Les fonctionnaires ? Leur point d'indice, gelé depuis 2017, sera réévalué dès l'été pour tenir compte de l'inflation, c'est promis. Et les retraites ? Le locataire de l'Elysée s'est dit prêt à «ouvrir la porte» à un report de l'âge légal de départ à seulement 64 ans, plutôt qu'à 65. Voilà qui s'ajoute à la liste, déjà longue, des mesures égrenées mi-mars, lors de la présentation officielle de son programme. «D'après nos calculs, ce programme représente 45 milliards de dépenses supplémentaires par an. Sur cinq ans, cela fait une addition très importante», chiffre Lisa Thomas-Darbois, chargée d'études en économie et finances publiques à l'Institut Montaigne. Bien évidemment, Emmanuel Macron a joué sur le sérieux, en présentant en même temps un plan de financement de ses mesures. Il n'a toutefois pas été le chercher bien loin, puisqu'il consiste essentiellement à recourir aux mêmes ficelles qu'en… 2017. «Sa doctrine du premier quinquennat était de dire : on ne peut régler le problème de financement des politiques publiques que par un accroissement de la valeur ajoutée,

XOSE BOUZAS/HANS LUCAS VIA AFP

Des économies que l'Institut Montaigne juge difficilement quantifiables, ou inférieures aux chiffres annoncés

➔ analyse Eric Pichet, économiste et professeur à la Kedge Business School. D'où les réformes engagées sur la fiscalité du patrimoine et des entreprises.» Baisse de l'impôt sur les sociétés, transformation de l'ISF (impôt de solidarité sur la fortune) en IFI (impôt sur la fortune immobilière), suppression de la taxe d'habitation… Au total, ce sont 50 milliards d'euros qui avaient été redistribués aux ménages et aux entreprises. Et, même si le «quoi qu'il en coûte» lié à la crise du Covid a fait exploser l'endettement à près de 115% du PIB, le revenu disponible a tout de même crû en moyenne de 0,9% par an entre 2017 et 2022, selon l'OFCE (Observatoire français des conjonctures économiques). Soit près de 300 euros par tête. Tandis que le chômage retombait sous les 8%, un plus bas historique.

Mais, alors que le déficit public flirte désormais avec les 6,5% du PIB, repartir pour cinq années d'un tel régime semble plus compliqué. «Nous n'avons plus de marge de manœuvre budgétaire. Et on ne prend même pas en compte l'hypothèse d'une nouvelle vague Covid !», indique ainsi Lisa Thomas-Darbois. Il est vrai qu'à regarder dans le détail, l'équation est corsée. Commençons par les nouvelles dépenses. Certaines sont très coûteuses, à l'image du versement à la source des revenus de solidarité (RSA, prime d'activité, allocations familiales et APL), censé éviter le non-recours aux droits sociaux et la fraude. Il coûtera plus qu'il ne rapportera :

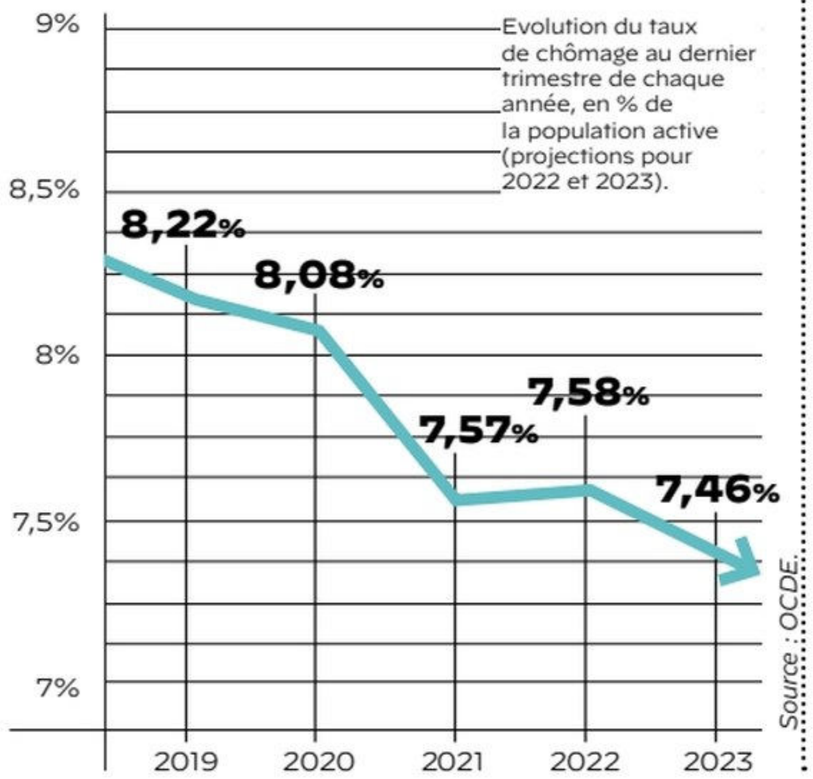
Les mesures anti-inflation ont déjà coûté **26 milliards d'euros**

autour de 6 milliards par an, selon l'Institut Montaigne. Le triplement du plafond de la prime exceptionnelle de pouvoir d'achat, versée aux salariés gagnant moins de trois fois le Smic, nécessitera peu ou prou la même somme, tandis que la suppression de la redevance audiovisuelle alourdira la note de quelque 3 milliards d'euros. D'autres dépenses semblent, elles, difficilement maîtrisables, à l'image du bouclier tarifaire et des mesures décidées pour lutter contre l'inflation. Elles ont déjà coûté 26 milliards d'euros, et la poursuite du blocage des prix du gaz jusqu'à fin 2022 devrait ajouter 10 milliards au compteur. Et, alors qu'un dispositif dédié aux gros rouleurs est annoncé pour l'été, la ristourne à la pompe de 15 centimes par litre, accordée depuis le 1er avril, a déjà coûté 3 milliards d'euros. «En seulement cinq mois, c'est l'équivalent de deux années de dépenses en faveur de la transition énergétique qui a été consacré aux seules énergies fossiles», illustre Ludovic Subran, directeur de la recherche économique d'Allianz.

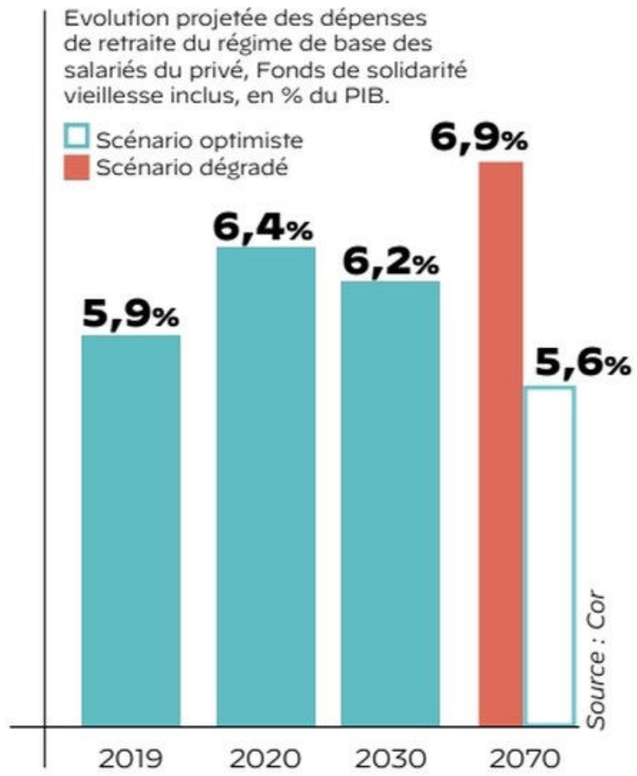
La transition énergétique, justement, parlons-en. A priori, 10 milliards d'euros seront mis sur la table annuellement pour accompagner la rénovation thermique de 700 000 logements (soit 2,24 milliards d'euros par an), produire 2 millions de véhicules électriques et hybrides à l'horizon 2030 (1,7 milliard d'euros), ou encore construire six nouveaux réacteurs nucléaires tout en favorisant l'éolien et le solaire (2 milliards)… L'enveloppe n'en paraît pas moins modeste au regard de l'enjeu. «Pour tenir les objectifs climat de la France, il faudrait, en additionnant les investissements publics et privés, dépenser dès maintenant 15 milliards d'euros de plus par an, et même 30 milliards supplémentaires par an à la fin du quinquennat», assure Benoît Leguet, directeur général de l'I4CE (Institut de l'économie pour le climat). Impossible d'y parvenir sans un fort effet de levier. «Le problème, c'est que le fléchage des dépenses ne fonctionne pas, et que nous sommes très en retard sur le cadre incitatif et réglementaire. Des progrès restent clairement à faire pour tirer l'investissement privé», confirme Ludovic Subran. Le choix d'un Premier ministre en charge de cette planification et l'adoption d'une «grande loi de programmation» sur cinq ans, annoncés par le candidat, pourront y ➔

Certains indicateurs économiques pourraient prochainement se dégrader

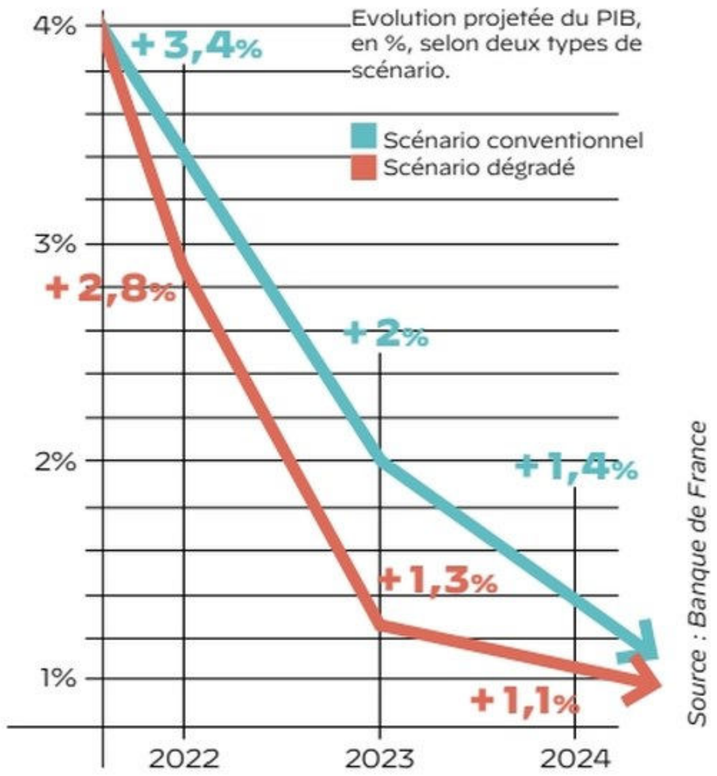
LE CHÔMAGE DEVRAIT ENCORE BAISSER, MAIS LE PLEIN-EMPLOI EST ENCORE LOIN



LES DÉPENSES DE RETRAITE POURRAIENT RESTER ÉLEVÉES



MAINTENIR 1,8% DE CROISSANCE, UN PARI QUI SEMBLE INCERTAIN



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

La croissance a été nulle début 2022, quand Emmanuel Macron **vise +1,8% par an**

➔ contribuer. «Cela permettra sans doute une démultiplication des dépenses publiques par deux, mais par trois… on peut en douter», sourit Benoît Leguet.

Si certaines dépenses ont donc été sous-estimées, ce n'est guère plus rassurant côté recettes. Alors qu'en 2017 l'ex-ministre de François Hollande avait annoncé des suppressions de postes de fonctionnaires (un plan jeté aux oubliettes entre-temps), il vise désormais 10 milliards d'euros d'économies annuelles sur le fonctionnement des collectivités publiques. «Ce genre de proposition refait surface tous les cinq ans, mais ces administrations disposent d'une autonomie de gestion. Et c'est constitutionnel», rappelle Eric Pichet. Et les 25 milliards attendus de la lutte contre la fraude – associée à des efforts de modernisation et de numérisation de l'Etat, ainsi qu'à la réduction des niches fiscales ou sociales – ressemblent, eux aussi, à de la poudre de perlimpinpin ! «Tout le monde se raccroche à la lutte contre la fraude fiscale, dont le rendement est exagéré», note ainsi François Ecalle, ancien magistrat à la Cour des comptes et fondateur de Fipeco. Quant à la seule source d'économie un tantinet crédible, la réforme des retraites, elle a déjà du plomb dans l'aile. Non seulement l'âge légal de départ pourrait ne plus être que de 64 ans, mais cette refonte risque de rapporter moins que les 6 à 10 milliards d'euros annuels annoncés, ou enfin, pas tout de suite. «Pour que la réforme soit acceptée, il faudra sans doute faire des concessions financières. Et elle ne s'appliquera que de manière progressive, sur neuf ans. Les économies immédiates ne seront donc pas massives», résume Ludovic Subran. Mêmes doutes quant aux recettes que le président espère tirer d'un retour au plein-emploi, via la poursuite de la réforme de l'apprentissage et de l'assurance chômage, ou le conditionnement du RSA à une activité de quinze à vingt heures par semaine. «Le chômage est déjà au plus bas pour certaines catégories de travailleurs qualifiés. Le sujet est donc plutôt de remettre dans le circuit des personnes très éloignées de l'emploi», fait remarquer Denis Ferrand, directeur général de Rexecode. Or les ressources fiscales attendues d'un tel phénomène risquent de décevoir. «Si on met en emploi ces personnes à plus faible formation initiale, les gains de productivité pourraient ralentir», poursuit l'expert.

Mais le principal écueil que le nouveau président risque de trouver sur sa route a tout bonnement pour nom… la stagflation, ce mélange de forte hausse des prix et d'activité économique atone, que la guerre en Ukraine est venue accentuer. Face à cette crise, l'objectif de croissance affiché par les équipes du candidat, de 1,8% par an, paraît désormais bien optimiste. Les derniers chiffres de l'Insee sont là pour en témoigner, puisque la flambée des prix, associée à la baisse de confiance des ménages, a ramené à zéro la croissance du premier trimestre. «La crise ne sera peut-être que conjoncturelle, et la croissance reviendra alors au-dessus de 1,5% après 2023. Mais nous n'y sommes pas, et l'incertitude est forte aujourd'hui», prévient Thomas Grjebine, économiste au CEPII (Centre d'études prospectives et d'informations internationales). Certes, l'actuelle flambée d'inflation aura quelques vertus, en augmentant les recettes fiscales de l'Etat, notamment avec le produit de la TVA. «Mais des charges additionnelles en lien avec cette même hausse des prix viendront en compenser l'effet, par exemple en cas de réindexation des retraites et des minima sociaux», tempère Denis Ferrand. Quant à la baisse du ratio de dette sur PIB qu'autorise la forte inflation en accroissant mécaniquement la richesse nationale, elle ne fonctionne qu'à politique inchangée. «On n'en prend pas le chemin, au vu des nouvelles dépenses annoncées», insiste François Ecalle.



«Les économies immédiates permises par la future réforme des retraites ne seront pas massives»

Ludovic Subran,
directeur de la recherche économique chez Allianz

On l'aura compris, toute hausse d'impôts ou politique de rigueur étant pour l'heure exclues, c'est donc le déficit public qui risque, une nouvelle fois, d'être mis à contribution. Le problème, c'est que Macron a aussi promis, dans son programme, de le ramener à moins de 3% d'ici à 2027. Et qu'il ne pourra cette fois-ci plus compter sur l'aide de la BCE (Banque centrale européenne), dont la politique accommodante avait permis de financer à peu de frais le «quoi qu'il en coûte». La hausse des prix, qui a atteint un taux record de + 7,5% en avril en zone euro, va sans doute la conduire à encore resserrer ses conditions de prêt, pour se conformer à son objectif de 2% d'inflation. La remontée des taux d'intérêt est d'ailleurs d'ores et déjà enclenchée. Alors qu'en décembre dernier, le rendement des obligations françaises à dix ans était négatif, à – 0,02%, il atteignait + 1,5% début mai. Pour ne rien arranger, 10% de ce stock d'obligations sont indexés sur l'inflation : elles vont donc devenir plus coûteuses à rembourser. D'après une note de Fipeco, une hausse de 1% de tous les taux d'intérêt alourdirait la facture de l'Etat de 2,5 milliards d'euros la première année, puis de 6,1 milliards la deuxième, 15,4 milliards la cinquième et même 29,5 milliards la dixième. «Il ne faut pas s'alarmer outre mesure, car les titres que nous finissons de rembourser, d'une durée moyenne de 8,5 ans, avaient été émis à un taux de 2,5%, plus élevé qu'aujourd'hui», nuance Denis Ferrand. Cela promet, en tout cas, pour les futures négociations à mener avec la Commission européenne… Elles viseront à refondre les critères du Pacte de stabilité – les fameuses limites de 3% du déficit et de 60% de dette –, à l'application suspendue, depuis la crise du Covid. «La bonne application de la réforme des retraites pourra à cet égard envoyer un signal de sérieux budgétaire à Bruxelles et à nos partenaires allemands», note Thomas Grjebine. Bref, s'il n'y a qu'une seule promesse à tenir, elle est toute trouvée.

CONSTANCE DAIRE

PHOTO: SP ALLIANZ

@CERRUTI1881 | CERRUTI1881FRAGRANCES.COM

CERRUTI 1881

SILVER

UN CHARME MAGNÉTIQUE



SILVER LE CLASSIQUE

DISPONIBLE EN LIGNE SUR NOCIBÉ.FR, MARIONNAUD.FR ET SEPHORA.FR

Daniel Julien, P-DG de Teleperformance, leader mondial des centres d'appels

L'homme qui reçoit 3 millions de coups de fil par jour

Un problème avec votre iPhone ? Une question sur un colis Amazon ? Sans le savoir, c'est lui que vous appelez ! Parti de pas grand-chose, ce patron secret au caractère bien trempé a monté un géant de la relation client. Portrait indiscret.

Les abonnés d'Orange n'ont jamais entendu parler de lui. Pas plus que les consommateurs des produits d'Apple, des services d'Amazon, de Google ou d'Uber… Pourtant, à chaque fois qu'ils veulent contacter ces marques, c'est probablement à un salarié de **Daniel Julien** qu'ils ont affaire. Ce Français de 69 ans au look décontracté est le P-DG de Teleperformance, champion mondial des centres d'appels et du service client. Les multinationales lui font confiance parce qu'il excelle dans l'exercice du SAV ou de l'assistance à distance, souvent réalisés loin de leur base à des coûts compétitifs. Mais chut, elles ne tiennent pas à ce que cette externalisation s'ébruite. «Dans notre métier, il y a beaucoup de règles de confidentialité», résume le patron au sourire Ultra Brite qui reçoit à son siège parisien de la rue Balzac, à deux pas de l'Etoile.

Rester dans l'ombre, Daniel Julien ne s'en plaint pas. La discrétion n'a jamais empêché Teleperformance («TP» pour les intimes) de – très bien – gagner sa vie. En 2021, le chiffre d'affaires a progressé de 25,7% par rapport à l'exercice précédent, à 7,1 milliards d'euros. Quant au résultat, il a bondi de… 72% (557 millions d'euros). Chaque année, le géant aux 420 000 salariés disséminés partout dans le monde affiche des croissances à deux chiffres. Si bien qu'en 2020 TP a fait son entrée au CAC 40, l'indice phare de la Bourse de Paris, où la valeur de son action est l'une des plus élevées de la cote (au-delà de 300 euros). La capitalisation du groupe, qui dépasse 20 milliards d'euros, y est supérieure à celle de Veolia et loin devant celle de Carrefour. De quoi faire les affaires de Daniel Julien. Détenant 2% de l'entreprise, il est, selon nos calculs, à la tête d'une fortune professionnelle de 380 millions d'euros. Il est aussi l'un des patrons les mieux payés de France. Fixe, variable et actions de performance compris, sa rémunération a atteint 21 millions d'euros l'an dernier, selon le pointage de Scalens, une fintech spécialisée dans les sociétés cotées. Derrière **Bernard Charlès** (Dassault Systèmes) et **Carlos Tavares** (Stellantis), mais devant **Jean-Paul Agon** (L'Oréal) et **Paul Hudson** (Sanofi)…

La mise à feu de la fusée Teleperformance date de 1978. Cette année-là, le jeune Daniel, un Normand grandi dans les embruns de la pointe de La Hague, s'était mis en tête de développer une nouvelle approche commerciale venue des Etats-Unis : la vente par téléphone. C'est au sein d'une antique entreprise française, La Rochefortaise, diversifiée dans un tas d'activités (alimentaire, négoce, distribution…), où le diplômé en économie de 25 ans s'était fait embaucher, qu'il a commencé à dérouler son scénario. Une histoire qu'il enjolive volontiers d'une atmosphère à la Steve Jobs. Ici, pas de bidouillages dans un garage, mais des débuts ➔

7,1 milliards
d'euros de chiffre d'affaires

400 sites
répartis sur tous les continents

380 millions
d'euros de fortune professionnelle

420 000
salariés dans le monde entier

Estimations Capital.

De Miami à Paris, il règne sur un empire du SAV



Daniel Julien, 69 ans, fondateur et P-DG de Teleperformance.

PHOTOS: SEAN MEYERS/ZUMA/REA, GETTY IMAGES/ MARTIN BARRAUD

Ce stratège a été le premier à **délocaliser** ses centres, en Tunisie puis bien plus loin

➔ spartiates dans un rez-de-jardin de la rue de Grenelle, à Paris. «Il y avait une secrétaire et 10 téléphones, et nous démarchions les particuliers pour leur vendre des encyclopédies et des abonnements à la presse», raconte le patron.

Alors chargé de la vente par correspondance chez l'éditeur Robert Laffont, **Bernard Canetti**, aujourd'hui chantre de la minceur avec sa société Comme J'aime, a été l'un des premiers clients de Teleperformance. Il se souvient d'une ambiance studieuse et survoltée à laquelle il prenait d'ailleurs part. «Pour vendre, on a essayé une multitude de formules, on testait des scripts et, pour décompresser, on allait jouer au flipper dans un café voisin de la rue Saint-Guillaume.» La vedette des programmes diététiques a gardé le contact avec son sous-traitant de l'époque, il siège même au conseil d'administration de l'entreprise, qui regroupe sept nationalités.

Quarante-quatre ans plus tard, fini le démarchage. L'entreprise répond aux questions des consommateurs lors d'un achat en ligne, trouve des solutions à leurs problèmes quand un appareil fait des siennes… Sous la houlette du P-DG et cofondateur, la petite boîte de télémarketing est devenue une organisation tentaculaire dans le métier de la relation client externalisée. Un marché très concurrentiel, estimé à 90 milliards d'euros et dont il a été l'un des pionniers. «A chaque fois, il a repéré les coups gagnants avant les autres», salue **Manuel Jacquinet**, rédacteur en chef du magazine professionnel «En-Contact» et fin connaisseur du secteur.

«Nous avons étoffé notre portefeuille de clientèle en surfant sur les différentes vagues d'innovations technologiques», résume le stratège en chef. Il a d'abord su capter très tôt les nouveaux acteurs de la téléphonie mobile (SFR, Orange…), puis les fournisseurs d'accès à Internet, les géants de l'e-commerce (Amazon), les fabricants de smartphones (Apple, Samsung), les stars du social media (Facebook) et, enfin, les pros de la transformation digitale (Expedia). «Dans tous leurs domaines, nous constituons des savoir-faire», précise le boss.

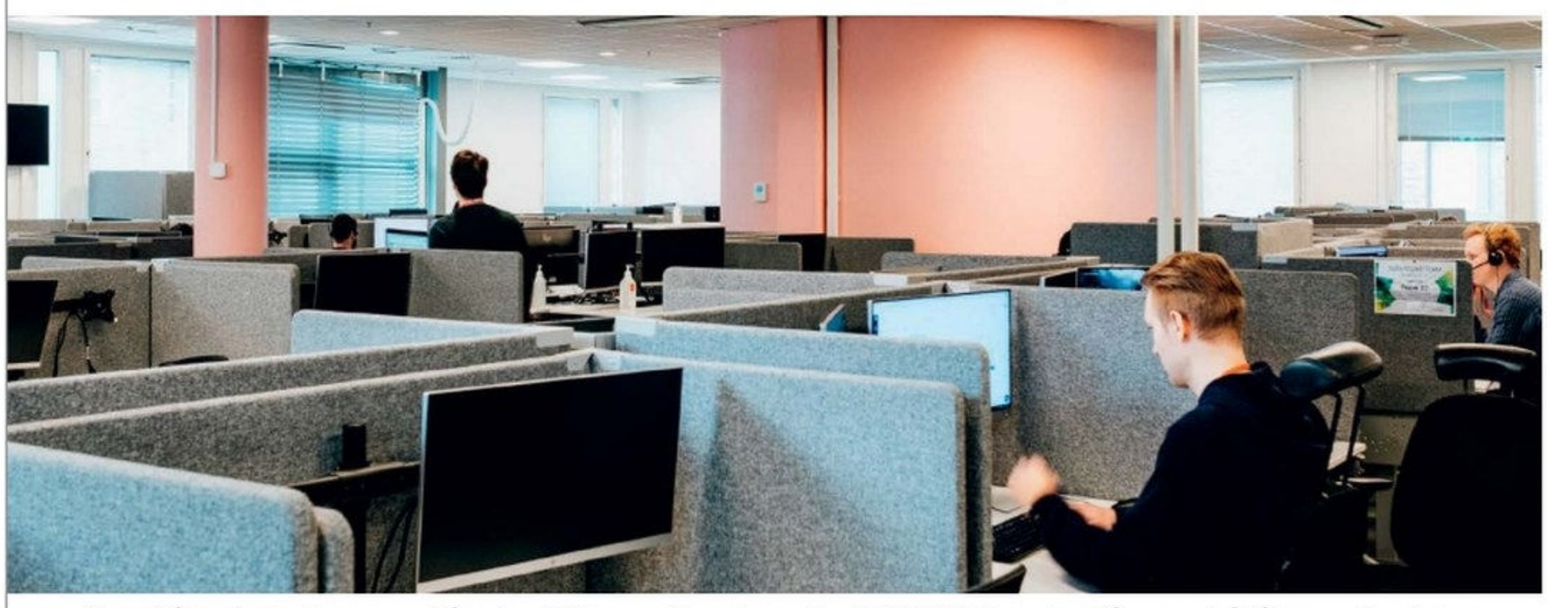
Aujourd'hui, ses troupes répondent 24 heures sur 24 aux clients et aux usagers d'une myriade de marques de produits et de services. Et en plus de 265 langues et dialectes, s'il vous plaît. Elles interviennent pour le compte d'agences de voyages, de compagnies de transport, de chaînes hôtelières, de géants de l'e-commerce, de l'énergie, de la santé, des télécommunications, des services financiers… Autant d'entreprises soucieuses de se focaliser sur leur cœur de métier et qui, pour faire des économies, confient la relation client à des experts capables de proposer des solutions à un coût avantageux.

Pour cela, Daniel Julien a plus d'un tour dans son sac. Dès le départ, son credo était clair : «Faire bien, plus vite et moins cher.» Il a ainsi été le premier acteur tricolore à ouvrir un centre «offshore», en Tunisie, pour bénéficier d'une main-d'œuvre francophone à bas coût. D'après les experts, les tarifs hors taxes d'un service en français sont aujourd'hui de 6 à 7 euros l'heure à Madagascar, 10 euros en Afrique subsaharienne, ou encore de 14 à 18 euros au Maroc (contre 26 à 38 euros en France). Le patron a aussi été un précurseur de la voix sur IP (via Internet) pour transférer les appels à frais réduits vers ses sites excentrés. Un modèle ensuite répliqué partout. «A un donneur d'ordre allemand, nous pouvons proposer un service depuis son territoire, bien sûr, mais aussi, selon ses contraintes économiques, depuis un pays à moindre coût comme la Turquie, la Slovaquie ou le Kosovo, explique Daniel Julien. C'est aux clients de définir les priorités et d'effectuer les arbitrages, nous mettons ensuite nos moyens à disposition.»

Et quels moyens ! TP gère plus de 400 sites dans le monde, avec des centres comprenant de 200 à 900 agents pour les plus grands. «Ce sont des campus à l'américaine avec salle de gym, barbier, restaurants. En République dominicaine, ils ont même installé un centre de jeu en ligne professionnel», annonce fièrement le patron. Cela n'empêche pas le turnover d'atteindre des sommets : 80% par an ! «C'est un métier difficile, je l'ai fait», reconnaît-il, en déplorant ce niveau de rotation record, coûteux pour l'entreprise. Spécialistes de leurs secteurs (téléphonie, distribution…), les opérateurs peuvent intervenir très rapidement sur un contrat ou, pour des programmes plus complexes, suivre des formations internes allant jusqu'à neuf semaines. Le coût étant un facteur clé, il faut, quelle que soit la mission, calibrer l'effectif au plus près. «La connaissance des marchés et du métier nous permet d'anticiper», indique **Olivier Rigaudy**, directeur général délégué et directeur financier de l'entreprise.

Eprouvant, le métier d'opérateur affiche un **turnover record** : 80%

Les fabricants de téléphone ont l'habitude de lancer leurs nouveaux produits en septembre ? Aux endroits où Apple ou Samsung ont prévu de démarrer la commercialisation, l'entreprise étoffe ses équipes pour répondre aux pics d'appels prévisibles des consommateurs. Avec des temps de réponse cibles et un niveau de qualité exigé sur lesquels on ne transige pas. «La complexité des interactions s'est accrue. On doit vous répondre tout de suite, sans vous donner le sentiment d'être traité comme un numéro», souligne le DG. Et voilà comment, en plus de la voix, un arsenal d'outils est venu en renfort des téléconseillers : robotique, pour afficher à l'écran de l'opérateur tout ce que l'on sait sur le client qui contacte le service, chatbot, SMS, vidéo, bientôt métavers…



Au début de la pandémie, TP a mis plus de 150 000 salariés en télétravail et les centres se sont vidés, comme ici à Stockholm. La fédération syndicale mondiale UNI Global Union lui a tout de même reproché en avril 2020 sa gestion de la crise.

JULIETTE ROBERT/HAYTHAM-REA

➔

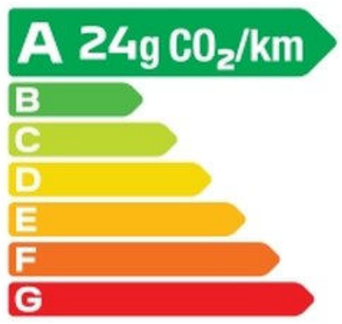


NOUVELLE 308

HYBRIDE RECHARGEABLE

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

PEUGEOT RECOMMANDE 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 ou sur https://www.peugeot.fr/marque/politique-environnementale/wltp.html. OPEn - Automobile PEUGEOT 552 144 503 RCS Versailles.

Pensez à co-voiturer. #SeDéplacerMoinsPolluer

Le P-DG est connu pour sa passion des process… et ses **colères homériques**

➔ Parti le premier, Daniel Julien a tout fait pour rendre ses positions inexpugnables. Les concurrents les plus sérieux, comme les français Sitel et Webhelp ou l'allemand Majorel, ont beau cravacher, c'est toujours TP qui fait la course en tête. Sauf… dans l'Hexagone, où son modèle fondé sur des structures de coût les plus allégées possible est battu en brèche (la France représente moins de 4% de l'activité). Pour maintenir son avance, le patron n'hésite pas à mettre la main au portefeuille en rachetant tout ce qui lui semble bon pour augmenter la taille de l'entreprise et son empreinte mondiale, caractéristique très appréciée des Gafam. «Il cible des sociétés à forte valeur ajoutée, dont les activités peuvent être développées à l'échelle de la planète», commente l'administrateur Bernard Canetti. En 2018, il a par exemple repris pour 860 millions d'euros un spécialiste indien de la gestion omnicanale de l'expérience client, Intelenet. Ses secteurs d'activité allaient de la banque à l'assurance en passant par le tourisme, l'e-commerce ou la santé. A la clé: 55000 salariés et 40 centres de plus, en Inde, aux Philippines, aux Emirats arabes unis, au Guatemala, en Pologne… Les acquisitions servent aussi à Daniel Julien à diversifier son business, une démarche déjà engagée dans des métiers comme la modération de contenus pour les réseaux sociaux, le recouvrement de créance, la gestion des demandes de visa ou l'interprétariat. «Plus on grossit, plus on attire», se félicite Olivier Rigaudy.

Pour faire fonctionner cette énorme machine, le P-DG, vrai «control freak» (obsédé du contrôle), a imaginé une organisation qu'il compare à un Rubik's Cube, avec des patrons par région, par lignes de services (l'interprétariat, la modération de contenus…) et par métiers (banque, téléphonie, etc.). Omniprésent, il en connaît le moindre détail. «Un groupe de 420000 personnes, ça se manage avec clarté, simplicité, discipline et proximité», professe le grand chef. Sous ses ordres, 20000 cadres sont chargés de faire tourner la boutique. Et il les mène à bride abattue, lui qui apprécie les galops à pleine vitesse dans la forêt. Rien n'est laissé au hasard et il y veille, malgré la taille de l'entreprise. «C'est un fou du process. De la manière de recruter un collaborateur à celle de s'adresser à un client, tout est répertorié dans des books de procédures, des tables de lois conservées dans les centres et qui ne doivent pas être diffusés à l'extérieur», décrit Manuel Jacquinet. «Dans le genre, Teleperformance va bien plus loin que les autres, des anciens que nous avons recrutés parlent d'une ambiance assez militaire», fait savoir **Dirk van Leeuwen**, directeur général pour les pays francophones du concurrent Webhelp. Selon Olivier Rigaudy, c'est justement l'une des forces de l'entreprise. «C'est de cette façon que nous pouvons délivrer un service de qualité constant dans le temps et l'espace. Comme dans une armée, il faut de la rigueur, des troupes bien entraînées et bien managées.» Mais gare aux écarts, la cour martiale n'est pas loin, en tout cas pour les cadres.

Car derrière son air affable, Daniel Julien a la réputation de pratiquer un management plutôt rugueux. Il tire ses collaborateurs vers le haut et les promeut volontiers: le patron du Portugal, 10000 salariés, n'a que 32 ans. La directrice de la gestion des clients stratégiques et membre du comité exécutif, l'Américaine **Miranda Collard**, a débuté chez TP par un job étudiant en 1993, à l'âge de 19 ans. Mais il perd aussi rapidement patience en cas de problème. Vice-président de Salesforce en France, **Sébastien Zins** est passé chez TP à la fin des années 1990. Fraîchement diplômé en informatique, il a vite été bombardé directeur technique du centre d'appels du client Wanadoo. Et il se souvient des colères homériques du boss. «J'avais toujours un téléphone de secours dans mon bureau, au cas où il aurait fracassé le sien contre un mur, ce qui se produisait fréquemment. Son assistante m'appelait alors pour remplacer l'appareil», s'amuse-t-il aujourd'hui. Les concurrents ne sont pas protégés des orages du patron. Dans une vie précédente, **Hervé Milcent**, aujourd'hui directeur général de Solocal, en a fait l'expérience. «Les gens de Teleperformance étaient sur tous les appels d'offres, ils étaient assez arrogants et nous menaient une guerre des prix féroce. Un jour, Daniel Julien m'a convoqué dans son bureau pour me mettre la pression. L'échange a été courtois, mais très musclé», se rappelle-t-il.

Avec ce côté patron à l'ancienne, mieux vaut garder le doigt sur la couture du pantalon. D'autant que le général cinq étoiles peut débarquer à l'improviste. S'il réside aux Etats-Unis (il a la double nationalité), premier marché de TP où il s'est installé dès les années 1980 pour lancer l'activité et où il possède aujourd'hui un ranch, il visite aussi régulièrement les centres aux quatre coins du monde.

«Pendant plus de vingt-cinq ans, j'ai passé six mois de l'année dans les avions. Mon bureau, c'est ça!», s'exclame-t-il en brandissant son smartphone. Il a fallu une pandémie pour calmer le globe-trotteur. Cette vie trépidante lui a valu quelques divorces (il est père de cinq filles) «et une horloge biologique complètement détruite». Il assure préparer minutieusement chacune de ses virées sur le terrain en dévorant des ouvrages d'économie ou d'histoire sur le pays en question. «Je ne veux pas être le gringo qui se balade. En Inde je suis indien, en Argentine argentin…» Dernièrement, cette image de citoyen du monde proche de ses troupes a cependant été écornée, ce qui l'agace beaucoup. En avril 2020, UNI Global Union, une fédération syndicale internationale, a en effet déposé plainte contre TP auprès de l'OCDE. Motif: dans une dizaine de pays, dont la France, les droits des salariés à bénéficier d'un lieu de travail sûr pendant la pandémie auraient été violés. Comme aux Philippines, où TP emploie plus de 40000 personnes et où des employés avaient été amenés à dormir sur place dans des conditions précaires, faute de pouvoir rentrer chez eux en raison du confinement. «Je nie en bloc», s'enflamme Daniel Julien, fier du certificat Great Place to Work régulièrement décerné à l'entreprise. L'été dernier, le point de contact de l'OCDE à Paris a fini par dédouaner Teleperformance. Auparavant, une lettre bienvenue signée du secrétaire du comité d'entreprise européen de TP et se démarquant de l'UNI était venue officiellement soutenir la direction. «Les syndicats sont libres, personne n'a cherché à les influencer», tient à préciser le patron. Même pas avec un petit coup de fil?

JEAN BOTELLA

TOP 5 DES PATRONS LES MIEUX PAYÉS DU CAC 40

1. Carlos Tavares	Stellantis	**66 millions**
2. Bernard Charlès	Dassault Systèmes	**45 millions**
3. Daniel Julien	Teleperformance	**21 millions**
4. Jean-Paul Agon	L'Oréal	**10 millions**
5. Paul Hudson	Sanofi	**9 millions**

Montant en euros, incluant fixe, variable et actions de performance en 2021. La part des titres est plus élevée dans les salaires de Julien et Tavares. Source: Scalens.

bouygues TELECOM



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.

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.



L'homme d'affaires est accusé par ses associés d'avoir détourné les fonds de plusieurs célébrités.

Dylan Deschamps
Fils du sélectionneur de l'équipe de France de football Didier Deschamps

Florent Steiner
Fondateur du site AdopteUnMec.com

Hugo Mulliez
Directeur général d'Ausspar, holding du groupe Auchan

Famille Poutrel
Fondatrice du groupe Ingenico, spécialiste des terminaux de paiement

CHARLES PLATIAU/REUTERS

Oussama Ammar
Une brochette de people victimes de ce gourou de la tech ?

Le Tout-Paris a voulu investir auprès de ce pro reconnu et avenant, fondateur du fameux incubateur The Family. Mais, aujourd'hui, des VIP ont perdu trace de leur argent…

En janvier dernier, **Oussama Ammar** parlait cryptomonnaies sur Sud Radio. En février, il était invité à discourir sur l'«art du numérique» dans un très chic salon de thé parisien. En mars encore, on l'annonçait à l'hôtel Four Seasons de Casablanca pour une conférence sur l'entrepreneuriat, la famille et l'argent… Le cofondateur de The Family, un incubateur emblématique de la start-up nation où **Emmanuel Macron** s'était rendu en 2015, est décidément un orateur très convoité. Depuis plusieurs années maintenant, ce maître à penser, reconnu comme un pro de la tech, raconte son expérience à des parterres de jeunes entrepreneurs conquis, parfois prêts à payer 1 800 euros pour dîner avec lui et recevoir ses conseils. Parmi ses fameux préceptes ? Le célèbre bon mot de Picasso : «Les grands artistes copient, les génies volent…»

L'homme d'affaires aurait-il un peu trop joué avec la formule ? Aujourd'hui, c'est lui qui est soupçonné d'avoir détourné plus de 3 millions d'euros confiés à The Family. Ses associés, **Nicolas Colin** et **Alice Zagury**, l'accusent publiquement. «Plusieurs sociétés du groupe ont déposé une plainte pour abus de confiance, faux et usage de faux, contre Oussama et ses holdings personnelles», ont-ils annoncé sur LinkedIn. Ces sociétés, ce sont des véhicules d'investissement (dits SPV). Leur fonctionnement est toujours le même : des particuliers se réunissent pour mettre de l'argent dans des start-up naissantes et les soutenir dans l'espoir de toucher un jour le jackpot. Ils confient leurs fonds à The Family, qui se charge ensuite de les placer. Problème, une partie des liquidités a été virée sur les comptes personnels d'Oussama Ammar, et ce dernier refuserait, pour l'heure, de la rendre, ou de dire ce qu'il en a fait… «Vouloir tout me mettre sur le dos alors qu'Alice et Nicolas étaient dirigeants au même titre que moi n'est pas très crédible, répond l'accusé à Capital. C'est The Family qui a contracté avec les investisseurs, pas moi à titre personnel.»

Peu le savent, mais cette drôle d'affaire commence à susciter de sérieux émois ➔

Vous avez le sens de l'étiquette.

Bexley

Chaussures ville
Cuir de veau patiné
149€
Prix Unique

109€ la 2ème paire au choix

Bien sûr, vous avez bon goût. Le bon goût de ne jamais faire de faute de goût quelle que soit l'occasion. Et pour ne jamais commettre d'impair vous choisissez Bexley et ses modèles assurément dans les bons codes de l'élégance, de ce qui fait l'étiquette dans toutes sociétés. Mais là où vous excellez en matière de bon goût, c'est que vous avez l'intelligence de ne pas y laisser votre chemise, de mettre le bon prix, le prix de l'exigence, de l'excellence des matières, des savoir-faire français

Nos boutiques

Bexley.fr

AIX-EN-PROVENCE I ANNECY I BORDEAUX I GRENOBLE I REIMS I PARLY 2 - LE CHESNAY I LILLE I LYON 1ER I LYON 2ÈME I LYON 6ÈME I MARSEILLE I NANTES I NICE I PARIS 4ÈME - HENRI IV I PARIS 6ÈME - SAINT GERMAIN I PARIS 7ÈME - RASPAIL I PARIS 8ÈME - CHAUVEAU LAGARDE I PARIS 8ÈME - CHAMPS ÉLYSÉES I PARIS 8ÈME - LA BOÉTIE I PARIS 15ÈME - VAUGIRARD I PARIS 17ÈME - PALAIS DES CONGRÈS I PARIS - LA DEFENSE I CC CRETEIL SOLEIL I TOULOUSE I STRASBOURG I BRUXELLES - GALERIE LOUISE | BRUXELLES - WOLUWE | LUXEMBOURG |

Elvistheagence.fr - ©Pablo Arroyo

Trois procédures ont déjà été lancées, et d'autres encore pourraient suivre

➔ dans les beaux quartiers de la capitale. Car, selon nos informations, un bataillon de VIP, héritiers de grandes fortunes ou patrons reconnus (on y reviendra), pourraient faire les frais de cet imbroglio. Il faut dire que, dès sa création, The Family a attiré les investisseurs du Tout-Paris grâce à un attelage de fondateurs détonant. Oussama Ammar, à l'entregent indéniable, savait séduire. «C'était un beau parleur qui proposait à tout le monde de mettre des petits tickets dans des projets prometteurs, se souvient **Stéphane Zibi**, consultant spécialiste du numérique. Il a créé un club à la mode dont il fallait faire partie.» Des startupeurs à succès comme **Frédéric Montagnon**, fondateur de la plateforme Overblog, se sont ainsi laissé tenter. «Je trouvais que c'était une belle initiative pour développer l'écosystème français. J'en ai parlé à plusieurs entrepreneurs, proches, qui ont fait de même.» D'autant que l'avenant Oussama Ammar était très bien entouré. Nicolas Colin, inspecteur des Finances et coauteur d'un rapport sur la fiscalité du numérique, apportait sérieux et crédibilité au projet. Quant à Alice Zagury, elle avait l'expérience d'un incubateur avec Le Camping, installé dans le Silicon Sentier de Paris. Plus fort, ce trio a même été rejoint, ensuite, par un autre inspecteur des Finances bien connu, **Jean-Jacques Augier**, ancien trésorier de **François Hollande** pendant la campagne présidentielle de 2012 et conseiller d'Emmanuel Macron lors de sa première campagne présidentielle. De quoi rassurer tout investisseur, peut-être à tort.

Pour l'instant, rien n'est tranché, le dossier est en cours d'instruction. Mais une chose est sûre : une brochette de célébrités ne savent pas bien où est passé leur argent. Pour faire simple, elles ignorent s'il est parvenu jusqu'aux entreprises dans lesquelles elles pensaient investir. Un premier cercle concerné a versé, en 2020, 1 million d'euros censés financer Stripe, un spécialiste du paiement en ligne valorisé à 95 milliards de dollars. On y trouve **Dylan Deschamps**, fils de l'entraîneur de l'équipe nationale de football, qui a déboursé 100 000 euros. A ses côtés, **Florent Steiner**, fondateur du site AdopteUnMec.com (100 000 euros misés également), et **Hugo Mulliez**, directeur général d'Ausspar, la holding du groupe Auchan (plus prudent, avec 5 000 euros alloués). Des personnalités sont également exposées via deux autres SPV, constitués dans les îles Caïmans pour acheter des titres SpaceX, la société d'**Elon Musk**, et Airbnb. Cette fois, c'est la famille **Poutrel**, à l'origine d'Ingenico, spécialiste des terminaux de paiement, qui aurait perdu trace de ses euros. Des plaintes pourraient suivre concernant trois autres «véhicules», qui font «actuellement l'objet de vérifications complémentaires», selon l'avocat des plaignants. L'un d'eux devait placer 1 million d'euros dans le moteur de recherche Algolia mais n'a, en réalité, versé que la moitié de la somme : le solde a été prêté à d'autres sociétés du groupe The Family.

Alors qu'il existe encore 53 SPV supplémentaires, partout leurs business angels s'inquiètent, craignant d'être pris dans la tourmente même si The Family assure qu'ils ne sont pas concernés par l'affaire. Dans ces structures, on trouve à nouveau divers noms connus. **Eole Peyron Ricard**, arrière-petite-fille de Paul Ricard, et son père, **Stéphane Peyron**, le navigateur et documentariste. Ou également la famille d'**Alain Afflelou**, qui a misé 100 000 euros sur Luko, un distributeur de produits d'assurance. Des histoires passées peuvent nourrir leurs inquiétudes. En 2018, Oussama Ammar a été condamné à quatre mois de prison avec sursis pour «abus de confiance, faux et usage de faux» lorsqu'il était directeur général de Be Sport en 2011. Huit ans auparavant, le même a été accusé par le commissaire aux comptes d'une autre start-up, Hypios, d'avoir réalisé des dépenses personnelles aux frais de l'entreprise. «Ceux qui n'avaient pas compris qui est réellement Oussama et qui lui ont confié de l'argent méritent de le perdre», juge aujourd'hui sur LinkedIn un entrepreneur reconnu de la tech, **Fred Potter**, ex-président du spécialiste des objets connectés Netatmo.



Condamné lors d'une affaire précédente, Ammar a vu certaines de ses déclarations se retourner contre lui.

Consciente de l'émoi suscité et du risque qu'une crise de confiance touche l'ensemble de The Family, Alice Zagury tente de rassurer les troupes. Elle affirme que la valeur «du portefeuille des SPV s'élève à plus de 70 millions d'euros, pour 23 millions d'euros investis». Si certains partenaires financiers lui ont tout de suite apporté leur soutien, d'autres cependant s'interrogent sur les responsabilités partagées des associés et demandent des comptes publiquement. Plus question de laver son linge sale… en famille.

Jamal Henni et Emmanuel Paquette

Par le passé, des investisseurs ont déjà été échaudés

Alors que The Family a déjà soldé plusieurs de ses SPV, des investisseurs de l'incubateur ont connu quelques péripéties malheureuses. Il y a ceux qui ont tout simplement perdu leur mise, comme le célèbre youtubeur **Olivier Roland** (10 000 euros perdus), ou **Edward Bouygues**, président de Bouygues Telecom (50 000 euros). Via Oussama Ammar et ses associés, ils avaient parié sur le spécialiste du reconditionnement de téléphones Save my SmartPhone, qui a finalement été liquidé. Mais le risque fait bien sûr partie intégrante de ce genre d'activité. Plus étonnant, il y a ceux qui ont peiné à récupérer leurs bénéfices, tels les business angels de Captain Train. Alors que cette entreprise a été très bien revendue en 2016, pour près de 200 millions d'euros, ils ont dû attendre 2020 pour toucher leur part. Entre-temps, une partie de la plus-value a été prêtée ou investie dans d'autres sociétés du groupe The Family.



DON D'ORGANES ET DE TISSUS, UN LIEN QUI NOUS UNIT TOUS.

On est tous donneurs d'organes et de tissus après sa mort.
Pas besoin de s'inscrire comme donneurs.
Pas besoin de carte de donneur. On est tous donneurs.

On peut être contre, bien sûr. Dans ce cas il faut le faire savoir.
La meilleure façon est de s'inscrire sur le registre national des refus.
Pour plus d'informations, rendez-vous sur dondorganes.fr

DDB

dondorganes.fr

0 800 20 22 24 Service & appel gratuits

agence de la biomédecine

Agence relevant du ministère de la santé





Avec elle, prendre un cours en ligne, c'est si facile !

Trouver un prof de maths ou un coach sur Internet, ce n'est pas très compliqué. Les sites proposant ce type de prestations ne manquent pas, à commencer par Superprof, précurseur en la matière. Seul hic, ils s'en tiennent souvent à la mise en relation de l'élève et du prestataire. Avec Wooskill, cette entrepreneuse de 50 ans monte d'un cran. Sa plateforme intègre toutes les fonctionnalités nécessaires pour faciliter l'échange : un agenda façon Doctolib pour la prise de rendez-vous ; le paiement en ligne, Wooskill jouant le rôle de tiers de confiance ; et les outils de visioconférence. «On se définit comme une plateforme collaborative où chaque personne peut offrir ou demander une prestation», indique Sophie Kerob, par ailleurs pianiste confirmée. Les profs fixent librement leur tarif, sur lequel Wooskill perçoit une commission de 11,5%. L'inscription, de part et d'autre, est gratuite.
La clé dans ce business est d'atteindre rapidement la taille critique afin d'avoir assez de «skillers» («skill» veut dire compétence en anglais) pour que celui qui cherche une prestation ne soit pas d'emblée déçu. Cela exige d'importants moyens. En l'occurrence, Sophie Kerob et ses associés n'en manquent pas. En 2017, cette ingénieure des Mines avait revendu Direct Medica, une société pionnière dans la santé en ligne,

PHOTOS : BRUNO LEVY POUR CAPITAL ; SP



au groupe Webhelp. Le chèque, pour les cofondateurs, avoisinait les 100 millions d'euros, dont une partie a servi à la création d'une fondation pour les handicapés. Au printemps 2021, Wooskill a en outre pu lever 3,5 millions d'euros en fonds dits d'amorçage, c'est-à-dire avant même de démarrer l'activité. «Cela nous a permis de mener une opération coup de poing la première année, explique la dirigeante. Il fallait remplir le magasin avant d'ouvrir la porte.»
Résultat: à l'ouverture du site, en mars 2022, Wooskill comptait déjà 10 000 prestataires. Des inconnus, mais aussi quelques stars comme Cristina Cordula dans le relooking ou le chef Michaël Alix, qui a déjà lancé ses master class. Car, c'est une autre originalité du site, les cours peuvent être collectifs, jusqu'à 49 participants. «Nous travaillons pour pouvoir monter à 500», précise Sophie Kerob. Le site, qui va bientôt installer ses bureaux à Mâcon (71) – «On nous y déroule le tapis rouge» –, voudrait en effet offrir aux influenceurs la possibilité de donner des conférences à leurs fans. Un gros marché en perspective…

PAR CHRISTOPHE DAVID



M. ARTAUD, Q. LECHÉMIA, L. MESQUITA

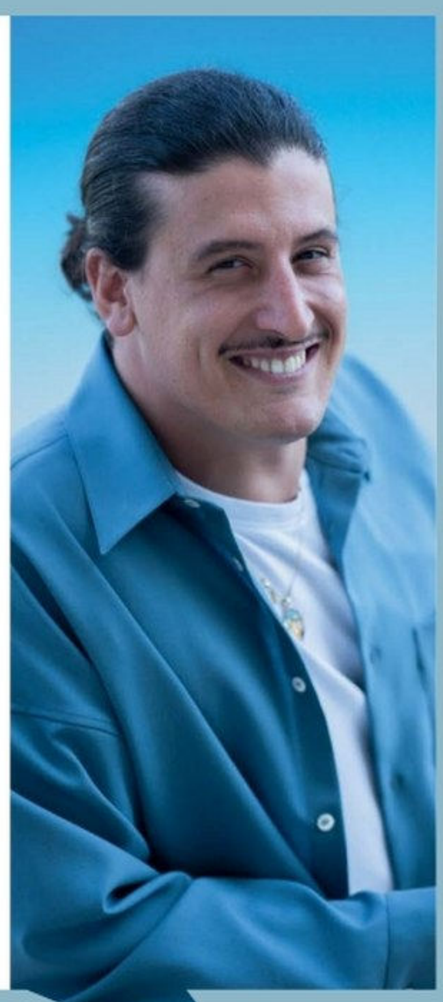
Pour investir dans des start-up

Acheter des actions de start-up, c'est en principe impossible, sauf pour les fonds spécialisés. Ces pros de la finance ont pourtant trouvé l'astuce pour donner accès à ce marché: proposer à la vente les actions que les salariés (souvent associés au capital) de ces jeunes entreprises veulent céder. Leur plateforme, Caption Market, a réalisé 28 opérations depuis son lancement en mars 2021, pour un total de 7 millions d'euros d'actions vendues. Elle prélève une commission de 6% sur le vendeur et sur l'investisseur. Attention: les offres partent vite (en quinze minutes pour Ledger). Le ticket minimal est de 2 000 euros. Enfin, s'agissant de start-up, les perspectives de gains et les risques sont élevés. Quelque 16 000 investisseurs sont déjà inscrits; «à notre grande surprise, plutôt des particuliers extérieurs au monde de la French Tech», constate Quentin Lechémia.

RICHARD MAZIGH

On peut installer ses climatiseurs soi-même

Quand le fondateur d'Airton a lancé ReadyClim en 2008, il s'est heurté au «puissant lobby» des frigoristes. Mais, après onze années de procédures, la Cour d'appel européenne lui a donné raison fin 2020. A vrai dire, son entreprise, MIH, basée à Nice, n'a pas attendu le feu vert juridique pour vendre son dispositif breveté. Il a déjà écoulé 350 000 climatiseurs réversibles, que l'on peut brancher soi-même ou en faisant appel à un électricien ou à un plombier. De quoi économiser de 300 à 1 000 euros. Richard Mazigh a aussi ouvert un atelier pour reconditionner les climatiseurs. Prochaine étape: rapatrier d'Asie la fabrication. Des discussions sont en cours pour un projet d'usine à Saint-Etienne (42).



Ils ont eu la bonne idée...

... et on a le droit de s'en inspirer



DANIEL LAHYANI

Il fait passer les entreprises à la sobriété digitale

De plus en plus d'entreprises évaluent leur empreinte carbone et son impact financier. Mais pour le volet numérique, elles manquent souvent d'outils de mesure. Greenmetrics, cofondée par cet ancien data scientist, leur en fournit. Entourée d'un comité scientifique, la start-up a mis au point une méthode de calcul qui prend en compte les usages (visioconférences, cloud, etc.) mais aussi le matériel, dont elle préconise d'allonger la durée de vie. Ses plans d'action peuvent permettre de réduire de 15 à 20% les émissions. Lancée fin 2021, la formule vendue par abonnement a déjà séduit 80 clients, dont 40 en essai gratuit.



AURORE THIBAUD ET PERRINE BAILLY

Elles attirent les pros du numérique en province

L'idée de se mettre au vert séduit de plus en plus de cadres depuis la pandémie. Pour autant, sur les métiers en tension du numérique, attirer les talents dans des villes moyennes n'est pas simple. C'est la mission que se sont donnée les fondatrices de Laou. La plateforme, dont le siège est à Limoges, propose aux entreprises un vivier de 10 000 candidats au départ, moyennant le paiement de 10% du salaire annuel si l'embauche aboutit. Laou accompagne ensuite les familles pour qu'elles se logent (avec Settlesweet et Des bras en plus).

La société a aussi créé un calculateur du coût de la vie pour inciter au départ. Elle a mis en relation 3000 personnes en 2021 dans le cadre de la mobilité professionnelle et revendique plusieurs centaines de contrats signés depuis sa création il y a quatre ans, dont Legrand, Showroomprivé et Ubisoft. «Nous faisons la promotion des territoires sur les réseaux sociaux, explique Aurore Thibaud, par ailleurs présidente de la communauté French Tech Limousin. Ainsi, en Corrèze, nous avons eu en six mois 1300 inscrits et 50 installations.» **A.M.**



MARIE CHAUVAUX

Elle conçoit des papiers peints personnalisés

Les bricoleurs et amateurs de déco l'ont expérimenté: la pose de papier peint n'est pas si aisée que cela. Avec Wellpapers, qu'elle a fondé il y a un an, cette ancienne de Vistaprint facilite grandement la tâche. Sur son site, le client indique la surface à couvrir. Wellpapers établit alors la largeur idéale des lés (et non la taille standard de 53 centimètres) pour réduire autant que possible le nombre de découpes à réaliser.

Le papier est préencollé, ce qui est rare. Quant aux motifs (180 designs différents), créés par la décoratrice maison Fiona Piazza, leur densité peut être ajustée par le client. L'atelier, situé à Barcelone, travaille à la commande, avec des encres écolos. Le prix: autour de 39 euros le mètre carré. «On s'adresse aux particuliers, mais aussi aux pros, fait savoir la fondatrice. En ce moment, nous décorons un hôtel de 50 chambres.»



ISABELLE GUYOMARCH

Ses crèmes protègent les femmes enceintes

Le système hormonal des femmes les expose davantage que les hommes aux perturbateurs endocriniens. Et c'est encore plus vrai à certaines périodes de leur vie: adolescence, ménopause, grossesse, ou en cas de cancer. C'est d'ailleurs à la suite d'un cancer du sein que cette ex-cadre dirigeante d'un labo pharmaceutique a créé Ozalys, une gamme de dermocosmétiques adaptée aux peaux fragilisées, «car alors on devient des buvards». La marque vient de faire certifier les 10 soins de sa gamme (shampooing, dentifrice, hygiène intime...) comme adaptés aux femmes enceintes, validant ainsi ses formules qui écartent tous les ingrédients à problème. De quoi conforter la croissance de l'entreprise, qui compte deux usines, près de Rouen et à Angers, et pèse 25 millions d'euros de chiffre d'affaires.

PHOTOS: SP

ET SI UN VILLAGE POUVAIT



TRANSFORMER VOTRE ENTREPRISE ?

Villages by CA : 43 lieux d'accélération de l'innovation pour accompagner les start-up et les entreprises de nos régions.

AGIR CHAQUE JOUR DANS VOTRE INTÉRÊT ET CELUI DE LA SOCIÉTÉ

LE VILLAGE by CA | CA

levillagebyca.com

Le réseau «Le Village by CA» est animé par la Fédération Nationale du Crédit Agricole (Siège social 48 rue La Boétie 75008 Paris). Les Villages by CA sont des initiatives de la FNCA et des Caisses régionales de Crédit Agricole. Plus d'information sur levillagebyca.com/fr.
05/2022 – Édité par Crédit Agricole S.A., agréé en tant qu'établissement de crédit – Siège social : 12, place des États-Unis, 92127 Montrouge Cedex – Capital social : 9 340 726 773 € – 784 608 416 RCS Nanterre.
Crédit photo : Chloé Le Reste. BETC

Bigard Charal

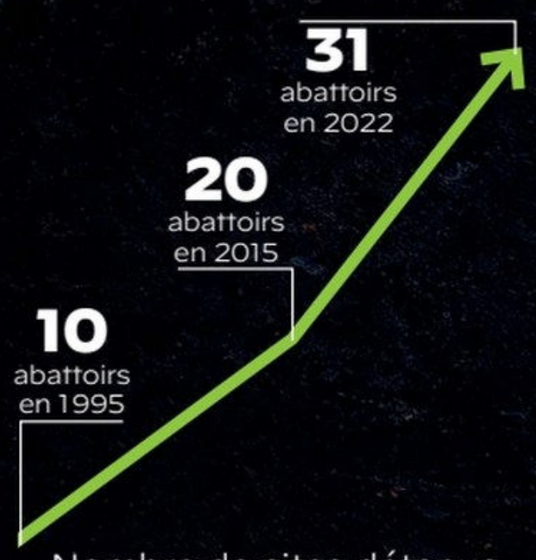
L'ogre du rayon boucherie

A force de rachats et de bons coups marketing, ce groupe familial est devenu surpuissant. Il impose sa loi aux éleveurs, tient tête aux distributeurs et parvient même à croître en pleine tendance flexitarienne. Enquête dans les coulisses.

Dans un métier où l'on n'a pas l'admiration facile, il est considéré comme une légende vivante. A 73 ans, toujours accro au terrain, on le dit capable de débarquer à l'improviste dans l'un de ses 31 abattoirs ou débouler dans ses entrepôts de Rungis, dès 4 heures du matin, au volant de sa Porsche rutilante. Lui, c'est Jean-Paul Bigard, le grand maître de la bidoche, l'homme qui fait passer de vie à trépas la moitié des bovins et un bon quart des porcs dans notre pays. Un big boss à l'ancienne qui s'occupe encore de tout dans sa boîte de 15 000 personnes. Il négocie les rachats de concurrents, valide les accords salariaux, contrôle la qualité d'un nouveau packaging. Parrain du secteur, il est accueilli avec déférence, chaque année, à la grand-messe annuelle du syndicat professionnel Culture Viande qu'il a présidé pendant près de vingt ans. C'est la seule apparition publique qu'il s'impose, car il n'aime pas la lumière. Fuyant les journalistes, il a logiquement refusé de rencontrer Capital et même interdit à ses collaborateurs d'échanger avec nous. Pas de quoi nous arrêter…

Cet étonnant Monsieur Bigard, à la tête d'un empire familial basé à Quimperlé (Finistère), serait-il gêné qu'on détaille son hégémonie ? Au rayon boucherie, c'est un ogre. Avec ses trois marques – Bigard la traditionnelle, Charal l'innovante et Socopa la conviviale – et ses gammes vendues sous logo U, Carrefour ou Auchan, il verrouille le marché. «Mis à part Coca et Ferrero, c'est le fournisseur le plus puissant que nous connaissons», assure le responsable des achats de viande d'une des plus grosses enseignes françaises. A lui seul, le groupe capterait 70% des ventes de steaks hachés, le débouché numéro 1 en grande distribution, poussé par la mode du burger. Mais ce n'est pas tout, le mastodonte alimente aussi des milliers de bouchers indépendants (8% de son business), de restaurants (13%) et d'industriels de l'alimentaire (16%).

L'INCONTESTABLE ROI DES ABATTOIRS



Nombre de sites détenus par le groupe en France

70%
de part de marché sur le steack haché en grande surface (1)

N°1
de la viande bovine en Europe

3
marques
leaders avec Bigard, Socopa et Charal

50%
du marché du bœuf en grande surface (2)

(1) Estimation Capital.
(2) Estimation Culture Viande

PHOTO : LAURENT ROUVRAIS POUR CAPITAL, STYLISME JUDITH CLAVEL POUR CAPITAL

Le **steak haché** est un produit en or, rentable et à la mode

➔ Comme si rien ne pouvait l'atteindre, le géant arrive même à se développer alors que la consommation de viande baisse depuis vingt ans (lire graphique page 43). Un tour de force ! A croire que la montée du flexitarisme, les campagnes dénonçant le mauvais traitement des animaux d'abattoir et l'impact environnemental de l'élevage ne l'affectent pas. Depuis 2015, l'entreprise a recruté plus de 3 000 salariés supplémentaires et vu son chiffre d'affaires augmenter de 20%, à 4,9 milliards d'euros (dont 1 milliard à l'exportation), semant ainsi son challenger sur le marché du bœuf, Elivia (962 millions d'euros). Décidé à devenir numéro 1 du porc également, Bigard vient de racheter les abattoirs Abera et les ateliers de découpe Porcgros au groupe Avril (Lesieur, Puget, Matines). Depuis, il traite 125 000 cochons par semaine, 25 000 de plus que Cooperl, l'ex-numéro 1.

Dans le secteur, le P-DG **Jean-Paul Bigard** est aussi craint que respecté

Signe de sa toute-puissance, Jean-Paul Bigard n'en fait qu'à sa tête, même face aux plus hautes instances. Ses ministres de tutelle n'ont jamais réussi à le mettre à la même table que les éleveurs pour tenter de résoudre la crise bovine. «Avec lui, c'est seulement comme il veut et quand il veut», explique un haut fonctionnaire qui connaît la bête. Quitte à enfreindre les règles. Ainsi a-t-il arrêté de déposer ses comptes en 2013. Sous la pression de l'association de défense des animaux L214, de lanceurs d'alerte et de politiques, il a levé le voile, une fois, révélant au passage que le groupe avait dégagé 97,5 millions d'euros de résultats en 2017, pour une rentabilité de 2,3%, plutôt honorable dans ce secteur. «Il a fallu se bagarrer pendant des années pour obtenir ces chiffres, se rappelle, encore remonté, Richard Ramos, député (Modem) du Loiret, expert des questions alimentaires. Jean-Paul Bigard se croit au-dessus de la loi et n'a d'ailleurs pas déposé ses résultats depuis.»

Comment le Breton s'est-il octroyé une telle position ? La saga débute en 1969 quand Lucien Bigard, marchand de bestiaux et père de l'actuel P-DG, reprend pour 1 franc symbolique l'abattoir municipal de Quimperlé qui périclitait. En 1982, il a une idée lumineuse : fabriquer du steak haché et l'emballer sous vide. Le produit pratique et «propre» rencontre un succès foudroyant et fait décoller l'entreprise. Gros bosseur, Bigard l'ancien est aussi autoritaire. Au milieu des années 1990, il bataille des mois avec les syndicats pour imposer des pauses pipi à heures fixes ! Le bruit provoqué par cette histoire serait à l'origine de la paranoïa des Bigard vis-à-vis des médias. Sous le regard du patriarche, le fils fait ses classes en passant par l'abattage, le désossage et la découpe. Devenu directeur général en 1997, il développe les produits transformés, le haché toujours, les saucisses et les plats préparés. Surtout, il offre à l'entreprise une tout autre dimension en jetant son dévolu sur des sociétés en mauvaise passe. Sa logique ? Sur un marché à faible marge, il faut absorber les concurrents, jouer les volumes et se rendre incontournable. Ainsi reprend-il Arcadie, en 1995, une grosse coopérative du Grand Ouest en difficulté. Puis, en 1997, Charal, la marque connue pour ses biftecks sous conditionnement opaque, dont l'activité stagnait. Devenu numéro 2 français de la viande, le glouton absorbe en 2009 le numéro 1, Socopa, une coopérative en pleine crise. Il rate seulement la reprise de Herta, le leader de la charcuterie que Nestlé a vendu, en 2019, à un groupe espagnol qui proposait 150 millions d'euros de plus.

A force de rachats, le géant dispose aujourd'hui d'un réseau unique en France d'une soixantaine d'abattoirs et d'usines, de Feignies (Nord) à Cholet (Maine-et-Loire) en passant par Guingamp (Côtes-d'Armor) ou Castres (Tarn). Des sites souvent parmi les plus performants du pays. Chaque année, le groupe dit dépenser jusqu'à 100 millions d'euros pour moderniser cet outil industriel. Bien sûr, l'argent sert en partie à améliorer les conditions d'abattage, avec des quais de débarquement plus larges, des bouveries plus calmes, des couloirs aménagés pour éviter les bousculades, et au final minimiser le stress des animaux et lutter contre les accusations de maltraitance. Ce qui ne fonctionne pas à tous les coups, l'entreprise ayant été épinglée en octobre dernier par L214, après que l'association s'est infiltrée dans l'abattoir de Cuiseaux (Saône-et-Loire). Mais les investissements servent aussi à améliorer la productivité. Même si les ateliers de découpe restent occupés par des bouchers piéceurs, capables de façonner un morceau de bavette à 5 grammes près, la mécanisation progresse. Capital a pu le constater à l'occasion d'une visite



SP

Charal veut s'inviter à l'apéritif

➔ «Aujourd'hui, on mange moins de viande, mais on en mange mieux, toutes nos réflexions sur de nouveaux produits en tiennent compte», explique Stéphanie Bérard-Gest, directrice marketing de Charal, lors d'un lancement fin avril. La marque pousse dans les rayons une gamme inédite, La Conserverie Charal, un assortiment de tartinables de bœuf (à proposer sur des toasts un peu comme des rillettes de poisson), de conserves d'aiguillettes de viande confites dans l'huile (conditionnées comme des sardines), et de plats préparés. En un an et demi, une équipe de huit personnes (un cuistot, un responsable production, un spécialiste de l'approvisionnement, du packaging, etc.) a validé ces nouveaux concepts et les a testés auprès d'une centaine de consommateurs. L'affaire a pu être rondement menée car Charal avait déjà une expérience de la mise en conserve grâce à la gamme conçue pour Jérémie Beyou, le skipper maison. «A la fin de l'année, nous aurons une bonne idée de la réception du public, ajoute Stéphanie Bérard-Gest. Si ça marche, nous avons un tas d'autres recettes à proposer.»

exceptionnelle, en 2018, du site Charal de Cholet, le plus en pointe de la marque. Ici, 1 000 personnes traitent quotidiennement 1 800 quartiers de bœuf et une série de machines peuvent débiter 150 000 steaks hachés par jour !

Ce maillage industriel du territoire offre à Bigard un rapport de force bien utile face à ses fournisseurs. Alors qu'il possède souvent le seul gros abattoir d'une région, les éleveurs, bien obligés de se tourner vers lui, accusent depuis longtemps le roi de la viande d'abuser de son poids. «C'est un homme qui ne connaît que le bras de fer», peste un membre de la Fédération nationale bovine (FNB). Soyons justes, la situation est un peu moins tendue qu'il y a quelques années, quand on ne comptait plus les manifestations devant les sites de l'entreprise. L'empereur de la carne a fait un geste pour la filière bovine en développant le bio et le Label rouge, avec des contrats pluriannuels plus intéressants pour des centaines d'éleveurs. Surtout, les prix d'achat de référence, fixés sur les marchés, ont un peu augmenté ces derniers temps, passant de 3,65 euros le kilo-carcasse voilà cinq ans à près de 5 euros aujourd'hui. Malheureusement, cela ne suffit toujours pas à couvrir les coûts de revient qui sont, eux, passés sur la même période de 4,50 à 5,30 euros le kilo pour les vaches de réforme. Lueur d'espoir pour les paysans, les tarifs devraient continuer à grimper à mesure que le cheptel français régresse (600 000 animaux sur 10 millions de têtes auront disparu d'ici cinq ans). «Mais si ça devient trop tendu, Bigard pourra toujours se fournir à l'étranger», avertit l'un de ses concurrents.

Rude en affaires, le groupe l'est aussi avec la grande distribution. C'est particulièrement vrai sur le segment le plus en vogue, le steak haché, où il est ultradominant. «Ils sont très durs en négociation et tirent les prix vers le haut, explique le responsable boucherie d'une grande chaîne nationale. Ils sont aussi capables d'imposer des quantités minimales à l'achat.» Habile de la part du Breton, qui parvient ainsi à rentabiliser au mieux l'intégralité de ses carcasses, le haché étant souvent fabriqué à partir de bas morceaux. Selon nos informations – non confirmées par l'entreprise –, les marges réalisées avec ce genre de produit dépasseraient les 4 euros le kilo, une performance bien supérieure à la moyenne du secteur. Rien d'étonnant, donc, à ce que l'industriel le décline à l'infini pour «multiplier les occasions de consommation», comme disent les pros. En petites portions de 80 grammes pour les enfants ou en version XXL pour les gros mangeurs (180 grammes), en brochette pour le barbecue ou rond pour s'adapter aux buns des burgers, classique ou saveur tomate…

L'inventivité des équipes R&D est indéniable, et heureusement ! Pour vendre plus cher et compenser le recul des ventes sur la boucherie classique, le groupe est obligé de varier les innovations. Chaque marque a son territoire de prédilection. A Bigard l'entrée de gamme et les plats préparés, à Socopa le surgelé, le porc et les grillades, et à Charal le bœuf premium destiné aux «viandards », ces amateurs invétérés de bidoche tendre. C'est cette dernière qui a d'ailleurs le droit au plus gros budget publicitaire – on parle de plus de 30 millions d'euros par an –, avec des campagnes télé teintées d'un humour potache et le sponsoring dans la voile avec le skipper Jérémie Beyou. Le travail de développement est supervisé à partir de Quimperlé, mais chaque marque dispose de sa propre équipe, une organisation très flexible qui compte une cinquantaine de personnes et permet de sortir de nouvelles recettes en deux ans maximum. «Ils sont très réactifs, assure Xavier Terlet, codirigeant du cabinet ProtéinesXTC. Leur leadership les aide, ils savent exactement ce qui se passe en GMS (grande et moyenne surface) comme dans la restauration et perçoivent très tôt les tendances.» Au fil des années, ils ont su profiter du succès de la street food, avec des produits pour burgers et hot dogs. Alors que beaucoup de consommateurs veulent manger «moins mais mieux», ils multiplient les références sous logo Label rouge ou AB. Pour tous ceux qui cherchent à diversifier leur alimentation, Bigard ose même de drôles de mélanges : pas de recettes véganes – le groupe s'y refuse, paraît-il –, mais des saucisses fourrées aux légumes, par exemple. «Cette créativité est assez bluffante, reprend le consultant. Au final, ce sont les seuls capables de faire vivre le rayon boucherie.»

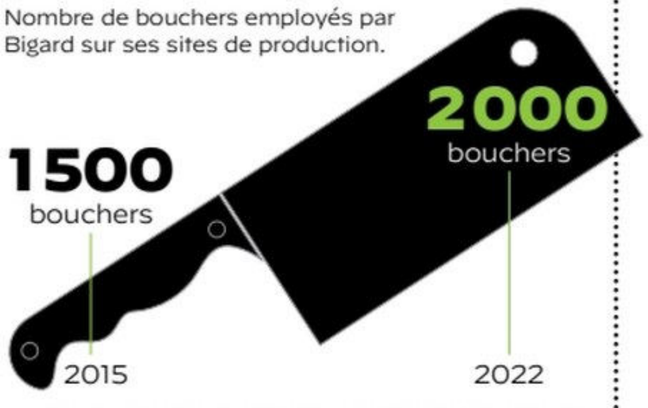
La question est désormais de savoir si le modèle peut perdurer. Déjà en position dominante, l'entreprise aura de plus en plus de mal à faire valider de nouvelles reprises d'abattoirs par l'Autorité de la concurrence. Et puis, il y a le sujet tabou : quid de la succession de Jean-Paul Bigard ? Ses fils ont bien pris un peu de galon : l'aîné, Mathieu, est membre du directoire du groupe, et Maxence, le plus jeune, occupe un poste à la direction du service export. Mais dans le milieu de la boucherie, personne ne sait au juste s'ils se sentent prêts, ni même s'ils ont vraiment envie de prendre la succession de leur légendaire paternel. Il se raconte que des fonds d'investissement et des industriels de la viande du nord de l'Europe, comme le danois Danish Crown ou le néerlandais Vion, louchent sur l'entreprise. «On ne peut pas vendre nos abattoirs à l'étranger, prévient le député Richard Ramos. Il s'agit d'actifs stratégiques pour l'avenir de l'élevage français.» Impensable que l'ogre se fasse manger.

ÉRIC WATTEZ

Sur un marché en décroissance, le leader continue de se développer

SON ÉQUIPE DE BOUCHERS A AUGMENTÉ DE 30% EN 5 ANS

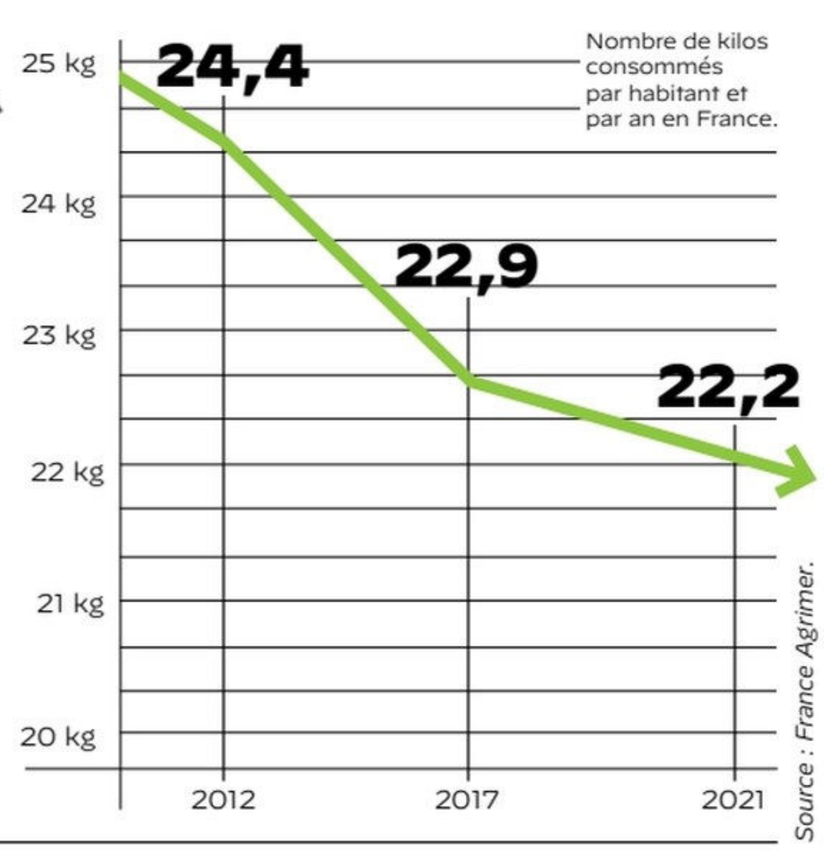
Nombre de bouchers employés par Bigard sur ses sites de production.



30 %

des porcs français sont abattus par le groupe, soit 6 millions de bêtes par an.

LA CONSOMMATION DE BŒUF EN FRANCE S'ÉRODE



Source : France Agrimer.

Comment l'Etat a mis à genoux notre fleuron EDF

Cela fait plus de dix ans que l'Etat louvoie dans sa politique énergétique et nucléaire. Prolonger ou non les centrales, bloquer ou non les tarifs, relancer ou non la construction de réacteurs ? Les réponses ont changé au gré du vent.

Après dix ans d'hiver lié à Fukushima, revoici le début du printemps.» Jean-Bernard Lévy, le patron d'EDF, reprend espoir. En ce début février, Emmanuel Macron est en visite à l'usine de Belfort où sont fabriquées les turbines à vapeur qui équipent les centrales nucléaires. Le président en profite pour confirmer sa volonté de relancer le programme nucléaire, avec la construction de six nouveaux réacteurs EPR à partir de 2027. Le P-DG d'EDF attendait cette annonce depuis longtemps. Mais comme souvent avec l'Etat, il y a un hic. Dans le package et en échange d'un nouveau chèque de 2,7 milliards d'euros, EDF est prié de bien vouloir racheter à General Electric les turbines Arabelle produites sur le site. L'électricien national n'en voulait pas.

Reprendre cette activité cédée en 2014 par Alstom, alors qu'Emmanuel Macron était ministre de l'Economie ? EDF a bien d'autres priorités que de gérer cette énième volte-face de l'Etat dans sa politique énergétique. Depuis dix ans, EDF navigue à vue, ballotté entre un Etat stratège sans véritable cap et un Etat actionnaire inconstant. Durant son dernier quinquennat, Emmanuel Macron, tiraillé entre les exigences de Nicolas Hulot au début et la crise énergétique à la fin, a tardé à clarifier sa feuille de route. Alors qu'EDF affiche 43 milliards d'euros de dette et voit se profiler une montagne d'investissements, voilà que l'idée de renationaliser l'entreprise revient en force.

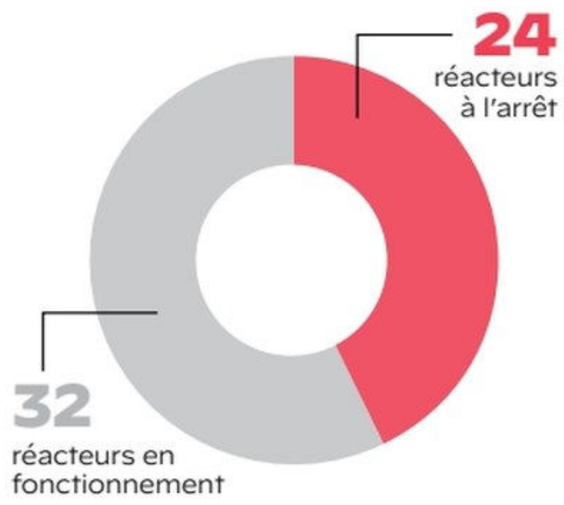
Ce stop & go se traduit dans les flux financiers entre EDF et l'Etat. La copie est brouillonne. Entre sa cotation en Bourse en 2005 et son premier sauvetage public dix ans plus tard, EDF a versé 17,7 milliards d'euros de dividendes à son principal actionnaire (à 84%). «L'Etat a trop prélevé chez EDF», a reconnu Emmanuel Macron en 2016, lorsqu'il était à l'Economie. A l'époque, il avait signé un premier chèque de 3 milliards d'euros pour renflouer l'entreprise, dans l'incapacité de financer ses investissements, notamment en Grande-Bretagne. Mais, comme cette année avec les turbines d'Alstom, il avait en échange obligé EDF à racheter Framatome, la branche d'équipements nucléaires d'Areva, l'autre géant de la filière française alors en quasi-faillite. Depuis 2015, l'Etat a cessé de ponctionner EDF et a laissé 8 milliards d'euros de plus dans ses caisses. Au total, près de 15 milliards d'argent public ont été réinjectés. Prélever, redonner : un jeu à somme nulle.

Que faire du nucléaire ? Sous le mandat de François Hollande, la question est en grande partie restée en suspens. L'ancien président socialiste est arrivé au pouvoir après la catastrophe de Fukushima, avec la promesse de fermer jusqu'à 28 réacteurs pour assurer sa coalition avec les écologistes. Il est ensuite descendu à 24. Dans les faits, seul le site de Fessenheim, devenu un totem politique, a été fermé. Mais, pour le reste, aucune stratégie technologique ou industrielle n'a été définie. Les ministres de l'Ecologie se sont succédé. «On en a connu huit et chacun avait sa petite idée sur le nucléaire», soupire Sébastien Menesplier, secrétaire général de la fédération énergie de la CGT. Pourtant, depuis de Gaulle, le nucléaire fait partie des piliers de la politique française. «Il a toujours bénéficié de la continuité de l'Etat, avec Pompidou, Giscard puis Mitterrand, explique un adjoint du P-DG d'EDF. Mais Fukushima a rompu ce consensus transpartisan.»

Le débat sur l'opportunité de prolonger le parc nucléaire existant, de profiter d'une énergie bon marché et décarbonée dans le cadre d'une sûreté renforcée, a ainsi été escamoté. Ségolène Royal, alors ministre de l'Environnement et de l'Energie du gouvernement Valls, était favorable à une prolongation de dix ans. La décision n'est jamais venue. «Je me suis battu avec l'Etat pendant cinq ans contre la fermeture de Fessenheim et pour prolonger les réacteurs afin d'avoir le temps de concevoir un modèle plus élaboré que l'EPR», peste encore le P-DG de l'époque, Henri Proglio. Mêmes atermoiements avec Emmanuel Macron, qui, en 2018, confirme l'arrêt de Fessenheim et valide la fermeture de 14 réacteurs d'ici 2035. L'opposition de plusieurs pontes du nucléaire, comme l'ancien numéro 2 d'EDF, Yannick d'Escatha, en 2014 et l'ancien haut-commissaire à l'énergie atomique, Yves Bréchet, en 2016 n'ont pas pesé.

Dans son rapport de 2019 sur les déboires de l'EPR de Flamanville, l'ancien patron de PSA-Peugeot Jean-Martin Folz a aussi pointé l'erreur d'avoir «arrêté de construire». Le dernier réacteur mis en ➔

UN PARC NUCLÉAIRE À 43% À L'ARRÊT POUR MAINTENANCE



Entre travaux de maintenance et détection d'anomalies, les centrales nucléaires françaises n'ont jamais produit aussi peu.



ACHIM SASS/GETTY IMAGES/WESTEND61

10 ANS DE STOP & GO DE L'ÉTAT

2013 En parallèle de l'EPR de Flamanville, EDF souhaitait lancer un deuxième réacteur à Penly, en Normandie. François Hollande a enterré le projet en 2013. Deux ans plus tard, le gouvernement soutient la construction de deux EPR, mais cette fois en Grande-Bretagne, à Hinkley Point. En 2022, Emmanuel Macron relance un programme de six EPR, dont les deux premiers seront construits à Penly.

2014 Le ministre de l'Ecologie Philippe Martin est favorable à une augmentation des tarifs d'électricité. Ségolène Royal lui succède et les gèle six mois plus tard. La même année, la France lance le projet de réacteur de quatrième génération, Astrid, porté par le Commissariat à l'énergie atomique. Emmanuel Macron met fin au projet en 2019 pour des raisons budgétaires. Il parle aujourd'hui de le relancer.

2005-2015 L'Etat, qui détient 84% du capital d'EDF, a perçu 17,7 milliards d'euros de dividendes sur cette période, privant en partie l'électricien national de sa capacité d'investissement. Puis il a procédé à plusieurs recapitalisations, réinjectant 14,5 milliards dans EDF.

2005-2022 L'Etat a introduit EDF en Bourse à 32 euros l'action en 2005. Depuis, le groupe a perdu 73% de sa capitalisation pour tomber à 8,70 euros l'action. La dette de l'électricien, de 43 milliards d'euros, et l'adoption du bouclier tarifaire plus récemment ont fait dévisser le cours. A la fin de son mandat, Emmanuel Macron envisageait de séparer l'activité nucléaire, qui serait nationalisée, de la branche énergie renouvelable. Si ce projet dénommé Hercule a été abandonné, l'idée de nationaliser tout ou partie d'EDF est toujours sur la table.

service, Civaux 2, remonte à 2002. Après, plus rien. Au début des années 2010, le gouvernement a envisagé de lancer un deuxième EPR à Penly, en Normandie, après celui de Flamanville, dont le chantier venait de débuter. GDF Suez (aujourd'hui Engie) et Total rêvaient de piloter ce réacteur de troisième génération. Mais, cette fois, c'est EDF qui a freiné. François Hollande a enterré le projet. «En 2010, on n'avait pas besoin d'un EPR en France, mais celui de Penly aurait dû être construit quelques années plus tard au lieu d'être abandonné», estime Pierre Gadonneix, P-DG d'EDF de 2004 à 2009. Penly a finalement été confirmé par Emmanuel Macron en février dernier. Dix ans de perdus alors que ce chantier aurait permis à la filière française de se faire la main sur cette nouvelle technologie. Et d'enchaîner sur un autre chantier pour éviter une lourde baisse de charges. Au lieu de quoi, c'est en Grande-Bretagne que la filière française est allée reprendre du service. Avec un objectif collatéral : donner du travail à Areva (chargé des chaudières), alors au bord de la faillite.

Ce chantier pharaonique à 25 milliards d'euros a mis l'électricien national en situation d'extrême fragilité. Début 2016, le directeur financier Thomas Piquemal a d'ailleurs claqué la porte. Il s'en est expliqué devant les députés : «Fin 2015, EDF avait déjà investi 58% de son patrimoine dans la technologie EPR. Avec Hinkley Point, cette part allait monter à 70%.» La CGT est alors sur la même ligne, manifeste et appelle à abandonner le projet britannique pour se concentrer sur la relance du nucléaire en France. L'ancienne présidente du Medef, Laurence Parisot, qui siège alors au conseil d'administration d'EDF, s'oppose, elle aussi, au projet. «L'entreprise n'était pas dans le meilleur moment pour lancer Hinkley Point, justifie-t-elle aujourd'hui. On pouvait reporter le projet et revenir avec un nouvel EPR plus élaboré qui aurait ensuite profité à la France.» Chez EDF, on continue à défendre ce choix. «Hinkley Point était indispensable pour maintenir la filière nucléaire, répète la direction. Le problème est plutôt de ne pas avoir donné de perspective à l'EPR dans les années 2010-2013 en France.»

La guerre intestine entre EDF et Areva a **aggravé le déclin**

Les injonctions contradictoires de l'Etat ont aussi conduit à prendre du retard dans la recherche. Le projet de réacteur nucléaire à neutrons rapides, dit Astrid, qui vise à recycler l'uranium plusieurs fois et à réduire les déchets, en a fait les frais. Lancé en 2010, il a été abandonné en 2019 sous la présidence Macron pour des raisons budgétaires. Personne dans l'industrie ne comprend cette décision de court terme. Le haut-commissaire à l'énergie atomique, Yves Bréchet, y voit à nouveau «la disparition de l'Etat stratège». Mais un nouveau revirement n'est pas à exclure : dans son discours de Belfort, Emmanuel Macron a rouvert la porte à la relance du projet, sans en dire davantage. La France a aussi tardé à s'intéresser aux SMR, les petits réacteurs modulaires qui sont dans les sous-marins nucléaires. Les Russes, les Américains et désormais les Chinois multiplient les tests pour adapter ces modèles militaires au civil. L'ancien patron de Microsoft, Bill Gates, s'y intéresse depuis quinze ans… Chez nous, il a fallu attendre 2021 pour que le projet français Nuward soit lancé et poussé par les pouvoirs publics. «L'Etat a failli en abandonnant des technologies comme Astrid ou les SMR, déplore Henri Proglio. Du coup, les Américains, les Chinois et les Russes sont en avance sur nous désormais.»

> "L'Etat a failli en abandonnant Astrid ou les SMR", estime l'ex-P-DG **Henri Proglio**

Ce retard trouve aussi ses origines dans la guerre fratricide à laquelle s'est livrée la filière nucléaire française. Entre 2009 et 2014, EDF et Areva se sont affrontés pour le leadership de «l'équipe de France» du nucléaire. Une bataille sans merci que l'Etat, propriétaire des deux entreprises, a laissé traîner pendant cinq ans. Elle commence en 2009 quand les deux groupes ne parviennent pas à s'entendre pour formuler une offre solide et compétitive pour la construction de quatre réacteurs à Abu Dhabi. Un contrat gigantesque de 20 milliards de dollars raflé par les Coréens. Une gifle pour la France. Rebelote un an après quand Areva s'associe à GDF Suez et à Total pour piloter le projet de Penly. Une nouvelle bataille contre EDF qui conduira l'Etat à enterrer le projet. Les gouvernements successifs ont laissé les géants français de l'énergie se déchirer. Ils ont ensuite géré l'urgence en renflouant Areva en 2015 et EDF l'année suivante. Mais ils sont passés à côté d'une refonte majeure qu'Emmanuel Macron a finalement tentée l'an passé avec le projet Hercule, mais échoué à appliquer.

Pour finir, l'Etat a aussi manqué l'occasion de revoir en profondeur la régulation des prix, partagé entre la volonté de renforcer EDF et celle de protéger le pouvoir d'achat des Français. Un épisode illustre ses hésitations. Début 2014, le ministre de l'Ecologie, Philippe Martin, propose d'augmenter les prix de l'électricité de 5% pour sécuriser les revenus d'EDF et faire face à ses investissements. Quelques mois plus tard, Ségolène Royal prend sa place et fait marche arrière en gelant les tarifs. Depuis, l'Etat n'a jamais tranché le sujet de fond. «Il fallait pousser les concurrents à investir dans la production depuis dix ans, notamment Total», estime Sébastien Menesplier, de la CGT. Produire pour maîtriser les prix plutôt que de subir les lois du marché européen. En 2015, le directeur financier d'EDF proposa en secret à Emmanuel Macron un plan consistant à un retour des prix régulés pour l'électricité nucléaire. Objectif : éviter les soubresauts du marché pour assurer la rentabilité d'EDF et contenir la facture des ménages. Il a fallu attendre cinq ans pour que l'Etat plaide cette solution à Bruxelles, qui s'y oppose au nom de la libre concurrence. Depuis, la crise énergétique a obligé l'Etat à geler la hausse des prix l'automne dernier. «Dans ce contexte, la nationalisation semble malheureusement inéluctable», juge Thomas Piquemal.

MATTHIEU PECHBERTY

67% **de l'électricité produite en France est d'origine nucléaire.**

Source : RTE

L'EPR de Flamanville devrait coûter plus de 12,7 milliards d'euros, soit quatre fois les estimations initiales.

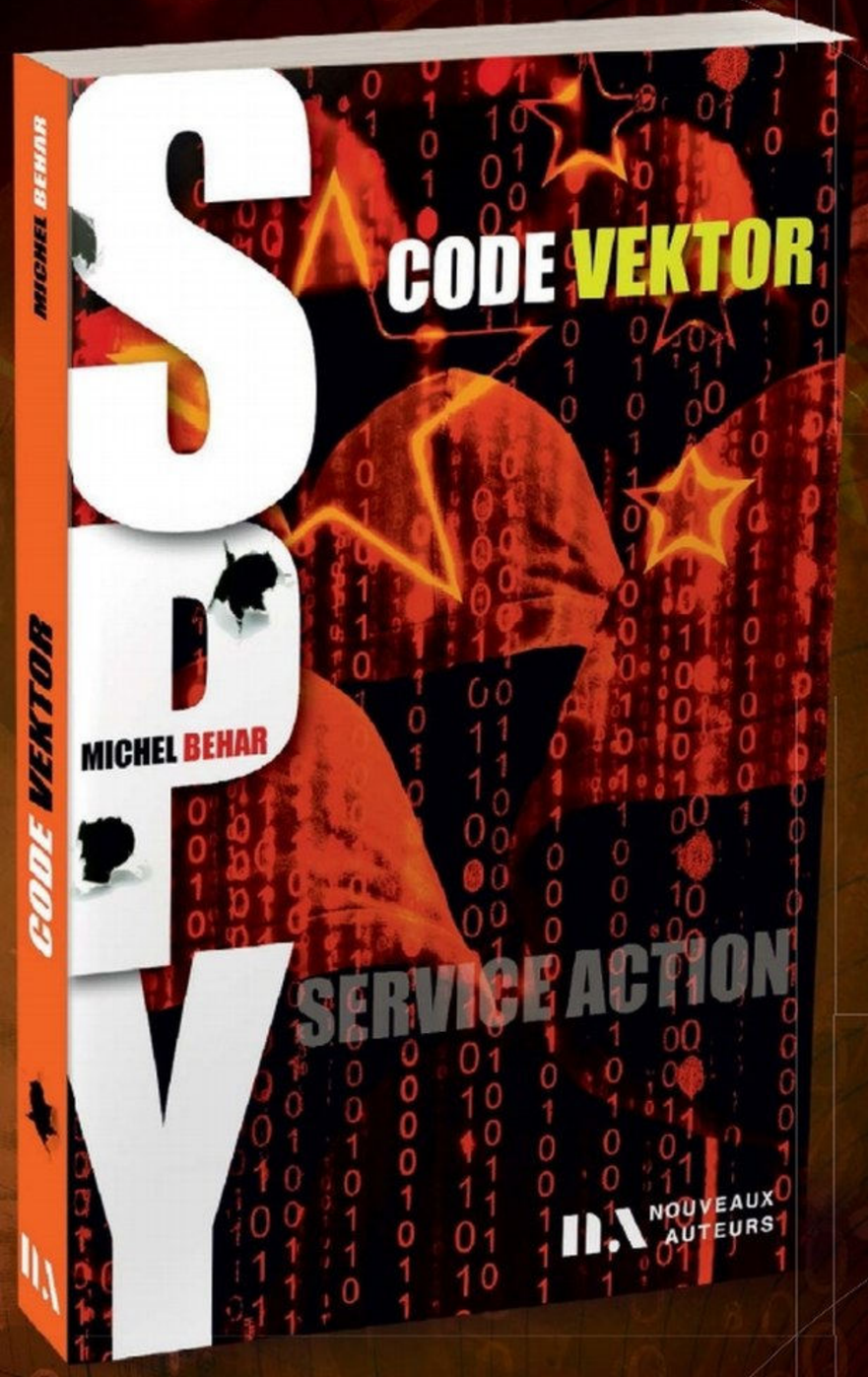
3,3 milliards d'euros

12,7

NOUVEAU

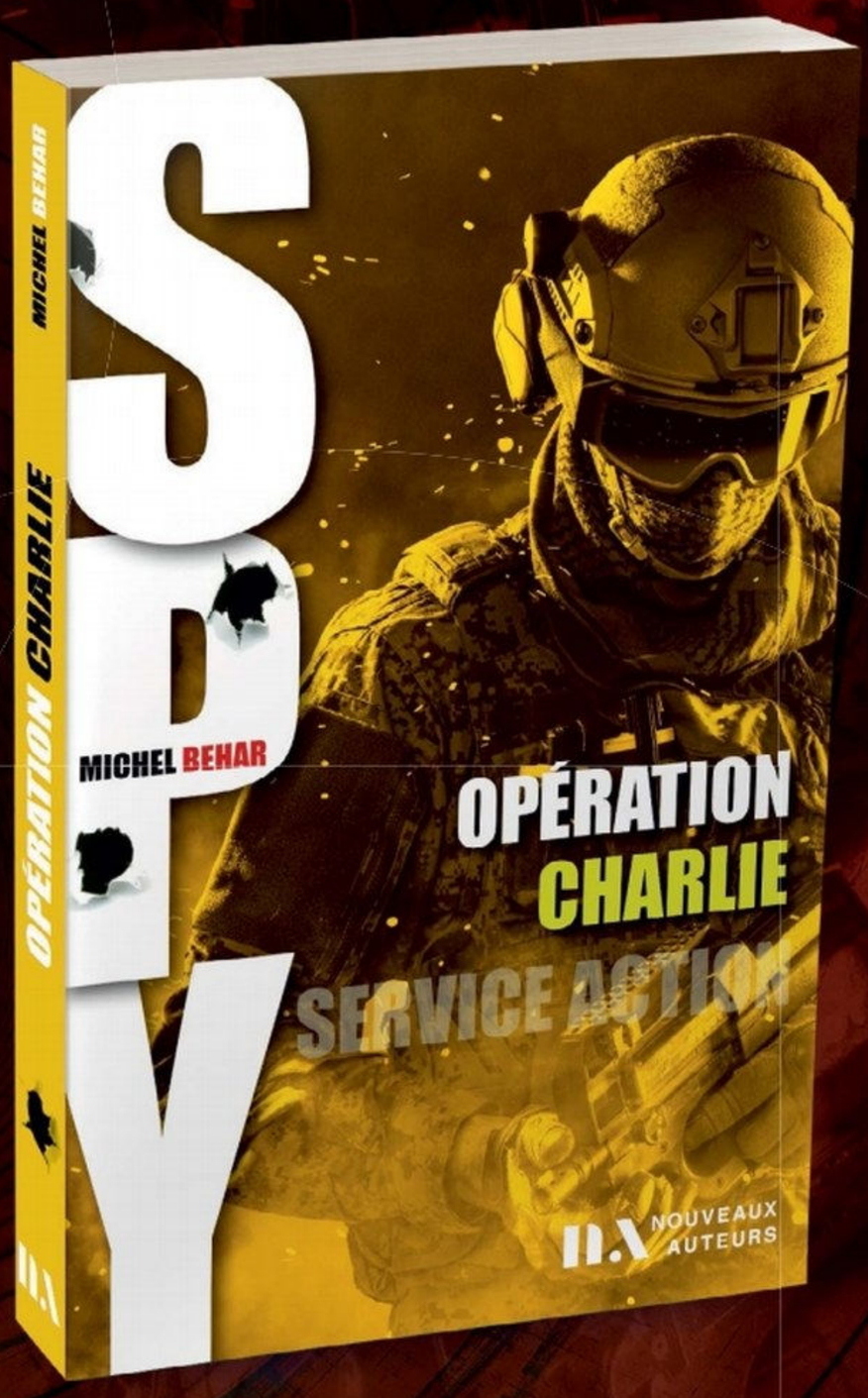
LA SÉRIE ÉVÉNEMENT

au cœur du service action de la DGSE !



Devenez membre d'une unité d'espionnage...

Karim Leclerc, agent spécial, mène des missions secrètes à l'étranger pour servir l'Etat français. Quand un général du service de renseignement militaire russe est assassiné, Karim découvre un plan machiavélique où plusieurs grandes puissances mondiales sont impliquées...



La découverte d'un plan démoniaque...

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. DGSE et DGSI se mobilisent pour empêcher par tous les moyens ce projet terroriste...

© Comptes Jules

Pour plus d'informations

DISPONIBLES EN LIBRAIRIES ET EN VERSION EBOOK

NOUVEAUX AUTEURS

Capital

Il aura fallu plus de deux ans aux fondateurs d'Exotec, Renaud Heitz (ici dans l'usine de Croix) et Romain Moulin, pour concevoir ce robot autonome capable de s'envoler à 12 mètres de hauteur.

Du Japon au Canada, il équipe…

UNIQLO

Cdiscount

MONOPRIX

DECATHLON

E.Leclerc

Patatam

GAP

Carrefour

WILLIAM BEAUCARDET POUR CAPITAL

Exotec

Ses robots envahissent les entrepôts du monde entier

Avec ses appareils innovants et made in France, cette start-up permet aux e-commerçants d'automatiser la préparation des commandes. Créée en 2015 par deux jeunes ingénieurs, elle est déjà valorisée à plus de 1 milliard d'euros.

Derrière les portes de l'usine d'Exotec, à Croix (Nord), on découvre un drôle de spectacle. Dans un calme étonnant, des petits robots s'agitent selon une chorégraphie millimétrée. En liberté au milieu d'un entrepôt bien rangé, ces Skypod, des plateformes rectangulaires mobiles, glissent d'une allée à l'autre, s'envolent de plusieurs mètres vers le sommet d'une étagère, saisissent un bac puis repartent vers la chaîne de production. Leur mission ? Apporter aux techniciens les pièces nécessaires à la fabrication… de futurs congénères. «C'est ici que nous produisons l'ensemble des robots commandés par nos clients européens, américains ou asiatiques», raconte Renaud Heitz, cofondateur de l'entreprise. Du moins pour l'instant. Car, pour faire face au succès, celle-ci déménagera bientôt dans un site quatre fois plus grand. Oh, pas dans une lointaine contrée chinoise, rassurez-vous. A quelques kilomètres de là, dans la commune voisine de Wasquehal.

Voilà la preuve qu'en France aussi une petite start-up peut vite se transformer en belle PME. Créée en 2015, Exotec compte 380 salariés et son carnet de commandes est plein à craquer. Spécialiste de l'automatisation des entrepôts, elle bénéficie pleinement de l'essor de l'e-commerce : 3 000 de ses robots équipent déjà les plateformes logistiques des plus grands distributeurs, Cdiscount ou Carrefour dans l'Hexagone, mais aussi Uniqlo au Japon, Gap et Decathlon en Amérique du Nord. «Nous réalisons 80% de notre activité à l'étranger grâce à des bureaux à Atlanta, Tokyo et Munich», explique Romain Moulin, l'autre cofondateur. Rentable depuis l'an dernier, la pépite double son chiffre d'affaires à chaque exercice et devrait enregistrer 200 millions d'euros de revenus en 2022.

«Leurs résultats sont meilleurs que les projections inscrites dans leur business plan d'origine, c'est assez rare !», souligne Alexandre Mordacq, partenaire du fonds 360 Capital, un des premiers investisseurs à avoir cru en l'affaire. Depuis, d'autres lui ont emboîté le pas : la jeune pousse vient de lever 292 millions d'euros en janvier et fait désormais partie des 26 licornes françaises, ces start-up valorisées à plus de 1 milliard d'euros. La performance est exceptionnelle pour une société industrielle. Si la French Tech compte maintenant une flopée de très belles «boîtes», ce sont surtout des champions des logiciels ou de la fintech, bref, des pros des services. «Les entreprises innovantes ayant vraiment vocation à développer des outils de production ne représentent que 12% de nos start-up, rappelle Caroline Granier, du think tank La Fabrique de l'industrie. Les investisseurs, moins connaisseurs de ces dossiers, sont plus frileux quand il s'agit de les financer.» Car, en matière de fabrication, tout prend plus de temps : le prototypage, la recherche de fournisseurs, les premières livraisons…

Mais il en fallait plus pour effrayer les fondateurs d'Exotec. Dès le début des années 2010, ces deux ingénieurs, collègues chez le géant des robots médicaux GE Healthcare, ont une intuition : avec la généralisation de l'e-commerce, l'automatisation de la logistique deviendra un sujet stratégique pour les dirigeants du monde entier. Patiemment, ils passent au crible les solutions existantes et identifient un moyen de se différencier : leur trouvaille devra voler, ou plutôt escalader des étagères. L'idée est bonne. Son exécution, pas franchement évidente ! «Nous avons commencé modestement», sourit Renaud Heitz. Les associés développent d'abord un prototype simplifié, un engin capable de déplacer des bouteilles d'un point à un autre, mais en restant au sol. Si l'appareil n'est pas révolutionnaire, il leur permet de convaincre un premier client (Cdiscount) et de lever 3 millions d'euros. Suffisant pour muscler leur équipe R&D : durant des mois, 20 personnes – ingénieurs, experts en intelligence artificielle, designers – phosphoreront pour accoucher d'un premier modèle opérationnel en 2017. «Depuis, nous ne cessons de l'améliorer», précise le patron.

Aujourd'hui, pas moins de 15 brevets protègent jalousement ce petit bijou de technologie. L'engin impressionne peut-être un peu moins qu'un humanoïde, mais ne vous y trompez pas : dans un entrepôt, le Skypod sait évoluer en réseau, connecté à un logiciel central capable de calculer en temps réel les mouvements optimaux que chaque unité doit réaliser pour préparer les commandes au plus vite. Ses caractéristiques physiques et techniques (lire l'encadré page suivante) lui permettent de se déplacer à une vitesse de 4 mètres par seconde, de porter jusqu'à 30 kilos de charge et de se hisser à 12 mètres de hauteur. Le moindre détail de son design a été pensé. La couleur noire, jugée trop sévère, a par exemple laissé place au blanc, mieux accepté par les manutentionnaires. ➔

15 brevets protègent son Skypod, capable d'escalader les étagères

➔ Mieux, le robot peut être adapté aux besoins particuliers des clients. Pour Gap, les ingénieurs ont ainsi ajouté quelques spécificités afin que l'appareil replace plus facilement les pièces dans les stocks et facilite la gestion des retours. Ailleurs, ils ont amélioré l'adhérence des roues sur un sol glissant ou développé des bacs cloisonnés pour séparer le sec et le frais alimentaire. Résultat ? «Ce robot présente des atouts sans équivalent sur le marché», estime Jean-Marc Soulier, auteur de «La Révolution supply chain» (Ed. Maxima). Une pépite que l'entreprise peut vendre une petite fortune : comptez plusieurs millions d'euros pour une flotte d'une vingtaine d'appareils et les montagnes de bacs associés.

Si Decathlon ou Uniqlo en ont déjà commandé des milliers, c'est que l'acquisition peut être rentabilisée rapidement, en moins de quatre ans. «Nous avons baissé de 20 à 25% nos coûts de gestion logistique», indique Jérôme Saillour, chargé du sujet chez l'équipementier sportif. D'abord, ces machines volantes permettent de massifier le stockage de marchandises en hauteur : en moyenne, un distributeur pourrait ainsi caser cinq fois plus de volume au mètre carré. Un atout indéniable dans les entrepôts proches des agglomérations, où le coût du foncier est plus élevé. Ensuite, grâce à leurs itinéraires optimisés, les automates accélèrent la préparation des commandes. «Ils prélèvent 400 bacs à l'heure contre 80 pour un opérateur», avance Romain Moulin. Le bénéfice est clair chez les e-commerçants mais aussi dans l'industrie. Voyez chez Lacroix, un fabricant de cartes électroniques. Dans sa nouvelle usine du Maine-et-Loire, des Skypod récupèrent les composants dans les stocks pour les apporter sur les lignes de production. «Cela nous a permis d'augmenter nettement les cadences et de dresser un inventaire automatisé de chaque référence», raconte Benjamin Gauchenot, vice-président. Une menace pour l'emploi ? Exotec préfère rappeler les meilleures conditions de travail qu'offre sa technologie : les marchandises arrivant aux pieds des opérateurs, 13 kilomètres de déplacement quotidien en moyenne seraient épargnés à ces derniers.

Plus qu'un robot, la start-up vend un système logistique complet, à la fois optimisé et évolutif. «Chaque entrepôt est pensé de manière globale, explique Romain Moulin : l'arrivée des marchandises, les conditions d'emballage ou les modalités de remplissage des camions…» Si demain un client doit faire face à un pic d'activité, il suffit d'ajouter des étagères et des robots. «Compte tenu des évolutions de marché, il était important de pouvoir rapidement nous agrandir, fait savoir Mourad Bensadik, directeur des opérations e-commerce de Carrefour. C'est déjà en train se produire sur le site du Plessis-Pâté (91), qui livre le sud de l'Ile-de-France.» Cet espace, comme toutes les autres plateformes, fait l'objet d'une surveillance permanente d'Exotec. Dans l'usine de Croix, depuis une salle de contrôle ouverte 24 heures sur 24, une équipe qualité observe les Skypod en activité, suit leurs mouvements sur de multiples écrans et traque la moindre défaillance. «En cas de bug, on peut le plus souvent opérer à distance, assure Renaud Heitz, même si des techniciens sont aussi affectés dans les entrepôts les plus importants. A chaque instant, 98% des robots doivent fonctionner normalement ; c'est notre objectif.»

Bientôt, deux autres salles de surveillance ouvriront à Atlanta et à Tokyo, une nécessité alors que les contrats pleuvent aux Etats-Unis comme en Asie. Pour attaquer ces marchés, la start-up a fait preuve d'un pragmatisme payant. Au lieu de démarcher les e-commerçants en direct, elle s'est associée à plusieurs intégrateurs locaux de solutions logistiques. «Chaque pays a ses normes de gestion d'entrepôts, il valait mieux s'appuyer sur des experts de leur marché», explique Gilles Baulard, ex-directeur des ventes, désormais chargé de la zone Asie. Ce vendeur expérimenté, 60 ans aujourd'hui, a toutefois su conclure en direct un mégacontrat avec le groupe Fast Retailing, propriétaire d'Uniqlo. Après un premier contact pris au salon LogiMat à Stuttgart et plusieurs visites des Japonais à Croix, Exotec leur a livré deux sites clés en main durant la pandémie. «Ils ont apprécié le temps consacré à décortiquer leurs besoins sans forcément se fier à ce qu'ils nous demandaient au début», confie le cadre. Maintenant que l'entreprise s'est fait un nom, elle passe à la vitesse supérieure, notamment aux Etats-Unis. «Le potentiel est énorme dans ce pays où les microplateformes logistiques urbaines vont se multiplier», estime Jean-Marc Soulier.

Pour garder un avantage concurrentiel, Exotec muscle encore sa R&D et compte recruter 500 ingénieurs supplémentaires d'ici trois ans. Alors que la jeune pousse alloue 15% de son chiffre d'affaires à la recherche, les projets ne manquent déjà pas. Après le Skypod, elle veut déployer le Skypicker : ce bras de prélèvement automatisé est équipé d'une caméra et d'un dispositif préhenseur à ventouse pour saisir et déplacer des objets. Les ventes démarrent doucement mais une entreprise comme Logilec, filiale logistique de Leclerc, en a déjà acheté deux pour gérer ses petits articles de parapharmacie dans l'entrepôt de Gellainville (Eure-et-Loire). Bientôt, d'autres robots autonomes pourraient aussi vider les camions ou sortir les cartons des palettes.

JUDITH CHETRIT

Les secrets d'une innovation pensée et fabriquée en France

C'est près de Lille, dans un atelier à côté du labo R&D, que la start-up fabrique le Skypod. Cette production locale lui permet de maîtriser la qualité du robot (il subit 400 contrôles au total) et d'adapter celui-ci. «Nous testons des idées et validons des évolutions de logiciels», glisse Renaud Heitz.



Le système d'élévation
Grâce à de petits bras rétractables, le robot s'agrippe à des rails verticaux installés le long des étagères de stockage.

Le châssis
Intégrant un système de balancier original, cette pièce, brevetée, maintient le Skypod en équilibre malgré une charge de 30 kilos.

Le laser
Associé à une caméra, il permet à l'engin de se situer, ainsi que de se déplacer à vive allure sans rien heurter.

La batterie
Capable de se recharger en quelques secondes, à chaque freinage et descente, elle offre à l'appareil une autonomie quasi totale.

La start-up veut déployer un **bras automatisé** doté d'une caméra et de ventouses

PASSEZ AU PROCHAIN NIVEAU

LEVEL* 1 : décrochez votre Permis d'emprunter et obtenez la clé pour devenir propriétaire.



Un réseau de courtiers partout en France.
Trouvez votre agence sur www.immopret.fr

immoprêt
Naturellement plus simple !

Immoprêt France - Orias 13003389 - COBSP-COA-MIOBSP-MIA - www.orias.fr - 4 Allée de Seine immeuble Etoile Pleyel 93285 SAINT DENIS CEDEX - RCS Bobigny 502647142 Chaque agence est juridiquement et financièrement indépendante, y compris vis à vis de ses fournisseurs. Consultez la liste de nos partenaires sur www.immopret.fr. Pour tout recours : service-client@immopret.fr - Société soumise au contrôle de l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR - site : acpr.banque-france.fr), 4 Place de Budapest - CS 92459 - 75436 Paris Cedex 09. Un crédit vous engage et doit être remboursé. Vérifiez vos capacités de remboursement avant de vous engager. L'établissement bancaire demeurera le seul décisionnaire de l'octroi du financement. L'emprunteur dispose d'un délai de réflexion de dix (10) jours à compter de la réception de l'offre de financement. Aucun versement, de quelque nature que ce soit, ne peut être exigé d'un particulier, avant l'obtention d'un ou plusieurs prêts d'argent. Crédit Photo : ©Stock.adobe.com / vlasdv, robu_s, George_Chairborn, grgroup. *Niveau

Pierre & Vacances Center Parcs
Son plan de la dernière chance va-t-il réussir ?

Après des années de difficultés et de relances ratées, le géant des résidences de tourisme vient d'échapper in extremis à la faillite. Pour ses nouveaux actionnaires, tout le modèle doit être révisé. Analyse.



L'argumentaire est bien rodé. En cet après-midi de printemps, alors qu'il reçoit Capital dans ses bureaux, le directeur général de Pierre & Vacances-Center Parcs (PV-CP) affiche un bel optimisme. «Notre groupe a un boulevard devant lui», lance Franck Gervais. A l'écouter, les Français n'aspireraient qu'à une chose après la crise sanitaire : décompresser en famille au cœur de la nature. Les questions de pouvoir d'achat et d'écologie favoriseraient, en outre, un tourisme de proximité. «Notre offre répond parfaitement à ces tendances», martèle le boss, qui en veut pour preuve la saison hivernale réussie : le numéro 1 européen des résidences de tourisme a, de fait, enregistré un début d'année positif, avec une activité en hausse de 4% comparé à 2019.

Mais le patron le sait, il lui faudra bien plus qu'un trimestre encourageant pour convaincre. Car PV-CP ne traverse pas une mauvaise passe : cela fait dix ans qu'il cumule les déficits. Ses difficultés à répétition, nettement aggravées par le Covid, l'ont même récemment conduit au bord de la faillite, plombé par plus de 1 milliard d'euros d'endettement et 426 millions d'euros de pertes. Pour sauver son groupe, le fondateur, Gérard Brémond, a dû accepter d'en perdre le contrôle. Après une lourde restructuration financière, le géant de la location de vacances (43 500 appartements et cottages Pierre & Vacances, Center Parcs, Maeva et Adagio) sera officiellement cédé, en septembre, à deux fonds anglais, Alcentra et Fidera, associés à une foncière française, Atream. Concrètement, le plan prévoit l'injection de 200 millions d'euros pour renflouer les caisses et la conversion en capital de plus de 550 millions d'euros de dettes. «Au-delà de la réorganisation financière, c'est tout le business model qui va changer, précise un ancien dirigeant. Impossible de faire autrement, la machine ne tourne plus.»

> L'emblématique fondateur du groupe s'est enfin résigné à **lâcher les rênes**

A l'origine, dans les années 1970, le concept imaginé par Gérard Brémond était pourtant diablement efficace. Plutôt que d'investir lui-même dans les résidences de tourisme qu'il voulait bâtir, ce promoteur eut l'idée de les faire financer par les particuliers : il leur vendait les appartements sur plan, en militant auprès de l'Etat pour qu'il leur octroie des avantages fiscaux au nom du développement local. Pierre & Vacances s'engageait ensuite à verser à ses petits investisseurs un loyer garanti durant plusieurs années et se chargeait de trouver des vacanciers pour occuper les logements. «Grâce aux avantages fiscaux, le groupe a pu vendre les appartements jusqu'à 20 ou 30% plus cher que le marché et toucher ainsi de juteux bénéfices», explique un avocat spécialisé. Inconvénient : calculés sur les montants de ces transactions, les loyers promis étaient aussi très élevés. Durant plus de vingt ans, l'entreprise a alors mené un développement immobilier effréné, en construisant dans tout l'Hexagone et en rachetant des concurrents (Center Parcs, Maeva…). Jusqu'à ce que la crise des subprimes survienne et que le modèle commence à révéler ses failles…

D'abord, pour que ce business soit rentable malgré les loyers imposants à verser aux propriétaires, les résidences doivent tourner à plein régime. Au départ, ce fut le cas des premiers établissements, habilement positionnés sur le littoral ou en haute montagne. «Mais avec le temps, les meilleurs terrains se sont raréfiés, raconte un ancien cadre. On a construit dans des endroits moins fréquentés, à la campagne ou en moyenne altitude.» Pas facile alors de rentabiliser des sites comme Saint-Jean-Pied-de-Port, dans le Pays basque intérieur, Argentat-sur-Dordogne ou encore







Monflanquin, dans le Lot-et-Garonne, charmants villages certes, mais rarement pris d'assaut en dehors de la saison estivale. Plus ennuyeux, les anciens complexes bien situés en bord de mer ou dans les stations de ski ont commencé à vieillir à l'extérieur comme à l'intérieur, malmenés par des vacanciers peu soigneux. Les rénovations dépendant du bon vouloir de PV-CP en coinçant les petits propriétaires (on le verra plus loin), des biens se sont dégradés et leur commercialisation s'est compliquée. Un coup d'œil sur Tripadvisor suffit à s'en convaincre. «Vous y trouvez trop de résidences notées environ 3,5 sur 5, souligne Mark Watkins, du cabinet Coach Omnium. Un résultat insuffisant.» C'est le cas, par exemple, de l'emblématique village vacances Cap Esterel, gigantesque ensemble ouvert en 1990 dans le Var. Appartements parfois sales, mobilier abîmé, clim inexistante, tennis en mauvais état... Sur le site de voyageurs, les commentaires critiques se succèdent depuis près de dix ans. Idem sur Booking, où les clients saluent la qualité du personnel et de l'emplacement, mais regrettent le manque de confort des lieux. «Les exigences des vacanciers se sont, en plus, renforcées, indique un ancien du groupe. Dans les années 1980, s'entasser dans un studio de 20 mètres carrés pour huit jours de congé ne posait pas de problème, aujourd'hui, on ne l'accepte plus.» Pourquoi le ferait-on quand des solutions concurrentes, confortables et bon marché se sont largement multipliées ? Les locations Airbnb, bien sûr, mais pas seulement. «On ne compte plus les nouveaux campings chics et bien équipés qui fleurissent autour de nous», soupire un responsable d'un site en Ardèche.

Résultat ? A côté de ses belles résidences bien fréquentées, Pierre & Vacances cumule une kyrielle d'adresses déficitaires. Pour changer la donne, la nouvelle direction s'apprête à bien rénover un quart de son réseau, mais aussi à se séparer de foyers de pertes. Sur les 18 500 appartements du parc, un tiers sera sorti d'ici à 2025 : lorsque les baux arriveront à échéance, ils ne seront pas renouvelés. Tant pis pour les petits propriétaires, qui devront trouver des locataires eux-mêmes. «Ils pourront le faire en recourant à notre plateforme de réservation Maeva», tempère-t-on au siège. Moyennant une commission, bien sûr.

Au moins, ceux-là n'auront-ils plus maille à partir avec le groupe. Car, au fil des années (et des difficultés), Pierre & Vacances a voulu revoir à la baisse les loyers promis à ses anciens acquéreurs. Profitant des fins de baux, le promoteur a renégocié bec et ongles le montant des rendements garantis et provoqué la colère des petits investisseurs. «Il y a dix ans, je touchais 6 800 euros net par an, se souvient l'un d'entre eux au Cap Esterel. En 2020, ce n'était plus que 3 700 euros, charges non comprises !» Le dernier tollé est venu avec le Covid, PV-CP ayant stoppé le paiement des loyers avant d'entamer des pourparlers sous la pression. «Ils ont d'abord voulu nous faire accepter plus de 9 mois d'impayés avant de descendre à 7,5 et finalement à 5», râle un logeur du domaine Villages Nature, près de ➔

PHOTOS : TOLGA TEZCAN/GETTY IMAGES ; JANIS SMITS/STOCK.ADOBE.COM ; JÜRGEN WACKENHUT

Las, des propriétaires **attaquent la société** devant les tribunaux

➔ Paris. Finalement, 81% des particuliers ont accepté de négocier, d'autres n'ont pas hésité à attaquer le groupe devant les tribunaux.

Autre source de tension récurrente : les travaux. En fin de bail, des propriétaires se voient demander de lourdes sommes pour financer des rénovations. Ils n'ont leur mot à dire ni sur les plans, ni sur le nom des entrepreneurs, imposés par PV-CP. Plus les années passent, plus la remise en état coûte cher. En Bretagne récemment, un malheureux a ainsi dû signer un chèque de 12 000 euros pour refaire son appartement. Trop dur à avaler ? Certains, plutôt qu'accepter ces conditions, ont en effet préféré quitter la copropriété. Résultat, au fil du temps, PV-CP s'est retrouvé responsable de résidences dont il ne gérait qu'une minorité de logements. «On comprend qu'il ne se soit pas toujours précipité pour entretenir les lieux, estime un avocat. Pourquoi investir dans les parties communes si ce n'est pas pour louer ses appartements…» De quoi nourrir un cercle vicieux.

Là encore, les nouveaux actionnaires ont décidé de tourner la page et de stopper les ventes aux particuliers. Soyons clairs, le rythme des transactions avait déjà franchement ralenti avec la fin des principaux avantages fiscaux, en 2017. Un virage avait d'ailleurs été entamé ces dernières années, le promoteur démarchant plutôt des banques ou des assureurs en guise d'investisseurs. Mais, désormais, les nouvelles implantations seront tout bonnement acquises par une foncière autonome (fondée par Atream) puis louées à PV-CP pour leur exploitation.

De ces deux métiers initiaux, PV-CP se concentrera donc désormais sur la gestion touristique. En quête de rentabilité, la nouvelle équipe portera ses principaux efforts sur Center Parcs, la pépite du groupe. Ses 28 domaines européens (dont 7 français) proposant des cottages en pleine nature, un vaste espace aquatique couvert et des loisirs extérieurs font un carton. Le groupe prévoit d'y investir 658 millions d'euros d'ici 2025, avec un objectif : offrir davantage d'hébergements de catégorie supérieure (62% à terme contre 42% il y a deux ans), pour muscler le taux d'occupation et le tarif moyen. Une stratégie payante, semble-t-il, puisque, sur sept domaines rénovés récemment, le revenu par chambre a déjà grimpé de 43%.

Cette montée en gamme s'accompagnera de nouveaux services. Check-in en ligne, bracelets connectés pour régler ses achats, bornes interactives… La digitalisation devra faciliter la vie du vacancier mais aussi l'encourager à consommer davantage. Dans la même logique, le groupe multipliera les offres à la carte, de la livraison de repas dans les cottages aux activités payantes (ateliers éducatifs, jardinage, cours d'équitation…). «Nous voulons aussi encourager la clientèle à visiter la région pour que les acteurs locaux en profitent», fait savoir Franck Gervais. L'ancrage est stratégique. Critiquée par les écologistes, l'entreprise a vu, ces dernières années, plusieurs de ses projets de Center Parcs bloqués : Roybon, Poligny, Le Rousset. Afin d'éviter les conflits, la nouvelle direction montre donc patte blanche, ou plutôt verte. Ainsi, trois projets d'hôtels dans les Alpes prévus à l'horizon 2025 seront bardés de certifications environnementales. D'ici quatre ans, la totalité des sites existants devraient obtenir le label de tourisme durable (Clé verte), gage d'un certain respect du territoire.

Tous les professionnels du secteur s'accordent à le dire : même si la conjoncture est favorable, la remise en marche de PV-CP prendra du temps. Mais une chose est sûre, l'équipe en place a enfin les mains libres pour agir. Après plus de cinquante ans aux manettes, Gérard Brémond cède à la fois le contrôle et la tête de son groupe. En guise de compensation, l'illustre fondateur touchera un paquet de titres gratuits et deviendra actionnaire d'une société de conseil auprès de la foncière d'Atream. «Cette mise à l'écart devrait permettre de réformer la société, mal gérée depuis longtemps», estime Didier Arino, du cabinet Protourisme. Avant Franck Gervais, d'autres directeurs ont bien tenté de mener des plans de relance. En vain. Entre 2005 et 2021, sept DG se sont succédé ; certains ont été écartés, d'autres ont claqué la porte, de guerre lasse. «Gérard Brémond est avant tout un promoteur, souffle un ancien cadre. Il n'hésitait pas à se lancer dans des projets en France ou à l'étranger, en Espagne comme en Chine, sans se préoccuper des coûts plombant les comptes.» Cela aussi, c'est du passé.

BRUNO DECLAIRIEUX

Dans le Lot-et-Garonne, le groupe vient d'inaugurer un Center Parcs écolo-chic





Le 23 mai dernier, PV-CP a dévoilé son tout nouveau Center Parcs, Les Landes de Gascogne, dans le Lot-et-Garonne. Sur 80 hectares, le domaine (le septième en France) abrite 400 cottages en bois et une vingtaine de maisons dans les arbres (ci-contre, l'extérieur et l'intérieur) en guise d'hébergements insolites. Plus petit que les précédents, ce centre «nouvelle génération» se veut plus haut de gamme et plus durable pour ne pas froisser les écolos. Mais le groupe devrait, à l'avenir, privilégier des ouvertures en Europe du Nord, où la clientèle est plus fidèle et plus friande du concept que les Français.

PHOTOS : SP

RÉDUIRE LES ÉMISSIONS CARBONE, C'EST BON POUR LA PLANÈTE ET POUR VOTRE ÉPARGNE



LA NOUVELLE GÉNÉRATION D'ÉPARGNE est une gamme de produits d'épargne gérés par des N°1 en gestion d'actifs, français ou internationaux, et sélectionnés pour leur expertise. Accessible en Assurance vie, Plan d'épargne en Actions et Compte Titres Ordinaire, cette gamme participe au financement d'une économie plus vertueuse et s'inscrit dans la démarche responsable de Société Générale reconnue Banque de l'année pour le développement durable par International Financing Review. Contactez votre conseiller pour en savoir plus et personnalisez votre épargne dès 50 €/mois.

C'EST VOUS L'AVENIR

SOCIETE GENERALE

Les investissements sur les marchés financiers présentent un risque de perte en capital.

Document à caractère publicitaire – Préalablement à toute souscription, il convient de s'assurer auprès de votre conseiller que la solution d'investissement envisagée est adaptée à votre situation patrimoniale et budgétaire, à vos objectifs et horizon de placement, à votre profil investisseur ainsi qu'à vos connaissances et expérience financières. International Financing Review est la principale source d'informations, d'analyses et de commentaires sur les titres à revenu fixe, les marchés de capitaux et les investissements bancaires. L'équipe de spécialistes du marché d'IFR rend compte des levées de capitaux dans toutes les catégories d'actifs, de la spéculation à la réception du marché. Refinitiv est une entreprise du LSEG (London Stock Exchange Group) et l'un des plus grands fournisseurs mondiaux de données et d'infrastructures sur les marchés financiers. Les prix sont attribués pour une année par les journalistes d'IFR sur envoi de dossier ainsi qu'une présentation. Valable pour l'année calendaire 2022. Société Générale – S.A. au capital de 1 046 405 540 € au 1er février 2022 - 552 120 222 RCS PARIS – Siège social : 29, boulevard Haussmann, 75009 Paris. Intermédiaire en assurances, immatriculation ORIAS n°07 022 493 (www.orias.fr). Crédit photo : Getty Images – Mai 2022.



Malgré la flambée des prix

Les solutions pour maintenir votre niveau de vie





En changeant ses habitudes d'achat, il est possible de préserver l'essentiel sans trop faire de sacrifices. C'est ce que certains appellent la sobriété heureuse.



Sommaire

Page 58
Louer plutôt qu'acheter
... à certaines conditions

Page 62
Passer du neuf au reconditionné

Page 64
Réparer plutôt que remplacer

Page 68
Echanger plutôt que louer

Page 70
Basculer de l'insouciance à la sobriété





C'était un mensonge. Pendant la campagne présidentielle, certains candidats ont répété à l'envi que le pouvoir d'achat des Français avait baissé durant le premier quinquennat d'Emmanuel Macron. «Toujours plus de chômage et de misère», disait l'un. «Rendre l'argent aux Français», disait l'autre. «Le scandale des salaires trop bas sur lesquels pèsent des charges trop lourdes», disait un troisième.

Les statisticiens ont pourtant tous calculé le contraire. Avec des chiffres pas tout à fait identiques, certes, mais allant tous dans le même sens. L'OFCE (Observatoire français des conjonctures économiques) estime le gain à 0,9% par an et par ménage sur la période. L'Insee évalue la progression à 6% entre 2017 et 2021. Côté bénéficiaires, les 10% les plus modestes ont été parmi les mieux servis selon l'OFCE. L'IPP (Institut des politiques publiques) estime, lui, que les plus modestes ont été moins gâtés (+0,8% par an) que les plus riches (+1,1% par an). Enfin, les actifs ont été mieux traités (+2,6%) que les retraités (+0,6%) tandis que les chômeurs ont vu leur situation se dégrader (–1,1%), selon l'IPP ou encore la direction générale du Trésor.

C'était donc un mensonge. Mais avec la guerre en Ukraine, la flambée des prix de l'énergie et le retour de l'inflation, cela va devenir la réalité de nombreux Français. L'inflation, certes moins forte en France que chez nos voisins (4,8% en avril sur un an contre 7,5% en moyenne dans la zone euro), se mesure dans les courses du quotidien : le prix de l'alimentation a déjà augmenté de 3% et pourrait atteindre +7%, voire +10% en fin d'année.

Comment riposter ? L'Etat a déjà tiré beaucoup de cartouches budgétaires avec le plafonnement du prix de l'électricité, le gel des prix du gaz et l'aide à la pompe (près de 22 milliards de dépenses). Certains proposent d'aller beaucoup plus loin, au risque de brûler la caisse. Réduire la TVA sur les carburants ? Outre que ce serait une sorte de prime à la pollution et que la décision relève de Bruxelles, la mesure amputerait le budget de l'Etat de plus de 10 milliards d'euros. Bloquer les prix ? Que devient l'agriculteur qui ne peut pas répercuter les hausses en tout genre qu'il subit ? Que fait la PME qui bascule dans le rouge et que l'on somme par ailleurs d'augmenter les salaires ? Casser le thermomètre quand on a de la fièvre, cela n'a jamais tué la maladie. Il reviendra au prochain gouvernement de trouver le bon équilibre entre impératifs budgétaires et soutien aux ménages les plus modestes.

Dans le dossier que nous consacrons à ce thème, que 74% des Français mettent en tête de leurs préoccupations, notre ambition est à la fois plus modeste et plus concrète : explorer les nouvelles pratiques de consommation qui permettent de sauvegarder son train de vie tout en dépensant moins. Les tendances que nous détaillons s'installent peu à peu dans nos habitudes, qu'il s'agisse d'achat d'occasion, du basculement de la propriété vers l'usage, ou d'un comportement plus sobre. Ces arbitrages sont-ils toujours pertinents ? Quelles économies peut-on en attendre ? Capital apporte des éléments chiffrés pour vous éclairer.

Pas de loi générale, cependant. La maturité du marché et des produits concernés doit être prise en compte. Premier exemple, les smartphones. Est-ce encore pertinent de les acheter neufs ? La course à la performance est devenue vaine pour beaucoup d'utilisateurs. De même, la 5G ne présente pas grand intérêt pour les particuliers, les opérateurs télécoms le reconnaissent à demi-mot. Seuls les obstacles logiciels mis en place par les constructeurs pour nous forcer à acheter du neuf peuvent constituer un frein. L'Europe, à travers une nouvelle législation, espère leur tordre le bras à ce sujet (lire l'interview de Thierry Breton page 94). Conclusion : acheter un modèle reconditionné prend tout son sens. Les Français l'ont bien compris : ces produits pèsent déjà plus de 10% du marché et pourraient atteindre un tiers dans trois ans. C'est bon pour le portefeuille mais aussi pour l'environnement : 90% de l'empreinte carbone de ces appareils provient de la fabrication et de leur acheminement jusqu'au consommateur final.

> La **course au dernier smartphone** est devenue un peu vaine

A l'inverse, dans l'automobile, les technologies changent à grande vitesse. La montée en puissance de la propulsion électrique, l'électronique embarquée de plus en plus sophistiquée, l'interdiction progressive du diesel : ces changements peuvent conduire les clients à une forme d'attentisme. Faut-il acheter des modèles menacés d'obsolescence ? Ou les louer pour rester «up to date» par rapport aux dernières technos ? Une certitude : les constructeurs se sont engouffrés dans ce nouveau modèle, LLD ou LOA, qui représente désormais le principal mode de financement. La formule peut avoir du sens, même si elle est globalement plus coûteuse que l'achat à crédit… tant que les taux d'intérêt restent raisonnables.

CHRISTOPHE DAVID

Louer plutôt qu'acheter

… à certaines conditions

Acquérir sa voiture perd du terrain. Dans l'automobile, la location ou le leasing sont devenus la norme. Ce mode de financement permet de rouler dans un véhicule neuf pour une durée définie, mais s'il flatte l'ego, il revient souvent plus cher que le bon vieux crédit. Revue des avantages et des inconvénients.

Si même le président s'y met… Pendant la campagne présidentielle, Emmanuel Macron a sorti de son chapeau une proposition pour permettre aux familles modestes de rouler en voiture électrique : financer l'accès à ces véhicules au tarif souvent prohibitif par une formule de location avec option d'achat (LOA). «Ce que je veux faire, c'est un système de leasing où vous payez moins de 100 euros par mois. C'est bon pour le pouvoir d'achat et pour le bilan carbone», expliquait le candidat avant son élection…

Il aurait pu ajouter : «Mais avant de signer, lisez bien le contrat!» La LOA et sa formule concurrente, la LLD (location longue durée), peuvent en effet réserver de mauvaises surprises. D'après nos calculs, ces deux systèmes reviennent souvent plus cher qu'un achat à crédit (lire les fiches ci-dessous). Et, si l'on n'y prend garde, ils peuvent comporter des pièges insoupçonnés. Derrière la mensualité attractive annoncée par le constructeur, et qui permet à son client de lever une contrainte

SIX MODÈLES EN LOCATION LONGUE DURÉE OU AVEC OPTION D'ACHAT



DACIA DUSTER ECO-G
100 4x2 Confort

- **Tarif affiché :** 18 150 euros (hors remise)
- **Mensualité réelle en LLD :** 235 euros par mois pour 49 mois et 50 000 kilomètres
- **Mensualité réelle à crédit :** 118 euros sur 60 mois (valeur à la revente après 5 ans de 12 750 euros avec 12 500 kilomètres par an)
- **Bilan :** la valeur résiduelle du SUV Dacia est tellement élevée (il ne perd que 1 200 euros par an) que l'achat d'une telle auto en deviendrait presque de l'épargne. Logique : la demande est forte et les délais de livraison dépassent six mois. En la prenant en location, le client s'expose à toutes les contraintes : respecter le kilométrage, éviter les bosses… pour, à l'arrivée, permettre au concessionnaire de très bien la revendre en occasion.



BMW M240i xDRIVE
374 ch Coupé, option Portimao Blau

- **Tarif affiché :** 61 590 euros + 9 550 euros de malus (hors remise)
- **Mensualité réelle en LOA :** 1 176 euros pour 36 mois et 40 000 kilomètres maximum
- **Mensualité réelle à crédit :** 556 euros sur 60 mois (valeur à la revente après 5 ans de 37 800 euros avec 13 500 kilomètres par an)
- **Bilan :** voiture plaisir par excellence, la BMW M240i est rare et renchérie par un malus pas totalement dissuasif. La prendre en location, c'est faire cadeau de ce malus au concessionnaire qui la reprendra au terme du contrat. D'autant plus que sa cote pourrait rester très élevée, du fait de sa rareté et du malus qui augmente chaque année. D'une manière générale, les «autos coup de cœur» se revendent bien en occasion.



PEUGEOT 3008 HYBRID
225 e-Eat8 finition Allure

- **Tarif affiché :** 45 030 euros (hors remise)
- **Mensualité réelle en LOA :** 572 euros pour 37 mois et 30 000 kilomètres
- **Mensualité réelle à crédit :** 322 euros sur 60 mois (valeur à la revente après 5 ans de 25 700 euros avec 10 000 kilomètres par an)
- **Bilan :** la Peugeot 3008 est un best-seller des SUV en hybride rechargeable… Même si elle est appelée à être remplacée en 2023 par une nouvelle génération avec plus d'autonomie en mode électrique (actuellement limitée à 55 kilomètres), sa décote résiste bien pour l'instant. Toutefois, le choix de la location peut s'avérer plus prudent, d'autant qu'un modèle hybride rechargeable génère plus de frais d'entretien ou de réparation.

PHOTOS : JEAN-BRICE LEMAL VIA SP DACIA, DANIEL KRAUS VIA SP BMW, SP, AUDI AG

MÉTHODE DE CALCUL **Formule location :** intégration des premiers loyers majorés ou des apports, des bonus ou des malus, puis division par la durée totale. **Formule crédit :** apport (identique au premier loyer) plus mensualités, puis division par la durée totale après déduction du prix récupéré à la revente. **Taux d'intérêt du crédit :** 2,3%, taux moyen automobile sur 5 ans selon Meilleurtaux.com en avril 2022. **Détermination de la valeur résiduelle :** cote Argus du modèle exact ou équivalent. Pour les véhicules qui n'existaient pas (Renault Mégane électrique, Skoda Enyaq iV), méthode de calcul : –49% après trois ans, puis –10% pour chacune des années suivantes. Kilométrage annuel calculé à partir du plafond autorisé en LLD ou LOA.

budgétaire, se cachent en effet des subtilités à surveiller : comme le montant de l'apport initial, les frais de dossier éventuels, l'engagement de kilométrage et l'état de restitution du véhicule à la fin de la location, ces deux derniers points étant déterminants. Trop de kilomètres, ou des éraflures et des bosses non réparées, et la facture peut grimper très vite. Surtout, il faut toujours avoir à l'esprit qu'au terme du contrat de location le client rend la voiture et repart à pied, alors qu'à la fin d'un crédit le véhicule lui appartient définitivement et constitue un capital. Certes, celui-ci se déprécie au fil des années. Mais les Français conservent tout de même leur automobile neuve un peu plus de cinq ans en moyenne. Une durée qui tend à s'allonger avec l'augmentation des prix des voitures et l'amélioration de leur fiabilité…

Ces considérations prises en compte, il n'en demeure pas moins que l'on constate un véritable raz-de-marée de la location dans l'automobile. Selon la Banque de France, LOA et LLD représenteraient actuellement 69% des financements d'achat de voiture dans l'Hexagone. «La tendance s'est accentuée à partir de janvier 2015, quand, en pleine guerre des remises, Renault a proposé l'Easy Pack, une solution locative de longue durée sans apport qui incluait l'entretien et la garantie. Devant le succès, tous les constructeurs ont suivi», explique Christophe Michaëli, directeur mobilité auto chez BNP Paribas Personal Finance. Aujourd'hui, 82% des entreprises qui utilisent une flotte de véhicules ont recours à ce système, notamment la LLD, qui leur permet de défalquer les mensualités de leur bilan. Quant aux particuliers qui achètent une voiture neuve, ils étaient 47% à adopter la formule l'an dernier, contre 40% en 2020, selon le cabinet C-Ways.

> L'avantage de la location, c'est de bénéficier des **dernières technologies**

En clair, au diable les chausse-trapes : la perspective de disposer d'un véhicule flambant neuf pour un loyer accessible l'emporte sur toute autre considération. C'est la valeur de revente de la voiture, fixée dès le début du contrat, qui détermine le montant de la location. Plus cette valeur résiduelle est élevée, plus les mensualités sont faibles. Du coup, le consommateur lambda a accès à des véhicules haut de gamme qu'il ne pourrait pas conduire autrement. Avec, en plus, l'entretien et parfois l'assurance compris. Tentant !

Pour les constructeurs, le modèle ne manque pas d'intérêt. «Cela permet de garder le contact avec le client et de lui proposer des services complémentaires. Financiers, si la marque dispose d'une captive intégrée (une banque propre, NDLR), et de mobilité, quand le contrat arrive à son terme. Si le client n'achète pas le véhicule, le constructeur peut aussi le garder pour le remettre sur le marché ou le relouer», indique Maxime Nathan, directeur commercial de Hyundai France. Aujourd'hui, 53% des ventes de la marque coréenne sont financées par des LOA et des LLD. Elle propose même une citadine i20 pour… 99 euros par mois, le tout sans apport. Concernant les pièges, le directeur commercial se veut rassurant. «On peut ajuster les montants dès la première année si l'on s'aperçoit que le kilométrage choisi est trop faible. Quand tout est bien calculé, il ne se passe rien à la fin», affirme- ➔



AUDI A4 BERLINE

35 TDI S tronic rouge tango métallisé

- **Tarif affiché :** 55 415 euros (hors remise)
- **Mensualité réelle en LLD :** 959 euros pour 36 mois et 45 000 kilomètres
- **Mensualité réelle à crédit :** 544 euros sur 60 mois (valeur à la revente après 5 ans de 22 800 euros avec 10 500 kilomètres par an)
- **Bilan :** Berline tricorps, rouge et à motorisation diesel… Ce modèle pourtant exceptionnel à conduire cumule les inconvénients. Toutefois, l'achat reste le plus avantageux. En effet, si le diesel est abandonné par les clients particuliers, les grands rouleurs (plus de 20 000 kilomètres par an) font exception. Or le kilométrage imposé par la location est trop limitatif. Mais, à la signature du bon de commande, il convient de préférer une couleur plus neutre…



RENAULT MÉGANE

100% électrique Iconic EV60 220ch

- **Tarif affiché :** 44 990 euros (bonus 6 000 euros jusqu'au 30 juin 2022, 5 000 après) (hors remise)
- **Mensualité réelle en LLD :** 505 euros pour 37 mois et 30 000 kilomètres
- **Mensualité réelle à crédit :** 339 euros sur 60 mois (valeur à la revente après 5 ans de 18 550 euros avec 10 000 kilomètres par an)
- **Bilan :** Renault maîtrise la technologie électrique, moins celle de l'offre en LLD. Cette Mégane dispose de plus de 400 kilomètres d'autonomie, mais en LLD, c'est 10 000 kilomètres par an : à peine un usage quotidien. Or, pour être rentabilisée, une voiture électrique doit beaucoup rouler… En location, le client se verra facturer jusqu'à 40 centimes le kilomètre au-delà du quota, au moment de la restitution !



SKODA ENYAQ iV

version 50

- **Tarif affiché :** 37 930 euros (bonus 6 000 euros jusqu'au 30 juin 2022, 5 000 après) (hors remise)
- **Mensualité réelle en LLD :** 451 euros pour 36 mois et 30 000 kilomètres
- **Mensualité réelle à crédit :** 270 euros sur 60 mois (valeur à la revente après 5 ans de 15 700 euros avec 10 000 kilomètres par an)
- **Bilan :** le SUV est tendance… et va le rester. La voiture électrique également. D'une autonomie tout à fait acceptable (355 kilomètres), l'entrée de gamme du modèle familial Skoda se place (bonus déduit) sous la barre des 32 000 euros. Une famille qui roule plus de 15 000 kilomètres par an compensera très vite le prix d'achat par l'économie sur ses pleins de carburant.

Si on renouvelle la LOA, les petits bobos sont **moins facturés**

t-il. Et la remise en état, qui peut coûter sa chemise au malheureux automobiliste ? «Pour nous, le but est de renouveler le client, pas de l'assassiner. Six mois avant le terme du contrat, il est alerté des frais supplémentaires éventuels et, si nécessaire, peut anticiper les réparations.»

Quand tout roule, le système comporte des avantages. Comme de se libérer des incertitudes qui pèsent sur le futur du secteur automobile. «Aujourd'hui, le marché fait peur aux consommateurs. Les évolutions de la réglementation liées à la transition énergétique les laissent perplexes et ils ne savent plus quoi acheter. Un diesel, interdit en ville en 2025 ? Et quel est l'avenir de l'hybride rechargeable ?», s'interroge Stéphane Copie, président de la commission opérations du Syndicat des entreprises des services automobiles en LLD et des mobilités (Sesamlld).

Les constructeurs sont en tout cas bien décidés à surfer sur cette fièvre locative. Pour séduire les clients réfractaires à la LOA ou à la LLD, ils ont imaginé de nouveaux schémas. L'un des plus «disruptifs» a été inventé par Lynk & Co, une filiale du groupe chinois Geely, propriétaire de Volvo. En Europe, la marque propose depuis 2020 de louer son unique modèle, le SUV hybride rechargeable 01, pour 500 euros par mois (quatre semaines au minimum). La voiture, développée sur la base du Volvo XC40, peut aussi être achetée (41 500 euros), mais c'est la location qui emporte les suffrages. Pour faire baisser la facture mensuelle, les locataires sont invités à partager eux-mêmes leur véhicule avec des membres de clubs Lynk & Co créés dans des villes européennes (plus de 100 000 inscrits revendiqués). Pour cela, ils se connectent à une application, fixent leur tarif et attendent que ça morde… «Nous essayons de changer l'industrie, elle fait la même chose depuis toujours !», fait savoir Alain Visser, le patron de la marque qui, pour l'instant, compte 12 000 voitures sur les routes européennes.

Fiat aussi vise les consommateurs qui ne souhaitent pas s'engager. En France, en plus de la LOA et de la LLD, le constructeur propose une formule de location à la carte et sans engagement pour son modèle 500 électrique. «Nous avons "packagé" l'offre comme un forfait de téléphonie mobile en fonction de la puissance de la batterie, avec l'assurance, l'entretien et la garantie inclus», précise Philippe Vautier, directeur des marques Fiat et Abarth dans l'Hexagone. La version Action est louée 299 euros par mois avec une autonomie de 190 kilomètres. Pour les versions Easy et haut de gamme Tutti, dotées d'une autonomie de 320 kilomètres, il faut débourser 429 euros et 499 euros par mois. Pour s'inscrire au programme, déposer une garantie, choisir un modèle et payer une première mensualité, tout se fait sur le Net. «L'objectif est de toucher une clientèle plus jeune habituée à consommer de l'abonnement dans la vie quotidienne», poursuit le patron. Lancé mi-avril, le programme représentait déjà 7% des ventes trois semaines plus tard.

Si l'automobile donne le «la» en matière de location, une foule d'autres secteurs sont également concernés par cette lame de fond : jouets, ameublement, téléphonie et même vêtements du quotidien. «Quand on interroge les consommateurs sur leur préférence entre usage et propriété des produits, ils sont désormais 80% à plébiscite l'usage», commente Philippe Moati, professeur d'économie à l'université Paris Diderot et cofondateur de l'Observatoire société et consommation (ObSoCo). La bonne recette ? «Il faut que l'offre en location soit incomparable par rapport à l'achat», souligne l'expert. Dans le genre, Decathlon a récemment fait un tabac avec une formule dédiée aux vélos pour enfants. Le pack comprend la bicyclette (louée pour trois mois minimum), la révision, l'entretien annuel et une assurance en cas de casse : dérailleurs, roue voilée, même les crevaisons sont incluses. Les tarifs vont de 3 euros par mois pour une draisienne à 14 euros pour un cycle haut de gamme.

Au terme de la période, le produit peut être rendu, acheté ou changé à la convenance du client. «C'est pratique, quand les enfants grandissent, les parents n'ont pas à se soucier de la vente ou du stockage. Chaque semaine, nous enregistrons 600 à 1 000 nouveaux abonnements !», se félicite Abdelhamid Sahed, le responsable du programme pour la France. L'enseigne va désormais s'attaquer au marché des adultes et concocte une offre similaire dans le domaine de la musculation. Pour 10 euros par mois, les athlètes auront droit à un banc pliable, des haltères de 20 kilos et un lien vers une plateforme où ils trouveront coaching et conseils en matière de nutrition. Pas de doute, la location est en pleine gonflette.

JEAN BOTELLA ET BENJAMIN CUQ

La location gagne des secteurs inattendus comme le mobilier ou l'art

Yourse.co dans le meuble design, Le Closet pour les vêtements féminins de tous les jours, ou encore The Art Cycle pour les œuvres d'art… Désormais tout se loue, pour répondre aux besoins d'esthètes en mal de nouveautés, ou d'expatriés qui ne font que passer.

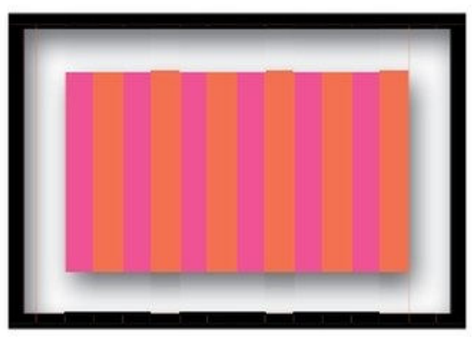


TABLEAU
25 euros
par mois



CANAPÉ 3 PLACES
73,93 euros
par mois

BOX DE VÊTEMENTS
39,90 euros
par mois



ISTOCK / GETTY IMAGES PLUS

J'agis avec ENGIE Home Services

« Une voiture électrique, c'est bien, mais pour la recharger, c'est compliqué, non ? »

Avec l'offre Elec'Charge d'ENGIE Home Services,
faites le plein d'électricité à domicile.
C'est simple, rapide et sécurisé.

Plus d'infos

ENGIE Home Services

L'énergie est notre avenir, économisons-la!

Offre disponible pour les particuliers résidant dans une maison individuelle. Voir conditions sur mobiliteverte.engie.fr

ENGIE HOME SERVICES, SAS AU CAPITAL DE 1 121 232 €, SIÈGE SOCIAL : 1 PLACE SAMUEL DE CHAMPLAIN 92400 COURBEVOIE, RCS NANTERRE 301 340 584. © Getty Images.

Passer du neuf au reconditionné

Bon pour le porte-monnaie et pour l'environnement, le marché de la seconde vie rencontre un succès grandissant. Des smartphones, il s'est étendu au gros électroménager. Mais attention aux sites qui se contentent de revendre des occasions.

À l'atelier WeFix de la porte de la Chapelle, dans le nord de Paris, la remise en état des smartphones est assurée avec minutie. Un écran rayé à changer, une batterie ancienne à enlever, des données d'un ancien propriétaire à effacer… Au total, 30 points techniques sont contrôlés avant de remettre les appareils dans le circuit, au rythme de 2 000 par semaine. Une fois reconditionnés, les smartphones seront revendus dans le réseau Fnac Darty, qui a racheté ce réparateur en 2018. Leur prix, inférieur de 40% à celui des modèles neufs, intègre une garantie de deux ans. «Beaucoup d'adolescents ou d'adultes se refusent à dépenser 600 euros ou plus pour le dernier Apple ou Samsung», indique le directeur commercial, Eric Bibes.

Avec 3,2 millions d'unités vendues l'an dernier, la part de marché des smartphones reconditionnés ne cesse de grimper. Et si le prix reste le principal attrait pour les Français (à 67%), la garantie (39%) et la réduction de l'empreinte carbone (37%) sont également importantes pour eux, selon une étude Kantar. «L'argument écologique est devenu un peu secondaire après les deux années Covid et le retour de l'inflation, nuance Augustin Becquet, P-DG de Recommerce. En revanche, les clients y voient une bonne solution pour s'offrir des appareils haut de gamme.»

Afin d'accélérer cette tendance, Emmanuel Macron veut créer une «prime au retour» pour les objets électroniques qui prennent la poussière dans les tiroirs des foyers. Car tous ces équipements renferment des métaux rares essentiels pour retaper les appareils plus récents. Des smartphones, mais pas seulement. Installé à Caen (14), YesYes travaille aussi à la seconde vie d'ordinateurs et de consoles de jeux. La société a ouvert une première boutique et d'autres devraient suivre cette année. «Avec les ruptures de stock des PlayStation 5, les joueurs se tournent vers la génération précédente et la demande est forte», note David Mignot, cofondateur de la start-up et ancien responsable chez Sony.

Attirés par ce marché porteur et peu réglementé, des revendeurs peu scrupuleux ont aussi débarqué, utilisant sans vergogne le terme «reconditionné» alors qu'ils n'ont effectué ni diagnostic ni réparation. Au terme de deux ans d'enquête, la Répression des fraudes a ainsi relevé des anomalies chez 62% des entreprises qu'elle a contrôlées. Elle déplore aussi le manque d'information sur la qualité réelle des appareils. Les pouvoirs publics ont décidé de mettre un peu d'ordre dans ce «Far West» en modifiant la loi en février. Afin d'être qualifiés de «reconditionnés», les produits doivent avoir subi une série de tests sur l'ensemble de leurs fonctionnalités, avec une remise en état si cela s'avère nécessaire. Par ailleurs, les expressions «comme neuf», «état neuf» ou «à neuf» sont interdites. Résultat, chaque enseigne utilise son propre système de notes, allant d'«état correct» à «excellent».

De l'avis de tous, ces éclaircissements sont un bon début mais restent insuffisants. Un exemple ? Parmi les 1 500 reconditionneurs qui travaillent pour le leader Back Market, certains affichent une adresse en France pour rassurer le client alors que les appareils sont retapés en Chine. C'est trompeur, et l'empreinte carbone ne se trouve en rien réduite. «Nous prenons soin de référencer des acteurs de qualité dans l'Hexagone ou en Europe et n'hésitons pas à prendre des mesures contre ceux qui ne jouent pas le jeu, assure Thibaud Hug de Larauze, cofondateur et P-DG de Back Market. Plusieurs dizaines d'entre eux ont été exclus récemment.» Le site, valorisé à plus de 5 milliards d'euros, joue sa crédibilité. La mésaventure de Beephone, qui avait fait l'objet d'une plainte de l'UFC-Que choisir en 2020 (en vain, car la société avait mis la clé sous la porte), a marqué les esprits. «Mis à part ce cas, nous n'avons pas reçu de réclamations, tempère Camille Gruhier, journaliste à l'UFC-Que choisir. Mais il y a quelques conseils à suivre afin d'être certain de faire le bon choix.»

En premier lieu, il faut se renseigner sur la santé financière et le pays du reconditionneur. Une rapide recherche sur le site des greffes des tribunaux de commerce permet de se faire une idée. Ensuite, il vaut mieux préférer ceux disposant de magasins (aller sur leur site permet de le vérifier), pour apprécier de visu le matériel avant de se décider. En outre, en cas de problème, il est beaucoup plus facile de retourner sur place et de faire jouer la garantie que de renvoyer le bien par la poste. Certes, les tarifs pratiqués en magasin sont souvent supérieurs à ceux des plateformes sur Internet, mais ces acteurs apportent un service après-vente de meilleure qualité.

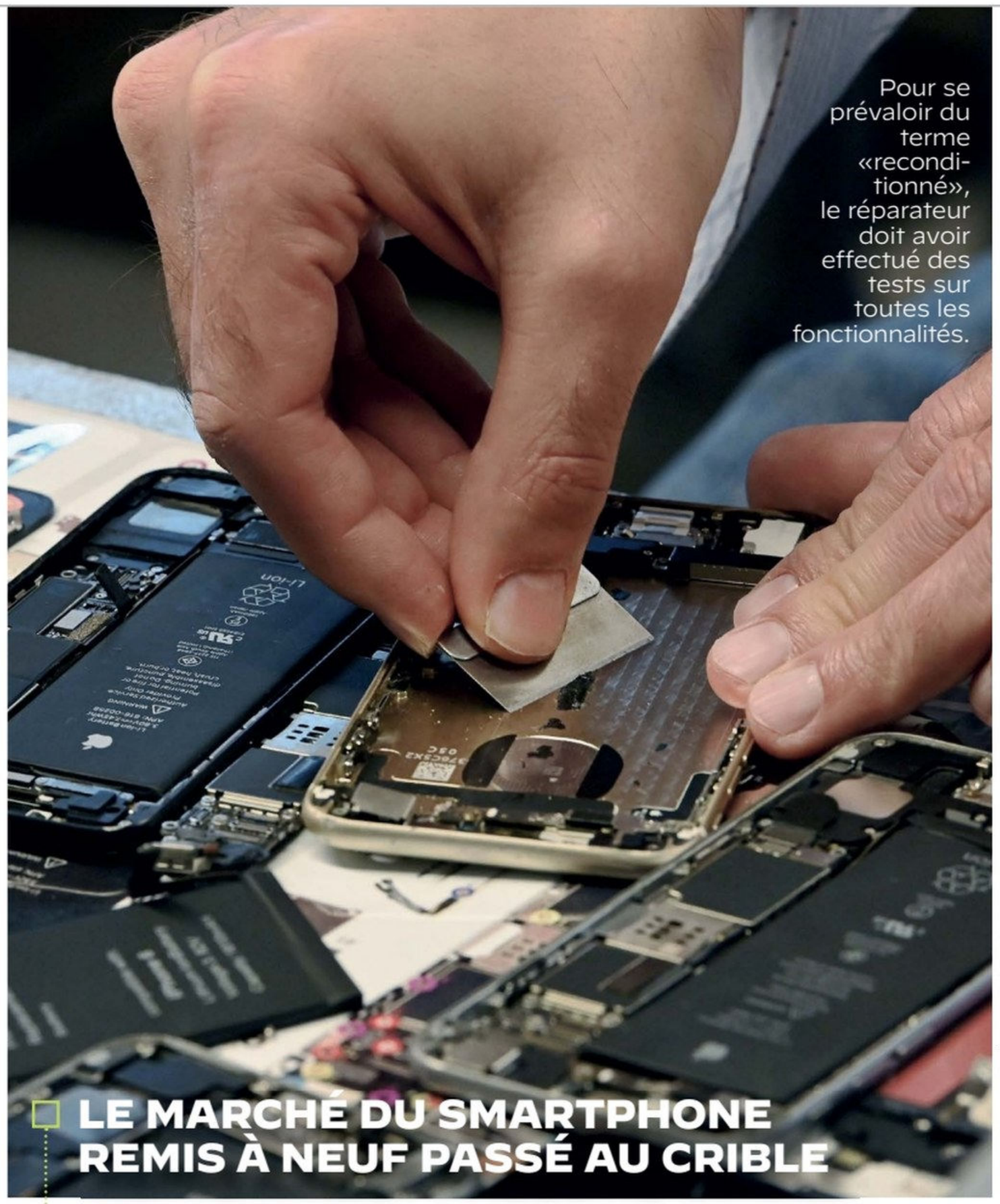
> Les produits en boutique sont plus chers mais on peut **vérifier l'état réel** de l'appareil

Enfin, il convient de vérifier que les composants changés sont bien de même nature et de même qualité que les originaux. Un écran Oled peut avoir été remplacé par une technologie moins performante, comme le LCD. Même un novice le verra à l'œil nu. Dans le cas des smartphones, «il vaut mieux éviter des modèles trop anciens,

car les dernières mises à jour logicielles d'Apple ou de Google ne pourront pas se faire», ajoute Camille Gruhier.

Machines à laver, fours, lave-vaisselle, plaques de cuisson, réfrigérateurs… La fièvre du reconditionné s'étend désormais bien au-delà des outils technologiques. Fnac Darty, encore lui, s'appuie ainsi sur ses 2 500 techniciens afin de reconditionner des pièces d'électroménager et prévoit d'en recruter 500 de plus d'ici à 2025. Une division spécifique a même été créée en 2020. «Toutes les catégories – y compris les jouets ou, plus récemment, les vélos – sont proposées, qui plus est avec notre garantie, explique son directeur, Martin Aunos. Nous nous appuyons sur nos ateliers et notre logistique pour récupérer le gros électroménager avec des offres de reprise qui peuvent aller jusqu'à 500 euros.» Ses concurrents ne sont pas en reste : Boulanger avec ses rayons 2nd life, Leclerc et son programme Occasion de petit électroménager, Système U ou encore Carrefour qui proposent le reconditionné livré en drive… «Pour l'instant, cela représente moins de 1% du marché contre 17% pour les téléphones, car les processus sont moins automatisés et nous manquons de main-d'œuvre qualifiée», précise Guy Pezaku, président de Murfy, un des pionniers de la réparation de gros électroménager. Près de 1 500 produits sortent de ses entrepôts chaque mois, revendus entre 20 et 50% moins cher que le neuf.

EMMANUEL PAQUETTE



Pour se prévaloir du terme «reconditionné», le réparateur doit avoir effectué des tests sur toutes les fonctionnalités.

ALAIN GUILHOT / DIVERGENCE

LE MARCHÉ DU SMARTPHONE REMIS À NEUF PASSÉ AU CRIBLE

Société	Date de création	Canal de vente	Echelle de qualité des produits	Reconditionneurs	Commentaire
BACK MARKET	**2014**	En ligne	**3** (état correct à parfait état)	**1500**	Cette place de marché sur le Web propose l'offre la plus large et les prix les plus bas. Mais il faut prendre soin de se renseigner sur l'entreprise chargée du reconditionnement.
RECOMMERCE (UNITED.B)	**2009**	En ligne	**4** (état correct à parfait état)	**Une dizaine**	Le plus ancien acteur du secteur, aujourd'hui adossé au groupe Boulanger, s'appuie sur les magasins physiques pour collecter et vendre des smartphones.
WEFIX (FNAC)	**2014**	En ligne et en boutique	**3** (état correct à très bon état)	**WeFix**	Détenu par Fnac Darty, ce réparateur de téléphones mobiles s'est lancé récemment dans le reconditionné et compte sur le service après-vente de l'enseigne pour rassurer les clients.
YESYES	**2018**	En ligne et en boutique	**2** (bon état à excellent état)	**YesYes**	Créée par un ancien responsable de Sony Mobile France, cette start-up cherche à ouvrir des boutiques dans plusieurs villes de France. Elle propose aussi des PC et consoles de jeux.
CERTIDEAL	**2015**	En ligne	**3** (état correct à parfait état)	**CertiDeal**	La société ne passe par aucun intermédiaire. Elle vérifie elle-même les téléphones avant de les proposer à la vente et se pose ainsi en tiers de confiance.
SMAAART (ECONOCOM)	**2017**	En ligne et en boutique	**3** (état correct à parfait état)	**Smaaart**	Racheté récemment par le spécialiste du numérique Econocom, ce reconditionneur 100% français est l'un des rares à disposer de sa propre usine de 3 200 mètres carrés.

Réparer plutôt que remplacer

Les fabricants sont désormais tenus de garantir la disponibilité des pièces en cas de panne de leurs appareils. Tandis que les indices de fiabilité progressent. On va donc beaucoup moins jeter !

Changer de lave-linge tous les cinq ans ? Ce n'est plus du tout dans l'air du temps. Par souci écologique ou préoccupation économique, la plupart des consommateurs recherchent désormais des produits conçus pour durer, fussent-ils un peu plus chers. Tout le monde a entendu parler de l'obsolescence programmée – cette approche des fabricants consistant à calibrer la durée de vie des pièces. Autrefois, on parlait tout simplement de mauvaise camelote.

Des produits durables, cela veut aussi dire réparables. Dans la plupart des cas, cette solution est économiquement rentable. La start-up Murfy, spécialisée dans la réparation de gros électroménager, donne ainsi quelques repères pour faire ses arbitrages. Un produit neuf premier prix, type lave-linge, vaut en moyenne 368 euros, quand une intervention revient, pièces détachées comprises, à 145 euros environ, quel que soit le niveau de gamme de l'appareil. Sur le plan écologique aussi, c'est un bon calcul. L'Ademe (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie) souligne que 80% du CO_2 émis tout au long de la vie d'un appareil provient de sa fabrication (ce qui est moins vrai pour un réfrigérateur, qui consomme beaucoup d'électricité). «En rallongeant d'un an la durée d'utilisation d'un appareil électroménager, on réduit de 15% ses émissions de CO_2 et de 15% sa production de déchets», ajoute Régis Koenig, directeur services et durabilité du groupe Fnac Darty.

Cette nouvelle fonction chez le distributeur est symptomatique. La réparabilité est devenue le nouveau mot d'ordre. La législation tend à l'imposer. Les fabricants, par conviction ou contrainte, améliorent la disponibilité des pièces détachées, et les enseignes musclent leurs services de réparation, doublés de rayons d'occasion. «Nous devons en outre répondre aux attentes de nos employés sur ce sujet», complète Régis Koenig.

Ce grand mouvement a été amorcé en avril 2018 par le ministère de la Transition écologique et solidaire quand il a décidé d'encourager l'économie circulaire. L'objectif est de réduire de façon drastique les déchets et émissions de gaz à effet de serre à l'horizon 2025-2030. Cela passe par plus de recyclage, moins de gaspillage, et plus de réparations. C'est ainsi, en particulier, qu'a été lancé en janvier 2021 l'indice de réparabilité. Affiché sur les produits neufs, ce chiffre indique au public la plus ou moins grande facilité à remédier aux pannes futures. Il n'était pour l'instant appliqué qu'aux lave-linge à hublot, tondeuses à gazon électriques, téléviseurs, ordinateurs portables et smartphones, mais la liste a changé début mai : elle sera étendue dans six mois aux lave-linge à chargement par le dessus, lave-vaisselle, aspirateurs (filaires, non filaires et robots) et nettoyeurs haute pression. Outre l'affichage en magasin, on peut se reporter au site Indicereparabilite.fr, édité par la plateforme Internet de vente de pièces détachées Spareka, pour comparer de nombreux produits avant achat.

Cette note sur 10 est établie selon plusieurs critères. Une documentation technique ainsi que des conseils d'utilisation et d'entretien doivent être disponibles gratuitement, en ligne, et cela pendant des années. Le produit doit aussi être facilement démontable. Enfin, la disponibilité et le prix des pièces détachées constituent un enjeu de taille. Notamment, toute pratique qui limite l'accès à un réparateur est interdite depuis cette année. La création de cet indice a d'ores et déjà modifié le comportement des constructeurs. Les équipes de réparation de Darty ont ainsi remarqué que les bons élèves, qui s'engageaient auparavant à fournir des pièces détachées pendant neuf ans, montent parfois jusqu'à quatorze, voire dix-huit ans, notamment les fabricants de robots cuiseurs. Magimix va même jusqu'à trente ans ! Darty a aussi constaté une augmentation de la solidité ces dernières années. Son SAV a établi un baromètre : d'une base 100 au lancement en 2018, l'ensemble des produits répertoriés (petit et gros électroménager, électronique et téléphones) atteint aujourd'hui une moyenne de 111. Cet indicateur, complémentaire de l'indice de réparabilité, prend en compte la fiabilité des produits, calculée d'après les observations des ateliers et le retour sous garantie. «La fiabilité a toujours été importante pour les acheteurs, elle a ainsi fait le succès des grandes marques allemandes, rappelle Régis Koenig. Mais dorénavant, avec nos mesures, elle est soumise à plus d'objectivité.»

Les marques qui se distinguent désormais ? Siemens, Miele, Electrolux, Liebherr, Indesit et Whirlpool pour le gros électroménager ; Moulinex, Kenwood, Magimix et Rowenta pour le petit électroménager. A remarquer que dans cette catégorie, où se trouvent notamment les robots de cuisine et les cafetières, les pièces détachées sont encore chères ou difficiles à trouver. Quant aux ordinateurs portables et aux smartphones, Apple, Samsung, Huawei, HP et Lenovo se distinguent pour la fiabilité. Mais pas pour la disponibilité de leurs pièces, en moyenne de deux ans, à comparer aux neuf ans pour les appareils de cuisson, et même dix ans pour le lavage.

La disponibilité des pièces atteint **dix ans pour les lave-linge**

Alors, en cas de panne, comment résoudre le problème ? Pour obtenir une réparation rapide et prolonger la vie de son ➔

PHOTOS: STUDIOPHOTOPRO , VIPERAGP, GEMENACOM/STOCK.ADOBE.COM

À QUELLE FACTURE VOUS ATTENDRE SI VOUS FAITES RÉPARER CES APPAREILS

1 LAVE-LINGE
450 EUROS

Panne fréquente :
fait du bruit, bouge

Coût moyen d'une réparation	Coût moyen de la pièce
119 euros à domicile	**23 euros**

2 ASPIRATEUR
150 EUROS

Panne fréquente :
a perdu de la puissance

Coût moyen d'une réparation	Coût moyen de la pièce
76 euros rapporté en magasin	**28 euros**

3 RÉFRIGÉRATEUR
500 EUROS

Panne fréquente :
ne fait plus assez de froid

Coût moyen d'une réparation	Coût moyen de la pièce
115 euros à domicile	**33 euros**

4 TONDEUSE
200 EUROS

Panne fréquente :
le moteur ne démarre pas

Facture d'un réparateur	Coût moyen de la pièce
52 euros rapporté en magasin	**21 euros**

5 LAVE-VAISSELLE
500 EUROS

Panne fréquente :
ne se remplit pas d'eau

Coût moyen d'une réparation	Coût moyen de la pièce
125 euros à domicile	**31 euros**

Prix moyens constatés par le site Internet de pièces détachées Spareka et par l'Ademe



Les tutoriels en ligne pour **effectuer le dépannage** soi-même se multiplient

➔ appareil, plusieurs solutions s'offrent à vous. Même en supposant qu'il ne soit plus sous garantie, on peut faire appel à des services de dépannage avec abonnement. Ainsi, la formule Darty Max (9,90 euros par mois) couvre la réparation de tous les appareils éligibles, quel que soit le nombre de pannes. On peut aussi solliciter des réseaux spécialisés, comme Murfy, Solvarea (qui assure par ailleurs le service après-vente des magasins Boulanger) ou encore La Compagnie du SAV. L'avantage ? Des processus éprouvés, disponibles partout sur le territoire.

Le Réseau Envie, pionnier de l'économie circulaire, a pour atout d'offrir une large gamme de services. Ses équipes récupèrent les vieux appareils auprès des magasins, des particuliers, ou des éco-organismes en lien avec les déchetteries. Puis elles les réparent et les revendent en seconde main, ou, si ce n'est pas possible, récupèrent un maximum de pièces, réunies en un stock inégalable, qui seront utilisées pour la réparation des appareils, en atelier ou plus rarement à domicile. «Nos réparateurs sont en insertion et, pour les faire intervenir chez les particuliers, il faut les envoyer avec un encadrant», explique Guillaume Balas, le délégué général d'Envie. En toute transparence, il invite à «faire ses calculs, devis en main, avant d'opter pour la réparation». On laissera tomber pour un grille-pain à 20 euros, mais, pour un modèle haut de gamme à 200 euros, la réparation, entre 40 et 45 euros, vaut le coup. «Même au niveau environnemental, la réparation n'est pas systématiquement bénéfique… mais dans la situation actuelle, où on jette beaucoup trop, il est toujours important de s'y intéresser», insiste Guillaume Balas.

> Mieux vaut prévenir en suivant **les conseils d'entretien** du fabricant

Vous préférez faire intervenir un artisan, avec qui vous pourrez ensuite garder le contact ? MesDépanneurs.fr est une plateforme de mise en relation, portée par Engie, spécialisée dans le dépannage à domicile, avec un réseau de 1 300 sociétés. Quelques règles de prudence sont alors de mise : mieux vaut demander systématiquement un devis avant intervention. La norme est également de séparer celle-ci en deux parties : déplacement et diagnostic, puis réparation.

Dernière solution : sortir ses outils, et intervenir soi-même. Cela ne coûte presque rien, si ce n'est un peu de temps et éventuellement le prix des pièces. Les tutoriels de réparations sont légion sur Internet, on en retrouve notamment chez les réparateurs précités. Mieux encore, sur le site de Spareka, ces tutos s'accompagnent d'une interface qui aide à faire son propre diagnostic de panne à l'aide d'un chatbot. D'ailleurs, pour ceux qui ne s'estiment pas armés pour se lancer tout seul, le site d'e-commerce de pièces détachées propose des accompagnements par visioconférence, pour 6,99 euros pendant dix minutes.

Mais le plus économique est toujours de bien entretenir ses appareils. Sur le site Longuevieauxobjets.gouv.fr, de nombreux gestes d'entretien, à pratiquer tous les jours, toutes les semaines, voire deux ou trois fois par an, sont répertoriés pour éloigner au maximum les pannes. «Et n'oublions pas qu'en détartrant régulièrement la résistance de votre lave-linge, par exemple, il va non seulement moins tomber en panne, moins consommer d'électricité pour atteindre la même température, mais, en outre, il va mieux laver», conclut Florence Clément, coordinatrice de l'information grand public de l'Ademe.

BENJAMIN SARAGAGLIA

CES RÉSEAUX ASSURENT LA RÉPARATION OU VOUS ASSISTENT

Réparateur	Présence en France	Délais d'intervention	Tarifs hors abonnement	Possibilités d'autoréparation	L'avis de Capital
DARTY FNAC	3 000 techniciens sur tout le territoire	A domicile sous 24 h, hors zones tendues comme l'Ile-de-France	Gratuit si sous garantie, déplacement et diagnostic à 89 €, réparation à 39 €, pièces détachées en sus	Assistance et visio 24 h/24 gratuite pour les appareils sous garantie et pour les abonnés	L'abonnement Darty Max peut s'avérer intéressant si l'on possède plusieurs appareils achetés dans l'enseigne.
MURFY	100 techniciens, dans une dizaine de métropoles	En moins de 48 h, de 8 à 20 h	85 €, pas de surcoût, comprend plusieurs déplacements si besoin	Tutoriels gratuits en ligne	En ligne, l'interface d'auto-diagnostic est pratique. Pour gagner du temps avant l'intervention ou réparer soi-même.
MESDÉPANNEURS.FR	1300 sociétés partenaires, dans 50 villes	Par l'artisan le plus proche, géolocalisé. Interventions 7 j/7, 24 h/24	Sur devis, intervention pouvant aller de 80 à 250 € selon les grilles tarifaires	Pas de tutoriels en visioconférence	Si les coûts sont plus élevés, le service prend en compte toutes les prestations d'un artisan : déplacement, main-d'œuvre, fournitures et nettoyage.
RÉSEAU ENVIE	2300 salariés en insertion sur 100 sites	Prise en charge sur-le-champ en magasin	Sur devis ; certains sites font des forfaits (39 € à Strasbourg, 60 € à Bordeaux)	Pas de tutoriels en visioconférence	Le maillage et la diversité du réseau le rendent rapide, et permettent d'acheter des appareils reconditionnés. L'intervention à domicile est encore à développer.

La liste de ces réseaux n'est bien sûr pas exhaustive. L'enseigne Boulanger assure ainsi une prestation via sa filiale Solvarea, qui dispose de 400 techniciens en France. Compter 79 euros le déplacement-diagnostic et ajouter 30 euros et le prix de la pièce pour une réparation.

nouveau

Suivez nos guides au cœur d'un musée imaginaire



Tous les 2 mois chez votre marchand de presse et en librairie

ABONNEZ-VOUS ! **Profitez de -15% sur prismashop.fr avec le code MUIDNN1A à saisir dans** Clé Prismashop

---

En partenariat avec GEO et Le Monde

Echanger plutôt que louer

Solution économique pour partir en vacances, l'échange de maison séduit de plus en plus de Français. Les règles à connaître avant de se lancer.

Dans le film «The Holiday», une Américaine (Cameron Diaz) et une Anglaise (Kate Winslet), toutes deux déçues par les hommes, décident d'échanger leur résidence. Le deal n'est pas très équilibré – une villa californienne d'un côté, une chaumière dans la campagne anglaise de l'autre –, mais peu importe. Ces deux âmes en peine vont chacune passer un merveilleux séjour. Et rencontrer le grand amour.

Dans la vraie vie, le coup de foudre n'est pas garanti. Mais l'échange de maison pour les vacances séduit de plus en plus de Français. Notre pays est même celui qui s'y adonne le plus avec les Etats-Unis. D'autant que le leader mondial de cette offre touristique, HomeExchange, est français : il revendique 70% de part de marché avec 450 000 logements proposés dans 159 pays. En 2021, il a enregistré 979 173 nuitées dans l'Hexagone, soit 203% de plus qu'en 2017. «Depuis quinze ans, le budget vacances des Français se restreint. Ils partent moins longtemps et dépensent moins, souligne Saskia Cousin, professeure de sociologie à l'université Paris Nanterre. Mais partir constitue un acquis social fort dans leur imaginaire.»

Dans l'échange de maison, aucune transaction monétaire n'a lieu entre les protagonistes. Après s'être abonné à une plateforme, il suffit de déposer son annonce (un justificatif de domicile et une pièce d'identité sont demandés) et ses dates de disponibilité. A la suite de quoi on accède à toutes les offres. Ce qui ouvre un large champ de possibilités : villa luxueuse en Californie, lodge en Afrique du Sud ou appartement de charme à Rome… Le vivier de destinations dans l'Hexagone est lui-même considérable. Au stade de la réservation, plusieurs options sont proposées : un échange simultané – vous séjournez chez votre correspondant et lui chez vous à la même période ; un échange différé (par exemple dans votre résidence secondaire) ; enfin, certaines plateformes proposent une formule à points – l'accueil d'un membre procure un crédit de temps à utiliser chez n'importe quel autre membre du réseau.

Pour alléger son budget vacances ou partir plus loin sans se ruiner, l'échange est particulièrement attractif. C'est ainsi que Nathalie et sa famille ont pu découvrir les Etats-Unis, l'Islande ou encore le Québec. «Avec deux enfants en bas âge à l'époque, nous n'aurions pas pu envisager de tels voyages autrement», explique cette enseignante en arts plastiques résidant à Paris. La capitale est bien sûr attractive pour négocier un échange : en avril, 1 176 Américains inscrits sur HomeExchange proposaient leur logement contre cette destination. A noter que rien n'exige que les hébergements soient de taille et de confort équivalents. Tout est affaire d'envies : un petit appartement dans le centre-ville de Florence pourra se négocier contre une maison victorienne à Boston. Seule exception : dans le système à points, la valeur de la nuitée dépend de la qualité du logement.

Mais l'équilibre de l'échange n'est pas la seule préoccupation des habitués. «La dimension humaine est peut-être la principale. Nous sommes toujours en contact avec nos hôtes québécois et prévoyons de revoir dans quelques mois les amis de San Francisco», raconte Nathalie, qui veille chaque fois à offrir un livre aux enfants accueillis dans sa maison. Même son de cloche chez Daphné, créatrice du blog de voyage Be Frenchie, qui a échangé sa maison près d'Arles plus de 60 fois : «C'est un séjour dans une sublime maison d'architecte à Sydney qui fut le déclic pour construire la maison dans laquelle j'habite…»

Partager son style de vie, permettre à des inconnus de se sentir chez vous comme chez eux, cela ne va pas de soi. La qualité du dialogue préalable, pour bien identifier les attentes de chacun, est importante. Si par exemple vous partez en famille avec des enfants en bas âge, un membre présentant le même profil sera plus à l'écoute de vos attentes. Et, accessoirement, disposera du berceau ou de la chaise haute dont vous aurez besoin. A vous ensuite de fixer les modalités de l'échange : la durée mais aussi les équipements mis à disposition. «Lorsque nous avons passé quatre semaines dans les parcs nationaux de l'Ouest américain, nos hôtes nous avaient prêté leur voiture et tout le matériel de camping», se rappelle Nathalie. La réciprocité met à l'abri des mauvaises surprises. «Prêter sa maison est un sacré engagement, souligne Daphné. C'est pourquoi je ne le fais que de manière simultanée, et uniquement avec des résidences principales. Ainsi, on vit cette aventure en même temps, avec le même niveau d'implication.» Pour les puristes, le système à points dénature ainsi l'esprit du troc. «Les réflexes consuméristes reviennent au galop», insiste Daphné, dont la seule mauvaise surprise a eu lieu avec des personnes ayant plutôt l'habitude de louer : à son arrivée chez eux, en septembre au Canada, le chauffage était coupé.

> La réciprocité conduit très rarement à de **mauvaises surprises**

Pour se prémunir d'incidents graves, certaines plateformes comme HomeExchange incluent diverses garanties : un dédommagement des invités en cas d'annulation (120 dollars par nuit) ou un dépôt de garantie (500 dollars) pour les dégâts matériels que subirait l'hôte. Précisions importantes, enfin : pas besoin de prévenir son propriétaire si l'on est locataire car il n'y a pas d'échange financier, ni d'ajouter une couverture supplémentaire à son assurance habitation. Alors, pourquoi se priver ?

JESSICA HUYNH



SP LOVEHOMESWAP

QUATRE PLATEFORMES OÙ TROUVER SON BONHEUR

HomeExchange

- **Tarif** 149 euros par an
- **Nombre d'annonces** 450 000, dont 200 000 en France
- **Top 3 des pays** France, Espagne, Etats-Unis
- **Types d'échange** Simultané, non simultané et échange de points
- **Ergonomie** Très réussie, inspirée d'Airbnb
- **Assistance** Par mail ou tchat 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 : annulation, non-conformité, protection dommages matériels

Le leader, créé par deux Français qui ont racheté leur concurrent américain en 2017 puis le canadien Echangedemaison.com.

Love Home Swap

- **Tarif** Entre 108 et 156 euros par an
- **Nombre d'annonces** 18 000
- **Top 3 des pays** Royaume-Uni, Etats-Unis, France
- **Types d'échange** Simultané, non simultané et échange de points
- **Ergonomie** Court questionnaire qui permet de cibler les recherches
- **Assistance** Par mail et téléphone : annulation, casse, solution de remplacement

Créé en 2011 à Londres, le site a été racheté par l'hôtelier américain Travel + Leisure Co en 2017.

SwitchHome

- **Tarif** Gratuit
- **Nombre d'annonces** 5 000, dont 80% en France
- **Top 3 des pays** France, Espagne, Canada
- **Types d'échange** Simultané, non simultané et échange de points
- **Ergonomie** Design sommaire mais filtres pour affiner sa recherche
- **Assistance** Possibilité de contacter la plateforme par mail en français, anglais, espagnol et allemand

Ce site français a été créé en 2002 sous la forme d'une association et cible l'Hexagone.

Intervac

- **Tarif** 135 euros ou 99 euros (France seule)
- **Nombre d'annonces** 3 000
- **Top 3 des pays** France, Espagne, Italie
- **Types d'échange** Simultané ou non, et hospitalité (sans contrepartie)
- **Ergonomie** Interface sommaire mais efficace
- **Assistance** Possibilité de contacter par mail des adhérents bénévoles

Le pionnier, créé par des enseignants suisses et néerlandais. Il y a deux sites : Intervac (France) et Intervac Home Exchange (international).

Basculer de l'insouciance à la sobriété

Au volant ou à la maison, les bons réflexes permettent d'économiser l'énergie. Tout cumulé, le gain se chiffre en milliers d'euros. Les pistes pour y parvenir, sans trop de sacrifices.

A défaut d'agir par vertu contre le réchauffement climatique, la hausse des prix et en particulier de l'énergie va sans doute nous amener à adopter un mode de consommation plus sobre. Les exemples que nous donnons ici montrent que c'est possible sans réel impact sur notre qualité de vie. Et avec des gains financiers significatifs. On aurait pu ajouter à cette liste nos usages dans le domaine numérique. Savez-vous qu'une box Internet consomme autant qu'un réfrigérateur. Alors pourquoi ne pas la couper la nuit ? L'institut Carbone 4 estime que, mis bout à bout, les petits gestes du quotidien permettent de réduire de 25% son empreinte carbone. La consommation de viande (par ailleurs de plus en plus onéreuse) pesant à elle seule 10%. Sans devenir végétarien, on peut la réduire.

Rouler à 110 kilomètres-heure sur l'autoroute

Gain moyen : 121 euros par an

L'idée fait l'objet d'une pétition sur Change.org et, face à la hausse des prix de l'essence, elle pourrait séduire : limiter la vitesse maximale sur l'autoroute à 110 kilomètres-heure, contre 130 aujourd'hui, permettrait de consommer moins de carburant. Les associations d'automobilistes lèvent les boucliers, arguant entre autres du danger à ne plus pouvoir doubler rapidement les camions. Mais rien n'interdit de se limiter soi-même, «d'autant plus qu'en le faisant de son propre chef, accélérer pour doubler reste permis», souligne Aurélien Bigo, chercheur sur la transition énergétique dans les transports pour la chaire Energie et Prospérité. Il a calculé une dépense moyenne de 8,1 litres de sans-plomb aux 100 kilomètres, en roulant à 130 kilomètres-heure, et de 6,8 litres à 110, soit 1,3 litre de moins. En supposant qu'un automobiliste roule en moyenne environ 5 200 kilomètres chaque année sur autoroute, ce sont 67,6 litres d'économisés, soit 121 euros pour une voiture essence à 1,80 euro le litre.

La perte de temps ? Elle reste raisonnable : environ 8 minutes de plus par tranche de 100 kilomètres, pour 2,34 euros économisés. Avec les véhicules électriques, on peut même espérer un gain de temps, en s'épargnant une recharge de batterie sur beaucoup de trajets dépassant 250 kilomètres. Soit 20 à 30 minutes perdues (ou gagnées) si l'aire d'autoroute est équipée d'une borne haute puissance (plus de 150 kilowatts), et même plus de 1 heure pour une recharge incomplète avec des bornes plus anciennes. En revanche, le gain économique par tranche de 100 kilomètres plafonne dans ce cas à 1,11 euro, selon Aurélien Bigo.

Se convertir à l'écoconduite

Gain moyen : 260 euros par an

Un changement complet de ses habitudes pourrait certes être douloureux pour les conducteurs rompus aux rapports courts, aux accélérations brusques et aux coups de freins fréquents. Mais ce sont eux qui ont le plus à économiser en levant le pied à bon escient.

«Il existe trois types de conduites, zen, intermédiaire ou dynamique», distingue Roman Ledoux, directeur du projet MyCO2 au sein de Carbone 4, société de conseil sur l'empreinte carbone personnelle. Selon ses données, 25% des automobilistes se déclarent zen : ils ménagent leur moteur, accélèrent progressivement, anticipent les feux pour ne pas accélérer inutilement, contiennent leur vitesse, et coupent leur moteur aux feux (quand ils ne sont pas équipés du Stop & Start).

Le stade intermédiaire concerne, lui, 55% des conducteurs, tandis que les 20% restants ont le pied lourd : ils sortent rapidement des ronds-points, doublent souvent, lâchent rarement le levier de vitesses, et ne respectent pas toujours les limitations. Or il y a environ 10% de consommation d'écart entre chacun des paliers. Pour une moyenne de 740 litres par personne et par an, selon le ministère des Transports, et un tarif de 1,80 euro le litre, le coût annuel en mode intermédiaire est de 1 300 euros. Les conducteurs zen dépensent 130 euros de moins, les dynamiques 130 de plus.

Parmi les bons réflexes des écoconducteurs, l'entretien du véhicule fait partie des plus simples et efficaces. Ainsi, des pneus mal gonflés peuvent entraîner une surconsommation d'environ 6% selon l'Ademe (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie).

Laisser sa voiture au garage autant que possible

Gain moyen : 130 euros par an

L'un des conseils le plus souvent répétés pour participer à la transition énergétique est de délaisser sa voiture pour les trajets inférieurs à 3 kilomètres. L'enjeu est de

ÉCONOMIES RÉALISÉES EN CONDUISANT MOINS ET MIEUX

2,34 EUROS PAR TRAJET

EN ROULANT À 110 KILOMÈTRES-HEURE SUR L'AUTOROUTE ENTRE GRENOBLE ET LYON

Pour un trajet de 112 kilomètres, dont 100 sur autoroute, réalisé en 1 h 28 au lieu de 1 h 20.

SOURCE : CHAIRE ÉNERGIE ET PROSPÉRITÉ



158 EUROS PAR AN

EN COUPANT SON MOTEUR À CHAQUE FEU ROUGE : 0,02 EURO ÉCONOMISÉ

Soit, pour un trajet maison-travail très urbain, comportant en moyenne 25 arrêts de ce type, 235 jours par an.

SOURCE : ASSOCIATION NÉGAWATT

12 EUROS PAR JOUR

EN OPTANT POUR LE TÉLÉTRAVAIL

En remplacement d'un trajet domicile-travail de 13 kilomètres environ.

SOURCE : MYCO2



8 EUROS PAR ALLER-RETOUR

EN ALLANT AU TRAVAIL EN COVOITURAGE

Pour un trajet total de 20 kilomètres environ avec deux passagers.

SOURCE : KLAXIT

taille, car, selon l'Ademe, 40% des déplacements en mobilité locale sont concernés. Et l'effort est négligeable, du moins en temps : toujours selon les experts de l'Ademe, en ville, un trajet court se fait en moyenne à 15 kilomètres-heure pour un cycliste, et à 14 kilomètres-heure pour un automobiliste.

Olivier Sidler, consultant en énergétique et cofondateur de l'association négaWatt, a compilé quelques actions à mener pour se passer de son véhicule à quatre roues : regrouper plusieurs déplacements ayant la même destination, renoncer aux promenades en voiture, choisir des lieux de vacances plus proches de son domicile. Il obtient ainsi une réduction du kilométrage de 10% environ. Soit, pour un conducteur à la croisée de toutes les moyennes, 130 euros d'économies supplémentaires par an.

Télétravailler plusieurs jours par semaine

Gain moyen : 420 euros par an

Enfin, privilégier le télétravail peut peser sérieusement dans la balance, pour ceux qui le peuvent. En moyenne, en France, cet aller-retour quotidien est estimé à 26 kilomètres. L'AIE (Agence internationale de l'énergie) calcule ainsi un gain de 35 euros par mois pour 3 jours de télétravail par semaine. «Attention toutefois à ne pas faire grimper, en contrepartie, la consommation de chauffage à la maison», prévient Roman Ledoux. Mieux vaut donc travailler chez soi surtout aux beaux jours, et rejoindre plus souvent les collègues en hiver.

Partager les coûts, avec le covoiturage

Gain : jusqu'à 2 000 euros par an

Alternative au télétravail, pour ceux qui n'ont pas cette liberté, le covoiturage se développe de plus en plus aux heures de bureau et sur de courtes distances. Le ministère de la Transition écologique, qui

GETTY IMAGES

➔ s'est donné comme objectif 3 millions de trajets quotidiens en covoiturage d'ici 2024, estime qu'un usager travaillant à plus de 30 kilomètres de chez lui pourra économiser jusqu'à 2 000 euros par an en s'adonnant à cette pratique tous les jours. Pour estimer ce que vous pourriez économiser en vous y mettant, tablez sur 10 centimes d'euro par kilomètre et par passager. BlaBlaCar, qui a lancé le service BlaBlaCar Daily, propose aussi des forfaits : 1 euro par passager jusqu'à 10 kilomètres parcourus, 2 euros entre 10 et 20 kilomètres, puis 10 centimes par kilomètre supplémentaire, dans la limite de 5 euros par passager transporté.

Par ailleurs, la société Klaxit a mis en place des partenariats avec les entreprises ou les collectivités. Cela vaut le coup de se renseigner auprès de sa mairie : les passagers voyagent gratuitement ou à un prix symbolique, et les conducteurs sont rémunérés entre 2 et 4 euros par trajet et par passager. A Rouen, ville où l'on covoiture le plus selon l'Observatoire national du covoiturage au quotidien, plus de 11 000 trajets ont été ainsi effectués rien qu'en février dernier.

Baisser le chauffage à 19 degrés

Gain moyen : 168 euros par an

Le décret du 22 octobre 1979 est toujours en vigueur : en France, il est formellement interdit de dépasser les 19 degrés dans son foyer. Bien sûr – et heureusement –, personne ne vient jamais vérifier. Mais ce chiffre peut toujours servir d'indicateur pour faire des économies. Car en tournant le thermostat d'un degré vers la gauche, il est possible de réduire la facture de 14% pour un logement classé A, soit 5 kilowattheures de gaz par mètre carré d'habitation et par an, selon Olivier Sidler. Pour une famille type, vivant dans une maison de 120 mètres carrés et dépensant auparavant 1 200 euros par an en gaz, le gain est ainsi de 168 euros annuels. «Cependant, ce geste est surtout efficace dans les logements déjà bien isolés», précise Olivier Sidler. La réduction tombe d'ailleurs à – 7% pour un logement classé E ou F. Une piqûre de rappel, au passage, pour la lutte contre les passoires énergétiques. «Rassurez-

Si le logement est mal isolé, baisser la température aura moins d'impact

vous, 19 degrés, c'est en moyenne, rappelle Florence Clément, coordinatrice de l'information grand public à l'Ademe. Il est bien plus confortable d'ajuster selon les pièces.» Ainsi, rien n'empêche de pousser à 22 degrés dans la salle de bains le temps d'une douche et d'un coiffage. Ni de réchauffer les chambres le soir avant d'y baisser la température pour la nuit.

Le plus efficace reste d'investir dans un programmateur et son jeu de robinets thermostatiques, à partir de 150 euros (donc rentabilisés dès la première année). Ils permettent de déterminer à l'avance les températures à viser dans chaque pièce, selon les heures et les jours de la semaine, ses besoins et habitudes. Quel que soit le type de chauffage, la réduction de 15% de sa facture est généralement atteinte sans diminuer son confort intérieur.

La société Voltalis propose même gratuitement des boîtiers coupant votre chauffage pendant quelques minutes, plusieurs fois par jour, sans que vous vous en rendiez compte. Quasi indolores, ils font descendre votre température moyenne de 0,1 degré, peuvent vous faire économiser plusieurs dizaines d'euros par an, et permettent de soulager le réseau en cas de grand froid (ce qui explique qu'ils soient gratuits).

Multiplier les petits gestes au quotidien

Gain moyen : 500 euros par an

Eteindre ses appareils électroniques plutôt que les laisser en veille, débrancher son frigo avant de partir en vacances (porte ouverte, pour l'odeur), ne pas laisser couler l'eau chaude pendant la vaisselle, laver son linge à 30 degrés, utiliser la fonction éco de son lave-vaisselle, couvrir la casserole d'une eau qui bout… Il y a une petite centaine d'euros par an à engranger en répétant ces petites actions, dont chacune peut paraître contraignante, mais devient vite un réflexe. «Et il ne faut pas oublier qu'on le fait aussi pour la planète», aime-t-on rappeler à l'Ademe.

Mais le geste primordial reste le remplacement du bain par une douche : en posant ses calculs avec un chauffe-eau électrique, un bain de 100 litres et une douche de 15 litres, Olivier Sidler obtient une économie de presque 400 euros par an et par personne. Quant à la douche, il est encore possible de la raccourcir. L'Ademe a importé une technique du Canada, et qui marche bien chez les jeunes : écouter sur enceinte une chanson de moins de 5 minutes, et sortir dès qu'elle est terminée.

Piloter sa consommation électrique

Gain : jusqu'à 760 euros par an

Dans son étude «Consommation électrique : plus on est averti, moins l'on consomme», le CNRS a remarqué une réduction de 23% d'électricité chez les foyers pouvant surveiller leurs données grâce à des compteurs intelligents ou capteurs nomades. L'opération commence par une bonne utilisation de son compteur Linky, qui équipe aujourd'hui la plupart des foyers. En vous connectant à votre abonnement, vous pouvez observer en temps réel la consommation de votre logement et ainsi identifier les appareils qui surconsomment, ou le véritable impact des lumières restées allumées pour rien.

Pour des équipements tout électrique, la société de coaching énergétique Hello Watt estime par ailleurs à 510 euros la facture d'une personne seule vivant dans un studio de 20 mètres carrés, 1 330 euros pour un couple dans 60 mètres carrés, et 3 300 euros pour une famille de quatre personnes dans une maison de 120 mètres carrés. S'ils arrivent à réduire au moins les 23% d'électricité évoqués ci-dessus, leurs gains annuels respectifs sont de 117, 306 et 760 euros.

BENJAMIN SARAGAGLIA

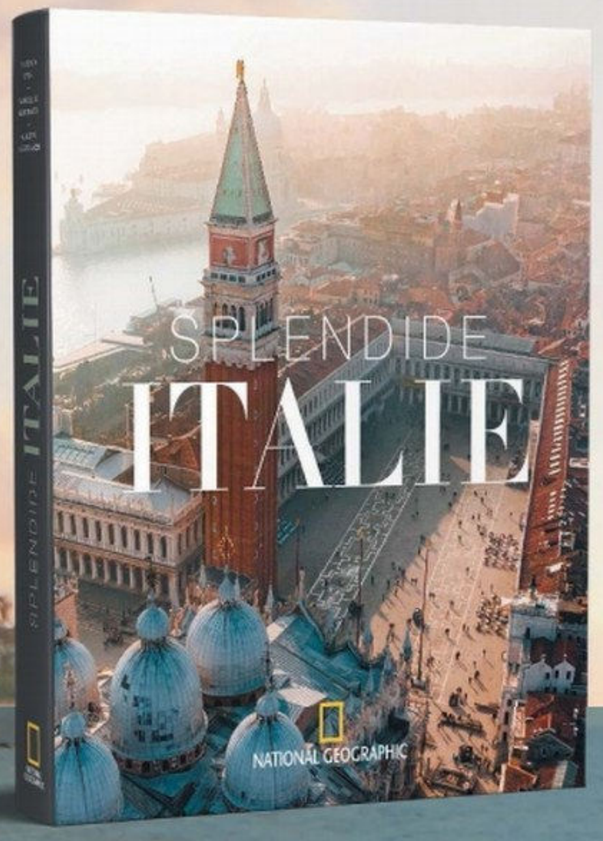
15 % d'économie en installant des programmateurs sur vos radiateurs (investissement de 150 euros environ)

En moyenne **400 euros** d'économie par an et par personne en remplaçant le bain par une douche d'environ 5 minutes

Jusqu'à **150 euros** d'économie avec le boîtier de Voltalis, qui coupe les chauffe-eau et chaudières

Évadez-vous avec notre sélection !

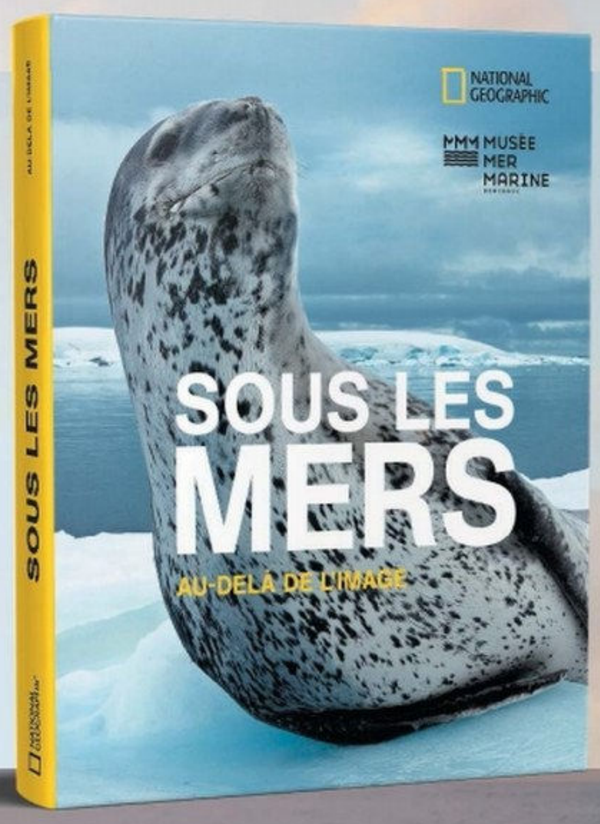
Choisissez le voyage qui vous ressemble !



29,95 €

Partez à la découverte de l'Italie grâce à ces impressionnantes photographies aériennes : entre nature et patrimoine culturel ou historique, tradition et modernité, ce sont tous les aspects de ce sublime pays qui s'offrent à vous. Pour un rêve grandeur nature.

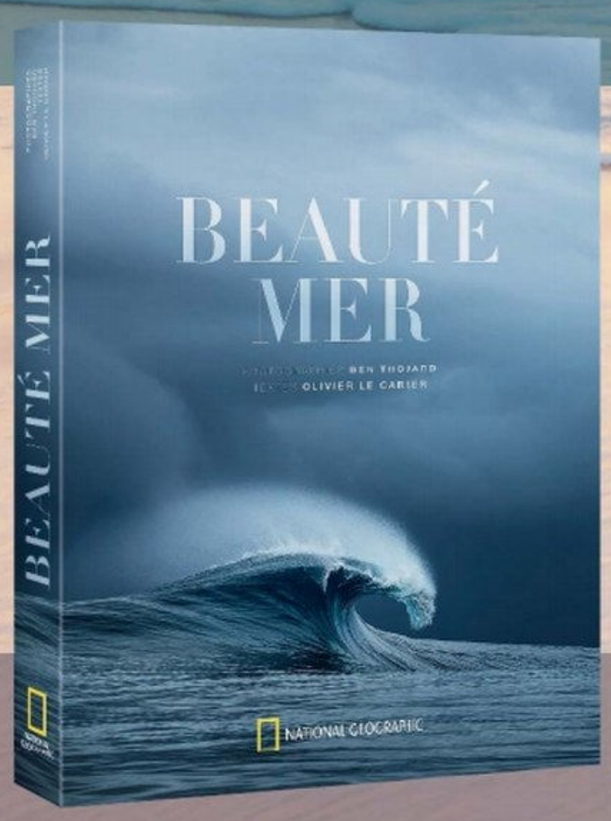
Format : 246 x 290 mm - 304 pages



13,99 €
au lieu de
~~29,95 €~~

Découvrez les magnifiques photoreportages de David Doubilet et de Paul Nicken, spécialistes de la vie maritime et subaquatique. Ensemble, ils vous emmènent à la rencontre des 20 000 merveilles sous les mers.

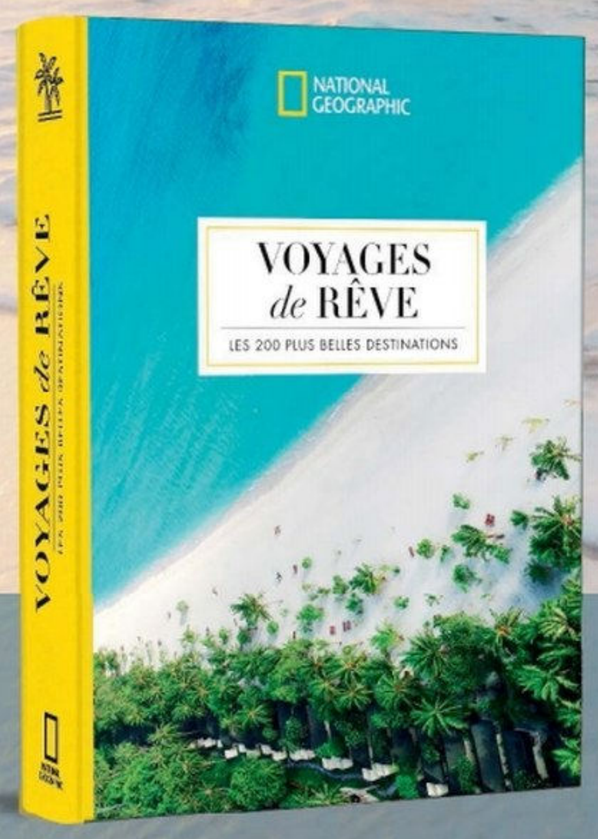
Format : 220 x 273 mm - 160 pages



53,40 €
au lieu de
~~89 €~~

Beauté Mer est un très beau livre, illustré de photographies exceptionnelles représentant les mers et océans du monde entier. Au fil des chapitres, les clichés de Ben Thouard nous montrent le sublime de ces univers, leur symbiose avec l'homme, et la nécessité de protéger leur fragile équilibre.

Format : 280 x 255 mm - 288 + 48 pages de dépliant



19,95 €

Venez à la rencontre de la nouvelle édition collector !

À mi-chemin entre le beau-livre et le guide pratique, cet ouvrage soigné vous propose une magnifique sélection des plus belles destinations du monde, pour que chacun puisse trouver le voyage de ses rêves !

Format : 160 x 209 mm - 248 pages

RENDEZ-VOUS VITE SUR

boutique.prismashop.fr/evasion-voyage

POUR UN ACCÈS À VOTRE SÉLECTION

Plus simple & plus rapide

Scannez-moi

«Le sentiment de crise permanente influe sur l'épargne et nos modes de consommation»

Depuis les attentats de 2015, les Français vivent dans ce que la docteure en sociologie Sandra Hoibian appelle une «permacrise». Soit un sentiment d'inquiétude diffus qui, après la pandémie et avec la guerre en Ukraine, ne semble pas près de s'apaiser.

Le Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (Crédoc) étudie depuis trente ans les habitudes de consommation des Français. Il a notamment publié en mars dernier une étude à propos de l'impact de la crise sanitaire sur la situation économique des ménages. Le retour de l'inflation et la guerre en Ukraine modifient à nouveau la donne. Directrice du pôle société du Crédoc, Sandra Hoibian explique comment les ménages essaient de s'adapter.

CAPITAL Comment avez-vous vu évoluer les habitudes de consommation des Français depuis le début de la pandémie ?

SANDRA HOIBIAN La France n'a pas retrouvé les niveaux de consommation d'avant-crise concernant les dépenses dites non essentielles, en particulier dans le domaine des loisirs ou des déplacements. On l'observe par exemple dans les ventes automobiles – en retrait de 28% par rapport à 2019 –, le transport aérien, l'événementiel et le tourisme. La fréquentation des cinémas, en hausse depuis une quinzaine d'années, est moins forte qu'avant la crise. La proportion de Français partant en vacances a baissé de 9 points, à 54%. Chez les moins aisés, cela se traduit par le renoncement à des loisirs de courte durée, comme les déplacements à la journée pour aller dans un parc de loisirs ou visiter sa famille. L'autre fait marquant porte sur une forme de rétrécissement du lien social, en particulier chez les seniors. Au-delà du pouvoir d'achat, il y a une dimension psychologique, une forme de prudence vis-à-vis des regroupements, des lieux très fréquentés. Enfin, la hausse des achats sur Internet se poursuit avec 1 million de téléacheteurs de plus qu'avant la crise.

La guerre en Ukraine et le retour de l'inflation vont-ils accentuer ces tendances ?

➔ Attentats, Gilets jaunes, choc migratoire, pandémie… nous vivons ce qu'on pourrait appeler une «permacrise», qui impacte durablement le moral des ménages. L'idée qu'il faut continuer à épargner reste dominante avec la perspective d'une réforme des retraites ou la fin du «quoi qu'il en coûte».

A quels types d'arbitrages les ménages ont-ils recours pour faire face ?

➔ Les dépenses contraintes (logement, énergie, cantine…), par définition, laissent peu de marge de manœuvre. Le poids de celles-ci a augmenté de 7% entre fin 2019 et fin 2021. Chez les plus modestes, ouvriers, familles monoparentales, étudiants… les arbitrages portent sur l'alimentation – on achète moins varié, on va vers des premiers prix –, l'habillement et les achats plaisir. On prend moins soin de soi, par exemple en renonçant à aller chez le coiffeur. Or ce type de dépense contribue à l'estime de soi. Le fait maison et l'achat d'occasion progressent également.

Peut-on, dans ce contexte, intégrer les préoccupations écologiques dans ses achats ?

➔ La conscience écologique est présente chez les catégories aisées, mais elle n'entraîne pas nécessairement des changements. Les 10% les plus riches ont un impact carbone cinq fois plus important que les 50% les plus pauvres. En revanche, il peut y avoir d'autres leviers que la culpabilité par rapport à l'état de la planète : quand on achète bio, c'est davantage pour des raisons de santé que par conscience environnementale. L'idée qu'il faudrait conscientiser les populations les plus modestes est inefficace, car celles-ci doivent avant tout composer avec des contraintes (par exemple, la flambée des prix du logement les a conduits à s'éloigner et à être dépendants de la voiture, etc.). Si nous devenions tous des citoyens modèles,



Sandra Hoibian dirige le pôle société du Crédoc. Ses études sont achetées aussi bien par le secteur public que par les entreprises privées.

FRÉDERIC STUCIN POUR CAPITAL

on n'aurait fait qu'un quart du chemin concernant la réduction des émissions de gaz à effet de serre. Les enjeux d'infrastructure (logement, transports) sont aujourd'hui essentiels.

L'épargne des Français constitue-t-elle un filet de sécurité ?

➔ Durant la pandémie, 70% de l'épargne constituée a été réalisée par les 20% les plus aisés. Les populations plus modestes ont parfois vu leur pouvoir d'achat baisser, avec l'arrêt des contrats courts, des petits jobs chez les étudiants ou, pour les familles, la fermeture des cantines scolaires. Cela a toutefois été tempéré par les nombreuses aides publiques apportées durant cette période. Le taux de pauvreté n'a pas augmenté, de même qu'on n'a pas observé de hausse des incidents bancaires. Au-delà de la vulnérabilité monétaire, nous étudions aussi la vulnérabilité relationnelle qui frappe ceux qui, dans leur entourage, n'ont personne pour les aider à surmonter les coups durs. Notre société est devenue moins sécurisante. L'individualisation a son revers : chacun est devenu l'entrepreneur de son bien-être.

Les Français croient-ils encore à l'Etat providence ?

➔ Malgré le «quoi qu'il en coûte», cela semble moins évident. Nos enquêtes montrent que les Français considèrent majoritairement que l'Etat a fait ce qu'il fallait pour les protéger durant la crise sanitaire. Ils expriment toujours une forte confiance à l'égard de notre protection sociale ou d'institutions comme l'hôpital public. Il faut distinguer l'Etat providence et la confiance que l'on place dans le gouvernement : de ce point de vue, il y a une crispation par rapport au pouvoir en place dans une partie de la population.

Au-delà des clivages politiques, comment peut-on expliquer cette défiance ?

➔ Ces dernières années, l'Etat a eu tendance à cibler les aides en direction des plus démunis avec des mécanismes de plafonnement, par exemple pour les allocations familiales. Cette logique réduit l'intensité de la pauvreté, mais elle crée un ressentiment chez les classes moyennes qui échappent à beaucoup de ces dispositifs et estiment être insuffisamment aidées.

PROPOS RECUEILLIS PAR CHRISTOPHE DAVID

Economie en images



Dans un alignement quasi parfait, les Savane Pocket Pépit' sortent du four où ils ont passé quinze minutes. La température de la pièce est maintenue à 12 degrés pour les refroidir avant leur mise sous plastique.

La grande parade des Savane

Brossard, marque iconique des Trente Glorieuses, reste une valeur sûre. Découverte de l'usine de Pithiviers (Loiret) où sont fabriqués les célèbres marbrés.

ÉRIC WATTEZ • REPORTAGE PHOTO : RAPHAËL DEMARET POUR CAPITAL

Economie en images

Le chocolat incorporé dans le gâteau a pour origine l'Afrique de l'Ouest. Les autres ingrédients sont français : le colza vient de Normandie, le sucre est produit dans le Loiret, la farine et les œufs dans un rayon de 150 kilomètres autour de l'usine.

L'essentiel des matières premières provient des environs de Pithiviers

Le contrôle de la production est permanent. On vérifie ici la hauteur et la largeur des marbrés à l'aide d'un gabarit. La densité et l'humidité des farines comme la viscosité de la pâte sont également mesurées en continu.

Les 9 lignes de production sortent 100 tonnes de gâteaux par jour

Le fourrage cacao-noisette, une nouveauté, est déposé sur les génoises à l'aide de petites buses. Un processus complexe de variation de la température du chocolat permet de le cristalliser, ce qui le rend brillant et croquant.

Sur les chaînes de conditionnement défilent 500 Savane Pocket Barr' par minute. L'emballage unitaire permet de conserver l'intégrité des gâteaux.

Economie en images

Dans l'usine, ce tapis qui serpente est surnommé l'«autoroute des Savane». On y voit défiler les classiques gâteaux marbrés au format familial dans leur inamovible moule en aluminium. Ils seront ensuite conditionnés en boîtes de carton.



153 millions de Savane, toutes tailles confondues, vendus par an

Attention, produit culte ! Voilà tout juste soixante ans que Georges Brossard, pionnier de la pâtisserie industrielle, dévoilait son Savane, le tout premier gâteau longue conservation. La grande distribution naissante et, bien sûr, son côté pratique en ont d'emblée fait un énorme succès commercial. Aujourd'hui, le fameux marbré au chocolat continue de réjouir les papilles des petits (et des autres), restant de loin le moelleux le plus vendu dans l'Hexagone : 13 millions d'unités en version familiale et 140 millions en format «pocket» sont écoulés chaque année. Le produit star, qui existe en de multiples formes et tailles (aux fruits, mini, plus ou moins dosé en chocolat, etc.), génère plus de la moitié des 130 millions d'euros de chiffre d'affaires de la marque, détenue depuis 2011 par la coopérative agricole Limagrain, également propriétaire des pains Jacquet. Le solde provient des cakes aux fruits (lancés en 1974), des brownies (1996), des génoises (2018), sans oublier les vénérables boudoirs qui, eux, remontent à la naissance de l'entreprise, dans les années 1930.

Même s'il est largement leader sur les marbrés et les brownies, Brossard fait face, sur le marché du goûter, à une large concurrence, de la viennoiserie au biscuit, en passant par les compotes ou les laitages. «Notre principe de base, c'est d'offrir un plaisir accessible aux consommateurs, insiste Jean-Marc Bigot, son directeur commercial et marketing. Mais on veille aussi à améliorer la qualité nutritionnelle.» Les recettes développées ces dernières années se veulent toujours plus savoureuses, par exemple en accentuant le moelleux ou le côté «crunchy», mais aussi plus sobres. L'huile de palme a été remplacée dans le Savane par celle de colza ; la quantité de sucre a diminué de 20% dans les brownies ; les acides gras saturés ont été réduits de plus de 60% dans les cakes ou la teneur en fibre augmentée de 9%. «Plus de 60% de nos produits sont désormais en Nutri-Score C, on vise 100% dans les deux ans, précise Jean-Marc Bigot. Nous voulons proposer de la gourmandise vertueuse.» Qu'en pense Papy Brossard ?



+2%

2012

Sur fond de crise des dettes souveraines, l'année marque le début d'une période d'inflation atone, à moins de 2%.

+0,9%

2013

L'inflation passe à moins de 1%, et entraîne derrière elle la rémunération du Livret A, abaissée à 1,25% en août.

Salaires, retraites, loyers...

Face à l'inflation, faut-il tout indexer ?

Alors que la hausse des prix avoisine 5% sur un an, revue de détail des gagnants, et des perdants, des prochaines revalorisations de revenus ou d'aides.

L'inflation fait son grand retour

D'un excès à l'autre : alors que les années 2010 ont été marquées par une inflation atone, contre laquelle la Banque centrale européenne a dû multiplier les mesures de soutien à la croissance, ces derniers mois ont vu une nette accélération de la hausse des prix. Si bien que retraites, Smic, minima sociaux ou encore taux du Livret A sont désormais à la traîne…

+0,2%

2016
La Banque centrale européenne renforce son programme d'assouplissement quantitatif, pour ramener l'inflation vers sa cible de 2%.

+1,8%

2018
L'inflation peine à rejoindre les 2%. Ce qui conduira à n'augmenter le Smic que de 1,54%, en pleine crise des Gilets jaunes.

+0,5%

2020 La pandémie de Covid-19 fait dégringoler l'inflation. Le gouvernement décide alors de sous-indexer les pensions de plus de 2000 euros.

+3,7%*

2022
Reprise post-Covid, pénurie de matières premières, guerre en Ukraine… La conjonction de ces facteurs fait exploser les prix, énergie et alimentation en tête.
*Prévisionnel (Banque de France)

Evolution annuelle de l'inflation en France, en %. Sources : Insee, Banque de France.

Depuis mars, les employés d'AG2R La Mondiale n'ont pas le cœur à la fête. A l'issue des négociations annuelles obligatoires (NAO) du groupe mutualiste, ils ont en effet appris que seuls les salaires inférieurs à 35 000 euros par an, soit un tiers des effectifs, bénéficieraient d'une augmentation, et encore, d'à peine 1,2%. «C'est deux fois moins que l'inflation de l'époque, et trois fois moins que celle d'aujourd'hui», tempête Frédéric Labaeye, le délégué syndical CFDT. Certes, la direction, suite à un appel à la grève, a consenti une rallonge de 500 euros sur le plan d'intéressement. «Ça fait du bien au porte-monnaie, mais ce n'est pas une augmentation récurrente», résume le représentant syndical.

Il n'est pas le seul à grincer des dents, car les négociations salariales se révèlent un peu partout décevantes, et sont loin de coller à l'inflation. A en croire une enquête du cabinet Deloitte, menée en février, l'augmentation médiane flirtait avec + 2,5%, quand la valse des étiquettes a atteint + 4,8% en avril, un record depuis le milieu des années 1980. Sans surprise, le sujet s'est invité dans une campagne électorale rythmée par la question du pouvoir d'achat. Le candidat du Nouveau Parti anticapitaliste (NPA) Philippe Poutou a ainsi ressorti l'idée d'une «échelle mobile» des salaires. «Quand les prix montent, les revenus doivent augmenter en proportion», a indiqué le candidat. Sa camarade de Lutte ouvrière Nathalie Arthaud n'en disait pas moins. «Il faut que les salaires, les pensions et les allocations augmentent au rythme des hausses que l'on mesure en faisant le plein d'essence et en remplissant son Caddie.» Comme vous le lirez ici, de tels mécanismes d'indexation existent déjà. Mais ils ont pour défaut d'avoir un train de retard lors des fortes poussées inflationnistes. Et donc de protéger insuffisamment le pouvoir d'achat, notamment des ménages les plus modestes. Revoir ces dispositifs, en les renforçant ou en les actualisant plus rapidement, peut paraître tentant. Mais quelqu'un devra forcément payer l'addition…

BET_NOIRE/GETTY IMAGES/ISTOCKPHOTO

SALAIRES
Gare aux effets pervers d'une indexation sur l'inflation

Inutile de rêver ! L'indexation automatique des salaires sur l'inflation, telle qu'elle prévalait jusqu'au début des années 1980 en France, a peu de chances de faire son retour. Pour la bonne et simple raison que le gouvernement de Pierre Mauroy, déjà confronté à une surchauffe des prix, avait alors interdit de telles clauses. La Cour de cassation a récemment réaffirmé ce principe dans un arrêt de 2017, où elle a retoqué la convention collective d'Arkade, une unité économique et sociale (UES) de plusieurs fédérations du Crédit mutuel, au motif qu'elle comportait encore de tels mécanismes. Cela n'empêchera pas toutefois de nombreux salariés de voir leur feuille de paie s'apprécier, sans pour autant devoir faire grève. C'est le cas, bien sûr, de ceux payés au Smic. En plus de l'indexation automatique, tous les 1er janvier, le salaire minimum ➔

Les loyers peuvent déjà être augmentés de près de 2,5%

➔ de croissance peut être réévalué en cours d'année, dès que l'indice des prix à la consommation grimpe au-dessus de 2%. Deux rehaussements sont déjà intervenus depuis la flambée d'inflation, de + 2,2% à l'automne dernier, et de + 2,65% le 1er mai. Au total, le Smic est ainsi passé de 1 554 à 1 645 euros brut (soit 1 302 euros net). Par ricochet, d'autres salariés devraient bénéficier d'une augmentation. D'après le ministère du Travail, 85% des branches se retrouvent en effet avec des minima conventionnels inférieurs au nouveau montant de Smic, et devront s'adapter. «Avec des ajustements du Smic, deux, voire trois fois par an, les négociations annuelles finissent par être déconnectées de la réalité», confirme Hugues Lapalus, avocat en droit social chez Barthélémy Avocats. Même alignement du côté des fonctionnaires, dont le minimum de traitement a été augmenté, au 1er mai, à 1 649 euros brut pour un temps plein, contre 1 607 euros auparavant. Ces multiples revalorisations devraient progressivement se diffuser. «Plus le Smic s'élève, plus le nombre de salariés payés à ce niveau s'accroît : pour éviter l'écrasement de la hiérarchie des salaires, il faut alors augmenter les autres rémunérations», explique Philippe Crevel, directeur du Cercle de l'Epargne. Quant aux fonctionnaires, leur point d'indice devrait enfin être dégelé, lors des négociations prévues à l'été. A ce rythme, il ne faudrait toutefois pas que réapparaisse une boucle prix-salaire. C'est pile cet engrenage infernal qui avait motivé l'interdiction des clauses automatiques d'indexation, dans les années 1980. «La hausse mécanique des salaires avait alors poussé les entreprises à réduire leurs investissements. Et le chômage avait explosé», rappelle Gilbert Cette, professeur d'économie à Neoma Business School.

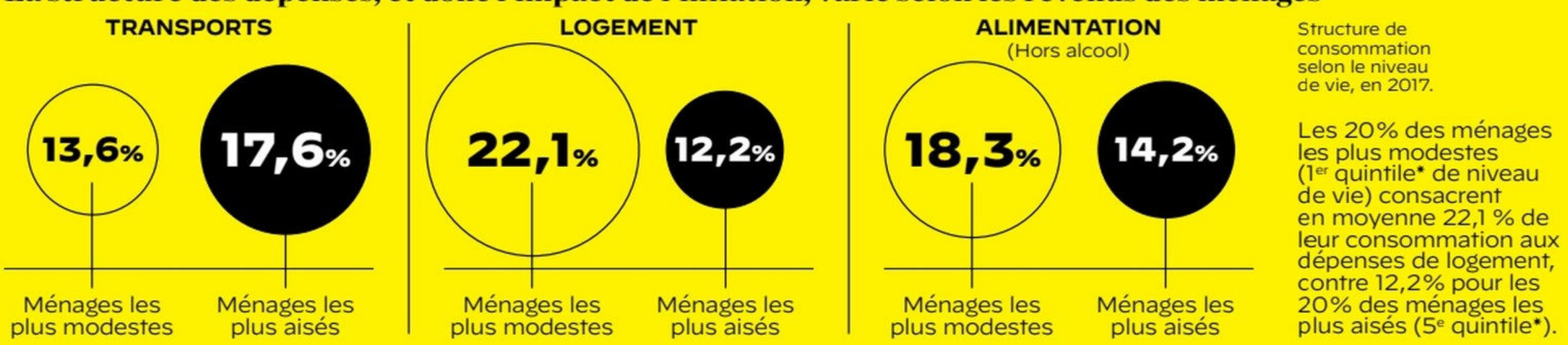
RETRAITES
Un rattrapage exceptionnel serait cette fois justifié

Il faut bien le reconnaître : l'indexation des retraites sur l'inflation, promise depuis une réforme de 1993, est plus que relative. En moins de dix ans, nos tempes grises ont ainsi dû composer avec un décalage de leur date de revalorisation annuelle (passée d'avril à octobre à compter de 2014, puis d'octobre à janvier à compter de 2018), qui finit par générer de gros manques à gagner. Mais elles ont aussi fait les frais des politiques de rigueur successives, comme en 2019, où les pensions n'ont été augmentées que de 0,3%, pour une inflation alors à + 1,8%. De quoi, cette année-là, faire économiser de 2 à 3 milliards d'euros à la Sécurité sociale. Ce n'est pas mieux du côté de l'Agirc-Arrco, tenu d'équilibrer ses comptes et de préserver ses réserves financières. C'est ainsi qu'en 2018 les pensions complémentaires n'ont progressé que de 0,6%, quand l'inflation avait atteint 1%. Pour ne rien arranger, au régime général, l'indexation suit la moyenne de l'indice des prix des douze derniers mois, calculée fin octobre. Celle décidée pour janvier 2022, de 1,1%, correspondait donc à la hausse des prix enregistrée entre novembre 2020 et octobre 2021. «Ce décalage, indolore en période de faible inflation, devient sensible quand elle s'accélère, comme aujourd'hui», décrit Valérie Batigne, fondatrice du cabinet Sapiendo. Au final, selon la direction de la Sécurité sociale (DSS), de 2010 à 2021, la revalorisation globale n'a atteint que 7,9% pour les pensions du régime général de plus de 2 000 euros, 7,2% à l'Arrco et 5,1% à l'Agirc. Alors même que l'inflation cumulée a alors avoisiné… 9,9%. Voilà qui milite, comme l'a proposé le candidat Emmanuel Macron pour rallier les suffrages des 17 millions de retraités, pour une indexation dès l'été, probablement de + 4%. «Des revalorisations intermédiaires peuvent être envisagées, même s'il faudra étudier la question de leur financement», précise Valérie Batigne. Car c'est bien là le problème : dans un système par répartition, toute hausse des pensions se traduit à court terme par des déficits supplémentaires. Et implique, à long terme, d'opter pour une hausse des prélèvements ou un allongement de la durée de cotisation.

ÉPARGNE
Les détenteurs de Livret A paient pour le logement social

Manqué ! Alors que la Banque de France peut préconiser, en avril et octobre de chaque année, une hausse intermédiaire du taux du Livret A, applicable dès le mois suivant, elle a décidé de passer son tour. Si bien que la rémunération du livret préféré des Français restera collée à 1% au moins jusqu'en août, prochaine date de révision obligatoire. Soit une perte sèche de 3,8% par rapport aux derniers chiffres de l'inflation. Faut-il d'ailleurs

La structure des dépenses, et donc l'impact de l'inflation, varie selon les revenus des ménages



Structure de consommation selon le niveau de vie, en 2017.

Les 20% des ménages les plus modestes (1er quintile* de niveau de vie) consacrent en moyenne 22,1 % de leur consommation aux dépenses de logement, contre 12,2% pour les 20% des ménages les plus aisés (5e quintile*).

*Quintile : tranche de la population française, équivalente à 20% de celle-ci. Source : Insee.

le rappeler : de tous les produits réglementés, il n'y a plus que le livret d'épargne populaire (LEP), réservé aux plus modestes, à prévoir que le taux servi soit toujours au moins égal à l'inflation des douze derniers mois. D'où sa rémunération, plus généreuse, de 2,2%, décidée début février. Les épargnants font là les frais de la politique de logement social : les dépôts du Livret A, centralisés à 60% à la Caisse des dépôts et consignations, servent en effet à financer la construction de HLM. Toute hausse de rémunération se traduirait donc par un renchérissement des taux facturés aux organismes HLM. D'après le Cercle de l'Epargne, pour une augmentation de 0,8 point du taux du Livret A, ce coût supplémentaire avoisinerait 2,8 milliards d'euros par an. «Qui va payer le logement social dans ces conditions ? Il n'y a pas de trésor caché», résume Gilbert Cette. Le pire, c'est que cette sous-indexation ne dissuade pas les épargnants d'alimenter leur Livret A. Les économistes nomment cela «l'effet Pigou», selon lequel, pour qui souhaite préserver la valeur de son patrimoine dans un contexte de forte inflation, il faut mettre toujours plus de côté ! Finalement, les plus chanceux dans cette affaire pourraient être les détenteurs de sociétés civiles de placement immobilier, ces fonds investis en murs de bureaux ou de commerces. «Les revenus perçus par les SCPI sont le plus souvent indexés sur l'indice des loyers des activités tertiaires (Ilat)», détaille Paul Bourdois, cofondateur du courtier France SCPI. Or cet indice est lui aussi très inflationniste, à + 4,30% sur un an en mars dernier, selon l'Insee. «On peut s'attendre à ce que les rendements servis suivent à la hausse, même si une part de ces loyers pourra être mise en réserve par les gérants de SCPI», indique notre expert.

MINIMA SOCIAUX
Un mode de revalorisation nettement insuffisant

RSA, prime d'activité, allocations familiales, minimum vieillesse… Quand les prix repartent en flèche, ces aides bénéficient elles aussi d'un coup de pouce. Même si, là encore, leur mode de revalorisation n'est guère adapté aux périodes de surchauffe. L'allocation de solidarité aux personnes âgées (Aspa) n'est par exemple revue que tous les 1er janvier, et en fonction de l'inflation des douze derniers mois. Tandis que la revalorisation du RSA, de la prime d'activité ou de l'allocation aux adultes handicapés (AAH), elle aussi basée sur la moyenne des douze mois passés, n'est établie qu'en février, pour une application effective au 1er avril, et un versement à terme échu, en… mai. Un tel calendrier ne permettra donc pas de compenser toute la perte de pouvoir d'achat subie cette année. «Au vu de l'accélération de l'inflation, le + 1,8% décidé pour 2022 ne pèsera pas grand-chose. La question de réindexer plus régulièrement ces minima, pour suivre les indices des prix, se pose. Mais il s'agirait de mesures pérennes», soulève Pierre Madec, économiste à l'OFCE. Cela ne semble pas être le choix du gouvernement, qui, à ces choix budgétaires durablement coûteux, a préféré des coups de pouce plus ou moins ciblés, comme le chèque inflation de 100 euros. «Les ménages pauvres et modestes souffriront le plus de cette sous-indexation de prestations dont ils dépendent fortement. La quasi-totalité de leur budget est utilisée pour des biens de consommation immédiate, car ils ont peu d'épargne», analyse Véronique Flambard, enseignante-chercheuse en économie à l'Université catholique de Lille.

LOYERS
Les baux vont se renchérir, sauf mesure exceptionnelle

La perte de pouvoir d'achat des locataires sera sans doute le prochain incendie à éteindre par le gouvernement. Depuis la publication du dernier indice de révision des loyers (IRL), mi-avril, leurs baux peuvent en effet être revalorisés, à date anniversaire, de 2,48%. Soit la moyenne de l'inflation des douze mois précédents. «C'est le plus fort taux depuis 2009 !», commente Frédéric Zumbiehl, juriste à l'Union nationale des propriétaires immobiliers (UNPI). Certes, les aides au logement, les fameuses APL, vont suivre… mais en décalé. Elles ne sont en effet revalorisées qu'une fois par an, en octobre, sur la base de l'IRL du deuxième trimestre. Si bien qu'elles n'ont augmenté que de 0,42% fin 2021, et que le prochain rehaussement, sûrement supérieur à 2,45%, n'aura lieu qu'en octobre prochain. «On peut imaginer qu'un bailleur n'exerce pas sa clause de révision, soit volontairement, soit par oubli», tempère Louis du Merle, directeur juridique de l'Agence nationale de l'information sur le logement (Anil). Quant au gouvernement, il pourrait prendre un décret pour suspendre l'indexation sur l'IRL. «Ou la plafonner de moitié, par exemple», suggère Pierre Madec. Une mesure qui, selon cet économiste, se justifierait par la bonne santé financière des bailleurs. Selon l'Insee, les deux tiers du parc de logements privés sont en effet détenus par seulement 24% des ménages, multipropriétaires. «Certains bénéficient de rendements élevés, ils pourraient donc prendre sur eux le manque à gagner», abonde-t-il. Pas sûr toutefois qu'à long terme, cela calme la hausse des baux. «Si on limite leur rendement locatif, les investisseurs pourraient se retirer du marché, ce qui accentuera la pénurie de logements», avertit Gilbert Cette.

IMPÔTS
Certaines bases de taxation sont très inflationnistes

Voilà bien la seule revalorisation à coller en temps réel, ou presque, à l'inflation. Pas étonnant : il s'agit d'indexer les bases locatives, ces références qui servent au calcul de la taxe foncière (et de la taxe, et éventuelle surtaxe, d'habitation sur les résidences secondaires). La moyenne appliquée, estimée en novembre de chaque année, correspond en effet à l'inflation, mais cette fois retenue en glissement annuel, et non plus en faisant la moyenne des douze derniers mois. Si bien que les propriétaires recevront fin 2022 une feuille d'impôts revalorisée au minimum de… 3,4% ! La note sera particulièrement salée dans les communes qui, en plus, ont décidé d'une hausse de leur taux d'imposition. «A Marseille par exemple, la taxe foncière va bondir de 14%», s'exclame Frédéric Zumbiehl. A signaler : une hausse d'impôts déguisée attend les travailleurs qui auront vu leur revenu fortement progresser l'an passé. Car les tranches constituant le barème de l'impôt sur le revenu ne sont réévaluées que selon la moyenne d'inflation des douze derniers mois. Soit 1,4%, seulement, pour les revenus de 2021, à déclarer cette année.

CONSTANCE DAIRE

Révélations

Enquête sur les influenceurs
Leurs liens troubles avec les marques

Des experts reconnus, des humoristes talentueux, des individus sans scrupules qui vantent des produits dangereux… le marché de l'influence sur les réseaux sociaux mêle le meilleur et le pire. A lire aussi, notre sondage exclusif sur leur impact réel.

Début 2019, la marque de vêtements Jennyfer a engagé en CDI une certaine Léna Mahfouf. Cette jeune fille de 24 ans a rejoint l'équipe marketing de l'enseigne alors en perte de vitesse. Et son arrivée a eu un effet miraculeux: la marque, rebaptisée Don't call me Jennyfer, a fait un bond de 60% entre 2018 et 2021 selon Kantar. Il faut dire que la jeune femme, qui en juin 2021 faisait la couverture de «Elle», a bâti en quelques années l'une des communautés les plus suivies de France (2,2 millions d'abonnés sur YouTube et 3,6 millions sur Instagram), grâce à ses vidéos à la production soignée et à ses «vlogs» (contraction de vidéo et blog) plus frais et spontanés. Plus connue sous le nom de Léna Situations, elle est d'ailleurs l'invitée régulière de la chaîne YouTube de «Vogue France».

Cette Parisienne pro de la mode fait partie de cette nouvelle génération de stars du Web, adulée par les jeunes générations. C'est aussi le cas de Squeezie ou Amixem, qui ont démarré sur YouTube il y a une dizaine d'années avec des vidéos de gaming et rassemblent aujourd'hui des millions de personnes grâce à des vidéos divertissantes (partie de cache-cache dans un château, histoires d'horreur, montage d'un set Lego en 24 heures…). Il y a aussi le duo Mcfly et Carlito (7 millions d'abonnés), qui a gagné en notoriété l'an dernier grâce à une vidéo «concours d'anecdotes» avec… Emmanuel Macron. D'autres stars de l'influence jouent les profs à travers des tutoriels, pour se faire des abdos en béton (Tibo InShape, 8 millions d'abonnés) ou se maquiller comme une pro (Sananas, 3 millions d'abonnés). Leur visibilité n'a pas échappé aux marques, lesquelles comptent désormais dans leurs services marketing des «social media managers», ou responsables influence… Il faut dire que le marché mondial, estimé à 15 milliards de dollars, ne cesse de grimper: «En quatre ans, il a été multiplié par deux», selon Christophe Manceau, directeur du planning stratégique chez Kantar Media.

> Le marché de l'influence a été **multiplié par deux** en quatre ans

Influenceur, c'est presque devenu un nouveau corps de métier. A côté d'une poignée d'humoristes vedettes ou de stars de la téléréalité, la France compte près de 150 000 moyens ou micro-influenceurs qui vivent en tout ou partie de leur audience. Ils sont suivis par une communauté plus restreinte (entre 10 000 et 100 000 abonnés) mais très engagée. La taille du public n'est d'ailleurs pas le critère exclusif pour intéresser les marques: celles-ci prennent en compte le «taux d'engagement», qui met en perspective le nombre d'abonnés avec le nombre d'interactions (likes, commentaires, etc.). Autrement dit, elles mesurent le dynamisme de la communauté. ➔

100 000 €
par mois, c'est ce que gagneraient les plus grosses stars de la téléréalité

400 €
en moyenne, le post sur Instagram pour 50 000 abonnés



ILLUSTRATION RÉALISÉE PAR SIMON BAILLY POUR CAPITAL

Révélations

Des promos pour les paris sportifs ou les cryptos pas toujours légales

Comment cette audience numérique est-elle monétisée ? La publicité dite programmatique, qui est pilotée par des logiciels pour allouer les budgets sur différentes plateformes, se charge de ce travail-là sur YouTube notamment. Mais les posts sponsorisés, le placement de produits, les «stories» (photos ou vidéos éphémères à feuilleter) ou encore les Reels (fonctionnalité qui permet de s'exprimer en vidéo, jusqu'à 60 secondes) sont souvent la plus grosse source de revenus. A quoi s'ajoute l'affiliation, un système qui permet d'encoder un lien avec un cookie de suivi et de toucher un pourcentage sur les ventes réalisées grâce à celui-ci ou, enfin, avec des codes promo fournis par les marques.

Les stars de la téléréalité, héros bodybuildés ou jeunes femmes refaites, soucieux de monétiser au plus vite leurs carrières de comètes médiatiques, font ainsi feu de tout bois : création de marque de cosmétique ou de mode, site

«La notoriété ne fait pas tout»

Jérôme Neveu, président d'Advent, analyse les résultats du sondage réalisé en partenariat avec Capital.

CAPITAL : Comment mesurez-vous l'impact des influenceurs ?

JÉROME NEVEU : Nous disposons de données sur près de 4 000 personnalités dans le monde. Nous avons créé des indicateurs chiffrés pour mesurer leur capacité d'influence, que ce soit comme égéries, sponsors, promoteurs des marques. Dans ce classement, la notoriété peut aller de 10 à 70%. Elle varie fortement suivant l'âge du public. Un exemple, chez les moins de 30 ans, Squeezie pèse autant qu'un Omar Sy. C'est une icône. Seb la Frite est trois fois plus connu par les jeunes que par le reste de la population.

Suffit-il d'être célèbre ?

➔ Non, loin s'en faut. La «celebrity value» que nous établissons repose sur 40 paramètres. La popularité ne suffit pas. Il faut aussi identifier la force du lien avec son public. De ce point de vue, Instagram se distingue des autres réseaux sociaux avec un taux d'engagement des followers souvent plus important que sur YouTube, qui reste toutefois le média le plus puissant. Ce qui compte aussi, c'est le champ d'intervention des influenceurs, leur domaine d'expertise, sport, bricolage, maquillage, divers tutos d'accompagnement. C'est ainsi que Léna Situations, Stéphanie Durant ou Anas ont des scores élevés même s'ils ne figurent pas au top de l'aucience.

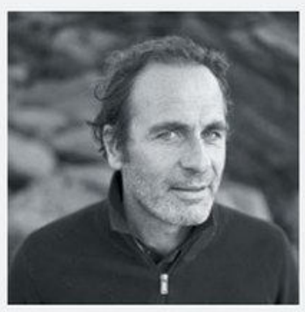
Que pèsent les vedettes de la téléréalité ?

➔ Certains ont su se construire une bonne image comme Caroline Receveur. Mais dans l'ensemble, ces stars ne sont pas très bien placés, surtout chez les moins de 30 ans. Elles ont en quelque sorte déjà saturé l'espace médiatique et recueillent de mauvais scores sur les critères «donne une bonne image» ou «incite à acheter».

Au final, que faut-il conseiller aux marques ?

➔ Le basculement du temps télévisuel vers les réseaux sociaux rend incontournables les influenceurs, sauf à se couper un bras ! Et particulièrement si l'on cible les jeunes. On est passé de l'ère du média planning à l'ère du ciblage ou du celebrity planning. Ensuite, les marques ne doivent pas s'en tenir au nombre d'abonnés, qui ne reflète pas la dynamique du moment – si on regarde la fraîcheur de l'abonnement, TikTok arrive en tête. De même, elles doivent croiser notoriété et densité, c'est-à-dire les interactions avec les fans. Le premier youtubeur sur ce critère de densité, c'est Inoxtag. Enfin, il faut suivre ces indicateurs assez régulièrement car les positions évoluent vite. Notre celebrity value a l'ambition d'établir ce baromètre, comme le fait Médiamétrie dans les médias. Notre score de CV (celebrity value) est ainsi l'équivalent du GRP («gross rating point») dans le monde publicitaire. Cela permet de normer un univers qui, sinon, reste subjectif, donc aléatoire. Et les marques ne peuvent pas se le permettre.

PROPOS RECUEILLIS PAR CHRISTOPHE DAVID



SP

Jérôme Neveu, président fondateur d'Advent, agence de conseil et mesure en marketing d'influence.

Méthode de l'enquête

Advent a interrogé 1311 Français, dont 415 personnes de moins de 30 ans, sur une liste de 45 influenceurs (le top 15 des influenceurs, en nombre d'abonnés, sur YouTube, Instagram et TikTok). L'enquête a eu lieu du 5 au 9 avril 2022 selon la méthode des quotas (sexe, âge, CSP, région) pour le redressement des résultats.

de «dropshipping» (on met en vente des produits qu'on commande ensuite en Chine, sans toujours respecter les normes ni payer la TVA), stories et promotions à tout-va… Nabilla, l'ex-«Ange» de la téléréalité, se déchaîne ainsi sur Snapchat, le réseau de messageries éphémères. Nous nous sommes livrés à un petit test le 10 avril dernier. Bilan de la journée : 12 écrans sponsorisés par une formation en anglais, 15 pour un fond de teint et 20 pour des produits capillaires. Sa collègue Manon Tanti, héroïne de «L'Ile des vérités», n'est pas en reste : ce même 10 avril, elle publiait dans une story 17 écrans pour une boutique de chaussures en ligne et 30 pour un programme de fitness. Certains se rêvent aussi en famille Kardashian, à l'image du couple JLC Family (Jazz et Laurent Correia) qui raconte sa vie trépidante à Dubaï sur TFX. Petit hic : l'émirat semble se lasser d'héberger ces aventuriers pas toujours très transparents. Laurent Correia ferait l'objet d'une plainte pour une sombre arnaque aux NFT (objets numériques) et aurait été exclu de Snapchat. Selon un blogueur, Nabilla et Manon Tanti n'auraient quant à elles pas réussi à renouveler leurs visas à Dubaï.

Maîtres à penser (c'est beaucoup dire) d'un public pour le coup très influençable, ces stars de pacotille diffusent parfois des messages carrément nocifs. Quand ce n'est pas Maeva Ghennam, candidate phare des «Marseillais» sur W9, qui fait la promotion de la vaginoplastie, c'est sa collègue Sarah Fraisou qui promeut une infusion miracle pour tomber enceinte, des gélules pour faire rétrécir le vagin et des combinaisons de sudation pour mincir… Pour attirer les gogos, les paris sportifs, le trading et les cryptomonnaies constituent aussi un bon filon. Ces opérations sont d'ailleurs dans le viseur de plusieurs autorités européennes. Nabilla Vergara a écopé d'une amende de 20 000 euros l'été dernier pour «pratiques commerciales ➔

Top 24 des influenceurs 2022

Ils recueillent le meilleur score auprès des Français, pour leur audience et leur image.

Rang	Nom	Commentaire
1	**Squeezie** (YouTube)	Vidéos d'humour et clips musicaux, c'est le n° 1 (16,8 millions d'abonnés).
2	**Rémi Gaillard** (YouTube)	Pionnier de YouTube, le roi de l'imposture a moins la cote chez les jeunes.
3	**Mcfly & Carlito** (YouTube)	Le duo d'humoristes a fait un concours d'anecdotes avec Macron.
4	**Michou** (YouTube)	Humour et jeux vidéo l'ont popularisé, ainsi que «Danse avec les stars» sur TF1.
5	**Cyprien** (YouTube)	Vidéaste, acteur et scénariste de films, n° 2 sur Youtube (14,3 millions de fans).
6	**Inoxtag** (YouTube)	Les tribulations d'un vidéaste et «streamer» souvent invité par les marques.
7	**Norman** (YouTube)	L'humoriste a émergé dès 2008 et garde une très grosse audience (12 millions).
8	**Caroline Receveur** (Instagram))	Révélée dans «Les Anges», elle est draguée par les marques et a la sienne, Recc.
9	**Mister V** (YouTube)	Vidéaste, humoriste et rappeur français parmi les pionniers sur YouTube.
10	**Amixem** (YouTube)	Révélé dans le jeu vidéo, il est multicarte : humour, musique, doublage. Il a sa propre griffe.
11	**Tibo InShape** (youtube)	Youtubeur spécialisé dans la musculation, il a créé un site de vente de matériel.
12	**Just Riadh** (TikTok)	Roi de l'autodérision, ce Franco-Algérien est fort sur TikTok et YouTube.
13	**Seb la Frite** (YouTube)	Reportages vidéo, missions casse-cou (avec Red Bull), mais rien sur les friteuses.
14	**Léna Situations** (Instagram)	Influenceuse mode et style de vie, auteure d'un best-seller (370 000 exemplaires).
15	**Anas Hassouna** (YouTube)	L'humoriste filme ses parties de jeux vidéo avec un sens de la formule incontestable.
16	**Noholito** (TikTok)	L'humoriste déballe des produits envoyés par les marques. Et ça plaît.
17	**Nabilla Vergara** (Instagram)	Depuis «Non mais allô, quoi», elle fait plein de pub et a sa ligne de cosmétiques.
18	**Jessica Thivenin** (Instagram)	Star refaite passée par «Les Marseillais» et «Les Apprentis aventuriers».
19	**Thibault Garcia** (Instagram)	L'ex-Marseillais tatoué a créé des petites marques comme BBryance (dents blanches).
20	**Natoo** (Youtube)	Une humoriste qui a fait du doublage («Bob l'éponge») et créé sa ligne de bijoux.
21	**Kevin Tran** (YouTube)	Fini le duo Le Rire jaune avec son frère, il publie ses vidéos en solo et en anglais.
22	**Léa Elui** (TikTok)	Star de TikTok (16,9 millions d'abonnés), elle est courtisée par les marques.
23	**EnjoyPhoenix** (Instagram)	Une pro de l'influence et de la promotion dans la mode, la beauté et le style de vie.
24	**Stéphanie Durant** (Instagram)	Influenceuse mode découverte dans «Les Marseillais». Elle a un site commercial.

Révélations

Quelques agences tiennent ce marché juteux mais encore peu réglementé

➔ trompeuses» après avoir fait la promotion en 2018 du bitcoin sans mentionner qu'il s'agissait d'un partenariat rémunéré. Suite à quoi Bruno Le Maire s'est fendu d'un tweet appelant à «lutter contre les publicités déguisées» et à «signaler ces comportements trompeurs». Un message accueilli avec agacement par Magali Berdah, fondatrice de l'agence numéro 1 de l'influence Shauna Events avec 150 talents dans son écurie : «A quoi ça sert de tweeter s'il ne donne pas suite quand on demande un rendez-vous ? A faire de la façade ?», lance la femme d'affaires qui réclame des règles plus claires. L'Arpp (Autorité de régulation professionnelle de la publicité) a certes créé un certificat de l'influence responsable, mais «les règles doivent être les mêmes pour tout le monde pour que le métier soit sain, estime Magali Berdah. J'ai arrêté le trading et 90% du dropshipping mais d'autres concurrents ne se l'interdisent pas.» Pour autant, l'activité tend à se structurer, avec l'émergence d'acteurs spécialisés dans le marketing d'influence comme Reech ou Kolsquare. Une concentration du secteur pointe même le bout de son nez : en 2021, l'entreprise marseillaise Skeepers (ex-Avis vérifiés) a finalisé pas moins de sept acquisitions pour un montant de plus de 100 millions d'euros, dont celles de Hivency et Octoly, deux plateformes qui connectent marques et influenceurs. Sa dernière opération en date : le rachat en mars de Spockee, société spécialisée dans le «live shopping». Et si tous y croient si fort, c'est parce que l'influence est un redoutable levier marketing. «Le consommateur a envie que l'on s'adresse à lui individuellement», explique Guillaume Doki-Thonon, fondateur et P-DG de l'agence Reech. «L'influence permet également d'atteindre des cibles qu'une marque n'est plus capable de toucher, notamment les moins de 35 ans qui regardent moins la télé», selon Stéphane Bouillet, qui a cofondé Influence4You dès 2012. Autre point clé : la proximité de l'influenceur avec son audience, ce qu'on appelle le «best friend effect».

Une ex-infirmière aux 60 000 followers est draguée par les marques

Mais combien gagnent au juste ces hommes et femmes-sandwichs ? Dans une récente émission de «Touche pas à mon poste», l'animateur Cyril Hanouna a avancé des chiffres astronomiques s'agissant des stars de la téléréalité, mais sans détailler leur origine (cachets télévisés, e-commerce, revenus de l'influence). Ainsi les couples marseillais (Carla Moreau et Kevin Guedj ou Julien Tanti et Manon Marsault) émargeraient à plus de 100 000 euros par mois. Maeva Ghennam, autre Marseillaise, ferait encore mieux toute seule. Quant aux apprentis aventuriers Jessica Thivenin et Thibault Garcia, ils dépasseraient les 300 000 euros mensuels, tout comme Nabilla, donnée comme la numéro 1 du genre. «Il y a en effet de grosses sommes qui existent, avec une centaine de joueurs pros, mais surtout une grande partie qui ne gagne rien ou presque, nuance Stéphane Bouillet. Avant de commencer à toucher de l'argent, il faut travailler sérieusement pendant deux à trois ans.» Et combien ça rapporte ? Entre 200 et 600 euros le post pour un compte Instagram de 50 000 abonnés, et entre 400 et 800 par vidéo pour une chaîne YouTube qui avoisine les 10 000 vues, indique le spécialiste. Quant aux nano-influenceurs (moins de 10 000 abonnés), leur rémunération est quasi inexistante. Les nanos, ce sont de simples consommateurs qui donnent leur avis à des proches ou sur Internet, mais ils ont néanmoins un pouvoir de recommandation recherché par les marques, qui n'hésitent pas à leur envoyer des produits via des plateformes comme Octoly, Hivency et Influence4You. «Les avis consommateurs génèrent un retour sur investissement qu'on aura du mal à obtenir avec des influenceurs plus importants», explique Philippine Peyrat, «customer success manager» de Skeepers, qui estime que 88% des consommateurs consultent des avis clients et sont influencés par leurs pairs dans le processus d'achat.

Entre les deux extrêmes, vedettes et anonymes, évolue une petite armée d'acteurs intermédiaires vivant de leur expertise. Mariel, alias Le Blog de Néroli, fait partie de cette catégorie. Blogueuse beauté depuis neuf ans, elle a quitté son métier d'infirmière en soins intensifs pour animer sa communauté de quelque 60 000 personnes sur Instagram et YouTube. Caudalie, Clarins dans la beauté mais aussi Eram, Junique ou Disneyland Paris ont déjà fait appel à elle. «Je n'ai pas à démarcher, ce sont elles qui viennent à moi», se félicite la trentenaire basée à Annecy, qui tire 90% de ses revenus de ces partenariats rémunérés. «J'ai la chance d'avoir une communauté très engagée, qui m'a valu d'être la top 1 des ventes d'une marque de cosmétiques sur l'année 2021.» Selon elle, tant que l'on ne prend pas ses auditeurs pour des imbéciles, ça marche.

Jessica Huynh

Le réseau privilégié pour ses formats, Reels, posts, stories...

Très puissant pour la visibilité des vidéos, poussées par Google

Une percée rapide grâce à son ton décalé

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 SOUSCRIRE ?

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

CAPSN369 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

*Prix de vente au numéro. **Informations obligatoires, à défaut votre abonnement ne pourra être mise 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 sur 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.

CAPSN369



Ancien P-DG d'Atos, Thierry Breton est commissaire européen depuis 2019. Il finira son mandat en 2024.

“Les Gafam vont devoir se plier à nos règles”

L'espace numérique ne doit plus être une jungle soumise à la loi du plus fort. C'est le message que l'Union européenne envoie à Google, Apple, Facebook et autres.

CORENTINFOHLEN/ DIVERGENCE

Au nom de la défense du consommateur et de la libre concurrence, l'Europe a baissé la garde face à la Chine et aux Etats-Unis, laissant filer son industrie. Mais cette doctrine est en train de changer, sous l'impulsion du commissaire européen chargé du marché intérieur. En témoigne la nouvelle législation adoptée pour mieux contrôler les géants du numérique.

CAPITAL : La Commission européenne vient d'adopter deux règlements visant à réguler les grandes plateformes numériques. Quel est l'objectif ?

THIERRY BRETON : Ces deux textes législatifs sont parmi les plus importants adoptés par l'Europe ces dernières années. Ils ont pour objectif d'organiser notre espace numérique, auquel nous consacrons 40% de notre temps, si ce n'est davantage. Il s'agit en vérité d'en reprendre le contrôle, sur la base d'un principe général simple : tout ce qui est interdit dans l'espace physique sera interdit dans l'espace numérique. On ne pourra donc plus y proférer des insultes, tenir des propos haineux, diffuser des images pédopornographiques, vendre des produits contrefaits, etc. Les plateformes auront l'obligation de mettre fin à ces infractions et de faire en sorte qu'on identifie les contrevenants.

Comment espérez-vous contraindre les Gafam ainsi que les grandes plateformes chinoises ?

➔ Elles devront disposer d'un représentant légal vers lequel nous pourrons nous tourner. Et les sanctions en cas de manquement seront très dissuasives. Dans le cadre du Digital Services Act (DSA), qui concerne les questions liées à la circulation des contenus, elles pourront aller jusqu'à 6% du chiffre d'affaires mondial. Dans celui du Digital Markets Act (DMA), qui a trait à la libre concurrence, elles pourront atteindre 10% du chiffre d'affaires. J'ajoute que nous aurons la possibilité d'auditer les plateformes et leurs algorithmes de recommandation et, en cas de récidive, de prononcer des interdictions temporaires. Jusqu'à présent, les Gafam considéraient que nous étions chez eux et non qu'ils étaient chez nous. Ils s'estimaient plus importants que les Etats. Ce temps est révolu. Le message que nous leur adressons est très clair : lorsque vous opérez en Europe, vous opérez chez nous. L'internaute européen ne vit pas dans un nouveau pays qui s'appellerait Facebook, par exemple.

Le DSA entend notamment lutter contre les fausses informations. N'allez-vous pas créer un ministère de la vérité ?

➔ Il n'est pas question d'instaurer une surveillance de masse, pas plus qu'elle n'existe dans la vie physique. Mais quand vous estimez être victime d'un message qui vous porte préjudice, par exemple à propos de l'efficacité d'un médicament, et que vous pouvez démontrer que le message diffusé est faux, vous devez pouvoir réagir. Il ne s'agit en réalité que de transposer au monde numérique un corpus juridique existant. Des «fake news» sont capables, on le sait, de porter atteinte à notre démocratie. Elles peuvent avoir un impact sur la santé publique, on l'a vu avec les vaccins lors de la pandémie. Dans les cas extrêmes, comme pour la propagande de guerre, une simple majorité des Etats membres permettra à la Commission européenne d'interdire à un site d'opérer. J'en ai fait la proposition. Elle a été acceptée. Plus besoin de l'unanimité : c'est un vrai bouleversement dans le mode de fonctionnement de l'Union !

Pour les plateformes dites «systémiques», les règles seront renforcées. Combien en comptez-vous ?

➔ Les principaux critères pris en compte sont le nombre d'utilisateurs – plus de 45 millions, soit plus de 10% de la population européenne – et le chiffre d'affaires réalisé sur le sol européen, soit plus de 7,5 milliards d'euros. Pour le DMA, nous prenons aussi en compte une valorisation boursière supérieure à 75 milliards de dollars. Les plateformes ne pourront plus procéder à des acquisitions comme elles l'entendent. La réglementation européenne s'appliquera en amont et non une fois les abus constatés au regard du droit de la concurrence. Au total, nous devrions avoir une quinzaine de très grands acteurs concernés par le DMA. Le DSA, quant à lui, s'applique à toutes les plateformes, avec des obligations supplémentaires pour les plus grosses. On en compte 25 environ.

Le patron d'Apple, Tim Cook, dénonce un risque pour la sécurité des données de ses clients. Que répondez-vous ?

➔ Je fais la part des choses. Je connais Tim Cook depuis de nombreuses années et j'ai échangé avec lui sur le DMA. Les lobbyistes de son entreprise ont, comme d'autres, essayé de nous freiner. Mais il va falloir qu'Apple, à l'instar de chaque grande entreprise, change ses habitudes et s'adapte au droit européen. Je crois qu'ils ont plus que largement les moyens d'y parvenir, y compris pour investir davantage dans la sécurité des données des Européens…

Qui contrôlera leurs pratiques et avec quels moyens ?

➔ Nous avons fait en sorte que le régulateur soit financé par les entreprises elles-mêmes. C'est ce qui se passe dans les télécoms et le ferroviaire, il n'y a pas de raison que ce ne soit pas identique ici. Les entreprises devront contribuer à hauteur maximale de 0,05% de leur chiffre d'affaires, soit près de 30 millions d'euros au total chaque année. Cet argent permettra de recruter une équipe de 150 personnes de haut niveau, des data scientists et des juristes, notamment. ➔

«Notre géopolitique doit être basée sur la réciprocité»

➔ Les consommateurs eux-mêmes auront la possibilité de mener des «class actions», des actions collectives.

Ne craignez-vous pas une riposte des Etats-Unis et de la Chine ?

➔ Nous n'avons pris personne par surprise. Depuis le début, nous avons expliqué ce que nous voulions faire à tous les gouvernements, à toutes les entreprises, aux syndicats et aux ONG, y compris américains et chinois. Nous avons discuté avec 8 commissions parlementaires, 27 Etats membres, et reçu plus de 3 000 contributions. Je suis personnellement allé expliquer notre projet en Asie et aux Etats-Unis. Cette réglementation n'est dirigée «contre» personne mais «pour» défendre nos concitoyens européens. Nous avons d'ailleurs reçu des messages de félicitations de Barack Obama et d'Hillary Clinton en ce sens. Je crois comprendre que les Etats-Unis regardent avec intérêt ce qui se passe en Europe, où nous aurons enfin des règles unifiées.

Vous avez dévoilé en février le Chips Act, un plan industriel pour les semi-conducteurs. L'Union européenne sort-elle d'une forme de naïveté ?

➔ L'Europe a été trop longtemps naïve et s'est trop focalisée sur la liberté du commerce et la baisse des prix à tous crins. Il faut remettre l'industrie en tête des préoccupations, car c'est elle qui crée la richesse et l'emploi. Voilà clairement ce que je défends au sein de la Commission. Il faut évidemment que nos marchés soient ouverts. Mais à nos conditions. Plus d'autonomie et plus de souveraineté, cela ne veut pas forcément dire tout faire nous-mêmes. On l'a bien vu avec les vaccins. Nos usines fournissent de nombreux composants, mais, comme certaines sont installées outre-Atlantique, les Etats-Unis ont voulu les garder pour eux. Nous avons dû établir un rapport de force pour que les Européens y aient pleinement accès. La nouvelle géopolitique doit être basée sur la réciprocité. Quant aux semi-conducteurs, il y a trente ans, l'Europe assurait 30 à 40% de la production mondiale. Elle est tombée à 10%. Arrimé à un programme ambitieux de 43 milliards d'euros, le Chips Act vise à revenir à 20% sur un marché qui va doubler de taille. C'est un impératif. Imaginez, demain, un blocus de Taïwan d'où partent 50% des semi-conducteurs. Eh bien, l'économie mondiale serait tout simplement à l'arrêt !

Intel va construire une méga-usine en Allemagne. Est-ce à dire que l'Europe ne peut se passer des acteurs américains ?

➔ Quelle que soit la nationalité des capitaux, cette implantation se fera à nos conditions, avec nos procédures relatives à la sécurité d'approvisionnement. Très peu d'entreprises au monde ont le savoir-faire pour produire des puces de moins de 5 nanomètres. Intel a cette expertise. Mais il faut regarder toute la chaîne de valeur. L'Europe est leader mondial dans la recherche, qu'il s'agisse de l'Imec en Belgique, du CEA-Leti en France ou de l'institut Fraunhofer en Allemagne. Dans ce qu'on appelle le packaging des semi-conducteurs, c'est-à-dire les fonctionnalités, pour la santé, le spatial, la cybersécurité, l'Europe est là encore à la pointe. Elle abrite en outre le leader mondial de la gravure avec le néerlandais ASML. Notre soutien financier ira aussi vers STMicroelectronics, Infineon, etc. Les acteurs européens sont pleinement associés.

La guerre en Ukraine a montré l'importance de l'accès à Internet par satellites. L'Europe peut-elle rester en dehors de cette conquête ?

➔ Les constellations en orbite basse doivent faire partie des infrastructures souveraines, au même titre que Galileo (géolocalisation) ou Copernicus (observation de la Terre). C'est un combat que l'on mène et les choses commencent à changer. Notre dépendance aux câbles sous-marins nous contraint à mettre en œuvre une solution alternative au cas où une panne d'ampleur surviendrait. La guerre en Ukraine fournit une preuve supplémentaire de la nécessité de pouvoir disposer de systèmes redondants et sécurisés pour parer à l'éventualité d'une coupure de l'accès à Internet par satellite faisant suite à une cyberattaque russe, par exemple. Je milite aussi pour développer des communications quantiques inviolables par des puissances étrangères qui souhaiteraient nous espionner.

Propos recueillis par Christophe David et Emmanuel Paquette

Ce qu'il dit du rachat de Twitter par Elon Musk

Le rachat de Twitter par Elon Musk, pour 44 milliards de dollars, provoque des inquiétudes de part et d'autre de l'Atlantique. Fervent défenseur de la liberté d'expression, le milliardaire semble vouloir remettre en cause le système de modération de la plateforme. Des ONG appellent déjà au boycott.

➔ **Thierry Breton :** Il n'est pas question, je le répète, d'attenter à la liberté d'expression. Et, en la matière, l'Europe n'a de leçon à recevoir de personne. Qu'il s'agisse d'automobiles ou de médias sociaux, toute entreprise opérant en Europe doit, quel que soit son actionnariat, se conformer aux règles européennes. Monsieur Musk le sait bien. Respectueux des lois, il s'adaptera rapidement à la législation sur les services numériques.

Pour réfléchir et agir avec un temps d'avance

Actuellement en vente



CÉLÉBRONS 100 ANS D'EXCELLENCE

OFFRE ANNIVERSAIRE

-20% sur tous les abonnements HBR France grâce au **CODE HBR100**

Rendez-vous sur prismashop.fr

Baisser la TVA sur certains produits : mauvaise idée

Déjà popularisée par les Gilets jaunes, cette proposition est revenue dans le débat public à l'occasion de l'élection présidentielle. Une mesure séduisante à première vue, mais en réalité peu utile à la redistribution…

Une baisse du taux de la TVA appliquée aux carburants et à certains produits de première nécessité a été proposée au cours de la campagne électorale pour atténuer les pertes de pouvoir d'achat des ménages résultant de la hausse des prix. C'est une mauvaise idée, car une telle mesure serait injuste et inefficace.

Il est impossible en pratique de distinguer les produits de première nécessité uniquement consommés par les ménages modestes, sur lesquels un taux réduit de TVA serait appliqué, des autres, qui resteraient soumis aux taux actuels. En effet, les riches achètent aussi du pain, du savon et des chaussettes. Ils profiteraient donc de cette baisse des taux alors que son coût pourrait être très élevé (les taux réduits actuels coûtent déjà 50 milliards d'euros par rapport à l'application du taux normal de 20%).

Une différenciation des produits selon leur qualité (les pauvres étant supposés acheter des marchandises bas de gamme) serait très difficile à gérer par les commerçants et ne permettrait pas d'éviter que des ménages aisés profitent des taux réduits de TVA. Une baisse des taux de TVA serait donc injuste, car elle ne serait jamais vraiment ciblée sur les ménages modestes, et elle ferait peser une lourde charge administrative sur les commerçants.

Il n'est en outre jamais sûr qu'une baisse des taux de TVA soit entièrement répercutée dans les prix TTC à la consommation. Les évaluations disponibles sur les principales mesures de baisse des vingt dernières années (sur les travaux d'entretien du logement puis sur la restauration) montrent que cette répercussion a été seulement partielle et qu'une bonne partie de la baisse de la TVA a permis d'accroître les marges des commerçants. Ce n'est pas nécessairement mauvais, parce qu'ils ont pu mobiliser ces nouvelles ressources pour investir et recruter, mais l'objectif visé actuellement est plutôt de soutenir rapidement le pouvoir d'achat des ménages.



Par François Ecalle,
ancien rapporteur général de la Cour des comptes, président de Fipeco*

D'un point de vue juridique, l'application de taux réduits de TVA est jusqu'à présent strictement encadrée par une directive européenne qui la limite à une liste étroite de produits. Une nouvelle directive sera prochainement mise en œuvre et elle ouvrira cette liste à presque tous les produits. Ceux dont la consommation est contraire aux objectifs environnementaux de l'Union européenne, ce qui est manifestement le cas des carburants, en seront toutefois exclus. Une baisse de la TVA sur les carburants resterait donc contraire à la réglementation européenne.

De plus, réduire la TVA sur les carburants revient à en soutenir la consommation, au profit des producteurs de pétrole. Si tous les pays consommateurs réagissaient ainsi, les producteurs seraient fortement incités à relever encore plus leurs prix.

Enfin, il faut souligner que le pouvoir d'achat n'est pas créé par l'Etat. Il est en réalité créé par les entreprises en faisant des gains de productivité, c'est-à-dire en produisant plus avec la même quantité de travail. L'Etat ne peut que redistribuer ce pouvoir d'achat en prélevant sur les uns pour donner aux autres au sein d'une même génération ou en s'endettant et en prélevant alors sur les générations futures.

A supposer que cette redistribution du pouvoir d'achat soit justifiée, il existe de meilleurs instruments que la TVA pour la réaliser. Il est ainsi plus juste et plus efficace d'attribuer aux ménages une aide forfaitaire sous condition de ressources, comme la prime inflation. Son montant pourrait être modulé en fonction du lieu de résidence pour cibler ceux qui ne bénéficient pas ou peu de transports collectifs ou qui ont d'importants besoins de chauffage.

Cette aide forfaitaire étant indépendante du volume de carburant consommé par chacun, l'incitation à réduire cette consommation serait maintenue, ce qui contribuerait à réduire notre dépendance par rapport aux pays producteurs et à limiter nos émissions de gaz à effet de serre.

* Site d'information sur les finances publiques (Fipeco.fr).

SP

La France, deuxième en richesse par tête

Les Français aiment placer leur épargne dans la pierre et la terre. Un atout appréciable, qui permet à l'Hexagone de disposer d'un matelas qui suffirait à rembourser sa dette publique.

En France, il est convenu de se lamenter, de professer un pessimisme convaincu, de procéder à une critique sévère sur la façon dont le pays est gouverné. La complaisance est interdite et c'est tant mieux, car la critique demeure un puissant aiguillon pour toujours mieux faire. Force est pourtant de constater que tout ne va pas si mal, si l'on en juge par le niveau de richesse nette collective auquel nous sommes parvenus en comparaison internationale.

Les cabinets de conseil comme McKinsey sont peut-être surutilisés ou mal utilisés par l'Etat, mais la lecture de leurs rapports à destination du grand public reste une mine d'informations dont il serait dommage de se passer. Ainsi en est-il du dernier, publié fin 2021, qui fait un point sur la richesse nette de 10 pays parmi les plus importants du monde (Chine, Etats-Unis, Australie, Canada, Royaume-Uni, Allemagne, Japon, Suède, Mexique), dont la France. On y apprend qu'en vingt ans, entre 2000 et 2020, la richesse accumulée par ces différentes nations a triplé. Mais on y lit surtout que l'Hexagone est le troisième pays en richesse par tête, derrière l'Australie et la Suède, en raisonnant en monnaie courante, et le deuxième, derrière l'Australie, en raisonnant en parité de pouvoir d'achat. La France se classe encore deuxième, derrière la Chine, en calculant le rapport de cette richesse nette par rapport au fameux produit intérieur brut, le PIB, qui sert à comparer la production des pays. Cette richesse chez nous représente ainsi près de huit fois la production, alors qu'aux Etats-Unis elle n'en représente qu'un peu plus de quatre fois.

Il vaut la peine de s'attarder un instant sur ces chiffres. La richesse nette moyenne d'un Français est de près de 300 000 dollars, soit 280 000 euros. Elle est constituée pour la presque totalité d'actifs réels, en premier lieu l'immobilier tant à usage de logement que professionnel, puis les infrastructures et monuments publics, et enfin les machines, les brevets, etc. Le solde des actifs financiers – une fois les dettes retranchées des avoirs – pour l'ensemble des acteurs, ménages, entreprises et collectivités publiques est tout juste positif, soit 10% du PIB. La position financière nette du secteur privé français fait plus que compenser la lourde dette publique. Même si la gestion des finances publiques ne laisse pas d'inquiéter, la situation extérieure de la France reste donc globalement très solide, et notre nation fait encore partie des pays créditeurs nets, avec l'Allemagne, le Japon et le Canada en tête, mais aussi la Chine et la Suède. La France dispose d'un matelas suffisamment important pour rembourser sa dette publique.



Par Alain Trannoy,
professeur à l'école d'économie d'Aix-Marseille*

Pourquoi cette richesse française ? D'abord, parce que la France a un taux d'épargne élevé et cela depuis de nombreuses années, de l'ordre de 15%. Ensuite, parce que les Français investissent dans la pierre et la terre, dont les prix ont beaucoup monté. Le livre «Le Grand Retour de la terre dans les patrimoines», coécrit avec Etienne Wasmer, en détaille les nombreuses raisons, en particulier pour la terre. En deux mots, si tout le monde veut acheter du terrain en raison du taux d'épargne élevé, que la raréfaction du foncier constructible est organisée pour de bonnes et mauvaises raisons, la résultante en est forcément une hausse de leur prix. La qualité des infrastructures du pays, la solidité du régime juridique de propriété, la beauté des paysages et des terroirs font aussi de la France un pays recherché. L'appartenance à une zone euro qui, malgré ses problèmes, est une zone de stabilité monétaire joue aussi un rôle. Elle a contribué à protéger les épargnants.

La France faisait partie des pays les plus riches du monde en 1914 avant de participer à la désastreuse Première Guerre mondiale qui va la ruiner. Son patrimoine a mis un siècle à s'en remettre. En matière de richesse, «Malheur à qui fait la guerre» serait plus juste que le fameux proverbe latin «Malheur aux vaincus !». Puissent les actuels dirigeants russe et ukrainien méditer l'histoire française !

* Coauteur du «Grand Retour de la terre dans les patrimoines : et pourquoi c'est une bonne nouvelle», Editions Odile Jacob.

SP

Sur la piste du milliardaire volatilisé

Où est passé le patron d'Alibaba ?

Après avoir critiqué le système financier de son pays, le fondateur de l'Amazon chinois a perdu brutalement une partie de sa liberté. Que fait-il ? Où est-il ? Que risque-t-il vraiment ? Enquête sur la nouvelle vie de Jack Ma, l'ex-homme le plus riche de Chine.



JACK MA A ÉTÉ L'UN DES PATRONS LES PLUS PUISSANTS DE CHINE AVANT DE TOMBER EN DISGRÂCE.

CHRISTOPHE MORIN/IP3 PRESS/MAXPPP

Vendredi 17 septembre 2021, aéroport régional d'Adirondack dans le nord-est de l'Etat de New York. Il est 9 heures du matin, la température est encore fraîche et le ciel très couvert lorsqu'un gros jet privé, un Gulfstream G650 de couleur blanche décoré d'une fine bande bleu marine, se pose en douceur sur l'unique piste. Rien d'inhabituel a priori. L'endroit est réputé pour accueillir les appareils de toutes tailles des nombreuses personnalités qui viennent séjourner discrètement dans leur résidence secondaire. Forêts et lacs offrent un paysage très prisé dans ce massif montagneux qui prolonge la chaîne des Appalaches. Mais l'avion qui s'approche lentement des hangars et des petits bâtiments en bois de l'aérogare a une particularité : grâce à son immatriculation, VP-CZM, nous pouvons révéler qu'il appartient au milliardaire Jack Ma, fondateur d'Alibaba. Est-il à bord ? Le point de départ du vol – Hong Kong où habite Jack Ma – et son point d'arrivée entretiennent le doute. En juin 2015, il a acquis pour 23 millions de dollars une réserve naturelle de 11 500 hectares située dans la région des Adirondacks à proximité du petit aéroport. Appelée Brandon Park, cette propriété, qui dispose de huit bâtiments, a appartenu autrefois à la famille Rockefeller. Ses forêts sont réputées pour abriter des cerfs de Virginie. Un refuge idéal pour se protéger des regards indiscrets. D'autant que l'on peut facilement entrer et sortir de l'aéroport sans se faire remarquer. Quelques jours plus tard, son avion repart (avec lui ?) en direction de Plattsburgh, un autre petit aérodrome très discret, voisin de New York, avant de regagner Hong Kong, beaucoup plus tard, le 9 décembre 2021. Aucun témoignage, aucune photo ne permet de valider que l'entrepreneur a séjourné outre-Atlantique à cette occasion. Mais si c'était le cas, il s'agirait d'un voyage secret, le premier à l'étranger de l'entrepreneur depuis que les autorités chinoises l'ont réduit au silence à la fin du mois d'octobre 2020.

Jack Ma, 57 ans, est devenu une star dans son pays et dans le monde. Avec Alibaba, qu'il a créé en 1999, l'ancien professeur d'anglais a démocratisé Internet en Chine. Grâce à lui, d'innombrables PME chinoises ont connu la fortune en trouvant des débouchés pour leurs produits. Il est devenu l'homme le plus riche du pays et un pilier incontournable des grandes conférences internationales comme Davos. On l'a vu débattre d'égal à égal avec Mark Zuckerberg et Elon Musk. Son groupe, qui emploie plus de 100 000 personnes, s'étend maintenant hors de Chine. La plateforme d'e-commerce AliExpress est partout à l'offensive. Y compris en France. Membre du Parti communiste chinois (PCC) depuis ses années étudiantes, cet homme très médiatique semblait bénéficier de la bénédiction des autorités communistes et notamment de Xi Jinping, arrivé au pouvoir en 2014.

Mais le 24 octobre 2020, Jack Ma est entré brutalement en disgrâce. Vingt et une minutes et trente secondes : c'est la durée du discours qui a changé le cours de sa vie. Et qui a peut-être marqué un tournant dans l'histoire contemporaine du capitalisme chinois. La scène se déroule à Shanghai. L'homme d'affaires a été invité à s'exprimer dans le cadre du Bund Summit, une sorte de Davos local organisé à l'initiative conjointe de plusieurs grandes institutions financières. A 11 h 15 précises, costume bleu marine, chemise blanche et cravate, il s'installe derrière le pupitre. La session est filmée afin de permettre aux nombreux participants étrangers, comme l'ancien Premier ministre Tony Blair, le Prix Nobel d'économie Joseph Stiglitz ou l'ancien président de la BCE Jean-Claude Trichet, de suivre l'événement en visioconférence. Sur le grand écran de la salle, Ma est présenté comme le coprésident d'un panel des Nations unies chargé de réfléchir à la coopération numérique et au développement durable. Logique : il a quitté la direction opérationnelle d'Alibaba en septembre 2019 pour se consacrer, à l'exemple de son ami Bill Gates, à des tâches philanthropiques. En réalité, il suit encore les affaires de très près et notamment la prochaine introduction en Bourse de la branche financière du groupe, ANT, qui doit sa réussite à l'application de paiement sur mobile Alipay (1 milliard d'utilisateurs !). Il détient personnellement 11% des actions de cette activité. Si tout se passe bien, il va toucher le jackpot. Cette participation est estimée à cet instant autour de 26 milliards de dollars.

L'empire qu'il a créé ne connaît pas la crise

80,4 milliards d'euros de ventes estimées lors du Single Day 2021

soit 8,5% de hausse par rapport à l'édition 2020

70,4 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2020





Son jouet à 200 millions de dollars

Avant ses difficultés, Jack Ma s'était offert ce yacht de 88 mètres. Livré à l'été 2021, il n'a servi… qu'une fois, lors de sa venue aux Baléares, en octobre. Depuis, le navire attend au large de Majorque.

La veille au soir, il a participé à une réunion dont l'objet était de fixer le prix d'introduction de l'action ANT. Jack Ma marche sur l'eau, persuadé que sa fortune va encore bientôt faire un nouveau bond en avant. Ses discours sont toujours très attendus car il est coutumier des formules chocs. Mais ses sujets de prédilection, le management ou l'éducation, ne font pas de vagues. Cette fois, il a décidé de changer de registre. Il veut dénoncer les faiblesses du système financier chinois. C'est osé. Dans la salle comme devant les écrans, l'événement est retransmis en direct, tous les responsables concernés du pays s'apprêtent à l'écouter. A commencer par Yi Gang, le gouverneur de la Banque centrale du pays ! S'exprimant en mandarin, il enchaîne les «punchlines». «Je suis pratiquement à la retraite aujourd'hui, prévient-il d'entrée, j'ai pensé que je pourrais parler librement dans ce forum et partager les opinions d'un non-spécialiste… Notre pays est confronté à un risque posé par l'absence d'un système financier solide. Aujourd'hui, le monde entier, et en particulier la Chine, a besoin de plus d'experts en politique et de moins d'experts en bureaucratie… il n'est pas difficile de réglementer, ce qui est difficile, c'est de mettre en place une réglementation qui atteigne l'objectif de produire un développement sain et durable.» Et de fustiger la mentalité de «prêteurs sur gage» des banques chinoises «qui aiment accorder des prêts aux bonnes entreprises, celles qui n'ont pas besoin d'argent». Avec ce discours, Jack Ma franchit une ligne rouge. Sans le savoir ? A-t-il été grisé par ses succès au point de perdre toute lucidité politique ? Ou, au contraire, a-t-il tenté, comme le supposent aujourd'hui certains de ses proches, un ultime coup de poker pour stopper des mesures négatives à son égard dont il aurait été informé ? Si tel est le cas, c'est raté : Pékin lui fait payer très cher et très vite ce discours critique. D'autant qu'il a décidé de mettre ses géants de la tech sous contrôle. Selon le «Wall Street Journal», c'est même Xi Jinping en personne qui demande de sanctionner Jack Ma. Le 3 novembre, deux jours seulement avant le jour J, les autorités bloquent l'introduction en Bourse, à Shanghai et à Hong Kong, d'ANT Group, qui promettait de battre le record du monde de levée de fonds détenu par le groupe pétrolier saoudien Aramco. Sur les marchés financiers, la sanction est immédiate : le cours de l'action Alibaba s'effondre. A Wall Street, sa valeur va être divisée par 3,4 entre son plus haut historique enregistré le 23 octobre, veille du discours fatal, et avril 2022. En parallèle, l'administration d'Etat pour la régulation des marchés lance une enquête pour «suspicion de pratiques monopolistiques» contre Alibaba. L'addition est salée : en avril 2021, le régulateur du commerce lui inflige une amende de 2,3 milliards d'euros pour abus de position dominante.

Pour Jack Ma, c'est un scénario catastrophe. Sa fortune indexée en grande partie sur le cours de l'action Alibaba fond comme neige au soleil. Selon «Forbes», elle aurait chuté de 60,7 milliards de dollars en 2020, à 23,2 milliards en 2022. Les rumeurs les plus folles se mettent à courir. Jack Ma serait soumis à une reprise en main musclée comme ont pu l'être d'autres dirigeants avant lui. En tout cas, il disparaît des écrans radars : on cesse de le voir, on ne l'entend plus. Son agenda s'allège drastiquement. Les journalistes du quotidien «Financial Times» en apportent la preuve dans un article publié le 21 mars. L'application RadarBox leur a permis de reconstituer les déplacements du Gulfstream G650, l'avion d'affaires qu'il s'est offert en août 2020 pour un montant voisin de 75 millions de dollars. Après avoir vérifié que les mouvements de l'appareil correspondent bien à son agenda officiel, ils pointent un fort ralentissement des vols après le 24 octobre 2020. D'un tous les trois jours entre le 15 août et le 29 octobre, leur nombre tombe à un par semaine entre le 1er novembre 2020 et le 26 février 2021. Surtout, ces déplacements changent clairement de nature. Exemple : le 25 octobre, dès le lendemain de son discours, Jack Ma s'envole pour Pékin où il séjourne quatre jours. L'hypothèse la plus vraisemblable : il a été convoqué pour s'expliquer.

> C'est **Xi Jinping** lui-même qui a ordonné de le sanctionner

Au cours de cette période, il se rend plusieurs fois à Sanya, sur l'île d'Hainan, un lieu de villégiature pour les Chinois. Il passe ses journées à jouer au golf, son sport préféré avec les arts martiaux… Il est donc encore libre mais il s'est clairement mis en retrait de la vie publique. ➔

PHOTOS : JAIME REINA / AFP ; PAZIMEDIA / DDP / ABC / ANDIA.FR

Plutôt que d'être embastillé, il va devoir s'effacer de plus en plus

➔ Ses apparitions se comptent sur les doigts d'une main. On le revoit une première fois le 20 janvier 2021. Il prend la parole dans une courte vidéo diffusée par Tianmu News, un média officiel peu connu, au terme d'une cérémonie organisée par la Fondation Jack Ma mettant en valeur des enseignants des zones rurales du pays. Son ton est inhabituellement monocorde. Un peu plus tard, le 14 avril, il assiste à une réunion de la Société russe de géographie organisée en visioconférence en présence de Vladimir Poutine. Sur l'écran, il semble se morfondre en écoutant le leader russe. Le 10 mai, des tweets envoyés par les salariés d'Alibaba signalent aussi sa présence au siège de l'entreprise à Hangzhou à l'occasion de l'AliDay, la fête annuelle qu'il a lui-même créée. On le voit déambuler, vêtu d'un simple tee-shirt bleu vif et d'un pantalon blanc. Il semble amaigri mais souriant. Et, pour la première fois, il ne fait pas de discours… Interrogés par les médias sur le sens de cette visite, les dirigeants d'Alibaba ne font aucun commentaire.

A défaut de privation de liberté, le scénario de l'effacement gagne du terrain. Toujours en mai, il disparaît ainsi de l'organigramme de l'université Hupan, l'école de commerce destinée à former les élites chinoises qu'il avait lui-même fondée en 2015. Les mois défilent, le sort de Jack Ma continue d'alimenter toutes les rumeurs. A la fin de l'été, c'est l'embellie. Jack Ma est d'abord vu le 12 octobre à Hong Kong en train de déjeuner avec plusieurs chefs d'entreprise connus de la ville. Mais l'épisode suivant est beaucoup plus spectaculaire. Il réapparaît pour la première fois à l'étranger, là où personne ne l'attendait : aux Baléares. Les photos des paparazzi le montrant masqué, coiffé d'une casquette bleue et vêtu d'un polo rouge, font instantanément le tour du monde. Plusieurs observateurs évoquent un sosie envoyé par le régime de Xi Jinping. Mais, à Ibiza puis à Majorque, on le voit en train de jouer au golf et de faire du shopping. C'est bien lui ! Sur place, les journalistes espagnols enquêtent : selon le journal «Ultima Hora», il est arrivé à Ibiza le 16 octobre dans un avion en provenance de Hong Kong, un Gulfstream G650, qui n'est pas celui qui s'est rendu dans les Adirondacks ou qu'il a utilisé en Chine depuis août 2020. Le beau soleil de l'arrière-saison n'est pas la seule motivation de son séjour dans une région qu'il adore selon ses proches. Le spot est aussi idéal pour prendre enfin possession des deux superjouets qu'il s'est offerts avant d'entrer en disgrâce. Imitant les tycoons de la tech américaine et les oligarques russes, il a commandé un yacht de 88 mètres à l'architecte naval De Voogt à Rotterdam. Cinq ponts, un aménagement ultradesign et lumineux, le «Zen» lui a été facturé autour de 200 millions de dollars. Mais il n'a été achevé qu'en mai et convoyé vers la Méditerranée en juin 2021. Son budget annuel de fonctionnement est estimé à 20 millions de dollars. Pendant quelques jours, il s'offre une parenthèse de rêve en naviguant le long des côtes.

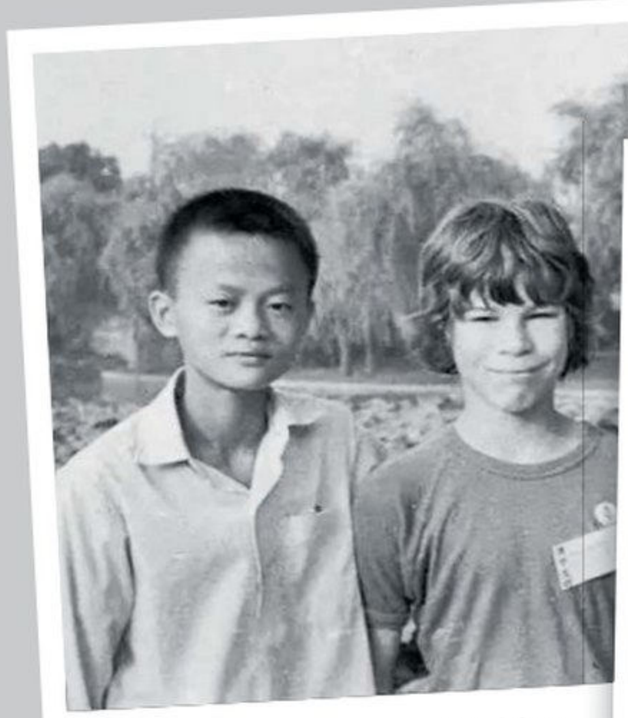
A l'aéroport de Palma de Majorque, un autre beau bébé l'attend. Un Boeing 737 Max aménagé en jet privé. L'avion, qui lui a coûté environ 100 millions de dollars, est sorti des chaînes de Seattle en 2019. Il est arrivé en Europe mais il est resté cloué au sol pendant près de deux ans. Des crashs en Indonésie et en Ethiopie ont contraint le constructeur américain à faire d'importantes modifications sur l'appareil. Irrité par cette immobilisation forcée, Jack Ma a même entamé des poursuites contre Boeing. A nouveau autorisé à voler, l'avion est opérationnel. Lorsque l'homme d'affaires interrompt ses vacances pour effectuer un voyage professionnel, il se sert donc pour la première fois de son 737 Max. Le matin du 25 octobre, l'avion se dirige vers Rotterdam avant de repartir en fin d'après-midi vers Olbia, en Sardaigne. Le plan de vol correspond parfaitement aux cinq heures de visites qu'il effectue au pas de charge dans plusieurs entreprises de la filière agricole néerlandaise. Jack Ma est accompagné de son associé David Yu (ils ont cofondé la société d'investissement Yunfeng Capital) et d'une petite délégation. Ses hôtes n'en reviennent pas. «Nous attendions une délégation chinoise, mais nous avons été totalement surpris lorsque Jack Ma est descendu de la voiture, explique Marco van Herk, directeur commercial de l'entreprise horticole Anthura. Nous avons parlé avec lui des orchidées, de leur capacité à



Déguisé pour ses salariés

Le créateur d'Alibaba adore chanter et se mettre en scène dans des stades géants devant des dizaines de milliers de collaborateurs. Comme ici, lorsqu'il a entonné une chanson du «Roi Lion» habillé en punk.

PHOTOS : MU SEN / IMAGINECHINA / IMAGINECHINA VIA AFP ; STRINGER / IMAGINECHINA / IMAGINECHINA VIA AFP ; JEWEL SAMAD / AFP ; AFP



Adolescent, le jeune Ma Yun (son vrai nom) se lie d'amitié avec des touristes australiens qui vont l'aider à voyager.



Le 6 septembre 2014, l'introduction à Wall Street d'Alibaba bat tous les records : le groupe et son fondateur engrangent 25 milliards de dollars.



Jack Ma échange beaucoup, et en anglais, avec les géants de la tech. Comme ici avec Elon Musk.

Sa trajectoire fulgurante reflète aussi l'irréstible montée en puissance de la Chine

1978 Le président Deng Xiaoping ouvre les portes de la Chine. Le jeune Ma Yun, 14 ans, part à la rencontre des premiers touristes qui visitent Hangzhou pour perfectionner son anglais.

1984 Il réussit le Gaokao (l'équivalent du bac) et entre à l'université, le Hangzhou Teachers College.

1988 Il devient assistant professeur d'anglais à l'Institut de technologie électronique de Hangzhou.

1994 Il crée sa première entreprise, la Haibo Translation Agency, pour aider les entreprises à nouer des contacts à l'étranger.

1995 Lors d'un voyage aux Etats-Unis, il découvre Internet. Il crée China Pages, un site qui propose aux entreprises chinoises de les présenter à l'exportation.

1997 Jack Ma entre au ministère du Commerce extérieur et de la Coopération économique et supervise la création de plusieurs sites officiels.

1999 Il crée Alibaba, un site d'e-commerce destiné aux PME chinoises. La banque américaine Goldman Sachs et le japonais SoftBank entrent au capital de l'entreprise.

2003 Alibaba lance Taobao.com, un site concurrent de la plateforme eBay en Chine.

2004 Lancement du système de paiement Alipay.

2006 eBay quitte la Chine.

2007 Alibaba entre à la Bourse de Hong Kong.

2009 Le 11 novembre, le Single Day, «jour des célibataires», instauré dans les années 1990, devient le festival mondial du shopping.

2014 Alibaba entre à Wall Street.

2015 Alibaba achète le «South China Morning Post».

2019 Jack Ma se met en retrait du management d'Alibaba pour se consacrer à des activités de philanthropie.

sentir bon et à être belles en même temps. Il était très intéressé.» Un photographe qui travaille pour le site professionnel Hortidaily immortalise l'événement. Coiffé d'une casquette de baseball, vêtu d'un sweat-shirt à capuche et sneakers aux pieds, Jack Ma pose avec le sourire entouré des différentes équipes qui l'accueillent. Il déguste des tomates et des concombres, ou visite des serres habillé d'une protection en plastique transparent. Il manifeste son intérêt pour des technologies de production de légumes dont la Chine devrait, selon lui, se doter.

Quel sens donner à cette visite ? Jack Ma a-t-il voulu envoyer le signal qu'il allait désormais se consacrer à l'intérêt général de son pays en commençant par ses problèmes d'alimentation ? Pour le savoir, nous avons tenté d'entrer en contact avec lui. Sans succès. Ceux qui, hors de Chine, le connaissent bien ne lui parlent guère, craignant les écoutes téléphoniques. «Je ne veux pas lui causer le moindre tort», dit un très grand patron français qui souhaite rester anonyme. «Je sais comment le joindre, mais je préfère ne pas le faire pour l'instant», confie un consultant américain qui a travaillé plusieurs années à ses côtés chez Alibaba. Tous restent confiants. «Je suis sûr qu'il est libre et que tout va bien, mais il doit rester silencieux», assure un de ses amis.

Un nouvel événement atténue toutefois cet optimisme. En janvier dernier, la chaîne de télévision publique CCTV diffuse un épisode d'une série documentaire intitulée «Tolérance zéro». Consacrée à la campagne anticorruption de Xi Jinping, cette série de cinq films est produite par la Commission d'inspection disciplinaire du Parti communiste. C'est donc bien la voix officielle qui s'exprime. L'histoire se déroule à Hangzhou, la ville d'Alibaba située à 160 kilomètres de Shanghai. Elle désigne, sans la nommer, la société ANT Group, le bras financier d'Alibaba. L'entreprise aurait investi dans deux start-up créées par le jeune frère du chef de la section locale du PCC. En échange, elle aurait bénéficié de rabais importants sur l'achat de deux terrains.

> Selon un de ses amis, tout va bien, mais il doit rester **silencieux**

En Chine, on ne peut pas exclure que l'affaire ait été «montée» de toutes pièces. Mais, si les faits sont avérés, les dirigeants d'ANT Group risquent gros. Et Jack Ma, qui ➔

Le pouvoir chinois veut montrer qu'il dompte ses géants du numérique

en est l'actionnaire de référence, pourrait avoir aussi des comptes à rendre. Coïncidence troublante : exactement au même moment, la Commission d'inspection disciplinaire s'est réunie en présence de Xi Jinping et des plus hauts responsables du pays. Son compte rendu confirme l'ampleur de la menace : «Les efforts seront redoublés afin d'enquêter et de sanctionner tout fait de corruption liée à l'expansion débridée du capital et au monopole des plateformes. Il faut rompre le lien entre le pouvoir et le capital et renforcer la discipline financière.» Le pouvoir chinois espère ainsi faire coup double : montrer à l'opinion publique qu'il combat la corruption et faire mieux que les Etats-Unis en domptant ses géants du numérique.

Le fondateur d'Alibaba ne serait donc pas encore tiré d'affaire. Il ne s'est plus montré depuis ses vacances particulièrement voyantes aux Baléares. Ses «jouets» ne l'ont pas suivi. En mars, son yacht a jeté l'ancre au large de Palma de Majorque. Et n'a plus bougé depuis. Aucun signe de vie à bord. Quant à ses deux avions d'affaires, le 737 Max et le Gulfstream G650 – avec lequel il volait pourtant en Chine –, ils alternent les longues périodes de stationnement à Bâle, en Suisse, et à Copenhague, au Danemark. Mystère. Le polar Jack Ma n'a pas livré tous ses rebondissements.

SON AUTRE VIE, EN FRANCE

Comment Jack Ma s'est implanté dans les vignobles bordelais

Une chape de plomb grise recouvre les paysages vallonnés de l'Entre-deux-Mers. Le calme règne dans les vignes encore en hibernation. Mais, à quelques centaines de mètres de Saint-Quentin-de-Baron, petite bourgade située à une trentaine de kilomètres à l'est de Bordeaux, les abords du château de Sours sont en effervescence. Plusieurs engins de chantier s'activent autour d'un imposant bâtiment en construction, un nouveau chai qui doit être achevé au mois de juin. Le propriétaire des lieux n'est pas là pour suivre l'avancement des travaux. Et il n'est pas certain qu'il puisse être présent non plus le jour de la remise des clés. Ce château appartient en effet à Jack Ma, le milliardaire chinois, créateur d'Alibaba, qui ne se déplace plus comme il veut depuis que le régime communiste de Xi Jinping a décidé de mettre au pas son groupe.

L'homme d'affaires est arrivé dans la région au début de l'année 2016. A ce moment, la ruée des investisseurs chinois vers les châteaux à vendre commence à faiblir. Mais il y a encore des affaires à saisir. Jack Ma veut sa part du gâteau. Alibaba est en train de devenir une marque planétaire. L'entrée en Bourse à Wall Street en 2014 a été un immense succès, faisant de lui l'homme le plus riche de Chine. Il se doit d'avoir ses propres vins. Sans doute pense-t-il qu'il pourra les distribuer sur sa plateforme. Avant de se lancer, il échange beaucoup avec ses amis chinois qui ont déjà pris pied à Bordeaux. Avec trois d'entre eux – Zhao Wei, l'actrice la plus célèbre de son pays, Gen-Xiong Li, un investisseur sino-canadien, et Shi Yuzhu, un des rois du jeu vidéo sur Internet –, il décide de créer une société de distribution baptisée Cellar Privilege. Ses associés possèdent déjà plusieurs exploitations. Pour se mettre à leur niveau, il sort donc son carnet de chèques et achète coup sur coup quatre domaines. Dès le mois de février, il finalise sa première opération avec le château de Sours pour un montant qui approcherait les 15 millions d'euros. Trois fois le prix du marché selon les observateurs ! Son propriétaire, le Britannique Martin Krajewski, un ancien chasseur de têtes de la City, n'est pas parvenu à rentabiliser cette exploitation qui compte 80 hectares de vigne et produit 500 000 bouteilles par an. Les vins sont de qualité moyenne et vendus moins de 10 euros l'unité. Avec une spécialité originale : des rosés pétillants exportés au Royaume-Uni.

Le milliardaire n'en reste pas là. Il est mis en relation avec l'un des papes du vin à Bordeaux, Bernard Magrez, qui vient de mettre en vente deux de ses châteaux. «Accompagné d'un intermédiaire et de quelques amis, il est venu voir le château Pérenne que j'avais à Blaye. Il m'avait demandé un rendez-vous sur place, se souvient Bernard Magrez. Je l'ai reçu seul. Il l'a visité, on a fait une dégustation et il a confirmé qu'il était intéressé. Le tour a duré une heure maximum. J'ai tout de suite compris que c'était un gars qui allait très vite.»

De fait, les deux hommes font rapidement affaire ensemble. «L'intermédiaire est revenu pour me dire qu'il était acheteur et d'accord sur le prix, poursuit Bernard Magrez. Il m'a également acheté en même temps le château Guerry, en côtes-de-bourg. Je vendais ces deux exploitations qui sortaient des vins à 4 euros parce qu'à l'époque je voulais concentrer mon groupe dans les crus classés.» Le 10 juin, le Bordelais confirme avoir vendu les deux châteaux et leur stock de bouteilles à l'homme d'affaires chinois pour la somme de 10,8 millions d'euros. Un mois plus tard, en juillet, Jack Ma conclut sa razzia éclair avec l'acquisition du château Moulinet à Pomerol, qui appartient à l'une des grandes familles libournaises, les Moueix. Cette fois, le montage est différent. Il fait chèque commun avec Zhao Wei, qui possède déjà une poignée de crus, dont Monlot à Saint-Emilion depuis 2011.

Une question agite le petit monde des vins de Bordeaux: que va faire Jack Ma de cet ensemble disparate, positionné plutôt en bas du marché ? Dès 2018, il cède les deux châteaux achetés à Bernard Magrez (Pérenne et Guerry) à un ami, le numéro 2 du groupe Alibaba, Joe Tsai. C'est en effet le château de Sours qui mobilise l'essentiel de ses attentions. Il a eu un vrai coup de foudre



Son futur chai géant

En achetant le modeste château de Sours dans l'Entre-deux-Mers, Jack Ma est resté à l'écart des grands crus de la région bordelaise. Mais il veut imprimer sa marque en le réaménageant complètement. Un chai géant permettra de produire des vins plus haut de gamme et bio dès l'automne prochain.

pour cette propriété de 200 hectares qui entoure un ensemble de bâtiments du XVIII[e] siècle. Jack Ma décide d'en réaménager complètement les jardins et les terrains environnant les vignes. Il fait planter des milliers de fleurs et des arbres fruitiers, fait cultiver un champ de lavande, réhabilite les chemins à grands coups de bulldozers… Chaque parcelle est labourée et entretenue avec un soin minutieux. Des animaux rares comme des cochons laineux ou des vaches des Highlands côtoient des chèvres, des ânes et des chevaux. Des travaux pharaoniques, d'après ceux qui ont pu visiter la propriété : un journaliste du site d'information Vitisphere la compare même à un parc d'attractions. Côté vignes, Jack Ma opte pour l'agroécologie engagée : il veut faire de l'exploitation un laboratoire de la permaculture. Il investit 2,5 millions d'euros dans des tracteurs et matériels neufs, écarte les herbicides et prévoit de renoncer à tous les intrants.

Jack Ma s'implique personnellement. «Il voulait tout faire très vite, construire un nouveau chai, lancer un grand vin ; une partie du terroir s'y prêtait», raconte un ancien salarié du château. Problème : pour faire avancer son projet, il a tendance à multiplier les managers. Un Danois, Dannie Bergmann, son ancien garde du corps, est chargé de l'intendance ; un couple de Flamands, Cheryl et Tom Vercammen, est recruté pour s'occuper des jardins, des parties privatives et de l'espace réceptif ; Martin Krajewski, l'Anglais qui lui a vendu le château, a conservé une mission de conseil ; enfin, il choisit un Français, Aymeric Roborel de Climens, pour s'occuper des vins. Sans compter les sociétés de conseil qui apportent leur expertise… «Tout le monde voulait croquer de ce gros gâteau, relate un des membres de l'équipe. On se marchait un peu sur les pieds.» Le milliardaire vient passer des week-ends éclair dans sa propriété, entouré d'une petite équipe de collaborateurs. Son emploi du temps est minuté. Pendant qu'on lui sert des tasses de thé, il tranche sur les différents projets qu'on lui présente. Du business plan de l'exploitation aux étiquettes des vins destinés à l'événement annuel de shopping en ligne organisé tous les 11 novembre par Alibaba. Il retoque aussi une dizaine de projets de chai avant de retenir celui du cabinet Alienor. Le prix de cette construction, que l'on dit grande comme deux terrains de football, s'approcherait des 20 millions d'euros.

> Il élève ânes, chèvres, vaches des Highlands et **cochons laineux**

Même s'il a choisi une voie originale, à l'écart des appellations et des crus haut de gamme, il est devenu une personnalité qui compte à Bordeaux. La preuve ? Il est reçu avec faste le 23 mai 2019 à l'occasion de la Fête de la fleur. Ce dîner prestigieux rassemble tous les grands noms de la profession dans le cadre somptueux du château Lynch-Moussas, à Pauillac. Jack Ma a dîné avec Emmanuel Macron la veille, et répondu en fin de matinée aux questions du publicitaire Maurice Lévy dans le cadre du salon VivaTech. Les routes des environs ont été fermées à la circulation pour qu'il accède facilement au site. Un traitement réservé aux chefs d'Etat ! Entre chaque plat, les personnalités se succèdent pour venir échanger cinq minutes avec lui. Souriant et disponible, il distribue ses cartes de visite. A quoi pense-t-il à cet instant ? Croit-il, comme certains l'assurent, accéder à la cour des grands en achetant un cru classé ?

En Bourgogne, une intervention des autorités françaises vient de l'empêcher de mettre la main sur le Clos de Tart, un joyau de Morey-Saint-Denis, en Côte-d'Or. C'est François Pinault, le fondateur du groupe Kering, qui a raflé la mise. D'autres cibles l'attendent. Ou pas : sa disgrâce, si elle se confirme, pourrait calmer ses appétits pour les grands crus. Il n'est pas revenu au château de Sours depuis l'été 2020. Ses salariés, payés rubis sur l'ongle, semblent vaquer à leurs occupations comme si de rien n'était. Ils préparent notamment un événement pour promouvoir les premières bouteilles de vins blancs et rouges qui sortiront du nouveau chai à l'automne prochain. Mais le couple Vercammen a quitté le château. Dannie Bergmann est resté seul aux commandes. Selon nos informations, Jack Ma suit encore à distance la vie du château. «C'est la crise du Covid et les quarantaines imposées pour revenir en Chine qui le bloquent», se rassure l'une de ses collaboratrices. Dans ses équipes, personne ne veut croire qu'il connaîtra le même sort que son amie Zhao Wei, l'actrice aux 86 millions d'abonnés sur le réseau Weibo, le Twitter chinois. Elle est portée disparue depuis fin août 2021.

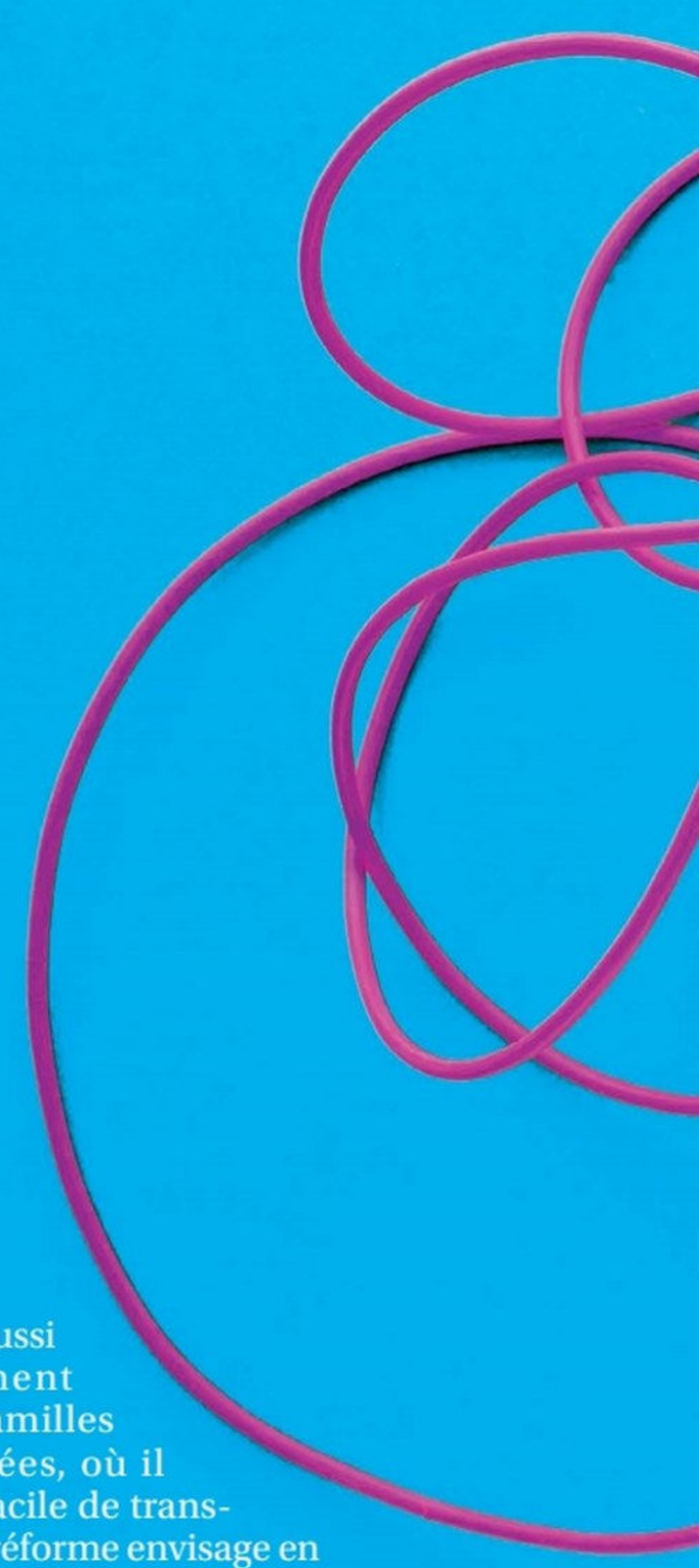
RÉMY DESSARTS

PHOTO : ERIC FENOUIL

HÉRITAGE, DONATIONS

Comment profiter de la baisse des droits

Enfant, neveu et nièce, petit-enfant, mais aussi bel-enfant : tous les types de donation devraient être facilités par la réforme fiscale envisagée. Nos conseils détaillés.



Mieux transmettre le fruit de son travail» : désormais réélu, le président va devoir mettre en musique sa promesse de campagne. Et le moins qu'on puisse dire, c'est qu'elle devrait satisfaire pas mal de Français. Certes, la moitié d'entre eux, qui reçoivent au cours de leur vie un montant de donations et de legs inférieur à 70 000 euros, ne paient déjà pas d'impôt sur la succession. Mais les autres devraient profiter d'abattements rehaussés, de 50% pour les dons à destination des enfants (exonération jusqu'à 150 000 euros, contre 100 000 aujourd'hui), et de 200% pour ceux consentis aux petits-enfants (exonération jusqu'à 100 000 euros, contre 31 865). «La réforme devrait favoriser les dons d'argent, mais aussi de biens immobiliers», anticipe Claire Pouget, directrice régionale Auvergne de Quintesens. Si la promesse était tenue, un couple avec deux enfants pourrait ainsi leur transmettre un total de 600 000 euros tous les 15 ans, la durée de reconstitution de l'abattement (qui ne devrait, elle, pas bouger). Alors que, selon le Conseil d'analyse économique (CAE), on hérite le plus souvent à 50 ans, la circulation du capital entre générations devrait donc s'accélérer.

Ce n'est pas tout. Les mesures envisagées permettront aussi une modernisation bienvenue de la taxation des successions. «La réforme aura le mérite de s'adapter aux nouvelles formes d'organisation familiale», reconnaît Aurélie Chaplain, notaire à Versailles. C'est ainsi qu'oncle et tante pourront consentir de grosses donations à leurs neveux et nièces, sans payer la lourde taxation prévue, de 55%. La donne changera aussi radicalement dans les familles recomposées, où il sera plus facile de transmettre. La réforme envisage en effet d'exonérer d'impôts les dons à l'enfant de son nouveau conjoint, issu d'un premier lit, à hauteur de 100 000 euros tous les 15 ans. Bien sûr, mieux vaudra attendre le vote définitif de telles mesures avant de vous lancer. Et, surtout, tenir compte des autres héritiers, conjoint, parents ou enfants, qui pourraient se sentir lésés de ces accès de générosité. C'est pourquoi, quel que soit le type de gratification que vous envisagez, vous trouverez aussi dans ce dossier la façon de traiter tout le monde équitablement, ou au contraire de favoriser un seul bénéficiaire.

Sylvain Deshayes

Page 110

TRANSMETTRE À UN ENFANT

Anticiper sa succession sera une bonne affaire

Page 112

TRANSMETTRE À UN PETIT-ENFANT

Au moins 50% de don défiscalisé en plus



Page 114

TRANSMETTRE À UN NEVEU OU À UNE NIÈCE

50 000 euros de gain fiscal pour les plus grosses donations !

Page 116

TRANSMETTRE DANS LES FAMILLES RECOMPOSÉES

Favoriser un bel-enfant va devenir beaucoup plus simple

PHIL LEO / MICHAEL DENORA/PM IMAGES/GETTY IMAGES

TRANSMETTRE À UN ENFANT

Anticiper sa succession sera une bonne affaire

Grâce au nouvel abattement de 150 000 euros, la note des héritages va drastiquement se réduire, surtout s'ils ont été précédés par des dons, consentis du vivant du donateur.

Un supplément de 50 000 euros de dons sans impôt à payer, à accorder tous les 15 ans à chacun de ses enfants… Nul doute que la réforme envisagée va accélérer toutes les transmissions en ligne directe. Et alléger la note globale à régler au décès, y compris s'il s'agit, comme il arrive parfois, de favoriser un seul membre d'une même fratrie. Explications détaillées.

La réforme attendue

L'abattement pour donation devrait donc grimper de 100 000 euros par donateur et par enfant à 150 000 euros. Et serait, logiquement, aussi appliqué en cas de succession. Rien n'a été dit par contre quant au délai à l'issue duquel cet abattement se reconstituera, même s'il devrait, pour éviter une trop forte chute des recettes fiscales, rester à 15 ans. Mais tout raccourcissement à 10 ans (délai en vigueur avant le 17 août 2012), voire à 6 ans (délai appliqué cette fois avant le 31 juillet 2011), permettrait bien évidemment d'alléger encore plus la note. «Les parents ayant déjà consenti une donation depuis moins de 15 ans seront tout autant concernés : ils bénéficieront d'un reliquat de 50 000 euros de don défiscalisé, soit la différence entre l'ancien plafond et le nouveau», souligne Marion Calmette, directrice adjointe de l'ingénierie patrimoniale, Société Générale Private Banking. A noter : la possibilité de donner, tous les 15 ans également, jusqu'à 31 865 euros de sommes d'argent devrait rester en vigueur. Elle ne s'applique toutefois que si l'enfant est majeur et que le donateur n'a pas dépassé 80 ans. Au total, ce serait donc 181 865 euros qu'un parent pourrait transmettre à son enfant tous les 15 ans. Et un total de 727 460 euros dans le cas d'un couple avec deux enfants.

Comment traiter de manière équitable tous les bénéficiaires

Ce nouvel abattement va considérablement réduire la facture des transmissions anticipées, et consenties à égalité entre enfants. Comme le montre notre tableau, établi pour un patrimoine de 900 000 euros à répartir entre deux enfants (et sans profiter de la possibilité de donner 31 865 euros), la note sera déjà réduite, au décès, de 10 000 euros par enfant, même si le donateur n'a rien préparé. Mais si le parent a su anticiper sa succession, en consentant deux donations paritaires, sur une période d'au moins 30 ans avant le décès, la note globale sera tout simplement effacée. Contre une imposition de plus de 28 000 euros par bénéficiaire, dans le régime actuel. Il faut dire qu'avec le nouvel abattement, c'est un supplément cumulé de 150 000 euros de dons qui aura été transmis, en trois fois, sans impôt. L'intérêt à s'y prendre tôt, et à transmettre de son vivant, s'en trouvera donc renforcé. Attention, ces considérations fiscales n'empêcheront pas la zizanie si, à votre décès, les bénéficiaires de dons paritaires ont connu des fortunes différentes. Toutes les donations consenties doivent en effet être rapportées à la succession, pour leur valeur actualisée au moment du décès. Si bien qu'un enfant ayant reçu un appartement, dont le prix se serait apprécié, pourrait avoir à dédommager un frère ou une sœur qui, à l'époque, avait reçu un portefeuille boursier d'une valeur équivalente, mais qui se serait ensuite dévalorisé. Le risque, alors, est que la réserve héréditaire de cet enfant soit atteinte. S'il reste possible de demander aux enfants, devant notaire, de renoncer à toute «action en réduction» ultérieure, le mieux est de procéder, là aussi devant notaire, à une donation-partage. Elle permettra de figer définitivement la valeur des biens figurant à l'acte, quelle que soit leur variation postérieure. De multiples déclinaisons sont possibles, comme la donation-partage en indivision, ou la donation-partage avec réserve d'usufruit. Si elle n'a pas besoin d'être égalitaire, elle présente aussi l'avantage d'autoriser à réintégrer des gratifications



«Attention à ne pas entamer la réserve héréditaire de ses autres enfants quand on en favorise un lors d'une donation»

Benoît Berchébru,
directeur de l'ingénierie patrimoniale de Nortia

PHOTOS: LAURA INNOCENTE VIA SP ; PHIL LEO / MICHAEL DENORA/PM IMAGES/GETTY IMAGES



Les héritages en ligne directe seront moins taxés, surtout s'ils sont anticipés

Type de transmission	En traitant équitablement les 2 enfants… (1)		En favorisant 1 des 2 enfants… (2)			
	… sans donation préalable, et après adoption de la réforme (sans réforme)	… en ayant procédé à des donations, et après adoption de la réforme (sans réforme)	… sans donation préalable, et après adoption de la réforme (sans réforme) (3)		… en ayant procédé à des donations, et après adoption de la réforme (sans réforme) (4)	
			Cas de l'enfant favorisé	Cas du 2e enfant	Cas de l'enfant favorisé	Cas du 2e enfant
PATRIMOINE RESTANT À TRANSMETTRE AU DÉCÈS	**900 000 €** (900 000 €)	**300 000 €** (500 000 €)	**900 000 €** (900 000 €)		**300 000 €** (500 000 €)	
PART D'HÉRITAGE REÇUE AU DÉCÈS, PAR ENFANT	**450 000 €** (450 000 €)	**150 000 €** (250 000 €)	**600 000 €** (600 000 €)	**300 000 €** (300 000 €)	**300 000 €** (300 000 €)	**0 €** (200 000 €)
MONTANT TAXABLE PAR ENFANT	**300 000 €** (350 000 €)	**0 €** (150 000 €)	**450 000 €** (500 000 €)	**150 000 €** (200 000 €)	**150 000 €** (200 000 €)	**0 €** (100 000 €)
DROITS DE SUCCESSION À PAYER PAR ENFANT	**58 194 €** (68 194 €)	**0 €** (28 194 €)	**88 194 €** (98 194 €)	**28 194 €** (38 194 €)	**28 194 €** (38 194 €)	**0 €** (18 194 €)

(1) Marie, deux enfants, dispose d'un patrimoine total de 900 000 euros. Elle cherche à traiter équitablement ses deux enfants. Dans le cas où elle a anticipé sa succession, elle leur a consenti par deux fois la même donation, en optimisant les abattements fiscaux (100 000 euros sans réforme, 150 000 euros si la réforme est adoptée), avec un délai de rappel fiscal de 15 ans. Elle s'y prend donc tôt, si possible avant ses 50 ans. **(2)** Marie, deux enfants, dispose d'un patrimoine total de 900 000 euros. Elle cherche à favoriser l'un de ses enfants, sans pour autant entamer la réserve héréditaire du second (un tiers de l'actif successoral). Dans le cas où elle a anticipé sa succession, elle leur a consenti par deux fois une donation, en optimisant les abattements fiscaux (100 000 euros avant réforme, 150 000 euros si la réforme est adoptée), avec un délai de rappel fiscal de 15 ans. Elle s'y prend donc tôt, si possible avant ses 50 ans. **(3)** Marie a rédigé un testament où elle exprime sa volonté d'attribuer la quotité disponible de son patrimoine à un seul de ses enfants au moment de la succession. **(4)** Marie favorise son premier enfant en faisant une donation hors part successorale.

précédentes (un droit de partage sera alors à régler, de 2,5%). Les abattements fiscaux appliqués sont les mêmes que pour une donation simple. Le seul coût supplémentaire à prévoir étant les frais de notaire, dégressifs, qui s'établissent à près de 1% pour des biens dont la valeur est supérieure à 60 000 euros.

Comment favoriser un bénéficiaire en particulier

Comme le montre notre tableau, l'effet démultiplicateur du nouvel abattement jouera également si vous souhaitez privilégier un de vos enfants, au détriment d'un ou des autres. Toujours pour un patrimoine à transmettre de 900 000 euros, l'enfant favorisé verra ainsi sa note fiscale fondre de 10 000 euros, que la succession ait été anticipée, via deux donations du vivant du donateur, ou non. Quant à l'enfant qui n'a pas été privilégié, il aura au moins la satisfaction de voir sa facture fiscale nettement réduite, de 10 000 euros si rien n'avait été anticipé, et de près de 20 000 euros si elle avait été préparée. Attention toutefois à bien calculer le montant de donations ou de legs. «Le risque, sinon, est d'entamer la réserve héréditaire des autres enfants, qui pourraient alors réclamer leur dû au moment de la succession», rappelle Benoît Berchébru, directeur de l'ingénierie patrimoniale de Nortia. Mais n'hésitez pas à employer la quotité disponible, cette part de patrimoine dont vous pouvez librement disposer. Elle n'a rien d'anodin, puisqu'elle atteint un tiers en présence de deux enfants, comme dans notre exemple, et encore un quart pour trois enfants et au-delà. La part totale de votre patrimoine qu'un même enfant pourra recevoir sans spolier les autres s'établira donc à 66% si la famille compte deux enfants, et encore à 50% si elle en compte trois. Cette répartition pourra évidemment se faire au décès, par testament. Mais, le plus souvent, c'est précocement que l'on souhaite aider un de ses enfants, pour ses études ou ses débuts dans la vie active. Dans un tel cas, il faudra procéder à une donation de son vivant, hors part successorale. Celle-ci pourra même être rendue irrévocable, à condition de le spécifier devant notaire.

SYLVAIN DESHAYES

TRANSMETTRE À UN PETIT-ENFANT
Au moins 50% de don défiscalisé en plus

Le rehaussement à 100 000 euros de l'abattement consenti devrait encourager les donations associant trois générations au sein d'une même famille.

La réforme attendue

Avec un triplement, à 100 000 euros, de l'abattement fiscal consenti sur les dons d'un grand-parent à son petit-enfant, il y a fort à parier que les sauts de génération vont se multiplier. La note devrait en effet fortement baisser, car le barème appliqué après le faible abattement actuel (31 865 euros), et qui varie de 5 à 45%, atteint 20% au-delà de 15 933 euros. Quelques précisions restent toutefois à apporter, à propos notamment du délai de reconstitution de l'abattement, fixé à 15 ans aujourd'hui. Ou de l'exonération qui s'appliquera en cas de succession, qui ne s'élève pour l'heure qu'à 1 594 euros lorsqu'un testament a été rédigé en faveur de petits-enfants (sauf si leurs propres parents sont décédés, auquel cas ils se partagent les 100 000 euros d'abattement, bientôt portés à 150 000 euros). Quant aux arrière-petits-enfants, ils pourraient être les oubliés de la réforme : l'exonération dont ils bénéficient devrait rester à 5 310 euros en cas de donation et à 1 594 euros en cas de succession.

Comment traiter de manière équitable tous les bénéficiaires

Fiscalement, les donations équitables seront encouragées, d'autant que s'applique toujours l'abattement pour don d'argent, de 31 865 euros, si le petit-enfant est majeur et si le grand-parent n'a pas plus de 80 ans. Un couple de grands-parents pourra ainsi transmettre, si la réforme est adoptée, 263 730 euros sans aucun impôt. Près de 50% de plus qu'actuellement ! Les grosses donations verront leur note se réduire (lire notre tableau) : un don de 150 000 euros ne serait plus taxé qu'à hauteur de 1 821 euros, contre 15 448 euros aujourd'hui.

Comment favoriser un bénéficiaire en particulier

A priori, rien n'interdit de favoriser un petit-enfant parmi d'autres : ceux-ci ne constituent pas des héritiers réservataires, sauf si leurs parents sont décédés. «Mais attention à ne pas se démunir au point de léser ses propres enfants, qui ont droit à leur réserve héréditaire», avertit Claire Pouget, directrice régionale Auvergne de Quintesens. Au décès, ces ayants droit pourront demander réparation, même si c'est leur propre descendance qui a bénéficié des largesses des grands-parents, et pas leurs neveux ou nièces… Pour l'harmonie des familles, une donation-partage «transgénérationnelle» pourra être mise en place. A condition d'obtenir l'agrément des parents concernés, elle permet d'avantager certains petits-enfants plutôt que d'autres. Avec elle, ce qui a été donné sera réputé avoir été prélevé sur la réserve des parents. Et il n'y aura pas, à la succession, à actualiser la valeur des dons : tout est figé à la donation. Ces dons, par ailleurs, ne seront taxés qu'une seule fois. Alors que, si rien n'avait été fait, ils auraient été imposés deux fois, à chaque transmission entre génération. Souple, la technique permet aussi de réintégrer des donations anciennes dans un souci d'équité, sans nouvelles taxes à payer (hors droit de partage).

SYLVAIN DESHAYES

La facture des dons aux petits-enfants va se réduire

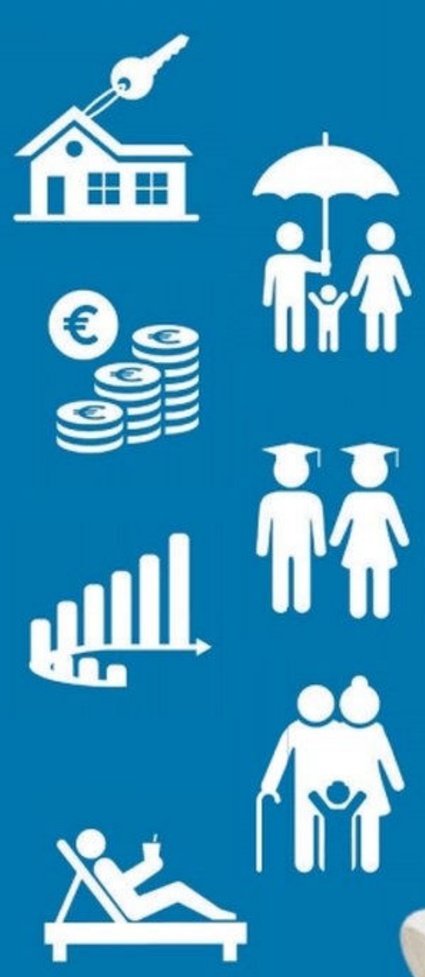
Montant de donation	75 000 euros par petit-enfant…		150 000 euros par petit-enfant…	
	Avant réforme	Après réforme	Avant réforme	Après réforme
MONTANT DE DON IMPOSABLE	11 270 €	**0 €**	86 270 €	**18 135 €**
TAUX MARGINAL D'IMPOSITION	10%	**Aucun**	20%	**20%**
DROITS DE DONATION DUS	723 €	**0 €**	15 448 €	**1 821 €**
RELIQUAT D'ABATTEMENT APRÈS DONATION	Aucun	**56 865 € (1)**	Aucun	**Aucun**
COMMENTAIRE	Pour les dons inférieurs à 100 000 euros, la taxation actuelle est déjà faible. Mais la réforme effacerait tout impôt, et laisserait un reliquat de don exonéré.		Les gros dons verraient leur taxation fondre de 90% avec la réforme. Mais il faudra pour cela cumuler l'abattement standard et celui pour don d'argent.	

Don effectué par un seul grand-parent, en cumulant l'abattement pour donation et l'abattement spécifique pour don d'argent à des majeurs, de la part d'un donateur de moins de 80 ans. **(1)** En cumulant l'abattement pour donation, rehaussé après réforme, et l'abattement pour don d'argent, de 31 865 euros.

épargne & prévoyance

MIF

L'ASSURANCE VIE RÉFÉRENCE AU SERVICE DE VOS PROJETS





Jusqu'au 15 juillet 2022

60 € offerts (1)

(sous conditions)

pour l'ouverture d'un Compte Épargne Libre Avenir Multisupport

Trophées d'Or •2022• des Contrats d'Assurance Vie — Le Revenu

Grands Prix de l'Assurance Vie — 2e — Grand Prix des fonds en euros MIF — Compte Epargne Libre Avenir Multisupport — Mieux Vivre Votre Argent 2022

Grands Prix de l'Assurance Vie — 3e — Grand Prix des multisupports MIF — Compte Epargne Libre Avenir Multisupport — Mieux Vivre Votre Argent 2022

37 Oscars de l'assurance vie — Gestion de Fortune — Compte Épargne Libre Avenir Multisupport

Good Value for Money — Sélection Premium Épargne 2021 - 2022

Jurys composés de journalistes et/ou de professionnels

Tout investissement en unités de compte est soumis aux fluctuations des marchés financiers à la hausse comme à la baisse et comporte un **risque de perte en capital**.

Renseignez-vous sur mifassur.com ou au 09 70 15 77 77

Appel non surtaxé

MIF : LA MUTUELLE D'IVRY (la Fraternelle)
Siège social : 23 rue Yves Toudic - 75481 PARIS CEDEX 10 / Tél. 0 970 15 77 77 / www.mifassur.com
Mutuelle soumise aux dispositions du livre II du code de la mutualité - Identifiée sous le numéro SIREN 310 259 221
Contrôlée par l'ACPR - 4 place de Budapest - CS 92459 - 75436 PARIS CEDEX 09

Mutualité Française — Membre de la Mutualité Française

(1) Prime de 60€ versée pour toute 1ère souscription d'un contrat d'assurance vie multisupport « Compte Épargne Libre Avenir Multisupport » effectuée aux conditions ci-après **entre le 01/05/2022 et le 15/07/2022**, par une personne non sociétaire MIF. **Sous réserve d'un versement initial de 1 000 € minimum** (hors versements programmés), **investi à hauteur de 30 % minimum sur des supports en unités de compte (non garantis en capital)** et de fournir l'ensemble des pièces justificatives requises pour la validation du contrat. La prime sera affectée sur le contrat selon la répartition de l'épargne constituée. Le versement de la prime sur le contrat est définitivement acquis passé la 1ère année de contrat.

Crédit photo : Shooting Garnier Studio / Document publicitaire sans valeur contractuelle

TRANSMETTRE À UN NEVEU OU À UNE NIÈCE

50 000 euros de gain fiscal pour les plus grosses donations !

Avec la réforme, 100 000 euros pourraient être donnés tous les 15 ans en franchise d'impôts. Mais enfants comme conjoint pourraient avoir leur mot à dire.

La réforme attendue

Avec le régime actuel de taxation, favoriser une nièce ou un neveu est ruineux : la taxation grimpe directement à 55%, après un minime abattement de 7 967 euros (identique en cas de succession). Le relèvement à 100 000 euros de ce seuil d'exonération par oncle ou tante donateur et par bénéficiaire devrait donc bouleverser les pratiques en cours. A noter : si ce nouvel abattement pourrait, selon les déclarations du candidat Macron, aussi s'appliquer aux dons à destination d'une sœur ou d'un frère (contre 15 932 euros d'exonération aujourd'hui), ce ne sera pas le cas de la nièce ou du neveu par alliance. Les dons aux enfants d'un beau-frère ou d'une belle-sœur seront donc toujours aussi fortement taxés, dès le premier euro, et à 60%.

Comment traiter de manière équitable tous les bénéficiaires

Les donations à égalité entre nièce et neveu vont être grandement encouragées par la nouvelle donne fiscale. Comme le montre notre tableau, le nouvel abattement permettra en effet d'effacer la lourde taxation qui frappait jusqu'ici même les donations les plus limitées (23 000 euros d'impôts dans notre premier cas). Mais il allégera de plus de 50 000 euros celles qui égalent, ou dépassent ce seuil de 100 000 euros ! Mieux : si le donateur concerné n'a pas eu d'enfant, il devrait toujours pouvoir consentir en plus un don d'argent, qui sera exonéré jusqu'à 31 865 euros du moment qu'il a moins de 80 ans lors du don, et que le neveu ou la nièce concerné(e) est majeur(e). Le cumul de ces abattements permettra donc, en théorie, de transmettre jusqu'à 131 865 euros tous les 15 ans, sans droits à payer.

Comment favoriser un bénéficiaire en particulier

Attention, de nombreux héritiers réservataires peuvent venir s'interposer entre un neveu ou une nièce que vous souhaiteriez favoriser. A commencer, bien sûr, par les enfants du donateur, dont la réserve varie de la moitié aux trois quarts du patrimoine. Seule la quotité disponible (d'un quart à la moitié) pourra alors être utilisée. Même en l'absence d'enfants, l'équation n'est pas simple. «Dans ce cas de figure, le conjoint devient héritier réservataire», rappelle Inès Trotin, ingénieure patrimoniale chez Primonial. Si les parents sont décédés, ce conjoint aura même droit à la totalité du patrimoine ! En rédigeant un testament, il sera toutefois possible de réduire cette part réservataire à un quart du patrimoine, et donc d'utiliser le reste pour favoriser neveux et nièces. Dans le cas où le donateur n'a que ses deux parents, ces derniers héritent de la moitié (ou un quart si un seul parent est présent), l'autre moitié se partage entre frères et sœurs (trois quarts si un seul parent survit). Il reste toutefois possible d'anticiper, et de rédiger un testament qui permette de répartir librement le patrimoine à la succession, de sorte à privilégier neveux ou nièces.

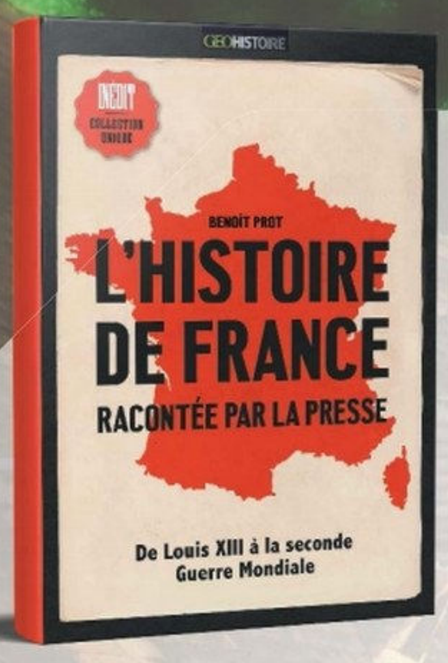
SYLVAIN DESHAYES

Un abattement multiplié par plus de 12

Montant donné	50 000 € par neveu ou nièce…		120 000 € par neveu ou nièce…	
	Avant réforme	Après réforme	Avant réforme	Après réforme
MONTANT IMPOSABLE	42 033 €	**0 €**	112 033 €	**20 000 €**
TAUX MARGINAL D'IMPOSITION	55%	**Aucun**	55%	**55%**
DROITS DE DONATION DUS	23 118 €	**0 €**	61 618 €	**11 000 €**
RELIQUAT D'ABATTEMENT APRÈS DONATION	Aucun	**50 000 €**	Aucun	**Aucun**
COMMENTAIRE	En multipliant par plus de 12 l'abattement actuel de 7 967 €, la réforme permettrait d'alléger la fiscalité des petits dons, tout en laissant un reliquat conséquent.		Pour cette grosse donation, la facture fiscale a été divisée par près de 6 ! Mais attention, la part de don excédant le nouvel abattement restera taxée à 55%.	

Don effectué par un seul oncle ou une seule tante à un de ses neveux ou nièces.

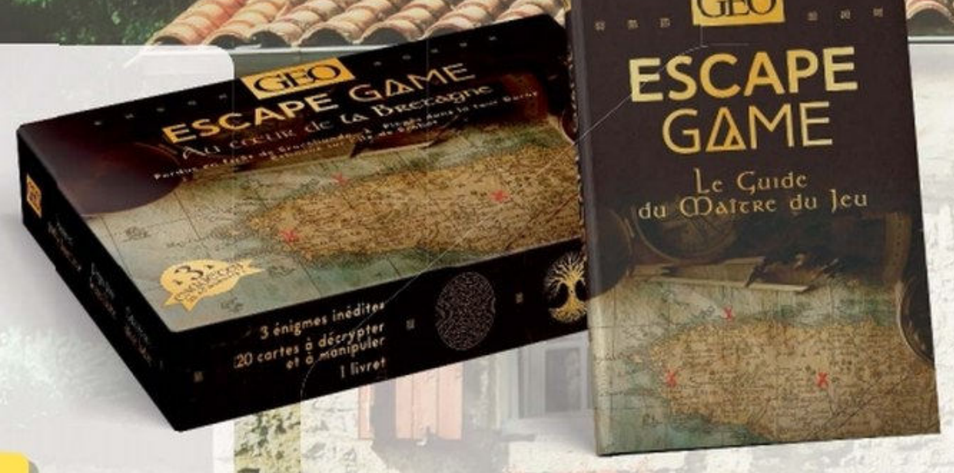
Partez à la découverte de la France !



Des reproductions de journaux, dessins de presse, documents issus d'une incroyable collection, pour la première fois dévoilée !

Au prix de **29,95 €**

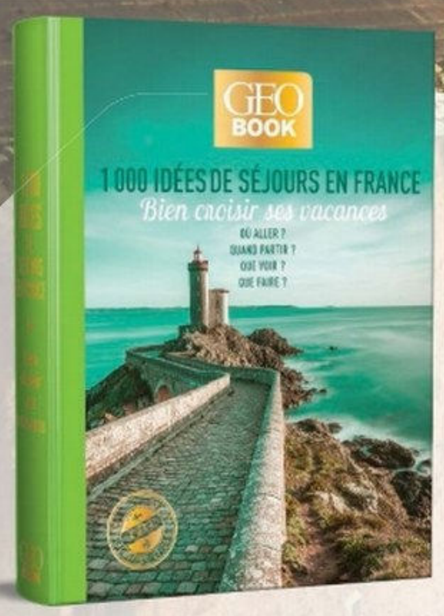
Format : 23,1 x 30 cm - 224 pages



Direction la Bretagne pour 3 énigmes palpitantes imprégnées des légendes celtes et des embruns du large ! Une boîte de jeux collector pour vivre des émotions uniques ! Êtes-vous prêt à relever les nombreux défis ? À vous de jouer !

CONTENU DE LA BOîTE :
- 1 livre de 32 pages avec la résolution guidée de chaque énigme pour le maître du jeu
- 120 cartes pour 3 enquêtes

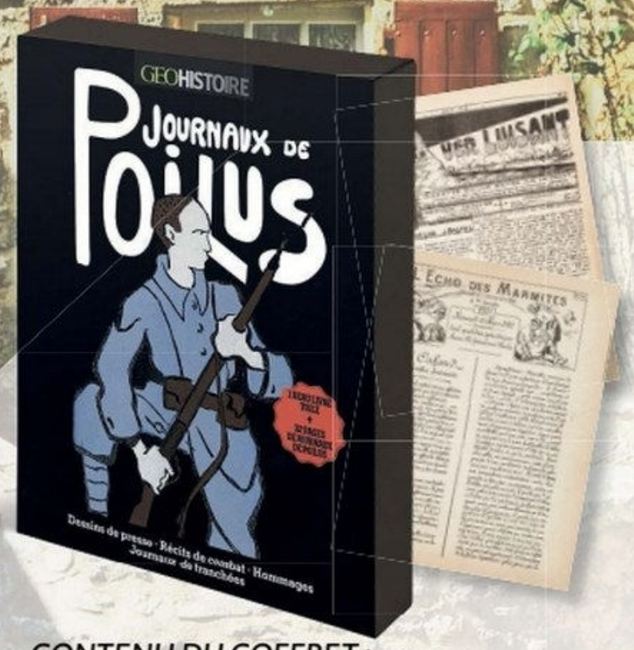
Au prix de **16,95 €**



À la Mer ou montagne, randonnée ou farniente, villes ou forêts, pour un week-end ou des vacances entières... Ce beau livre permettra à chacun de trouver le séjour en France qui lui correspond !

Au prix de **29,95 €**

Format : 18 x 24 cm - 400 pages



Pour lutter contre l'ennui, le bourrage de crâne des journaux, les poilus créent, avec les moyens du bord, leurs propres journaux.

Format Coffret : 23,6 x 26,5 x 3,5 cm

CONTENU DU COFFRET :
- 1 très beau livre dos toilé, richement illustré
- 2 fac-similés de Journaux de poilus inédits = 32 pages reproduites !

Au prix de **19,98 €** *au lieu de* ~~*49,95 €*~~

POUR COMMANDER, C'EST FACILE !

@ Sur Internet, je tape : **boutique.prismashop.fr/histoire-de-france**

OU

Je renvoie ce bon de commande dans une enveloppe **À AFFRANCHIR** à :
Prisma Media - 62066 Arras Cedex 9

Titre	Réf.	Qté	Prix	Total
L'histoire de France racontée par la presse	13950	.....	29,95€	.....
Escape Game - Bretagne	14005	.....	16,95€	.....
Geobook 1000 idées de séjour en France	13794	.....	29,95€	.....
Coffret Journaux de Poilus	13714	.....	19,98€	.....
	Participation aux frais d'envoi			4,90 €
	Total			

Mes coordonnées : ☐ Mme ☐ M.

Prénom* _____

Nom* _____

Adresse* _____

_____

Ville* _____

Code postal* ☐☐ ☐☐☐

E-mail* _____

Tél. ☐☐ ☐☐ ☐☐ ☐☐ ☐☐

Ci-joint mon règlement :

☐ Par chèque à l'ordre de Prisma Media

Si vous souhaitez régler par carte bancaire ou Paypal, rendez-vous sur **boutique.prismashop.fr/histoire-de-france**

POUR TOUTE QUESTION, APPELEZ-NOUS AU : **0 811 23 23 23** Service 0,06 € / min + prix appel

HBRH30V

☐ Je souhaite être informé(e) des offres commerciales du groupe Prisma Media.

*Obligatoire, à défaut votre commande ne pourra être traitée. Offre valable en France Métropolitaine jusqu'au 06/12/2022 sous réserve de stock disponible. Photos non contractuelles. Nous nous engageons à vous livrer dans un délai de 3 semaines, dans la limite des stocks disponibles. Si votre produit ne vous apporte pas entière satisfaction, vous disposez d'un délai de 14 jours pour nous le retourner à vos frais, dans son emballage d'origine, et selon votre souhait, nous nous engageons à vous le remplacer ou à vous le rembourser. Les informations recueillies font l'objet d'un traitement informatique aux fins de traitement de votre commande, de fidélisation et de prospection commerciale. Si vous acceptez que ces informations soient transmises à des partenaires du Groupe PRISMA MEDIA, ceux-ci peuvent être situés hors de l'Union Européenne. Conformément à la loi Informatique et Libertés du 6 janvier 1978 modifiée, vous disposez d'un droit d'accès, de modification, de rectification, de suppression et d'opposition au traitement des informations vous concernant. Pour exercer ces droits, il vous suffit de nous écrire en envoyant un e-mail ou un courrier à cil@prismamedia.com ou PRISMA MEDIA, Le Correspondant Informatique et Libertés, 13, rue Henri Barbusse – 92230 Gennevilliers

TRANSMETTRE DANS LES FAMILLES RECOMPOSÉES

Favoriser un bel-enfant va devenir beaucoup plus simple

Alléchante, la faculté de donner jusqu'à 100 000 euros en franchise d'impôts ne devra toutefois pas se faire au détriment des enfants biologiques, et réservataires.

C'est une petite révolution, qui devrait changer la donne dans les quelque 300 000 familles recomposées de l'Hexagone, qui comptent donc au moins un enfant issu d'une union précédente, et au sein desquelles le couple s'est marié, ou remarié. Si la réforme est appliquée, les donations qui seront consenties à ce bel-enfant par un beau-parent seront en effet largement exonérées. Mais attention, la situation restera complexe sur le plan civil, surtout si, comme dans la moitié des familles recomposées, le couple a eu ensemble des enfants.

La réforme attendue

C'est bien simple : dans le régime fiscal actuel, aucun abattement n'est prévu pour les donations consenties entre non-parents. Si bien que les gratifications destinées à un beau-fils ou à une belle-fille sont taxées dès le premier euro, et au taux maximal de 60%. Peu importe, à cet égard, l'implication du beau-père ou de la belle-mère dans l'éducation de l'enfant, et son investissement dans la relation ! La réforme envisagée instaurerait un abattement de 100 000 euros pour ce type de transmission, identique à celui qui serait appliqué pour les donations aux petits-enfants, ou aux neveux et nièces. Attention : pour en profiter, il faudra que le couple soit marié. Pacsés et concubins seraient donc a priori exclus de la réforme. Ces conditions respectées, comme le montre notre tableau, l'économie fiscale sera élevée : elle atteindra jusqu'à 60 000 euros, pour qui se calera sur le montant maximal de don exonéré. Attention, au-delà de ce seuil, les sommes resteront taxées au taux confiscatoire de 60%.

Comment traiter de manière équitable tous les bénéficiaires

Jusqu'ici, la plupart des familles recomposées souhaitant alléger le coût d'une donation en passaient par une adoption simple. La démarche nécessite d'avoir au moins 28 ans du côté de l'adoptant, et 15 ans de différence avec l'enfant adopté. L'enfant, s'il a plus de 13 ans, doit donner son accord, devant notaire. Tout comme le conjoint, devant notaire ou sur papier libre. L'adoption est alors mentionnée en marge de l'acte de naissance de l'adopté. «Elle permet ensuite de procéder à des donations, avec le bénéfice de l'actuel abattement fiscal de 100 000 euros entre parents et enfants», explique Marion Calmette, chez Société générale Private Banking. A égalité, donc, avec les éventuels enfants biologiques de l'adoptant. Ce statut permet en outre à l'adopté d'obtenir le statut d'héritier réservataire (mais il ne l'est pas vis-à-vis des grands-parents adoptifs, qui gardent donc le droit de le déshériter). Une telle adoption reste révocable, mais uniquement devant un juge, et pour des motifs graves (ingratitude, inconduite scandaleuse, violences) : hors de question alors d'y revenir en cas de séparation du couple, par exemple. La réforme envisagée par le président réélu devrait donc amplement simplifier la tâche des familles recomposées. «On peut s'attendre à ce que le nombre de demandes d'adoption baisse, une fois cet abattement de 100 000 euros entré en vigueur», confirme Aurélie Chaplain, notaire à Versailles. Même si la procédure d'adoption simple pourrait conserver un léger avantage, puisqu'en toute logique l'abattement autorisé dans un tel cadre devrait, lui, passer de 100 000 à 150 000 euros grâce à la réforme.

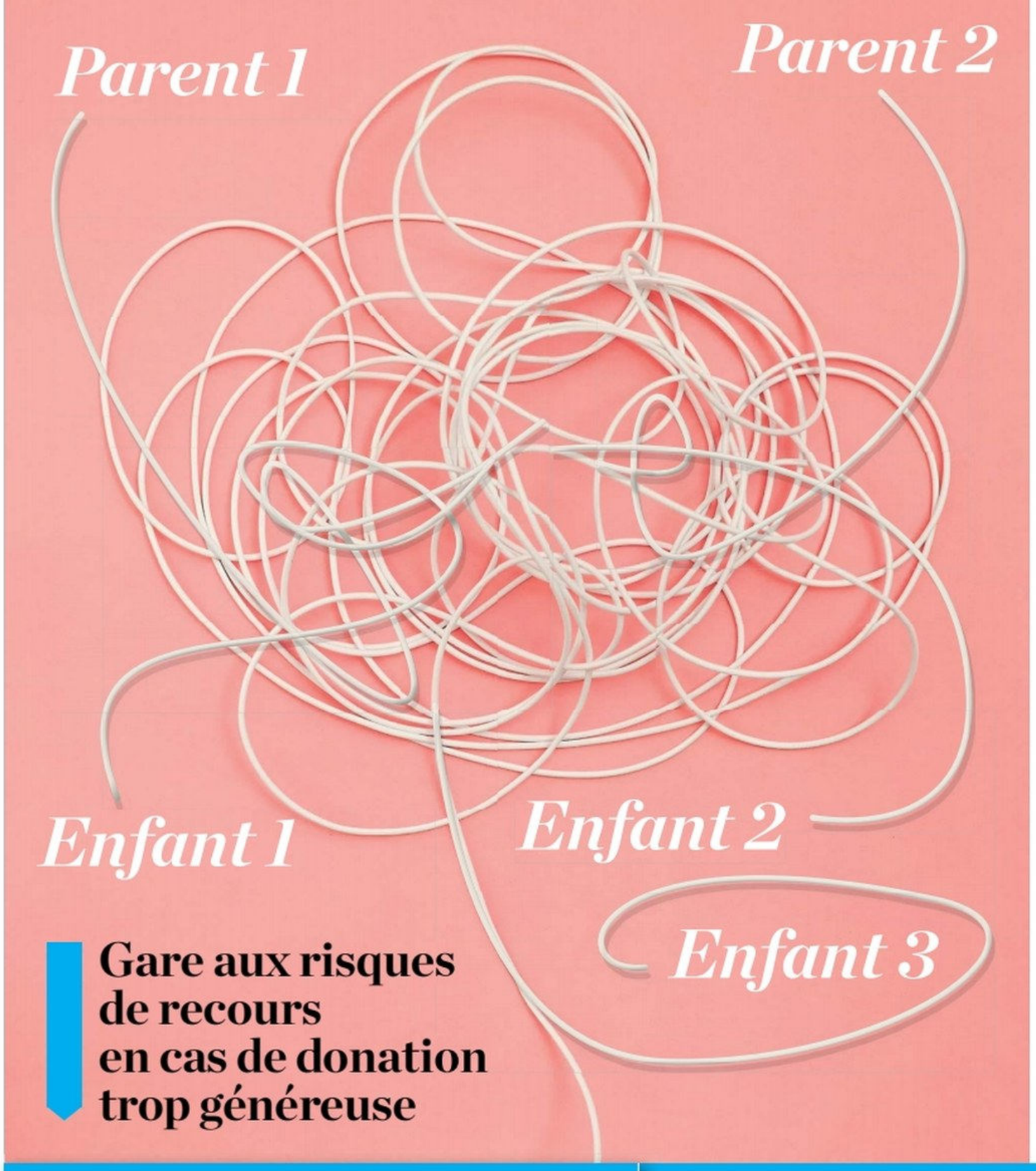


«La possibilité de don exonéré sera limitée aux beaux-enfants de conjoint.»

Aurélie Chaplain, notaire à Versailles

Comment favoriser un bénéficiaire en particulier

En dehors des cas d'adoption, les donations consenties à un bel-enfant ne pourront s'effectuer que sur votre quotité disponible, de sorte à ne pas amputer la réserve héréditaire des enfants biologiques. Rappelons-le, cette quotité ne s'élève qu'à un tiers en présence de deux enfants, ou à un quart à partir de trois. Comme le montre notre tableau, en cas de gratification d'un montant élevé, la réserve pourra rapidement être entamée, y compris si, sur le plan fiscal, la donation n'a généré aucune taxation ! C'est le cas, dans notre tableau, du don de 100 000 euros, qui correspond exactement à l'abattement envisagé. Les enfants biologiques seraient alors en droit de réclamer restitution de 25 000 euros, à eux deux. Pour un don de 150 000 euros, fiscalisé cette fois, l'action en retranchement possible atteindra même un total de



PHOTOS: SP ; PHIL LEO / MICHAEL DENORA/PM IMAGES/GETTY IMAGES

Gare aux risques de recours en cas de donation trop généreuse

75 000 euros, la moitié de la gratification. Sachez de plus que ces procédures sont longues, et impliquent que les notaires tentent de trouver un accord entre les parties avant, faute de consensus, d'aller devant un juge. Pour éviter la zizanie, il reste sinon possible de passer par un contrat d'assurance vie, en désignant le bel-enfant comme bénéficiaire. L'astuce permet de cumuler les avantages fiscaux (exonération de droits de succession jusqu'à 152 500 euros de capital transmis si les sommes ont été versées avant les 70 ans du souscripteur, et taxation de 20% au-delà) et civils (le capital est réputé hors succession, et n'entre donc pas a priori dans le décompte de la réserve héréditaire des enfants biologiques). Cette solution ne peut toutefois servir que pour transmettre au décès, et pas dans le jeune âge du bel-enfant. Et attention : il faudra là aussi se garder de tout excès. Car, en cas de «primes exagérées», qu'un tribunal appréciera en fonction de leur date, et aussi de la situation patrimoniale du titulaire du contrat, un recours des enfants réservataires reste possible.

SYLVAIN DESHAYES

Couple (1)	Jules	Charlotte
PATRIMOINE COMMUN DU COUPLE	**250 000 €**	
PATRIMOINE PROPRE À CHAQUE ÉPOUX	**100 000 €**	**150 000 €**
ENFANTS EN COMMUN	Maxime et Laure	
ENFANT ISSU D'UN PREMIER LIT	Aucun	Antoine
ACTIF SUCCESSORAL DE JULES	**225 000 € (2)**	**NP**
RÉSERVE HÉRÉDITAIRE SUR LE PATRIMOINE DE JULES DE CHACUN DES ENFANTS COMMUNS	1/3 de l'actif successoral chacun, soit 75 000 €, pour Maxime et Laure	
RÉSERVE HÉRÉDITAIRE SUR LE PATRIMOINE DE JULES DE L'ENFANT DU PREMIER LIT	Aucune, Antoine n'étant pas le fils de Jules	
QUOTITÉ DISPONIBLE DE JULES	1/3 de l'actif successoral, soit 75 000 €	

Possibilités de don à consentir par Jules à Antoine	35 000 €	75 000 €	100 000 €	150 000 €
MONTANT D'IMPÔT DÛ SANS RÉFORME (3)	**21 000 €**	**45 000 €**	**60 000 €**	**90 000 €**
MONTANT D'IMPÔT DÛ SI ADOPTION DE LA RÉFORME (4)	**0 €**	**0 €**	**0 €**	**30 000 €**
ACTION EN RETRANCHEMENT ENVISAGEABLE DE LA PART DE MAXIME ET LAURE	Impossible	Impossible	A hauteur de 25 000 €	A hauteur de 75 000 €
NOTRE AVIS	Si la donation consentie par Jules, décomptée de sa quotité disponible, vient à entamer la réserve héréditaire due à ses enfants Maxime et Laure, ces derniers pourront, au décès, exiger compensation auprès d'Antoine, via une action en retranchement. Dans nos exemples, c'est de 25 000 à 75 000 euros qu'ils pourront réclamer, à eux deux. Attention donc à ne pas caler le montant de don sur celui de l'abattement fiscal, annoncé à 100 000 euros, même s'il permettra d'éviter une taxation à 60% dès le premier euro.			

(1) Epoux mariés sous le régime de la communauté légale. Hypothèse : donation au dernier des vivants avec option 100% en usufruit. Si Jules décède le premier, le calcul de l'usufruit se fera sur le patrimoine restant de Jules, après donations. **(2)** Soit la moitié du patrimoine commun, et son patrimoine propre. **(3)** Taxation à hauteur de 60%, pour don entre personnes non parentes, sans aucun abattement. **(4)** Taxation à hauteur de 60%, après abattement de 100 000 euros pour don à enfant de conjoint. **NP :** Non pertinent.

PATRIMOINE-SANTÉ-ASSURANCE

Maison individuelle, défaut de conseil, recel de communauté

Un investisseur mal conseillé peut-il être intégralement dédommagé ?

➔ Monsieur K. s'était laissé convaincre par un conseiller financier d'ouvrir un livret en cryptomonnaies, promettant 5% de rendement. Pourra-t-il se faire indemniser, alors que ce compte n'a rien rapporté ?

La réponse de l'avocat

➔ Oui, mais il devra démontrer qu'on lui avait présenté ce livret comme exempt de risque, et le rendement affiché comme garanti. De quoi exclure l'aléa associé à tout placement, qui conduit d'ordinaire les juges à n'apprécier le préjudice causé par un mauvais conseil financier qu'en fonction de la «perte de chance» de ne pas souscrire le produit, ou de le souscrire à des conditions plus avantageuses. La Cour de cassation a ainsi donné raison à un couple d'investisseurs en résidence de tourisme, qui sollicitait le remboursement de la perte de revenus occasionnée par les difficultés de leur locataire, un exploitant qui avait exigé, après six ans de bail, 50% de baisse de loyer (3e chambre civile, arrêt nº 21-10.205 du 2 février 2022). Alors que le conseiller financier à l'origine de la vente du bien plaidait l'aléa associé à tout investissement, les juges ont estimé que le placement avait été présenté comme «dénué de tout risque, avec la sécurité de loyers garantis (...), sans comporter la moindre réserve sur les risques liés à l'éventuelle défaillance du preneur à bail». Et que, cette sécurité ayant été déterminante dans le choix du couple d'investir, le préjudice ne correspondait pas à la perte de chance de faire un meilleur placement, mais bien à l'intégralité des pertes de loyers. Si la présentation du livret d'épargne faite à monsieur K. par son conseiller a été tout aussi trompeuse, celui-ci devrait donc pouvoir obtenir les 5% de rendement promis.

Quelle sanction en cas d'erreur sur une annonce de vente de bien saisi ?

➔ Monsieur T. s'aperçoit que la superficie indiquée pour sa maison, que sa banque s'apprête à vendre aux enchères à la suite d'une saisie, est erronée. Que peut-il faire ?

La réponse de l'avocat

➔ Demander l'annulation de la procédure, pour vice de forme. Les adjudications judiciaires décidées à la suite d'une saisie de biens immobiliers obéissent en effet à un formalisme strict : il faut que le créancier assure la publicité de la vente aux enchères un à deux mois avant son organisation, par affichage dans les locaux du tribunal et publication dans un journal d'annonces légales. Quant à l'annonce, elle doit détailler fidèlement le logement, comme l'a rappelé la Cour de cassation à une banque qui, sur son descriptif, avait mentionné des dépendances inexistantes, et des parcelles non comprises dans le périmètre de la saisie (2e chambre civile, arrêt nº 20-18.155 du 13 janvier 2022). Alors que ce créancier indiquait que la description fournie était identique à celle figurant dans le commandement valant saisie, les juges ont estimé que «la désignation et la description du bien doivent être exemptes d'erreurs et correspondre à la réalité du bien saisi». Toute approximation en la matière ne pouvant que causer un grief au débiteur, en aboutissant à vendre au-dessous du prix de marché. De son côté, monsieur T. pourra faire valoir le préjudice causé par l'erreur de superficie, et faire annuler la procédure.

Peut-on se passer de garantie de livraison pour faire construire sa maison ?

➔ Madame H. se voit refuser un crédit pour bâtir sa maison individuelle, au prétexte que son contrat de construction ne prévoit aucune garantie de livraison. La banque est-elle dans son droit ?

La réponse de l'avocat

➔ Oui, car une telle assurance relève, dans le cas des contrats de construction de maison individuelle (CCMI), d'une garantie d'ordre public. Dès lors, une banque qui accepterait de débloquer des fonds pour honorer un contrat ne comportant pas cette garantie se mettrait dans l'illégalité, et pourrait voir sa responsabilité engagée. La Cour de cassation a rappelé cette règle à un établissement qui avait financé la construction d'une maison, jamais terminée du fait de la faillite du maître d'œuvre et de l'absence au contrat de toute garantie de livraison (3e chambre civile, arrêt n° 20-19.775 du 5 janvier 2022). Pour les juges, peu importe que l'emprunteuse ait volontairement substitué un contrat de maîtrise d'œuvre au CCMI initial, en remettant à la banque une décharge de responsabilité : il revenait à l'établissement «non seulement d'alerter le maître de l'ouvrage sur l'illicéité de la convention passée, mais également de refuser de débloquer les fonds, dès lors que le financement de l'opération permettait l'exécution du contrat illégal». La banque a donc dû payer les travaux de reprise et d'achèvement de la maison, assortis de pénalités de retard. Pas étonnant que l'établissement de madame H., par prudence, refuse tout financement.



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

Une disparition d'argent suffit-elle à caractériser un recel de communauté ?

➔ Alors qu'il est en instance de divorce, monsieur P. découvre que le compte joint où avait été déposé le produit d'une vente immobilière a été vidé. Pourra-t-il exiger dédommagement ?

La réponse de l'avocat

➔ Pas forcément, car pour caractériser un recel de communauté, et se voir restituer l'intégralité des sommes détournées, il faut prouver que l'ex-conjoint a agi avec une intention frauduleuse. La Cour de cassation a ainsi donné tort à une épouse qui réclamait le remboursement de 77 900 euros, disparus d'un compte-titres commun (1re chambre civile, arrêt nº 20-15.693 du 15 décembre 2021). Peu importe, pour les juges, que la vente des parts de fonds figurant au portefeuille ait été décidée par le mari, à une période où la relation entre les deux époux était particulièrement délétère : pour établir le recel, il aurait avant tout fallu «caractériser l'existence d'une intention (...) de porter atteinte à l'égalité du partage». Par exemple, en prouvant que la somme a été employée à des fins strictement personnelles, comme le paiement d'un voyage.

PHOTOS : MAGALI DELPORTE POUR CAPITAL

LÉGISLATION DU TRAVAIL

Travail et liberté d'expression

Que risque-t-on en critiquant ouvertement son employeur ?

➔ Un cadre d'une société de courtage est licencié pour insuffisance professionnelle, peu de temps après avoir alerté sa hiérarchie sur les modalités jugées douteuses du rachat en cours de l'entreprise par une banque. Considérant que son renvoi est lié à ses critiques et non à ses compétences, il conteste cette décision. La cour d'appel la juge abusive. La Cour de cassation va plus loin. Selon elle, le licenciement devrait être annulé*.

La réponse de l'avocat

➔ Même s'ils ont un devoir d'obéissance envers leur employeur, les salariés ne perdent pas leur indépendance d'esprit. La liberté d'expression au travail est protégée par la Convention de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales, ainsi que par l'article L1121-1 du Code du travail. Tout un chacun peut donc s'exprimer librement dans son entreprise et en dehors de celle-ci, tant que les propos tenus ne sont pas diffamatoires, c'est-à-dire outranciers ou injurieux. L'arsenal juridique a même été renforcé pour les lanceurs d'alerte, qui dénoncent des faits graves dont ils ont connaissance dans l'exercice de leurs fonctions. Qu'en est-il dans cette affaire ? Un manager estime que certaines modalités du rachat de son entreprise relèvent de la fraude fiscale et sont passibles de poursuites pénales. Il est écarté peu après sur un motif futile. La cour d'appel considère que son licenciement est sans cause réelle et sérieuse. Mais elle ne l'annule pas, ce que regrette la Cour de cassation. En effet, si un licenciement est motivé par une décision violant une liberté fondamentale du salarié, il doit être considéré comme nul. Cela entraîne la réintégration de la personne si elle le demande, et des dommages et intérêts non plafonnés.



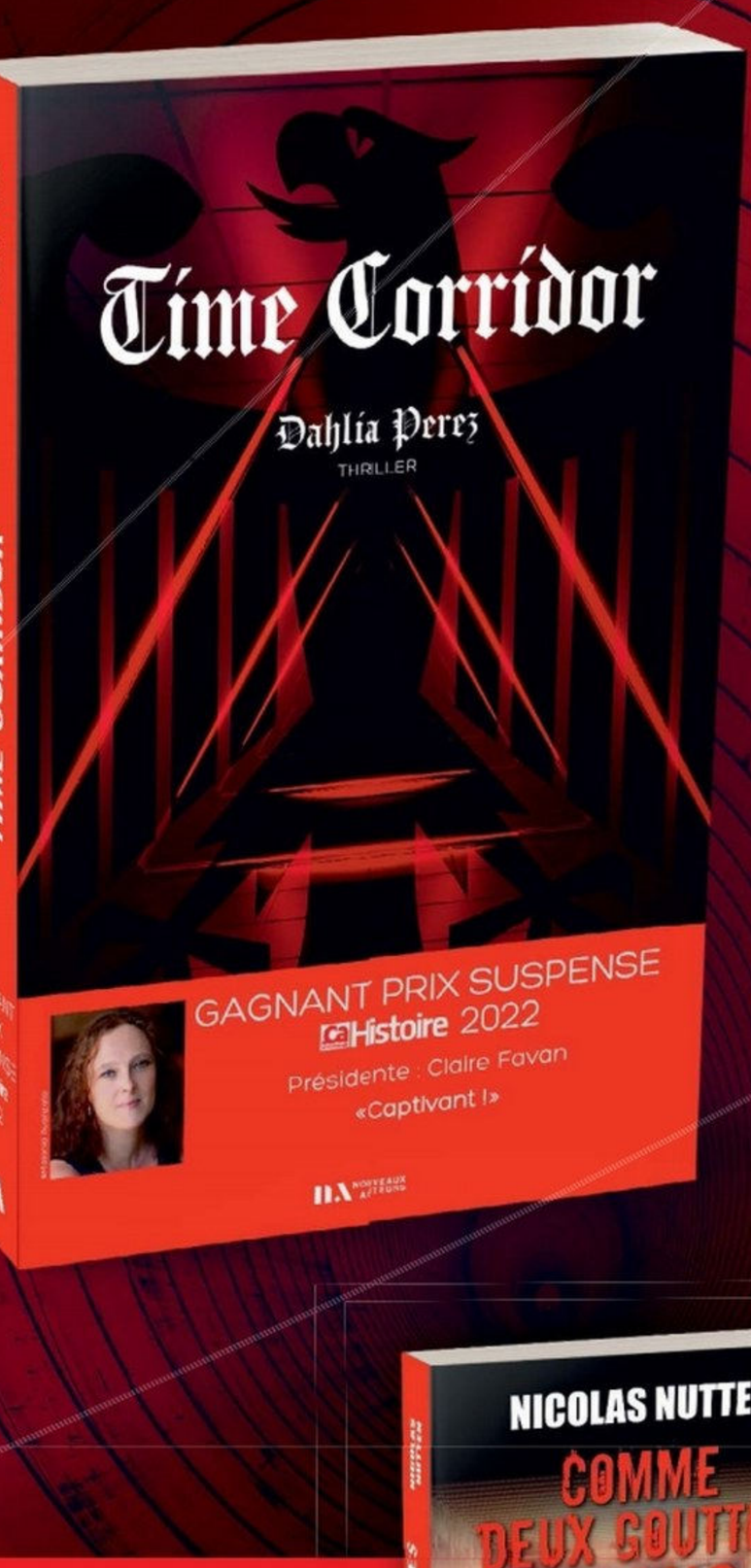
Mohamed Materi, avocat associé du cabinet Fromont Briens, spécialisé en droit social

*Cass. soc., 16.02.2022, n° 19-17.871.

Des thrillers au suspense insoutenable !

GAGNANT DU PRIX DU SUSPENSE Ça m'intéresse Histoire 2022

Présidé par Claire Favan



GAGNANT DU PRIX SUSPENSE PSYCHOLOGIQUE 2020

DISPONIBLES EN LIBRAIRIES ET EN VERSION EBOOK

NOUVEAUX AUTEURS

Le palmarès des champions de la diversité

Pour la première fois, Capital dévoile un palmarès exclusif sur les entreprises les plus engagées contre toute forme de discrimination, grâce à une vaste enquête menée auprès de leurs salariés et de ceux travaillant dans leur secteur d'activité.

Le monde de l'entreprise serait-il devenu une jungle ? Selon une récente enquête de l'association Diversidays, près de 50% des salariés français redoutent d'être victimes un jour d'une discrimination dans leur travail, à cause de leur âge, de leur genre, mais aussi de leur origine sociale ou ethnique, voire de leur orientation sexuelle. Une large majorité aimerait d'ailleurs que leur entreprise s'implique davantage sur ce terrain. On ne saurait trop leur conseiller de consulter ce palmarès inédit que nous avons réalisé avec l'institut Statista. Ils pourront y découvrir les 300 entreprises championnes de la diversité, repérées grâce à une vaste enquête menée auprès de plus de 25 000 Français actifs (lire ci-dessous la méthodologie). Voilà plusieurs années déjà que la lutte contre le sexisme, le racisme et l'homophobie fait partie des priorités des DRH. D'abord, parce que les lois dans ce domaine ne cessent de s'accumuler. La dernière en date, qui renforce notamment l'accès des femmes aux comités exécutifs des grandes sociétés, est entrée en vigueur il y a à peine trois mois… Ensuite, parce que les jeunes générations sont de plus en plus sensibles aux questions sociétales et en font un critère de choix important quand elles cherchent un employeur. Enfin, parce que, comme de nombreuses études l'ont montré, une entreprise en phase avec les évolutions de la société est souvent plus performante. Mais cette tendance de fond présente aussi des risques, tel celui de se limiter à des mesures symboliques pour avoir une bonne image. Ou, à l'inverse, de céder à la moindre pression par peur d'un «bad buzz». Au final, un exercice d'équilibriste délicat réussi haut la main par nos lauréats.

Bruno Declairieux

GETTY IMAGES

LA MÉTHODE DE L'ENQUÊTE AVEC statista

Pour établir ce palmarès, nous avons fait appel à un spécialiste mondial des études et analyses économiques, l'institut Statista. Notre partenaire a interrogé en ligne plus de 25 000 salariés travaillant dans des entreprises de plus de 250 employés et représentatifs de la population active. Pour noter l'attitude de leur employeur en faveur de la diversité mais aussi la réputation de ses concurrents dans ce domaine, ils ont été invités à répondre à des questions portant sur le respect de la parité, la non-discrimination des personnes selon l'âge, l'origine, l'orientation sexuelle ou bien un handicap. Le score final accorde une pondération de 40% pour l'évaluation directe et de 20% pour l'avis indirect. Les 40% restants reflètent le niveau de l'index égalité hommes-femmes dans l'entreprise étudiée, la part des femmes au comité exécutif et au conseil d'administration, ainsi que la communication affichée en ligne sur le sujet.

Le top 10 des sociétés les mieux notées

1.	Johnson & Johnson
2.	Lilly
3.	Club Med
4.	Paprec
5.	Microsoft
6.	Hermès
7.	Cité Marine
8.	Transgourmet
9.	EssilorLuxottica
10.	Pimkie

JOHNSON & JOHNSON
Bien qu'ayant trois sociétés distinctes en France, cette entreprise pharmaceutique a une politique RH unique sur la diversité. Des groupes de salariés volontaires travaillent à améliorer l'insertion des handicapés, à renforcer la mixité et à lutter contre tout type de préjugé.

THALES
Le groupe d'électronique, qui évolue dans un univers peu réputé pour être très progressiste, soutient la mise en place de réseaux internes militant sur des questions de diversité : mixité, orientation sexuelle, particularités cognitives (Asperger, troubles dyslexiques, hypersensibles…).

CITÉ MARINE
Cette filiale du groupe japonais Nissui, spécialisée dans les produits de la mer, possède sept sites de production dans le Grand Ouest. Elle met en avant ses efforts auprès des moins de 25 ans sans emploi ni formation avec sa participation au programme national d'insertion, la Garantie jeunes.

CARGILL
Comme tous les groupes américains, très surveillés par les ONG, cette société de négoce et de production agroalimentaire (900 salariés en France) se veut sourcilleuse sur les questions de diversité et d'inclusion professionnelle. Elle communique d'ailleurs beaucoup sur ce sujet.

Aéronautique, ferroviaire, naval

1.	Thales	7,86
2.	Chantiers de l'Atlantique	7,48
3.	Naval Group	7,43
4.	Alstom Transport	7,23
5.	ArianeGroup	7,12
6.	Airbus	7,06

Agroalimentaire

1.	Cité Marine	8,38
2.	Cargill	8,09
3.	Pernod Ricard	7,92
4.	Ferrero	7,71
5.	Coca-Cola Europacific Partners	7,70
6.	Danone	7,65
7.	Groupe Bigard	7,59
8.	Barilla	7,53
9.	Nestlé	7,50
10.	Fleury Michon	7,42
11.	Lactalis	7,37
12.	Heineken	7,36
13.	Brioche Pasquier	7,24
14.	Mondelez	7,21
15.	Groupe Savencia	7,07

Les notes dans la colonne de droite sont sur 10. Le rang tient compte aussi des décimales suivantes en cas d'égalité.

HARMONIE MUTUELLE
Cette société mutualiste met particulièrement l'accent sur ses efforts en matière d'accueil des salariés malades chroniques ou handicapés. Des campagnes internes de sensibilisation sont régulièrement menées pour lutter contre les préjugés des collaborateurs à leur égard.

MAIF
Légère baisse cette année de l'index égalité hommes-femmes chez ce mutualiste, à cause d'un écart dans les plus hautes rémunérations. Depuis 2016, un réseau interne dédié aux salariées permet à ces dernières d'échanger, mais aussi de travailler avec la DRH pour améliorer la mixité.

PWC
Longtemps, l'audit et le conseil sont demeurés en retrait sur le thème de la diversité. Aujourd'hui, les groupes du secteur travaillent à améliorer leur image pour séduire les jeunes générations, plus sensibles à ces questions que leurs aînés. PwC, par exemple, a pour objectif de passer à 40% de femmes associées en 2025 contre 19% en 2020, et à 50% de managers formés aux enjeux de l'inclusion contre 20%. A noter aussi le retard à combler sur les embauches de personnes handicapées (1,5% cette année).

Assurance et assistance

1.	Harmonie Mutuelle	8,27
2.	MAIF	8,17
3.	CNP Assurances	8,04
4.	Axa	8,03
5.	Suravenir	7,96
6.	Covéa (MAAF, MMA, GMF)	7,90
7.	Groupe Henner	7,85
8.	Crédit agricole Assurances	7,81
9.	Allianz	7,77
10.	AG2R La Mondiale	7,76
11.	Allianz Partners	7,76
12.	MGEN	7,75
13.	Aviva	7,75
14.	Mutuelle nationale des hospitaliers (MNH)	7,74
15.	Generali	7,56
16.	Groupe Matmut	7,45
17.	Klesia Prévoyance	7,40
18.	Gras Savoye	7,34
19.	SMA	7,31
20.	Malakoff Humanis	7,26
21.	Aon Conseil & Courtage	7,25
22.	Groupe Aésio	7,11

Audit et conseil

1.	PwC	7,82
2.	EY	7,67
3.	Mazars	7,53
4.	Fidal	7,35
5.	In Extenso	7,05
6.	KPMG	7,03
7.	Deloitte	6,99

MERCEDES-BENZ
Le secteur auto n'emploie que 23% de femmes, surtout dans des postes administratifs. Les constructeurs en sont conscients et font des efforts remarqués, comme chez Mercedes, qui a été particulièrement bien noté par ses collaborateurs.

MICHELIN
Le manufacturier a créé un index maison, baptisé IMDI, pour suivre ses efforts sur la diversité. Cet outil comprend 12 indicateurs quantitatifs et qualitatifs, dont certains sont tirés de l'étude d'opinion réalisée chaque année auprès des salariés.

CAISSE DES DÉPÔTS
Souvent bien placé dans notre palmarès annuel des meilleurs employeurs, cet établissement public l'est aussi ici sur la gestion de la diversité. Il s'attelle notamment à renforcer la mixité dans les activités marchés financiers et relation clientèle.

CRÉDIT AGRICOLE
Dans le cadre d'un plan jeunesse, visant à accroître les embauches d'alternants et de stagiaires, la banque mène des opérations spécifiques pour accueillir des profils issus de milieux modestes.

Automobile

1.	Mercedes-Benz	7,79
2.	Michelin	7,64
3.	Renault	7,56
4.	Toyota	7,29
5.	BMW	7,28
6.	Bosch	7,19
7.	Novares	7,10
8.	Renault Trucks	7,08
9.	Valeo	7,02

Banque et services financiers

1.	Caisse des dépôts	7,98
2.	Crédit agricole	7,92
3.	Banque de France	7,87
4.	Groupe BPCE	7,85
5.	Société générale	7,76
6.	ING Bank	7,76
7.	BNP Paribas	7,71
8.	Crédit agricole Consumer Finance	7,58
9.	LCL	7,56
10.	HSBC	7,49
11.	American Express	7,42
12.	Cofidis	7,28
13.	Edenred	7,25
14.	Crédit mutuel	7,04

Les notes dans la colonne de droite sont sur 10. Le rang tient compte aussi des décimales suivantes en cas d'égalité.

OTIS
Comme souvent dans la métallurgie, cet ascensoriste a un personnel très masculin, surtout dans les métiers techniques. Et, avec une note de 84 sur 100, son index global égalité hommes-femmes est moyen. Toutefois, le groupe américain s'est engagé à le faire passer au-dessus de 90 d'ici à 2025.

BUT
Depuis l'an dernier, ce distributeur d'ameublement a adhéré à la réputée Charte de la diversité, gérée par l'association Les Entreprises pour la cité. Créée en 2004, celle-ci regroupe 4000 signataires (grands groupes et PME, collectivités locales) s'engageant à lutter contre les inégalités.

ACTION
Belle percée pour ce discounteur néerlandais, dont la France est devenu le premier marché en dix ans, avec près de 650 magasins. Souvent implantée dans des quartiers populaires, la chaîne est bien notée, en particulier pour son embauche de salariés de toutes origines sociales et ethniques.

MAISONS DU MONDE
Cette chaîne de décoration et de petit ameublement peut se targuer d'une belle efficacité en matière de mixité : le conseil d'administration est ainsi composé à 57% de femmes (dont la P-DG). La parité est atteinte dans le comité exécutif, et quasiment dans le top 100 des salariés du groupe.

BTP et travaux de construction spécialisés

1.	Otis	7,61
2.	Spie	7,09
3.	Bouygues Construction	7,07
4.	Groupe Eiffage	7,03
5.	Vinci Construction	6,94

Commerce de détail

1.	But	8,05
2.	Action	8,02
3.	Maisons du Monde	7,99
4.	Groupe Fnac Darty	7,97
5.	Leroy Merlin	7,86
6.	Nocibé	7,79
7.	Ikea	7,76
8.	Apple Retail	7,65
9.	Castorama	7,60
10.	Amazon	7,57
11.	BHV	7,55
12.	Truffaut	7,52
13.	Norauto	7,44
14.	Brico Dépôt	7,41
15.	Stokomani	7,38
16.	Carglass	7,31
17.	Decathlon	7,30
18.	Bricoman	7,30
19.	Conforama	7,25
20.	Marionnaud	7,13
21.	Groupe LDLC	7,11
22.	La Redoute	6,98

TRANSGOURMET
Ce grossiste alimentaire n'affiche pas dans toutes ses filiales des index égalité hommes-femmes excellents. Mais la parité est atteinte au comité de direction. A noter, sa volonté d'intégrer plus de handicapés, notamment des étudiants alternants.

L'ORÉAL
Le numéro 1 mondial des cosmétiques ne lésine pas sur son image pro-diversité. Ainsi fait-il par exemple auditer régulièrement ses différentes filiales sur leurs progrès en matière de parité. Par ailleurs, le congé paternité en France est désormais ouvert à tous, quelle que soit l'orientation sexuelle.

LIDL
Il n'y a pas que sur les prix que ce discounteur allemand asticote les enseignes françaises de distribution. Il est apprécié dans son secteur tant pour son travail sur la mixité que pour un recrutement ouvert à des profils très diversifiés.

SUPERMARCHÉS MATCH
Cette enseigne présente dans le nord-est de la France met en avant ses initiatives auprès des seniors (maintien des cotisations à taux plein pour les plus de 60 ans passant à temps partiel) ou des handicapés avec des postes aménagés.

Commerce de gros

1.	Transgourmet	8,36
2.	Coop Atlantique	8,20
3.	Rexel	7,94
4.	Sysco France	7,91
5.	Foussier	7,57
6.	Stanley Black & Decker	7,42
7.	Lyreco	7,21
8.	Metro Cash & Carry	7,05
9.	Groupe Pomona	6,96

Cosmétiques

1.	L'Oréal	8,24
2.	Procter & Gamble	7,97
3.	Groupe Chanel	7,73

Distribution alimentaire

1.	Lidl	7,80
2.	Supermarchés Match	7,66
3.	Monoprix	7,52
4.	Groupe Carrefour	7,50
5.	Groupe Casino	7,34
6.	Nespresso	7,33
7.	Leclerc	7,25
8.	Biocoop	7,19
9.	Intermarché	7,12

GETTY IMAGES

LES CHAMPIONS DE LA DIVERSITÉ

Energie et environnement

1.	Paprec	8,57
2.	CPCU (Cie parisienne de chauffage urbain)	8,23
3.	GRDF	7,90
4.	Engie	7,81
5.	GRTgaz	7,81
6.	GE (General Electric) Power	7,75
7.	Primagaz	7,72
8.	EDF	7,67
9.	Suez	7,53
10.	Enedis	7,47
11.	Veolia	7,21
12.	Orano	7,16

Equipements et matériels électriques

1.	Schneider Electric	8,27
2.	Siemens	7,88
3.	Legrand	7,76
4.	Groupe Seb	7,72
5.	Somfy	7,65
6.	Groupe Atlantic	7,07

Habillement et accessoires

1.	Hermès	8,45
2.	Pimkie	8,27
3.	C&A	8,12
4.	Etam	8,07
5.	H&M	7,93
6.	Groupe SMCP (Sandro, Maje, Claudie Pierlot, Fursac)	7,88
7.	Celio	7,78
8.	La Halle	7,68
9.	Go Sport	7,57
10.	Lacoste	7,52
11.	LVMH	7,35
12.	Primark	7,18
13.	Adidas	7,05

High-tech

1.	Microsoft	8,55
2.	Sage	8,23
3.	Bouygues Telecom	8,16
4.	Google	8,14
5.	Hewlett Packard Enterprise (HPE)	8,08
6.	Canon	8,06
7.	Orange	8,02
8.	Accenture	8,02
9.	SFR	7,84
10.	Cegid	7,82
11.	Sitel	7,77
12.	Xerox	7,75
13.	Capgemini	7,69
14.	STMicroelectronics	7,66
15.	Sopra Steria Group	7,53
16.	Tessi	7,42
17.	Atos	7,33
18.	Oracle	7,30
19.	Open	7,29
20.	Astek	7,22
21.	ADP France	7,22
22.	OVH	7,21
23.	Dell EMC	7,20
24.	Nokia	7,16
25.	CGI	7,14
26.	Consort	7,12
27.	Econocom	7,10
28.	Amadeus	7,03
29.	Cisco Systems	7,02
30.	Dassault Systèmes	7,01

PAPREC
Avec des salariés regroupant 59 nationalités, cette société de recyclage a une solide expérience du management multiculturel. Dès 2014, elle a adopté, avec l'accord des syndicats, une charte de la laïcité pour assurer le respect des convictions de tous sans tolérer de prosélytisme.

SCHNEIDER ELECTRIC
Ce grand groupe spécialisé dans la gestion électrique a bâti toute une série d'indicateurs visant à améliorer d'ici à 2025 la diversité et le respect de tous ses salariés, quels que soient leurs profils. Ces objectifs sont intégrés aux critères pour le calcul de la rémunération variable des cadres.

HERMÈS
Egalité hommes-femmes, fait religieux, handicap, management intergénérationnel… Depuis 2017, le célèbre sellier a lancé un programme de formation aux enjeux de la diversité, destinés aux managers de proximité et de direction.

PIMKIE
Très surveillées sur les impacts sociaux et environnementaux de leur activité, les enseignes de prêt-à-porter ne doivent pas en oublier pour autant leurs équipes. Depuis 2018, cette marque a bien amélioré son index égalité hommes-femmes.

MICROSOFT
Au siège français du géant américain des logiciels, un conseil de la diversité et de l'inclusion réunit des collaborateurs volontaires, chargés d'animer des programmes pour favoriser la mixité, valoriser les salariés, quels que soient leurs profils et leurs origines, et lutter contre les risques de discrimination.

BOUYGUES TELECOM
Sensibilisation des collégiennes aux métiers techniques, augmentation des recrutements féminins, ateliers de coaching sur la confiance en soi ou la prise de parole… Depuis plusieurs années, l'opérateur télécoms fait des efforts pour renforcer la mixité au sein de ses équipes.

ORANGE
Notre étude recoupe le sentiment partagé par une majorité de salariés en interne : l'ex-France Télécom représente bien la diversité actuelle de la société. Des baromètres réguliers mesurent les progrès en cours sur cinq critères RH : handicap, genre, multiculturalisme, âge et orientation sexuelle.

Les notes dans la colonne de droite sont sur 10. Le rang tient compte aussi des décimales suivantes en cas d'égalité.

CLUB MED
De par son activité touristique dans le monde entier, la société est habituée à recruter des profils très cosmopolites. 90% des villages vacances accueillent neuf nationalités ou plus parmi son personnel. Depuis dix ans, des mesures sont prévues pour davantage aligner les carrières entre hommes et femmes.

PARIS HABITAT
Même si leurs salariés sont régis par le droit privé, les offices publics de l'habitat qui gèrent des HLM ont naturellement une vocation sociale plus forte que les promoteurs immobiliers. Chez Paris Habitat, tous les postes de travail sont par exemple aménagés pour les handicapés.

SAINT-GOBAIN
Pas facile d'améliorer la mixité dans un univers aussi connoté que l'industrie lourde. Dans sa feuille de route RSE lancée en 2019, le géant Saint-Gobain en a fait l'un de ses objectifs phares avec l'ambition de voir le taux de femmes cadres passer dans le monde de 24 à 30% d'ici à 2025.

GROUPE POCHET
En 2018, ce verrier a signé avec les syndicats un accord visant notamment à renforcer la présence des femmes dans les effectifs, avec des mesures aussi bien pour les embauches (sensibilisation des recruteurs…) que pour la gestion des carrières (promotion, salaires, formation…).

Hôtels, tourisme, loisirs

1.	Club Med	8,62
2.	Disneyland Paris	8,16
3.	Vacances bleues	7,83
4.	Appart'City	7,77
5.	Accor	7,67
6.	Evian Resort	7,28
7.	Pierre & Vacances-Center Parcs	6,98

Immobilier

1.	Paris Habitat OPH	8,10
2.	RIVP (Régie immobilière de la ville de Paris)	8,04
3.	Nexity	7,90
4.	Groupe Valophis	7,63
5.	CDC Habitat	7,54
6.	Erilia	7,23

Industrie lourde et matériaux

1.	Saint-Gobain	7,52
2.	Groupe Pochet	7,39
3.	Vallourec	7,21
4.	Smurfit Kappa	7,16
5.	Constellium	7,12
6.	Aperam	7,12

ASSYSTEM
Cette société d'ingénierie porte ses efforts tant sur la mixité (promotion de ses métiers auprès des étudiantes…), que le handicap (environnement de travail amélioré) ou les seniors (meilleure utilisation de leur expertise professionnelle).

ARTELIA
Pour améliorer ses pratiques en matière de lutte contre la discrimination au travail, ce cabinet d'ingénierie a adhéré récemment à l'AFMD (Association française des managers de la diversité). Celle-ci réunit des experts RH qui échangent régulièrement sur leurs initiatives en lien avec cette problématique.

CATERPILLAR
Journées découverte adaptées pour les femmes en ateliers, formation des managers à la diversité, procédure interne anti-harcèlement… Ce fabricant américain d'engins de travaux publics fait preuve d'initiatives pour avoir plus de mixité.

FRANCE TÉLÉVISIONS
A l'écran et dans ses rangs, le groupe audiovisuel public travaille à une représentation de la diversité plus en phase avec la société. Ses efforts portent notamment sur l'embauche de jeunes journalistes issus des banlieues.

Ingénierie et recherche publique

1.	Assystem	7,59
2.	Artelia	7,56
3.	Bureau Veritas	7,46
4.	AKKA Technologies	7,44
5.	CNIM	7,42
6.	Ademe	7,40
7.	ERT Technologies	7,34

Machines et équipements industriels

1.	Caterpillar	7,02
2.	Manitou	7,02

Médias et communication

1.	France Télévisions	7,74
2.	Médiamétrie	7,41
3.	Canal+	7,17
4.	Groupe TF1	7,07

GETTY IMAGES

LES CHAMPIONS DE LA DIVERSITÉ

Médico-social

1.	Les Petits Chaperons rouges	7,82
2.	LNA Santé	7,81
3.	O2 Care Services	7,76
4.	Groupe Korian	7,61
5.	Almaviva Santé	7,59
6.	DomusVi	7,50
7.	Babilou	7,42
8.	Domitys	7,40
9.	Vitalliance	7,34
10.	Vivalto Santé	7,26
11.	Groupe Clinipole	7,22
12.	Groupe Elsan	7,09

Pétrole et chimie

1.	TotalEnergies	7,69
2.	Bayer	7,69
3.	Air liquide	7,67
4.	ExxonMobil	7,56
5.	Arkema	7,38
6.	3M	7,11
7.	BASF	6,99

Restauration

1.	Sodexo	8,09
2.	Restalliance	7,89
3.	Starbucks Coffee	7,82
4.	McDonald's	7,75
5.	Dupont Restauration	7,62
6.	Flunch	7,58
7.	Elior Group	7,46
8.	Courtepaille	7,18
9.	Compass Group	7,14
10.	KFC	7,01

Santé et pharmacie

1.	Johnson & Johnson	8,81
2.	Lilly	8,66
3.	EssilorLuxottica	8,28
4.	MSD	8,23
5.	Boiron	8,16
6.	Novartis	8,03
7.	Hill-Rom	7,91
8.	Sanofi	7,71
9.	Merck Santé	7,70
10.	Pfizer	7,68
11.	BioMérieux	7,62
12.	Roche	7,59
13.	Pierre Fabre	7,57
14.	Laboratoires Arkopharma	7,41
15.	GE (General Electric) Healthcare	7,34
16.	GSK	7,26
17.	Laboratoires Gilbert	7,21

LES PETITS CHAPERONS ROUGES
Sans surprise, ce spécialiste de la garde d'enfants a un personnel très majoritairement féminin (97%). Son index égalité hommes-femmes pourrait être meilleur sur les salaires. A noter ses efforts pour que les postes soient tous ouverts aux handicapés.

O2 CARE SERVICES
Original : cette société de services à domicile, qui appartient au groupe Oui Care, reverse 5% de ses profits à un fonds interne venant en aide aux femmes victimes de violences conjugales (dont certaines salariées). Elle mène aussi des campagnes RH contre les risques du travail non déclaré.

TOTAL ENERGIES
Le groupe pétrolier affiche deux priorités mondiales en matière de diversité au sein de son encadrement supérieur d'ici à 2025. Plus de femmes (30% contre 19% l'an dernier) et davantage de managers étrangers (40% contre 33,8% l'an dernier).

SODEXO
Sophie Bellon, qui préside ce groupe de restauration collective créé par son père, peut se vanter des efforts menés ces dernières années pour améliorer la mixité du top management. La part des femmes atteint même 60% au conseil d'administration.

LILLY
La branche française de ce laboratoire pharmaceutique américain obtient d'excellents scores à l'index égalité hommes-femmes depuis plusieurs années. La société affiche notamment ses initiatives pour que ses salariées ne soient pas pénalisées dans leurs carrières à cause de leurs congés maternité.

ESSILOR LUXOTTICA
Le géant franco-italien de l'optique a signé un accord avec les syndicats sur la période 2020-2023, visant, entre autres, à améliorer la variété des recrutements, la présence des femmes dans le top management et la seconde partie de carrière des seniors.

BOIRON
Connu pour ses nombreux accords en matière sociale (35 heures, temps partiel choisi, partage des bénéfices…), le spécialiste lyonnais de l'homéopathie est aussi bien noté sur le respect de la diversité. Autre point positif, un taux d'emploi de salariés handicapés (8,8%) deux fois plus élevé que la moyenne nationale.

Les notes dans la colonne de droite sont sur 10. Le rang tient compte aussi des décimales suivantes en cas d'égalité.

SYNERGIE
Cette société de travail temporaire est l'une des rares du secteur à avoir obtenu l'exigente certification Afnor sur l'égalité hommes-femmes. Elle fait aussi des efforts pour ses intérimaires en encourageant ses clients à recruter du personnel féminin sur des métiers traditionnellement masculins.

PROMAN
Encore une société de travail temporaire bien notée. Basée à Manosque (04), elle a créé Job Up, une société à vocation sociale destinée à aider des personnes éloignées de l'emploi à trouver un job en intérim, tout en sensibilisant ses clients employeurs à ses profils en quête de réinsertion.

ICTS
Spécialisée dans la sécurité aéroportuaire, cette société du groupe Sofinord a vu son index égalité hommes-femmes s'améliorer depuis quatre ans, même si des données manquent parfois sur les augmentations accordées aux jeunes mamans de retour de congé maternité.

Service à l'emploi

1.	Synergie	7,92
2.	Supplay	7,91
3.	Proman	7,75
4.	Adecco	7,53
5.	Randstad	7,32
6.	Start People	7,19
7.	Manpower	7,02

Service aux entreprises

1.	ICTS	8,18
2.	City One	7,91
3.	Intelcia Group	7,87
4.	Teleperformance	7,81
5.	Groupe ISS (International Service Solutions)	7,75
6.	Armatis	7,60
7.	Webhelp	7,45
8.	Cordon Electronics	7,40
9.	Groupe Onet	7,26
10.	Armonia	7,21
11.	Comdata Group	6,99
12.	Groupe Pénélope	6,96

MONDIAL RELAY
Rachetée l'an dernier par InPost, un groupe polonais de livraison de colis, cette société est parmi les mieux notées par ses employés dans son secteur. Ses efforts en matière de diversité entamés il y a plus de dix ans semblent payants.

LA POSTE
Le groupe a adopté le statut d'entreprise à mission qui lui permet de définir des objectifs sociaux et environnementaux précis. Deux priorités : l'insertion des jeunes, issus notamment des quartiers populaires, et des personnes handicapées, dont il est le premier employeur en France (14 000 salariés).

RATP
L'un des premiers recruteurs d'Ile-de-France veut favoriser l'embauche des jeunes peu ou pas qualifiés et les former ensuite. Autre axe majeur : féminiser des métiers habituellement masculins (conduite de bus et métro, sécurité).

SNCF
L'an dernier, le comité égalité hommes-femmes a fixé six priorités d'ici à 2030, dont un objectif de 30% d'embauches féminines (contre 24% aujourd'hui), une lutte accentuée contre le sexisme et une augmentation du nombre des congés paternité.

Transport de marchandises, logistique

1.	Mondial Relay	8,05
2.	La Poste	7,91
3.	APRR	7,54
4.	Groupe ADP (Aéroports de Paris)	7,50
5.	Aéroports de la Côte d'Azur	7,44
6.	FedEx	7,41
7.	Bolloré Logistics	7,38
8.	UPS	7,31
9.	Schenker	7,21
10.	GT Logistics	7,21
11.	Stef	7,17
12.	XPO Logistics	7,11
13.	Vinci Autoroutes	7,07
14.	Groupe Delanchy	7,05

Transport de personnes

1.	RATP	8,19
2.	SNCF	8,01
3.	Transavia	7,93
4.	Transdev	7,87
5.	Keolis	7,85
6.	Air France	7,80
7.	EasyJet	7,59

GETTY IMAGES



Les poignées de main viriles entre Emmanuel Macron et Donald Trump ont souvent fait le buzz. Mais c'était avant la crise sanitaire…

Peut-on encore **refuser de se serrer la main au bureau ?**

Les vieilles habitudes pour se dire bonjour reviennent même si la pandémie n'est pas totalement derrière nous.

LAURENT TYLSKI, DG DU CABINET ACTEO CONSULTING

Oui

Dans ses dernières recommandations pour lutter contre le Covid, le ministère de la Santé préconise toujours d'éviter de se serrer la main. Ce n'est pas une obligation mais cela relève du bon sens. Plus on évite les contacts, plus on se protège. Avec le retour d'une vie sociale quasi normale, les vieilles habitudes ont pourtant vite repris le dessus. Il est fréquent qu'un salarié au bureau tende de nouveau la main pour saluer son interlocuteur. Décliner est tout à fait envisageable. L'important est que l'autre ne se vexe pas, en croyant qu'on n'a pas confiance en lui. On pourra, par exemple, arguer que le virus n'est pas totalement éradiqué ou qu'on sort juste de l'ascenseur ou du métro. Mieux vaut ne pas rester les bras croisés pour autant. Le «check» avec le poing est maintenant un geste connu et accepté. Proche de la poignée de main, il permet de conserver un contact physique, toujours appréciable pour entamer une discussion de façon plus cordiale.

Non

Saviez-vous que la poignée de main remonte à des temps anciens ? Elle montrait que l'on n'était pas armé. Ce n'est pas un hasard si ce geste a conservé une symbolique forte, il s'agit d'une marque élémentaire de courtoisie et de respect. Ensuite, il permet de faire passer des messages via la communication non verbale. Une main fuyante ou molle est rarement bon signe. Du coup, tendre le poing ou pire, ne rien faire, peut susciter de l'incompréhension. Le Covid ne sert-il pas d'alibi pour ne pas s'exposer ? Autre doute : ne voudrait-on pas éviter une personne peu appréciée ? Passe encore si c'est un collègue, on pourra toujours s'expliquer. Le cas se révèle plus ennuyeux avec un client, un manager ou un recruteur. Ce refus pourrait être mal interprété. Et l'argument sanitaire est peu recevable aujourd'hui, alors que tout le monde se refait la bise dans le privé. Bien sûr, si on est de santé fragile, mieux vaut le préciser. Ou garder du gel hydroalcoolique à portée de main.

72% des salariés dans les bureaux estiment qu'on ne s'y salue plus comme avant.

23% ne serrent la main d'un collègue que si ce dernier en prend l'initiative.

14% ne veulent plus serrer la main à un collègue au bureau.

Source : Sondage YouGov, mai 2022.

PHOTOS : PRAEWPAILIN-STOCK.ADOBE.COM ; LUDOVIC MARIN/AFP

Que faire si… **mon chef me “ghoste” ?**

Ignoré par votre boss, vous ne savez pas comment réagir ? Voici quelques pistes pour rétablir rapidement le contact avec votre supérieur hiérarchique.

Vous envoyez régulièrement des mails à votre boss et il n’y répond (presque) jamais ? Pourtant, vous savez qu’il les a vus grâce à l’option «confirmation de lecture» ou la fonction automatique «vu» sur les messageries instantanées. Vous voilà ignoré ou «ghosté», pour le dire à l’anglo-saxonne. Pas de panique, devenir un fantôme n’est pas forcément synonyme de placardisation ou de harcèlement. Avant de sombrer dans le flou, quelques réflexions s’imposent.

Un rapide échange avec les collègues vous permettra d’abord de savoir si cette pratique est habituelle chez votre boss. Si c’est le cas, il n’y a pas lieu de s’inquiéter, même si cela vous semble agaçant, voire impoli. Surchargé de travail (et de messages venus de toute part), votre manager doit faire un tri radical dans ses priorités. Il peut aussi décider de privilégier les collaborateurs ayant le plus besoin d’être soutenus et considérer que vous n’êtes pas dans cette situation. «Ce comportement peut être mal vécu par les collègues plus autonomes qui se sentiront mis de côté», note Arnaud Gilberton, cofondateur du cabinet de conseil RH Idoko. Si c’est ce que vous ressentez, il ne faut pas hésiter à le dire et convenir d’un temps d’échange plus ou moins formalisé.

En cas d’attitude plus inhabituelle, attention. Votre manager est peut-être débordé ponctuellement ou traverse une période stressante dans sa vie professionnelle ou personnelle, ce qui le rend moins disponible. «Pourquoi alors ne pas lui proposer votre aide dans la mesure de vos moyens ? suggère Arnaud Gilberton. Ainsi, vous aurez naturellement plus souvent l’occasion d’échanger avec lui.» L’absence de réponse peut être aussi le signe d’un réel agacement de sa part. Il sera alors important de lui demander de visu la nature du problème pour en comprendre les raisons et renouer le dialogue au plus vite. Un conseil : dans toutes les situations, soyez direct et concis. Des propos brumeux ne peuvent qu’ennuyer votre interlocuteur ou l’inciter à vous éviter. Ne venez pas vous plaindre ensuite de devenir un fantôme !

SARAH ASALI

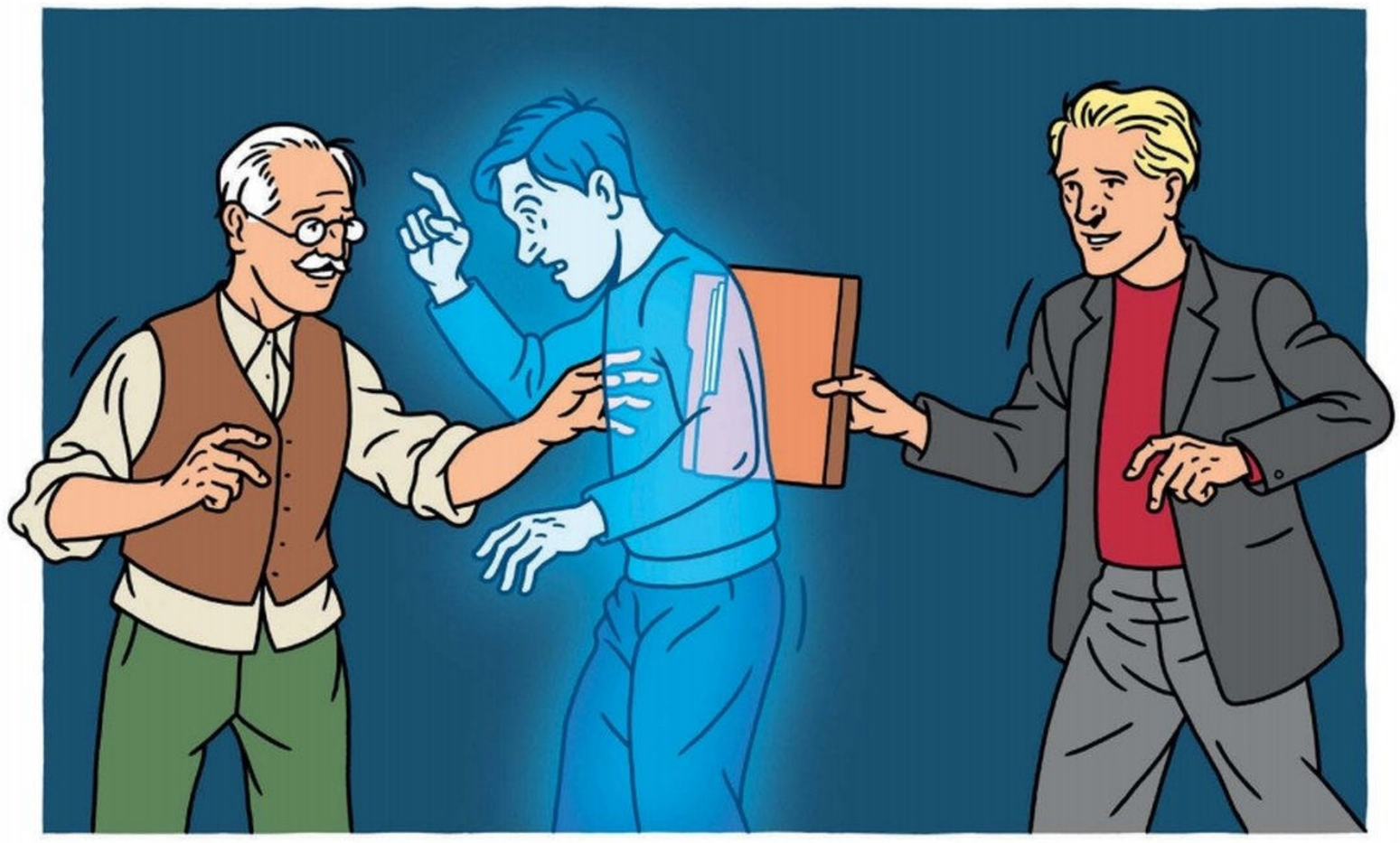


ILLUSTRATION TIMOTHY DURAND POUR CAPITAL

Capital

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 Genthial (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 Doyhénart (maquettiste, 5018), Guy Verny (infographie, 4871).

SECRÉTARIAT DE RÉDACTION
Fabien Morançais (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 Culerrier 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 Demailly (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 :
Pascale Socquet

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, 3331 1 Gütersloh – Allemagne.

© Prisma Media 2022. Dépôt légal : mai 2022.

Date de création : septembre 1991.
Commission paritaire : 0324 I 84390.

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. **Site Internet :** Prismashop.fr/cap

0 808 809 063 Service gratuit + prix appel

Tarif France : Capital (12 numéros) : 58,80 euros/an. Capital + hors-séries (12 numéros + 6 hors-séries) : 97,80€/an. 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.

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. Son associé unique est la société d’investissements et de gestion 123 - SIG 123 SAS. La directrice de publication est Claire Léost. La rédaction n’est pas responsable de la perte ou de la détérioration des textes ou photos qui lui sont adressés pour appréciation. La reproduction, même partielle, de tout matériel publié dans le magazine est interdite.

COMMUNIQUÉ

THERMOPATCH FRANCE

Le spécialiste de l'identification textile

Leader sur le marché des écussons et étiquettes haute résistance pour textiles, Thermopatch France se distingue par son expertise reconnue depuis plus de 30 ans. Rencontre avec Laurent Thibault et Elisabeth Brevière, Président et Directrice Générale de l'entreprise spécialisée dans la personnalisation des vêtements professionnels.



Quels services proposez-vous à vos clients ?

Nos clients sont essentiellement des blanchisseries publiques ou privées à qui nous proposons différents produits - étiquettes, écussons, transferts - pour marquer les vêtements professionnels (hôpitaux, industrie, agro-alimentaire...) d'un nom, d'une fonction ou encore du logo de l'entreprise.

Nous avons également mis au point des étiquettes spécifiques, particulièrement fines et respectueuses de la peau des personnes âgées, pour le linge des résidents dans les Ehpad. Nous proposons aussi des solutions logicielles aux blanchisseries (codes à barres, puces RFID...) pour identifier et sécuriser la redistribution du linge hôtelier ou des vêtements.

Tous nos produits sont utilisés avec les équipements et logiciels associés : machines à imprimer les étiquettes, thermopresses, lecteurs codes à barres ou RFID.

> *« Des solutions globales adaptées à chaque besoin »*

Pourquoi faire appel à vous ?

Pour la qualité de nos produits et leur haute technicité. Pour notre proximité avec nos clients, la disponibilité de nos équipes partout en France. Nous répondons aux problématiques de chaque client en lui proposant une solution spécifique adaptée.

Thermopatch
Since 1934

www.thermopatch.com/fr/ - in France Thermopatch



SITES
ANÇAISE

PRESTATIONS
MENT
ÉNERGÉTIQUE
SES B2B
ECHNOLOGIES

Comme en 2020, l'Hexagone se distingue particulièrement dans le secteur des transports. Les secteurs ayant reçu le plus de demandes de brevets européens en 2021 sont : la « communication numérique » (15 400 demandes ; + 9,4 % par rapport à 2020), suivie des « technologies médicales » (15 321, soit + 0,8 %) et de « l'informatique » (14 671, soit + 9,7 %). Les domaines connexes des « technologies audiovisuelles » (+ 24 %) et des « semi-conducteurs » (+ 21 %) ont par ailleurs enregistré une croissance sans précédent.

En France, le top 3 des secteurs s'avère légèrement différent. Avec 1 009 demandes de brevets en 2021 (+ 0,4 %), le secteur des « transports » est le plus innovant de l'Hexagone. Après une hausse de 28,6 % en 2020, les « technologies médicales » (715 demandes de brevets, soit - 3 %) sont deuxièmes, tandis que « l'informatique » (+ 5,5 %) passe à la troisième place.

Directrice éditoriale : Béatrice Le Rider
Rédacteurs : Jean-Baptiste d'Albaret, Ségolène Barbé, Noémie Barthélémy, Stéphanie Brard, Camille Erder, Anne Fèvre, Laure Martin-Soutenet, Armelle Presles, Soizic Richard, Géraldine Ulmann, Emmanuelle Vergon-Tripart

SOCIÉTÉ PICARD

Portes automatiques françaises

Lors de sa création en 1979, la société Picard était la première entreprise de portes automatiques en France. Aujourd'hui dirigée par le fils du fondateur, Frédéric Picard, la société mise sur la qualité de ses produits et le service au client. Rencontre.



Vous mettez en avant la qualité de vos produits ?

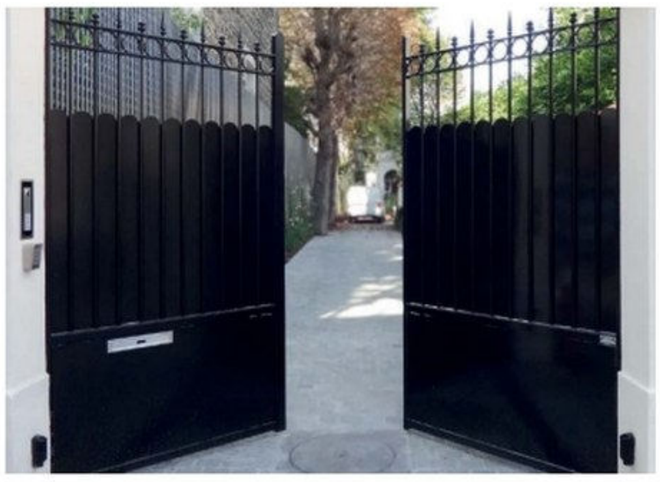
Nous avons durement travaillé pour mettre au point le portail parfait, avec un moteur increvable. Aujourd'hui, nous sommes une des seules entreprises en France à utiliser des moteurs français. Toutes les pièces principales de nos produits sont fabriquées en France. C'est parce que nous sommes sûrs de la qualité de nos portes et clôtures que nous les garantissons 10 ans !

> *Avec un personnel fidèle, un produit de grande qualité, un service fort et des projets continuels, la société Picard a le vent en poupe !*

Comment expliquez-vous votre réussite ?

Tout d'abord, nous sommes multi casquette : avec nous, plus besoin de trouver un architecte, un maçon, un serrurier etc. Nous nous déplaçons pour faire les relevés et selon vos besoins, faisons des propositions. Puis, nous fabriquons dans nos ateliers et installons portail et clôture.

Par ailleurs, nous savons nous adapter à toutes les demandes, en termes d'horaires de pose, de dimensions de produit et de style. Un exemple? Un système moderne de motorisation sur un portail à l'ancienne. Nous ne cessons de nous renouveler, en intégrant les nouvelles technologies, y compris dans la conception des pièces.



DEPUIS 1979
PICARD
PORTES AUTOMATIQUES

www.ste-picard.com

E.TASTY

La réussite d'un fabricant de e-liquides complexes et qualitatifs

Fleurissement des magasins et des marketplaces autour de la vape, myriades de saveurs et de marques : le marché paraît saturé depuis bien longtemps... et pourtant ! Coup de projecteur sur E.Tasty, jeune PME française qui s'est fait une belle place parmi les grands acteurs de la cigarette électronique. Décryptage.



> *Une entreprise qui se construit autour de trois piliers qui forment ses valeurs : "la saveur, la qualité et l'innovation*

Maxime Amato, vous êtes fondateur d'E.Tasty?

L'aventure a commencé avec un 1er magasin à Orléans. E.Tasty s'est développé sur un marché en plein essor, avec une offre plus raisonnée et plus diversifiée que celles de ses concurrents. Un nouveau projet a alors vu le jour avec l'arrivée d'un troisième associé : celui de la création d'e-liquides à destination des professionnels, spécialement dans la conception de liquides "complexes et ultra qualitatifs" .

E.Tasty était née. La marque est désormais reconnue du grand public, tant chez les primo-vapoteurs (et l'accompagnement avec ou sans nicotine de sevrage tabagique) que dans la communauté "de la vape".

Qu'est-ce qu'un e-liquide complexe et qualitatif ?

Il s'agit d'un mélange d'arômes vapologiques ou alimentaires répondant à un cahier des charges très strict. Le liquide, riche en saveurs, est plus subtil pour les utilisateurs. Le positionnement d'E.Tasty repose sur ces critères poussés, mais aussi sur une recherche de "fun" et de nouveautés.

Au sein d'une vingtaine de gammes, citons le best seller Amazone (aux puissants arômes) ainsi que la ligne One Taste et ses nombreux "mono arômes" (visant les primo vapoteurs) et enfin Orbital, la nouvelle gamme au CBD qui vient diversifier l'offre produit. Le plaisir lié au vapotage reste le principe phare de cette société jeune et ludique.



Vous assurez une qualité optimale ?

E.Tasty s'attache à perfectionner sa production à l'écoute des directives européennes et des indications des laboratoires : sourcing fin, filière locale, travail de labellisation et de certification, équipe de recherche et développement etc. E.Tasty offre une transparence totale sur la composition de ses produits et de ses lignes de conditionnement, assurant l'intégralité de la production (de la R&D au packaging). Cette société se construit autour de trois piliers qui forment ses valeurs : "la saveur, la qualité et l'innovation". E.Tasty est aujourd'hui distribué dans plus de 1500 points de vente, formant un beau maillage géographique en France mais aussi à l'étranger.

Ces magasins indépendants et franchisés bénéficient du support dynamique du fabricant, tant en matière de communication que de marketing.

2021 a vu croître le chiffre d'affaires d'E.Tasty de 38%.



www.pro.e-tasty.fr

O2

Le leader des services à la personne

Marque phare du groupe Oui Care, O2 pèse aujourd'hui 285 millions d'euros de chiffre d'affaires. Avec ses 15 000 salariés et ses 85 000 clients récurrents, il est leader français sur le marché des services à la personne. Rencontre avec Jean-François Auclair, Directeur Général, et Elodie Deboeuf, gérante de deux franchises O2 à Saumur et aux Ponts-de-Cé.

Pouvez-vous présenter O2 ?

Jean-François Auclair. Avec 25 ans de services à la personne, l'offre de 02 ne cesse de s'enrichir. Elle est l'une des plus complètes du marché: ménage, repassage, garde d'enfants, soutien scolaire, aide à domicile....

O2, c'est aussi le succès des franchises…

J.F.-A. Après avoir acquis de l'expérience en lançant des succursales (200 à ce jour), le groupe a décidé de devenir franchiseur pour avoir un maillage territorial encore plus serré. De nombreux candidats nous ont rejoints, attirés par la possibilité d'exercer un métier qui a du sens. Il existe aujourd'hui plus de 200 franchises O2 réparties partout en France.

Qu'apporte O2 à ses franchisés ?

Elodie Deboeuf. D'abord de l'accompagnement, dès le démarrage, puis des formations régulières au sièges du Mans, avec des experts dédiés. C'est une opportunité unique pour ceux qui ont la fibre entrepreneuriale de se lancer tout en limitant les risques puisque le modèle est éprouvé.

> C'est aussi l'assurance de pouvoir évoluer et grandir dans un cadre sécurisé car les métiers du service à la personne explosent avec notamment l'entrée en vigueur de l'avance immédiate de crédit d'impôt.

Sur quel modèle se fonde votre réussite ?

J.F.-A. La plupart de nos concurrents ont recours à des mandataires. Chez O2, nous avons fait le choix de salarier nos intervenants pour décharger nos clients des contraintes administratives liées au statut d'employeur. Nos collaborateurs bénéficient quant à eux d'une politique salariale attractive et sécurisante par rapport aux autres acteurs du marché (participation et intéressement aux bénéfices, ticket restaurants, remboursement des frais kilométriques). Leur fidélisation passe aussi par une optimisation de la gestion des planning afin de préserver leur équilibre de vie.

E.D. J'ajoute que l'ensemble des collaborateurs adhère sans réserve aux valeurs de la marque : esprit d'équipe, attitude positive, excellence du service rendu, respect, humilité. Ce sont elles qui portent l'engagement de nos intervenants.

Quels sont les services les plus demandés ?

J.F.-A. Le ménage représente 60% de notre C.A Le service aux personnes âgées est en pleine progression avec le nombre croissant de seniors. Quant à la tension en matière de RH, c'est désormais l'un des grands défis à relever.



La RSE est au cœur des priorités chez O2. Le groupe s'illustre notamment en reversant chaque année 5% de ses bénéfices au Fonds d'action Oui Care au service des femmes victimes de violences. Il lutte également contre le travail au noir, un fléau tant pour l'écosystème que pour les personnes qui l'exercent.





HOMAT

L'expert en location de meubles

Spécialisé dans la location de meubles et d'électroménager pour les salariés expatriés en France, Homat a su convaincre les plus grandes entreprises internationales. Rencontre avec Laurent Capmas, président-fondateur d'une entreprise en plein développement.





Pouvez-vous nous présenter Homat?

Nous sommes spécialisés depuis plus de 30 ans dans la location de mobilier et d'électroménager de courte ou longue durée. Nos clients sont essentiellement des salariés de grands groupes internationaux expatriés en France avec leur famille: nous pouvons leur louer du mobilier pour quelques mois, le temps que leur déménagement arrive de l'étranger, ou bien pour quelques années.

Avant leur arrivée, nous installons les meubles, faisons les lits, branchons le frigo; ils n'ont plus qu'à poser leurs valises directement depuis l'aéroport, sans passer par l'hôtel. Nous les accompagnons tout au long de la location (panne d'appareil, besoin de nouveaux meubles...) et récupérons également le mobilier à la fin.

De grands groupes nous font confiance: Air Liquide, Axa, BNP Paribas, L'Oréal, Sanofi, Total, Stellantis... Grâce à nous, leurs salariés sont plus efficaces, plus sereins lors de cette période de transition où ils doivent s'adapter à un nouveau pays et à un nouvel environnement de travail.

> *« Une solution économique qui permet aux salariés d'être plus sereins et plus efficaces dans leur travail »*

En 2021, votre C.A a augmenté de 12%... Les raisons de votre succès?

Nous proposons une solution à la fois économique et écologique, avec des fournisseurs exclusivement européens. Nous sommes reconnus pour notre flexibilité, notre réactivité et la qualité de notre service, ce qui nous permet d'être membres aujourd'hui du SNPRM (Syndicat National des Professionnels de la Relocation et Mobilité) et du Cercle Magellan, qui rassemble les DRH des principales sociétés internationales. Avec un large choix de produits pour toutes les pièces de la maison, nous offrons un service complet au plus proche des besoins de chacun de nos clients.

HOMAT
LOCATION DE MEUBLES

www.homat.fr - info@homat.fr

DESTINATION FRANCE

Alors que 70% des Français ont prévu de partir entre avril et juin 2022, l'Hexagone est également la destination européenne privilégiée pour les clientèles américaine, belge, italienne et espagnole. L'attractivité de la destination France pour les clientèles internationales se confirme, avec une hausse en moyenne de 15 à 20 points des intentions de voyage dans les prochains mois et des taux de réservation en avance.

L'Hexagone reste une valeur sûre puisque 11% seulement des séjours devraient avoir lieu à l'étranger. Pour mémoire, en mai 2021, seules 5% des intentions de départ portaient sur un séjour hors de nos frontières.

On constate aussi une forte envie des clientèles internationales de sortir de leurs frontières. Sur les marchés européens et long courrier étudiés (Royaume-Uni, Belgique, Pays-Bas, Allemagne, Suisse, Italie, Espagne et Etats-Unis), les intentions de départ en vacances pour les 6 prochains mois sont en hausse de 15 à 20 points par rapport à l'année dernière, avec des taux s'échelonnant de 79 à 95% selon les marchés enquêtés.

La France est en bonne position pour bénéficier de la reprise du tourisme international puisqu'elle attire et qu'elle constitue la destination N°1 en Europe pour les clientèles américaine, belge, italienne et espagnole. Son attractivité auprès des clientèles britanniques retrouve des couleurs, après la bonne dynamique observée dans les stations de montagne au premier trimestre 2022.

L'image de la France apparaît globalement aussi très positive en Europe et aux Etats-Unis. En termes de freins aux projets de séjours en France, le contexte géopolitique actuel est en tête des craintes exprimées par les différents marchés européens, reléguant, par la même occasion, celle d'une reprise épidémique, au 3ème rang des préoccupations.

Source : Synthèse ADN Tourisme & Atout France



OK CORRAL

La réussite du plus grand parc d'attractions du Sud de la France

Mais qu'est-ce qui fait le succès d'OK Corral ? Le plus grand parc d'attractions du Sud de la France attire 400 000 visiteurs par an et toujours plus d'entreprises et de comités d'entreprises. Dans une pinède provençale, au pays des cow-boys et des Indiens, la famille Bembom ne cesse d'innover. L'entreprise a investi 4 M€ récemment, pour un espace sur le thème du Mexique. Henk Bembom nous raconte.



Qu'est-ce qui fait le succès d'OK Corral ?

OK Corral n'est pas un parc de loisirs et d'attractions comme les autres. Ce qui nous caractérise, au-delà de notre thématique sur le western, c'est notre état d'esprit très familial et notre accueil personnalisé. Nous connaissons nos visiteurs, très fidèles, et ils nous connaissent. OK Corral, c'est beaucoup d'histoires fabuleuses, grâce à l'imagination débordante et à l'âme d'enfants de nos 41 collaborateurs et de nos 200 saisonniers, qui innovent sans cesse pour leur offrir des moments inoubliables et une ambiance inimitable. OK Corral a beau être le plus grand parc du Sud et l'un des plus anciens de France, on n'y fait pas la queue pendant 2 heures pour faire une attraction !

Quelle est l'histoire de cette entreprise ?

L'aventure a démarré à Cuges-les-Pins en 1966, quand un dompteur de fauves crée un ranch. Le site sera repris par un industriel, avant d'être racheté par mon grand-père en 1979. Originaire des Pays-Bas, il possédait déjà plusieurs parcs d'attractions. Celui-ci est toujours resté dans la famille. Aujourd'hui, il accueille 400 000 visiteurs par an, autour de 30 attractions et pas moins de 8 spectacles par jour.



> *OK Corral est un parc international profondément ancré sur son territoire et qui a su conserver sa culture d'origine. Nous sommes fiers d'être un moteur de l'économie locale.*

Comment accueillez-vous également les entreprises ?

Nous organisons des événements sur-mesure, jusqu'à 10 000 personnes, pour les entreprises et les comités d'entreprises, avec différents spectacles et animations possibles et un service traiteur ou restauration. Nous offrons une alternative originale et très appréciée aux formules plus traditionnelles. Nous organisons aussi des séminaires, mariant travail et team building autour d'animations comme l'apprentissage de la fauconnerie. Nous disposons de salles entièrement équipées et de 88 hébergements (tipis, chucks wagons, chalets, villas, lodges...) Nous travaillons régulièrement pour l'industrie automobile, notamment.

Comment avez-vous géré la crise sanitaire ?

Nous avons fait peau neuve, avec un investissement de 3,7 M€ ! Toute l'équipe a prêté main forte et nous avons ajouté 50 000 m² autour de six nouvelles attractions sur le thème du Mexique. Cette thématique ultra-vivante et haute en couleurs met de la gaieté en cette période où nous en avons bien besoin !



PRIX BEST GREEN INITIATIVE : OK CORRAL RÉCOMPENSÉ

En 2021, OK Corral a reçu un Awards du Park World Excellence qui récompense sa démarche RSE, notamment ses travaux d'extension réalisés pendant la crise sanitaire. En plus de la valorisation des déchets, l'entreprise a eu recours à des modules conçus sur le principe des legos®, lauréats du salon du bâtiment de Paris. Une démarche exemplaire.

FOCUS
SUR LA FILIÈRE BÂTIMENT !

Les carnets de commandes des entreprises, aux environs de 7,3 mois à fin mars, permettaient toujours d'alimenter l'activité l'immédiate du secteur, encore tirée par la construction de maisons individuelles et la rénovation énergétique. Toutefois, comme les experts de la FFB l'avaient anticipé dans leurs prévisions de la fin 2021, les premières fissures qui se dessinaient se confirment.

On relève notamment que les ventes de maisons individuelles ont abandonné 15 % en glissement annuel, sur le cumul décembre 2021-février 2022. Un fléchissement de l'activité bâtiment est donc inéluctable dans ces prochains mois.

LA DÉMARCHE ZAN (ZÉRO ARTIFICIALISATION NETTE)

Consacrée en 2018 par le Plan Biodiversité, puis en 2020 par la Convention citoyenne sur le climat, cette démarche consiste à réduire au maximum l'extension des villes en limitant les constructions sur des espaces naturels ou agricoles et en compensant l'urbanisation par une plus grande place accordée à la nature dans la ville.

Zéro Artificialisation Nette (ZAN) est un objectif fixé pour 2050. Il demande aux territoires, communes, départements, régions de réduire de 50 % le rythme d'artificialisation et de la consommation des espaces naturels, agricoles et forestiers d'ici 2030 par rapport à la consommation mesurée entre 2011 et 2020.

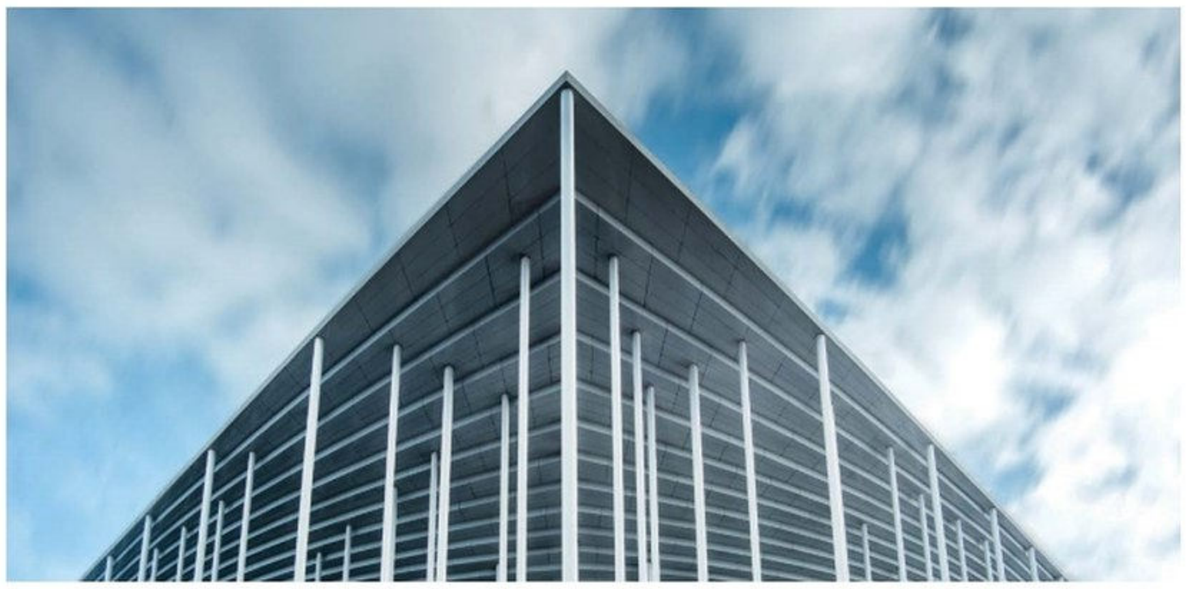
Source FFB



EURISOL

Isolants projetés

L'entreprise française Eurisol développe des systèmes projetés d'isolation thermique, acoustique et de protection passive contre l'incendie. Les performances de ses produits en font un des leaders européens. Rencontre avec Marco Ferrarin, dirigeant 2ème génération de Eurisol.



A quels besoins répondent vos produits ?

Il s'agit de procédés isolants projetés sur les surfaces verticales ou horizontales. Ces matériaux sont destinés aux professionnels du bâtiment en France et à l'étranger. Ils améliorent les performances des bâtiments avec une grande facilité d'application sur des supports variés, de la dalle en béton à la gaine métallique.

> *« Les produits EURISOL sont réputés pour leur performance et leur facilité d'utilisation. »*

Parlez-nous de votre gamme !

Le produit ISOTHERM et son lambda (λ) à 0,038 a les meilleures performances du marché en France. La consommation réduite permet une montée en épaisseur plus rapide facilitant son utilisation. Le faible dégagement de poussières améliore le confort des opérateurs et la propreté des chantiers. Tous les produits EURISOL sont classifiés A+ et non toxiques. Les produits Isoflam SM et Isogaine sont quant à eux dédiés à la protection contre l'incendie des structures. La gamme EURISOL présente aussi des performances acoustiques allant jusqu'à une absorption αW = 1 et une isolation phonique avec un gain compris entre 2 et 11 dB.

Votre accompagnement client ?

EURISOL, entreprise innovante, est en veille permanente avec un service technique expérimenté et réactif. C'est aussi une entreprise familiale, véritable partenaire de ses clients . Nous les conseillons, trouvons des solutions à leurs contraintes ou difficultés et pouvons les former techniquement.

- Produits incombustibles (A1)
- Fabrication certifiée ISO 9001
- Laboratoire interne et station-feu (étalonnée COFRAC)

eurisol

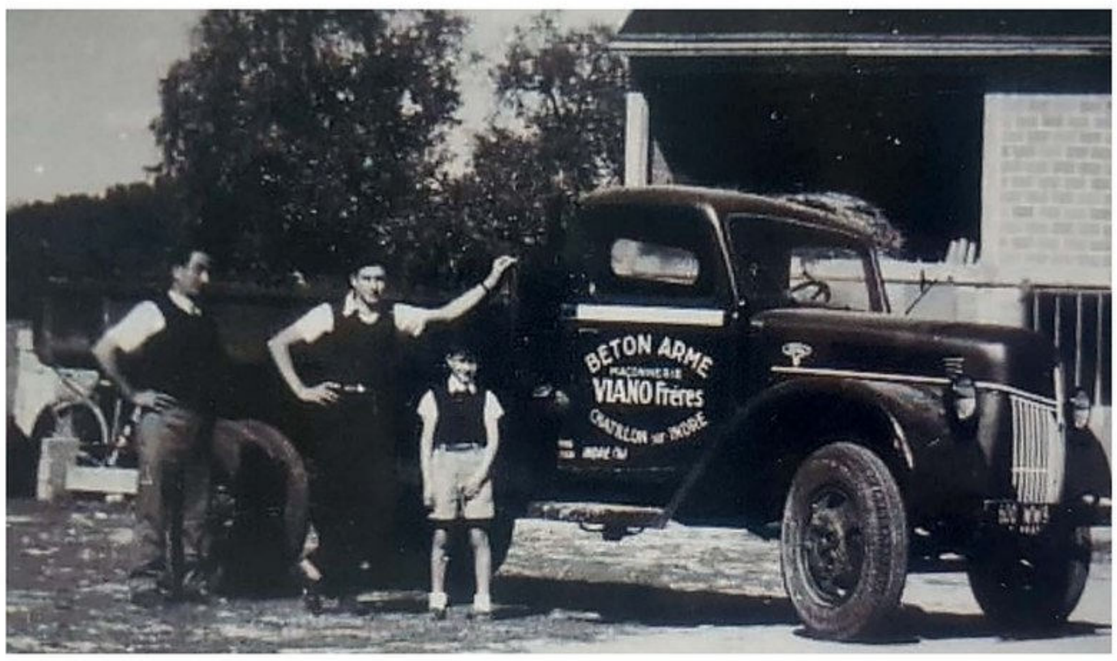
www.eurisol.net

VIANO

Une saga familiale dans le bâtiment

Créée en 1921, l'entreprise familiale Viano, installée à Châtillon, dans l'Indre, a su se réinventer pour rester compétitive. Elle rayonne aujourd'hui sur la région Centre et propose notamment à ses clients industriels et commerciaux la livraison de bâtiments neufs clé en main. Rencontre avec le gérant Jean-Philippe Viano et son fils Antoine Viano, associé.





Pouvez-vous présenter Viano ?

Viano a été créée en 1921 par deux frères, Aristide et Baptiste Viano, à l'origine comme une entreprise locale de gros œuvre et de maçonnerie. Installée à Châtillon, dans l'Indre, où elle se trouve encore aujourd'hui, elle a traversé les périodes troublées du XXe siècle, comme la crise de 1929 ou la Seconde Guerre mondiale. Passées les Trente Glorieuses, elle s'est développée par croissance externe dans les années 2000 avec le rachat de plusieurs entreprises de la région lui permettant de renforcer ses compétences.

Société familiale dont nous incarnons la troisième et quatrième génération, Viano a toujours su rebondir lorsqu'elle a connu des moments difficiles. Ce qui est bien sûr arrivé au cours de ses 100 ans d'histoire !



Votre positionnement ?

Les marchés publics, en forte diminution depuis la crise sanitaire, représentent 10% de notre CA. Pour le reste, notre activité va de la rénovation à la construction de bâtiments neufs, industriels ou commerciaux, qui est dominante aujourd'hui.

> *Nos constants investissemens dans le matériel, les moyens de production et l'ingénierie nous permettent de livrer des bâtiments clé en main : montage du dossier, établissement du budget, réalisation des plans et construction. Nous sommes également experts des énergies renouvelables et participons chaque année à la construction d'environ 150 bâtiments équipés en photovoltaïque.*

Depuis 7 ans, Viano intervient au zoo de Beauval, dans le Loir-et-Cher. Nous avons réalisé le génie civil du Parc au Lion et du Parc pour Hippopotames ainsi que celui du dôme équatorial, inauguré en 2020 pour les 40 ans du site.

Quelles sont vos valeurs ajoutées ?

La qualité de nos prestations, le respect rigoureux des délais et l'implication de nos équipes sont nos atouts majeurs. Dans un contexte tendu de recrutement, la diversité de nos chantiers, et l'attachement de nos chefs d'équipe à la transmission, maintiennent notre attractivité.

Quelles sont vos perspectives ?

Compte tenu du contexte international, avec la flambée du coût des matières premières, il est difficile de se projeter. Pour autant, nous avons un carnet de commandes rempli pour plus d'un an, ce qui est exceptionnel dans le secteur. Notre premier objectif est de consolider notre activité dans la région Centre-Val-de-Loire.

VIANO BTP

www.vianobtp.fr

ECO-PI

Solutions de recharge électrique

Avec une offre complète adaptée à l'ensemble des acteurs, ECO-PI se positionne en facilitateur de la mobilité électrique. Rencontre avec Cédric Journal, son fondateur.



ECO-PI, le généraliste de la recharge ?

Le marché de la mobilité électrique est en plein boom avec une multiplicité d'acteurs aux profils et compétences variés. Il n'est ainsi pas facile de s'y retrouver pour une personne novice. ECO-PI facilite le passage à la mobilité électrique avec une prestation 360° ajustée à chaque besoin : à domicile, au travail et même sur la route. Concrètement, nous accompagnons nos clients de A jusqu'à Z, depuis l'analyse de leur besoin à la gestion quotidienne des bornes (utilisateurs, monétisation…).

> *Une solution de recharge qui dépasse vraiment les bornes*

Quelles bornes et services proposez-vous ?

Chez ECO-PI, nous avons développé plusieurs partenariats avec des fabricants pour proposer la meilleure solution selon les contraintes budgétaires et techniques de nos clients. Recharge accélérée ou normale, installation murale ou sur pied, notre catalogue répond à tous les besoins de charge de 3,4kW à 350kW. Nous assurons une maintenance prédictive grâce à un système de supervision à distance. De plus, nos cartes de recharge et notre application mobile vous permettent d'accéder à de nombreux réseaux de recharge, soit plus de 200 000 points de charge publics en France et en Europe.

Quelles perspectives ?

Notre positionnement à 360° est en phase avec un besoin de simplification du passage à la mobilité électrique de tous : propriétaires de véhicules, gestionnaires de flottes, enseignes disposant d'un parking… ECO-PI, aujourd'hui principalement présent en Ile-de-France et Normandie, se développe désormais à l'échelle nationale avec un réseau de commerciaux au plus près de ses clients. Innovant, ECO-PI anticipe les évolutions du marché et les attentes des consommateurs de demain en proposant dès à présent des offres attractives de location à partir de 34,90€/mois TTC.

www.eco-pi.fr - Contact : 01 34 78 82 42

GP BATTERIES

Redonne ses lettres de noblesse aux piles rechargeables

À l'air du green, l'utilisation de piles rechargeables ne devrait plus être un sujet ; et pourtant, 55% des consommateurs ont baissé les bras… Décryptage avec Sandrine Isambard, sales manager France de GP Batteries (expert de la batterie depuis bientôt 60 ans).

Votre démarche ?

GP Batteries est le premier fabricant mondial de piles rechargeables. Souhaitant promouvoir des solutions durables, nous nous sommes interrogés sur les habitudes et les attentes des consommateurs en commandant une étude inédite à Infopro Digital (réalisée en avril 2022). Les chiffres viennent de tomber et le constat est édifiant.

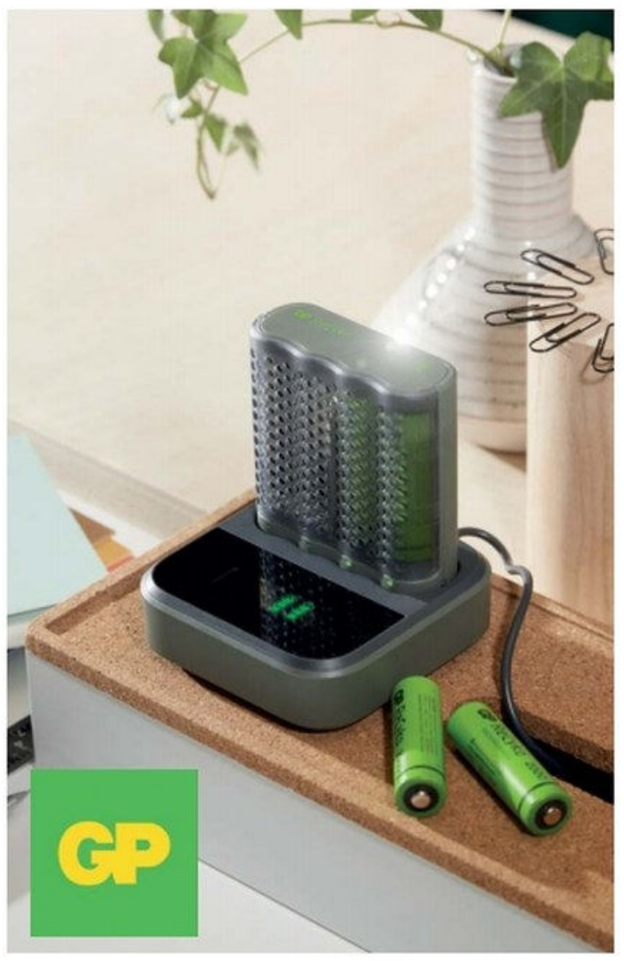


Les résultats de cette étude ?

Une majorité de Français estime que le rechargeable "n'a pas la place qu'il mérite" mais 55% ne l'utilise plus ! Pourtant, une simple pile bâton rechargeable (fabriquée par GP Batteries, vendue environ 3 euros) remplace jusqu'à 2000 piles jetables. Économie, qualité et environnement : le cocktail est pourtant alléchant, alors même que l'environnement est au cœur des préoccupations des Français.

Un nouveau paradoxe français ?

La défiance vis-à-vis du rechargeable est liée à une perception erronée de son prix et de son utilisation. Alors, mettons l'accent sur son caractère économique et pratique !



En faisant savoir que nous maîtrisons cette technologie, nous voulons démontrer aux Français qu'ils peuvent changer leurs habitudes.

Alors que 50% d'entre eux jugent l'offre insuffisante et peu attractive en termes de durabilité, l'offre de la grande distribution reste pauvre. Les 2/3 des usagers disent manquer d'informations claires et précises pour faire leur choix.

GP Batteries présentera les résultats complets de l'étude fin mai lors d'un webinar.

Restez connectés !

www.gpbatteries.fr

GROUPE SILVER ENERGY

Le spécialiste de la rénovation énergétique des bâtiments

Le Groupe Silver Energy intervient partout en France pour optimiser la consommation énergétique des établissements de santé, des bâtiments tertiaires et copropriétés. Il lance également une solution de borne de recharge électrique pour ses clients EHPAD et syndics de copropriété. Explication avec Michaël Kalfon, Directeur Général.



Pouvez-vous présenter le Groupe Silver Energy ?

En 2013, j'ai fondé le Groupe Silver Services, une société qui fournit des équipements optiques et auditifs aux personnes âgées ainsi que de multiples services aux maisons de retraite. J'ai saisi l'opportunité du Grenelle de l'environnement pour créer le Groupe Silver Energy, spécialisée dans la rénovation énergétique des bâtiments. Nous nous sommes alors naturellement tournés vers les établissements de santé, en particulier les EHPAD, pour proposer notre offre de services : la rénovation énergétique de leurs bâtiments à coût zéro grâce aux aides de l'Etat. Nous avons ensuite élargi notre offre à d'autres secteurs d'activité comme les syndics, le tertiaire et les administrations publiques qui ont l'obligation d'engager des travaux dans les trois années à venir pour réduire leur consommation d'énergie.

> *« Nous déchargeons nos clients de leurs problématiques énergétiques et leur permettons de se concentrer sur leur cœur de métier. »*

Comment intervenez-vous ?

Nous proposons des services complets couvrant un grand nombre d'opérations, des premières étapes du projet jusqu'à sa finalisation : isolation des combles, calorifugeage (renouvellement des tuyaux de chauffage), isolation des planchers bas. Grâce à notre société interne d'installateurs, nous intervenons dans les meilleurs délais. La très grande réactivité est un engagement fort du Groupe Silver Energy qui maîtrise l'ensemble de la chaîne.

Quels sont vos projets ?

Nous avons développé une borne de recharge électrique dédiée dans un premier temps aux EHPAD et aux syndics, qui sera lancée sur le marché au 2ème semestre 2022. Nous voulons répondre ainsi à la pénurie d'infrastructures de ce type et préparer l'avenir puisque l'Etat a fait de la réduction des gaz à effet de serre l'une des priorités de sa politique de transition énergétique.

Placées sur les parkings d'immeubles et de centres de santé, ces bornes seront disponibles à l'achat ou à la location pour nos clients. Les utilisateurs bénéficieront quant à eux de leur propre système de connexion grâce à un abonnement mensuel.



Quelles sont les tendances du secteur ?

Les nouvelles mesures gouvernementales à venir vont très certainement faciliter l'acquisition de bornes électriques par les particuliers et les entreprises, ce qui permettrait de rénover tout le parc. A ce jour, l'électricité est l'énergie la plus propre et la plus économique. Des solutions intéressantes émergent comme le photovoltaïque qui permet de gérer sa consommation mais aussi de revendre le surplus accumulé. Le modèle n'est pas encore mûr, mais représente clairement l'avenir.



QUELQUES CHIFFRES

- CA : 10 Millions d'euros
- Effectif : 35 personnes
- Partenariat avec plus de 600 EHPAD
- Plus de 1200 copropriétés isolées

GROUPE SILVER ENERGY

Contact :

01 41 34 34 00
contact@groupesilverenergy.fr

SCYBL

Un concentré de solutions innovantes pour l'industrie, la santé et le tertiaire

Créée en 2003, la holding SCYBL rassemble aujourd'hui 7 PME tournées vers l'agilité et le collaboratif : Codis et ses trois filiales (Bretagne, Matériel, Environnement), D+ Services, Naolyz et Technofoam. Du matériel de nettoyage aux absorbants pour l'industrie, le groupe nantais développe son expertise et son sens de l'innovation auprès de marchés porteurs comme l'aéronautique, la santé ou la prévention. Illustration avec trois solutions récentes.

Un purificateur d'air ultraperformant et durable

Petite dernière du groupe Scybl, Naolyz est à l'origine d'une technologie de rupture dans la purification de l'air. Issu de la rencontre entre des spécialistes en microbiologie et en aéraulique, son processus d'oxydation évolutive avancée permet d'éliminer l'ensemble des bactéries, virus et polluants. Contrairement aux solutions existantes qui captent les polluants à l'aide d'un filtre, Naolyz les détruit en toute sécurité et s'utilise en présence de personnes. Destiné aussi bien aux crèches et aux écoles qu'aux bureaux, restaurants d'entreprises, hôpitaux, sites industriels ou commerces, le produit a été validé et référencé par deux géants de la santé. Fabriqué en Bretagne, le purificateur d'air Naolyz est éco-conçu et promet une garantie de 8 ans.





La boule d'extinction : une nouvelle réponse au risque d'incendie

Acteur historique sur le marché des défibrillateurs, D+ Services propose depuis peu un extincteur révolutionnaire. D'une prise en main facile et rapide, la boule d'extinction Elide Fire se lance sur le feu, quelle que soit son origine, et l'éteint grâce à un agent extincteur biodégradable. Véritable sentinelle, elle s'active automatiquement en présence d'une flamme. Un atout de poids pour lutter contre les incendies domestiques, responsables en France de deux décès par jour.

Un générateur d'eau ozonée pour nettoyer et désinfecter à l'eau courante

Grâce à un processus normé, le générateur d'eau tri-oxygénée agit au niveau moléculaire pour faire de l'eau du robinet un nettoyant et désinfectant aussi puissant que naturel. En mode pulvérisateur, il s'emploie pour laver rapidement tous types de surfaces. Connecté directement à l'installation d'eau courante, le générateur d'eau ozonée « Avatar » nettoie sans ajout de produit des sites industriels, y compris agroalimentaires, des restaurants, salles de sports, marchés, etc. Véritable alternative à l'utilisation des produits de nettoyage habituels, il est profitable aussi bien sur le plan écologique qu'économique : la santé des salariés est préservée et les équipements de protection (gants, masques, lunettes…) deviennent superflus. Exit aussi la phase de rinçage, permettant une substantielle économie d'eau ! Quant aux eaux rejetées, elles sont exemptes de produits chimiques. Une révolution dans le domaine du nettoyage !



www.scybl.fr



LA CULTURE D'ENTREPRISE AU CŒUR DE LA CROISSANCE ?

Dans les entreprises en hypercroissance, la culture d'entreprise devient le premier levier. De manière logique, les dirigeants citent leur capacité d'attraction et de rétention des talents comme enjeu prioritaire (38 %) pour le succès de leur trajectoire de croissance. Les critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance), d'impact ou durabilité prennent également de l'importance : 58 % des répondants ont une démarche RSE intégrée à leur stratégie d'entreprise et 21 % envisagent de devenir « société à mission ». **Le corollaire est une forte vigilance à ce que ces démarches soient authentiques,** ainsi que la conscience d'être seulement au début d'un processus (56 % disent avoir besoin d'être accompagnés pour structurer ces démarches d'impact).

DES ENTREPRISES RÉSILIENTES FACE À LA CRISE SANITAIRE

Alors que la crise sanitaire a bousculé et fragilisé l'ensemble du tissu économique, les entreprises en hypercroissance ont dans l'ensemble mieux résisté. Huit dirigeants sur dix indiquent ne pas avoir modifié ou adapté leur business model pour faire face à la situation, et 39 % de ces entreprises sont parvenues à conquérir de nouveaux clients. Leurs atouts dans ce contexte de crise : **des business models solides, s'appuyant sur l'innovation et sur la digitalisation de leur organisation.**

Pour maintenir un rythme de croissance élevé, 97 % des dirigeants tablent sur un renforcement de leur activité dans les deux prochaines années en France, et 65 % à l'international. Parmi ces derniers, 87 % souhaitent s'internationaliser davantage au sein de la zone euro. L'étude montre par ailleurs que si ces entreprises ont relativement peu souffert de la crise sanitaire, c'est grâce à l'excellence de leur pilotage reposant sur la croissance organique et l'autofinancement, **des facteurs privilégiés par plus de six dirigeants sur dix.**

Source : Etude KPMG France & Croissance Plus (« Les entreprises en hypercroissance »)

SELLSY

La suite CRM complète pour les TPE/PME

Associant des outils de prospection & vente, de facturation et de gestion ainsi que de suivi de trésorerie, la suite CRM Sellsy s'impose comme une des plus complètes du marché. Entretien avec Victor Douek, co-CEO de cette scale-up basée à Bordeaux et La Rochelle.



Pouvez-vous présenter Sellsy ?

Sellsy est une suite CRM complète gérant l'ensemble du cycle de vie de la relation client. Elle regroupe des modules de prospection commerciale, vente, facturation, comptabilité et gestion de la trésorerie.
Son interface personnalisable et collaborative, simple d'utilisation, la rend particulièrement attractive pour les TPE/PME.

Sellsy a développé une marketplace permettant de connecter la suite CRM à toutes les applications et à tous les outils de l'entreprise, ce qui permet d'agréger la donnée et de fluidifier les processus.

Qu'apporte Sellsy à vos clients ?

Plateforme CRM de gestion de la relation clients, Sellsy accompagne les TPE/PME autour de trois étapes essentielles de leur activité : développer leur activité commerciale, se faire payer, simplifier leur gestion administrative. J'ajoute que nous les accompagnons sur l'import de leurs données, des développements spécifiques ou de la formation personnalisée pour accompagner la montée en compétences des collaborateurs sur les différents modules.

Quelles sont vos perspectives ?

Le marché est porteur, 80% des PME ne sont aujourd'hui pas équipées d'un CRM. La digitalisation des processus de gestion est l'enjeu de demain. En outre, toutes les entreprises ont l'obligation de passer à la facturation électronique d'ici 2024. Une opportunité qui devrait les pousser à digitaliser d'autres pans de leur activité. Nous poursuivons donc nos efforts en matière de R&D pour améliorer notre outil. Notre objectif a toujours été de répondre aux besoins de digitalisation des TPE/PME pour qu'elles puissent se concentrer sur leurs actions à forte valeur ajoutée.

sellsy

www.go.sellsy.com

STENGER PRO

Bras droit du soudeur

Le métier stratégique de soudeur doit pouvoir compter sur des outils performants pour pallier le manque d'hommes. Les tables et accessoires de bridage et de soudure Stenger Pro, fabriqués par Siegmund, sont par leur simplicité et leur ingéniosité des systèmes durables qui augmentent significativement qualité de travail et productivité.



Pour les petites ou grandes entreprises — Dassault, Nexter ou encore Safran —, l'offre de Stenger Pro est une garantie d'efficacité. La perfection des tables et des points de bridage permettent de souder et assembler avec précision. Grâce à l'acier nitruré, les projections de soudure ne collent pas et la longévité d'utilisation est optimale. Les dimensions des tables s'adaptent à tous les besoin, grâce à un système modulaire qui peut même prendre en charge des travaux de charpente métallique

> *Nos produits sont les assistants hors pair des soudeurs, nos clients sont nos meilleurs ambassadeurs*

C'est essentiel pour Christian Stenger, PDG de cette société vosgienne, de travailler en totale transparence. Les prix sont cadrés et publics. Cette entreprise à taille humaine (CA 4M€ en 2021), traite en direct avec ses clients, guidée par des valeurs éthiques et justes. Son ambition est d'accompagner les soudeurs.

Avec l'influenceur Soudeurs 2.0, ils ont imaginé le championnat de France de la soudure à Vierzon en 2021. Une belle occasion de mettre en avant cet artisanat indispensable. Côté technique, l'entreprise vend depuis peu des robots collaboratifs capables d'imiter le geste de l'homme sans programmation. Il faut améliorer et faciliter le travail du soudeur !



Sans aucune maintenance nécessaire, les produits Stenger Pro promettent rentabilité et compétitivité.

www.stengerpro.com - stengerpro -

WAGO

Un partenaire novateur pour l'industrie technologique

Solutions de connexion, interfaces de précâblage, modules relais, convertisseurs de mesure et solutions d'automatisme... Utilisés dans le monde entier, les produits WAGO sont réputés pour leur sécurité et leur fiabilité. Rencontre avec Hans Peter Kurzweil, directeur général de la filiale française.

Pouvez-vous présenter WAGO ?

Spécialiste des technologies de raccordement électrique et des techniques d'automatisation, WAGO est un groupe familial allemand de dimension internationale, fondé en 1951. Il compte à ce jour 9000 salariés et pèse 1,3 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2021.



Créée en 1971, WAGO France est la première filiale du groupe implantée hors d'Allemagne.

Forte de ses 170 collaborateurs, elle est présente partout sur le territoire avec un atelier de production et de logistique situé à Roissy, en Île-de-France, et plusieurs agences commerciales en régions.

Quelles sont vos valeurs ajoutées ?

Que ce soit dans l'industrie, dans l'ingénierie ferroviaire ou énergétique, dans le secteur maritime et offshore ou dans la technique du bâtiment et de l'éclairage, notre gamme de produits, qui couvre 20 000 références, répond à tous les besoins.

> *Nous proposons également, à travers WAGO Services, la réalisation complète de projets spécifiques, sur mesure.*

A partir d'un cahier des charges ou même d'une simple idée, notre bureau d'études conçoit la solution technique la mieux adaptée aux besoins de nos clients, jusqu'à l'automatisation d'un bâtiment entier par exemple.

Quelles sont vos perspectives ?

Le groupe a toujours visé des objectifs de croissance raisonnée. C'est la marque de fabrique allemande qui passe par l'amélioration continue de nos outils de production. L'innovation est par ailleurs au cœur de notre ADN. Nous y consacrons chaque année une part significative de notre chiffre d'affaires. WAGO est ainsi leader du marché mondial de la technologie des bornes à ressort, une innovation qui a révolutionné le secteur et que nous optimisons continuellement.

www.wago.com/fr

LPM

Ensemblier pour l'industrie

Née en 2015 suite au choix de Merck d'externaliser la fabrication des équipements pour l'industrie pharmaceutique, LPM prend un nouveau virage. Le point avec Eric Jousselin, DG de LPM.



@ Dorothée Parent

Vous avez racheté LPM avec votre associé en 2020, parlez-nous de votre objectif ?

L'idée est de sortir de la dépendance de Merck, qui représente 70 à 80 % de notre CA de 6M€, et de proposer nos compétences dans le processus de fabrication des médicaments et de fabrication orientée sur la tuyauterie industrielle fine à d'autres clients de l'industrie pharmaceutique du Grand Est.



Mr Arnaud CLAUDET
DG Novéo et co-repreneur de LPM

Grâce à l'effet COVID et au levier des annonces gouvernementales sur le rapatriement des productions en Europe, LPM s'agrandit.

Projets à moyen terme : une gamme standard de stations NEP, de nouvelles infrastructures, un doublement de l'effectif...

Le cœur de métier de LPM ?

L'expertise de LPM provient de son savoir-faire initial dans la soudure de la tuyauterie de process agroalimentaire ou pharmaceutique, associé aux compétences en ingénierie pharmaceutique de NOVEO, société gérée par mon associé Arnaud Claudet. Allant jusqu'à l'intégration totale des systèmes, LPM est aujourd'hui ensemblier pour l'industrie pharmaceutique. Nos réponses sur mesure pour chaque projet, notre flexibilité et notre proximité constituent des atouts pour nos clients industriels !

Quels sont vos axes de développement ?

Il s'agit de conforter notre place dans l'industrie pharmaceutique, puis de chercher de nouveaux marchés, soit dans d'autres pays comme la Suisse ou l'Allemagne, soit dans d'autres secteurs tels que l'agroalimentaire, le viticole ou le brassicole.

LPM

www.l-p-m.fr - lpmsociété

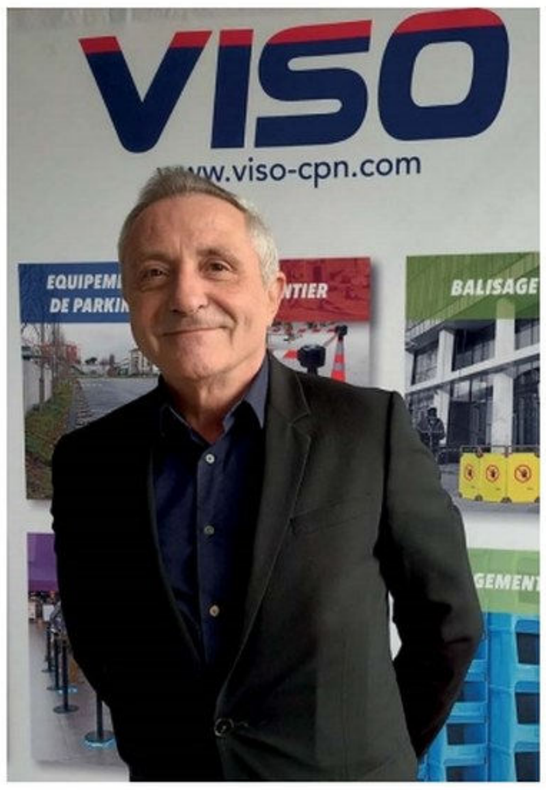
VISO

Force tranquille de l'industrie

Grand fournisseur d'équipements industriels et de voirie, la société Viso s'apprête à souffler sa 25ème bougie. Force tranquille, cette petite PME s'est brillamment développée jusqu'à devenir un acteur majeur de son secteur. Rencontre avec Jean-Claude SCHNEIDER, président fondateur de Viso.

Quelle est l'histoire de Viso ?

Tout a commencé par le rachat d'une société qui proposait des éléments de quincaillerie. Très à l'écoute du marché, nous nous sommes diversifiés : matériel industriel, de manutention, de stockage, de voirie, puis de sécurité et de signalisation. Nous fournissons désormais les acteurs majeurs de la distribution de matériel industriel en France et à l'étranger et assumons régulièrement l'ensemble de leurs besoins.



> *Matériel industriel, de manutention, de stockage, de voirie, puis de sécurité et de signalisation*



Quel est le secret de votre développement ?

Viso étend sans cesse son catalogue de références (plus 3000 produits actuellement), alliance de valeurs sûres, de rareté et d'innovation. Notre réussite sur le marché est le fruit d'un développement intensif de nouveaux produits avec récemment l'intégration de poteaux guide-file comportant des sangles de 10 m.

C'est notre maîtrise de la production (moules, outillage, dépôts de brevets, collaborateurs de proximité) et une forte culture du partenariat qui nous offrent une telle agilité.

Viso poursuit sa croissance au fil des besoins de ses clients, dans la diversification naturelle de ses gammes qui fait notre fierté. L'arrivée d'un nouveau directeur général et le déploiement de nos lignes à l'export nous laissent entrevoir de belles perspectives.

VISO

www.viso-cpn.com/fr

OI TECHNOLOGIES

L'innovation au service de l'industrie

Spécialisé dans les technologies pneumatiques, fluides, mécatroniques et les composants péri-robotiques, OI Technologies apporte à ses clients les solutions les plus performantes du marché, du composant standard à l'équipement complet sur mesure. Explications avec Steve Liebault, Président.

Pouvez-vous présenter OI Technologies ?



OI Technologies fabrique et vend des composants et des équipements sur bases des technologies pneumatiques, fluides et mécatroniques ainsi que des composants péri-robotiques.

Grâce à notre bureau d'études intégré, nous sommes en mesure d'accompagner tout type de projets, de la simple demande de modification de composants standards jusqu'à la production sur-mesure de composants et équipements à forte valeur ajoutée technique, à l'unité ou en série. Notre capacité d'adaptation et la qualité de notre accompagnement sont reconnues sur le marché : nous travaillons avec diverses industries (médicale, automobile, robotique, verrerie, métaux primaires, agriculture...) pour des entreprises de toute taille, de la startup à la multinationale.

> *« Il faut accompagner le client jusqu'à l'intégration et s'impliquer dans la mise en œuvre et le suivi »*

Comment se concrétise votre accompagnement ?

Vendre un produit ne suffit plus. Il faut accompagner le client jusqu'à l'intégration et s'impliquer dans les process, la mise en œuvre et le suivi. Nos outils de mesure permettent ainsi de comparer sur site les installations et applications de nos clients avant et après l'intégration de nos solutions. Nous sommes également en mesure de mettre en évidence les gains générés grâce à un outil d'analyse de gain qui suit le déploiement des optimisations et met en évidence leurs profitabilités pour nos clients.

Quel est l'état du secteur ?

L'industrie française reste riche en opportunités avec de nouveaux développements, par exemple dans le domaine médical ou environnemental. Un de ses enjeux porte aujourd'hui sur l'automatisation des process dans les métiers où la main d'œuvre manque. OI Technologies apporte sa pierre à l'édifice ainsi que son expertise pour aider les industriels à développer les solutions de demain.

OI TECHNOLOGIES
Optimisations • Innovations • Technologies

www.oi-technologies.fr

ELECTRO-OHMS

Spécialiste de l'électronique de puissance

Lancée en 2009 par Martial FERRERES et Christèle MARON, Electro-Ohms propose aux industriels une panoplie de solutions en électronique de puissance et en production de chaleur à partir d'électricité (induction, électrothermie), des activités que les grands groupes industriels actuels ne fournissent pas.
Installée en Alsace et en pleine croissance, l'entreprise ambitionne d'ouvrir des succursales dans l'ouest et le nord de la France.

En quoi consiste votre activité ?

Electro-Ohms dispose aujourd'hui d'une solide expérience dans la maîtrise d'œuvre pour le secteur industriel qu'il s'agisse d'installations neuves ou de rénovation d'infrastructures existantes. Nous fabriquons les éléments dont les professionnels ont besoin, à la demande et sur-mesure et nous les aidons à réparer et à maintenir leurs dispositifs de variation de puissance.



La réussite vient de notre entente, de notre complémentarité et de notre volonté d'aller de l'avant, des atouts partagés au sein de notre équipe. Notre croissance, nous la devons à l'engagement remarquable de nos collaborateurs.

Ce qui fait votre différence ?

Notre savoir-faire réside dans une grande connaissance de notre métier et des attentes de nos clients. La polyvalence et la taille de notre équipe nous font gagner en flexibilité et en dynamisme. Et grâce à notre pôle R&D, nous pouvons dépanner tous types d'installations.

Et pour l'avenir ?

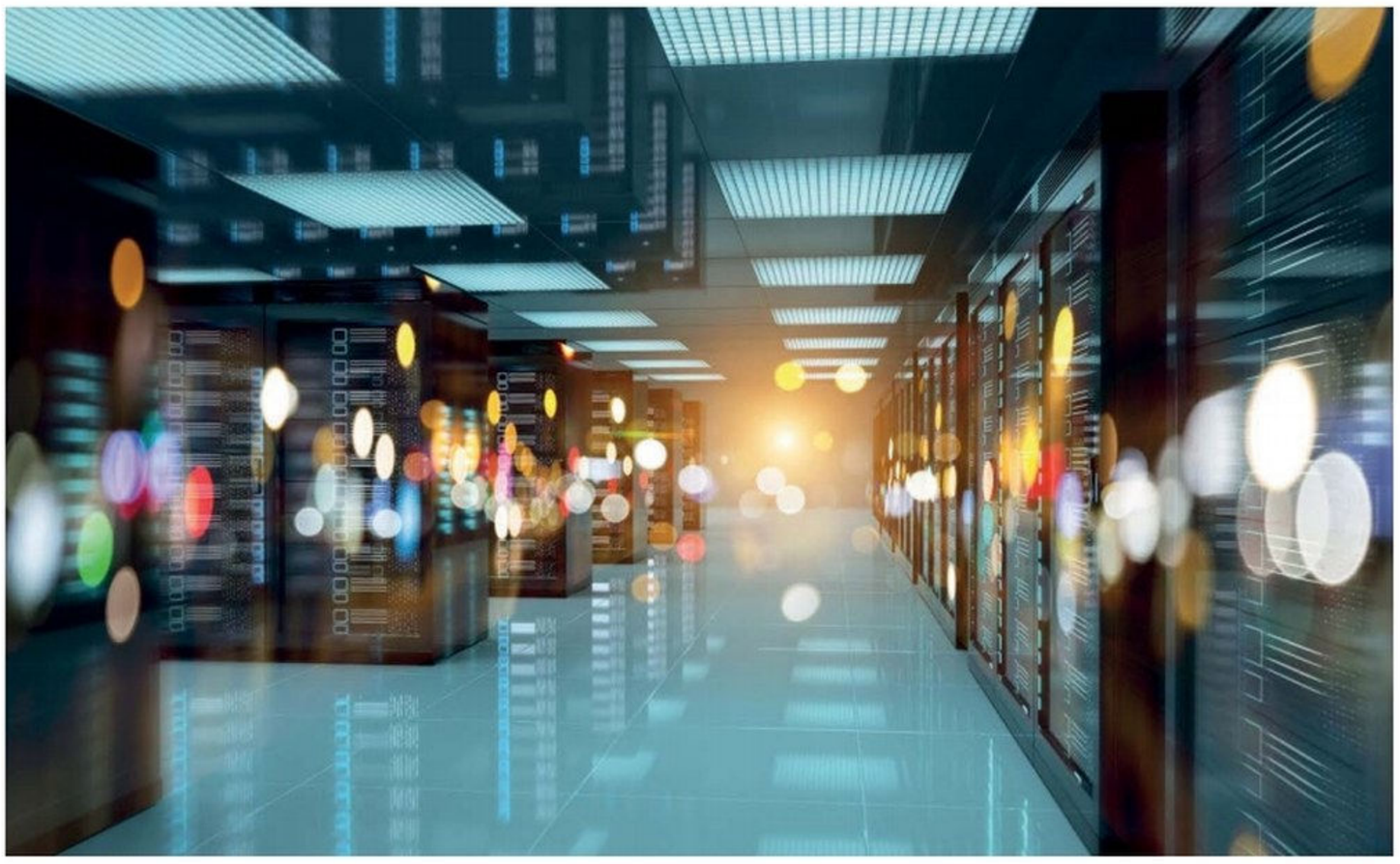
Nous sommes en pleine phase de réorganisation : achat d'une société et de nouveaux locaux pour installer un service dédié à l'induction et transférer l'activité ferroviaire, montée en compétence des collaborateurs, recrutements...

www.electro-ohms.fr

GXPMANAGER

La référence en digitalisation des données critiques

Éditeur de logiciels depuis près de 20 ans, GxpManager accompagne les entreprises dans la digitalisation de leurs données critiques via des outils conformes et économiques, grâce à une vraie expertise en data integrity et compliance. Rencontre avec le Président Jérôme Tomaselli.



Comment avez-vous développé GxpManager ?

GxpManager a été développée en 2003 pour outiller les prestations de ma société de conseil dédiée à l'industrie pharmaceutique. En 2021, constatant le fort intérêt des industriels, j'ai décidé de céder mes activités conseil pour me consacrer à 100% à GxpManager, me donnant ainsi les moyens d'accélérer son développement. Pour cela, nous recrutons massivement et nous sommes aujourd'hui déjà 50 collaborateurs basés à Lyon.

Notre solution innovante est devenue la référence dans ce domaine d'activité. Nous intervenons notamment auprès des leaders mondiaux de l'industrie pharmaceutique, des dispositifs médicaux et de la chimie.

> *GxpManager accompagne le mouvement du document vers la donnée avec agilité et en toute sécurité.*



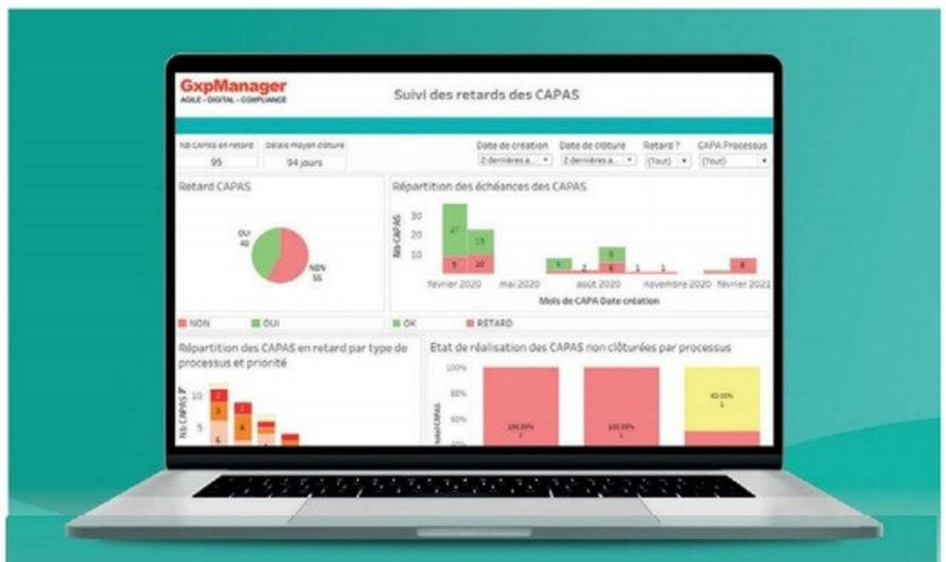
Quelle est votre ambition ?

A l'heure de la digitalisation, les entreprises qui utilisent les documents papier perdent du temps et de l'argent. GxpManager peut les aider à digitaliser leurs données critiques en toute conformité et sécurité. Les sociétés se recentrent ainsi sur leur cœur de métier, réalisent des économies et augmentent leur performance.

Notre mission est de leur permettre de se concentrer sur le traitement des données critiques en privilégiant la réflexion et l'analyse des risques plutôt que de produire des quantités de documents coûteux et difficiles à exploiter.

Quelle est votre valeur-ajoutée ?

Notre plateforme no code low code de génération d'applications sans programmation est un atout majeur : son agilité permet de créer facilement et sans bogue des applications répondant aux besoins des clients. Leur cycle de développement est drastiquement réduit pour leur conception, réalisation et validation. Elles intègrent les fonctionnalités requises pour le traitement des données critiques : audit trail, signature électronique, workflow...Avec le composant GxpAnalytics, le client peut exploiter en temps réel toutes ses données sous forme de KPI, tableaux de bords, analyses statistiques...



Notre offre se décline en 2 approches : digitalisation sur-mesure des documents papier et Excel de nos clients, ou à partir d'applications standard 100% personnalisables (qualité, audit, formation, HSE...). Notre plateforme permet de digitaliser rapidement l'ensemble des données critiques avec un haut niveau de sécurité et de disponibilité grâce à notre offre SaaS et son hébergement souverain et hautement sécurisé.

LES ENJEUX DE LA DATA COMPLIANCE

> Respecter les contraintes réglementaires
> Sécuriser les données critiques
> Garantir l'unicité et l'intégrité de la Data
> Développer un système agile
> Assurer une cohérence globale de l'information
> Exploiter les données critiques

GxpManager
application builder

Management

s'adapte à votre rythme et vous aide à vous épanouir dans votre job

avec son
PODCAST
L'essentiel de Management



avec son
MAGAZINE



2 mois pour approfondir la thématique du magazine : **gagner du temps**

Dès le **14 avril**,
chez votre marchand de journaux

avec son
ÉVÉNEMENT DIGITAL

LE COACHING *live* DE Management

© campos juliet

— LES VOYAGES —
GEO
BY VISITEURS

Au plus près du monde.

DE SAN FRANCISCO AUX ÎLES THAÏLANDAISES, VOYAGEZ AU PLUS PRÈS DU MONDE

Une nouvelle façon de voyager : plus éthique, plus authentique, plus curieuse et conviviale pour associer découverte et détente.

Les voyages GEO by VISITEURS vous invitent à un vaste choix de destinations, lointaines ou proches avec des formules parfaitement adaptées à vos envies : circuits accompagnés en petits groupes, croisières, séjours et voyages sur-mesure. Bénéficiez de toute l'expertise et du savoir-faire de deux grands noms du voyage : le magazine GEO pour l'inspiration, associé à VISITEURS, spécialiste du voyage immersif et responsable pour votre tranquillité d'esprit et votre sécurité.

mini groupes exclusifs

séjours sur-mesure

croisières intimes

circuits accompagnés

Vous désirez en savoir plus :

lesvoyagesgeo.visiteurs.fr
geo@visiteurs.fr ou appelez un de nos conseillers voyages : 01 73 54 39 00 (du lundi au vendredi) pour tout savoir sur votre future destination.

Flashez ce code



Mentions légales : SAS au capital 200 000 € - Immatriculation Atout France : IM075110120 – RCS Paris 340451574
Responsabilité civile HISCOX : HA RCP0318277 - Crédits photos : pexels.com - freepik.com

NOUVEAU

Heineken®

Silver

Extra fraîcheur*

Bouteilles & capsules recyclables Trions-les

Photo retouchée.

*Victoire, serveuse, présente Heineken® Silver : une bière rafraîchissante au goût unique grâce à son procédé de maturation à -1 °C.

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

PUBLICIS CONSEIL RCS Nanterre 414 842 062. Photo : Louise Carrasco.