

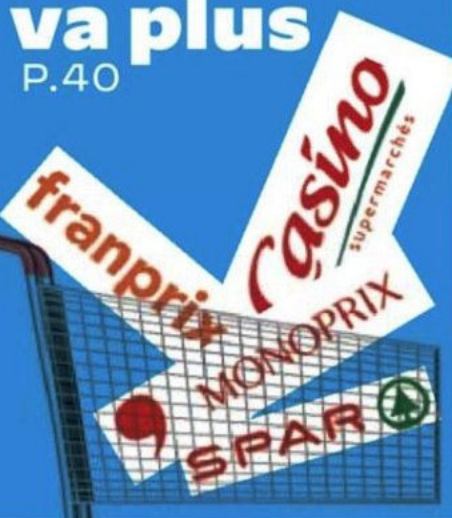


**TOUR DE  
FRANCE**

**La bonne  
affaire  
de Skoda**  
P.76

**GROUPE  
CASINO**

**Pourquoi  
rien ne  
va plus**  
P.40



**COMPTES  
PUBLICS**

**La France,  
nouveau  
cancer de  
l'Europe ?**  
P.22

RÉFORME DES

# Retraites

## Combien vous allez gagner ou perdre

Anticipez selon  
votre profil

P.94

NOS CALCULS  
EXCLUSIFS  
ET NOS CONSEILS  
DE PLACEMENTS

32 ANS

36 ANS

42 ANS

54 ANS

57 ANS

58 ANS

59 ANS

60 ANS

61 ANS

62 ANS

63 ANS

65 ANS

68 ANS

# CAMPING

**Une passion  
française et un  
business florissant**  
P.50



PM PRISMA MEDIA CPPAP

L 12328 - 370S - F: 4,90 € - RD





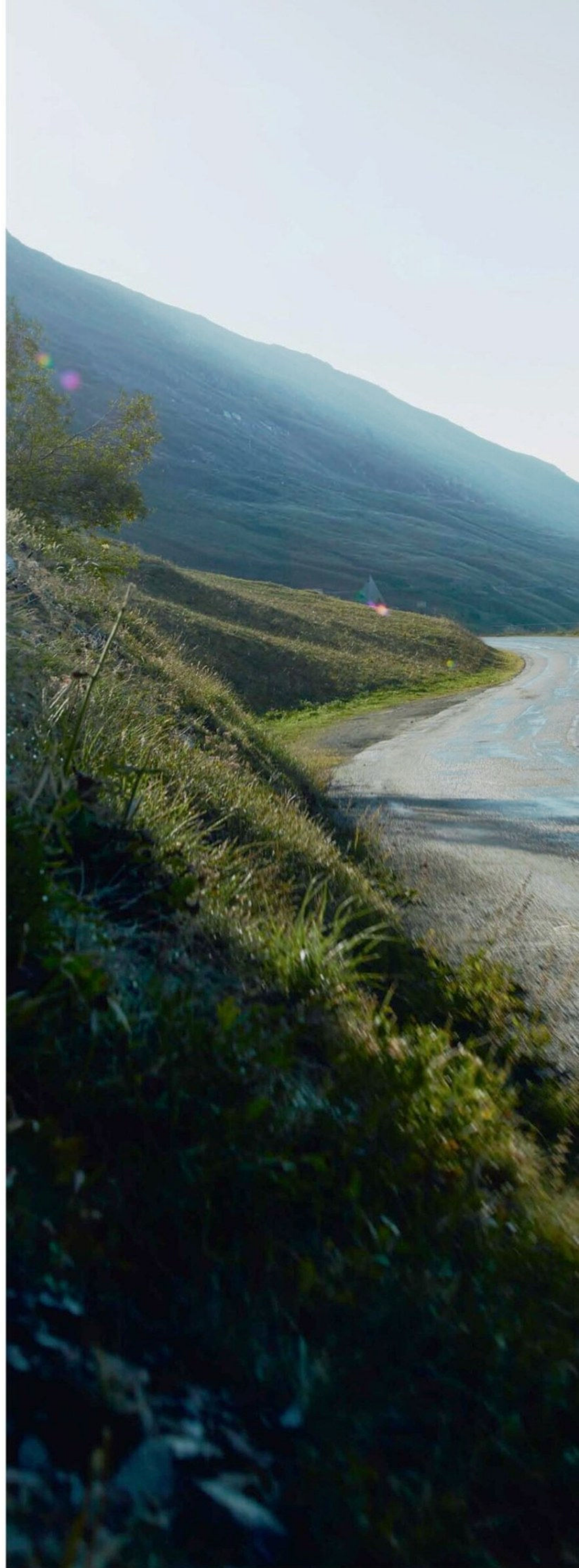
# PEUGEOT 5008

7 places  
pour voyager plus grand.

3e rang modulable\*

PEUGEOT i-Cockpit®  
avec système de vision de nuit\*

Conduite semi-autonome\*



Pour les trajets courts, privilégiez



PEUGEOT RECOMMANDE **TotalEnergies** Consommation mixte WLTP<sup>(1)</sup> : 5,1 à 5,2 l/100km.

(1) 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>. \*De série, en option ou indisponible selon les versions. OPEn – Automobiles PEUGEOT 552 144 503 RCS Versailles.

la marche ou le vélo. #SeDéplacerMoinsPolluer

Juillet  
2022

## Sommaire

N°  
370

## Actualité

- 6** **L'interview du mois** Luca de Meo, directeur général de Renault
- 11** **Les suites**
- 12** **Dernière minute** Ikea, plus fort que le fisc!
- 14** **Bientôt sur le marché** Ces produits et services vont-ils plaire?
- 16** **L'histoire éclaire l'actualité** Hôpital public: ce n'était pas forcément mieux avant
- 18** **Les indicateurs** Les chiffres pour mieux anticiper
- 22** **Le fait du mois** Comptes publics: la France est-elle le nouveau cancre de l'Europe?

## Acteurs

- 28** **Business** Comment ils font de l'or avec du vent
- 32** **Ils ont eu la bonne idée** L'appli de Charles Baron et Thomas Sales permet de se souvenir de ce qu'on a fait ou veut faire

## Entreprises

- 34** **Succès** TikTok: les rouages secrets d'une machine à rendre accro
- 40** **Dérapiage** Casino: pourquoi rien ne va plus
- 44** **Succès** Fusalp: les dessous d'une étonnante résurrection
- 48** **Dérapiage** A vouloir grandir trop vite, The Kase a buggé

p. 22



p. **50** Le Dossier

Camping: une passion française...  
et un business florissant

## Economie

- 68** **Economie en images** Fantasia au pays des pâtés Hénaff
- 76** **Sport Business** L'excellente affaire de Skoda sur le Tour de France
- 78** **Alimentation** «En 50 ans, le nombre de scandales sanitaires a radicalement baissé»
- 80** **Tribunes**  
Sans Europe, pas de souveraineté industrielle  
Tempête sur les cryptomonnaies

- 82** **La story de Capital** L'or rose de la Provence

## Pratique

- 92** **Vos droits**
- 120** **Oui ou non** Faut-il cacher ses projets de vacances de rêve?
- 121** **Que faire si...** mon chef critique son supérieur devant moi?

Le prochain numéro paraîtra le 21 juillet 2022

Au sein du magazine figurent, sur une sélection d'abonnés, 8 encarts Chridami 4, 8 et 16 pages brochés p. 138, 1 encart Post-it 22 collé, 1 encart Welcome PCWPS122 jeté.

**Photos couverture:** SP Skoda; MirageC/2021 Sunyixun/Getty Images; artpartner-images/Haag & Kropp GbR/Getty Images; Sergey Novikov/Getty Images/iStockphoto



p. 76

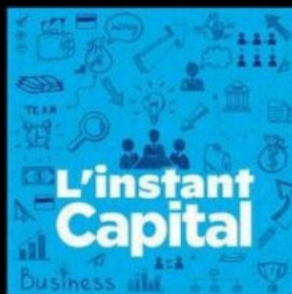




p. 34



Retrouvez  
Capital en  
**PODCAST**

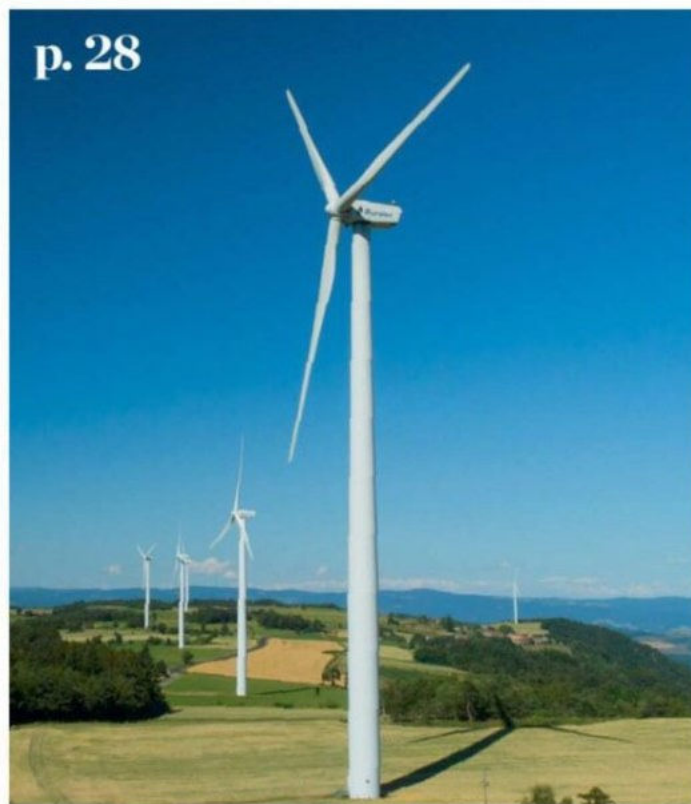


En plus de le lire,  
vous pouvez maintenant  
écouter Capital.  
Succès, dérapages,  
révélations, découvrez  
une sélection de nos  
articles en audio en  
flashant ce QR Code  
avec l'appareil photo  
de votre mobile.  
Vous y découvrirez  
L'Instant Capital.

STEPHANE GRANGIER POUR CAPITAL ; HELLO-I-M-NIK ON UNSPLASH ; MANU REYBOZ VIA SP ; AFP ; FIZKES/GETTY IMAGES/ISTOCKPHOTO ; SP



p. 28



p. **94**  
**Argent**

**Réforme des retraites :  
combien vous allez  
gagner ou perdre**

## Edito

STEPHANE GRANGIER POUR CAPITAL



**François Genthial,**  
rédacteur  
en chef  
de Capital

## Dépenser moins, quoi qu'il en coûte



Il y avait du Bonaparte  
dans le Macron 2017.  
Il y a du Jacques Chirac dans  
le Macron 2022. Sinueux,  
précautionneux, frileux.

Adeptes des formules creuses et des gadgets  
façon Conseil national de la refondation.  
On va regretter le président jupitérien.  
Tout cela relève-t-il de la manœuvre  
ponctuelle, le temps de passer les élections  
législatives et l'orage social qui s'annonce ?  
On l'espère, car les clignotants sont au rouge.  
Compétitivité, commerce extérieur, comptes  
publics, résultats scolaires... En quelques  
mois, la France a encore descendu plusieurs  
marches, s'éloignant toujours plus des pays  
européens vertueux. Nous nous sommes  
installés dans un «quoi qu'il en coûte» de long  
terme. Nous avons lâché prise et ouvert grand  
le robinet à dépenses. De la réforme de l'Etat  
on ne parle plus. Quant à celle des retraites,  
le gouvernement ne l'évoque qu'avec des  
pudeurs de rosière. Or le sujet est plus urgent  
que jamais, comme le montre notre dossier de  
couverture, dirigé par Julien Bouyssou. Faut-il  
le rappeler ? Si l'on prend en considération  
l'ensemble d'une vie professionnelle et  
non une simple année, le temps de travail en  
France est le plus faible des pays de l'OCDE.  
Tout à la fois, nous partons plus tôt à la retraite,  
faisons des semaines de 35 heures, profitons  
de congés et de jours fériés plus nombreux,  
entretiens des régimes spéciaux délirants  
(30 milliards d'euros par an pour que les agents  
RATP raccrochent à 56 ans en moyenne ou  
ceux d'EDF à 59 ans)... La question sensée et  
courageuse pourrait être celle-ci : parmi tous  
ces bonus, lesquels devraient être rabotés pour  
préserver les autres ? Sachant que les  
conserver tous ne sera pas possible. Qui peut  
penser sérieusement que nos voisins vont  
éternellement accepter de financer nos déficits  
pour nous permettre de partir à la pêche ?



## Son actualité

→ La firme au losange vient de lancer une Megane électrique, bien reçue par le public, a dévoilé un nouveau design pour le Scenic et programme la sortie d'une R5 revisitée aux volts. Le tout sur fond de guerre en Ukraine et de retrait du marché russe.



Luca de Meo, **directeur  
général de Renault**

**J**uillet 2020-juillet 2022 : deux ans après son arrivée à la tête du groupe Renault en plein bouleversement et quelques crises plus tard, Luca de Meo fait le bilan.

Malgré un contexte difficile, sa vista et son optimisme à l'italienne restent sans faille.

### **CAPITAL Le secteur automobile va de crise en crise. A quand le bout du tunnel ?**

**LUCA DE MEO** Le monde est aujourd'hui tellement connecté qu'il suffit qu'un engrenage se bloque pour que tout le système s'arrête. Pendant trente ans, les rouages de ce modèle global ont fonctionné. Or, avec les crises multiples que nous vivons, ce n'est plus le cas. Sans parler de la Russie, un confinement à Shanghai déclenche une crise logistique mondiale, avec 500 à 600 bateaux bloqués qui ne livreront pas les pièces attendues par l'industrie en Europe ou aux Etats-Unis. Les facteurs géopolitiques jouent aussi, avec des conséquences inattendues. Par exemple, de nombreux Ukrainiens étaient impliqués dans la logistique et le transport de marchandises.

### **Dans quelle mesure la pénurie de semi-conducteurs vous handicape-t-elle ?**

➔ Le Covid a entraîné une chute brutale de la demande dans certaines industries, notamment l'automobile, et une explosion dans d'autres, comme l'électronique grand public, qui utilise des composants à plus forte valeur ajoutée. Pour suivre, les fabricants asiatiques ont dû augmenter leurs capacités de production, mais c'est un processus lourd et très long. De plus, pour augmenter cette capacité, les producteurs de puces taïwanais doivent investir massivement – de l'ordre de dizaines de milliards d'euros pour une usine. En attendant, ils auront probablement tendance à privilégier les secteurs où ils feront le plus de marge, comme les téléphones mobiles. Or, dans l'automobile, nous utilisons ce même type de composants mais aussi des produits bien plus simples : on ne va pas installer une puce d'iPhone 13 pour actionner le lève-vitre électrique d'une portière ! Du coup, l'automobile sera moins prioritaire que d'autres...

### **Pas d'amélioration en vue ?**

➔ Nous estimons notre perte de production à 300 000 véhicules cette année. La situation devrait s'améliorer au deuxième semestre, mais elle va rester perturbée. On essaie de trouver des solutions avec les fournisseurs mais cela n'est pas évident. Le paradoxe est que

nous n'avons jamais eu un portefeuille de commandes aussi élevé depuis quinze ans. Nous sommes dans une dynamique positive, meilleure que les marchés.

### **Renault n'a jamais vendu ses modèles aussi cher...**

➔ L'année dernière, l'effet prix a augmenté en moyenne de près de 6%. Et sur le premier trimestre de 2022, il a encore progressé de 5 à 6 points. Une partie de cette augmentation est liée à notre stratégie de montée en gamme et à l'évolution de notre politique commerciale, mais aussi aux efforts pour améliorer notre efficacité industrielle et commerciale. Cette approche-là prend du temps, c'est de la «détox» ! On a terminé cette étape à la fin de l'année dernière et maintenant il s'agit de gérer avec finesse le rapport qualité-prix sans casser la dynamique, en tenant compte d'un niveau d'inflation jamais vu en Europe depuis des décennies.

### **Quelle est votre référence pour déterminer les prix ?**

➔ Dès le début, on s'est inspiré sur certains sujets de ce qu'a fait PSA entre 2014 et 2019. L'un de mes objectifs était de rapprocher la marque Renault de Peugeot en matière de positionnement, nous y sommes parvenus plus tôt que prévu. Avant, Renault était dans la recherche systématique de parts de marché et de volumes, ce qui a énormément affecté l'entreprise. En gros, le groupe ne faisait pas de marge, maintenant nous en faisons.

### **Les commandes de véhicules électriques vous apportent-elles de bonnes surprises ?**

➔ Concernant la Megane E-Tech électrique, il est un peu tôt pour le dire, le modèle vient d'arriver dans le réseau français, mais pas encore à l'étranger. Nous sommes à près de 14 000 commandes, c'est un bon début. L'accueil dans la presse est très bon. De mon point de vue, c'est un produit leader dans le monde de l'électrique. La seule interrogation, c'est qu'une voiture électrique coûte 10 000 euros de plus qu'un véhicule à combustion. Il y a des aides, mais il faudrait qu'elles se poursuivent pour atteindre des volumes significatifs qui permettent de réduire le coût de la technologie.

### **Que pensez-vous du projet d'Emmanuel Macron de favoriser l'électrique en subventionnant la location avec option d'achat ?**

➔ Le sujet des voitures électriques, c'est leur prix de vente. Mais, à l'usage,

elles reviennent un tiers moins cher que les voitures à combustion. Le bilan économique leur est favorable, surtout si le propriétaire roule beaucoup. Les conducteurs regardent d'abord le prix de vente affiché, il convient désormais de raisonner davantage en prix au kilomètre pour comparer. On verrait mieux les avantages de l'électrique. Nous essayons nous aussi de faire de moins en moins de vente au comptant et proposons des solutions de financement, de leasing, avec des loyers de 250 euros, 300 euros par mois. Les clients peuvent gérer leur budget plus facilement. Le plan que le chef de l'Etat a en tête va dans la bonne direction.

### **Votre concurrent coréen Hyundai Kia a récemment présenté des véhicules à batterie permettant une recharge très rapide...**

➔ Notre démarche est de proposer des voitures pouvant tenir des distances de plus en plus importantes. Quant au système de tension 800 volts qui permet les recharges ultrarapides, nous en équipons aussi nos véhicules. Mais les voitures dont vous parlez sont plus chères et d'un segment supérieur à celui de la Megane E-Tech. Je pense que cette dernière est à la pointe de la technologie sur plusieurs sujets, comme l'interface homme-machine ou le système d'infotainment mis au point en codéveloppement avec Google. Là, nous faisons mieux que certaines marques premium.

### **Sur les batteries, les constructeurs poursuivent-ils tous le même objectif ?**

➔ Il y a deux philosophies. Certains estiment qu'il faut équiper les voitures de batteries de 120 kilowattheures (environ deux fois plus grosses que celles d'aujourd'hui) pour pouvoir faire 1 000 kilomètres d'une traite. Mais c'est une distance que l'on parcourt au mieux une fois par an. Et puis il y a les gens qui, comme moi, pensent que pour gagner la compétition il faut utiliser le moins de batteries possible pour fournir le même niveau de service et d'utilisation à un client. Cela dépend évidemment beaucoup de la vitesse de la charge et du développement des infrastructures.

### **Pourquoi défendez-vous cette approche ?**

➔ Il ne faudrait pas que, dans dix ans, des journalistes et des ONG nous fassent ce reproche : «Sur le plan environnemental, vous vous êtes trompés, il fallait raisonner "from cradle to grave" (du berceau au recyclage, NDLR) et non pas prendre seulement en compte les émissions ➔

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

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



Crédit du Nord - S.A. au capital de EUR 890 263 248 - Siège Social : 28, place Rihour - 59000 Lille - 456 504 851 - RCS Lille  
Société de courtage d'assurances immatriculée à l'ORIAS sous le n° 07 023 739. Photo : Getty Images

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

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

Banque  
Courtois

Banque  
Kolb

Banque  
Laydernier

Banque  
Nuger

Banque  
Rhône-Alpes

Banque  
Tarneaud

Société  
de Banque Monaco

Société  
Marseillaise de Crédit

Crédit  
du Nord

Des banques du groupe Société Générale



➔ à l'usage.» Car s'il est vrai qu'une voiture électrique n'émet pas de CO<sub>2</sub>, à plus de 90 kilowattheures de batterie, son bilan écologique peut être discutable. Il faut faire environ 70 000 kilomètres avant de trouver le bon équilibre, et cela sans considérer le mix énergétique nécessaire pour produire l'électricité.

### **Après avoir été pionnier sur l'électrique, Renault a ralenti...**

➔ Renault a repris le flambeau de l'électrique. Je pense que nous avons une expertise unique pour être leaders dans cette nouvelle tendance. Aujourd'hui, l'électrique représente près de 11% de nos ventes. A part Tesla, qui fait mieux ? Nous avons un avantage compétitif sur lequel il faut miser et je vais créer les conditions pour que Renault devienne une marque 100% électrique en Europe.

### **Que vont devenir les motorisations thermiques ?**

➔ Il y a un gros potentiel pour la réinvention du thermique. Le moteur à combustion ne permettra jamais de faire du zéro émission, mais on peut encore progresser. Je vous donne un exemple concret : le nouveau SUV Austral va inaugurer un moteur hybride de 1,2 litre et 200 chevaux qui émettra moins de 105 grammes de CO<sub>2</sub> au kilomètre. Techniquement, c'est le meilleur hybride au monde. Il a une efficacité énergétique de 44%, mieux qu'un diesel !

### **Comment voyez-vous l'évolution du marché ?**

➔ Il y a un bug dans le système : aujourd'hui, il est plus facile de faire respecter les nouvelles normes environnementales et de sécurité par les grosses voitures premium. Elles ont la taille pour loger les batteries et absorber les chocs. Les réglementations nous mettent donc dans une situation où l'on ne peut plus produire de petites voitures accessibles. On va amener une fracture dans la mobilité alors que l'industrie automobile a toujours travaillé pour sa démocratisation !

### **Quel est l'impact pour le secteur ?**

➔ Tous les constructeurs sont en train de sortir du segment A, celui de la Twingo. Nous, on va s'adapter. Mais le plus logique serait, plutôt que de favoriser les grosses voitures, de faciliter la circulation des petits véhicules électriques dans les villes.

### **Renault va-t-il développer ce type de voitures ?**

➔ Nous avons commencé. Voyez la Dacia Spring, la deuxième voiture électrique la plus vendue en France. Elle marche

## Les Renault connectées seront améliorées à distance



du feu de Dieu ! On ne s'attendait pas à un tel succès. Le Duo va suivre, ce sera une évolution plus sophistiquée de la Twizy, que nous préparons avec notre filiale Mobilize, consacrée à la mobilité de demain.

### **Pourquoi vouloir filialiser votre activité dans l'électrique ?**

➔ Il s'agit d'une étude à ce stade. En fait, on réfléchit à constituer un groupe de personnes vouées à 100% à l'électrique et un autre spécialisé dans le développement et la production des moteurs, chacun dans des entités dédiées... L'avantage industriel est très clair.

### **Les logiciels prennent de plus en plus d'importance dans l'industrie automobile...**

➔ Il y a deux dimensions dans l'univers du software : d'une part la voiture autonome, d'autre part le véhicule connecté. Personnellement, j'ai toujours eu quelques doutes sur la première. Vendre le rêve qu'il n'y aura plus de volant et que l'on pourra lire Capital en roulant relève de l'utopie. En revanche, je pense que l'on peut arriver assez rapidement à des niveaux d'autonomie élevés mais avec toujours quelqu'un au volant, comme l'ont démontré Mercedes ou Tesla. On rend la voiture plus intelligente pour compenser les faiblesses de l'homme : le système

anticipe les manœuvres, ralentit quand cela est nécessaire... Sur l'Austral, il y a déjà 32 systèmes d'assistance à la conduite de ce type.

### **Et la connectivité ?**

➔ La voiture connectée, là, j'y crois à fond : le passage à des architectures électroniques centralisées de nouvelle génération, avec des semi-conducteurs beaucoup plus sophistiqués, se fera pour nous dès 2025. Le client y gagnera énormément car son véhicule, batteries comprises, pourra être amélioré en permanence et à distance. De nouvelles fonctions pourront aussi être ajoutées au fil des mois. Autre intérêt : une voiture ainsi tenue à jour aura une meilleure valeur de revente. Après trois ans, une Tesla affiche 70% de valeur résiduelle contre 50% pour d'autres constructeurs généralistes, et c'est aussi parce qu'elle peut être «upgradée». Si demain je gagnais seulement 2 points de valeur résiduelle, cela justifierait l'investissement. Enfin, pour la première fois dans ce type d'industrie, la voiture connectée permettra à la marque de maintenir le contact permanent avec le client. Celui-ci restera dans le réseau d'après-vente au lieu de filer dans des garages indépendants.

### **Après deux années à la tête du groupe, comment voyez-vous la place de Renault en France ?**

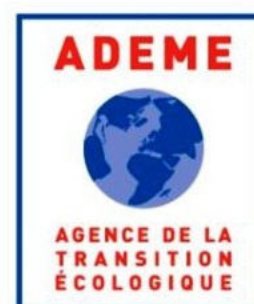
➔ L'âme des constructeurs automobiles est dans leurs racines. En Italie chez Fiat, en Espagne chez Seat, j'ai toujours travaillé pour reconnecter l'entreprise à l'écosystème. Quand je suis arrivé chez Renault, j'ai voulu faire la même chose. Toutes nos décisions le montrent : on a trouvé une solution pour l'usine Alpine de Dieppe ; on a réinventé Flins avec la Re-Factory consacrée à l'économie circulaire ; on a trouvé des solutions pour Maubeuge, Douai, Ruitz, en créant ElectriCity, entièrement tourné vers l'électrique ; on a fait un accord avec Valeo pour produire un nouveau moteur électrique à l'usine de Cléon ; on a lancé la Software République avec Thales, Atos, Orange, STMicroelectronics, Dassault Systèmes, pour travailler sur la «deep tech» et la mobilité ; on a recentré tout le travail à valeur ajoutée au Technocentre de Guyancourt et sur d'autres sites en Ile-de-France, à Toulouse et à Nice... Tout cela correspond à la vocation de la France : être un pays sophistiqué, d'innovation et de valeur ajoutée, et non pas une base de production pour les voitures low cost.

**PROPOS RECUEILLIS PAR  
JEAN BOTELLA, CHRISTOPHE DAVID  
ET FRANÇOIS GENTHIAL**

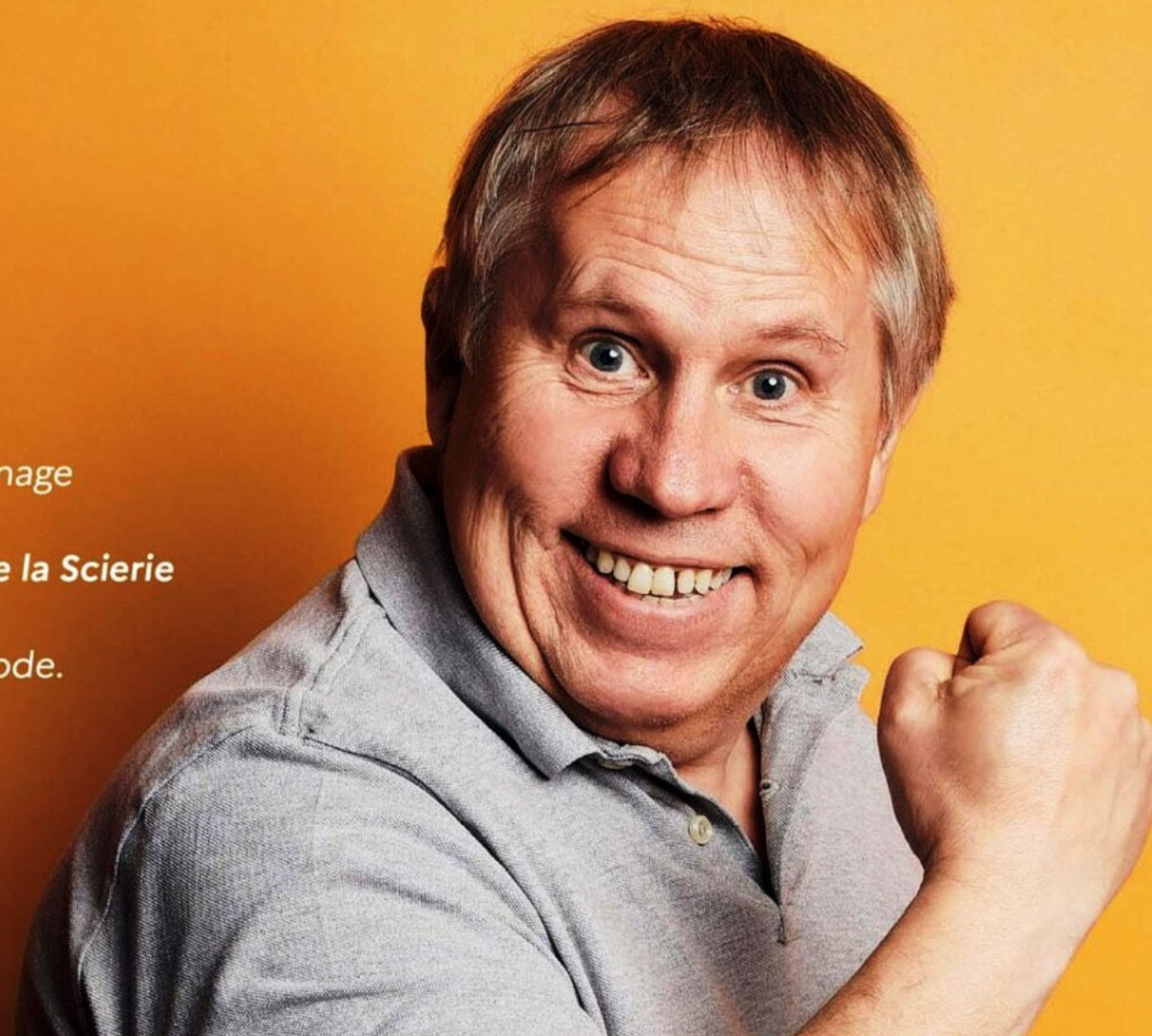


RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE

Liberté  
Égalité  
Fraternité



Retrouvez le témoignage  
d'Hervé OLIVIER,  
Directeur Général de la Scierie  
Germain Mougenot  
en scannant le QR code.



## INDÉPENDANCE ÉNERGÉTIQUE

"CHEZ GERMAIN MOUGENOT

# ON EST À FONDS



**À FONDS CHALEUR !** Pour diversifier notre activité, nous fabriquons des granulés de bois à partir de nos déchets de production. La chaleur nécessaire à la fabrication est produite par **une chaufferie biomasse alimentée par nos propres écorces**. Une installation et une valorisation en circuit court qui nous permettent de mieux nous affranchir des énergies fossiles et d'engager notre transition énergétique. Notre chaufferie biomasse a été financée à hauteur de 4,3 M d'euros par le Fonds Chaleur, soit 56 % du montant total de l'investissement.

**La chaleur renouvelable, c'est profitable."**

INDUSTRIELS, INDUSTRIELS DU BOIS,  
CANDIDATEZ RESPECTIVEMENT AUX APPELS À PROJETS BIOMASSE BCIAT ET BCIB

**FONDS  
CHALEUR**  
EXPERTISE ET FINANCEMENT

POUR VOUS ACCOMPAGNER :



09 85 60 20 35

Service & appel gratuits



[fondschaleur.ademe.fr](https://fondschaleur.ademe.fr)



## Colonies va pouvoir investir... 1 milliard d'euros

→ Le champion français du coliving n'en finit pas de grandir (**Capital n° 353**). Colonies vient de recevoir l'engagement du fonds Ares Management d'investir 1 milliard d'euros dans 2000 appartements à créer. Colonies avait déjà signé avec LBO France pour un plan d'investissement de 150 millions d'euros. Fondée en 2017 par trois diplômés de l'Essec, la start-up réhabilite ou construit des logements (souvent des maisons, pour 4 à 20 occupants) qu'elle commercialise en colocation pour les étudiants et jeunes actifs. Elle intervient comme opérateur mais n'est pas propriétaire des murs, achetés par des investisseurs institutionnels à qui un loyer est garanti. A ce jour, elle gère 180 appartements et héberge 1100 colocataires à Paris, Lille, Bordeaux ou encore Berlin.



## Les œufs Matines vont cesser leur activité

→ Le groupe Avril, numéro 1 français des œufs, a annoncé début juin qu'il allait cesser sa production d'œufs Matines à l'automne 2022 si aucun repreneur ne se manifeste. En huit ans, cette marque premier prix a cumulé 114 millions d'euros de pertes. Comme nous l'expliquions en 2020 (**Capital n° 351**), Matines n'a pas résisté aux restrictions imposées par la loi en matière d'élevage intensif en cage (18 poules au mètre carré). Surtout, les clients ont peu à peu délaissé les œufs standards au profit de ceux issus des élevages en plein air et bio. Avril avait pour ambition d'atteindre 100% d'œufs «alternatifs» en 2025. Mais l'adaptation de l'outil industriel a, semble-t-il, été jugée trop coûteuse par le groupe.



## Le patron de la Société générale raccroche enfin

→ Arrivé aux commandes après l'affaire Kerviel, Frédéric Oudéa a tenu vingt ans à la tête de la Société générale, après avoir eu à gérer une série de tempêtes: crise financière de 2009, affaire des taux interbancaires du Libor, Panama Papers, etc. En mai, il a annoncé qu'il quitterait ses fonctions en mai 2023. Il laisse une banque fragilisée, même si les derniers résultats ont été plutôt bons. La Société générale, qui pèse trois fois moins en Bourse que son rival BNP Paribas, fait depuis longtemps l'objet de rumeurs d'OPA (**Capital n° 351**). Le nom du (de la) prochain(e) dirigeant(e) devrait être connu à l'automne. Parmi les gros chantiers à venir: la fusion des réseaux Société générale et Crédit du Nord, qui entraînera la fermeture de 600 agences.

## DENTEXELANS NOUS ÉCRIT

Mise en cause dans un article publié sur le site Internet du magazine Capital le 4 mai 2022 sous le titre «Un centre dentaire Dentexelans dans le collimateur de la justice», la société Dentexelans entend apporter quelques précisions sur les faits relatés dans cet article compte tenu de l'inquiétude et des interrogations qu'il a suscitées chez ses partenaires, ses salariés, ses patients et ses fournisseurs. La société Dentexelans entend tout d'abord contester formellement et avec la plus grande force l'ensemble des accusations proférées à son encontre dans l'article incriminé. La société Dentexelans affirme donc que l'ensemble des professionnels de santé qui travaillent dans ses centres dentaires sont tous dûment diplômés et enregistrés auprès

des différents Conseils de l'ordre des chirurgiens-dentistes. De plus, les procédures internes mises en place, dès l'origine, par la société Dentexelans ont pour but d'assurer une qualité optimale des soins pour les patients, un parfait respect de ses obligations légales et déontologiques et une application rigoureuse de son conventionnement avec la CPAM. Ainsi les actes de dentisterie qui sont pratiqués dans nos centres ne sont justifiés que par la pathologie dont souffre le patient et sont scrupuleusement réalisés dans les règles de l'art. A aucun moment, la nomenclature de la CPAM n'est prise en considération dans les choix médicaux opérés. Dans le cadre de la crise à laquelle elle est actuellement confrontée, la société Dentexelans travaille en étroite collaboration avec l'ARS

afin que la vérité soit faite et que soit démontré le respect complet des obligations auxquelles elle est soumise. Enfin, la société Dentexelans considérant que cet article est attentatoire à son honneur et à sa considération, elle a décidé de saisir les juridictions compétentes pour que justice lui soit rendue.

### → LA RÉPONSE DE CAPITAL

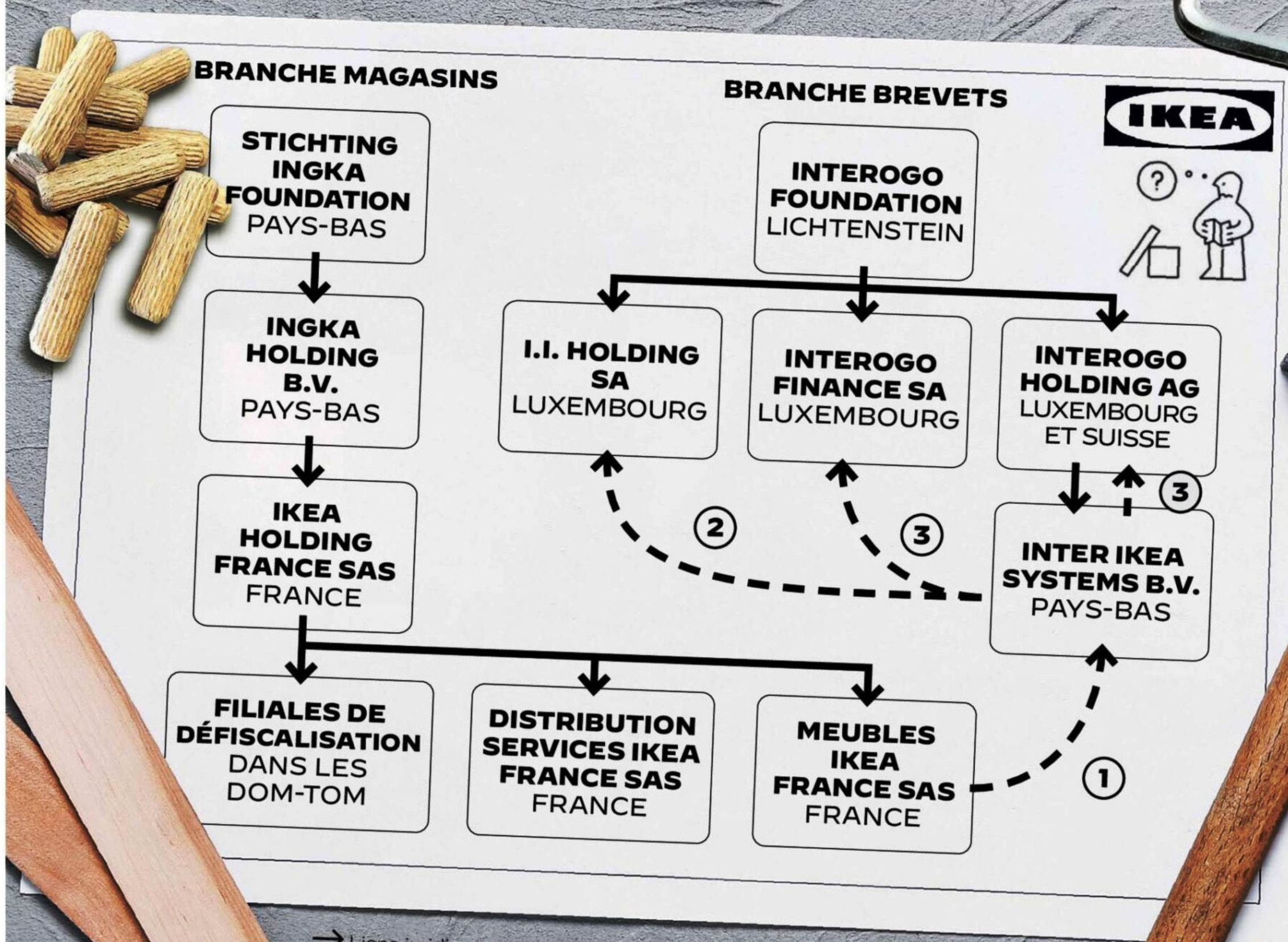
La rédaction maintient ses informations fondées sur les procédures judiciaires en cours touchant les centres Dentexelans de Chartres et d'Orléans ainsi que sur plusieurs témoignages d'anciens collaborateurs de la chaîne et de victimes de soins inappropriés.

# Révélation

# IKEA

## Plus fort que le fisc !

Ikea ne brille pas seulement par sa créativité en matière d'aménagement de la maison. C'est aussi un champion de l'optimisation fiscale. Trop selon Bercy, qui lui a infligé 147 millions d'euros de redressements. Mais cette sanction vient d'être annulée par la justice.



→ Liens juridiques entre maison mère et filiale --> Flux financiers entre les sociétés  
**1** Redevance de 3% du chiffre d'affaires **2** Reversement de 70% des redevances  
**3** Paiement d'intérêts d'emprunts

**P**ays-Bas, Luxembourg, Suisse, Liechtenstein, Chypre, Antilles néerlandaises... Lorsque vous passez la porte d'un magasin Ikea, vous ne vous doutez pas que votre argent fera un beau voyage dans tous ces paradis fiscaux. Objectif du marchand : payer moins d'impôts, évidemment, via des montages toujours plus complexes, plus opaques, plus exotiques, dans un jeu de cache-cache perpétuel avec le fisc.

Ingvar Kamprad, le fondateur d'Ikea, a lui-même donné l'exemple en s'exilant en Suisse en 1976, jugeant «l'impôt sur la fortune et l'impôt sur les successions en Suède inappropriés pour une entreprise non cotée». Puis, au début des années 1980, il a réorganisé tout son groupe, avec l'objectif revendiqué de mettre en place «une structure fiscale optimisée», ajoutant «avoir toujours considéré l'impôt comme un coût».

En pratique, il a utilisé le principe classique de la franchise. Mais, en l'occurrence, le groupe suédois s'applique ce montage à lui-même. Il a en effet découpé son empire en deux branches : l'une détenant les magasins et l'autre les brevets. Depuis lors, les magasins doivent payer à la branche brevets des redevances pour l'utilisation de la marque, du concept, du design, du marketing... D'un point de vue fiscal, c'est le double jackpot. D'un côté, la rentabilité des magasins se réduit, et par là l'impôt dû aux pays où ils sont implantés. De l'autre, les redevances sont envoyées dans des pays où elles sont peu imposées.

La principale de ces redevances est un prélèvement de 3% sur les ventes nettes des magasins, ce qui représente plus de 1 milliard d'euros par an, dont une petite centaine de millions pour la France. Plombée par cette dîme, Meubles Ikea France, la filiale française qui détient les magasins, ne réalise que 4% de marge d'exploitation. Cette redevance atterrit dans une holding néerlandaise, Inter Ikea Systems B.V.

Ce montage a évolué au cours du temps. Dans une première version, la holding néerlandaise en reversait 70% à une holding luxembourgeoise, qui envoyait ensuite l'argent à une fondation installée au Liechtenstein. Las ! Le fisc français a voulu jouer les empêcheurs d'optimiser en rond. Selon lui, la redevance devait être imposée en France, à hauteur de 33,3%, ce qui rapporterait à Bercy une trentaine de millions d'euros par an. Selon les informations de Capital, il a donc infligé à Meubles Ikea France 147 millions d'euros de redressements pour les années 2009 à 2012. Il a notamment estimé que le montage mis

en place avait pour unique but d'échapper à l'impôt, et donc inclus des pénalités de 80% pour «abus de droit».

Précisément, Bercy a estimé que la holding néerlandaise était une coquille vide, et que le bénéficiaire effectif de la redevance était la fondation au Liechtenstein. Mais le suédois a contesté la douloureuse devant le tribunal administratif, qui a annulé les redressements – une décision qui vient d'être confirmée en appel. Les juges ont considéré que la holding néerlandaise avait une consistance réelle : elle possédait des salariés, des bureaux, un centre de formation, un magasin test... Pour le tribunal, les deux branches sont aussi «juridiquement indépendantes», n'ayant ni lien capitalistique, ni dirigeant commun. Enfin, la justice a relevé que la branche magasins n'est plus la seule franchisee de la branche brevets. En effet, dans des petits pays, 10 autres franchises ont été accordées à des sociétés n'appartenant pas au groupe.

Mais le fisc ne lâche pas l'affaire. Il a notifié un autre redressement portant sur les années 2013 à 2016 (la justice ne s'est pas encore prononcée sur celui-là). Il a choisi cette fois un angle d'attaque différent, car entre-temps Ikea a modifié son montage, qui commençait à prendre l'eau. Comme on l'a vu, la redevance de 3% passait par une holding luxembourgeoise, qui ne payait pas d'impôts grâce à une niche fiscale locale. Mais cette dernière a été jugée illégale par Bruxelles, qui a demandé au Luxembourg de la supprimer.

Ni une, ni deux, Ikea a réagi pour continuer à échapper à l'impôt. Dans un premier temps, les brevets ont été transférés de la holding luxembourgeoise vers une autre, immatriculée aux Antilles néerlandaises. Puis un nouveau circuit a été mis en place fin 2011. La holding néerlandaise Inter Ikea Systems B.V. a acheté les brevets pour 9 milliards d'euros. Elle a financé cette acquisition en empruntant 5,4 milliards d'euros, à un taux d'intérêt coquet de 6%. Ce prêt a été octroyé par une filiale installée au Luxembourg, filiale de la fondation basée au Liechtenstein.

Bref, la holding néerlandaise continue à envoyer de l'argent au Luxembourg puis au Liechtenstein, mais désormais au titre d'intérêts d'emprunt et non plus en paiement de royalties sur des brevets. Ces flux échappent toujours largement à l'impôt, grâce à l'utilisation de niches fiscales dans ces différents pays. Enfin, en 2016, le prêt a été transféré vers une filiale suisse de la fondation au Liechtenstein.

## Le géant suédois a acquis des HLM à La Réunion, des villas à Tahiti, le tout défiscalisé

Ces contorsions fiscales sont aussi dans le collimateur de Bruxelles. La Commission européenne estime que les accords passés entre Ikea et le fisc néerlandais ont été trop favorables au suédois. Mais elle semble avoir du mal à le prouver : son enquête, lancée fin 2017, n'a toujours pas abouti...

Pas de quoi intimider le roi de la bibliothèque Billy, qui a mis en place d'autres redevances. Par exemple, Distribution Services Ikea France, le grossiste chargé d'exploiter les entrepôts de stockage et d'approvisionner les magasins, verse une commission de 1% du montant de ses achats au titre de la «coordination des achats», une autre de 2% pour le «développement de l'assortiment des produits», et une troisième de 5,5% pour la «gestion des fournisseurs»... Là encore, le fisc français a voulu battre en brèche ce Meccano, infligeant un redressement de 16,4 millions d'euros pour les années 2001 à 2004. Pour Bercy, ces commissions «anormalement élevées» constituaient un transfert illégal de bénéfices à l'étranger. Mais, une fois de plus, Bercy a été désavoué par la justice.

Les experts en optimisation d'Ikea sont en réalité à l'affût de toutes les niches fiscales. Quitte à investir dans les activités les plus incongrues. La filiale française utilise

ainsi le dispositif Girardin qui permet de défiscaliser les investissements dans les DOM-TOM. Grâce à cela, elle s'est retrouvée propriétaire de HLM et de centrales photovoltaïques à La Réunion, d'un ferry en

Nouvelle-Calédonie, de villas et d'un câble sous-marin à Tahiti... Selon les estimations de Capital, elle a ainsi économisé 71 millions d'euros d'impôts. Mais ce n'est pas tout. La filiale française a aussi procédé à moult investissements déficitaires dans des fermes éoliennes, dans un Airbus A340 utilisé par Air France, un navire méthanier de GDF... Elle a déduit ces pertes des profits générés par la vente de meubles, réduisant ainsi son impôt de 48 millions d'euros.

Le plus triste est qu'Ikea, après s'être donné tout ce mal pour échapper à l'impôt, ne sait pas quoi faire de son tas d'or. La branche magasins, qui réalise 1 à 2 milliards d'euros de bénéfices par an, n'en reverse qu'une petite fraction à son actionnaire, une fondation néerlandaise, qui la dépense en œuvres caritatives (200 millions d'euros par an). Mais l'essentiel de ces profits s'entasse sous forme de réserves, qui atteignent désormais 43 milliards d'euros.

Contacté, Ikea s'est borné à répondre qu'il «respectait les lois en vigueur».

**JAMAL HENNI**

## CES PRODUITS ET SERVICES VONT-ILS PLAIRE ?

PAR LUCIEN PORTAL

### Angell va proposer un vélo électrique de compétition

**?** Deux ans après avoir lancé Angell, sa marque de vélos électriques, vendus à 5 000 exemplaires et fabriqués par Seb, Marc Simoncini passe la vitesse supérieure. Deux nouveaux modèles Cruiser seront disponibles dès fin juin et courant septembre. Ils empruntent à l'aéronautique ses techniques de

fabrication, pour plus de confort et de polyvalence. Le risque de vol du vélo serait divisé par trois grâce à son verrouillage automatique et à la géo-localisation: la marque promet le remplacement du vélo en cas de vol dans les deux ans. Le prix reste dans le segment premium, entre 2 990 et 3 490 euros.



PROBABILITÉ DE RÉUSSITE

50%

Le vélo ultraconnecté Angell a déjà connu un beau succès commercial. Sa nouvelle version, plus confort, vise un plus large public.

### Tazita, le supermarché qui aura des industriels à son capital

**?** L'idée est pour le moins originale: une enseigne de supermarchés permettant aux fournisseurs d'entrer à son capital, à hauteur de 25%.

Fabrice Gerber, son initiateur, connaît bien la grande distribution pour y avoir travaillé pendant vingt ans, chez Leclerc, Système U et Aldi. Tazita – le nom retenu – ouvrira plusieurs magasins en septembre à Lyon et dans le sud de la France. En contrepartie de leur entrée au capital, les industriels encaisseront 25% des bénéfices et seront associés aux décisions. Le positionnement se veut lui aussi particulier: proposer aux petites villes, de 8 000 à 12 000 habitants, une offre alimentaire à hauteur de 60%, essentiellement sous des marques blanches, ce qui permet des prix bas. Autant de partis pris qui laissent Yves Marin, associé chez Bartle, dubitatif. «C'est un projet exotique! On leur souhaite bonne chance pour exister en face d'Aldi ou de Lidl avec des produits alimentaires aux marges faibles.» Tazita ne manque pas d'ambition: son fondateur table sur 300 magasins d'ici cinq ans.

PROBABILITÉ DE RÉUSSITE

20%

### En septembre, du tout-en-un chez Panasonic

**?** Il faudra attendre deux mois pour le trouver en magasin: un appareil faisant office à la fois de tondeuse pour la barbe, les cheveux ou le corps, et de brosse à dents électrique. Il suffit d'équiper le manche d'une tête différente pour changer de fonction. Malin si on veut gagner de la place dans sa salle de bains et sa trousse de toilette. La bonne idée, ajoutée à la qualité – les têtes sont toutes fabriquées en acier japonais –, a un prix: comptez au bas mot 130 euros pour le kit complet.



PROBABILITÉ DE RÉUSSITE

70%

### S'hydrater pour pas cher avec Cristaline

**?** Il fait déjà chaud, Cristaline pense à nous. La marque proposera à partir de cet été de l'eau en bonbonne de... 8 litres. Ce qui en fait un contenant utilisant le moins de plastique au litre et le plus léger des grands formats d'eau plate. Le tout pour la modique somme de 1,90 euro. La bonbonne est bien sûr conçue en PET 100% recyclé et recyclable. Et se veut multi-usage, qu'il s'agisse de remplir sa gourde ou le biberon de bébé. Imbattable!

PROBABILITÉ DE RÉUSSITE

95%



Cristaline propose un prix canon avec sa bonbonne de 8 litres à 1,90 euro.

PHOTOS: SP



IT'S **APÉRO** TIME !\*



ORANGINA SCHWEPPES FRANCE SAS - RCS NANTERRE B 404 907 941 - CAPITAL SOCIAL 446 036 924 € - TBWA/PARIS

\*C'EST L'HEURE DE L'APÉRITIF !

POUR VOTRE SANTÉ, ÉVITEZ DE GRIGNOTER ENTRE LES REPAS. [WWW.MANGERBOUGER.FR](http://WWW.MANGERBOUGER.FR)

# 1973

Les patients restent longtemps, parfois à plus de 50, dans des salles communes, et ils n'en sortent pas toujours en meilleur état.

## HÔPITAL PUBLIC : CE N'ÉTAIT PAS FORCÉMENT MIEUX AVANT



L'hôpital public concentre aujourd'hui toutes les attentions et nombre de critiques. L'épidémie du Covid a montré son

caractère indispensable à la vie du pays, et mis en lumière l'épuisement de son personnel, la lourdeur de sa bureaucratie et de graves lacunes dans l'accueil des malades. Les reproches portent surtout sur le nombre de lits, jugé insuffisant. Il a certes beaucoup baissé, avec en vingt ans 80 000 suppressions, y compris durant la pandémie. Toute nouvelle fermeture est désormais vivement dénoncée par l'opposition, qui en a fait un de ses principaux chevaux de bataille lors des dernières législatives. Il n'est pourtant pas certain que ce critère soit le plus judicieux. La qualité des soins ne dépend plus, en effet, du temps passé au sein de l'institution, mais de la performance de son plateau technique : bloc opératoire, imagerie ou médicaments de pointe. L'hébergement lui-même s'est amélioré, contrairement aux idées reçues. Longtemps, les patients ont été placés dans d'immenses dortoirs où ils étaient privés de toute intimité. Il faut attendre la fin des années 1960 pour que les pouvoirs publics s'en émeuvent et lancent, dans le cadre du VI<sup>e</sup> Plan, un programme d'«humanisation des hôpitaux».

En dix ans, les salles communes sont supprimées, des bâtiments modernes sont construits. Cette rénovation s'accompagne d'immenses progrès dans la prise en charge de pathologies autrefois incurables, comme les cancers ou les maladies cardiovasculaires. Les années 1970 ont révolutionné l'hôpital.

**FRÉDÉRIC TRISTRAM**

PHOTOS : LAURENT MAOUS/GAMMA-RAPHO ; AMELIE-BENOIST / IMAGE POINT FR / BSIP



# 2022

L'hôpital guérit de plus en plus de malades, mais ceux-ci se plaignent des conditions d'accueil.



## 1 CETTE AILE DE L'HÔPITAL BROUSSAIS EST BAINÉE DE LUMIÈRE

Cet établissement parisien, construit en 1883 de façon provisoire, puis définitive en 1935, reprend un plan typique du XIX<sup>e</sup> siècle, en «double peigne». Les différents pavillons sont répartis de part et d'autre d'un large couloir central et chacun est spécialisé dans une seule pathologie, afin d'éviter les contaminations entre groupes de malades.

## 2 CETTE SALLE COMMUNE ENCOMBRÉE DE LITS RESTE LA NORME EN 1973

Mais l'Etat a conscience que ça ne peut plus durer et a lancé en 1969 un large programme de résorption. En dix ans, 140 000 lits sont ainsi remplacés, au prix d'un effort financier équivalant à environ 3 milliards de nos euros actuels. Dans le même temps, les hospices insalubres, où dominaient de tels dortoirs, sont fermés en vertu d'une loi de juin 1975.

## 3 CE TABLEAU DE BORD EST LE SEUL OUTIL D'INFORMATION DES MÉDECINS

La salle commune ne dispose que d'un équipement très rudimentaire. Pourtant, à la suite de l'ordonnance Debré créant les CHU et les CHR en 1958, les hôpitaux ont amélioré leur dispositif technique et commencé à soigner les pathologies lourdes. La première transplantation cardiaque a lieu en 1969 et les chimiothérapies efficaces arrivent dans les années 1970.

## 4 CE LIT VIDE RISQUE DE LE RESTER ENCORE QUELQUE TEMPS

En effet, les établissements ont tendance à multiplier le nombre de lits, qui augmente d'environ 2% par an au début des années 1970. Pour lutter contre ce phénomène, une loi de décembre 1970 a instauré une carte sanitaire, qui définit un ratio limitatif de lits par nombre d'habitants. Son application est cependant difficile en raison de l'opposition des élus locaux.

## 5 CE PATIENT EST GUÉRI ET POURRAIT SANS DOUTE RENTRER CHEZ LUI

Pourtant, il va rester encore un jour ou deux à l'hôpital. En effet, l'établissement est rémunéré par l'assurance-maladie au «prix de journée», c'est-à-dire en fonction du temps passé entre les murs, et non au regard des soins dispensés. Ce mode de financement inflationniste ne sera supprimé qu'en 1983, au profit d'une enveloppe globale pour chaque établissement.

## 6 CETTE INFIRMIÈRE VIENT PRENDRE DES NOUVELLES DU MALADE

Elle est la seule représentante du personnel soignant, dont l'effectif connaît une croissance fulgurante dans les années 1970, au rythme de 7% par an. Plus nombreux, celui-ci est aussi mieux formé et plus autonome. En 1978, une loi viendra ainsi reconnaître aux infirmiers un rôle propre dans l'hôpital, indépendamment des ordres donnés par des médecins.



L'hôpital Broussais en 1973

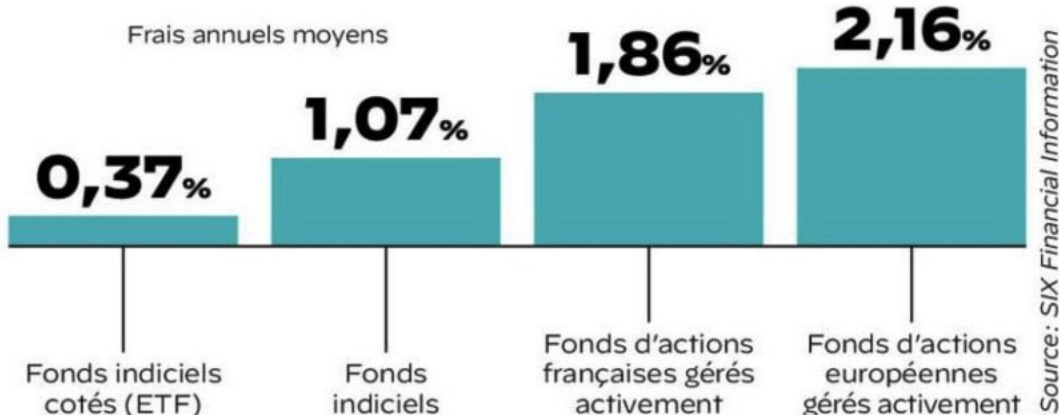
FINANCES PERSONNELLES

PAR JULIEN BOUYSSOU

Les décisions à prendre pour... votre portefeuille boursier

PRIVILÉGIEZ LES FONDS AUX FAIBLES COMMISSIONS

Les trackers, aussi appelés ETF, permettent d'alléger le coût d'un portefeuille: ces fonds cotés, qui copient l'évolution des indices, prélèvent 5 à 6 fois moins de frais qu'un fonds France ou Europe piloté de manière active.



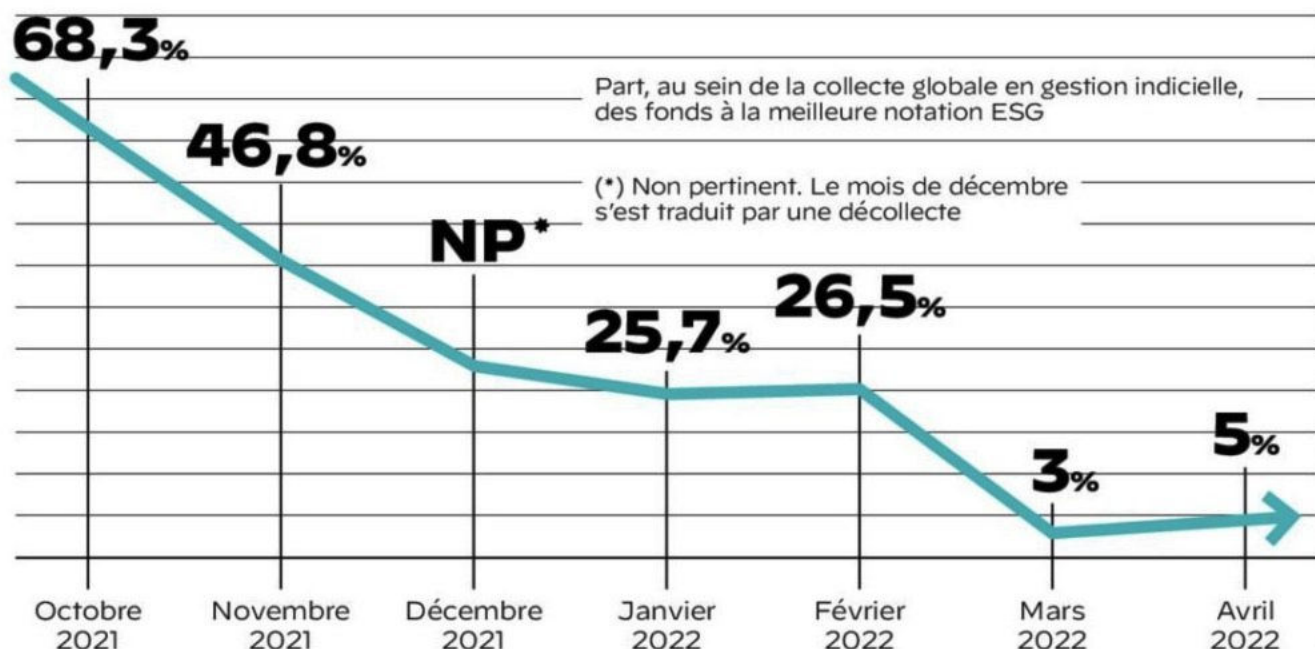
RÉDUISEZ LES FRAIS EN PASSANT PAR LE PLAN D'ÉPARGNE EN ACTIONS

Frais annuels à prévoir pour un portefeuille boursier de 60 000 euros, répartis sur 10 lignes, et enregistrant 12 ordres de 5 000 euros par an, au sein...



PRUDENCE ENVERS LES FONDS LABELLISÉS ISR

Le conflit russo-ukrainien a fait s'effondrer la collecte des fonds gérés selon des critères environnementaux, sociaux ou de gouvernance (ESG). Il faut dire que de nombreux investisseurs visent désormais des actions issues du secteur de l'armement ou encore des énergies fossiles, qui tirent profit de la guerre. Et délaissent les valeurs, vertueuses, de la transition énergétique.



LE NOUVEL INDICE LOGEMENT

SeLoger

empruntis  
Expert crédits et assurances

Capital

VIVRE DANS LE GRAND-EST, POUR QUEL BUDGET ?

STRASBOURG

Type de bien (Surface moyenne)	Mensualité de crédit*	Loyer hors charges
Trois-pièces (70m²)	1246 euros	821 euros
Quatre-pièces (90m²)	1506 euros	947 euros
Maison (97m²)	1686 euros	1051 euros

Dans cette ville aux baux modérés, un budget d'environ 1000 euros par mois suffit aux locataires pour se loger, même en maison. Mais il faut prévoir au moins 25% de plus pour acheter.

REIMS

Type de bien (Surface moyenne)	Mensualité de crédit*	Loyer hors charges
Trois-pièces (70m²)	868 euros	681 euros
Quatre-pièces (90m²)	1049 euros	765 euros
Maison (97m²)	1309 euros	968 euros

L'arrivée de télétravailleurs a fait grimper la cote de cette ville proche de la capitale, et il faut désormais pouvoir dépenser de 27 à 37% de plus qu'un loyer pour devenir propriétaire.

METZ

Type de bien (Surface moyenne)	Mensualité de crédit*	Loyer hors charges
Trois-pièces (70m²)	685 euros	688 euros
Quatre-pièces (90m²)	828 euros	772 euros
Maison (97m²)	1182 euros	1193 euros

A condition de disposer de l'apport nécessaire, le mieux est de s'endetter: un budget mensuel équivalant au prix d'un loyer permet en effet d'acheter, quelle que soit la surface visée.

\*Mensualité sur vingt ans, assurance incluse, apport limité aux frais.

## UN SECTEUR À LA LOUPE

PAR LAURA MAKARY

# Festivals d'été: vont-ils réussir leur grand retour?

## LES GRANDS ÉVÉNEMENTS RETROUVENT LEUR PUBLIC

**420 000**  
FESTIVALIERS

**280 000**  
FESTIVALIERS

**200 000**  
FESTIVALIERS

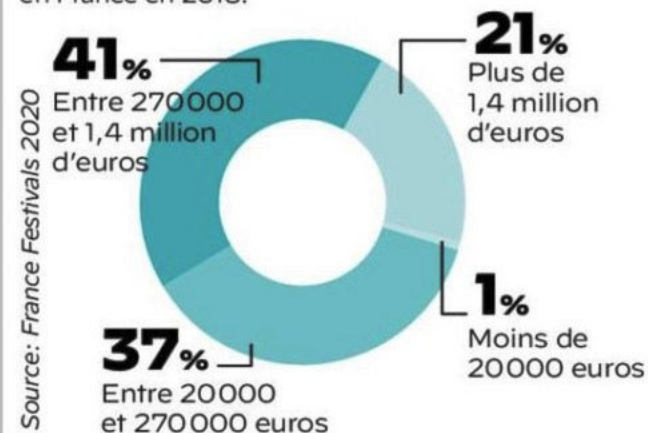
**125 000**  
FESTIVALIERS

Nombre de visiteurs attendus par les organisateurs de chacun des festivals.

Après deux années de silence, Covid oblige, les festivals reprennent et jouent gros cet été. «Pour faire revenir le public, beaucoup d'organisateur ont augmenté les budgets afin de présenter des affiches exceptionnelles, qui coûtent de plus en plus cher, explique Emmanuel Négrier, au CNRS. Le secteur a des sueurs froides, mais les premiers signaux sont encourageants.» «Ça va être un bel été de retrouvailles», veut croire pour sa part Armel Campagna, chez Live Nation.

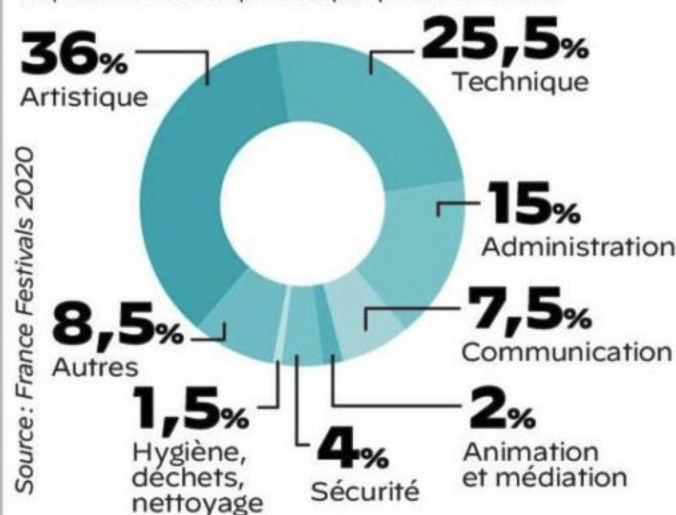
## LE BUDGET MOYEN DÉPASSE LE MILLION D'EUROS

Répartition des festivals par budget, en France en 2018.



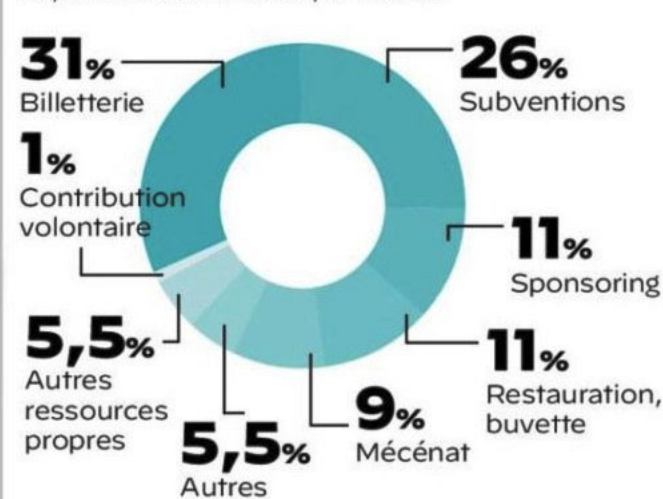
## LES ARTISTES CAPTENT PLUS D'UN TIERS DES DÉPENSES

Répartition des dépenses par poste de coûts.



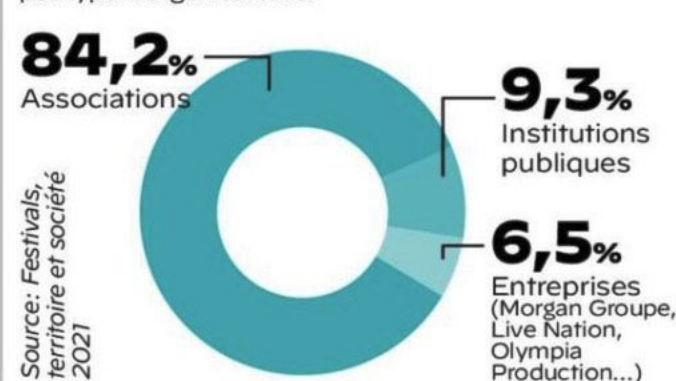
## LES SUBVENTIONS SONT SOUVENT INDISPENSABLES

Répartition des recettes par source.



## QUI POSSÈDE LES FESTIVALS?

Répartition des festivals de musique actuelle par type d'organisateur.

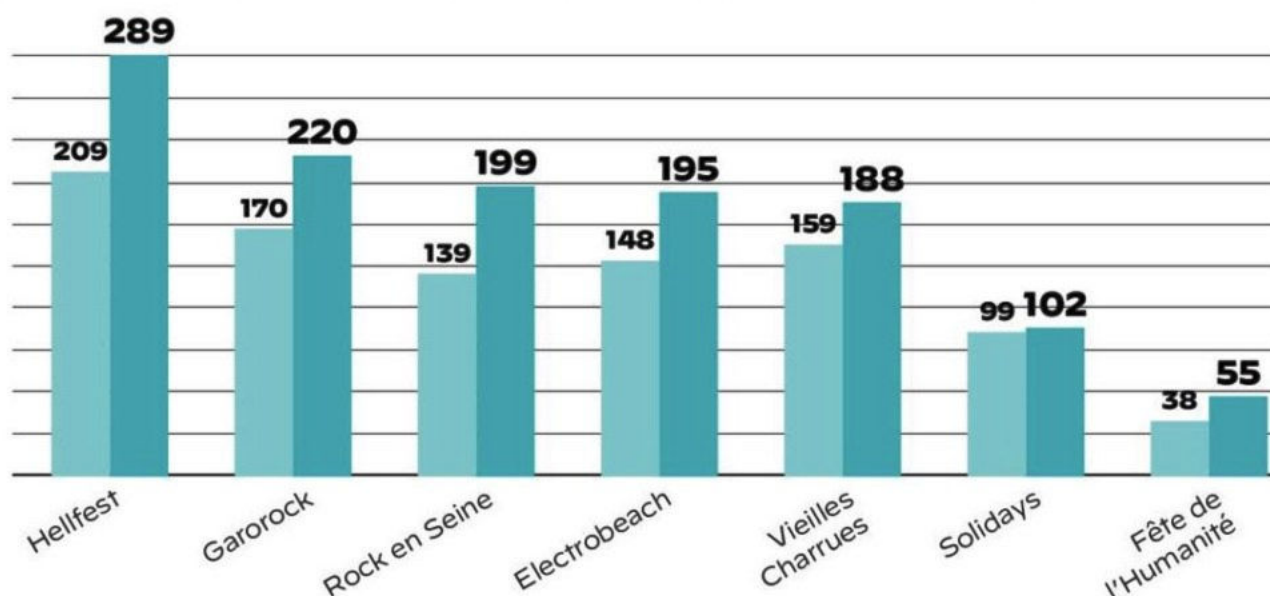


## LES PRIX DU PASS SONT TIRÉS À LA HAUSSE EN 2022

L'augmentation des tarifs, cette année, va parfois de pair avec un allongement de la durée du festival. Un bon moyen pour les organisateurs d'amortir les coûts fixes (infrastructures, personnel à l'année...).

Tarif pour un pass complet, en euros.

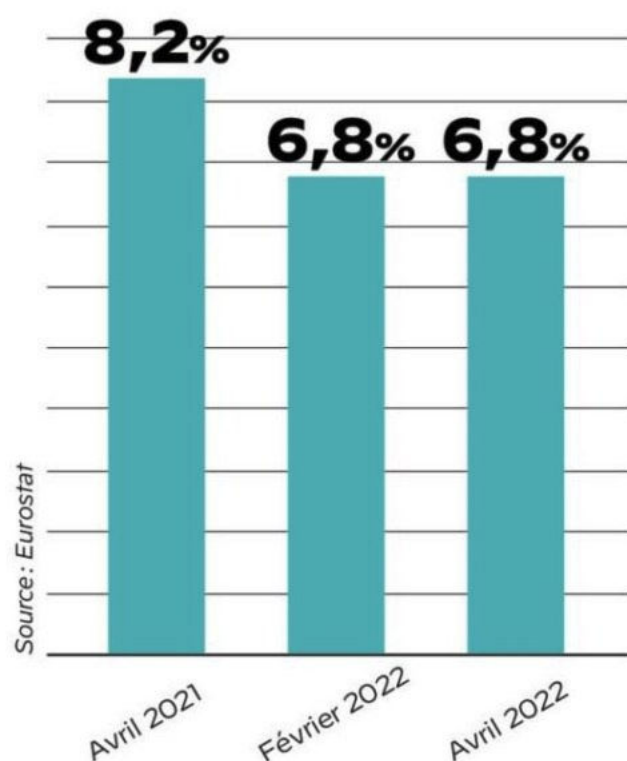
2020  
2022



## CONJONCTURE

PAR CONSTANCE DAIRE

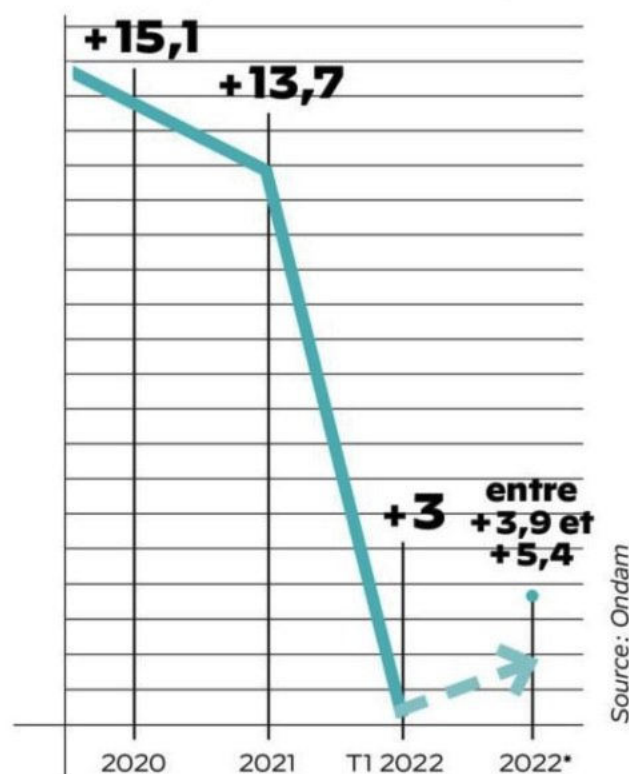
**LA BONNE NOUVELLE**  
+ Le chômage au plus bas en zone euro



Taux de chômage en zone euro, corrigé des variations saisonnières.

Le chômage se maintient à son niveau le plus bas depuis 1998, l'année où Eurostat avait débuté sa série statistique. La dynamique, qui profite beaucoup aux jeunes (-4,7 points en un an), pourrait toutefois s'essouffler: Bruxelles a abaissé de 1,3 point sa prévision de croissance pour 2022.

**LA MAUVAISE NOUVELLE**  
- Le Covid plombe toujours les comptes



Surcoûts liés à la pandémie, par rapport à la loi de financement de la Sécurité sociale (LFSS), en milliards d'euros. \* Prévisions.

On a tendance à l'oublier... mais le Covid continue de grever les comptes de la Sécu. En cause, notamment: le rebond épidémique du premier trimestre, qui a déjà conduit à dépasser de près de 1 milliard d'euros les provisions liées aux tests, et d'autant les indemnités maladie.

**LA NOUVELLE VERTE**  
L'Espagne en pointe sur les renouvelables

40% de sa production d'énergie provient de l'éolien et du solaire

Part de l'éolien et du solaire dans la production d'énergie espagnole en avril 2022.

Un record qui pourrait nous inspirer. Bien sûr, l'Espagne profite d'un fort ensoleillement, mais le pays a aussi pris des mesures pour doper le développement de l'éolien et du solaire. Avec un objectif: produire 100% d'énergie renouvelable en 2050.

Source: Ember Climate

## L'EXPERTISE



**Denis Ferrand,**  
directeur général  
de Rexecode

2022 ne sera peut-être pas une phase de récession

PHOTO: SP

**CAPITAL: Le PIB s'est contracté de 0,2% au premier trimestre, alors que l'inflation accélère. Le risque de récession s'accroît-il?**

→ La perte de pouvoir d'achat due à l'inflation se traduit par une baisse de la consommation en volume. Il y a notamment un recul des achats de biens. Mais, pour les services, les résultats dans l'hôtellerie-restauration, négatifs au premier trimestre, seront positifs au deuxième. Ces deux tendances pourraient donc s'annuler. Parler de récession, c'est aller un peu vite en besogne. Ainsi, si nous avons +0,1% de croissance demain, cela ne veut pas dire récession, mais stagnation. Il faut prendre séquence après séquence: 2021 était une année de rattrapage, 2022 sera une année de stagnation.

**La remontée des taux d'intérêt par la Banque centrale européenne, annoncée pour juillet afin de juguler l'inflation, arrive-t-elle trop tard?**

→ Quand l'inflation procède d'un choc externe, via la détérioration des termes de l'échange, augmenter les taux ne change rien. Mais il est vrai que, sous l'effet de cette hausse des prix, les taux d'intérêt réels ne font que baisser. Une mécanique inflationniste s'installe, et une remontée des taux me semble inéluctable. Le problème reste l'écart entre la politique monétaire et la politique budgétaire, toujours dictée par les besoins de dépenses publiques. Ainsi, au Royaume-Uni, les taux directeurs devraient grimper de 125 points de base d'ici à la fin 2022 mais,

dans le même temps, un nouveau dispositif d'aide aux ménages modestes a été annoncé. Le soutien monétaire ne peut donc freiner que doucement, ce qui fait encore baisser les taux réels.

**Shanghai se déconfiner. Quel impact à prévoir?**

→ Ce redémarrage chinois risque d'être un facteur de demande supplémentaire, et de maintenir le cours des matières premières à haut niveau. C'est de là qu'a surgi l'inflation actuelle: après le Covid, la demande avait été très soutenue, surtout aux Etats-Unis. Un chiffre l'illustre: l'indice de consommation de biens durables des ménages était de 100 fin 2019, et de 134 début 2021. Personne ne l'avait anticipé! Le choc a été suffisamment violent pour déclencher une spirale inflationniste.

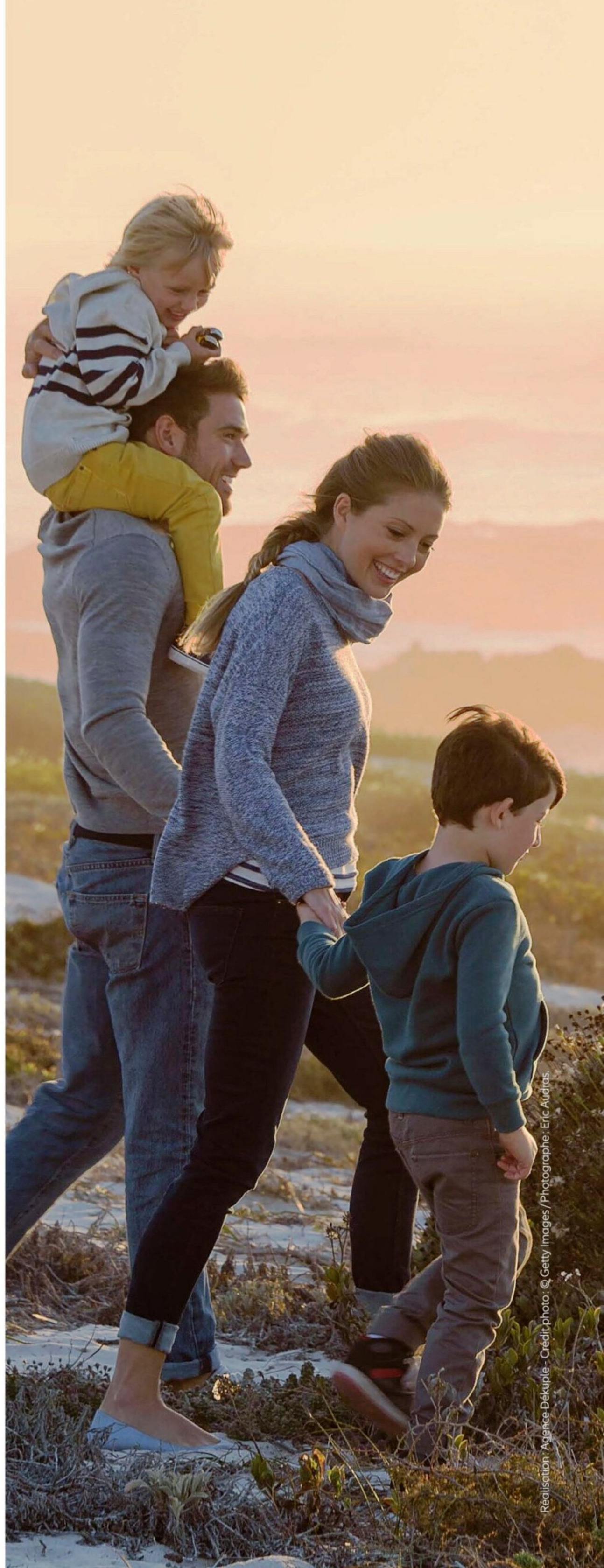
## Épargner c'est porter l'avenir sur ses épaules

Partenaire de confiance, Allianz vous accompagne pour dynamiser votre capital : financer un projet, consolider votre niveau de vie pour l'avenir, protéger vos proches ou transmettre de votre vivant.

Prenez rendez-vous dès maintenant avec un conseiller pour en discuter.  
**[Allianz.fr/assurance-vie/](https://www.allianz.fr/assurance-vie/)**

Allianz Vie - Entreprise régie par le Code des assurances - Société anonyme au capital de 643 054 425 € - Siège social : 1, cours Michelet - CS 30051 - 92076 Paris La Défense Cedex - 340 234 962 R.C.S. Nanterre.

**Document à caractère publicitaire.**



COMPTES  
PUBLICS

# La France est-elle le nouveau cancer de l'Europe ?

Déficits cumulés, freins à la compétitivité et pénurie de compétences. Alors que la croissance flanche, notre pays fait souvent nettement moins bien que ses voisins.



### NOTRE DETTE PUBLIQUE A GONFLÉ PLUS VITE QU'AILLEURS

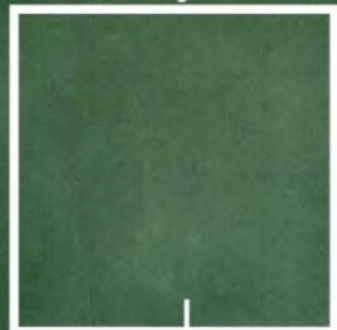
Dettes publiques rapportées  
au PIB, en %, en 2021.

**112,9%**



France

**108,2%**



Belgique

Régulièrement épinglée pour l'état de ses finances publiques, la Belgique a cependant fait croître sa dette moins vite que nous, malgré la crise sanitaire.

### NOTRE DÉFICIT BUDGÉTAIRE RESTE PARMIS LES PLUS ÉLEVÉS

Déficit public en %  
du PIB, en 2021.

**-6,5%**



France

**+2,3%**



Danemark

Même si les Danois affichent un taux de prélèvements obligatoires proche du nôtre, à 46,9% de leur PIB, ils gèrent visiblement mieux leurs comptes.

### D'AUTRES PAYS ARRIVENT À MIEUX EXPORTER QUE NOUS

Déficit commercial  
sur un an, en  
euros, en mai  
2021.

**-100 milliards** **-84 millions**



France



Italie

Mauvaise élève, l'Italie ? Notre voisine transalpine a su mieux préserver son tissu industriel, et souffre moins que nous de la hausse du prix des importations.

### NOTRE TRANSITION ÉNERGÉTIQUE A PRIS BEAUCOUP DE RETARD

Part des énergies  
renouvelables dans  
la consommation  
finale, en 2021.

**19%**



France

**34%**



Portugal

Alors que la France est le seul pays de l'UE à avoir manqué son objectif 2020, le Portugal a installé trois éoliennes en mer, les plus grandes du monde.

Pour son nouveau  
quinquennat,  
Emmanuel Macron  
devra s'attaquer  
à nos nombreuses  
lacunes

**D**es entretiens d'à peine une demi-heure, étalés sur cinq jours et ouverts aux diplômés d'un bac+3 minimum : voilà comment, début juin, l'académie de Versailles, pourtant la plus importante de France avec plus de 1 million d'élèves, a organisé un «job dating» visant à recruter près de 2 000 contractuels pour la rentrée de septembre. Comptant ainsi pallier la pénurie criante de candidats se présentant aux concours de l'Education nationale. Reconnaissons-le : ce n'est probablement pas avec ce type d'expédients que nos moutards regagneront des places au palmarès Timss, une référence en matière d'enseignement scientifique, qui les classait bons derniers, en 2019, parmi les 22 pays de l'Union européenne y participant. Mais espérons surtout qu'un tel épisode ne remontera pas jusqu'aux oreilles de la Commission européenne... Car celle-ci, dans un document dévoilé fin mai où elle dispense, pays par pays, ses habituelles recommandations de saine gestion, était déjà tout près de nous coller un zéro pointé ! C'est bien simple, depuis les conditions de travail des enseignants, à améliorer, jusqu'au risque, plus élevé, de soutenabilité de notre dette à moyen terme, en passant par un système de retraite jugé fragmenté, inéquitable et coûteux, ou encore un manque de formation généralisé des candidats à l'embauche, la France a presque tout faux ! Au point que, toujours selon ces experts européens, la croissance potentielle de notre pays pour les dix prochaines années ne s'établirait en réalité qu'à 1% par an en moyenne.

Il faut dire que, ces derniers temps, l'élève français n'a pas vraiment cherché à rassurer. C'est ainsi que le nouveau gouvernement sorti des urnes n'enverra à Bruxelles sa trajectoire budgétaire à cinq ans que début juillet, en principe... Un exercice d'ordinaire exécuté au printemps, mais qui avait été repoussé, à la demande d'Emmanuel Macron, pour cause d'élection présidentielle. Les promesses de campagne du président réélu, justement, ont aussi tout

pour inquiéter, à cause des nouvelles dépenses prévues pour lutter contre l'inflation et aider les ménages les plus modestes. «Il faudra voter ce plan, tout en s'assurant que cette politique macroéconomique ne diverge pas trop de celle de nos partenaires européens. C'est un peu la quadrature du cercle !», résume Thomas Grjebine, économiste au Cepii.

Le problème, c'est justement que les premiers de la classe commencent, eux, à perdre patience. «Le nouveau gouvernement allemand est très réticent à laisser la France continuer à faire n'importe quoi, car cela crée une trop grosse distorsion de politiques économiques au sein de la zone euro», avertit Marc Touati, économiste et président du cabinet Acdefi. La fin de la récréation serait donc pour bientôt. «Les Allemands ont clairement annoncé qu'ils attendraient l'issue des élections en France pour durcir la politique monétaire et remonter les taux d'intérêt. La pire erreur serait de croire que c'est Christine Lagarde qui dirige la BCE (Banque centrale européenne). Ce sont plutôt les Allemands», assure Christian Saint-Etienne, professeur émérite à la chaire d'économie industrielle au Cnam.

Certes, un dernier répit nous a bien été octroyé, puisque la clause de suspension du Pacte de stabilité (les fameux plafonds de 3% de déficit et de 60% de dette), décidée lors de la crise du Covid, a été une fois de plus prolongée, cette fois jusqu'à fin 2023. Mais le ministre allemand des Finances Christian Lindner ne s'est pas privé d'indiquer que, plus de deux ans après le début de la pandémie, cette prorogation

n'était pas «absolument nécessaire», et qu'il ne l'appliquerait pas à son propre pays. Par ailleurs, le lancement par Bruxelles contre la France d'une procédure pour déficit excessif n'est toujours pas exclu.

Bonjour l'ambiance... mais la France mérite-t-elle vraiment de collectionner ces bonnets d'âne ? Commençons par le déficit public. Alors qu'il avait plongé à 8,9% au plus fort de la crise du Covid, il devait, selon les prévisions gouvernementales établies en

octobre dernier, avoisiner 5% pour 2022. Des projections qui ne tiennent évidemment pas compte de la crise ukrainienne ni des promesses électorales. «Sur les bases de la Commission européenne, qui estimait ce déficit à 4,6% avant ces nouvelles dépenses, cela reste tout de même le huitième plus gros au niveau européen. Alors même que l'Allemagne ne prévoit que 2% de manque à gagner en 2023 !», rappelle Eric Dor, directeur des études économiques et professeur à l'Ieseg School of Management de Paris et Lille. Et l'addition finale risque d'être sacrément salée. Le nouvel exécutif a par exemple confirmé que les baisses d'impôts promises seraient bel et bien actées, sans attendre, qu'il s'agisse de supprimer la redevance télévisuelle, dès la rentrée (plus de 3 milliards d'euros de manque



«En 2022, le déficit public français pourrait être le huitième plus gros au niveau européen»

**Eric Dor**, directeur des études économiques à l'Ieseg School of Management de Paris et Lille

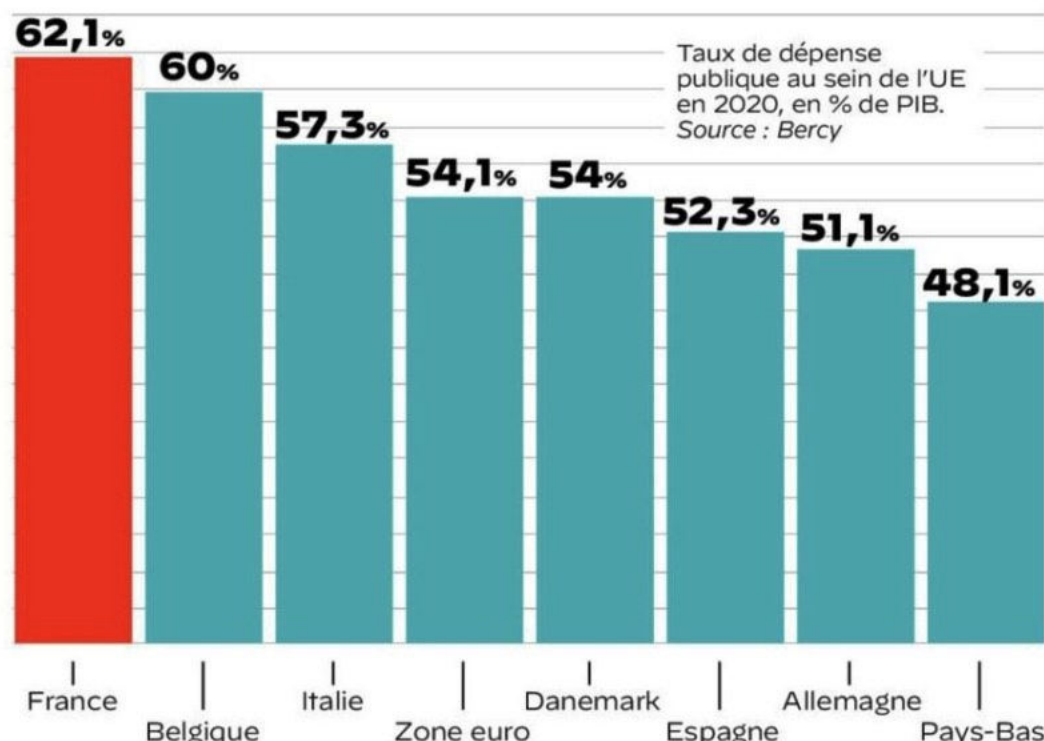
à gagner), comme la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE), dès 2023 (9,7 milliards d'euros de recettes en moins). La loi pouvoir d'achat, attendue au lendemain des élections législatives, qui doit valider certaines mesures phares comme la revalorisation des pensions de retraite au niveau de l'inflation, le chèque alimentaire, la prolongation du bouclier tarifaire et de la remise carburant de 18 centimes, pourrait quant à elle coûter 15,3 milliards d'euros supplémentaires, selon le think tank libéral Ifrap. Qui viendraient s'ajouter aux quelque 26 milliards déjà déployés pour soutenir le pouvoir d'achat des ménages. Astronomiques, ces dépenses ont aussi pour particularité d'être largement supérieures à celles engagées par nos voisins. Selon une note du cabinet Asterès, la France a de la sorte soutenu le pouvoir d'achat de ses mé-

# La France a soutenu le pouvoir d'achat à hauteur de 2,8%, contre à peine 0,9% en Allemagne

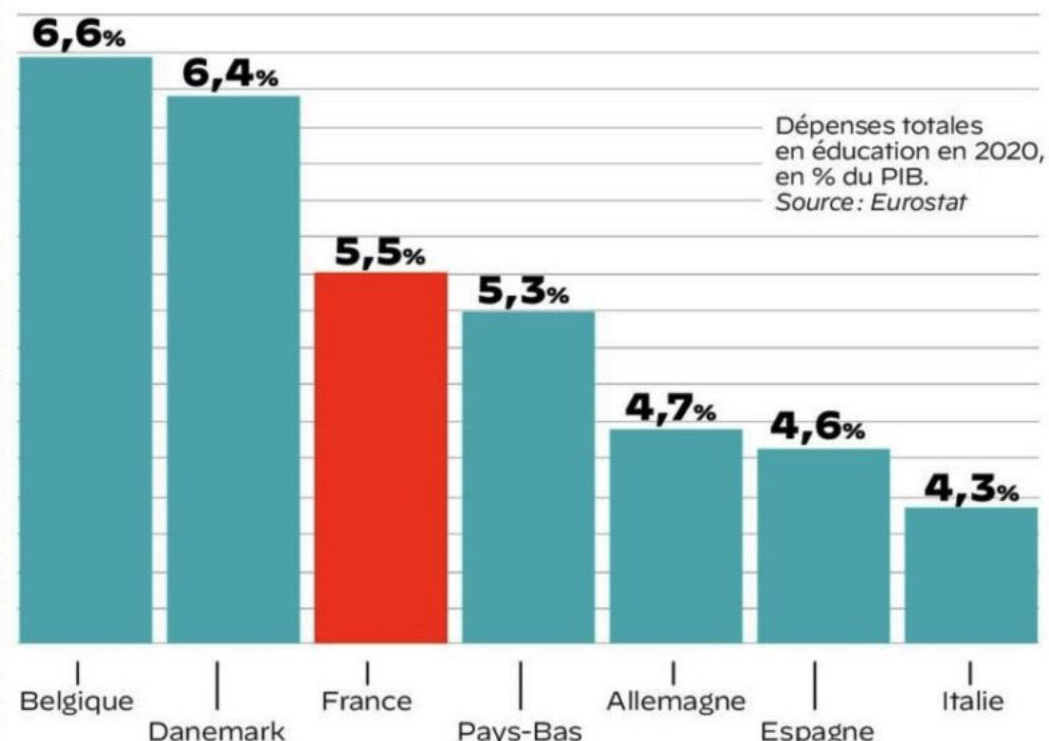


## En matière d'éducation comme de croissance, nos dépenses n'entraînent pas toujours de bons résultats

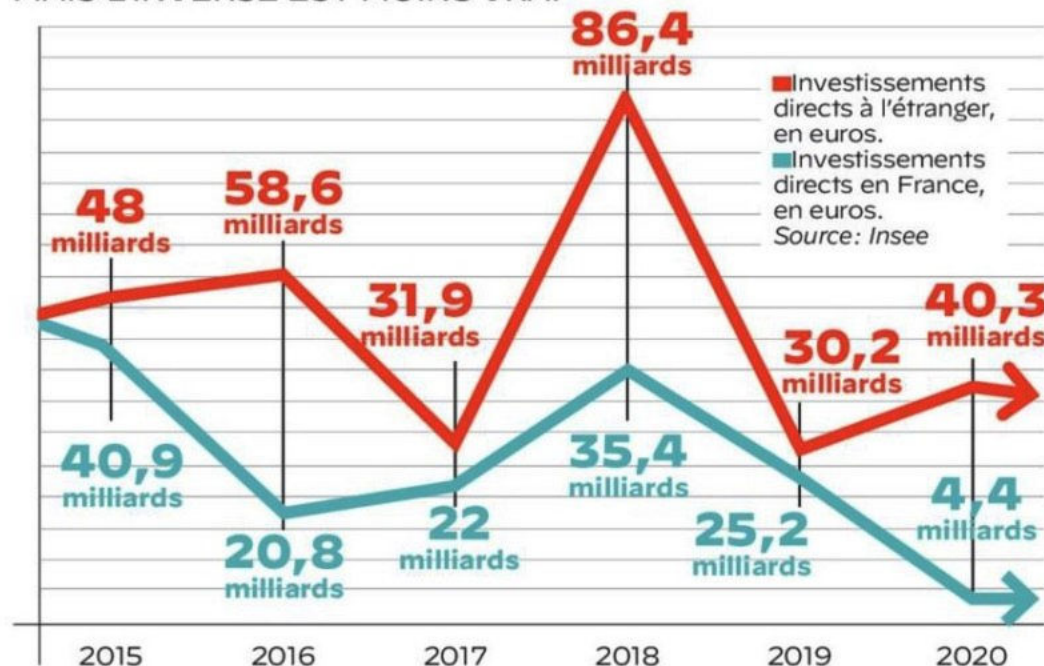
NOUS AVONS LE TAUX DE DÉPENSE PUBLIQUE LE PLUS ÉLEVÉ DE LA ZONE EURO



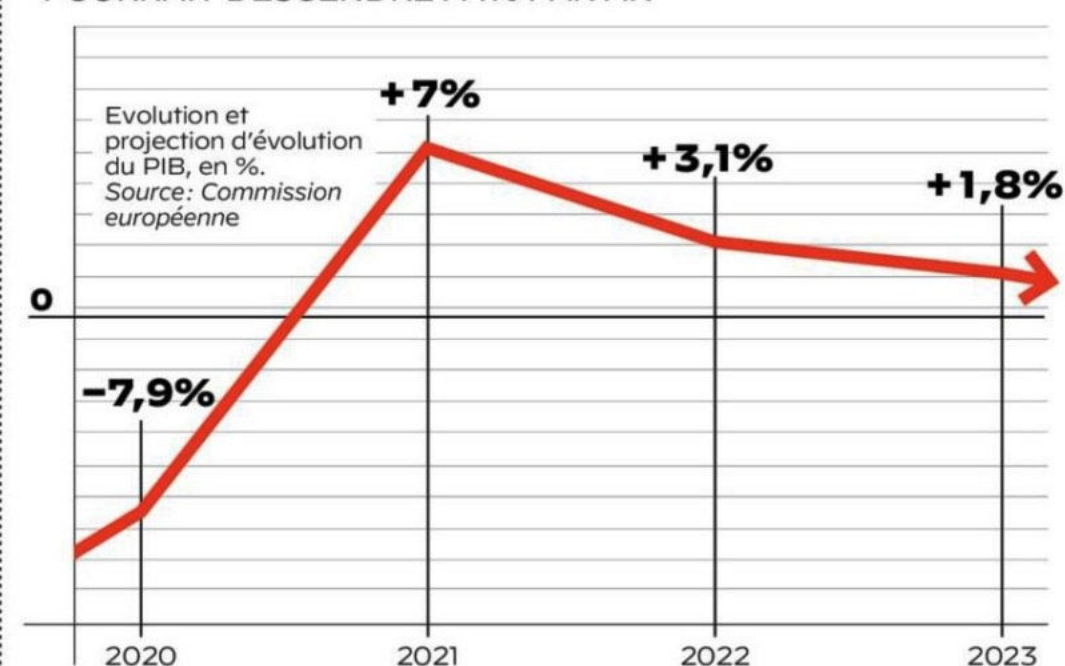
LA FRANCE DÉPENSE BEAUCOUP POUR SON SYSTÈME ÉDUCATIF... QUI RESTE MAL NOTÉ



NOUS INVESTISSONS BEAUCOUP À L'ÉTRANGER, MAIS L'INVERSE EST MOINS VRAI



NOTRE CROISSANCE ÉCONOMIQUE MOYENNE POURRAIT DESCENDRE À 1% PAR AN



nages à hauteur de 2,8%, contre 1,9% en Italie, 1,6% en Espagne, et seulement 0,9% en Allemagne. Certes, l'inflation paraît de fait moins vorace chez nous. «Mais l'écart, de l'ordre de 2 points, n'est pas si significatif que cela. Nous sommes pris dans une spirale, et je ne m'avancerais pas à dire que la France a moins d'inflation. Elle est peut-être simplement en décalé», commente Sylvain Bersinger, économiste et auteur de cette note.

Ces premières décisions gouvernementales n'arrangeront en tout cas ni notre taux de dépenses publiques, lui aussi record en Europe, à 62% du PIB, ni notre déficit primaire, celui enregistré hors coût de remboursement de la dette, et lié aux seules dépenses de type santé, éducation, infrastructures. En 2019, année d'avant le

Covid, celui-ci atteignait déjà 1,7%... quand l'Italie, pourtant souvent pointée du doigt, dégagait un excédent primaire de 1,6%. Mêmes inquiétudes côté dette publique. Certes, la «botte» fait cette fois pire que nous, avec un taux annoncé de 147,9% de son PIB pour cette année, contre 111,2% pour l'Hexagone. «Mais, depuis 2020, la France est devenue le premier fournisseur de dette publique de la zone euro, devant l'Italie. L'encours de dette a progressé de 450 milliards d'euros en deux ans, quand le PIB, sur la même période, n'a augmenté que de 44 milliards», rappelle Marc Touati. Inquiétant, quand on sait qu'une hausse de 1 point des taux d'intérêt finira par coûter 40 milliards d'euros par an.

Si encore ce niveau élevé des dépenses

publiques nous avait permis de prendre de l'avance en matière de transition énergétique... C'est pourtant tout le contraire : comme le souligne la Commission européenne, notre pays est le seul à ne pas avoir atteint ses objectifs en matière d'énergies renouvelables. L'éolien et le solaire n'ont ainsi pesé que 14% de notre production totale d'énergie en avril, quand l'Espagne a atteint un record de 40% ! La Belgique, elle, est devenue le cinquième plus gros producteur d'énergie éolienne en mer. Principale cause de notre retard, selon Bruxelles : «Une réglementation restrictive et des barrières administratives et d'autorisation élevées» (lire aussi page 28). L'Espagne, qui ambitionne de devenir le moteur de l'Europe en la matière, avait, elle, pris dès 2019 des dé-

→ crets pour alléger ses procédures. «L'exemple de l'éolien en mer est caractéristique: nous n'avons toujours rien construit sur nos 5 000 kilomètres de côtes, quand les Belges, avec leurs 60 kilomètres, font déjà tourner 400 turbines!», s'étrangle Denis Payre, entrepreneur et ex-prétendant au congrès du parti Les Républicains.

Comme si cela ne suffisait pas, les Douanes ont elles aussi tiré le signal d'alarme, en mai: le déficit commercial de la France a alors franchi pour la première fois la barre symbolique des 100 milliards d'euros sur un an, malgré la bonne tenue du tourisme (la France est toujours première destination mondiale) et de certains services (comme le transport de marchandises, avec les facturations de CMA CGM). Certes, la moitié de l'ardoise provient de la hausse des prix de l'énergie, suite à la guerre en Ukraine. Mais l'Italie, tout aussi exposée que nous, a limité la casse à 84 millions d'euros sur un an. «Comme l'Allemagne, ce pays a su garder un secteur industriel plus important par rapport à la taille de son économie. Et une nation qui produit plus de biens,

c'est bien évidemment une nation qui en exporte plus, et en importe moins», explique Eric Dor. Notre pays manque donc toujours d'ETI, ces sociétés de taille intermédiaire souvent à vocation industrielle qui, selon l'Insee, réalisent en moyenne 34% de leur chiffre d'affaires à l'export. «En quarante ans, la moitié de ces entreprises a disparu», déplore Denis Payre. En cause, sans surprise, la forte pression fiscale, alliée à un coût du travail élevé. C'est ainsi que le poids des impôts de production payés par les entreprises atteint 5,3% du PIB en France, contre une moyenne de 2,4% dans la zone euro. Et que le coût de la main-d'œuvre s'élève à 38,80 euros l'heure, pour une moyenne de 33 euros chez nos voisins. L'automobile, notamment, souffre tout particulièrement. «Nos coûts salariaux sont supérieurs d'environ 40% à un pays comme l'Espagne», confirme Marc Mortureux, directeur général de la PFA (Plateforme filière automobile et mobilités). Et pourtant: d'après le CNP (Conseil national de la productivité), un organisme logé au sein de France Stratégie, les mesures adoptées par les gouvernements successifs (baisses de l'impôt sur les sociétés, des impôts de production, des cotisations sociales) auraient permis de réduire le déficit commercial de la France de 77% par rapport à un statu quo.

Autre conséquence, dramatique, de cette désindustrialisation: la perte de compétence de notre main-d'œuvre. «Quand on ferme

## La surprenante reprise économique post-Covid, un bon point pour la France

une usine, on se prive des qualifications de ses ouvriers. Et il est ensuite très difficile de revenir en arrière», décrit Thomas Grjebine. Dans son rapport déjà cité, Bruxelles s'emploie, elle aussi, à pointer le manque de travailleurs compétents et les pénuries croissantes de main-d'œuvre. «Dans le même

temps, nous avons près de 3 millions de personnes indemnisées par Pôle emploi», grommelle Jean-Eudes du Mesnil, secrétaire général de la CPME

(Confédération des petites et moyennes entreprises). Et il ne faut pas compter sur notre système éducatif pour répondre à ce défi, alors même que nous lui dédions 5,4% de notre PIB, soit 1 point de plus que l'Allemagne. Comme le souligne la Commission européenne, le manque de formation des professeurs eux-mêmes y est criant. Le

problème n'est d'ailleurs pas nouveau. En 2011 déjà, le think tank Thomas More avait montré que la part du budget de l'Éducation nationale consacré aux rémunérations des enseignants était de 43% en France, contre 83% en Allemagne. Le reste? Des surcouches administratives. «Résultat, nos professeurs sont sous-payés, et nous n'arrivons plus à attirer des enseignants qualifiés», résume Denis Payre.

Mais ne faisons pas que broyer du noir... Car la France, même Bruxelles le reconnaît, a quelques bons points à mettre en avant, à commencer par la surprenante reprise économique post-Covid, dont nous ressentons encore les effets sur la baisse du chômage. Même si le nombre de demandeurs d'emploi de catégorie A a connu une légère hausse, de 0,3% en avril, Emmanuel Macron peut se targuer d'avoir rapproché la France de la moyenne de l'Union européenne en la matière. Par ailleurs, les montceaux d'argent dépensés pour lutter contre l'inflation pourraient avoir un avantage inattendu. Ils devraient en effet permettre de modérer les hausses salariales négociées en France, du moins dans un premier temps. Et donc de regagner en compétitivité par rapport à nos partenaires. En Allemagne, le salaire minimum va ainsi être revalorisé pour atteindre 12 euros l'heure dès le 1<sup>er</sup> octobre, tandis qu'au Royaume-Uni les augmentations dépassent déjà les 4% en moyenne, en excluant les primes exceptionnelles. Comme quoi, rien n'interdit aux cancrs de parfois repasser en tête.

**CONSTANCE DAIRE**

## Allemagne: le moteur de l'Europe traîne aussi ses casseroles

→ Ils ont beau nous donner des leçons, les Allemands ont aussi de sérieux défis à relever, en grande partie dus à une démographie vieillissante, qui va peser sur leur système de retraites. Selon la Commission européenne, malgré un âge de départ censé atteindre le cap des 67 ans en 2031, il faudra des «transferts budgétaires significatifs» pour tenir les comptes. Un rapport publié l'année dernière montrait ainsi que, sans nouvelle réforme, le système de retraite

accaparerait 45% du budget du pays en 2040, voire 55% en 2060. Cela alors même que les pensions servies sont nettement moins généreuses que chez nous! Deuxième chantier d'importance: la forte dépendance du pays au gaz russe, qui pèse 55% de ses approvisionnements, contre 20% pour la France. «Si l'on venait à couper les importations d'énergie depuis la Russie, l'Allemagne serait dans une situation plus délicate que la France», corrobore Sylvain Bersinger. Pas d'autre

choix, dès lors, que d'augmenter les dépenses, pour diversifier les sources d'approvisionnement et pour accélérer la transition énergétique. Enfin, après des années de sous-investissement, le pays a fort à faire pour remettre son armée à niveau, et atteindre l'objectif annuel de 2% du PIB préconisé par l'Otan. Le chancelier Olaf Scholz a ainsi annoncé sa volonté de mettre 100 milliards d'euros sur la table, soit un quasi-triplement par rapport aux dépenses enregistrées en 2018.

# CHEZ E.LECLERC, LES ENTREPRENEURS DE DEMAIN SONT PARRAINÉS PAR CEUX D'AUJOURD'HUI.

Lorsqu'un entrepreneur souhaite ouvrir son magasin E.Leclerc, il peut compter sur les adhérents pour le parrainer et partager avec lui l'esprit du Mouvement E.Leclerc.

Ensemble, ils vont créer un lien fort : les parrains vont accompagner leurs filleuls pour faciliter leur intégration, les conseiller et se montrer solidaires financièrement.



E.Leclerc

E.Leclerc

[www.mouvement.leclerc](http://www.mouvement.leclerc)

# Comment ils font de l'or avec du vent

Alors que le prix de l'électricité explose, les professionnels de l'éolien se révèlent indispensables pour freiner l'inflation, renforcer notre indépendance et atteindre les objectifs de décarbonation. De quoi gagner beaucoup (beaucoup) d'argent.

**C**es derniers temps, **Eric Scotto** est très remonté. «Dire du mal de l'éolien est devenu un sport national, tempête le patron d'Akuo Energy, l'un des fleurons français du secteur des renouvelables. Dans la profession, nous sommes un peu fatigués de voir des ministres de l'Energie autoproclamés, comme **Stéphane Bern**, nous accabler.» Le tort de l'animateur ? Avoir accusé les rois du vent de polluer notre patrimoine avec leurs pales géantes. «Mais l'actualité va permettre de nous rendre justice», se réjouit l'homme d'affaires.

L'actualité, c'est l'explosion du tarif de l'électricité. Au 1<sup>er</sup> juin, le prix de gros sur le marché «spot» (au comptant, NDLR) atteignait 246 euros le mégawattheure, quatre fois plus qu'il y a un an. Un boom qui s'explique par les effets cumulés de l'envolée des cours du gaz et les problèmes à répétition de nos centrales nucléaires (27 des 56 réacteurs sont à l'arrêt). Dans ce contexte, les pros de l'éolien, qui pèsent aujourd'hui 8% de la production électrique française, font figure de vrais magiciens : tout en s'octroyant de larges bénéfices (parfois supérieurs à 10%), ils soulagent efficacement nos finances publiques. Comment ? Via EDF, l'Etat achète leur électricité verte à un prix garanti compris entre 64 et 72 euros le mégawattheure. La flambée des cours rend ce tarif extrêmement compétitif et donc avantageux pour l'entreprise publique.

Ce n'est pas tout. Si l'inflation sur les marchés perdure, une probabilité compte tenu des tensions géopolitiques, ces centrales à vent pourraient devenir de vraies cash-machines pour Bercy. D'abord, l'administration déboursiera moins : longtemps, la filière a bénéficié d'importantes subventions pour se développer et contribuer à décarboner la France, mais quand les recettes des exploitants de parcs sont supérieures aux prix garantis, ces aides doivent logiquement cesser. Mieux, le pays récupérera de l'argent : comme le stipulent la plupart des contrats, à partir d'un certain niveau de recettes, les excédents encaissés par les opérateurs doivent être rétrocédés à EDF. «Nous avons fait les calculs, se félicite **Michel Gioria**, délégué général de FEE (France Energie éolienne), le lobby de la profession. Fin 2021, ces mécanismes ont déjà permis à l'Etat d'éviter 1,8 milliard d'euros de dépenses. Pour 2022, ce sera 1,3 milliard, auquel s'ajouteront 3,7 milliards de reversements.» A ce rythme-là, FEE estime même que le secteur sera en mesure de rembourser toutes les aides perçues depuis le début des années 2000, soit 11 milliards d'euros, d'ici à la fin 2024.

Quelle revanche pour cette corporation qui, jusqu'à présent, n'avait pas vraiment bonne presse ! Alors même que la transition énergétique est jugée prioritaire, le milieu a toujours fait face à de virulents contestataires. A commencer par une ribambelle d'associations très douées pour mobiliser les «anti», sous prétexte que les quelque ➔

**Xavier Barbaro**  
Il est à la tête de Neoen, le plus gros producteur indépendant français d'énergies renouvelables, avec  
**330 millions d'euros**  
de chiffre d'affaires



**Eric Scotto**  
Le président et fondateur d'Akuo Energy, pionnier du secteur, réalise **300 millions d'euros** de chiffre d'affaires



**Nicolas Wolff**  
Vice-président de France Energie éolienne, il dirige la filiale du canadien Boralex, numéro 4 du marché français, avec **1,5 milliard d'euros\*** de capacités installées

\* Estimation Capital. La valeur de 1 mégawatt installé est estimée à 1,5 million d'euros minimum.



**Roy Mahfouz**  
Le fondateur de la PME H2air, qui s'est développée dans les Hauts-de-France, devrait générer **27 millions d'euros** de chiffre d'affaires en 2023

PHOTOS: SP: STÉPHANE GRANGIER/CORBIS/GETTY IMAGES; STÉPHANE LAGOUTTE / RÉA; TEDDY HENIN

# Les pionniers du secteur font fortune **en revendant leur parc** aux grands énergéticiens

➔ 8 000 moulins à vent déjà plantés dénaturent les paysages et coûtent une fortune aux citoyens. Ces derniers les financent en effet via la CSPE (contribution au service public de l'électricité), une taxe qui figure sur les factures de leur fournisseur d'énergie.

Les politiques ne sont pas en reste. «L'éolien est une véritable gabegie financière! On évalue que, depuis le début des années 2000 et d'ici à 2028, les coûts directs de soutien public auront représenté entre 70 et 90 milliards d'euros», s'alarmait en 2020 le député LR **Julien Aubert**, qui a dirigé une commission parlementaire sur le sujet. «Des estimations maximalistes qui n'ont plus de sens aujourd'hui», rétorque-t-on chez FEE. Pendant la campagne présidentielle, **Marine Le Pen** annonçait, elle, qu'il était carrément nécessaire de stopper

net l'installation de nouveaux mâts sur notre territoire et de démanteler les plus anciens.

Bien conscients des réserves dont ils faisaient l'objet, les pros du secteur se sont montrés plutôt discrets pendant des années. Mais ils n'en ont pas moins constitué une solide filière, qui aujourd'hui tourne à plein régime. Il faut dire que le modèle est alléchant. Selon les experts, l'investissement pour 1 mégawatt de puissance installée est de l'ordre de 1,4 million d'euros – la moitié finance le matériel, le reste paie les études, le génie civil, le raccordement au réseau, etc. –, et les recettes prévisionnelles sur vingt ans dépassent les 3 millions d'euros. Déduction faite des emprunts, frais de fonctionnement et taxes diverses, le bénéfice par mégawatt sur la durée du contrat excède ainsi le million.

Evidemment, au tout début, ce schéma n'avait rien d'assuré et il fallait être un peu tête brûlée pour s'aventurer sur cette terra incognita. Parmi les pionniers au nez creux, **Eric Scotto** fait figure d'homme fort dans le secteur. Dès 2003, ce défricheur a lancé une première société, Perfect Wind, qu'il a pu revendre trois ans après pour 52 millions d'euros. Loin de partir se la couler douce, le malin a utilisé ce pactole pour investir encore plus gros dans ce business porteur, via sa nouvelle entreprise, Akuo Energy. Et ça a payé! «Aujourd'hui, nous réalisons 300 millions d'euros de chiffre d'affaires, dans une trentaine de pays», commente ce patron de 350 salariés. Solaire, éolien et hydroélectricité confondus, son portefeuille représente 1,4 gigawatt en exploitation et en construction... «Nous développons, finançons, construisons et exploitons nos parcs», précise le millionnaire.

A Amiens, **Roy Mahfouz**, lui aussi, maîtrise toute la chaîne de A à Z. Plus régionale, sa société H2air a développé la plus grande partie de son activité dans les Hauts-de-France, avec 300 mégawatts de puissance éolienne installée. Mais l'entrepreneur n'en manque pas moins d'ambition et vise le gigawatt d'ici à 2026, grâce à divers chantiers d'ores et déjà lancés. De quoi renforcer encore la très belle croissance de sa PME: créée en 2007, elle est passée de 7 salariés à l'époque à 100 aujourd'hui, et réalise un chiffre d'affaires de plus de 20 millions d'euros. Devenu fou de l'éolien, cet ingénieur en construction navale voit presque une mission sacrée dans son développement. «Pour réduire les tensions politiques et la dépendance vis-

à-vis de l'étranger, le renouvelable est une vraie solution, c'est une énergie de paix», philosophe le dirigeant, résolu à rester propriétaire de ses fermes.

Des indépendants de ce genre se font pourtant rares aujourd'hui. L'essor de ce




**Laurence Mulliez**  
Elle préside Voltalia, la branche énergie de la famille propriétaire d'Auchan, un gros acteur du renouvelable français qui pèse **2 milliards d'euros de capitalisation boursière**



**Paul de la Guérivière**  
L'an dernier, il a vendu au norvégien BW 50% d'Ideol, sa PME spécialisée dans les flotteurs pour l'éolien offshore, et engrangé **60 millions d'euros**



**Erick Gay**  
En 2019, il a cédé l'entreprise familiale Valeco, basée à Montpellier, au spécialiste allemand Energie Baden-Württemberg (EnBW) pour **45 millions d'euros**



**Jean-Yves Grandidier**  
Pionnier et porte-parole du secteur, ce proche de Yannick Jadot a réussi à conserver l'indépendance de Valorem et affiche **90 millions d'euros de chiffre d'affaires**

business a attiré une autre catégorie d'acteurs, voraces : les grands énergéticiens, soucieux de verdir leur image et de diversifier leurs sources de revenus. Pour rattraper leur retard, ces mastodontes se sont lancés dans une frénésie de rachats, faisant au passage la fortune de pionniers du secteur comme **Pâris Mouratoglou** (SIIF) ou **Jean-Michel Germa** (La Compagnie du vent), qui ont cédé leur trésor à EDF et Engie pour des centaines de millions d'euros chacun. En un rien de temps, ces géants ont fait main basse sur le marché. «En France, Engie, EDF et Total sont les seuls à dépasser le milliard d'euros de chiffre d'affaires», commente **Patricia Laurent**, directrice du site spécialisé GreenUnivers. Mais les acteurs étrangers se positionnent aussi. Il y a trois ans, l'anglo-néerlandais Shell s'est invité au banquet en reprenant 100% du français Eolfi, créé en 2004 par **Alain Delsupexhe**. Cette société s'était développée dans l'éolien terrestre avant de lancer une activité encore plus prometteuse de structures marines. Alors que la puissance moyenne d'un parc sur le plancher des vaches est de 10 mégawatts, elle est 100 fois plus élevée en mer, et laisse espérer d'incroyables profits. Mais ces projets sont aussi encore plus coûteux à réaliser. «Le ticket d'entrée atteint le milliard d'euros, souligne **Vincent Fromont**, DG d'Eolfi. Seuls quelques groupes disposent de telles capacités de financement.»

Sur terre ou au large, le marché attire une dernière famille d'acteurs : les sociétés d'investissement, intéressées par ces activités certes gourmandes en capitaux, mais rentables sur le long terme. Ainsi la Caisse de dépôt et placement du Québec s'est offert Boralex. Très présente dans l'Hexagone, cette entreprise canadienne est devenue une petite multinationale de l'énergie renouvelable, valorisée à 3 milliards d'euros à la Bourse de Toronto. «Notre modèle est sécurisé, nos technologies matures, cela convient à ce type d'investisseurs», précise **Nicolas Wolff**, DG Europe de l'entité. Des fonds français se font aussi remarquer. A commencer par Impala, la société de l'homme d'affaires **Jacques Veyrat**, principal actionnaire de Neoen, poids lourd des énergies renouvelables, avec 330 millions d'euros de chiffre d'affaires. Créée en 2008 par le polytechnicien **Xavier Barbaro**, l'entreprise est une grosse machine à fabriquer de l'électron vert : depuis ses débuts, elle a investi près de 5 milliards d'euros, et ses actifs, toutes sources confondues, représentent 5,4 gigawattheures de puissance installée, l'équivalent de six réacteurs nucléaires, de quoi couvrir les besoins de 6 millions de personnes. Outre des contrats avec l'Etat, le producteur s'est constitué un portefeuille



## Avec ses flotteurs, BW Ideol révolutionne l'éolien en mer

→ Fondateur d'Ideol en 2010, **Paul de la Guérivière** a mis au point un système de flotteurs en béton capables de supporter des éoliennes géantes dont le rotor mesure 220 mètres de diamètre. «Avec ce type de plateforme, on s'affranchit de la profondeur pour fixer les mâts, et il devient possible de les installer très loin en mer, comme en Ecosse, où nous participons à un projet de 1 gigawatt à 100 kilomètres des côtes», détaille-t-il. A cette distance, la force du vent permet de décupler la puissance des machines par rapport à l'éolien terrestre. «Le taux de disponibilité est aussi bien supérieur, et le prix du mégawatt moins élevé, aux alentours de 42 euros.»



VALÉRY JONCHERAY / BW IDEOL

de clientèle en direct : des géants de la tech comme Google, des compagnies de transport électrifié, ou encore des industriels du cuivre. «Avant, les directeurs RSE des entreprises venaient nous voir pour verdir leur bilan, raconte Xavier Barbaro. Aujourd'hui, c'est aussi parce que nous sommes moins chers et prévisibles, avec des contrats sur dix ou quinze ans.» Désormais, des boîtes spécialisées comme Q Energy se chargent même de fournir aux financiers qui le souhaitent des fermes clés en main. «Pour eux, nous prospectons et nous développons des parcs», explique **Ludovic Ferrer**, directeur commercial en France, qui compte parmi ses clients potentiels des fonds comme des compagnies d'assurances.

Petits ou grands, tous ont en tout cas la même contrainte : en France, développer un parc éolien est plus compliqué que chez nos voisins. Les discussions avec les collectivités et la population, les procédures administratives pour obtenir les autorisations, les études d'impact, sans parler des recours, dont 80% des projets font l'objet... Tout prend du temps. «Il nous a fallu quatre ans pour construire notre premier parc, regrette Roy Mahfouz. Et aujourd'hui, alors que l'espace où s'installer se restreint, un programme peut prendre dix ans.»

**Elisabeth Borne** a annoncé une prochaine loi qui permettrait de déployer plus rapidement le solaire et l'éolien. Les détails n'en sont pas encore connus, mais ce texte pourrait à la fois simplifier les formalités administratives et limiter les multiples recours.

Objectif : ramener le traitement des dossiers à trois ans, comme chez nos voisins. En revanche, une autre initiative du pouvoir inquiète les entreprises du vent. Alors que des contrats limitent le montant des subventions à rembourser (même les années fastes), la Direction générale de l'énergie et du climat voudrait faire sauter ce plafond. Une mesure qui pourrait permettre à l'Etat de mettre la main sur une cagnotte d'environ 3 milliards d'euros dans les trois ans à venir. «Comme nos coûts d'installation augmentent, nous tentons de persuader le ministère de ne pas se montrer trop gourmand», explique Michel Gioria.

### L'Etat pourrait mettre la main sur une cagnotte de 3 milliards d'euros

Pas certain que la profession soit entendue. **Emmanuel Macron** ne souhaite d'ailleurs pas mettre le turbo sur l'éolien terrestre. Il vient d'annoncer qu'il voulait doubler la capacité actuelle d'ici à 2050, alors que la loi de programmation pluriannuelle de l'énergie votée pendant son premier mandat visait 2030. C'est surtout sur les structures en mer que l'Elysée parie désormais. Plusieurs projets sont en cours, mais la France, en retard, ne mettra en œuvre sa première installation que fin 2022 au large de Saint-Nazaire, où une ferme de 80 mâts est en construction sous la houlette de EDF Renouvelables. A la clé, une production d'électricité équivalant à la consommation de 700 000 habitants. Pour les spécialistes, le souffle d'un nouvel eldorado se fait déjà sentir.

**JEAN BOTELLA  
ET ÉRIC WATTEZ**

● Ils ont eu la bonne idée...  
... et on a le droit de s'en inspirer

Charles Baron  
& Thomas Sales



## Leur appli permet de se souvenir de ce qu'on a fait ou veut faire

➔ «Comment il s'intitule, déjà, ce film norvégien qu'on a vu l'année dernière?» Si, comme c'est le cas pour l'auteur de ces lignes, votre mémoire vous joue des tours, Memorizer pourrait vous aider. Cette application propose en effet une interface simple pour enregistrer et retrouver facilement les souvenirs dont on veut garder la trace. «C'est sans doute générationnel, nous retenons moins bien que nos aînés, commente le cofondateur de l'appli, Charles Baron. Nous sommes surchargés d'informations, et 90% de ce que l'on fait disparaît de nos cerveaux.» Memorizer permet donc de consigner les moments importants de sa vie, mais aussi ce que l'on souhaite faire, façon to-do list. Chaque fiche mémoire peut être enrichie d'une image trouvée sur le Web ou puisée dans son appareil photo. La reconnaissance d'image et le GPS permettent d'améliorer encore la recherche. Les fondateurs affichent déjà quinze années d'expérience dans la tech. Charles Baron avait créé la plateforme de service à la personne Stootie, reprise par Cdiscount. Son associé Thomas Sales a été un des premiers responsables produit du service de covoiturage BlaBlaCar. De quoi attirer des business angels: Jean de La Rochebrochard, le DG du fonds de Xavier Niel, Kima Ventures, et Nicolas Santi-Weil, le DG de la marque de vêtements Ami et ancien DG de The Kooples. «Ils ont apporté 1 million d'euros, rien que sur la base d'une idée posée en 2020», se réjouit Charles Baron. Lancée en début d'année, Memorizer a déjà conquis 50 000 utilisateurs. Elle en vise 1 million dans les douze à dix-huit prochains mois. Son modèle économique: le freemium. L'application est gratuite, pour conquérir le plus large public possible, après quoi des fonctionnalités payantes pourront être proposées. «On pourra acheter une recette d'Alain Passard, créer des NFT», imagine Charles Baron. Et il promet à ses futurs clients qu'il n'exploitera pas leurs données. Même si elles seront bien gardées... en mémoire.

DAVID DEFENDI

## Il donne un coup de main à l'écriture d'un roman ou d'un scénario



➔ L'écriture d'un roman ou d'un scénario répond à des standards, a fortiori lorsqu'il s'agit d'un genre défini – polar, récit d'espionnage. Partant de ce constat, cet écrivain («L'Arme à gauche», Ed. Flammarion) et scénariste, coauteur notamment de la fameuse série «Braquo», a eu l'idée de formaliser ce savoir-faire pour aider les novices à mieux construire leurs intrigues, définir leurs personnages. Le résultat : une appli appelée Genario, qui, grâce à l'intelligence artificielle (David Defendi s'est associé à un pro

de l'IA, Louis Manhes), s'est nourrie de milliers d'œuvres pour définir des invariants. «Il y a des règles immuables, depuis Homère ou le théâtre antique, commente l'auteur. Notre appli va analyser votre texte, proposer des plans, repérer les répétitions, les incohérences, vous proposer des tutos ou encore vous recommander certains livres.» Un marché de niche ? Pas tant que ça : 5 millions de Français rêvent d'écrire ou ont écrit un livre, roman, autobiographie, etc. Genario, qui est proposé par abonnement (8 euros par mois et 6 si on s'engage sur un an), a séduit le patron de TikTok France et le fonds UI Investissement, qui ont participé à une levée de fonds.

CHRISTOPHE SAUVAN

## Il a inventé la version 100% automatique du vélo électrique



➔ Régler le niveau d'assistance électrique, changer ou non les vitesses, regarder un écran pour chercher son chemin et slalomer entre les obstacles : la pratique du vélo en ville n'est pas très simple, surtout pour les

nouveaux pratiquants attirés par les modèles VAE. Cet ancien d'Orange s'est associé à un docteur en robotique, Pascal Lafourcarde, pour leur faciliter la vie. Iweech, le vélo qu'ils ont lancé en 2019, est en effet simplissime : il n'a ni levier de vitesses ni touche pour régler l'assistance. Tout est géré par le moteur intégré au pédalier. Une première dans ce domaine. «Grâce à l'intelligence artificielle, nous analysons le profil du cycliste, le rythme auquel il tourne habituellement les pédales, et l'assistance et le développement s'adaptent pour lui assurer toujours le même effort et rythme», explique le fondateur. Un GPS intégré permet en outre de connaître la topographie. Il a fallu deux ans de R&D avant de lancer une présérie en avril 2019. Depuis, Iweech a été vendu à 700 exemplaires, malgré un prix logiquement élevé : 3 490 euros en monovitesse (seule l'assistance est automatisée) et 4 190 euros avec boîte de vitesses, le tout garanti deux ans. Et c'est presque du made in Marseille : la start-up y a conçu toute la partie électronique et software, et monte les vélos dans ses ateliers, batterie et moteur étant de marque allemande.

PHOTOS : JEAN YVES DELATTRE ; SP

ÉRIC TROTEL

## Il adapte sandales et tongs aux semelles orthopédiques



➔ Tous ceux dont la démarche est corrigée par une semelle orthopédique – ils sont 7 millions en France – l'ont constaté à regret : il n'existe pas de chaussures adaptées à la période estivale. Avec le designer Patrick Mainguené, cet ancien

agent d'assurances a trouvé la solution : des sandalettes dont on peut changer la semelle amovible pour en placer une adaptée à son pied. Et l'esthétique est au rendez-vous. Plus étonnant, il a aussi inventé une tong démontable et à renfort latéral avec le même objectif. «On respecte le cahier des charges des podologues», explique le fondateur et époux d'une praticienne de cette spécialité. Vendus sous la marque Kastine, les modèles sont fabriqués au Portugal et distribués en ligne ou en pharmacie. Compter 74,90 euros pour une taille enfant et jusqu'à 89,90 euros pour les adultes.

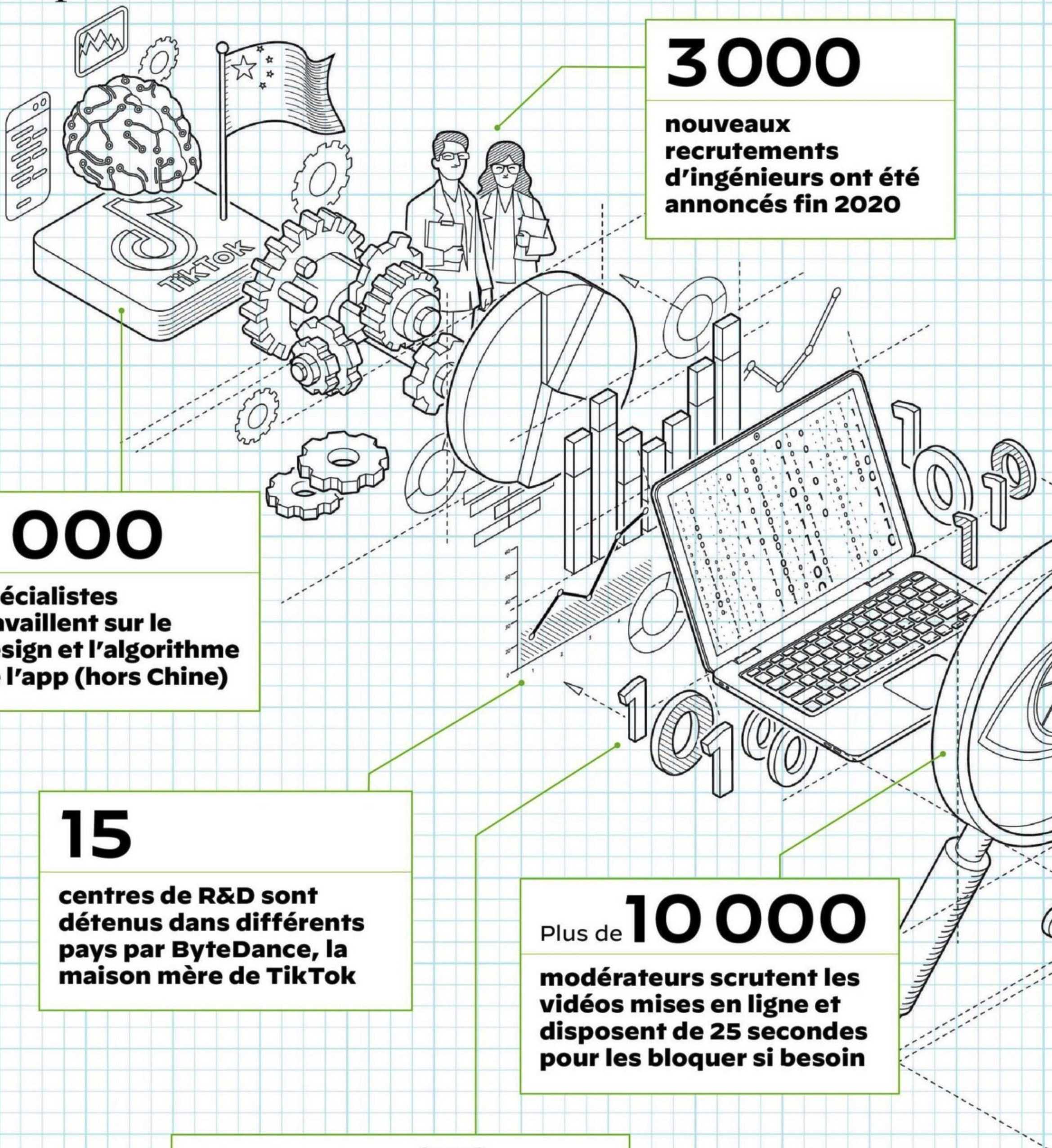


## ÉLODIE MAILLARD Elle remplace la fosse septique par l'assainissement écologique

➔ Dans les maisons non raccordées au tout-à-l'égout, le traitement des eaux sales se fait principalement à l'aide d'une fosse septique. Il y a pourtant une alternative : le jardin d'assainissement. La formule est déjà utilisée dans les petites communes. Cette docteure en géobiologie, responsable R&D chez Aquatiris, a mis au point une solution miniaturisée pour les particuliers. Concrètement, les eaux sont d'abord filtrées par

du sable et des granulats puis amenées dans un bac planté de roseaux et d'autres végétaux – iris des marais, salicaires –, qui finissent le travail. L'eau est enfin évacuée dans le sol ou, mieux, peut être recyclée pour l'arrosage. C'est plus esthétique, plus écolo (pas d'émission de méthane comme avec la fosse) et un peu plus cher : suivant la nature du sol, compter de 8 500 à 15 000 euros pour une famille de cinq personnes. Un système flottant existe aussi pour les péniches. Bilan : près de 2 000 ventes par an pour Aquatiris et un trophée décerné par l'Inrae.

# Entreprises Succès



# TikTok

## Les rouages secrets d'une machine à rendre accro

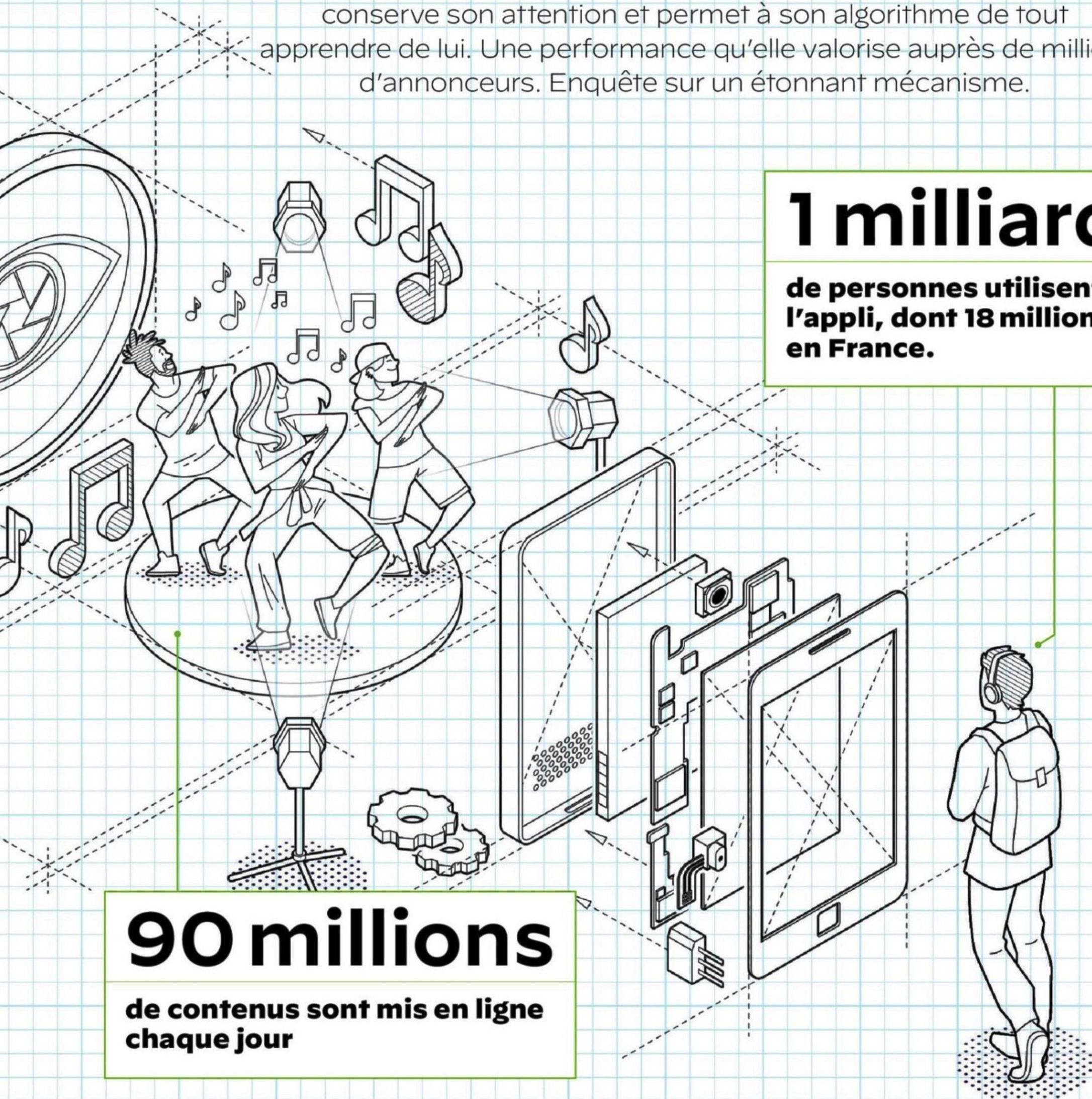
Avec ses courtes vidéos, l'appli chinoise attire un public jeune, conserve son attention et permet à son algorithme de tout apprendre de lui. Une performance qu'elle valorise auprès de milliers d'annonceurs. Enquête sur un étonnant mécanisme.

**1 milliard**

**de personnes utilisent l'appli, dont 18 millions en France.**

**90 millions**

**de contenus sont mis en ligne chaque jour**



**P**assé 30 ans, peu de gens le connaissent. Pourtant, Akamz Twenty est une star. Version 2.0. L'un des plus grands influenceurs français, suivi par 20 millions d'abonnés ou presque. Sa spécialité ? Les déhanchés. En mai, ses pas de danse à la Michael Jackson ont été vus plus de 112 millions de fois sur TikTok, un record. Pour partager ses chorégraphies endiablées et ses blagues en tout genre, le jeune homme de 21 ans mise aussi sur Instagram ou YouTube, mais c'est bien le réseau social d'origine chinoise qu'il préfère. Il en maîtrise parfaitement les codes. «Il faut capter l'attention des internautes dans les trois premières secondes, sinon ils décrochent et passent à autre chose, explique le pro. Je prépare chacune de mes interventions comme un fabricant de snacking.» Traduction ? Il peaufine des séquences de moins d'une minute à consommer rapidement, comme on dévore avec gourmandise des gâteaux apéritifs les uns derrière les autres...

Aujourd'hui, sur TikTok, plus de 1 milliard d'utilisateurs assouvissent avec délectation cette fringale de vidéos. Rien qu'en France, ils sont 18 millions. Véritable phénomène chez les ados et jeunes adultes, l'appli touche plus d'un tiers de la génération Z. Des fans qui se sont connectés, en moyenne, 21 heures par mois l'an dernier, 22% de plus qu'en 2020 ; c'est la plus forte progression d'audience enregistrée par un réseau social sur la période, selon l'étude Hootsuite-We Are Social. Avec ses images rigolotes de défis absurdes ou ses scènes beaucoup plus inquiétantes d'adolescentes hypersexualisées, ce fil de contenus hétéroclites, postés par des stars ou d'illustres inconnus, est devenu incontournable dans les cours d'école. «Les rares élèves qui n'ont pas de compte ne comprennent pas les codes auxquels nous faisons référence entre nous et ils se retrouvent isolés», note Léo, 14 ans. De quoi déconcerter les plus âgés et donner des sueurs froides aux concurrents, à commencer par Meta, le propriétaire de Facebook et d'Instagram. Fébrile, la société de Mark Zuckerberg, délaissée par les plus jeunes, a même lancé une campagne de dénigrement auprès des élus américains contre ce rival devenu déceimement trop gênant. L'essor de l'appli est tel que ByteDance, sa maison mère, vaut désormais davantage que Twitter et Snapchat, avec une valorisation supérieure à 300 milliards de dollars.

Créé en 2017 seulement, TikTok s'est imposé en un temps record. Le mérite en revient à son fondateur, Zhang Yiming, 39 ans, un entrepreneur chinois du Net diablement efficace. Sa stratégie ? Racheter, dès les premiers mois de l'entreprise, le concurrent américain Musical.ly pour capter une bonne base d'utilisateurs de départ. Puis miser sans compter sur la technologie pour faire fructifier le nombre de fidèles. En Chine comme à l'étranger, le patron a recruté des centaines d'ingénieurs pour construire une implacable machine à rendre accros les ados. Un algorithme de recommandation qui tient en deux mots : «Pour toi».

Réacteur de l'appli, ce programme trie et propose à l'utilisateur des contenus les uns derrière les autres, dans un manège sans fin. La société ne s'étend pas sur son fonctionnement : hors de question de lever le voile sur une recette aussi protégée que celle du Coca-Cola. En voici néanmoins les rouages. Les vidéos «poussées» sont choisies selon différents paramètres. Leur potentiel de popularité sur le réseau social, d'abord. Chaque «créateur» associe des hashtags à sa publication pour définir les thèmes abordés et précise le titre de la chanson d'accompagnement : plus ces éléments collent aux tendances, plus la séquence sera mise en avant. Ensuite, la sélection est affinée selon les caractéristiques

de chaque spectateur (pays, langue), ses sujets de prédilection mais aussi ses coups de cœur, ses partages ou encore ses commentaires laissés sur certains clips. Autrement dit, son engagement.

Cela ne suffit pas à expliquer l'efficacité redoutable du logiciel. Un précieux document interne à l'entreprise, «TikTok Algo 101», produit par une équipe d'ingénieurs de Pékin, permet d'en savoir un peu plus. Aidé des journalistes du «New York Times», l'expert français en intelligence artificielle Guillaume Chaslot a pu le consulter. «On y découvre que l'un des critères primordiaux retenus par l'algorithme est le temps passé par l'utilisateur sur une vidéo», indique le fondateur d'AlgoTransparency, figure du fameux documentaire «Derrière nos écrans de fumée» (Netflix). Plus le visionnage est long, plus le contenu est jugé adapté aux goûts du «viewer», plus des images similaires lui seront proposées. Lors de son installation sur un smartphone, le programme ne connaît rien de son propriétaire – les clips se succèdent alors de manière aléatoire –, mais la machine ne cesse d'apprendre en fonction de ses réactions. Et elle comprend vite : comme les formats sont courts et qu'ils s'enchaînent à un rythme effréné, elle est très rapidement nourrie d'une masse de data et peut adapter ses propositions en un temps record.

## Que “regarde” l’algo pour choisir les vidéos ?

### 1 LES CARACTÉRISTIQUES DE L'UTILISATEUR

Le programme de recommandation «Pour toi» adapte sa sélection à la localisation, à la langue ou aux goûts de chaque spectateur ainsi qu'au temps de visionnage passé sur de précédents contenus.

### 2 SON ENGAGEMENT

Les partages, les commentaires et les cœurs laissés sur un clip (appelés «engagement») permettent à l'algorithme d'affiner sa connaissance de l'internaute et d'améliorer ses propositions.

### 3 LES TENDANCES

Les vidéos présentant des morceaux de musique à la mode sur le réseau social et des mots-clés (hashtags) populaires sont particulièrement exposées. De quoi créer un effet amplificateur parfois dangereux...



ADDISONRE

Cette rafale de (très) courts-métrages a un autre avantage : elle permet de maintenir l'attention du jeune addict. «C'est la même technique que celle des machines à sous des casinos, décrypte Marc Faddoul, codirecteur de l'organisation non gouvernementale Tracking Exposed. Tout comme les joueurs continuent de miser dans l'espoir de toucher le pactole à la prochaine partie, les internautes font défiler les créations pour tomber sur une séquence qu'ils aimeront encore plus : cela génère un déluge de dopamine, l'hormone du plaisir, quand la récompense arrive.» Tout est fait pour favoriser cette relance : le mouvement du pouce pour passer d'un contenu à un autre est totalement intuitif (de bas en haut), pas une seconde ne s'écoule avant le lancement de la vidéo suivante, tout l'écran est dédié à l'image... Résultat ? En moyenne, un utilisateur regarde des dizaines de spots par jour.

Cette boulimie est extrêmement lucrative pour TikTok. Des géants de la distribution aux leaders de la cosmétique, des milliers d'annonceurs se pressent vers le réseau social pour y promouvoir leurs produits. Certains s'associent à des influenceurs – Hugo Boss et Nike ont récemment signé des contrats avec Akamz, par exemple –, et beaucoup rémunèrent l'appli pour apparaître sur son écran d'ouverture. Soucieuses de parler à un public plus jeune et fortement prescripteur, les marques voient là un moyen d'atteindre et de fidéliser une génération biberonnée au smartphone, friande d'achats en ligne. Surtout, grâce à son algorithme suralimenté en data, TikTok leur vend une audience parfaitement qualifiée, un ciblage extrêmement fin des consommateurs. «L'annonceur est facturé à la performance, note Jean-Baptiste Rouet, responsable du numérique au sein de l'agence Publicis. Il ne paye que si sa publicité suscite un intérêt chez l'utilisateur, comme un like ou un partage.» Le procédé cartonne : le chinois devrait atteindre 11,6 milliards de dollars de chiffre d'affaires cette année, un montant en progression de 200%!

Le modèle est si efficace qu'il pousse les historiques du secteur à revoir leur copie. A commencer par YouTube, qui s'est focalisé sur les formats longs (parfois plus de dix minutes) pour insérer un maximum de spots publicitaires au début («pre-roll»), à la fin («post-roll») et en plein milieu (interstitiel). «Une erreur fondamentale», estime Guillaume Chaslot. Pour corriger le tir, tous se mettent à vouloir faire court : YouTube Shorts, Instagram Reels, Snapchat Spotlight... Mais copier ne veut pas dire

«Je passais trois heures par jour sur l'appli, sans les voir filer»

**Manon Dupont-Fauville,**

ancienne utilisatrice et créatrice de contenus sur TikTok



MAGALI DELPORTE POUR CAPITAL

## Comment cette adolescente a réussi à se désintoxiquer...

➔ Manon en a fini avec TikTok. Cette lycéenne de 16 ans possédait jusqu'au mois d'avril deux comptes, le premier seulement connu de ses amis et le second ouvert à tous, où elle s'essayait au maquillage. «J'y passais deux à trois heures par jour et parfois sept heures durant les week-ends», explique-t-elle. Jusqu'à ce déclic, quelques semaines avant de passer son bac de français. Avec elle, plusieurs de ses copains désinstallent l'application, le temps des examens. A sa plus grande surprise, le manque ne se fait pas trop ressentir, étouffé par un effet positif immédiat. «Au lieu de rester éveillée tard la nuit à visionner des vidéos les

unes derrière les autres, de crainte de manquer quelque chose, j'ai commencé à me coucher plus tôt et à être moins fatiguée l'après-midi», ajoute-t-elle. Pas question de revenir en arrière, même si sa contribution à la polémique autour du prénom «iel» (contraction de «il» et «elle» pour une personne non binaire), entré dans le dictionnaire «Le Robert», a été vue plus de 500 000 fois. «On ne comprend pas vraiment comment l'algorithme fonctionne, un jour, on peut exploser et le lendemain retomber à quelques dizaines de vues», s'étonne-t-elle, avant de préciser : «Même après le bac, je ne pense pas que je le réinstallerais.»

réussir. «Nous sommes confrontés à un gros concurrent, et il nous faudra un certain temps pour le rattraper», a même concédé le cofondateur de Facebook, Mark Zuckerberg, lors de la présentation des résultats annuels en février.

Pour préserver ce juteux business, TikTok a apporté une dernière touche, encore plus méconnue, à son logiciel. Selon un

rapport publié par l'Aspi (Australian Strategic Policy Institute), un groupe de réflexion sur la défense et la politique stratégique, le réseau social pratique le «shadow banning», autrement dit le bannissement furtif. Ce procédé n'empêche pas la mise en ligne d'une vidéo mais fait en sorte que le système de recommandation l'enterre. Objectif ? Ne jamais se fâcher avec un Etat. ➔

## Le logiciel **enterre des contenus** gênants pour les Etats ou le régime de Pékin

➔ Ainsi, les contenus tagués «Poutine est un voleur» en Russie ou «Tous les flics sont des bâtards» («All Cops Are Bastards», alias ACAB) aux Etats-Unis, qui se sont multipliés après le meurtre de l'Afro-Américain George Floyd, ont subi ce genre de traitement. D'autres termes comme «homosexualité», «lesbienne» ou «transgenre» ont été bannis en Bosnie, en Estonie, en Bulgarie ainsi que dans les pays de langue arabe. Et qu'en est-il de la guerre en Ukraine ? «Compte tenu de la rapidité avec laquelle les choses changent sur les réseaux sociaux, il nous est difficile de répondre aux questions liées à l'activité en rapport avec le conflit», juge Daria Impiombato, coauteure de ce rapport. Pour se faire une idée, une chaîne télé, toutefois, a créé deux faux profils, l'un d'un jeune Russe et l'autre d'un jeune Ukrainien. Au fil du temps, le premier n'a quasiment jamais été exposé à des images de guerre tandis que le second l'était énormément. Contraint de s'expliquer, TikTok a indiqué devoir se conformer à la loi de chaque pays, et qu'en Russie laisser circuler de telles images pouvait lui valoir une condamnation pour fausse information. Pourtant, YouTube, Twitter et Facebook ont, eux, fait le choix inverse et ne se sont pas soumis à cette nouvelle règle.

Comment la firme chinoise traque-t-elle ce type de posts ? Comme à son habitude, elle s'appuie sur une technologie de détection automatisée mais, cette fois, elle mobilise en complément une armée de modérateurs dont la mission est de faire respecter l'ordre. Si, là encore, la société reste très discrète sur le nombre de ces collaborateurs, un procès opposant actuellement en Californie des salariés à la plateforme révèle des détails jusqu'ici inconnus. Plus de 10 000 personnes scrutent les 90 millions de vidéos mises en ligne chaque jour dans le monde. Avec douze heures de travail par jour, deux petites pauses de quinze minutes et une heure pour déjeuner, leur rythme est intense et l'exposition à des images choquantes peut leur valoir des traumatismes psychologiques, comme le dénoncent les plaignants. Ils doivent regarder simultanément plusieurs écrans avec moins de vingt-cinq secondes pour juger si les publications sont à retirer (par

exemple, lorsqu'il s'agit de contenus pédopornographiques) ou à blacklister, avec un taux de réussite attendu de 80%. Quand elles sont taguées «Not for Feed» (à ne pas mettre dans le fil), l'algorithme est programmé pour ne jamais les «pousser» et elles se retrouvent noyées, invisibles aux yeux de tous.

Grâce à ce discret procédé, TikTok veut préserver de bonnes relations avec les différentes autorités à travers le monde, mais pas seulement. Le Parti communiste chinois (PCC) influencerait aussi cette sélection. Zhang Yiming, l'ancien dirigeant et

fondateur de ByteDance, l'a indirectement reconnu en 2018, après s'être fait taper sur les doigts par le PCC : «Nous avons accordé une importance excessive au rôle de la technologie, et nous n'avons pas reconnu que la technologie doit être dirigée par le système de valeurs fondamentales socialistes, diffusant une énergie positive, répondant aux exigences de l'époque et respectant les conventions communes.»

Rendre accros et divertir

les internautes, certes, mais sans pour autant aller contre les intérêts du Parti. Pour Paul Charon, directeur du renseignement, de l'anticipation et des menaces hybrides de l'Institut de recherche stratégique de l'Ecole militaire (Irsem), cette mainmise politique ne fait aucun doute. Non seulement les autorités contrôleraient la «ligne éditoriale» de l'appli, mais elles pourraient aussi en exploiter le trésor. «Lorsque l'on observe le volume de données collectées, il paraît évident que le régime y voit un moyen d'obtenir des informations sur des individus, que ce soit sur leur orientation politique, religieuse ou sexuelle, estime-t-il. Ces éléments peuvent ensuite servir à faire pression sur une personne dans le cadre d'une opération de recrutement.»

TikTok a toujours affirmé que ces data étaient hébergées en dehors de la Chine, à l'abri des regards indiscrets, mais l'argument n'a pas suffi à convaincre ses détracteurs. Derrière son aspect ludique et divertissant, le réseau social représenterait un puissant outil capable de sonder les pensées des plus jeunes. Un capteur de la génération Z, logé dans l'écran de leur smartphone.

**EMMANUEL PAQUETTE**

STRINGER - IMAGINECHINA VIA AFP



**Zhang Yiming,**  
fondateur et ancien DG  
de ByteDance et TikTok

## Des techniques existent pour offrir plus de visibilité à ses publications

➔ Que ce soit de jeunes ados inconnus, des stars fraîchement arrivées sur la plateforme ou des influenceurs aux millions d'abonnés, les créateurs de contenus sur TikTok doivent respecter quelques règles de base s'ils veulent offrir les meilleures chances à leur publication. La plus importante ? Encore et toujours, faire court, soit moins de trente secondes. Maintenir

un rythme élevé de mises en ligne améliore aussi les chances de chaque séquence, tout comme surfer sur les tendances les plus populaires (défis, musiques, séquences de films, etc.). Autre levier de visibilité ? Unir ses forces à d'autres TikTokers, grâce à des tutoriels communs ou à des duos. «J'ai également remarqué qu'en diffusant mes vidéos à 15 ou à 18 heures, elles étaient

beaucoup plus regardées que sur d'autres créneaux horaires», confie l'une des stars françaises du réseau, Akamz Twenty. Des petits malins n'hésitent pas, enfin, à marquer leur clip de hashtags à la mode, même sans rapport avec le véritable contenu de leur séquence, pour être aidés par l'algorithme. Quand l'intelligence humaine se joue de l'artificielle...

# PME, ETI, BONIFIEZ VOTRE TAUX D'INTÉRÊT EN ATTEIGNANT VOS OBJECTIFS ESG

BNP Paribas encourage  
la transition durable  
de votre entreprise avec  
le **Financement à Impact**<sup>(1)</sup>.  
Intégrez des objectifs ESG<sup>(2)</sup>  
à votre crédit et bonifiez  
votre taux d'intérêt  
si vous les atteignez.

Plus d'informations sur  
[banqueentreprise.bnpparibas](https://banqueentreprise.bnpparibas.fr)<sup>(3)</sup>



## BNP PARIBAS

La banque  
d'un monde  
qui change

# Casino

## Pourquoi rien ne va plus

Alors qu'il est encore très endetté, le groupe continue de perdre de l'argent et voit son chiffre d'affaires baisser. La crise du pouvoir d'achat risque de pénaliser ses enseignes, souvent plus chères que la concurrence. Va-t-il pouvoir se refaire ?

Ce mardi 10 mai, à 9 h 45, l'ambiance est encore des plus sympathiques dans les superbes locaux de la Maison de la chimie, à Paris. Les petits actionnaires du groupe Casino venus assister à l'assemblée générale annuelle de l'entreprise profitent du café qui leur est offert. Le ton est jovial, tous sont contents de se retrouver après deux années de visios. Mais, déjà, on discute des sujets inscrits à l'ordre du jour, dont un retient particulièrement l'attention : la résolution numéro 6 prévoit de porter la rémunération fixe du P-DG à 825 000 euros par an, contre 480 000 actuellement. Certes, le salaire de Jean-Charles Naouri était jusqu'ici bien inférieur à celui de ses pairs, mais, alors que le distributeur n'a pas versé le moindre dividende depuis trois ans, l'idée en fait tiquer certains. L'AG qui suit s'avérera autrement plus houleuse. Sifflements dans la salle, appels à la démission, questions musclées... Dans un désordre assez inhabituel, des petits investisseurs remontés exprimeront, très vigoureusement, leur méconten-



tement face aux performances de la société. Sans conséquence directe pour le patron : en tant qu'actionnaire majoritaire, son augmentation sera votée, à une très large majorité qui plus est (97,17%).

A regarder les résultats du groupe, peu d'éléments viennent justifier une telle récompense. Certes, les ventes mondiales sont reparties à la hausse au premier trimestre 2022, mais elles ont continué de s'effriter dans l'Hexagone. L'activité tricolore a eu beau se redresser un peu en avril, le bilan à plus long terme reste très négatif. Depuis 2018, le chiffre d'affaires en France a fondu de 5 milliards d'euros, pour s'établir à 14,1 milliards en 2021. L'an dernier, après des confinements favorables en 2020, il baissait lourdement de 5,4% (à périmètre comparable) et toutes les enseignes étaient en recul : Casino, Géant, mais aussi Franprix et même Monoprix. En parallèle, la dette, elle, a continué d'enfler, à 5 milliards d'euros, et les pertes se sont poursuivies (530 millions d'euros en 2021). L'entreprise, qui avait promis le retour à la rentabilité, a même dû publier une alerte sur résultats fin janvier. La Bourse n'a pas

apprécié et l'action Casino a dévissé. En cinq ans, sa valeur est passée de 56,70 à 16,40 euros. Peut-être la faute à la crise sanitaire ? L'absence de touristes dans les rues de Paris a certainement pesé, mais de là à tout expliquer... «La distribution alimentaire a très bien performé en 2020 et 2021, relève Christine Kam, analyste crédit chez Octo Finances. Si Casino n'arrive pas à être rentable sur ces années, c'est à se demander quand il le pourra.»

Jean-Charles Naouri voit peut-être son talent se retourner contre lui. Depuis ses débuts en 1992, ce virtuose de la finance a su construire un géant du commerce sans trop de fonds de départ. Via d'astucieux montages, il a racheté, pas à pas, ses enseignes en s'appuyant sur une cascade de holdings (Euris, Finatis, Rallye). Mais voilà, fortement endetté et dans le viseur de fonds spéculatifs, le groupe a été contraint en 2018 de mettre en place un vaste programme de cessions d'actifs (des magasins notamment) et un important plan d'économies. Un sauvetage financier qui pénalise le business. L'épicier a vu sa part de marché cumulée dégringoler de 11,5% en 2017 à 7,7%

fin 2021, selon le bureau d'études Kantar Worldpanel. Sur le premier trimestre 2022, il a même été doublé par Lidl ! Une rétrogradation que le distributeur doit, bien sûr, à la réduction de son parc, mais aussi à une perte d'attractivité de ses enseignes. «A vouloir dégager du cash, le groupe a dégradé sa proposition commerciale», résume Olivier Dauvers, spécialiste du secteur.

D'abord, de Paris à Nice en passant par Toulouse, un même constat s'impose : une flopée de magasins manque cruellement d'investissements. Au Casino d'Asnières-sur-Seine (92), difficile de promener son chariot sans percevoir les sursauts du carrelage vieillissant et la tristesse de l'éclairage. A part au rayon hygiène-beauté, où de larges abat-jour créent un coin cosy, le reste des allées fait peine à voir. En espaçant davantage les rénovations, en rognant sur un coup de peinture, le changement des lumières ou d'un frigo, le groupe a pu économiser quelques millions d'euros, mais ses magasins ont perdu en sex-appeal. «L'état des Géant et Casino est maintenant très au-dessous des Leclerc ou des Intermarché», estime l'expert Olivier Dauvers. ➔



## En centre-ville, Monoprix subit une concurrence exacerbée

➔ Résultat ? Quand ces concurrents sont capables de capter les clients sur des kilomètres à la ronde, les points de vente du groupe peinent à attirer au-delà de leur zone de chalandise immédiate. Et les ventes s'en ressentent. Ainsi, un Géant affiche un rendement deux fois inférieur à celui d'un Leclerc, avec seulement 6 000 euros de chiffre d'affaires par mètre carré, contre 12 000 euros pour son rival.

Le décor n'est pas la seule cause : les étiquettes pèsent aussi. Si les drives du distributeur sont parmi les plus compétitifs du marché, on ne peut pas en dire autant de ses chaînes de magasins ! « Leur indice prix est systématiquement plus cher que les autres, et il a encore augmenté selon nos derniers relevés », indique Benoît Merlaud, rédacteur en chef de « Linéaires ». Le décrochage se retrouve sur tous les types d'articles. Selon l'étude publiée en février dernier par ce magazine spécialisé, les enseignes du groupe affichent des tarifs plus élevés que la moyenne sur les références stars des rayons (Le Bon Paris de Herta, les céréales Trésor de Kellogg's ou encore les Danette au chocolat) comme sur les produits frais (fruits et légumes, fromages à la coupe...). Au total, un panier de grandes marques facturé 90,50 euros chez Leclerc coûte 109,70 euros chez Géant, et même 118,40 euros chez Casino. Soit près de 30% plus cher !

Différentes raisons expliquent ces étiquettes corsées. D'abord, un cercle vicieux a pu s'enclencher : plus le commerçant a cédé de magasins et perdu en dynamisme, plus il a réduit sa puissance d'achat et sa force de négociation face à des fournisseurs comme Danone, Coca-Cola ou L'Oréal, bien qu'il ait habilement noué des alliances stratégiques avec Auchan puis Intermarché pour limiter le phénomène. Mais ce n'est pas tout. « Même quand je leur vends des produits au même tarif qu'à leurs concurrents, je les retrouve 15% plus chers dans leurs rayons qu'ailleurs, s'étonne un fabricant de marques de distributeur. Ils prennent

certainement plus de marge, mais je sais aussi qu'ils pâtissent de coûts logistiques plus élevés, parfois trois fois plus importants que ceux de Leclerc. » La faute notamment à des magasins positionnés en centre-ville, à livrer plus régulièrement et dans des conditions plus compliquées.

Malgré ses prix élevés, il y a une enseigne qui semblait résister aux tourments : la pépite du groupe, Monoprix. Novatrice et valorisante, elle a toujours su capter les CSP+ urbaines, avec ses marques propres puissantes (Monoprix Gourmet, Bout'chou...) et son offre premium. Mais ses résultats aussi s'étiolent : l'an dernier, le chiffre d'affaires a baissé de 3,7% (à périmètre comparable). Si la direction préfère voir dans cette contre-performance la conséquence

de la pandémie, bien des observateurs pointent d'autres explications. « Ils ont perdu en créativité, estime un industriel. Ils cherchent toujours à innover, bien sûr, mais moins qu'avant. » La détérioration des actifs, comme disent les experts, nuirait aussi : au-delà de la rénovation en profondeur de quelques magasins, Paris Montparnasse ou Croisé Laroche à Marcq-en-Barœul (59) par exemple, le parc s'abîme. Et la concurrence s'intensifie dans les centres-villes. De nouvelles chaînes, comme Normal ou Action, débarquent avec leur lot de surprises à prix plancher. De Lidl à Leclerc, les rivaux traditionnels multiplient les ouvertures, les petits formats et les drives piétons pour

fournir packs d'eau et indispensables de fonds de placard à moindres frais. Depuis peu, l'arrivée des Flink et des Gorillas, spécialistes de la livraison en quinze minutes, complique encore le jeu. Malgré la signature judicieuse de partenariats avec le britannique Ocado sur la livraison, ou avec Gorillas pour pousser ses marques Monoprix dans le sac à dos des coursiers à vélo, les magasins du groupe sont attaqués. A Paris, les acteurs du « quick commerce » se sont déjà attribué près de la moitié des ventes de produits alimentaires livrés à domicile, selon les données NielsenIQ du premier trimestre 2022.

Alors que le pouvoir d'achat s'impose comme la préoccupation numéro un des Français, les prochains mois ne s'annoncent pas évidents pour Casino. Mais le groupe a quelques armes à sa disposition. Dans différents réseaux, il pousse, d'abord, des

systèmes d'abonnement : contre un forfait mensuel d'une dizaine d'euros, le chaland accède à 10% de remise immédiate sur ses achats. Lancée en 2019 chez Géant et l'an dernier chez Monoprix, l'affaire semble prendre : déjà 210 000 consommateurs se sont laissé tenter et ils dépensent quatre fois plus que le reste des clients. En plus de ses campagnes promos habituelles – les hypers proposent par exemple des « heures géantes », créneaux horaires durant lesquels des articles sont vendus avec forte remise –, le distributeur tente aussi de marquer les esprits avec des opérations ponctuelles tape-à-l'œil. Comme le litre d'essence annoncé à 0,85 euro dans ses stations : la différence avec le prix à la pompe est réglée au consommateur en bons d'achat à

valoir dans le magasin voisin. Sa filiale e-commerce Cdiscount, depuis qu'elle mise sur le modèle de place de marché, s'impose également dans l'Hexagone et en Europe comme un challenger crédible d'Amazon. Enfin, après avoir cédé 545 magasins Leader Price à Aldi tout en gardant la marque, le groupe teste depuis un an un nouveau concept discount : LP. Dans un magasin en périphérie d'Evreux, 2 000 références sont présentées sur palettes, dont 99% sous logo Leader Price. Des rabais sont automatiquement appliqués sur les achats en grande quantité, afin de convaincre les familles et amis de faire leurs courses en gros pour payer moins cher. Déjà plusieurs ouver-

tures seraient dans les cartons.

Il n'empêche, l'année sera compliquée. Après l'épreuve de 2019, où Jean-Charles Naouri avait pris tous ses détracteurs de court en plaçant ses holdings en procédure de sauvegarde, l'hypothèse d'une défaillance refait surface. Doucement mais sûrement, la possibilité d'un accident de crédit fait son chemin. A la direction financière, on balaie le sujet d'un revers de manche. En décembre dernier, les banques ont décidé de soutenir le groupe et de lui offrir deux ans de plus. Une preuve de confiance. A moins que ce ne soit l'aveu de leur dépendance ? Ce qui est certain, c'est que le secteur attend une grande opération de concentration et que Carrefour est à la manœuvre. Or, dans ce contexte, Casino a davantage le profil d'une proie que celui d'un prédateur.

**ANGÉLIQUE VALLEZ**

### Indice des prix : Casino toujours plus cher

Casino	118,4
Monoprix	112
Géant Casino	109,7
Auchan Super	101,8
Auchan	96,5
Carrefour Market	95,9
Cora	95,4
Carrefour	94,9
Intermarché	93,4
U	92,3
Leclerc	90,4

Le panier de marques nationales coûte 30% plus cher chez Casino que chez Leclerc. Sources : Indice marques nationales, « Linéaires », février 2022.

# Il y a mieux que faire surveiller votre maison par la voisine

orange™

2 mois  
offerts<sup>(1)</sup>



## Maison Protégée Alarme et Télésurveillance

- Matériel inclus, sans frais d'installation<sup>(2)</sup>
- Centre de télésurveillance 24/24
- Application mobile pour piloter à distance votre alarme<sup>(3)</sup>

0 800 00 86 36

Service & appel  
gratuits

Engagement 12 mois.

Offre soumise à conditions réservée aux particuliers pour les logements en France métropolitaine dont la valeur des biens mobiliers ne dépasse pas 100 000 €. Frais de résiliation de 50 €. Conditions sur [telesurveillance.orange.fr](https://telesurveillance.orange.fr)

<sup>(1)</sup> Remise nouveau client sur vos 2 premières factures de 34,99 € pour la formule Maison ou de 24,99 € pour la formule Appartement. Promotion valable pour toute première souscription (même titulaire et même adresse) entre le 02/06/2022 et le 17/08/2022. En cas de résiliation avant la fin de la période d'engagement, les mensualités restantes sont dues (hors motif légitime). Le montant restant dû exclut les remises éventuelles. <sup>(2)</sup> Le technicien détermine l'emplacement des détecteurs suite au diagnostic personnalisé du logement, afin de sécuriser les axes stratégiques et les zones de valeur. Des équipements supplémentaires en option payante peuvent être nécessaires en fonction de la configuration et de la surface du logement. <sup>(3)</sup> Sur réseaux et mobiles compatibles. Compatibilité iOS 13.0 et +, Android 9.0 et +. Téléchargement gratuit, coût d'usage selon offre. Maison Protégée est une offre de télésurveillance proposée par Orange Télésurveillance (SASU au capital de 33 610 000 € - Siège social : 1 avenue du Président Nelson Mandela 94110 Arcueil - RCS Créteil 824 353 973), titulaire de l'autorisation d'exercer AUT-094-2117-05-16-20180654177 délivrée par le CNAPS. L'autorisation d'exercice ne confère aucune prérogative de puissance publique à l'entreprise ou aux personnes qui en bénéficient.

# Fusalp

## Les dessous d'une étonnante résurrection

Après des années très difficiles, la PME savoyarde, reprise par les héritiers Lacoste, est désormais sortie d'affaire. Le résultat d'une montée en gamme menée avec méthode et d'une diversification réussie. Inspirant.

**C**hez Fusalp, point de divas de la mode aux horaires décousus et à l'assiduité toute relative, il y a trop à faire. Dans un discret bâtiment industriel posé au cœur des Alpes, à Annecy, les stylistes s'affairent dans une ambiance des plus studieuses, penchés sur leur table de travail. Leur job ? Imaginer dès maintenant et en quelques mois une avalanche de modèles qui sauront plaire au public... en 2023 et 2024. Sur des mètres carrés de mur s'étalent leurs croquis, projets avortés ou pistes à affiner. Dans un coin s'amoncelle une montagne de prototypes aux couleurs plus ou moins audacieuses, du vert sapin à l'orange pétard. On découvre des combinaisons et des manteaux de ski, bien sûr, les articles historiques de l'entreprise. Mais aussi, et c'est nouveau, une ribambelle de bermudas, tee-shirts et sweat-shirts... « Désormais, nous allons concevoir deux collections par an, des centaines de pièces au total, pour l'hiver comme pour l'été », se réjouit le directeur général, Alexandre Fauvet.

Quel come-back ! Presque oubliée il y a encore dix ans, la maison savoyarde est aujourd'hui au sommet de sa forme. Depuis qu'elle a été rachetée par la famille Lacoste en 2013 (les héritiers du polo au crocodile), elle a vu son chiffre d'affaires sextupler, à 40 millions d'euros, et devrait encore enregistrer une progression de 30% de son activité en 2022. Astucieusement repositionnée sur un segment haut de gamme – la

méthode relève presque du cas d'école, nous y reviendrons –, la marque est aujourd'hui rentable et s'exporte dans plus de 20 pays, de la Corée du Sud aux États-Unis en passant par la Suisse. « D'ici 2026, nous devrions réaliser les deux tiers de nos ventes à l'étranger », précise Alexandre Fauvet. Signe de sa branchitude retrouvée, Fusalp réapparaît à nouveau sur le dos d'une myriade de célébrités, excellents ambassadeurs par ailleurs. Le couple Macron, mais aussi l'acteur Omar Sy, le prince William, le tennisman Roger Federer... Ou encore, et c'est désormais le summum de la hype, des influenceurs en vue comme Kourtney Kardashian (la sœur de Kim) et Léna Situations, star des réseaux avec 3,7 millions d'abonnés sur Instagram, invitée par la papesse de la mode Anna Wintour au dernier Met Gala à New York. C'est vous dire.

Voilà la preuve qu'en matière de business, rien n'est jamais écrit. Car, au début des années 2010, quand Sophie Lacoste et son frère Philippe ont revendu leurs parts dans l'entreprise familiale et commencé à chercher une marque à reprendre, Fusalp vivait un peu dans son coin. Bien sûr, la griffe (contraction de « fuseau » et « Alpes »)

avait quelque chose d'iconique : créée en 1952 par deux artisans tailleurs, la société s'était fait un nom avec ses vêtements de montagne performants, choisis par les plus grands champions de la glisse (les sœurs Goitschel, Jean-Claude Killy...) puis plébiscités par des générations de

skieurs du dimanche. Malheureusement, face à la multiplication des acteurs sur le créneau et une concurrence asiatique accrue, le savoyard était ensuite sorti des radars : en 2013, l'affaire ne comptait plus qu'une trentaine de salariés, perdait de l'argent et réalisait moins de 7 millions d'euros de chiffre d'affaires. Un tableau pas très engageant, mais les Lacoste ont cru au potentiel de cette signature. Leur idée ? Transformer cette marque de sport milieu de gamme en une griffe de mode, technique et chic.

Les nouveaux propriétaires ont commencé par une sérieuse refonte des grands classiques de la maison, les vêtements de ski. Dès le départ, la stratégie était claire : monter en gamme pour se positionner sur un segment premium, plus porteur et plus rentable. Loin de faire table rase du passé, ils ont d'abord renoué avec ce qui avait, un temps, fait la force de la marque, ➔

### LE CHIFFRE D'AFFAIRES A DOUBLÉ EN QUATRE ANS

**40 millions**  
en 2021

**16,5 millions**  
en 2018

Ventes en euros dans le monde.

Alexandre Fauvet, DG de l'entreprise, entouré de Sophie et Philippe Lacoste, propriétaires de la société.



**POUR RELANCER L'ENTREPRISE, ILS ONT FAIT DE CETTE MARQUE DE SKI UNE GRIFFE DE MODE, DÉSORMAIS VENDUE EN ÉTÉ COMME EN HIVER**



# 1966

**LA MARQUE EST LA STAR DES PISTES**

Reconnu pour ses vêtements de ski performants, le savoyard équipe les plus grands champions, comme Jean-Claude Killy (2<sup>e</sup> à gauche).

# 2013

**MARGINALISÉE, ELLE TOMBE DANS LE ROUGE**

Face à la multiplication de concurrents, notamment asiatiques, l'entreprise vivote et perd de l'argent. Elle est rachetée par les Lacoste.

# 2022

**ELLE CARTONNE À LA MONTAGNE COMME EN VILLE**

Repositionnée sur un segment premium moins bataillé et désormais destinée aux urbains comme aux skieurs, elle renaît.

## De Paris à Séoul, l'enseigne cible les adresses les plus chics

→ l'innovation. Des millions ont été alloués à la R&D – aujourd'hui encore, 15% du chiffre d'affaires y sont réinvestis – pour développer de nouvelles matières et étoffes. Objectif ? Confectionner des modèles à la fois ajustés, chauds, et suffisamment souples pour ne pas entraver les mouvements des skieurs. Mais, à la technique, les repreneurs ont ajouté leur patte à eux, le style, pas franchement la priorité de Fusalp avant leur arrivée. A la direction artistique, c'est Mathilde Lacoste, transfuge de la marque au croco, qui a mené la danse. «Elle a développé des modèles à la Courrèges et Cardin, minimalistes et proches du corps, qui collent parfaitement aux tendances», estime Alice Desideri, styliste et prévisionniste chez Peclers Paris. Pour asseoir ce côté mode, l'entreprise a également tissé des partenariats valorisants et signé par exemple une collection capsule avec la très chic maison Chloé en 2020. En parallèle, les étiquettes ont pris un sacré coup de chaud. Comptez aujourd'hui 300 euros pour un fuseau, 850 euros pour une combinaison, ou même 1 390 euros pour la veste Montana IV, condensé du style Fusalp et de son savoir-faire technique, avec son isolant nouvelle génération intégrant une membrane de haute performance contre-collée au tissu extérieur.

Bien repositionnée sur son marché d'origine, la marque n'a ensuite cessé d'étendre son territoire. L'idée des actionnaires ?

Sortir la griffe des seules pistes de ski et multiplier les occasions de la porter. S'ils ont logiquement commencé par des pièces, certes plus urbaines, mais d'hiver (manteaux, pulls...), ils inaugurent, cette année, une première collection printemps-été : 200 références, de la veste légère au legging, lancées sous la houlette d'une toute nouvelle responsable produit et merchandising. Passée par Dior et Sonia Rykiel, Elisabeth Malcor est là pour assurer la co-

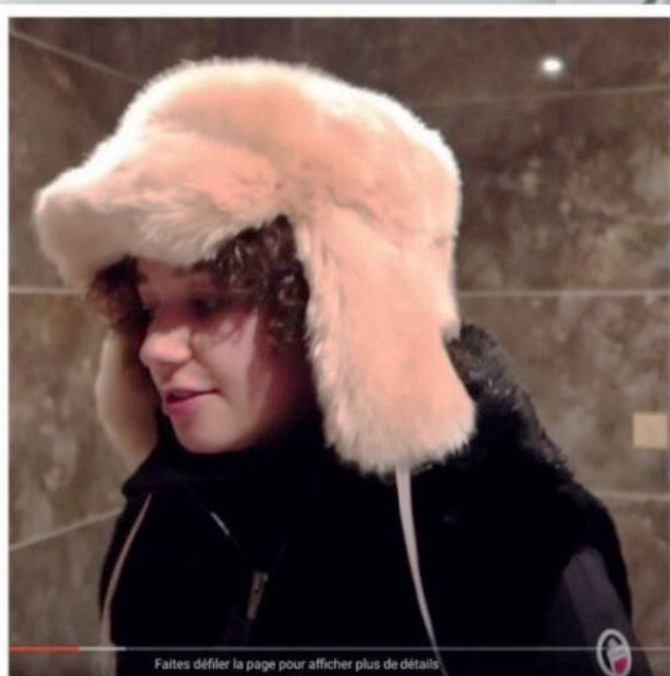
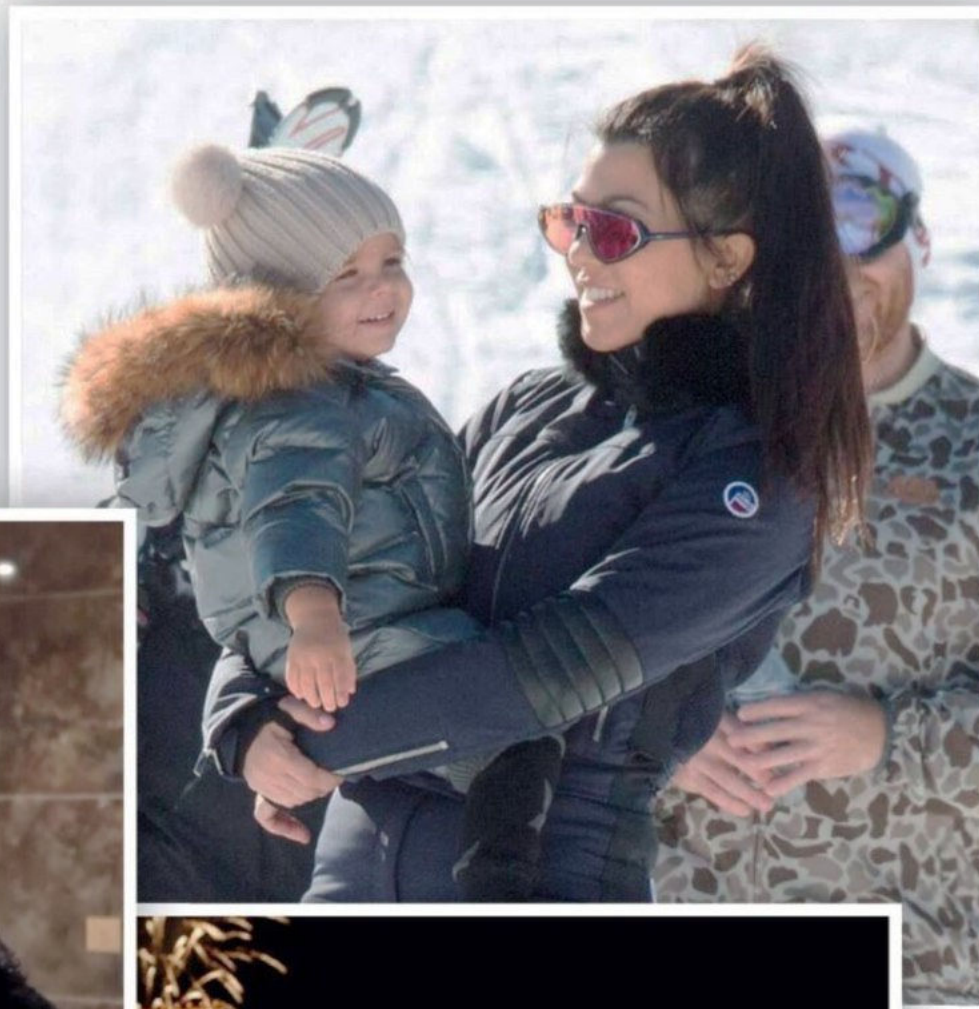
**La veste iconique de la griffe est vendue près de 1400 euros**

hérence globale des gammes. «Nous voulons habiller les hommes et les femmes tout au long de l'année mais en gardant l'ADN ski», indique-t-elle. Ainsi, le jean Bridget reprend la coupe du pantalon de glisse et le tee-shirt Maelle est confectionné dans une maille technique dite «à smock diamant», motif signature du vestiaire d'hiver. «Le triptyque de la marque reste le même : la coupe, la technicité et le style», résume Alexandre Fauvet, qui vise un client en particulier avec ces nouveaux modèles : le cadre en télétravail, à la recherche de confort et d'un minimum de style.

Pour accompagner toutes ces évolutions, l'entreprise a totalement repris en main sa distribution. «Au moment du rachat, la marque était commercialisée chez Intersport et Sport 2000», rappelle Sophie Lacoste. La direction a rapidement fermé ce circuit, trop mass market et pas assez mode, pour inaugurer, à la place,

### Kourtney Kardashian

La star est ici photographiée dans la très sélecte station d'Aspen (Colorado), où Fusalp s'apprête à ouvrir sa première boutique américaine.



### Léna Situations

Dans une vidéo YouTube récente, l'influenceuse partage ses vacances au ski et porte cette tenue. Les images ont été vues plus de 1 million de fois.

### Omar Sy

Au Festival du film de comédie de l'Alpe-d'Huez, l'acteur est habillé par la marque, très présente sur l'événement.



des espaces chez des revendeurs huppés (Le Bon Marché, les Galeries Lafayette...) et des boutiques en propre. Si l'enseigne ne boude pas les stations de ski, elle ne s'y cantonne pas pour autant. Fusalp s'est ainsi implantée à Londres comme à Megève, à Biarritz comme à Saint-Moritz, avec une logique : cibler les adresses les plus chics, de la rue Saint-Honoré à Paris au quartier de Gangnam à Séoul. Là encore, les magasins mettent en scène les collections avec l'esprit minimaliste des boutiques de luxe tout en respectant l'univers d'origine de la marque : il n'est pas rare que des skis soient accrochés aux murs ou que des télécabines vintage trônent près de la vitrine... Une recette que l'entreprise s'apprête à appliquer aux Etats-Unis. Elle a déjà prévu de s'implanter dans la très sélecte station d'Aspen ou sur Madison Avenue, à New York. Signe de leurs ambitions en Amérique, les Lacoste viennent de s'associer à des fonds d'investissement pour financer un développement rapide.

**JESSICA HUYNH**

**Vous avez le sens de l'étiquette.**



**SOLDES**

**Chaussures  
détente**

A partir de

~~99€~~ **79€**

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 et c'est aussi ça, avoir le sens de l'étiquette.

## Nos boutiques

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

#lesensdeletiquette

**Bexley.fr**

# A vouloir grandir trop vite, **The Kase** a buggé



Créé par les fondateurs de Pixmania, le spécialiste de coques de téléphones a été plombé par le rachat de The Phone House, trop lourd et trop risqué. Analyse d'une déroute.

**L'**étrange machine cubique trône à l'entrée de la boutique. Dans le vaste magasin The Kase du Forum des Halles, en plein centre de Paris, des clients viennent acheter une coque de smartphone et la déposer dans ce drôle d'engin pour une personnalisation express : en quelques minutes, l'automate imprime sur la protection en plastique n'importe quel contenu – du petit mot d'amour à la photo de vacances en passant par un dessin de licorne –, le tout pour 35 à 40 euros. Et ça défile ! « Nous vendons plusieurs dizaines de coques chaque jour, calcule un employé. Les gens reviennent après le Covid. »

A voir l'activité de ce mois de mai, rien ne laisse à penser que The Kase est en difficulté. En coulisses pourtant, c'est la bérézina : une partie de l'activité a déjà été liquidée et l'autre vient d'être placée en redressement judiciaire. Si la pandémie n'a pas aidé l'enseigne, les problèmes ne datent pas du virus. Depuis sept ans maintenant, le réseau cumule les pertes (plus de 40 millions d'euros au total). Croulant sous les dettes, il n'arrive même plus à régler ses fournisseurs : le total des factures impayées avoisine désormais 15 millions d'euros ! D'ici peu, sans repreneur déclaré, il ne restera donc rien de l'aventure The Kase. Un dénouement inattendu qui illustre comment, à vouloir grandir trop vite, une entreprise pourtant bien lancée peut rapidement finir dans le décor.

Car l'histoire avait démarré sous les meilleurs auspices. En 2012, l'enseigne a été créée par deux entrepreneurs à succès, les frères Jean-Emile et Steve Rosenblum, cofondateurs du site de vente en ligne Pixmania, pas franchement des amateurs dans le business. Pour les épauler, ils étaient, qui plus est, entourés de partenaires prestigieux : Marc et Laurent Grosman, les dirigeants de Celio, les frères Barthes, à la tête de PhoneAndPhone, ou encore Xavier Niel, le patron de Free. Surtout, ils semblaient tenir une excellente idée. A cette époque, les Français lâchaient, un à un, leurs portables traditionnels pour s'équiper de smartphones, compatibles avec le réseau 4G naissant, et se retrouvaient propriétaires de téléphones bien plus chers et

plus fragiles. De quoi pousser naturellement le marché des coques, en croissance de 20% en 2013 selon l'institut GfK. Décidés à surfer sur cette tendance, les frères Rosenblum se sont alors dotés d'un sourcing solide en Turquie et en Asie, ont imaginé un moyen efficace de valoriser le produit (la personnalisation), et développé ainsi une affaire des plus rentables, dégagant des marges confortables de 10% environ. Rapidement, ils se sont mis à rêver à l'ouverture de centaines de points de vente dans le monde : Kase World Wide, basé au Luxembourg, a même été fondé dans cette perspective, avec plusieurs succursales à Singapour, aux Etats-Unis, à Hong Kong, en Belgique, en Suisse... Mais voilà, tout à leur ambition, les patrons ont pris trop de risques. En 2013, ils ont racheté l'ensemble des boutiques françaises de The Phone House : l'arrivée de Free avait bousculé le marché de la distribution de téléphones, et la chaîne anglaise voulait désertier l'Hexagone ; les Rosenblum ont vu l'opportunité de passer en quelques semaines de 5 à 119 magasins. L'opération s'est hélas avérée à la fois calamiteuse et trop structurante pour que la société puisse digérer les mauvaises surprises.

D'abord, le binôme s'est retrouvé d'un coup à la tête de centaines de salariés, dont une bonne partie ne souhaitait pas changer d'enseigne. Dès le départ, 125 ont contesté leur transfert, arguant que leur métier n'était plus le même, et saisi la justice. « Certains ne venaient plus travailler, d'autres refusaient de vendre quoi que ce soit, nous obligeant à entamer des procédures de licenciement coûteuses, explique Jean-Emile Rosenblum. Nous sommes entrés dans un bourbier. » Des prud'hommes, en appel, à la cassation, les procédures se sont poursuivies jusqu'à aujourd'hui et devraient enfin être tranchées en septembre prochain. Mais le mal est déjà fait. « Ce conflit a porté un coup d'arrêt au groupe, estime Emilie Meridjen, avocate de The Kase. Vols, sabotages, absentéisme, les salariés en guerre ont plombé certains magasins. »

La direction a bien essayé de se débarrasser des points de vente les plus problématiques. Dès 2014, elle a placé The New Kase (entité regroupant les anciennes adresses The Phone House) en redressement judiciaire et s'est dé faite, en tout, de 69 boutiques pour se concentrer sur les lieux les

plus rentables, sans conflits sociaux. Mais cela n'a pas suffi. Alors que la société avait encore des dizaines d'échoppes à faire tourner et autant de baux commerciaux à honorer, les ventes de coques ont commencé à prendre l'eau. En 2020, ce segment ne pesait plus que 125 millions d'euros, moins qu'en 2012. « L'effet de mode de cet accessoire personnalisé est un peu passé, souligne Tariq Ashraf, consultant télécoms chez BearingPoint. Surtout, les consommateurs en achètent moins régulièrement car ils conservent plus longtemps leur smartphone, entre trois et quatre ans. »

Malgré les lourdeurs liées aux imbroglios sociaux, l'entreprise a essayé de pivoter, comme disent les pros, c'est-à-dire de changer de business model. Voyant les

ventes de smartphones neufs décliner (-8% en 2020 selon GfK), The Kase a tenté de se tourner vers un marché plus dynamique : le reconditionné, dès la fin 2018. « Mais cela demande beaucoup d'investissement pour acheter les terminaux d'occasion et un savoir-faire particulier afin de les remettre en état », analyse Augustin Becquet, directeur général de Recommerce. L'affaire n'était donc déjà pas gagnée et à peine était-elle lancée que la vague du Covid a imposé la fermeture des boutiques... Affaiblie, la société s'est

retrouvée bien incapable de faire face au poids de sa dette. Dans un ultime sursaut, elle a essayé de faire supporter à son assureur Axa 3,5 millions d'euros de pertes d'exploitation enregistrées durant le Covid. Mais elle a perdu son procès l'an dernier. Quand ça ne veut pas...

Toutefois, dans le milieu, personne ne s'inquiète vraiment pour les Rosenblum. « Je connais les deux frères depuis vingt ans et je sais qu'ils arriveront à rebondir », lâche le vice-président du spécialiste des cryptomonnaies Ledger, Sébastien Badault, qui les aide dans leur nouvelle start-up. Fini les magasins, retour sur Internet ! Ils ont récupéré la marque Pixmania et levé 11 millions d'euros pour proposer de la vente de smartphones avec assurance et offre de reprise pour les reconditionner ensuite. Une quarantaine d'investisseurs leur font confiance, dont, encore une fois, Xavier Niel, apparemment pas échaudé. Reste à savoir, par contre, ce qu'il adviendra des créanciers et des salariés de The Kase.

**EMMANUEL PAQUETTE**



**L'entreprise espérait**  
ouvrir des milliers de boutiques, comme ici au centre Beaugrenelle, à Paris.

# Camping

## Une passion française... et un business florissant



L'été s'annonce radieux pour l'hôtellerie de plein air. Malgré une montée en gamme généralisée, ce mode d'hébergement reste très compétitif pour la clientèle française et européenne. Et ses généreuses marges attirent les investisseurs.

### Sommaire

Page 52

**Dans les beaux campings, les profits coulent à flots**

Page 54

**Ces familles possèdent des petits empires en plein air**

Page 58

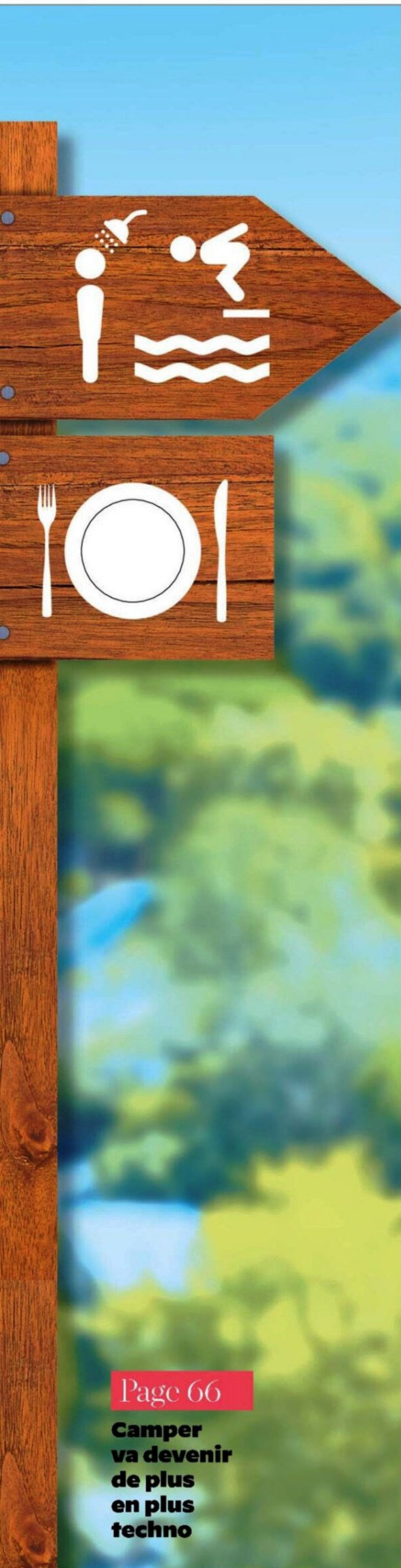
**Les sites cool et écolos séduisent une nouvelle clientèle**

Page 60

**Une folie, leur super camping-car ? Pas tant que ça...**

Page 64

**Le mobile home, rentable pour les pros, risqué pour les particuliers**



Page 66

**Camper  
va devenir  
de plus  
en plus  
techno**

**N**'espérez pas trouver, après mi-juillet, un petit coin de paradis dans le camping Beaurivage à Bellerive-sur-Allier : il affiche complet.

Même topo pour Les Amis de la plage à Ars-en-Ré : pas de cottage (le nom chic du mobile home) prêt à vous accueillir en famille à cette période. L'Orée des bois, près de l'île d'Oleron, a lui aussi fait le plein. Si vous convoitez les côtes bretonne, landaise, languedocienne ou varoise, cela s'annonce tout aussi coton.

Car la saison touristique 2022 s'annonce record dans «l'hôtellerie de plein air». En avril, la profession enregistrait une hausse de 40% des réservations par rapport à l'an dernier. Les étrangers sont de retour, les Français plus fans que jamais. Les gérants se demandent, eux, où ils vont trouver les quelque 40 000 saisonniers qui font tourner leurs campings. A vrai dire, cela fait déjà longtemps que le secteur surfe sur une croissance de 7% par an. La pandémie de Covid – mis à part le trou d'air général de 2020 – a même renforcé la tendance. En 2021, alors que nous étions encore sous le régime du masque et de l'écouvillon dans les narines, le camping français avait déjà retrouvé une activité normale (-0,8% par rapport à 2019), quand l'hôtellerie affichait encore un douloureux -15%. Bon marché (48 euros la nuitée en moyenne), en plein air sinon dans la nature, et souvent suréquipé en piscines et toboggans, le camping a la cote. Pour les 7 592 sites que compte le territoire, c'est une bénédiction : le marché pèse 2,8 milliards d'euros pour la seule partie hébergement, auxquels s'ajoutent les ventes de camping-cars et les diverses retombées économiques.

Les investisseurs ne s'y sont pas trompés. Depuis une dizaine d'années, les rois de la tente et du bungalow sont la proie des fonds voraces. D'autant qu'un camping de bord de mer bien géré dégage fréquemment 45% de résultat d'exploitation (lire page 52). Créé il y a dix ans par l'ancien numéro 2 de Pierre&Vacances, le réseau de campings quatre et cinq étoiles Sandaya a ainsi triplé de taille après avoir été repris par les fonds Apax puis InfraVia Capital Partners. Vacanceselect, autre poids lourd avec l'enseigne Tohapi, est détenu depuis 2015 par le fonds Permira, qui chercherait désormais, selon l'Agefi, à le céder à un autre fonds. Pourquoi pas PAI Partners, propriétaire

depuis 2021 d'ECG – European Camping Group – (campings Homair, Marvilla Parks, mais aussi Roompot aux Pays-Bas), et qui entend devenir le leader européen ? «Nous visons les sites de 300 emplacements minimum ; au-dessous, c'est difficile d'avoir un bon retour sur investissement», explique Bertrand Monier, chez PAI Partners.

Longtemps tenu par une multitude de petits acteurs, le business du camping tend ainsi à se concentrer. Les indépendants rejoignent les chaînes de franchisés les mieux installées, comme Yelloh ! Village, Flower Campings ou Airotel, seules à même de leur donner de la visibilité sur Internet. Notons d'ailleurs que le secteur a échappé à l'ogre Booking.com et ne recourt que marginalement aux agences en ligne, comme Campings.com ou Camping and Co, pour faire le plein. Ces indépendants, souvent des affaires familiales, ont toutefois du mal à résister à l'appel des millions. Car les plus gros sont à l'affût des belles affaires à vendre sur un marché contingenté – impossible de créer un nouveau camping en bord de mer. ECG se rue sur les quatre ou cinq-étoiles, comme Château de Fonrives dans le Lot-et-Garonne récemment, et vise une dizaine d'acquisitions par an. Sandaya a repris neuf campings depuis l'été der-

### Le fonds PAI Partners espère devenir le leader européen du secteur

nier, dont un cinq-étoiles en Ardèche. Parmi ces gloutons, on compte aussi une famille, les Houé, qui possède le groupe Capfun (172 campings, près de 400 millions d'euros de chiffre d'affaires) et multiplie les acquisitions, en France mais aussi en Espagne (il y possède 8 adresses) et aux Pays-Bas (13 adresses). Elle a en outre mis la main sur le tour-opérateur Vagues océanes, qui commercialise des emplacements dans 41 campings.

Dans ce décor en mouvement, des figures montantes émergent. C'est le cas de la chaîne Huttopia, qui mise depuis sa création en 1999 sur un retour à plus de nature et d'écologie. Le couple fondateur Céline et Philippe Bossanne pilote désormais 65 sites en France, en Amérique du Nord ou en Chine. Autre phénomène notoire, la percée fulgurante de Camping Paradis. Dopée par la série de TF1, cette chaîne de franchisés cofondée par Olivier Lachenaud a rallié à son panache bleu 75 campings depuis son lancement fin 2019. «Au début, cela a agacé tout le monde, mais ils ont contribué à réveiller le secteur», commente sportivement Jean-Luc Martial, le DG de Flower Campings, qui défend, lui, un modèle plus familial que «boom boom».

**CHRISTOPHE DAVID**

# Dans les beaux campings, les profits coulent à flots

A condition de ne pas compter les heures et d'investir sans cesse pour attirer le client, les gérants de camping peuvent dégager des marges confortables. Démonstration.

**C**ampagne! En ce début juin à la réception du camping Robinson, à Marseillan dans l'Hérault, Patrice Pichery a le sourire. Son domaine, idéalement situé face à

la mer avec accès direct à la plage, va passer de trois à quatre étoiles. «On a tout juste reçu la confirmation, raconte ce patron qui porte la bannière Camping Paradis. C'est la récompense de tous nos efforts.» Rien que pour cette saison, ce gérant a investi plus de 300 000 euros dans l'achat de nouveaux mobile homes et chalets, 270 000 euros pour un espace aquatique enfants, mais aussi 100 000 euros pour un espace fitness et un club enfants, sans compter le boulodrome et les espaces verts... Imprudent? Pas vraiment. L'an dernier, le camping, qui a réalisé 1,5 million d'euros de chiffre d'affaires, a dégagé 10% de résultat net! De quoi rassurer les banquiers.

C'est la loi du genre dans l'univers florissant des campings. Pour attirer des clients toujours plus exigeants, les professionnels ne cessent d'investir dans les équipements. Avec à la clé plus de profits espérés. Selon les données du cabinet d'expertise comptable BDO, là où un camping une ou deux étoiles sur le littoral – zone plus profitable que la campagne – dégagera un Ebitda déjà très correct de 32%, un quatre ou cinq-étoiles grimpera à 44%. «La taille influe aussi, sou-

ligne Olivier Gautron, associé du cabinet. Les investisseurs lorgnent d'ailleurs davantage les terrains de plus de 300 emplacements.»

Les emplacements? On ne s'en étonnera pas, l'hébergement est la principale ressource des campings. Revenons à Marseillan. Il représente ici 85% du chiffre d'affaires. En 1963, quand le grand-père de Patrice a arraché des vignes pour se lancer, le terrain de 2,5 hectares servait juste à accueillir des tentes puis des caravanes. Aujourd'hui, plus de la moitié des places sont occupées par des mobile homes. L'écart de revenu parle de lui-même. «De 3 600 à 3 800 euros par an pour un emplacement "nu" contre 8 900 à 18 000 euros pour le mobile home», détaille

l'actuel gérant. Certes, leur achat a un coût. Mais une fois amorti sur sept ans, le mobile home continue d'être loué avec presque 100% de marge. Et plus il

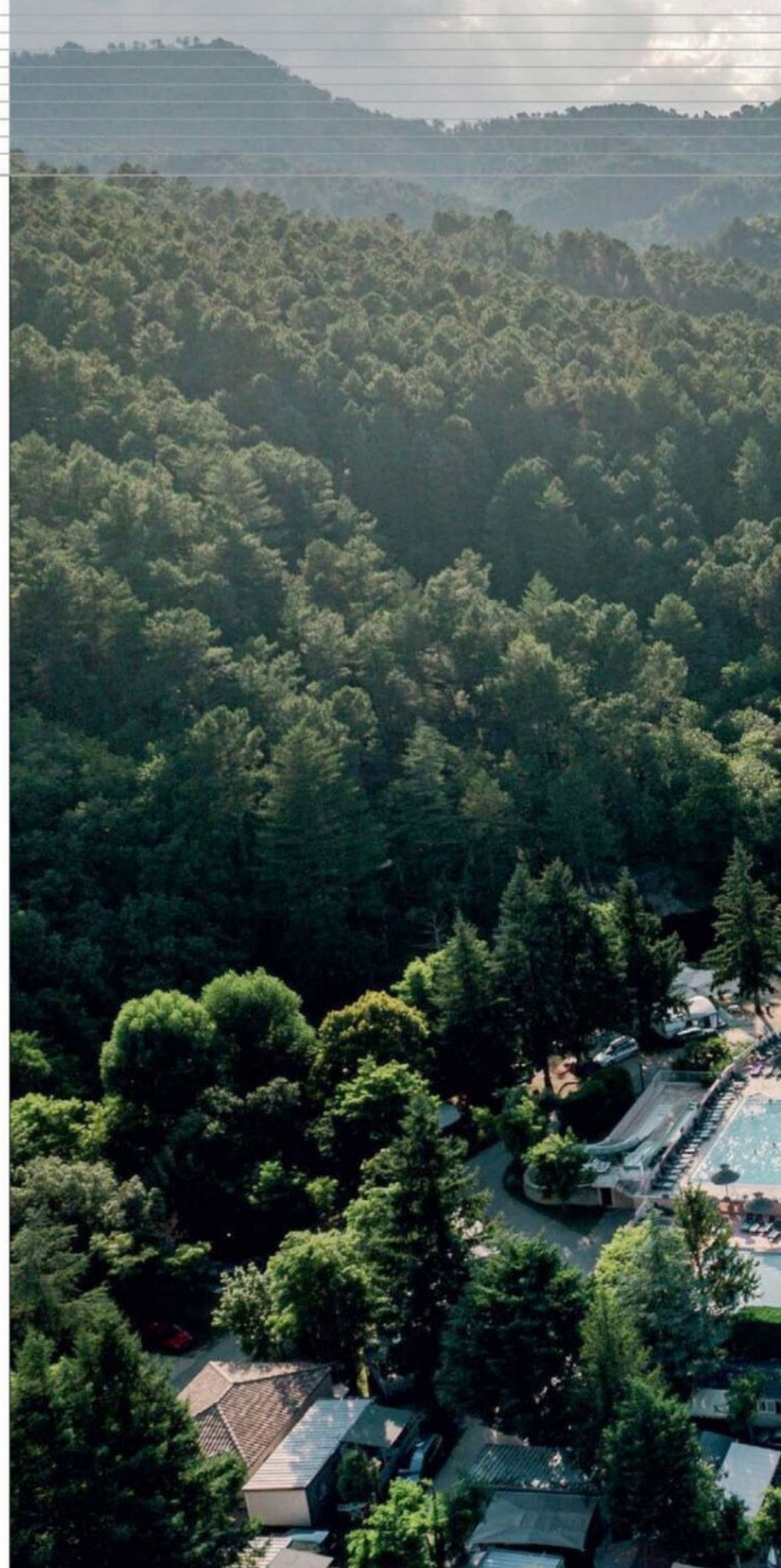
est chic, plus il se loue cher.

Essentiel dans l'équation économique d'un terrain, le locatif n'est toutefois pas l'unique source de revenus. Pour bichonner leurs vacanciers, tous les beaux campings proposent un bar, du snacking à emporter voire de la restauration assise, plus travaillée. Une bonne idée, la clientèle ayant souvent peu envie de bouger. Mais cela peut parfois être difficile pour les exploitants guère portés sur le métier. Certes, les marges brutes y sont proches de la restauration en ville, autour de 65%. Mais le coût des matières premières et des saisonniers en cuisine et

**L'essentiel du chiffre d'affaires s'obtient grâce à l'hébergement**

en salle pèse, d'autant que les tarifs des menus ne peuvent quand même pas trop grimper. Nouveau détour à Marseillan. Patrice Pichery a, lui, réglé le problème en mettant son RestO'Cruso en location-gérance depuis l'an dernier. Moins avantageux financièrement, mais moins stressant aussi. «Avant, quand il fallait faire les pizzas en plus de tout le reste, on travaillait dix-huit heures par jour avec ma femme. C'était usant.» Et ne parlons pas de la galère pour recruter. «Cette année, on a eu plusieurs entretiens avec des jeunes pour le bar. Ils n'ont même pas répondu à notre proposition!» Derrière le bar, c'est donc toujours Madame qui accueille régulièrement les assoiffés.

Et il y en a du monde pour boire un verre, surtout quand les animations mettent l'ambiance. Jeux, soirées dansantes, karaoké... Pas de vacances réussies au camping sans faire la fête. Sur ce point, les sites performants savent mettre le paquet. En journée, avec des animateurs embauchés pour la saison. Le soir, en accueillant des spectacles. De son côté, Patrice Pichery a un atout: il a adhéré à la franchise Camping Paradis, qui reprend tous les codes de la célèbre série TV.





## Ce camping cinq étoiles en Ardèche a vu très grand

Situé en Ardèche, Les Ranchisses est un beau cinq-étoiles dirigé par Philippe et Véronique Chevalier. Il génère 3,1 millions de chiffre d'affaires pour 15% environ de résultat net.

Coûteux, certes, avec une redevance de 6% du chiffre d'affaires plus des droits d'affiliation et d'image. Mais efficace pour attirer les foules, adeptes notamment de la fameuse chorégraphie «Fiesta boom boom», lancée trois fois par jour. Et chaque semaine, un concert «Paradis stars» avec d'anciennes gloires de la chanson fait aussi la joie des amateurs. «On paie 1 200 euros pour une heure de show», précise le gérant, qui estime à 15% le gain en chiffre d'affaires.

Ce qu'aiment aussi beaucoup les vacanciers, c'est profiter de la piscine. Pour les satisfaire, les plus gros campings misent sur de vastes parcs aquatiques avec toboggans géants. S'il ne peut pas rivaliser en taille, notre exploitant ne lésine pas non plus. En 2016, il a déboursé 780 000 euros pour 250 mètres carrés d'espace aquatique. L'an prochain, il va installer un toboggan de 19 mètres de long et 7,5 de haut pour la bagatelle de 160 000 euros. Un modèle de chez Mai Waterparks, pour les connaisseurs, une marque turque réputée. «Certains, immenses avec tube, peuvent dépasser le million d'euros. Mais là, c'est trop cher pour nous.»

**BRUNO DECLAIRIEUX**

### 1 HÉBERGEMENT : 2 MILLIONS DE CHIFFRE D'AFFAIRES

Deux tiers des revenus viennent de la location de 115 mobile homes, de 99 emplacements nus et de 36 hébergements appartenant à des tour-opérateurs. Chiffre d'affaires des mobile homes: de 9 500 à 16 000 euros par an, contre 1 800 à 3 500 euros pour les emplacements nus.

### 2 UNE NOUVELLE PISCINE DE 2 MILLIONS D'EUROS

Construit en 1994, l'espace aquatique s'est étendu au fil du temps. Cette année, un bassin couvert de 400 mètres carrés a été inauguré. Sur les 2 millions d'euros d'investissement, la maçonnerie pèse à elle seule 700 000 euros, le dôme 300 000 et la machinerie de filtration

250 000. Un espace spa avec soins et massages payants est aussi proposé: cela ne génère pas de gains mais est bénéfique pour l'image de marque.

### 3 UN VÉRITABLE RESTAURANT TOUT FAIT MAISON

Outre un bar et un snack, les Chevalier ont fait le choix d'un vrai restaurant de qualité ouvert aux clients extérieurs au camping. La recette du succès? Une présence assurée tous les soirs pour encadrer les équipes. Cette activité dégagne autour de 80 000 euros de profits chaque année.

### 4 30 000 EUROS DE BUDGET SPECTACLE

Outre cinq animateurs saisonniers s'occupant dans la journée des enfants et des ados,

le camping accueille le soir en saison des spectacles de clowns, magiciens et groupes musicaux.

### 5 UN SERVICE INDISPENSABLE: L'ÉPICERIE

Pain, croissants, lait ou produits régionaux. Une épicerie d'appoint est un autre incontournable dans un camping. La marge brute (45%) est modérée car il s'agit juste d'un service de complément.

### 6 JUSQU'À 65 CDD ET 12 CDI EN HAUTE SAISON

Avec 1,2 million d'euros, la masse salariale est le premier poste de coûts. Le ménage (270 000 euros) vient en première place, suivi par l'entretien et le jardinage (210 000), la cuisine (190 000) et enfin l'accueil et la comptabilité (166 000).

# Ces familles possèdent des petits empires en plein air

Alors que le foncier en bord de mer vaut de l'or, d'anciens maraîchers ou boulangers ont fait fortune en créant des campings devenus de gros business.

**L**es journalistes inventent des sommes que je n'ai jamais annoncées», assure Roger Pla. En février dernier, le propriétaire du Brasilia, un camping cinq étoiles à Canet-en-Roussillon (Pyrénées-Orientales), a en tous les cas défrayé la chronique. Ce patron de 73 ans a en effet envoyé promener les fonds d'investissement qui voulaient racheter son établissement. L'homme n'a pas d'héritier. Et son camping aux 8 millions d'euros de chiffre d'affaires a de quoi séduire. En bord de mer, luxueux avec son spa et ses jolis cottages enchâssés dans la verdure, il est en outre très vaste : 700 emplacements sur 15 hectares. On lui en aurait proposé 40 millions d'euros. Mais il a dit non : «Je ne joue pas au Monopoly.» Le jour où il cédera l'entreprise, ce sera au profit de la fondation à but écologique et social qu'il a d'ores et déjà créée.

Roger Pla ne confirme aucun chiffre sur le chèque qu'on lui faisait miroiter parce que, dit-il, il n'a engagé aucune négociation. Les candidats ne manqueraient pas car, depuis quelques années, l'hôtellerie de plein air attire les investisseurs. Bien géré, ce business se révèle très rentable. Et le foncier devient une denrée rare et chère. Comment se négocient ces affaires ? «On voit fréquemment des multiples de 4 à 5 fois le chiffre d'affaires, indique Sébastien Cantais, dont l'agence située à Montpellier a traité près

de 700 transactions. Mais tout dépend de l'emplacement.» Selon le cabinet d'expertise comptable BDO, certains acheteurs appliquent un multiple de l'excédent d'exploitation (Ebitda) de 10, voire plus. «Les prix ont atteint leur maximum pour avoir un bon retour sur investissement», prévient toutefois Bertrand Monier, du fonds PAI Partners, propriétaire d'European Camping Group, très actif sur le marché des gros établissements. Ce mouvement de concentration laisse Roger Pla perplexe : «Avec tous ces campings rachetés par des groupes, quand vous aurez une panne de chaudière, il faudra appeler Paris, on va rigoler dans cinq ans.»

## La famille Houé pèse 400 millions d'euros de chiffre d'affaires

Ironie de l'histoire, les familles qui voient ainsi débouler les millions ont souvent un passé d'agriculteurs ou de propriétaires terriens, pas très fortunés. C'est le cas en Camargue de Bernard Sauvaire, qui, à 22 ans, avait arrêté ses études de notariat pour cultiver des asperges à Aigues-Mortes avant d'ouvrir des campings. Dans les années 1960, le camping permettait aux classes populaires d'accéder aux plaisirs balnéaires. On plantait la tente Trigano, on s'éclatait au Club Med (pas du tout luxueux à l'époque) et l'idée ne venait à personne de creuser des piscines à proximité de la mer. Ce passage du champ d'asperges à l'espace aquatique, des étables au mobile home – à Dol-de-Bretagne, la famille de La Chesnais (lire page ci-contre) a fait ce chemin-là –, vaut à de nombreuses familles d'être désormais assises sur un tas d'or.

Leurs noms ne figurent dans aucun classement des fortunes françaises. Et pourtant, certaines de ces familles pèsent lourd. A commencer par les Houé, à la tête du leader du secteur, le groupe Capfun. Avec ses 172 sites développés autour du concept de la petite fée Carabouille, plus proche du parc à thème que du camping, l'entreprise pèse 400 millions d'euros de chiffre d'affaires. Le fondateur, Pierre Houé, informaticien de formation, avait à l'origine développé un progiciel qui équipait les agences de location de vacances. De fil en aiguille, il a pris en gestion des résidences de tourisme via France Location, fournisseur de Carrefour Voyages, avant d'acheter un premier camping dans la Drôme. Dans une interview au magazine spécialisé «Décisions», il dit avoir basculé vers ce nouveau business ➔





Yvonnick de La Chesnais (à droite) gère son domaine de 286 hectares avec son épouse Monique et ses trois enfants, Séverine, Arnaud et Sonia.

**200** millions d'euros de valorisation estimée

## LES LA CHESNAIS Ils ont bâti en Bretagne un site hors normes

→ L'histoire remonte à 1976. Yvonnick de La Chesnais, alors banquier et exploitant agricole, s'apprête à bâtir un hangar pour 140 vaches quand il apprend que les Anglais, acquis au tourisme vert, cherchent des campings. A la place de l'étable, il installe des prises électriques dans des carrés de 10×10 mètres. C'est ainsi que des générations de Britanniques puis de Français planteront leur tente au Domaine des Ormes, à Dol-de-Bretagne, près de Saint-Malo. Aujourd'hui, Yvonnick et sa femme Monique, leurs enfants Arnaud, Séverine et Sonia gèrent, autour d'un ancien château des évêques, un domaine de 286 hectares réputé dans toute l'Europe. Les pâturages ont laissé la place à un parc aquatique, de l'accrobranche, 23 types d'hébergement, au gré des envies de cette famille d'entrepreneurs. Olivier, le mari de Séverine, est golfeur ? On ouvre un golf, un hôtel pour accueillir les joueurs, des gîtes, des mobile homes.

Sonia est fan de chevaux ? Va pour un centre équestre. Arnaud imagine des «camping'huttes» et propose à la location la cabane perchée qu'il a lui-même dessinée. Tony Parker et Eva Longoria, qui se sont mariés ici en 2007, ont logé dans l'une d'entre elles. Le basketteur fut également invité, ainsi que François Pinault, ami de la famille, à l'ouverture en 2020 du dôme, un parc aquatique pour lequel les La Chesnais ont investi 10 millions d'euros. Pas loin du chiffre d'affaires annuel : 12 millions en 2019, 17 attendus cette année. Avec la hausse du prix du gaz, le dôme ne pourra pas ouvrir cet hiver. Ce camping plus proche du parc d'attractions serait valorisé à 200 millions d'euros. Pas question de vendre : «On veut écrire et partager avec nos clients, chaque jour, l'histoire insolite des Ormes : se rencontrer, respirer et jouer, explique Arnaud, qui dîne tous les soirs chez son père. Ici, on prolonge notre enfance en grand»... Comme les 3500 campeurs quotidiens.

**40** millions d'euros lui en auraient été proposés

## ROGER PLA Son camping à Canet est convoité par des fonds

→ Quand son père, René, a ouvert en 1964 un camping à Canet-en-Roussillon, près de Perpignan, ses 3 hectares de terre étaient encore des nids à moustiques. «Il faisait du maraîchage, on appelait ça les vignes de la mer. Mais il a vite compris que cette agriculture à la papa n'avait pas beaucoup d'avenir», raconte Roger Pla, 73 ans. Les tentes Trigano et le tourisme social du début ont laissé place à un domaine de 15 hectares,

les pieds dans l'eau, qui dégage 8 millions d'euros de chiffre d'affaires. Classé cinq-étoiles avec son spa et son espace bien-être, le Brasilia, c'est son nom, aiguise l'appétit des investisseurs. Mais son propriétaire, membre fondateur de la chaîne Yelloh! Village, qui n'a pas d'héritier, a prévu de le céder à une fondation dont la mission sera de sauvegarder le patrimoine bâti (château vicomtal) ainsi que le littoral, de Barcarès à Canet.

# Dans le golfe de Saint-Tropez la très discrète **famille Luftman** règne en maître

➔ dans les années 2000 pour échapper aux commissions des tour-opérateurs comme DegriTour. «S'il y a une guerre, c'est avec les OTA (agences en ligne)», selon lui. Mais le patron de Capfun mène plus encore la bataille de la croissance, rachetant régulièrement des indépendants, en France et en Europe. Une conquête menée avec son épouse, Marie, et ses enfants Nicolas (désormais DG), Marion et Rémy, qui tous travaillent dans l'entreprise.

Autre groupe indépendant, MS Vacances, fondé par Guy et Nadège Raimbaud en 1998. Ces Vendéens, à l'origine boulangers, livraient les campings de la région. Voilà comment ils en sont venus à acquérir leur premier établissement, Les Brunelles, à Longeville-sur-Mer (Vendée). «Il était déficitaire à l'époque, aujourd'hui c'est notre plus gros site avec 7 millions d'euros de chiffre d'affaires», explique leur fils Sylvain, qui a rejoint l'entreprise familiale avec sa

sœur Mélanie. La spécialité des Raimbaud : «Reprendre des sites en perdition de plus de 500 emplacements pour les transformer en cinq-étoiles», précise Sylvain. C'est ainsi qu'en 2020 la famille a racheté le groupe Campéole (ex-Trigano) et ses 22 campings pour ne garder que les 8 à plus fort potentiel. Avec 57 millions d'euros de chiffre d'affaires, les Raimbaud ont la «force de frappe» nécessaire pour rester indépendants.

La façade atlantique, de la Bretagne aux Landes, est celle qui compte le plus d'entrepreneurs, comme les Rousseau, installés en Mayenne et fondateurs d'Eden Villages (12,8 millions d'euros de chiffre d'affaires avec 9 campings), comme Christophe Chailloleau, fondateur aux Sables-d'Olonne d'Aloa Vacances (15 millions d'euros de chiffre d'affaires avec 9 campings), ou encore la famille Devillairs, dont l'un des membres, Martial, a cédé en 2020 un des plus beaux campings de France, le domaine de La Rive

(un cinq-étoiles, 764 emplacements sur le lac de Cazaux, dans les Landes) au groupe varois Ciela Village, anciennement spécialisé... dans les Ehpad.

Sur la côte méditerranéenne, l'ambiance est plus jet-set. A Saint-Raphaël, Aurore Laroche (lire ci-dessous) est qualifiée de «Chanel du camping». Dans le golfe de Saint-Tropez, ce sont les frères Norbert, Serge, David et Bertrand Luftman qui mènent la danse avec leurs campings resorts Riviera Villages. La famille, d'une discrétion absolue, est devenue incontournable quand, en 1984, elle a racheté 7 hectares sur la plage de Pampelonne. Entre La Voile rouge et le Club 55, le domaine accueille deux villages, la Toison d'Or et le Kon Tiki avec ses huttes en bois, dont le tarif grimpe à 5 000 euros la semaine au cœur de l'été. Mais c'est avec les Prairies de la Mer, à Grimaud, qu'ils se distinguent le plus : depuis 2006, David Luftman y organise le festival Plage de rock. Seule ombre au tableau, le site a été victime en mai d'un vaste incendie. On finirait par l'oublier, mais la gestion d'un camping n'est pas de tout repos, qu'il s'agisse de sécurité, d'intempéries ou de temps de travail. «Moi, les 35 heures, je les fais en deux jours», nous rappelle Roger Pla. Qui n'entend pas raccrocher pour autant.

**ALIETTE DE CROZET  
ET CHRISTOPHE DAVID**



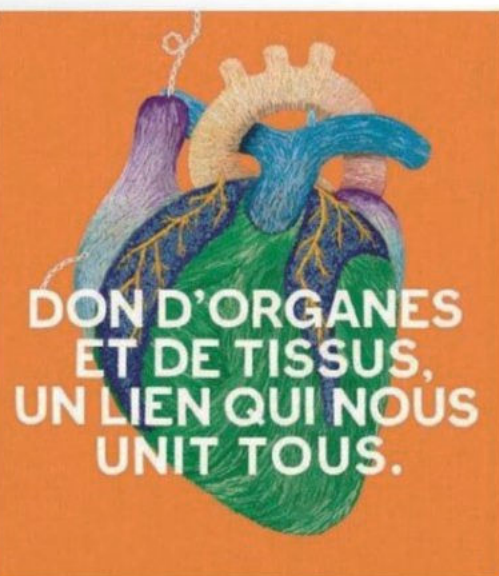
L'Esterel Caravaning est une affaire de famille. Aurore Laroche (en rose) a succédé à sa mère Jacqueline et le gère avec ses fils Jean et Matisse.

## LES LAROCHE Le camping «Chanel» de Saint-Raphaël

➔ «On m'offre des ponts d'or. Je ne vends pas.» Démarche de danseuse, cils de 3 centimètres, Aurore Laroche dirige le très smart Esterel Caravaning. Caravaning car le lieu, 19 hectares au cœur des inflammables roches rouges de l'Esterel, au-dessus de Saint-Raphaël, est interdit aux tentes depuis l'ouverture. Ses parents, Jean et Jacqueline, avaient tout vendu pour le bâtir : cabinet d'avocat, agence immobilière, appartements à Paris. Les arches de l'entrée datent de cette époque, 1976. Les deux piscines rondes aussi. C'est après avoir traité leur eau au brome que Jean Laroche est décédé par intoxication, à 80 ans. Après sept ans de gestion solitaire, son épouse, Jacqueline, a avisé sa fille : «Ou tu reprends, ou je vends.» Aurore, 27 ans à l'époque, a relevé le défi, avec l'aide de sa mère, toujours là aujourd'hui à 90 ans.

**500**  
mètres carrés de surface  
pour leur logement VIP

Le nombre d'emplacements, 495, n'a pas changé : 331 mobile homes, 164 terrains nus. Leur superficie, elle, évolue : l'emplacement VIP accueille huit personnes sur 500 mètres carrés, avec Jacuzzi et piscine privée. «Le luxe, c'est l'espace», dit Aurore, qui affectionne les bains à remous, et a glissé 84 bouddhas en pierre entre pins et chênes verts. Elle veut un lieu zen, 100% féminin, ouvert sur le bien-être. Elle est à tu et à toi avec les 495 familles habituées – 50% de taux de fidélité en juillet-août. «Un empire ? Avec dix-sept heures de travail par jour, pas de vacances depuis deux ans, c'est relatif, rit-elle. On réinvestit tous nos bénéfices.» Jean, son fils aîné, 27 ans, travaille au snack ; Matisse, 12 ans, teste le Black Hole, le nouveau toboggan de 32 mètres de long. Son coût, 120 000 euros, a fait grimper la dette à 3 millions d'euros.



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

## 1 La Biomédecine

Le 22 juin, c'est la journée nationale de réflexion sur le don d'organes et la greffe et de reconnaissance aux donneurs : l'occasion de rappeler qu'on est tous donneur d'organes et de tissus et que cela sauve des vies. Pas besoin de carte. On est tous donneurs. On est tous receveurs. Si vous êtes contre, vous pouvez vous inscrire sur le registre national des refus ou en faire part à vos proches.

Plus d'informations sur [dondorganes.fr](http://dondorganes.fr)

## 2 LE MEILLEUR MANDAT

Choisir son agence immobilière de manière éclairée et en toute discrétion ? Meilleur Mandat, start up Française, permet au vendeur particulier, en phase de recherche de LA bonne agence, de recevoir des propositions de services personnalisées d'agences proches, et ce sans être dérangé. Le Vendeur découvre ainsi la qualité de service de l'agence, ainsi qu'une proposition



personnalisée de Mandat. Innovation intéressante pour un choix éclairé, souhaité et en douceur :

<https://lemeilleurmandat.fr/>

## 3 Ocean 14th devil red : le mocassin d'été audacieux par Caulaincourt Paris

Le mocassin à lacets « bateau » de Caulaincourt est un soulier estival qui se porte en toutes occasions. Il est disponible en veau velours devil red, navy et tobacco, ainsi que dans une version cuir à patiner dans une multitude de possibilités. Confectionné dans des peausseries sélectionnées pour leur souplesse, il maintient le pied sans le comprimer et peut être porté pieds nus. Caulaincourt ose le rouge vif dans cette version en veau velours présentée ici. Ce « devil red » saura séduire les plus audacieux : cette couleur franche s'associe facilement, notamment avec des jeans.

Prix : 295€. Contact lecteurs : [www.caulaincourt.paris](http://www.caulaincourt.paris)



## 4 Dynabuy : mon entreprise a tout d'une grande

Depuis 13 ans, Dynabuy accompagne ses clients dans la réussite de deux objectifs : développer leurs ventes grâce à deux réseaux d'affaires et obtenir des avantages exclusifs. Avec 140 agences proches de vous, votre entreprise peut enfin avoir la puissance commerciale, d'achats ou même des avantages salariés ou clients comme les grands groupes.

Pour tout savoir [www.dynabuy.fr](http://www.dynabuy.fr)  
Tél. : 02 51 25 20 10



## 5 Bulldog Skincare for Men

Avec leurs formules rassurantes s'appuyant sur des ingrédients naturels en forte concentration et leurs emballages responsables à base de matériaux recyclés, ces soins coiffants apportent un vrai plus par rapport aux produits qu'on trouve habituellement en grandes surfaces. Spray coiffant, crème coiffante, pommade coiffante... Il ne nous reste qu'à trouver celui adapté à nos envies.

Soins coiffants Bulldog Skincare for Men, à partir de 9,99 € - Disponible en GMS

## 6 COUGNAUD, LEADER DE LA CONSTRUCTION HORS-SITE RESPONSABLE

Acteur engagé, Cougnaud apporte des solutions constructives innovantes et plus vertueuses aux entreprises industrielles, du secteur tertiaire, aux collectivités et au monde de la santé. Grâce à son procédé industriel, les bâtiments sont réalisés dans des délais et budget optimales par rapport à la construction conventionnelle, sans aucun compromis sur la qualité et le design. Ainsi, de plus en plus de décideurs privés et publics font confiance à Cougnaud pour construire de manière durable et responsable.

GÉNÉRATION **BÂTIMENT**  
ÉCO-RESPONSABLE

par  **COUGNAUD**  
POUR LA VIE EN MOUVEMENT

Rendez-vous sur [www.batiment-ecoresponsable.com](http://www.batiment-ecoresponsable.com) ou  
contactez-nous au 02 51 05 85 85

# Les sites cool et écolos séduisent une nouvelle clientèle

Tandis que les campings classiques s'orientent vers le modèle du village club, d'autres jouent au contraire le retour à la nature avec des hébergements plus dépouillés et éloignés les uns des autres. Le silence aussi a un prix.

**C**haque été, depuis quatre ans, des tentes australiennes en forme de chapiteau se dressent entre les chênes verts, à côté du centre d'observation astronomique de Saint-Michel-l'Observatoire, dans le Luberon. Baptisées Lodg'ing, ces toiles offrant 24 mètres carrés au sol allient le charme du campement sauvage au confort du camping embourgeoisé, avec de vrais lits. Et aussi la certitude d'admirer les nuits étoilées de Haute Provence, sans pollution lumineuse ou sonore. C'est un jeune Sarthois, Simon Louvard, qui en a eu l'idée après avoir travaillé à Bornéo sur un site classé parmi les National Geographic Unique Lodges of the World. Il les propose aussi en Dordogne, en Bretagne et dans les Pays de la Loire. «Nous voulions toucher les non-campeurs tout en mettant en avant le respect de l'environnement.»

Ce type de camping cool et écolo n'offre certes pas la climatisation. Mais il séduit

Bordant la plage des Sableaux sur 1 kilomètre, le camping Huttopia de Noirmoutier (85) compte près de 400 emplacements.

**De nouveaux critères pour choisir sa destination**

## FAIBLE DENSITÉ

Les nouveaux sites plus écolos réservent souvent un tiers de leur espace à des emplacements nus, pour réduire la promiscuité.

## TOILE DE TENTE

La tente canadienne revient en force, mais avec plus de confort. Huttopia a pris des parts dans Cabanon, le plus ancien fabricant français de toiles.

une clientèle en quête d'expériences originales, souvent étrangère ou d'une catégorie socioprofessionnelle supérieure. Face au modèle dominant du camping club suréquipé, cette contre-programmation vise l'authenticité et se moque un peu du nombre d'étoiles. Déjà, en 2018, un sondage OpinionWay pour la FNHPA (Fédération nationale de l'hôtellerie de plein air) soulignait cette évolution. La pandémie l'a confortée. Certains campings non classés ou se contentant d'une et deux étoiles pratiquent depuis longtemps ce dénuement, plus par défaut que par choix marketing. Mais ils tendent à se réduire, faute justement d'une promesse originale : près de 500 d'entre eux ont disparu du paysage en deux ans. Le «néocampeur», souvent citadin, veut bien une bouffée de nature, mais de préférence sans avoir à planter ses sardines et plutôt pour un court séjour, éventuellement en basse saison. «Au dernier week-end de l'Ascension, 10% de nos clients venaient de Périgueux, ça n'arrivait pas avant», raconte Gé Kusters du camping

Le Paradis, en Dordogne, en l'occurrence un cinq-étoiles qui joue sur la fibre verte, avec jardin aromatique et tentes canadiennes parmi ses offres d'hébergement.

Manquant de fonds pour investir, beaucoup d'adresses ont été rachetées par de nouveaux investisseurs. En reprenant le Domaine de Senaud, dans la Drôme des collines, Michel de Maindreville a ainsi refusé mordicus «d'optimiser ses 8 hectares». L'ex-ingénieur du génie civil a bâti une offre variée d'hébergements, tente suspendue, bivouac perché avec terrasse et hamac, case Zulu, bulle d'Indiens, sans vis-à-vis et avec vue sur le Rhône. Et il a gaiement rétro-pédalé de quatre à trois étoiles, même si la semaine pour quatre personnes, en haute saison, dépasse les 1 000 euros.

La référence dans ce domaine, c'est la chaîne Huttopia, fondée en 1999 par Céline et Philippe Bossanne alors que les mobile homes se généralisaient. Eux ne jurent que par la toile ou le chalet en pin, sur des sites isolés, pas forcément accessibles par une route goudronnée, et avec une large place

réservée à ceux qui plantent leur tente où garent le van aménagé. «On nous a regardés comme des extraterrestres», se souvient Céline. Aujourd'hui, Huttopia réalise 70 millions d'euros de chiffre d'affaires sur 68 sites dans huit pays, dont les Etats-Unis. Il est sollicité en Amérique du Sud et aux Caraïbes. Et il a racheté Onlycamp, un groupe de près d'une vingtaine de petits établissements en pleine nature dans les Pays de la Loire.

Les campings écolos avant l'heure s'étaient déjà regroupés au sein d'associations telles que Via Nature (17 adresses) ou Sites et Paysages (50 adresses). De nouveaux concepts émergent, dans la foulée d'Huttopia, comme Cottage Parks Méditerranée, qui entend, au Cap d'Agde par exemple, être opérateur de campings écologiques promettant matériaux recyclables et sobriété énergétique. Dans le Gers, Whaka Lodge a transformé un quatre-étoiles en site écolo chic imaginé par Patrick Goas et Nathalie Beernaert, fondateurs d'un cabinet de «design touristique». David Letellier conçoit, lui, ses Slow Village «comme un camp de base pour découvrir une destination. Nous voulons casser le côté vase clos du camping pour le reconnecter à la nature». A Biscarrosse (Landes) ou à l'île de Ré, il entend aussi proposer une cuisine locale et de préférence bio. «Exit la junk food.»

Les leaders du secteur ne pouvaient ignorer cette tendance du «glamping», le camping glamour. Sandaya, le spécialiste des cinq-étoiles, propose ainsi des tentes lodges, tipis indiens et roulottes. La chaîne Maeva a créé une gamme Respire. Le petit réseau Les Castels a noué un partenariat avec Decathlon (Quechua) pour la location en ligne de l'équipement complet livré sur l'un de ses 16 campings. Au Domaine de Massereau, dans le Gard, le gérant Gilles Rigole s'enorgueillit, lui, de gérer le premier camping européen autonome en électricité grâce à une petite centrale solaire. Mais, surtout, la FNHPA a lancé l'an dernier un plan Camping 2030 écodurable. Des tests ont été menés en Bretagne sur le traitement des déchets : un quatre-étoiles, Au Bocage du Lac, est ainsi passé de 85 à 2 tonnes de déchets. Chargée d'audit pour le label environnemental Clef Verte, Alice Verpillot identifie, parmi les points faibles, l'utilisation des pesticides contre toutes sortes d'insectes. Michel Raffaelli, propriétaire de l'Ecolodge L'Etoile d'Argens, proche de Fréjus, a trouvé la solution. «Contre les moustiques, nous favorisons la nidification des hirondelles et la tranquillité des chauves-souris.»

**ALIETTE DE CROZET**



### **LABEL VERT**

Le label Clef Verte repose sur une soixantaine de critères, gestion de l'eau et des déchets, sensibilisation des clients... 241 campings l'arborent.

### **TOP 10 CHIC**

Etabli par le site Campings.Luxe, il mêle écologie et confort. Le top 3 : Au Bocage du Lac (22), Les Embruns (29) et La Nouvelle Croze (24).

### **CHEZ L'HABITANT**

Il est aussi possible de planter sa tente ou de garer son camping-car chez l'habitant. Les sites HomeCamper et Park4night recensent les adresses.

PHOTO: MANU REYBOZ VIA SP

# Une folie, leur super camping-car? Pas tant que ça...

De la maison sur roues au van aménagé, la gamme des véhicules pour voyager est infinie. De quoi satisfaire une clientèle de plus en plus variée. Les plus nomades n'hésitent pas à investir lourdement.

**A**ux yeux de l'administration, ce sont des SDS, des «sans domicile stable»: cela fait déjà huit ans que Gérard et Annie Règle ont quitté leur logement près de Chartres (Eure-et-Loir) pour mener une vie de nomades à bord de leur camping-car. Le couple de sexagénaires, lui ancien directeur d'une imprimerie et elle ex-cadre infirmière, savait à quoi s'attendre. «Nous avons déjà sillonné toute l'Europe, de l'Espagne à la Norvège, avec nos enfants. Vivre dans un petit espace, ça ne nous faisait pas peur», expliquent les deux retraités. Leur engin, un 12-tonnes de 9,50 mètres de long, capable de loger une Smart à l'arrière, leur assure un espace habitable de 25 mètres carrés. Pas si mal.

Cette vie de baroudeur est par ailleurs accessible financièrement. Le couple, qui tient scrupuleusement ses comptes, a fait le bilan: il s'en sort confortablement avec un budget annuel, dépenses courantes comprises (alimentation, santé, télécommunications, loisirs...), de 38 440 euros, soit 3 200 euros par mois. Leur logement roulant pèse à lui seul 16 000 euros, hors amortissement de ce modèle de luxe acheté d'occasion 350 000 euros. Côté énergétique, le coût est plutôt modeste: deux cuves de GPL (gaz de pétrole liquéfié) procurent pour 320 euros par an le chauffage, la production d'eau chaude, l'électricité du réfrigérateur et des plaques de cuisson. Lorsqu'il tourne, le moteur charge les batteries qui alimentent le chauffage, ➔



Le véhicule est suffisamment long pour accueillir à l'arrière une Smart avec laquelle le couple se déplace une fois arrivé à sa destination.

A photograph of a couple, a woman with short grey hair and a man with short grey hair, sitting in orange folding chairs on a grassy field. They are in front of a large blue camping car. The woman is wearing a floral top and denim overalls, holding a mug. The man is wearing a yellow polo shirt and jeans, also holding a mug. On a small white table between them are bottles of water and orange juice, and a bowl of fruit. Bicycles are parked nearby. The background shows trees and a clear sky.

## Leur budget logement roulant s'élève à 1332 euros par mois

• ENTRETIEN: **2900 €/an**

• ASSURANCE: **2700 €/an**

• CARBURANT: **2900 €/an**

• CHAUFFAGE ET CUISINE: **320 €/an**

• LA SMART (VOITURE SECONDAIRE): **1800 €/an**

• PÉAGES, FERRIES: **670 €/an**

• STATIONNEMENT EN CAMPING: **4700 €/an**

= **TOTAL DÉPENSES CAMPING-CAR: 15990 €/an**

Ce couple de jeunes retraités a acheté d'occasion un camping-car de luxe de la marque allemande RMB pour 350000 euros. Meubles en bois massif, plancher chauffant, plaques vitrocéramiques à gaz... : l'engin offre 25 mètres carrés habitables. Le couple parcourt 10000 kilomètres par an à travers l'Europe en se ménageant de longues pauses. Son budget n'inclut pas l'amortissement du véhicule, taillé pour durer longtemps.

# Un jeune médecin en a loué un pour faire des remplacements dans des **zones rurales**

→ la pompe à eau, l'éclairage, le convertisseur 12 volts-220 volts, les ordinateurs et téléphones. A l'arrêt, les panneaux solaires assurent en été une autonomie d'au moins trois semaines. Seul un gros sinistre, par exemple un accident, pourrait mettre en danger leurs finances, même avec leur contrat d'assurance tous risques. «Cela sonnerait probablement le glas de notre aventure dans ce véhicule, du fait de la difficulté à trouver des pièces et du coût probablement prohibitif de grosses réparations», estime Gérard Règle.

Si les couples de retraités forment le plus gros bataillon de camping-caristes, ce n'est pas la seule clientèle séduite par ce mode de vie ou, plus souvent, de vacances. Portés par une croissance des ventes à deux chiffres (+ 23% en 2021 sur le marché du neuf), les constructeurs diversifient leur offre pour attirer de nouveaux clients. Plus polyvalents, petits et faciles à conduire, les vans et fourgons aménagés sont ainsi en plein boom. «Ils représentent désormais la moitié des immatriculations et attirent un public plus jeune», pointe Jean-Michel Galès, rédacteur en chef de «Camping-Car Magazine». Les propriétaires encore dans la vie active représentent désormais un tiers des usagers et appartiennent de plus en plus aux classes supérieures, selon l'enquête Ipsos commandée par le syndicat des constructeurs UNI VDL. Conséquence, ce type de véhicule, camping-car, van ou fourgon, répond à toutes sortes d'attentes : 25% des propriétaires l'utilisent pour découvrir des sites touristiques, 20% pour visiter de la famille ou des amis, 12% pour suivre de grands événements, 11% pour pratiquer un sport et 1% pour des déplacements professionnels.

Martial Jardel fait partie de cette dernière catégorie. Tout juste diplômé, ce médecin a pris la route durant cinq mois en 2021 avec un camping-car de location pour sillonner 11 départements ruraux. Des vacances ? Non, il a trouvé ce moyen original pour aller remplacer des confrères sur de courtes périodes. «J'aurais pu traîner ma valise d'Airbnb en hôtels, mais ça aurait été pénible. Avec le camping-car, au fil du temps, je me sentais chez moi. Et la location du véhicule me revenait à 700 euros par mois. Avec un hébergement classique, ça m'aurait coûté au moins deux fois plus cher», explique le jeune praticien, qui à l'issue de ce minitour de la France rurale a été conforté dans son envie de devenir médecin de campagne.

Matthieu, professeur d'anglais dans l'enseignement supérieur, s'est lui aussi converti récemment au camping-caravaning pour assouvir sa passion du parapente, qu'il pratique assidûment les week-ends et durant ses vacances. En 2018, il a acquis un crossover du constructeur allemand Hymer pour 69 000 euros avec options. Ce modèle haut de gamme dispose en effet d'une grande soute, parfaite pour y ranger l'équipement complet d'un parapentiste, et de pneus à crampons surélevés qui lui permettent de passer sur les chemins de terre jusqu'aux aires de décollage. En quatre ans, l'enseignant a parcouru sans souci 70 000 kilomètres. En cuisinant et en dormant dans l'habitacle, et sur la base de 150 nuits passées hors de son domicile, il estime économiser quelque 4 500 euros annuellement par rapport à un hébergement traditionnel.

## Le marché des vans et fourgons aménagés est en plein boom

Comme beaucoup de puristes, Alain Ramirez et sa compagne, Elodie Bonnat, privilégient eux aussi le camping sauvage. Mais pour ce couple qui passe la moitié de l'année en itinérance, s'éloigner des sentiers battus devient plus compliqué, les communes, particulièrement sur le littoral, imposant un stationnement dans les campings. «Nous voyageons beaucoup hors saison, quand ceux-ci sont fermés, et de toute façon nous sommes autonomes et n'avons pas besoin de leurs services», indique le couple. En 2018, Alain et Elodie ont fait un tour d'Europe, soit 18 000 kilomètres parcourus en sept mois, à 40 euros de dépenses quotidiennes. «En Albanie, qui est bon marché, on allait presque tous les jours au restaurant ; en Norvège, on mangeait plutôt ce que l'on pêchait», raconte Alain. Cette vie haute en couleur, ils la partagent sur Instagram, où ils comptent 19 000 fol-

lowers. «Les fabricants nous proposent presque chaque semaine des produits pour qu'on les teste et mette en ligne des tutoriels, précise Elodie. Mais

je ne suis pas Nabilla, ça ne rapporte jamais plus de 200 euros par mois.»

Tous les constructeurs cajolent ainsi leurs meilleurs clients, et ciblent en particulier la cinquantaine de clubs de camping-caristes actifs en France. Ces clubs, qui organisent des excursions dans toute l'Europe, rassemblent en effet les aficionados d'un même territoire, mais également ceux qui partagent la même passion pour une marque ou un modèle. Un choix de cœur et de raison : en cas de pépin sur la route, les dépannages sont compliqués, les réparations requièrent de gros délais d'attente chez les revendeurs... «En voyageant en groupe, on arrive souvent à régler nous-mêmes les problèmes car on connaît la marque, fait savoir Christian Pelletier, président du R3CF (Rapido camping-car club de France), l'une des plus grosses associations de l'Hexagone. Il y a beaucoup d'entraide, d'expertise et de convivialité. Nos adhérents bénéficient en outre d'une bonne assurance et de ristournes chez les concessionnaires et équipementiers partenaires.» Fort de près de 400 membres, le R3CF organise une dizaine de voyages par an, qui réunissent à chaque fois une douzaine de véhicules. Des groupes plus informels se constituent parfois sur des bases affinitaires, autour de la pratique d'un sport, voire d'une orientation sexuelle. Il existe ainsi une page Facebook pour les camping-caristes LGBT.

**FRÉDÉRIC BRILLET**



L'industrie du camping-car doit aussi relever les défis d'une mobilité propre. L'an dernier, des étudiants de l'université d'Eindhoven (Pays-Bas) ont présenté un prototype roulant à la seule énergie solaire, avec des panneaux photovoltaïques sur le toit.

## NOUVELLE FORMULE



**6€**  
par mois  
au lieu de 8,15€

**Capital** vous révèle tous les rouages de l'économie pour réussir vos projets, et profiter d'aujourd'hui en anticipant demain



**Version numérique + Accès aux archives numériques offerts**

12 numéros par an  
+ 6 hors-série

## BON D'ABONNEMENT RESERVÉ AUX LECTEURS DE Capital

### 1 / JE CHOISIS MON OFFRE

#### ☐ OFFRE SANS ENGAGEMENT<sup>(1)</sup>

12 numéros + 6 HS par an

**6€/mois** au lieu de 8€15

**26% de réduction**

#### ☐ OFFRE ANNUELLE<sup>(2)</sup>

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](http://www.prismashop.fr)
- 2** Cliquez sur **Clé Prismashop**
- 3** Saisissez la clé Prismashop ci-dessous

**CAPSN37N**

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 sûr informé préalablement par écrit et aurez la possibilité de résilier cet abonnement à tout moment. (2) Offre à Durée Déterminée : engagement pour une durée ferme après enregistrement de mon règlement. Photos non contractuelles. Offre réservée aux nouveaux abonnés de France métropolitaine. Abonnement annuel automatiquement reconduit à date anniversaire. Le Client a la possibilité de ne pas reconduire l'abonnement à chaque échéance contractuelle anniversaire. Pour ce faire, le Groupe PRISMA MEDIA informera le Client par écrit dans un délai de 3 à 1 mois avant chaque échéance contractuelle, de la faculté de résilier son abonnement à la date indiquée, avec un préavis déterminé par le Groupe PRISMA MEDIA avant la date de renouvellement tacite de l'abonnement. A défaut, l'abonnement à durée déterminée sera renouvelé tacitement pour une durée identique à celle de l'abonnement souscrit. Le prix des abonnements est susceptible d'augmenter à date anniversaire. Vous en serez bien sûr informé préalablement par écrit et aurez la possibilité de résilier l'abonnement. Délai de livraison du 1er numéro : 8 semaines environ après enregistrement du règlement, dans la limite des stocks disponibles. Les informations recueillies font l'objet d'un traitement informatique par le Groupe Prisma Media à des fins d'abonnement à nos services de presse, de fidélisation et de prospection commerciale. Conformément à la loi informatique et libertés du 6 janvier 1978 modifiée, vous disposez à tout moment d'un droit d'accès, de rectification, d'effacement, de limitation du traitement, de portabilité des données qui vous concernent, ainsi qu'un droit d'opposition au traitement pour des motifs légitimes, en écrivant au Data Protection Officer du Groupe Prisma Média au 13 rue Henri Barbusse 92230 Gennevilliers ou par email à [dpo@prismamedia.com](mailto: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.

**CAPSN37N**



# Le mobile home, rentable pour les pros, risqué pour les particuliers

Toujours plus équipé, avec terrasse et auvent, ce mode d'hébergement s'est généralisé dans les campings, où il permet d'allonger l'activité bien au-delà de l'été. Mais côté investisseur, tout le monde n'est pas forcément gagnant.

**S**on statut juridique a longtemps été flou en raison de son côté hybride. Un mobile home, ce n'est pas tout à fait une caravane, car on ne peut pas le tracter sur la route ; c'est davantage qu'un habitat démontable, car il doit pouvoir être déplacé en toutes circonstances. En 1999, une norme est venue préciser les choses. On vous passe les détails (il ne doit pas occuper plus de 30% de la parcelle où il est garé) pour aller à l'essentiel : depuis, les gestionnaires de camping peuvent en installer sur 100% de leurs emplacements. Et cette libéralité, on la doit à une ministre communiste du gouvernement Jospin, Michelle Demessine.

Les campings n'ont pas tardé à s'engouffrer dans cette brèche, généralisant ce mode d'hébergement au détriment des emplacements dits « nus ». Car cette « résidence légère de loisir » est devenue l'unité de mesure de la puissance commerciale des opérateurs. Avec un parc installé estimé à 250 000 unités, il représente 53% de la capacité d'accueil des campings et souvent plus de 80% dans les quatre et cinq-étoiles. « Les campings concurrencent désormais clairement les villages clubs en dur face auxquels ils restent plus compétitifs », commente David Letellier, ancien gérant d'une agence immobilière spécialisée dans l'hôtellerie de plein air et fondateur de la chaîne Slow Village.

Tout le monde semble militer pour cette nouvelle tendance. Les exploitants de campings qui peuvent allonger la saison touristique et capter une nouvelle clientèle, les tour-opérateurs qui installent et commercialisent ces logements chez des chaînes

partenaires, et les fabricants bien sûr. Car pour financer les parcs aquatiques, spas et animations diverses, il faut en vendre des nuitées ! Et de préférence à prix bien calibré. Dans les campings chics de la Côte d'Azur, la semaine grimpe vite à 1 400 euros. A ces tarifs, les cottages se doivent d'être confortables. Le bungalow nouvelle formule se donne donc des airs de villa et se négocie à l'achat de 20 000 à 50 000 euros voire plus, la surface maximale étant fixée à 40 mètres carrés. Cuisine en îlot tout équipée, salle d'eau privative, lit de 160 centimètres, large baie vitrée, terrasse en complément... autant d'options qui chiffrent rapidement, sans oublier l'isolation (de 60 à 200 millimètres d'épaisseur), déterminante pour une occupation hors saison chaude.

Chaque année, 18 000 à 20 000 mobile homes neufs sont vendus en France. La crise du Covid a provoqué un trou d'air aujourd'hui difficile à rattraper avec les problèmes d'approvisionnement en matériaux, bois pour l'ossature et vinyle pour le bardage extérieur. Ce marché réunit un petit lot d'industriels qui ont trouvé dans cet habitat sur essieux un prolongement naturel de leurs savoir-faire : le numéro 1 Beneteau (IRM, O'Hara, Coco Sweet, soit près de 190 millions d'euros de chiffre d'affaires) vient du nautisme ; son challenger vendéen Mobil-Home Rideau est d'abord un champion de la véranda en aluminium. Quant au breton Louisiane, il fait partie d'un groupe spécialisé dans la charpente et la maison en bois. Leur camping n'est d'ailleurs pas leur seul dé-

bouché : à côté des mobile homes locatifs, c'est le marché du mobile home résidentiel qui émerge depuis la pandémie, comme une version accessible de la maison secondaire. « Nos modèles quatre saisons sont utilisés le plus souvent comme résidence secondaire dans les parcs résidentiels de loisirs », confirme le directeur général de Nautilhome, Roland Wolfrum, qui livre 200 unités par an depuis son atelier de Javron-les-Chapelles, en Mayenne.

Dans leurs catalogues, fabricants, campings ou agences spécialisées présentent souvent cet investissement comme un bon filon pour le particulier, promettant une rentabilité sympathique (jusqu'à 12%), la récupération de la TVA (20%), l'avantage fiscal du loueur en meublé non professionnel (LMNP) et l'absence de taxe foncière ou d'habitation. Le prix d'achat accessible et sans frais de notaire aiguise l'appétit. Mais attention aux mauvaises surprises : le loyer de la parcelle du stationnement (entre 2 000 et 8 000 euros par an) n'est soumis à aucune réglementation et risque d'être augmenté dans un contexte de pénurie d'emplacements. Un camping voulant monter en gamme peut aussi demander au propriétaire du mobile home de le remplacer ou de quitter les lieux (à ses frais). Les contentieux sont fréquents. Le groupe Siblu, spécialiste de ce business avec près de 10 000 propriétaires privés dans ses quelque 24 campings, fait ainsi l'objet de plusieurs plaintes.

Pas question pour autant d'aller planter sa maison mobile dans le premier champ

**On ne peut pas en installer au fond de son jardin plus de trois mois sans autorisation**

## Au bout de dix ans, ces bungalows ne valent plus grand-chose

### FABRICATION



**22 000**  
euros minimum

Le prix neuf peut monter à 50 000 euros, terrasse et frais d'installation non compris.

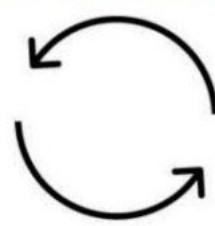
### LOCATION



De **8 000**  
à **20 000**  
euros

de chiffre d'affaires (ou revenu locatif) par an, pour les campings propriétaires.

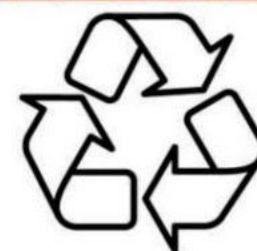
### REVENTE



**10 000**

euros minimum pour un mobile home d'occasion en bon état. Sa valeur est en théorie divisée par deux au bout de cinq ans.

### RECYCLAGE



**1 500**

résidences mobiles sont démontées et recyclées chaque année par l'organisme interprofessionnel Eco Mobil-Home.

GETTY IMAGES/ISTOCKPHOTO

venu, ni même au fond de son jardin – au-delà de trois mois, une déclaration de travaux ou un permis de construire délivrés par la mairie sont obligatoires. Son stationnement est désormais encadré par la loi Alur (accès au logement et urbanisme rénové) qui le limite, sauf rares dérogations, aux terrains de camping et aux parcs résidentiels de loisirs, c'est-à-dire à une sorte de copropriété touristique.

Après avoir exploité pendant une quinzaine d'années maximum leurs mobile homes, largement amortis, les campings ou tour-opérateurs ne se privent pas de les proposer d'occasion aux particuliers. En mai dernier, la chaîne Tohapi mettait par

exemple en vente à partir de 13 250 euros des bungalows de 2006 installés sur son camping de la baie de Kernic (Finistère), avec une carotte: bénéficier de tarifs préférentiels pour séjourner dans l'un de ses 250 campings en Europe. Les concessionnaires comme AP Loisirs ou Mobils Diffusion proposent eux aussi de l'occasion. Les fabricants ne sont pas en reste: le groupe Beneteau a créé dès 2004 le site Mobilhomedoccasion.com. Parfois, ce sont les petits campings qui se portent acquéreurs. «Les mobile homes d'occasion ont pris ponctuellement de la valeur, indique le directeur de Nautilhome. Il y a plus de demandes que d'offres, la pandémie ayant stoppé net la production.»

A l'instar de Beneteau et sa charte écoresponsable, les constructeurs revendiquent presque tous leur engagement écolo: matériaux durables – à base de bois issu de forêts écogérées – et 100% recyclables, consommation réduite d'eau et d'électricité avec des limiteurs de débit... La profession s'est en outre dotée en 2011 d'une structure commune, Eco Mobil-Home, pour démonter et recycler cet habitat éphémère. Chaque année, près de 1 500 résidences mobiles passent entre ses mains, soit 3 500 à 4 000 tonnes de matières traitées. Elles sont à 80% recyclées ou utilisées comme combustible.

**DÉSIRÉE DE LAMARZELLE**

# Camper va devenir de plus en plus **techno**

Fini le temps où camper rimait avec rusticité. Aujourd'hui, les amateurs de plein air apprécient de pouvoir profiter de la nature tout en gardant de bonnes conditions de confort et sans se fatiguer. Les industriels l'ont bien compris et proposent des matériels toujours plus pratiques et innovants. Voici une sélection de produits promis à un bel avenir. **BRUNO DECLAIRIEUX**

## La tente sur la voiture en un éclair

Même Decathlon s'y est mis. Longtemps réservée aux baroudeurs, la tente de toit de voiture se démocratise. La société cévenole NaitUp est pionnière en la matière. Elle conçoit des modèles malins qui s'ouvrent en cinq secondes, en toile de coton ou polycoton (mélange de fibres naturelles et synthétiques) respirante, avec un système de ventilation passive breveté pour éviter la condensation.



## Le réchaud peut aussi recharger le téléphone

Fini les petites bonbonnes de gaz pour les amateurs de camping sauvage. La marque américaine Biolite a imaginé un réchaud fonctionnant avec des brindilles ou des granulés. Astucieux: la chaleur émise est récupérée par un effet thermoélectrique et permet de charger un portable grâce à une prise USB, mais aussi d'alimenter une batterie intégrée.



## Des batteries high-tech aident à être autonome

Comparée au lithium-ion, la technologie lithium-fer-phosphate (LiFePo4) offre de meilleures performances de recharge et d'endurance ainsi qu'une durée de vie quatre à six fois plus élevée. La marque Eza (Narbonne Accessoires) propose deux modèles (600 et 2000 watts) qui se rechargent grâce à des panneaux solaires, au moteur du véhicule, ou sur le secteur.





### Le vélo électrique pliant s'emporte n'importe où

Pour éviter de manoeuvrer sans cesse son camping-car en vacances, emporter des vélos avec soi est des plus pratiques. Surtout s'ils sont électriques et pliants. La start-up alsacienne Onemile conçoit vélos et draisennes au cadre en magnésium très rigide et sans soudure apparente.



### La caravane se dote de moteurs électriques

Le constructeur américain de caravanes Airstream planche sur un prototype doté de deux moteurs électriques sur l'essieu alimentés par une batterie de 80 kilowattheures. L'intérêt est double : la caravane va aider le véhicule qui la tracte sur la route. Une fois arrivée, elle se manoeuvre à distance à l'aide d'une appli.



### Le pique-nique se prépare grâce à l'énergie solaire

La start-up parisienne Solar Brother croit au camping propre et développe du matériel fonctionnant à l'énergie solaire, comme ce four portatif. Pour que la nourriture cuise plus vite, elle peut aussi être placée dans un tube doté d'une double paroi en verre, qui concentre la chaleur sans risque de brûlure.



### Le camping-car s'offre une vraie chambre

Pour résoudre le problème du manque d'espace dans les camping-cars, l'allemand Bürstner a conçu un modèle dont le toit se gonfle en 90 secondes grâce à un compresseur. Résultat : une chambre avec une belle hauteur sous plafond de 1,10 mètre accessible par un escalier fixe. La commercialisation du Lyseo Gallery est prévue pour bientôt.



## ● Economie en images

Les boîtes qui défilent sur ce convoyeur sont encore vides. Elles sont emportées vers une machine qui en remplit une centaine par minute. En huit heures, le site produit 50 000 boîtes de six formats différents, de 78 grammes, le plus répandu que l'on voit ici, à 1 kilo.





# Fantasia au pays des pâtés Hénaff

Le pâté le plus vendu en France est produit depuis un siècle dans la petite commune de Pouldreuzic, à la pointe sud du Finistère. Selon une recette tenue secrète... sur laquelle nous levons un coin du voile.

ÉRIC WATTEZ • REPORTAGE PHOTO : RAPHAËL DEMARET POUR CAPITAL





# Une dizaine d'éleveurs locaux fournissent l'abattoir intégré

Rareté dans l'agroalimentaire, le site de Pouldreuzic a conservé une usine d'abattage en propre. On y traite 40 000 porcs par an, dont 10% issus d'élevages bio. La majorité des bêtes viennent de fermes situées dans un rayon de 50 kilomètres autour de l'usine. Chaque demi-carasse est marquée d'un tampon identifiant l'élevage d'origine.

# La recette, en partie confidentielle, n'a pas changé depuis 1914

Un lot de 170 kilos de viande, l'équivalent de deux cochons, fraîchement hachée et assaisonnée de sel de Guérande, de poivre bio et d'un mélange d'épices tenu secret, est versé dans un vaste entonnoir. A la base de ce dernier, une série de tuyaux déposent des noix de pâté dans les boîtes qui, une fois fermées, partent à l'autoclave où elles sont cuites à plus de 100 degrés.





Les boîtes livrées par palettes sont prêtes à partir pour la production. Depuis les origines de l'entreprise, les conserves proviennent du même fournisseur d'emballages métalliques situé à Douarnenez (Finistère), à 17 kilomètres de l'usine Hénaff.



# Le pâté ne pèse plus que 40% des ventes de Hénaff

**D**evinette. Quel aliment retrouve-t-on dans les soutes des bâtiments de la Marine nationale, dans les cantines des skippeurs du Vendée Globe et dans la besace de l'astronaute Thomas Pesquet ? Du pâté Hénaff, un vrai concentré de protéines très apprécié de ceux qui prennent leur quart de nuit. Avec 15 millions d'unités vendues par an, soit la moitié du marché de la charcuterie en conserve, la marque revendique le titre de pâté préféré des Français. Et surtout des Bretons, qui achètent la moitié des boîtes jaune et bleu fabriquées depuis plus d'un siècle à Pouldreuzic, petite commune de la pointe sud du Finistère. Tout a démarré en 1907 quand Jean Hénaff, un agriculteur entreprenant, crée une conserverie pour aider les paysans locaux à écouler leur production de légumes. Pour faire tourner ses ateliers toute l'année, il lance son pâté en boîte en 1914 avec une recette peu conventionnelle qui utilise toute la viande du cochon, y compris les beaux morceaux comme le jambon. Une alchimie dont la formule n'a pas varié d'un iota depuis. Pas plus que le contrôle de l'entreprise détenue par une quarantaine de descendants du fondateur, dont l'actuel P-DG, Loïc, l'un de ses arrière-petits-enfants. Une famille qui, par attachement à son pays bigouden, affiche sa responsabilité sociale : l'abattoir maison est maintenu en partie pour préserver l'emploi et la semaine de travail a été ramenée à 4,5 jours avec pas moins de 21 jours de RTT.

L'entreprise, qui a pris son envol dans les années 1960 avec l'émergence de la grande distribution, a toujours veillé à ne pas dépendre exclusivement de son produit vedette. Elle s'est essayée au fil du temps aux conserves de viandes, de poissons ou de fruits, et aux plats cuisinés. Aujourd'hui, le pâté, dont les ventes stagnent, même si le lancement d'une version bio a été réussi, ne compte plus que pour 40% des 46 millions d'euros de chiffre d'affaires. Le solde se répartit entre les saucisses (20%), des produits à tartiner pour l'apéritif et des boutiques de produits régionaux. Hénaff a aussi racheté récemment deux entreprises du Finistère : Kervern, une charcuterie artisanale bio, et, plus étonnant, les algues alimentaires Christine Le Tennier. Le début d'une diversification vers les produits végans ?



# L'excellente affaire de Skoda sur le Tour de France

Sponsor de l'événement, le fabricant impose ses voitures sur les routes de la Grande Boucle. De quoi offrir une visibilité mondiale à ses modèles et renforcer leur image de robustesse. Décryptage d'une opération très rentable.

**250**  
véhicules mis  
à disposition

**7**  
millions d'euros  
investis par an

**1**  
milliard de  
téléspectateurs

**2,5**  
fois plus de ventes  
dans le monde

**D**es modèles d'exposition rutilants, un bureau accueillant, des publicités tape-à-l'œil... Cet été, au départ et à l'arrivée de chaque étape du Tour de France, ce sont de véritables petites concessions que s'apprête à déployer Skoda. Pas un malheureux stand avec trois catalogues et un bout de tapis rouge, non, mais des boutiques en kit où seront dépêchés les commerciaux des garages locaux. Le dispositif, inauguré cette année, n'est pas une mince affaire – il s'agira, matin et soir, de monter et démonter le barnum –, mais le constructeur a fait ses calculs : chaque jour, ces points de contact parfaitement positionnés devraient attirer des milliers de badauds et permettre la vente, à court terme, de 3 000 véhicules. A 31 000 euros en moyenne la voiture, voilà qui vaut le coup.

Décidément, Skoda a trouvé sa martingale ! Sponsor de la Grande Boucle depuis 2004, le tchèque en tire un peu plus profit chaque année. Aux abords de la course, son nom s'affiche partout, des barrières de sécurité aux portails d'arrivée. Désormais, il s'étale aussi, immanquable, sur le maillot vert décerné au leader du classement par points. Surtout, 250 de ses voitures défilent sur les routes du Tour. On les retrouve dès la caravane publicitaire, à distribuer 600 000 goodies, inévitables bobs et ponchos, puis tout au long du cortège : elles équipent une part des services techniques qui accompagnent les cyclistes et l'intégralité du staff organisateur. A commencer par le directeur, Christian Prudhomme, en tête de peloton.

Pour le constructeur, s'offrir une telle présence n'est pas donné. Il faut compter le montant du sponsoring – environ 3,5 millions d'euros par an selon nos informations – et le coût lié à la mise à disposition des véhicules : chaque année, le groupe fournit 120 voitures à Amaury Sport Organisation, responsable de l'événement ; des bolides qui finissent parfois avec 40 000 kilomètres au compteur et se revendent donc avec une lourde décote. Au total, Skoda débourserait environ 7 millions d'euros par an. Un joli chèque, c'est sûr, qu'il convient toutefois de comparer avec ce que dépense un partenaire majeur de l'UEFA (40 millions) ou un sponsor clé du PSG (65 millions). Le montant est, finalement, similaire à la somme versée par une marque pour apparaître sur le maillot de l'Olympique de Marseille (5 millions)... mais la visibilité est sans commune mesure.

Car, chaque été, 12 millions de fans se pressent au bord des routes pour voir défiler les cyclistes. Sur petit écran, le Tour est diffusé durant plus de cent heures et captive environ 10 millions de Français. A l'échelle mondiale, l'événement attire même 1 milliard de téléspectateurs dont 150 millions en Europe. Cela en fait le troisième plus grand rendez-vous sportif derrière les JO et la Coupe du monde de football. Résultat ? Depuis le début du partenariat, les ventes de Skoda ont explosé. Alors qu'il produisait à peine 450 000 autos dans le monde en 2004, il en écoule désormais 1 million et s'impose comme le huitième plus grand constructeur en Europe (il vise même la cinquième place en 2030). Si le sponsoring n'est pas la seule cause de cette expansion, pour les équipes, l'impact de l'opération ne fait aucun doute. «Selon une étude Kantar, 43% des supporters du Tour ont davantage envie de s'intéresser à nos voitures du fait de notre engagement et 38% ont une meilleure opinion de la marque,

explique Antoine Weil, directeur marketing France. C'est une excellente vitrine pour montrer la fiabilité de nos véhicules, les spectateurs les voient mis à rude épreuve.»

On s'en doute, les bolides ne sont pas choisis au hasard. Le fabricant privilégie les catégories les plus adaptées à la route, robustes et dotées de larges coffres pour contenir les équipements (Superb, Octavia...), mais aussi les nouveautés dont il souhaite faire la publicité. Comme l'Enyaq 100% électrique, en versions coupé ou SUV, introduites en 2021. L'an dernier, le directeur du Tour a assuré huit étapes à bord de ces modèles verts, et il devrait en parcourir une bonne dizaine cet été. Le moyen idéal pour Skoda de montrer aux plus sceptiques que ses innovations propres supportent la distance. Pas fou, le staff leur épargne les étapes montagneuses les plus compliquées et mène des tests de reconnaissance pour éviter qu'elles ne tombent en rade en direct. Sans trop d'inquiétude pour autant. «Elles tiennent 350 kilomètres sur autoroute», assure un commercial.

Durant toute la compétition, les voitures sont bichonnées pour apparaître sous leur meilleur jour. Plus de 25 techniciens, réputés les meilleurs, sont spécialement envoyés du siège de Mlada Boleslav. Tout au long du parcours, les points services de la marque sont mis en alerte

et un fourgon muni de toutes les pièces nécessaires suit la course. «Nos équipes sont capables de démonter et remonter une voiture en trois heures, fait savoir Antoine Weil. Les pannes sont très rares, mais les problèmes de tôle froissée assez réguliers...» Quant aux chauffeurs, d'anciens cyclistes sachant anticiper les mouvements des coureurs, ils sont formés pour maîtriser les autos : Skoda leur fournit les voitures dès juin pour laisser le temps au staff du Tour de les briefer.

Contrairement à ce qu'on imagine, en revanche, les modèles ne sont pas particulièrement renforcés. Freins, motorisation... rien ne les différencie des voitures sorties d'usine, à part quelques adaptations pratiques. Les engins destinés à la caravane publicitaire sont par exemple munis d'une nacelle pour distribuer des goodies et l'attelage du directeur, une Superb ou une Enyaq selon les jours, est doté d'un grand toit ouvrant panoramique à sens inversé : s'enclenchant de l'arrière vers l'avant, il doit permettre à Christian Prudhomme et à son invité de se tenir debout pour saluer la foule. Avec son physique plus proche d'un rugbyman que d'un sprinteur, le patron avoue à demi-mot préférer le confort de la grande berline à celui du nouveau SUV électrique. Il y convie une ribambelle de VIP toujours annoncés à l'avance... à l'exception d'un, le président de la République, dont la venue est gardée secrète jusqu'à la veille, sécurité oblige.

Pour Skoda, c'est l'assurance de voir dans la presse de belles photos de célébrités à bord d'un de ses véhicules. Afin de tirer un bénéfice maximal de son exposition, le constructeur multiplie les opérations marketing en concession. Les 158 points de ventes s'habillent aux couleurs du Tour, organisent des balades à vélo ouvertes aux familles (la cible principale) et fidélisent des clients privilégiés. En tant que sponsor majeur, le fabricant dispose de 40 packs VIP quotidiens à offrir à ses meilleurs acheteurs. Les plus chanceux sont invités à suivre le peloton, installés dans une Superb, après avoir pédalé avec d'anciens champions. Ils déjeuneront ensuite au bord de la route et effectueront un vol en hélicoptère...

**BENJAMIN CUQ**

**Pour bichonner ces Skoda, les meilleurs techniciens sont mobilisés**

## Scandales sanitaires

# “En 50 ans, leur nombre a radicalement baissé”

Alors que les cas graves de contamination semblent se multiplier, cet expert en droit de l'alimentation analyse la fiabilité de notre système de protection.

**CAPITAL : Trois groupes mondiaux se retrouvent au cœur d'un scandale. Est-ce un hasard ou le signe d'une dérive des pratiques chez ces géants ?**

**PIERRE-ÉTIENNE BOUILLLOT**

Il est logique que des multinationales soient concernées. Le système de production est mondialisé : quelques opérateurs concentrent de nombreux sites industriels et y produisent des volumes massifs, la probabilité qu'un cas de contamination survienne dans une de leurs usines et ait de lourdes répercussions est plus élevée que pour une PME. Cela ne veut pas dire que les grands groupes respectent moins les règles de maîtrise du risque sanitaire, au contraire, ils sont souvent mieux organisés. Même si là, il y a clairement eu des manquements. Nous n'avons pas encore tous les éléments, mais il semble qu'il y ait eu des infractions, en tout cas des non-conformités avérées. Dans l'affaire Buitoni, il y a une possible tromperie, avec des produits impropres à la consommation humaine du fait d'un manque d'hygiène au sein d'une usine. Le préfet a ordonné la fermeture du site après inspection, c'est révélateur d'un dysfonctionnement grave. Dans le cas de Ferrero, les autorités ont dû exiger le retrait des chocolats par arrêté : c'est le signe que l'opérateur a été défaillant dans sa gestion des rappels. L'entreprise avait repéré le problème mais des lots potentiellement contaminés continuaient de circuler.

**Les rappels de produits semblent se multiplier. Vit-on une période particulière ? Le Covid a-t-il entraîné des perturbations au sein des usines ?**

➡ C'est une hypothèse, mais aucun élément ne permet de l'étayer. Si les rappels de produits alimentaires sont passés de 1 238 en 2020 à 4 096 en 2021, c'est en bonne partie dû à l'alerte sur l'oxyde d'éthylène qui a entraîné un grand nombre de rappels – 3 263 références selon les données de la DGCCRF (Répression des fraudes). Je ne crois pas que nous vivions une situation atypique. Comme le cas des pizzas a provoqué des morts, une

attention particulière, notamment médiatique, se porte sur ces problématiques de sécurité sanitaire, mais – si le risque zéro n'existe pas – il faut bien se rendre compte que le système européen de protection du consommateur est très efficace. Dans les années 1950, les cas d'infections alimentaires provoquaient des dizaines de milliers de morts par an, aujourd'hui on en recense 150 à 250. C'est le résultat d'un long travail collectif. Au départ, nous avons uni nos économies, libéré les échanges et donc laissé circuler les denrées alimentaires et leur lot

de problèmes sanitaires. L'Union européenne a compris qu'elle devait réglementer les pratiques et a commencé à le faire par petites touches, jusque dans les années 1990. La crise de la « vache folle » a montré qu'il fallait revoir la donne. On a adopté un corpus réglementaire global qui fixe les principes généraux, fondés sur une évaluation scientifique des risques, pour tous les secteurs alimentaires, sur l'ensemble de la chaîne de production, de l'agriculteur au distributeur. L'idée de cette réglementation de 2002 est de rendre tous les acteurs responsables du risque sanitaire, de la fourche à la fourchette.

**Quelles sont les obligations des entreprises ?**

➡ Les industriels doivent notamment assurer la traçabilité, la sécurité et la conformité de leurs produits. Entre autres, ils ont à pratiquer des autocontrôles pour s'assurer que leurs articles sont sans danger, grâce à des prélèvements d'échantillons sur leurs chaînes de production ou des analyses de la propreté des surfaces. Les textes ne précisent pas un nombre exact de contrôles obligatoires, c'est à la libre appréciation du fabricant. Le droit n'a pas à être aussi précis que la science. Le nombre de tests utiles varie selon les quantités produites, le type de denrées – le steak haché est évidemment un produit plus sensible que la farine – et une multitude d'autres facteurs. Même les conditions météorologiques influent sur le niveau de risque sanitaire d'une production. Sans compter que la connaissance scientifique ne cesse d'évoluer ; il faudrait revoir les textes en permanence. Le droit est là pour fixer un cadre



**Pierre-Etienne Bouillot,**  
maître de conférences  
à AgroParisTech

– il spécifie par exemple que des prélèvements aléatoires doivent être effectués sur la chaîne de production –, puis chaque entreprise décide de son plan de contrôle. En complément, les autorités, en l'occurrence la DGAL (Direction générale de l'alimentation) ou la DGCCRF, mènent des inspections inopinées pour vérifier la pertinence de ces procédures, leur bonne mise en œuvre, etc. Il n'est pas rare que ce soit un industriel qui alerte les agents sur les pratiques d'un concurrent et provoque ces visites surprises.

### Quels sont les risques que court une entreprise en cas d'infraction ?

➡ Alors que les obligations sont harmonisées au niveau européen, les sanctions, elles, relèvent de la compétence des Etats membres. En France, s'il y a tromperie, la sanction peut aller jusqu'à 300 000 euros d'amende et deux ans de prison pour une infraction simple, et même 10 % du chiffre d'affaires et 750 000 euros d'amende si la santé des consommateurs est mise en danger. Ces peines ont été nettement renforcées en 2013. Jusque-là, la tromperie n'était passible que de 37 000 euros d'amende, le jeu en valait facilement la chandelle...

### Qui est poursuivi exactement ?

➡ Dans un cas tel que Buitoni, ce peut être la société (personne morale), le directeur du site ou le responsable qualité. Comme la peine est individualisée, le juge va chercher à identifier les responsabilités de chacun, s'appuyer sur la saisie de documents internes pour comprendre si le directeur de la qualité a pris des décisions contraires aux procédures ou si, au contraire, les moyens ne lui ont pas été donnés pour assurer les contrôles... Il y a d'ailleurs une désaffection pour ces métiers de patron de la qualité, car les responsabilités sont lourdes et les salaires pas forcément à la hauteur !

### Cette réglementation est-elle efficace ?

➡ Les règles peuvent toujours être précisées sur tel ou tel point mais, oui, elles sont efficaces pour garantir la sécurité sanitaire des produits d'un point de vue microbiologique, tous les rapports d'évaluation le confirment. Il y a beaucoup plus à dire sur la réglementation autour des phytosanitaires et l'effet de leurs résidus dans les denrées alimentaires. Là, il y a des trous dans la raquette. Et en matière de nutrition, c'est pire encore. Les règles

qui encadrent la mise sur le marché des produits ne sont pas du tout au niveau pour limiter les maladies comme le diabète et l'obésité... Nous avons certes le Nutri-Score, qui pourrait être harmonisé, mais cela n'endigie pas le phénomène. Il ne s'agit pas d'interdire toutes les recettes grasses et sucrées, évidemment, mais on pourrait davantage encadrer leur marketing.

### Les contrôles sont-ils suffisants ?

➡ Il faudrait sûrement se doter de moyens plus importants. En 2017, l'affaire du lait infantile contaminé chez Lactalis a révélé qu'il n'y avait que deux agents pour couvrir tout le département de la Mayenne. Dans la restauration, un rapport de la Cour des comptes de 2019 a montré que, compte tenu de leurs effectifs, les autorités ne pouvaient inspecter que 4 % des restaurants du pays chaque année. La justice aussi manque de moyens. Les peines sont dissuasives, mais si on ne les applique pas... Dans l'affaire Lactalis, on n'a toujours pas la moindre décision de première instance. Certes le dossier est complexe et la crise du Covid est passée par là, mais cinq ans, c'est beaucoup trop long. Cela peut susciter un sentiment d'impunité chez les opérateurs, et compliquer l'identification des coupables : plus l'enquête tarde, plus une entreprise peut dissimuler des preuves. La justice doit avoir les moyens d'agir vite.

### Peut-on imaginer de privatiser ?

➡ D'une certaine manière, c'est déjà le cas : pour assurer leurs obligations d'autocontrôle, beaucoup d'entreprises passent par des analyses et des certifications externes. Une des pistes avancées pour pallier le déficit d'effectifs de l'Etat, c'est aussi de déléguer les inspections officielles à des organismes privés. On peut imaginer que la DGCCRF établisse des plans de contrôle, dont l'exécution serait confiée à des prestataires partenaires. Mais des questions se posent : qui financera ces organismes ? Si les caisses de l'Etat sont vides, l'entreprise paiera-t-elle son propre certificateur ? Son indépendance serait sujette à caution. En cas de crise, qui sera responsable ? L'entreprise, le certificateur ou l'Etat ? Plus il y a de maillons, plus les responsabilités sont diluées... Cela demanderait donc de clarifier beaucoup de points.

**PROPOS RECUEILLIS PAR  
CLAIRE BADER ET ANGÉLIQUE VALLEZ**



## Ces produits stars ont fait polémique



**MARS 2022**

### **BITONI (NESTLÉ) LE PROBLÈME**

Contamination de pizzas surgelées Fraîch'Up à la bactérie «Escherichia coli».

### **LES CONSÉQUENCES**

Syndrôme hémolytique et urémique (SHU) ou infection chez 58 enfants, dont 2 sont morts.



**AVRIL 2022**

### **KINDER (FERRERO) LE PROBLÈME**

Présence de salmonelle dans les chocolats Kinder Surprise et Schoko-Bons

### **LES CONSÉQUENCES**

Epidémie de salmonellose en Europe qui touche 33 enfants en France; 9 ont été hospitalisés.



**AVRIL 2022**

### **GRAINDORGE (LACTALIS) LE PROBLÈME**

Suspicion de présence de listeria dans du coulommiers et du camembert Graindorge.

### **LES CONSÉQUENCES**

Rappel de toutes les références concernées, mais aucune intoxication recensée fin mai.

# Sans Europe, pas de souveraineté industrielle

Batteries, composants électroniques ou paracétamol : pour réussir, la nouvelle politique de relocalisation de la production au sein de l'Union européenne devra être ciblée et pragmatique.

**D**epuis la crise du Covid, l'Europe et la France font l'expérience quotidienne de leur dépendance et de leur vulnérabilité en matière d'approvisionnement, pour des biens parfois vitaux. Ils croyaient le monde plat, ils découvrent les ruptures de stocks, la perte de maîtrise des chaînes de valeur, et les pénuries provoquées par un usage stratégique des échanges commerciaux. Ce fut d'abord l'affaire du paracétamol. Alors que le manque de masques défrayait la chronique, on apprit que 80% des principes actifs de la molécule étaient importés d'Inde et de Chine, et que ces pays pouvaient limiter leurs exportations pour servir leur marché domestique. Puis ce fut au tour des éponges de titane, indispensables aux ailettes de réacteurs d'avions, dont l'export cessa avec les sanctions infligées à la Russie. Ce furent enfin les céréales, les engrais et l'huile de tournesol, au commerce perturbé par le conflit ukrainien.

Le réflexe a alors été de remettre en question la mondialisation. En France, à la faveur de la présidentielle, un étonnant accord se fit ainsi de l'extrême gauche à l'extrême droite, en passant par l'extrême centre, pour réclamer la reconquête de la souveraineté industrielle, par une politique active de relocalisations. Un principe qui n'en souleva pas moins trois objections. La première d'entre elles voulait que le monde ait déjà connu de telles crises, qu'il s'agisse du tsunami en Asie (qui avait interrompu l'export de composants électroniques), des attentats terroristes (qui avaient stoppé les flux d'échanges) ou des refus stratégiques d'exporter (comme celui de la Chine, pour ses terres rares). Et que, l'émoi collectif passé, la logique du libre-échange avait dans tous les cas repris le dessus.

Deuxième objection : les forces qui portent la mondialisation ne disparaissent pas avec les perturbations mentionnées, que ce soit la division du travail et des tâches comme l'extension des chaînes de valeur, ou la montée en puissance des pays émergents... Tout plaide pour la mondialisation : décollage économique des uns, baisse

des coûts des autres, meilleure affectation de ressources rares pour les derniers. La troisième objection, enfin, voulait que toute solution de relocalisation suppose un renchérissement de la fourniture, et pose donc la question de la disposition des consommateurs à payer.

Ces arguments n'ont pas empêché l'amorce d'une réflexion sur les conditions d'une autonomie stratégique. Elle s'est directement établie au niveau européen, à cause

du marché unique, de l'engagement ancien en faveur du multilatéralisme, et du coût des solutions de relocalisation. Au terme d'un travail de revue des chaînes de valeur et d'identification des maillons critiques, l'Union européenne (UE) a accouché d'une stratégie dite de résilience. Elle vise à trouver le bon équilibre entre sécurisation de la fourniture, coopération et impératifs de compétitivité. Elle passe par la combinaison de trois politiques : relocalisation dans certains cas critiques, diversité d'approvisionnement pour réduire les situations de monopole, et constitution de stocks pour éviter les pénuries. Cette stratégie n'en soulève pas moins des problèmes redoutables. L'autonomie apparaît ainsi atteignable pour le paracétamol, mais avec un coût et des délais. Elle est hors de portée pour le titane ou le palladium, dont nous sommes dépourvus. Elle est

réalisable pour les céréales et les engrais.

Sur cette base, l'UE est passée aux travaux pratiques, au moyen de plans sectoriels élaborés dans le cadre de la procédure dite des PIIEC («projet important d'intérêt européen commun»). Celle-ci encourage les coopérations dans la recherche précompétitive et l'industrialisation, bénit à l'avance les aides publiques, et se fixe des ambitions quantifiées. Trois «gigafactories» ont ainsi été programmées pour les batteries, s'appuyant sur une alliance entre industriels de l'automobile et énergéticiens. Et plusieurs usines de composants électroniques sont prévues et financées. L'histoire de l'UE incite toutefois à la prudence. Le saupoudrage, le juste retour, les rivalités nationales pourront menacer le bel édifice de l'autonomie stratégique. Il conviendra donc de suivre avec une attention permanente sa mise en œuvre.



**Par Elie Cohen,**  
économiste,  
directeur de recherches  
au CNRS

# Tempête sur les cryptomonnaies

Alors que la correction subie par les devises virtuelles varie de -60 à -99% depuis le début de l'année, leurs promoteurs vont devoir prouver la résilience du secteur.

**E**n seulement deux ans, les cryptomonnaies ont séduit de nombreux nouveaux investisseurs, qu'il s'agisse de particuliers, d'entreprises, comme Tesla, ou même de pays, tel le Salvador. L'ensemble de ces devises virtuelles avait ainsi atteint un total de 3 000 milliards de dollars de capitalisation en novembre dernier.

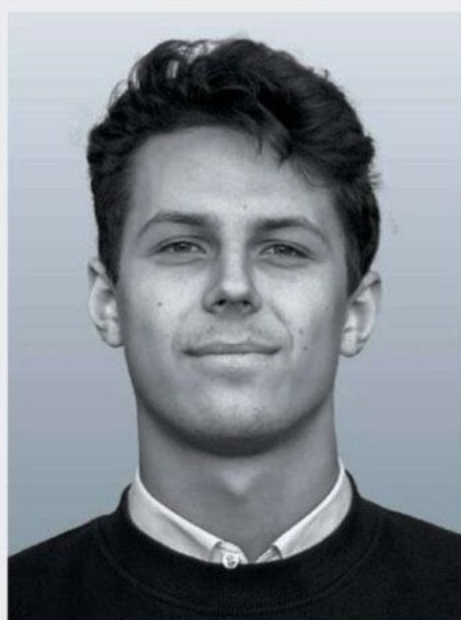
Mais, depuis janvier, sous l'effet conjugué de la hausse des taux d'intérêt aux Etats-Unis et de la chute des actions de sociétés technologiques, la principale de ces cryptomonnaies, le bitcoin, a perdu 60% de sa valeur. Et un krach encore plus violent a affecté l'UST, un «stablecoin» lui-même lié à la cryptomonnaie luna. Ce jeton numérique promettait, en temps normal, un adossement de sa valeur au dollar américain, selon une parité stable de 1 UST = 1 dollar. Son succès devait beaucoup à la plateforme Anchor, un protocole qui permettait aux investisseurs de générer un taux d'intérêt stable de presque 20%, en multipliant les échanges autour de l'UST. Au point que ce stablecoin était devenu, en valeur, le troisième de l'univers crypto. Seulement voilà, fin mai, l'UST ne s'échangeait plus qu'aux alentours de 6 centimes de dollar, soit une perte de 94% de sa valeur ! Le luna, quant à lui, avait plongé de 99,99%, passant en une semaine de 87 dollars à 0,0001 dollar. En quelques jours, plus de 40 milliards de dollars de capitalisation se sont ainsi évaporés. Comment expliquer une telle correction ? Il faut savoir que, à la différence des stablecoins les plus connus, l'UST ne reposait pas sur les réserves de valeur constituées par l'entreprise à son origine, mais sur un algorithme, ce qui le rendait décentralisé et indépendant de toute entité. Pour maintenir la parité, un mécanisme d'arbitrage entre luna et UST avait en effet été imaginé. Dans le détail, si l'UST descendait au-dessous du dollar, chaque utilisateur pouvait détruire 1 UST, en échange de 1 dollar de luna. A l'inverse, si l'UST grimpait au-dessus du dollar, il fallait brûler 1 dollar de luna pour obtenir 1 UST. Mais il a suffi, le 7 mai, d'une perte de confiance, alimentée entre autres

par la baisse du bitcoin, pour que des ventes massives d'UST se produisent, et que le stablecoin ne puisse plus assurer aucun ancrage. Malgré les efforts déployés par la Luna Foundation Guard (LFG), l'organisation à but non lucratif responsable de son développement, l'UST ne devrait plus jamais retrouver sa parité d'origine.

Difficile de dire si ce désastre aurait pu être évité. Le protocole commun au luna et à l'UST avait en effet connu

une hausse parabolique, sans que des réserves suffisantes soient provisionnées pour agir en cas de ventes massives. Il se déployait de plus sur plusieurs blockchains, et sur de nombreuses plateformes d'échange, ce qui a compliqué le maintien des cours. Mais, dans chaque krach, il y a des gagnants et des perdants. Des investisseurs en capital-risque, ayant parié très tôt sur le luna et l'UST, ont ainsi pu générer un profit. Les plateformes d'échange spécialisées comme FTX, Binance ou Curve, qui ont enregistré des volumes de ventes hors normes, liés à la panique des détenteurs, sortent aussi gagnantes, grâce aux frais d'échange et aux liquidations de position générées. Les lanceurs d'alerte ayant anticipé la baisse du luna, enfin, sont ceux qui ont le plus profité de cette chute, grâce à leur exposition médiatique et aux gains spéculatifs réalisés.

Les perdants sont les investisseurs qui se sont retrouvés bloqués avec des lunas, ceux qui détenaient des UST et n'ont pas pu s'en débarrasser à temps, les traders ayant parié sur la hausse du luna et, enfin, les entreprises qui passaient par Anchor. Par ailleurs, ce krach va mettre les stablecoins dans le viseur des autorités de régulation, accentuant la méfiance envers le secteur. Un plan de sauvetage à travers la création d'une nouvelle blockchain est certes prévu, mais une fois la confiance perdue, peut-on réellement la retrouver ? La crise du Covid comme la guerre en Ukraine ont profondément affecté notre économie, et beaucoup parlent d'une possible récession. Il sera dès lors instructif de voir fonctionner ce nouvel écosystème des cryptomonnaies, à l'issue de ces krachs en série. Va-t-il continuer à suivre les indices boursiers, ou se distinguer par sa résistance, et en ressortir plus fort ?



**Par Artem Sinyakin,**  
cofondateur du  
cabinet de conseil  
Oak Invest

# *L'or rose de la Provence*

Recherché par les stars et les consommateurs américains, le rosé provençal est entré dans un âge d'or économique. Milliardaires et grands groupes se bousculent pour acquérir des domaines. Enquête.



**Château Léoube,  
de Lord Anthony  
Bamford**



Cet Anglais de 76 ans préside JCB, une entreprise familiale spécialisée dans les petits engins de chantier. La fortune de ce «brexiter» convaincu est estimée à 7 milliards de dollars. Sous l'impulsion de son épouse Carole, le domaine s'est converti à l'agriculture durable. Il dispose de 75 hectares de vigne et de 22 hectares d'oliviers, face à l'île de Porquerolles. Il espère écouler 900 000 bouteilles de vin bio en 2022.



Été 2019. Le Château de Berne, un hôtel luxueux de l'arrière-pays provençal, accueille un client pas tout à fait comme les autres. Le rappeur texan Post Malone a choisi d'y passer quelques jours entre deux concerts en compagnie d'une vingtaine de proches. Dans cet établissement blotti au cœur d'un domaine de 1 000 hectares au-dessus du village de Lorgues, à plus d'une heure de route de la mer, on vient surtout chercher le calme. Les activités proposées sont nombreuses. Mais une, plus que les autres, retient l'attention du chanteur au visage tatoué : la dégustation des vins bio et notamment celle des rosés produits sur les 175 hectares de vigne qui entourent le château.

Le propriétaire des lieux depuis 2007 s'appelle Mark Dixon. Cet homme d'affaires anglais a fait fortune dans l'immobilier de bureau en lançant entre autres la marque Regus dans le monde. Depuis, il a constitué un petit groupe d'établissements hôteliers dans la région, tous installés au cœur de vignobles. Estampillé Relais&Châteaux, le Château de Berne reste son navire amiral. Mark Dixon vient à la rencontre de Post Malone. Les deux hommes sympathisent. Ils parlent vins. Rapidement, l'idée d'une collaboration émerge. Le rosé connaît un succès grandissant chez les stars américaines depuis que le couple Angelina Jolie-Brad Pitt a racheté en 2011 le Château Miraval.

Alexis Cornu, le directeur des caves du groupe, participe aux échanges et se met au travail. Il faut d'abord choisir un assemblage de cépages. Le musicien goûte les différents mélanges possibles et valide une option composée à 40% du cépage grenache et à 25% de cinsault. Et il crée sa marque : Maison No. 9. Après les vendanges, la fabrication du vin débute à partir de l'automne. Le lancement intervient en plein confinement, au printemps 2020. D'entrée, Post Malone sonde ses fans sur les réseaux sociaux. Bingo : 50 000 caisses de 12 bouteilles à 20 dollars l'unité sont prévendues en 48 heures outre-Atlantique. Les équipes du Château de Berne sont prises de court : elles vont devoir acheter des raisins dans la région et trouver d'urgence des stocks de bouteilles pour faire face à la demande. Au total, 1 million de flacons sont écoulés en 2020. Une performance renouvelée après la vendange suivante en 2021. Les deux

**50 000 caisses de  
12 bouteilles du rappeur  
Post Malone écoulées  
en 48 heures**

partenaires sortent gagnants : le rappeur touche des royalties pendant que le Château de Berne booste ses ventes annuelles de 25% en mettant un très gros pied sur le marché américain.

Un milliardaire anglo-saxon, une star internationale, un terroir de qualité, des paysages de rêve... Cet épisode symbolise à lui seul le renouveau du rosé provençal. Depuis le début des années 2000, l'appellation est entrée dans un cercle vertueux. Les investisseurs connus et moins connus, français et étrangers, affluent par vagues successives. Le prix de l'hectare de vigne flambe, celui des vins, de bien meilleure qualité qu'il y a trente ans, progresse également. Cette montée en gamme séduit notamment la clientèle américaine : le nombre de bouteilles vendues aux Etats-Unis est passé de 2,4 millions d'unités en 2011 à 22 millions en 2021. L'eldorado !

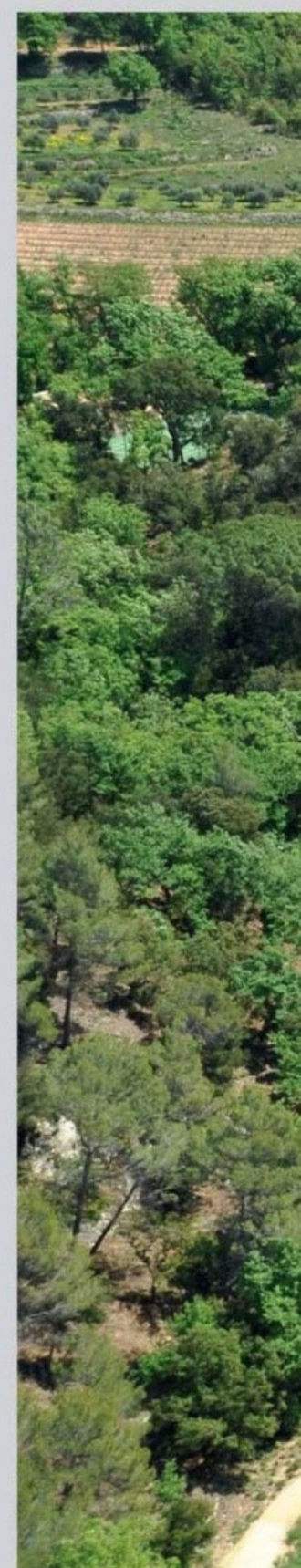
Le rosé de Provence n'a pas toujours été à pareille fête. Selon le CIVP (Conseil interprofessionnel des vins de Provence), les premières vignes ont été plantées dans la région par les Phocéens, fondateurs de Marseille, il y a 2 600 ans. Les Romains ont ensuite étendu le vignoble dans toute la Provence. A l'origine, et jusqu'au Moyen Âge, tous les vins sont très clairs, donc roses. Au XVII<sup>e</sup> siècle, quand d'autres régions se tournent vers le rouge, la Provence choisit de rester fidèle au rosé. Aujourd'hui encore, il représente 91% de la production. «On a toujours fait du rosé en Provence, confirme Eric Pastorino, le président du CIVP ; ça correspond au lieu et au climat. On a toujours voulu avoir un vin qui puisse se boire frais.»

Revers de la médaille, pendant longtemps, la plupart des exploitations se contentent de produire un vin de qualité moyenne. «Il faut avouer qu'il y a quarante ou cinquante ans, notre vin donnait parfois un peu mal à la tête, reconnaît Eric Pastorino ; heureusement, des vignerons emblématiques, engagés et passionnés se sont battus pour améliorer la qualité.»

En tête de cette mobilisation, des Alsaciens arrivés dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle dans le Var : les Ott. C'est Marcel Ott, un ingénieur agronome fils d'un courtier de change strasbourgeois, qui décide, au terme d'un long périple dans la France viticole, de s'installer en Provence. Il aime les paysages et devine le potentiel de cette terre calcaire.

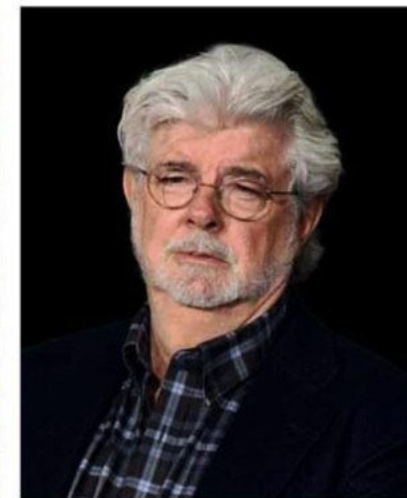
Pour se lancer, il prend en gérance un domaine au bord de la mer, à Cavalaire. Quand le phylloxéra frappe durement ses vignes, il ne se décourage pas. Il les replante méthodiquement et repart de zéro. Dès 1912, il achète le Château de Selle à Taradeau, à quelques kilomètres de Draguignan. La famille Ott est entreprenante : elle s'empare ensuite du Clos Mireille, un beau domaine situé sur le front de mer non loin du fort de Brégançon, en 1936, et du Château Romassan (bandol), en 1956. Ses représentants investissent également les postes clés au sein du syndicat des vignerons.

«Mon arrière-grand-père (Marcel Ott) et mon grand-oncle (René Ott) voulaient que l'on se mette d'accord autour d'un cahier des charges commun en vue d'obtenir le statut d'appellation d'origine contrôlée», explique Jean-François Ott, qui dirige le groupe familial passé sous le contrôle des champagnes Roederer en 2018. Ils obtiennent gain de cause en deux temps. En 1955, le gouvernement de l'époque octroie d'abord le label cru classé, très recherché aujourd'hui par les investisseurs,





## Château Margüi, de George Lucas



Le réalisateur de «Star Wars» a acheté en 2017 ce domaine d'une centaine d'hectares qui produit des vins bio. L'opération a été menée via sa société Skywalker Vineyards, qui possède deux autres propriétés de luxe destinées à la location en Ombrie et en Californie. Secret, le montant de la transaction serait voisin de 9,5 millions d'euros. Le château est situé à seulement quelques kilomètres de celui de Brad Pitt (Miraval).

PHOTOS: ANTOINE CONSTANT POUR CAPITAL / FLORES VINCE / STARTRAKS / ABACA

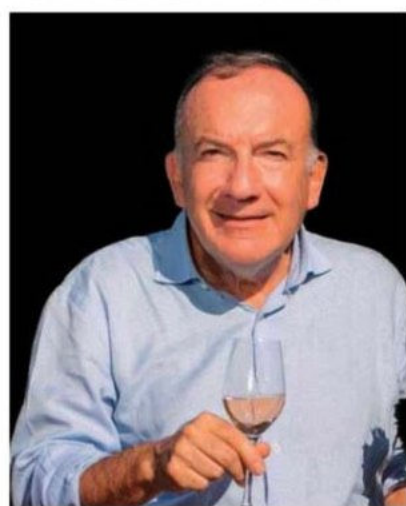
à 23 domaines. «C'était une forme de reconnaissance, déjà, d'un travail et d'un terroir de qualité», note Jean-François Ott. Il faut ensuite attendre 1977 pour que l'appellation d'origine contrôlée côtes-de-provence soit reconnue. Avant celles de coteaux-d'aix-en-provence en 1985 et de coteaux-varois-en-provence en 1993. L'élan est donné. En 1999, les instances professionnelles vont plus loin en créant le Centre du rosé, un organisme de recherche scientifique. Installé à Vidauban, il multiplie les expérimentations pour améliorer la qualité et diffuser les bonnes pratiques. Exemples : inciter les vignerons à vendanger la nuit pour maintenir les grappes à bonne température, ce qui permet notamment de faire des vins plus pâles ; trouver des solutions pour limiter le recours au soufre ; élaborer le cahier des charges de nouveaux vins, comme un rosé pétillant...

Les conditions sont désormais réunies pour le décollage du rosé. Il ne manque que des capitaux. Ils arrivent. Et en nombre. Une première vague d'investisseurs débarque en effet dans les vignobles provençaux. Dès 1997, lord Anthony Bamford, un milliardaire anglais, fondateur de l'entreprise d'engins de chantiers JCB, acquiert Château Léoube. Son emplacement est idéal : 560 hectares (dont 75 de vigne) d'un seul tenant au bord de la Méditerranée face à l'île de Porquerolles ; en 1998 et 1999,

l'homme d'affaires américain Tom Bove achète successivement le Château Miraval (600 hectares dont 30 de vigne) et le Château La Mascaronne ; en 2001, le groupe Bolloré (qui contrôle également Prisma Media, éditeur de Capital) est choisi par le tribunal de commerce de Saint-Tropez pour reprendre le cru classé de La Croix à La Croix-Valmer (105 hectares de vigne), dont les vignes sont à l'abandon, et celui de la Bastide blanche (15 hectares) dans la presqu'île de Saint-Tropez.

Toujours en 2001, Philippe Austruy, un promoteur immobilier spécialisé dans la construction de cliniques et de maisons de retraite, atterrit en Provence. Un peu par défaut : il cherchait un château dans le Bordelais. Il devient propriétaire d'une commanderie perdue dans la nature, à côté de Flassans-sur-Issole, dans le Var. «A Bordeaux, soit les prix étaient hors de portée, soit les domaines n'étaient pas beaux, nous confie-t-il ; je voulais quelque chose de potentiellement beau. Je ne voulais pas faire du vin sans regarder, je voulais faire du vin en m'y impliquant.» Un jour d'hiver de 1998, un ami le convie dans sa demeure varoise et lui fait goûter ses vins locaux. Il les trouve bons et décide de réorienter ses recherches dans cette région. Un peu plus tard, on lui parle «d'un domaine situé loin de tout, à 2 kilomètres de la route, d'une vieille commanderie dont de nombreux ➔

## Château de Sannes, de Pierre Gattaz



Le président du directoire de Radiall a acquis ce château du XVII<sup>e</sup> siècle, qui aurait aussi intéressé Steve Jobs, un an avant de quitter son poste de président du Medef en juillet 2018. Il a choisi le Luberon pour rester à trois heures de Paris. Depuis, il pilote cette «start-up» avec ses quatre enfants. Les 33 hectares de vigne ont été convertis en bio et une nouvelle cave a été construite. Objectif : produire 200 000 bouteilles par an.



## Grâce au couple Jolie-Pitt, le marché américain s'ouvre en grand

➔ bâtiments sont effondrés». La première visite est décisive. «On est dans la pampa, il y a de la broussaille partout, mais j'ai le coup de cœur, poursuit l'entrepreneur. Je goûte les vins : le rouge est bon et le rosé pas si mal que ça. Je quitte la propriétaire en lui disant que j'achète. On n'avait pas parlé de prix!» Dès le lendemain, ils tombent d'accord sur le chiffre de 2,5 millions d'euros. Une bonne affaire malgré les travaux à effectuer.

En 2002, c'est au tour de l'Irlandais Patrick McKillen de jeter son dévolu sur le Château La Coste situé à Puy-Sainte-Réparate, à 19 kilomètres d'Aix-en-Provence. La propriété s'étend sur 250 hectares dont plus de 120 de vigne. C'est sa sœur Mara, venue écrire un livre sur les marchés de Provence, qui l'a repérée.

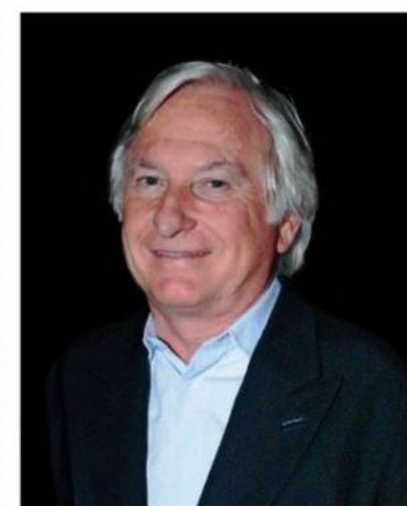
Ami de Bono, chanteur du groupe U2, et de nombreux artistes contemporains, l'homme d'affaires a lui aussi réussi dans l'immobilier et l'hôtellerie de luxe. Ils cherchaient une belle propriété familiale dans le sud de la France, ils l'ont trouvée.

A cette époque, le vin n'est pas toujours le moteur principal des acquéreurs. Exemple avec la Lyonnaise Marie-Pierre Caille, fille de Roger Caille, le fondateur de Jet Services, une société d'expédition de colis. Cette spécialiste des relations publiques rêve de changer de vie en ouvrant une maison d'hôte en Provence. A Lyon, elle tombe sur l'annonce de la mise en vente du Château Mentone, à Saint-Antonin-du-Var. Elle descend sur place pour le visiter avec son père. Constatant l'ampleur du chantier, celui-ci tente de la dissuader. Peine perdue. Elle insiste et se retrouve en possession d'un beau château et d'un domaine de 170 hectares dont 32 de vigne. Elle devient vigneronne un peu malgré elle.

Plus frappant encore, le cas du Château Margüi acheté par Philippe Guillanton et son épouse. «Notre motivation n'était ni le rosé ni le vin, avoue cet ancien dirigeant de Yahoo France ; nous voulions rénover la bastide et y créer des jardins. Les propriétaires précédents avaient arraché tous les pieds de vigne quinze ans plus tôt. Au début, on voulait juste embellir le domaine en



## Château La Coste, de Patrick McKillen



Cet homme d'affaires, amateur d'architecture et d'art contemporain, a transformé le château acquis en 2002 en l'une des 100 plus belles destinations dans le monde selon l'hebdomadaire «Newsweek». Chaque année, 200 000 visiteurs viennent y découvrir des créations artistiques exclusives. Avec ses 125 hectares de vigne convertis en bio, le vin reste toutefois au cœur du projet : un chai est en construction.

PHOTOS: ANTOINE CONSTANT POUR CAPITAL - RINDOFF PETROFF/GETTY IMAGES FOR GALERIE PATRICK SEGUIN/MEINEX/LEPA

plantant 2 ou 3 hectares de vigne et vendre les raisins à la coopérative. Mais un œnologue nous a dit que l'endroit se prêtait à la création d'un vrai petit vignoble de 15 hectares avec sa cave et sa marque. D'autant qu'il a découvert qu'une grande partie du terrain était encore classée en AOC. On a mis cinq ans à tout replanter.»

Le rosé de Provence entre dans sa période faste. Les acheteurs dépensent de l'argent, beaucoup d'argent. Tous commencent par s'occuper de leur vigne. Profitant du climat favorable (le soleil éloigne les parasites), ils la convertissent au bio. Côté vinification, ils s'entourent d'œnologues réputés et s'appuient sur les bonnes pratiques préconisées par le Centre du rosé. De nouveaux chais apparaissent également. Le domaine de La Croix fait appel à l'architecte François Vieillecroze ; Patrick McKillen se tourne vers Jean Nouvel, qui conçoit deux structures tubulaires en aluminium hautes de 10 mètres.

«On a commencé les travaux tout de suite après notre première vendange de 2001, se souvient Philippe Austruy, le repreneur de Peyrassol. Ils ont duré treize ans sans interruption. La cave était désuète, il n'y avait pas de matériel, les pressoirs étaient vieux. Un œnologue a pris les choses en main. On a commencé par investir assez lourdement dans les bâtiments et les matériels. Investir dans la technologie a permis d'améliorer la qualité du

vin. On a mis moins de soufre, moins de sulfites. Les rosés n'ont plus fait mal à la tête.»

De la vigne aux caves et aux caveaux qui s'ouvrent au public, la Provence des vignobles se refait une beauté. Mais on n'a encore rien vu : le scénario devient hollywoodien avec les entrées en scène du Franco-Américain Sacha Lichine, le fils du pape du vin, Alexis Lichine, et du couple de mégastars Angelina Jolie-Brad Pitt. Grâce à eux, la porte du marché américain va s'ouvrir en grand.

En 2006, Sacha Lichine achète le Château d'Esclans à La Motte, au nord-est du Var. Quelques années auparavant, il a cédé Prieuré-Lichine, grand cru classé de margaux, soldant l'histoire familiale dans le Bordelais. Il a grandi à Manhattan et fait tous les métiers du vin. Agé de 46 ans, il cherche à écrire sa propre histoire. «J'ai senti une tendance qui se dessinait, explique-t-il ; le champagne rosé a commencé à émerger et à séduire la clientèle féminine. Je me suis dit que le rosé pouvait aussi devenir un vin sérieux mais à condition d'investir dans des outils performants.» Il enchaîne les visites avant de trouver le Château d'Esclans. «J'étais impressionné par la beauté des lieux et ses vieux cépages grenache. J'avais besoin d'un château du style bordelais pour créer une marque.» Dès le début, il fait un choix fort : produire uniquement pour les Etats-Unis. «C'est ➔

## Château d'Esclans, de LVMH



C'est la filiale vins et spiritueux de LVMH, le géant du luxe dirigé par Bernard Arnault, qui est à la manœuvre pour réaliser des acquisitions en Provence. Avec Château d'Esclans, le groupe français s'est offert le leader sur le marché du rosé aux Etats-Unis. Sous l'impulsion de Sacha Lichine, il y écoule plus de 10 millions de bouteilles par an et devance les deux autres poids lourds, Château Miraval (Brad Pitt) et Château Minuty (famille Matton).



## Deux cuvées haut de gamme s'affichent à 65 et 100 dollars

➔ un marché que je connaissais bien car j'y ai appris sur le tas. Ma chance, c'est qu'il y a peu de gens qui, comme moi, savent à la fois faire les vins et les vendre. Cela me permet de savoir ce que le marché veut.»

Sa stratégie repose sur la création de marques fortes. Grâce à un ami, il décide d'appeler son vin phare Whispering Angel, en s'inspirant de la décoration de la chapelle du château. Il lance aussi d'entrée deux cuvées haut de gamme élevées en barrique, Les Clans et Garrus, affichant des prix stratosphériques pour des rosés (respectivement 65 et 100 dollars). «Nous avons décidé d'utiliser les méthodes marketing du champagne, justifie-t-il. Garrus était mon Dom Pérignon et Les Clans mon Brut Impérial.» Il a vu juste : malgré un prix élevé (19,99 dollars), la marque Whispering

Angel cartonne outre-Atlantique. D'abord dubitatifs, les Provençaux comprennent vite que Sacha Lichine leur ouvre la voie. «Au début, on souriait un peu, reconnaît Eric Pastorino ; en fait, c'était un visionnaire.» Pour réussir, Sacha Lichine soigne les détails. Lorsque les distributeurs lui rendent visite, ils sont éblouis par la beauté des lieux, le parc arboré devant le château, les terrasses face au panorama, les salons confortables. La Provence comme ils l'ont rêvée !

Le Bordelais ne reste pas seul très longtemps. En 2011, coup de théâtre : le couple Angelina Jolie-Brad Pitt achète le Château Miraval à Tom Bove pour 25 millions d'euros. «Dans le monde entier, on a dit pendant une semaine qu'ils avaient acheté une propriété dans les côtes de Provence, rappelle Eric Pastorino ; les plus grands journaux américains ont parlé de l'appellation et de nos rosés. C'était phénoménal pour la notoriété !»

Un coup de pub d'autant plus profitable que le couple aborde le projet avec sérieux en confiant ses vignes à la famille Perrin (châteauneuf-du-pape). Comme Sacha Lichine, Miraval se tourne vers les vins dits «de négoce», réalisés avec la contribution des coopératives du Var qui profitent ainsi, elles aussi, de l'embellie et de la hausse des prix. La plupart des acteurs du marché les imitent en créant de nouvelles marques pour exporter davantage : le Château de Berne, le Château La Coste, le Château



## Commanderie de Peyrassol, de Philippe Austruy



Le promoteur immobilier français a eu un coup de cœur pour ce vaste domaine. Le faible prix (2,5 millions d'euros) tenait compte des travaux à réaliser. Leur coût, confidentiel, a largement dépassé celui de l'acquisition. Passionné d'art, il expose sa collection à Peyrassol. Mais seule l'activité viticole, dont le chiffre d'affaires devrait atteindre 12 millions d'euros cette année, est pour l'instant à l'équilibre.

PHOTOS: ANTOINE CONSTANT POUR CAPITAL, OLIVIER BORDE / BESTIMAGE, ANTOINE LORIGNIER / ONLYFRANCE.FR VIA AFP

Léoube, le Château Minuty... Tous essaient également d'accroître la surface de leurs vignobles en achetant des vignes ou d'autres domaines, idéalement mitoyens.

De plus en plus appréciés aux Etats-Unis, les rosés de Provence ont le vent en poupe. Leurs prix moyens sont en hausse. On peut donc désormais se faire plaisir avec une belle bastide et gagner de l'argent avec la vigne : cela motive de nouveaux candidats.

Ami de Brad Pitt, le cinéaste américain George Lucas est à la recherche d'un château. A 7 kilomètres du Château Miraval, il tombe sur Château Margüi que Philippe Guillaumont vient de mettre sur le marché. Après les premières visites d'un intermédiaire italien mandaté par le réalisateur de «Star Wars», le vendeur découvre l'identité de son acquéreur potentiel. Celui-ci veut constituer un petit réseau de belles demeures entourées d'un vignoble pour les louer ensuite. Le domaine correspond exactement à ce qu'il cherche. L'opération se concrétise au bout de deux longues années d'audit. Mais avec une très belle plus-value à la clé.

Un autre investisseur prend aussi ses bénéfices : après le Château Miraval, vendu au couple Jolie-Pitt, Tom Bove cède le Château La Mascaronne à l'ex-industriel de l'agroalimentaire Michel Reybier en juin 2020. Déjà détenteur de Cos d'Estournel (deuxième cru classé de saint-estèphe) et des hôtels La Réserve, l'homme d'affaires

associe le basketteur Tony Parker à cette acquisition d'un montant confidentiel mais estimé entre 20 et 25 millions d'euros. «Je cherchais depuis une dizaine d'années le bijou qui me permettrait d'investir en Provence, explique Michel Reybier. Je suis tombé sur le Château La Mascaronne et j'en suis devenu amoureux. C'est un endroit magnifique, et le vin bio qui y est fait est aussi de très grande qualité.» Un an plus tard, il consolide sa présence avec l'achat d'un domaine voisin, le Château Lauzade. Pour quoi faire ? «Mon projet, c'est de continuer en bio et peut-être même d'aller un peu plus loin, notamment en essayant de ne pas arroser, indique-t-il ; mais je veux prendre le contre-pied de ce qui est fait aujourd'hui en travaillant seulement nos propres raisins. Les vins de Provence ont encore un potentiel de progression. On commence d'ailleurs à parler de millésimes. Les rosés de qualité se gardent très bien.»

Plus que jamais, les ténors du business se bousculent en Provence. Après avoir quitté la présidence du Medef en 2018, Pierre Gattaz s'investit beaucoup dans le vignoble du Château de Sannes (sud du Luberon), qu'il possède depuis 2017. Les Wertheimer (Chanel) ont acquis les 170 hectares de vigne du Domaine de l'Ile, sur l'île de Porquerolles, en octobre 2019. Avant d'y ajouter, en 2021, les 14 hectares d'un petit domaine mitoyen. En mars, Pernod Ricard a pris une participation majoritaire ➔

## Ultimate Provence, de Mark Dixon



Ce milliardaire anglais, créateur de Regus en 1989, est désormais domicilié à Monaco. Sous la marque MDCV (Mark Dixon Châteaux & Vignobles), il a constitué un petit groupe d'hôtels entourés de vignobles. Sa première acquisition a été le Château de Berne en 2007. Au pied du massif des Maures, Ultimate Provence (un établissement de 33 chambres et 45 hectares de vigne) est le dernier projet en date.



## Entre 2006 et 2022, l'hectare de vigne a bondi de 20 000 à 100 000 euros

➔ dans le Château Sainte-Marguerite, un cru classé disposant de 75 hectares de vigne près de la côte. Sans doute parce que son concurrent dans les champagnes, LVMH, est lui aussi passé à l'offensive. Le géant du luxe a pris le contrôle, en 2019, du Château du Galoupet et du Château d'Esclans. Un des 18 crus classés de l'appellation et le leader incontesté sur le marché américain : belle pêche ! Selon plusieurs sources, une troisième acquisition serait dans les tuyaux. Des rumeurs ne cessent d'évoquer un intérêt pour l'autre joyau de la région, le Château Minuty. Mais ce n'est pas la seule cible étudiée. Resté actionnaire, Sacha Lichine espère maintenant vendre plus de bouteilles de Whispering Angel en se tournant vers les nouveaux marchés où le rosé perce : le Royaume-Uni ou l'Allemagne, par exemple... Le projet Galoupet à La Londe-les-Maures est d'une autre nature.

Moët Hennessy veut en faire un laboratoire du développement durable tout en faisant de grands vins. «C'est la responsabilité d'un groupe comme le nôtre d'emprunter ce chemin, justifie Jessica Julmy, la directrice du Château du Galoupet. Cela prend du temps, nécessite des investissements, il faut faire des choix potentiellement risqués ; c'est donc plus difficile pour les petits vignerons. Faire du vin bio, ce n'est que la pointe de l'iceberg pour nous.» D'où, déjà, le lancement expérimental d'un rosé vendu dans des flacons en plastique recyclé.

Conforté par ces opérations, le rosé de Provence fait désormais figure de Rolls-Royce à côté de ses homologues des autres régions comme le cabernet-d'anjou (vendu moins de 4 euros la bouteille dans la grande distribution). «Depuis que je suis arrivé, le prix de l'hectolitre de rosé est passé de 80 euros en 2006 à 315 en 2022», note Sacha Lichine. Dans la même période, le prix de l'hectare de vigne a bondi de 20 000 à 100 000 euros, voire beaucoup plus s'il s'agit d'un cru classé. Prospère, la profession semble donc avoir les moyens de faire face aux problèmes d'approvisionnement en verre provoqués par la guerre en Ukraine et à la flambée du prix des «matières sèches» (étiquettes, bouchons, capsules, carton...). «Le rosé n'est pas une mode, conclut Sacha Lichine ; il est là pour longtemps.» Grâce à ses vins, la Provence peut voir la vie en rose.

**RÉMY DESSARTS**

# Pour réfléchir et agir avec un temps d'avance

Actuellement en vente

**Harvard  
Business  
Review**  
FRANCE

**ORGANISATION** Bâtir  
une entreprise éthique p.88

**MARKETING** Comment les Chinois  
réinventent le parcours client p.108

**CARRIÈRE** Coopérer ou rivaliser  
avec ses collègues p.127

**RÉUSSITE** A quelle aune  
mesurerez-vous votre vie ? p.120



## Manager les talents

Les recruter, les retenir, les remplacer

PAGE 47



# CÉLÉBRONS 100 ANS D'EXCELLENCE

## OFFRE ANNIVERSAIRE

-20% sur tous les abonnements HBR France grâce au **CODE HBR100**  
Rendez-vous sur [prismashop.fr](https://prismashop.fr)



### PATRIMOINE-SANTÉ-ASSURANCE

# Double détention de PEA, mitoyenneté, droit viager au logement

## Tout mur de soutènement est-il forcément mitoyen ?

➔ Monsieur B. apprend que son voisin veut édifier un mur de soutènement, en bordure de leurs terrains respectifs, tous les deux en pente. Devra-t-il, comme le réclame ce dernier, en partager les frais de construction ?

### La réponse de l'avocat

➔ Non, car ce type de mur, même édifié en limite séparative, n'est pas, jusqu'à preuve du contraire, un mur mitoyen. Dès lors, le riverain d'une telle structure n'a pas à contribuer à sa construction ni à son entretien. La Cour de cassation a rappelé ce principe à un propriétaire, qui refusait la destruction d'un mur construit pour soutenir son terrain, alors que, selon les expertises, la construction empiétait à son sommet sur la parcelle du voisin (3<sup>e</sup> chambre civile, arrêt n° 20-14.580 du 26 janvier 2022). A cet homme qui soulignait que, selon la loi, tout mur séparant cours et jardins, en l'absence de titre ou marque du contraire, était par défaut reconnu comme mitoyen, les juges ont répondu que cette «présomption de mitoyenneté des murs de séparation n'est pas applicable au mur de soutènement». Et que, ce mur ayant bel et bien un caractère privatif, rien ne s'opposait à sa démolition. De la même manière, le voisin de monsieur B. ne pourra pas le forcer à s'associer à l'édification du mur, qui devra de plus respecter la limite séparative des terrains.

## Une simple occupation suffit-elle à établir le droit viager au logement commun ?

➔ Monsieur C. apprend que son beau-fils veut l'évincer de la villa familiale, qu'il habite pourtant toujours depuis son veuvage, et pour laquelle il a, quelques mois après le décès de son épouse, déposé un permis de construire une piscine. Doit-il s'inquiéter ?

### La réponse de l'avocat

➔ Non, car si la volonté du conjoint survivant d'exercer son droit viager au logement commun doit, selon la loi, se manifester

dans l'année qui suit le décès, elle n'a pas à être formulée de façon explicite. Attention toutefois : une simple occupation des lieux ne relève pas d'une manifestation tacite de recourir à ce droit, comme a indiqué la Cour de cassation à une veuve qui avait attendu six ans après la disparition de son mari pour déposer une demande d'usage et d'habitation du logement (1<sup>re</sup> chambre civile, arrêt n° 20-16.674 du 2 mars 2022). Alors que l'épouse soulignait qu'elle avait

joui sans discontinuer du logement familial depuis le décès, et n'avait nullement signifié de renonciation à un tel droit, les juges ont répondu que «si cette manifestation de volonté peut être tacite, elle ne peut résulter du seul maintien dans les lieux». Donnant raison au beau-fils de cette veuve, qui exprimait le désir de récupérer le bien. Monsieur C. aurait été mieux inspiré de manifester par écrit son souhait d'occuper la villa, par exemple via un acte de notoriété, mais le

simple fait qu'il ait demandé, moins d'un an après le décès, à creuser sa piscine devrait permettre d'établir, de façon tacite, sa volonté d'exercer son droit.

## Est-il possible de s'adresser à l'assureur adverse directement ?

➔ Monsieur P. est excédé que son voisin du dessus, à l'origine d'un dégât des eaux, n'ait pas fait cesser la fuite ni prévenu son assureur. Peut-il écrire directement à la compagnie, sans en passer par la sienne ?

### La réponse de l'avocat

➔ Oui, car dans le cas des dommages causés par autrui, le Code des assurances autorise le tiers lésé à s'adresser directement à l'assureur adverse, qui garantit la responsabilité civile de l'auteur des dégâts. Et nul besoin que la victime ait au préalable saisi sa propre compagnie, comme l'a rappelé la Cour de cassation à un assureur qui n'avait pas répondu à la demande d'indemnisation formulée par une automobiliste victime d'un accrochage provoqué par une cliente de la compagnie qui n'avait, de son

côté, pas jugé bon de déclarer le sinistre (2<sup>e</sup> chambre civile, arrêt n° 20-16.340 du 16 décembre 2021). Alors que cet assureur soulignait que la conductrice lésée n'avait elle-même pas respecté l'obligation de déclarer tout sinistre de nature à entraîner la garantie souscrite, et que si elle s'était exécutée, elle n'aurait pas eu à déboursier les 2000 euros d'expertise, les juges ont estimé que «la recevabilité de l'action directe contre cet assureur n'est pas subordonnée à la déclaration préalable du sinistre par la victime auprès de son propre assureur». Monsieur P. peut donc se retourner contre la compagnie de son voisin, sans autre formalité.

## La banque est-elle fautive en cas de cumul de produits d'épargne ?

➔ Madame T. vient de recevoir une amende fiscale de 2% de l'encours d'un Livret A ouvert en doublon dans une autre banque. Peut-elle incriminer ce dernier établissement, qui n'a pas empêché ce cumul ?

### La réponse de l'avocat

➔ Probablement pas, car la souscription de produits d'épargne réglementée fait toujours l'objet d'un contrat écrit, censé informer le souscripteur qu'il ne peut être détenu qu'un livret par personne. Difficile, dès lors, de reprocher à la banque un manquement à son devoir d'information. La Cour de cassation a ainsi donné tort à un épargnant qui avait ouvert, en quatre mois, deux plans d'épargne en actions (PEA), et avait logiquement subi un redressement fiscal sur de gros gains enregistrés au sein du premier PEA, initialement exonérés (chambre commerciale, arrêt n° 20-16.471 du 9 février 2022). A cet investisseur, qui reprochait au second établissement de ne pas l'avoir informé que ce doublon était pros- crit, les juges ont répondu qu'aucune faute ne pouvait être retenue, puisque «la seule obligation qui pèse sur la banque (...) est de proposer aux souscripteurs un contrat comportant la mention» sur l'interdiction du cumul, et qu'un exemple de contrat proposé à l'époque, en tout point conforme, avait en l'occurrence été produit. Seul espoir du côté de madame T. : se prévaloir d'un récent décret qui impose aux établissements, pour les produits d'épargne réglementée tels le Livret A ou le plan d'épargne logement (PEL), de vérifier auprès du fisc qu'aucun autre compte n'est déjà ouvert.



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

## LÉGISLATION DU TRAVAIL

# Licenciement et indemnités

### Quels sont les montants à verser à un salarié licencié sans cause réelle et sérieuse ?

➔ Ce mois-ci, deux affaires mais une même conclusion : des salariés licenciés sans cause réelle et sérieuse réclament des dommages et intérêts plus élevés que ceux prévus dans la loi en estimant que notre législation est contraire, dans un cas, à une convention de l'OIT (Organisation internationale du travail) et, dans l'autre, à la Charte sociale européenne. A chaque fois, la Cour de cassation écarte les demandes\*.

### La réponse de l'avocat

➔ Le feuillet aura duré près de sept ans ! Du temps où il était à Bercy, Emmanuel Macron avait tenté d'encadrer les dommages et intérêts accordés aux salariés pour licenciement sans cause réelle et sérieuse. Retournée en partie par le Conseil constitutionnel en 2015, la réforme avait finalement vu le jour fin 2017. Le principe, baptisé barème « Macron », a abouti d'abord à diviser par deux le plancher de six mois de salaire pour les salariés ayant au moins deux ans d'ancienneté. Ensuite, un maximum a été imposé aux juges qui



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

ne peuvent accorder plus de vingt mois au-delà de trente ans d'ancienneté. L'objectif ? Rassurer les employeurs, notamment les PME, inquiets d'être menacés par de lourdes sanctions financières en cas de licenciement. Contestée par les syndicats, la mesure l'a aussi été par des conseils de prud'hommes et par des cours d'appel, au point que cette décision de la Cour de cassation était très attendue. Celle-ci a balayé tous les arguments, à commencer par la possibilité de juger au cas par cas pour être davantage en ligne avec les textes internationaux. La seule solution légale pour contourner ce texte est de faire condamner l'employeur pour d'autres motifs, comme le harcèlement moral ou sexuel, par exemple.

\* Cass. soc., 4.5.2022, N°s 21-14.490 et 21-15.247.

## Pour réfléchir et agir avec un temps d'avance

### Actuellement en vente

 **Harvard Business Review**  
FRANCE

# 19

LE MUST

HORS-SÉRIE  
MAI-JUIN 2022

## de L'INNOVATION

Encouragez et structurez le **changement** pour créer de la **croissance**

✦ « La publicité est un secteur qui se renouvelle en permanence », par Maurice Lévy, président du conseil de surveillance de Publicis



## CÉLÉBRONS 100 ANS D'EXCELLENCE

### OFFRE ANNIVERSAIRE

-20% sur tous les abonnements

HBR France grâce au **CODE HBR100**

Rendez-vous sur [prismashop.fr](https://prismashop.fr)



# RÉFORME DES RETRAITES

## Combien vous allez gagner ou perdre

Nouvel âge de départ, pénalités à prévoir, bonus à décrocher : découvrez l'impact sur votre niveau de vie des pistes de refonte envisagées.

### LA MÉTHODE DE NOS CALCULS

▣ Nous avons demandé au cabinet Optimaretraite de calculer, pour chacun des profils, le taux de remplacement à attendre par rapport au dernier revenu d'activité, à différents âges de retraite possibles (64 et 65 ans), et selon deux scénarios de réforme. Le premier, dit de réforme à minima, verrait l'âge légal de départ repoussé de deux ans, à 64 ans. Les autres paramètres seraient inchangés. Dans le second, qualifié de scénario à l'allemande, l'âge légal serait porté à 65 ans, tandis que la durée de cotisation serait augmentée de deux ans, à 180 trimestres (soit 45 années de cotisation), et que l'âge d'annulation de toute décote serait décalé de 67 à 69 ans. Par ailleurs, le dispositif de départ anticipé pour carrière longue serait maintenu, avec un décalage de deux ans de l'entrée dans les droits. Enfin, le mécanisme de bonus-malus temporaire appliqué aux pensions de l'Agirc-Arrco serait inchangé. Ces résultats sont à comparer au taux de remplacement obtenu à 62, 64 ou 65 ans, via le système actuel, tel qu'amendé par la réforme Touraine (172 trimestres de durée minimale de cotisation).

**B**is repetita. Après son projet de système universel de retraite, qui devait réunir la quarantaine de régimes existants mais a été définitivement abandonné en 2020, Emmanuel Macron revient donc à la charge, avec cette fois-ci une réforme plus classique, qualifiée de «paramétrique», qui ambitionne de traduire dans les faits sa politique du «travailler plus longtemps». Il s'agirait donc, pour l'essentiel, de reporter une nouvelle fois l'âge légal de départ, décalé de 60 à 62 ans depuis la réforme Sarkozy de 2010. Ce, à un rythme progressif, probablement de quatre mois de travail supplémentaire par an. Le chantier devrait démarrer à la rentrée, avec l'installation d'un Conseil national de la refondation (CNR), composé d'élus et de citoyens tirés au sort, et chargé d'en discuter les bases.

Pour un début d'application à l'été 2023. Même si les contours de cette refonte restent flous, ce que l'on sait déjà, c'est qu'elle devrait susciter la bronca chez les syndicats qui, CFDT incluse, ne veulent pas entendre parler du moindre report de l'âge légal, qu'il s'agisse de le décaler à 65 ans (à horizon fin 2031, donc, si le rythme de quatre mois par an est tenu), ou même à 64 ans (à horizon fin 2028). Par ailleurs, la fin des régimes spéciaux de retraite, comme ceux de la RATP et des industries électriques et gazières (IEG), autre promesse électorale du président réélu, devrait soulever tout autant de protestations, même s'il s'agira très probablement de leur appliquer «la clause du grand-père» (seuls les nouveaux entrants dans ces métiers seraient concernés). Principal argument avancé par ces opposants : alors que le déficit a été moins prononcé que prévu en 2020, une année pourtant marquée par la ➔

## Sommaire

Page 104

Quelle réforme pour les régimes spéciaux ?

Page 106

Les pistes pour développer l'emploi des seniors

Page 110

La grande injustice des revalorisations de pensions

Page 112

Les astuces pour doper votre future pension

Page 114

Notre sélection de placements retraite

## Profil n° 1: L'employée

- 3 enfants • Début de carrière: 22 ans • 5 années de chômage
- Salaire net de fin de carrière: 2550 euros par mois



**Pension pour un départ à 62 ans sans réforme: 1573 euros, soit 61,7%, avec malus total Agirc-Arrco de 1254 euros**

### Pension pour un départ à 64 ans

Type de réforme	Montant mensuel de retraite <sup>(1)</sup>	Taux de remplacement <sup>(2)</sup>	Bonus-malus Agirc-Arrco <sup>(3)</sup>
SANS LA RÉFORME	1817 euros	71,2%	+ 453 euros
<b>AVEC UNE RÉFORME A MINIMA</b>	<b>1686 euros</b>	<b>66,1%</b>	<b>- 1359 euros</b>

### Pension pour un départ à 65 ans

Type de réforme	Montant mensuel de retraite <sup>(1)</sup>	Taux de remplacement <sup>(2)</sup>	Bonus-malus Agirc-Arrco <sup>(3)</sup>
SANS LA RÉFORME	1938 euros	76%	+ 941 euros
<b>AVEC UNE RÉFORME A MINIMA</b>	<b>1803 euros</b>	<b>70,7%</b>	<b>0 euro</b>
<b>AVEC UNE RÉFORME À L'ALLEMANDE</b>	<b>1736 euros</b>	<b>68,1%</b>	<b>- 1412 euros</b>

→ Double peine pour ce profil ayant commencé à travailler tôt, et à qui le recul de l'âge légal ferait non seulement perdre tout ou partie des 10 à 15% de surcote dont cette employée bénéficie, au régime général de la Cnav, pour trimestres travaillés au-delà de la durée minimale de cotisation. Mais qui se verrait, en plus, sanctionnée sur sa retraite complémentaire

par une pénalité temporaire à l'Agirc-Arrco, variant de 1359 euros cumulés sur trois ans pour un départ à 64 ans à 1412 euros pour un départ à 65 ans, en cas de réforme à l'allemande. Alors que jusqu'ici, sa longue carrière lui aurait permis de profiter d'un bonus, versé la première année, et variant de 453 à 941 euros, en fonction de son âge de départ.

## Profil n° 2: Le cadre

- 1 enfant • Date de début de carrière: 20 ans • 3 années de chômage • Salaire net de fin de carrière: 5240 euros par mois

**Pension pour un départ à 62 ans sans réforme: 2590 euros, soit 49,4%**

### Pension pour un départ à 64 ans

Type de réforme	Montant mensuel de retraite <sup>(1)</sup>	Taux de remplacement <sup>(2)</sup>	Bonus-malus Agirc-Arrco <sup>(3)</sup>
SANS LA RÉFORME	2942 euros	56,2%	0 euro
<b>AVEC UNE RÉFORME A MINIMA</b>	<b>2871 euros</b>	<b>54,8%</b>	<b>- 5201 euros</b>

### Pension pour un départ à 65 ans

Type de réforme	Montant mensuel de retraite <sup>(1)</sup>	Taux de remplacement <sup>(2)</sup>	Bonus-malus Agirc-Arrco <sup>(3)</sup>
SANS LA RÉFORME	3077 euros	58,7%	+ 1794 euros
<b>AVEC UNE RÉFORME A MINIMA</b>	<b>3005 euros</b>	<b>57,4%</b>	<b>0 euro</b>
<b>AVEC UNE RÉFORME À L'ALLEMANDE</b>	<b>2934 euros</b>	<b>56%</b>	<b>- 5381 euros</b>

→ Ce cadre n'a aucun intérêt à raccrocher dès ses 62 ans dans le système actuel, âge auquel il lui manquera quatre trimestres pour décrocher le taux plein. Travailler deux ans de plus, jusqu'à ses 64 ans, lui sera donc bénéfique, et lui permettra logiquement d'engranger 5 points de taux de remplacement supplémentaires, même en cas de réforme a minima.

Mais, en cas de réforme à l'allemande, travailler trois ans de plus n'améliorera pas vraiment son sort: son taux de remplacement ne progressera que faiblement, tandis qu'il écoperait d'une pénalité temporaire à l'Agirc-Arrco, pesant plus de 5300 euros cumulé sur trois ans. Sans réforme, il aurait à l'inverse pu empocher un bonus de près de 2000 euros.

(1) Montant net, pensions complémentaires incluses. (2) En % du dernier salaire ou revenu net. (3) Montant du bonus temporaire d'un an, ou total cumulé du malus temporaire de trois ans.



### Il faudra financer la hausse du minimum de pension à 1100 euros par mois

→ pandémie de Covid, avec 18 milliards d'euros de manque à gagner (0,8% du PIB), le système actuel ne serait aucunement menacé de banqueroute.

Et pourtant, le Conseil d'orientation des retraites (COR) estime les besoins de financement entre 9 et 11 milliards d'euros par an jusqu'en 2027-2028. Ce n'est qu'à l'horizon 2032 que le régime reviendrait à l'équilibre, dans les hypothèses les plus optimistes. Une révision à la hausse de ces déficits n'est de plus pas exclue: le nouvel exécutif n'ayant pas encore communiqué ses principales projections financières, le

COR a dû décaler à septembre l'actualisation de ses propres scénarios. Il faut rappeler par ailleurs que ces montants ne concernent que le régime du privé, géré par la Cnav et les caisses affiliées. Ils n'incluent donc pas les besoins de financement des régimes spéciaux, estimés à 9 milliards d'euros par an selon la Cour des comptes. Pas plus que le surcoût lié aux retraites de la fonction publique d'Etat, territoriale ou hospitalière, qu'un collectif anonyme de hauts fonctionnaires a estimé, dans un article paru au printemps dans la revue «Commentaire», à 30 milliards d'euros par an!

Pour assurer l'équilibre de ce régime à la démographie défavorable (il compte 4,5 millions de pensionnés pour seulement 4,7 millions de cotisants), l'Etat verse en effet des cotisations de 2 à 4,5 plus élevées que celles des employeurs privés. Cette charge devrait de plus s'accroître mécaniquement si, comme Emmanuel Macron l'a promis durant la campagne, le point d'indice devait être dégelé, pour défendre le pouvoir d'achat des fonctionnaires.

Pour vendre sa réforme, parions toutefois que l'exécutif utilisera d'autres arguments que cette urgence à colmater les brèches. Comme la nécessité de trouver des ressources afin de réévaluer les retraites de l'inflation, un rattrapage qui devrait être inclus dans la loi sur le pouvoir d'achat, dès début juillet. Il faudra aussi trouver des financements pour le rehaussement du minimum de pension à 1 100 euros par mois, dans le cas d'un travailleur ayant eu une carrière complète. Une telle mesure coûterait en effet 1 milliard d'euros par an si on

#### Profil n°3: La cadre supérieure

• 3 enfants • Début de carrière: 22 ans • 2 années de chômage  
• Salaire net de fin de carrière: 11000 euros par mois

**Pension pour un départ à 62 ans sans réforme: 5803 euros, soit 52,8%, avec malus Agirc-Arrco de 15 241 euros au total**

Pension pour un départ à 64 ans			
Type de réforme	Montant mensuel de retraite <sup>(1)</sup>	Taux de remplacement <sup>(2)</sup>	Bonus-malus Agirc-Arrco <sup>(3)</sup>
SANS LA RÉFORME	6 252 euros	56,8%	+ 5 398 euros
<b>AVEC UNE RÉFORME A MINIMA</b>	<b>6 093 euros</b>	<b>55,4%</b>	<b>- 16 193 euros</b>
Pension pour un départ à 65 ans			
Type de réforme	Montant mensuel de retraite <sup>(1)</sup>	Taux de remplacement <sup>(2)</sup>	Bonus-malus Agirc-Arrco <sup>(3)</sup>
SANS LA RÉFORME	6 478 euros	58,9%	+ 11 113 euros
<b>AVEC UNE RÉFORME A MINIMA</b>	<b>6 317 euros</b>	<b>57,4%</b>	<b>0 euro</b>
<b>AVEC UNE RÉFORME À L'ALLEMANDE</b>	<b>6 237 euros</b>	<b>56,7%</b>	<b>- 16 669 euros</b>

→ Ce profil continuerait, quelle que soit la réforme, de bénéficier des 10% de majoration familiale, attribués sur sa retraite du régime général comme sur ses pensions complémentaires, pour avoir élevé trois enfants. Et elle pourrait toujours comptabiliser 24 trimestres de cotisation supplémentaires, au titre également de l'éducation de ses trois enfants.

Mais le recul des bornes d'âge lui ferait perdre tout ou partie des 10 à 15% de surcote de pension à la Cnav, pour trimestres travaillés au-delà de l'âge du taux plein. Et elle enregistrerait par ailleurs de grosses pertes financières, du fait du malus Agirc-Arrco appliqué même pour un départ à 64 ans, ou à 65 ans en cas de réforme à l'allemande.

(1) Montant net, pensions complémentaires incluses. (2) En % du dernier salaire ou revenu net. (3) Montant du bonus temporaire d'un an, ou total cumulé du malus temporaire de trois ans.



la limitait aux nouveaux retraités, et 3 milliards d'euros par an si on l'étendait aux personnes déjà en retraite. La réforme permettrait aussi, sur le long terme, de mieux revaloriser les pensions. Celles-ci, indexées depuis 1993 sur l'inflation, pâtissent en effet d'un décrochage lent et régulier par rapport aux revenus des actifs, qui progressent plus vite que la hausse des prix. Par ailleurs, la future refonte donnerait la possibilité de financer de nouveaux droits, en lien avec le risque de dépendance, comme l'octroi de deux heures hebdomadaires de plus pour l'accompagnement des seniors en perte d'autonomie. Au passage, ce serait un bon moyen d'envoyer des gages de sérieux budgétaire à Bruxelles: les pensions de retraite pèsent en effet, à elles seules, 25% des dépenses publiques. Et, selon certaines estimations, un recul de deux ans de l'âge de la retraite pourrait rapporter 7 milliards d'euros par an.

### Les retraites pèsent à elles seules **25% des dépenses publiques**

Face à de tels enjeux, on l'a compris, l'exécutif voudra sûrement frapper vite, et fort. Mais à quelles conséquences concrètes les futurs pensionnés doivent-ils s'attendre? Pour le savoir, nous avons demandé au cabinet spécialisé Optimaretraite de calculer les taux de remplacement probables, en pourcentage du dernier revenu perçu, pour dix catégories de travailleurs, salariés comme indépendants. Et ce, selon deux

pistes principales. Tout d'abord celle d'une réforme à minima, où un consensus serait trouvé, sans doute péniblement, sur un recul de l'âge légal de deux ans, à 64 ans. Comme l'a récemment déclaré la Première ministre Elisabeth Borne, les 65 ans n'auraient en effet «rien d'un totem». Mais aussi celle d'une réforme dite «à l'allemande», car calée sur des paramètres depuis longtemps adoptés outre-Rhin, selon lesquels il faut attendre ses 65 ans avant de pouvoir raccrocher, et à la

condition de disposer d'au moins 45 années de cotisation. Soit 180 trimestres, et 8 trimestres de plus que la durée prévue par la réforme Touraine, toujours en cours d'application, dans le cas des générations nées à partir de 1973. Quelle que soit la réforme, nous avons aussi considéré que les régimes complémentaires du privé, l'Agirc-Arrco, maintiendraient leur système de bonus-malus, adopté à partir de janvier 2019, qui incite à travailler au moins un an de plus au-delà de l'âge auquel le taux plein est atteint. Nous avons aussi estimé que le dispositif carrières longues, permettant à certains travailleurs de partir avant l'âge légal, resterait en vigueur. Pour un départ anticipé possible, donc, à 62 ans (réforme à minima) ou à 63 ans (réforme à l'allemande), contre 60 ans aujourd'hui. Comme le montrent nos simulations, les principaux perdants de telles réformes seraient les cotisants ayant commencé à travailler tôt, et qui auraient, en partant à 64 ou à 65 ans dans le système ➔

## Profil n° 4: Le cadre dirigeant

- 4 enfants • Début de carrière: 24 ans • Un an de chômage
- Salaire net de fin de carrière: 25 000 euros par mois



### Pension pour un départ à 62 ans sans réforme: **9 565 euros, soit 38,3%**

#### Pension pour un départ à 64 ans

Type de réforme	Montant mensuel de retraite <sup>(1)</sup>	Taux de remplacement <sup>(2)</sup>	Bonus-malus Agirc-Arrco <sup>(3)</sup>
SANS LA RÉFORME	11 359 euros	45,4%	0 euro
<b>AVEC UNE RÉFORME A MINIMA</b>	<b>11 359 euros</b>	<b>45,4%</b>	<b>0 euro</b>

#### Pension pour un départ à 65 ans

Type de réforme	Montant mensuel de retraite <sup>(1)</sup>	Taux de remplacement <sup>(2)</sup>	Bonus-malus Agirc-Arrco <sup>(3)</sup>
SANS LA RÉFORME	12 189 euros	48,8%	0 euro
<b>AVEC UNE RÉFORME A MINIMA</b>	<b>12 189 euros</b>	<b>48,8%</b>	<b>0 euro</b>
<b>AVEC UNE RÉFORME À L'ALLEMANDE</b>	<b>10 939 euros</b>	<b>43,8%</b>	<b>0 euro</b>

➔ Ce profil, qui a commencé à travailler tard, n'aura jamais le nombre minimum de trimestres de cotisation nécessaires, même en travaillant deux ou trois ans de plus. Si bien que son taux de liquidation resterait affecté en cas de réforme à minima, aussi bien à la Cnav (de 42,5 à 45%, contre un taux de 50% pour une carrière complète) qu'à l'Agirc-Arrco (de 88 à 92%,

contre 100%). Une réforme à l'allemande le pénaliserait tout particulièrement: le recul de l'âge automatique du taux plein à 69 ans le forcerait dès lors à subir un taux de liquidation de seulement 42,50% à la Cnav. Au moins ce profil échappera-t-il au malus Agirc-Arrco: celui-ci ne s'applique pas pour un départ avant l'âge du taux plein.

(1) Montant net, pensions complémentaires incluses. (2) En % du dernier salaire ou revenu net. (3) Montant du bonus temporaire d'un an, ou total cumulé du malus temporaire de trois ans.

➔ actuel, bénéficié de 5 à 15% de surcotes sur leurs pensions. Ils perdront tout ou partie du bénéfice de ces suppléments et pourraient même se voir, à l'inverse, frappés par le malus de l'Agirc-Arrco. Il n'est que temporaire (trois ans), mais, comme le montrent nos tableaux, il peut peser plusieurs milliers d'euros cumulés.

Les salariés ayant connu de nombreux accidents de carrière devraient également se voir pénalisés, dans le cas d'une réforme à l'allemande : nous avons en effet retenu comme hypothèse supplémentaire que l'âge du taux plein automatique, qui permet de partir sans aucune décote, même en cas de carrière incomplète, serait lui aussi décalé de deux ans, et passerait donc de 67 à 69 ans. Ce qui pourrait amener certains profils à écoper d'une décote maximale (20 trimestres manquants), même en cas de départ à 65 ans ! A l'inverse, les cadres et cadres supérieurs, qui ont commencé à travailler tard, n'auraient pas trop à souffrir d'une refonte, du moins dans sa

## La réforme Touraine pousse déjà à travailler jusqu'à ses 65 ans

version a minima. La réforme Touraine, en exigeant d'eux 43 années de cotisation dès 2035, pour un début de carrière à 22 ans en moyenne, les force en effet déjà à travailler jusqu'à leurs 65 ans, s'ils veulent partir sans décote. Dès lors, cotiser deux ans de plus leur permettrait de toucher une retraite plus importante non seule-

ment du fait de l'absence de toute décote (voire de l'application d'une surcote), mais aussi parce qu'elle sera calculée, très probablement, à partir de salaires plus importants, ce qui relèvera la moyenne de leurs 25 meilleures années. La casse sera aussi limitée pour de nombreux travailleurs indépendants, à l'image des consultants, des médecins ou des avocats, qui travaillent déjà souvent au-delà de leurs 62 ans. Une telle réforme, du moins dans sa version a minima, ne modifierait qu'à la marge leur taux de remplacement.

Voilà pour le volet financier du projet envisagé. Mais, puisqu'il s'agit de pousser des seniors parfois usés par le travail à prolonger leur activité de deux à trois ans, il faut bien reconnaître que cette réforme devra en cacher... plusieurs autres. Au risque, sinon, de voir le surcroît de dépenses suscitées par l'inscription de ces travailleurs âgés à Pôle emploi, ou les demandes de minima sociaux, annuler la majorité des économies réalisées grâce au

### Profil n° 5: L'artisan

Départ anticipé à la retraite • 2 enfants • Début de carrière à 18 ans • Pas d'année de chômage • Revenu net de fin de carrière : 2900 euros par mois

#### Pension pour un départ à 61 ans sans réforme : 1611 euros, soit 55,6%

Pension pour un départ à 62 ans		
Type de réforme	Montant mensuel de retraite <sup>(1)</sup>	Taux de remplacement <sup>(2)</sup>
SANS LA RÉFORME	1645 euros	56,7%
<b>AVEC UNE RÉFORME A MINIMA</b>	<b>1645 euros</b>	<b>56,7%</b>
Pension pour un départ à 63 ans		
Type de réforme	Montant mensuel de retraite <sup>(1)</sup>	Taux de remplacement <sup>(2)</sup>
SANS LA RÉFORME	1730 euros	59,7%
<b>AVEC UNE RÉFORME A MINIMA</b>	<b>1669 euros</b>	<b>57,6%</b>
<b>AVEC UNE RÉFORME À L'ALLEMANDE</b>	<b>1669 euros</b>	<b>57,6%</b>

➔ Pour ce profil qui a travaillé dès 18 ans, nous avons considéré que le dispositif carrières longues resterait en vigueur, avec des bornes d'âge décalées d'autant que le nouvel âge légal. Cet artisan pourrait donc partir dès 62 ans en cas de réforme a minima, et 63 ans en cas de réforme à l'allemande. Son sort serait même légèrement amélioré, car dans le système actuel il n'a pas travaillé assez longtemps pour raccrocher avec ces deux années d'avance, donc dès 60 ans. Ce profil serait toutefois perdant en cas de réforme à l'allemande : il n'aurait plus les 5% de surcote, attribués pour avoir travaillé quatre trimestres de plus que nécessaire.

(1) Montant net, pensions complémentaires incluses. (2) En pourcentage du dernier salaire ou revenu net.



recul de l'âge légal. Lors de la réforme Sarkozy, près d'un quart de ces gains se seraient de la sorte évaporés. Dès lors, et comme l'a annoncé Emmanuel Macron, il faudra à nouveau discuter de la pénibilité au travail, alors que ce même Emmanuel Macron avait supprimé, dès son arrivée au pouvoir en 2017, 4 des 10 critères jusqu'alors utilisés pour la déterminer. Cela avait réduit le nombre de salariés potentiellement concernés de 40%, de 3 à 1,8 million. Certains secteurs avaient été particulièrement touchés, comme celui de la santé, avec une baisse de 50%

### Le nombre de salariés en pénibilité a été réduit de 40% en 2017

du nombre de travailleurs éligibles. Il faudra aussi aborder les dispositifs à adopter pour inciter à la prolongation d'activité. Par exemple en simplifiant la retraite progressive, ou le cumul emploi-retraite. Dans le premier cas, la piste d'un allègement des cotisations sociales des entreprises se prêtant au jeu du travail partiel pourrait

être explorée. Dans le second cas, il faudra sans doute accepter que les nouvelles cotisations payées par les travailleurs cumulards produisent, au moins en partie, de nouveaux droits. Pour accentuer l'attrait d'un prolongement d'activité, certains plaident aussi pour une augmentation de la surcote, ce bonus définitif appliqué aux retraites de ceux travaillant au-delà de la durée minimale de cotisation. Selon la

Chaire Transitions démographiques, transitions économiques (TDTE), il serait possible de la doubler, en la faisant passer de 1,25 à 2,50% par trimestre en plus (soit de 5 à 10% par année travaillée en plus), sans pour autant, en contrepartie, augmenter la décote (qui resterait fixée à 1,25% par trimestre manquant). Toujours selon ce groupe de réflexion, le cumul de ces diverses mesures permettrait d'accroître de 56 à 66% le taux d'emploi des 55 à 64 ans. Ce qui corres-

pondrait à 825 000 actifs en plus, soit par la baisse du chômage, soit par la prolongation volontaire d'activité.

Dernier volet à envisager : celui de l'épargne retraite. Certes, un grand pas a été franchi fin 2019 avec le lancement du nouveau plan d'épargne retraite (le PER), qui a déjà séduit, selon France Assureurs, plus de 3 millions de souscripteurs. Reste que les rentes que cette épargne permet de percevoir à la retraite ne pesaient, en 2019, que 6,9 milliards d'euros, soit 2,1% des dépenses totales de retraite. Un niveau encore insuffisant pour empêcher une trop forte baisse du taux de remplacement des cotisants. Rien n'a pour l'heure été annoncé par le nouvel exécutif. Mais certains, comme la Chaire TDTE, se prennent déjà à rêver d'un fonds public de pension, qui disposerait de 500 milliards d'actifs financiers, à ajouter à ceux déjà déposés sur le PER. Pas sûr que les syndicats se montrent aussi charmés par un tel projet de retraite par capitalisation...

**JULIEN BOUYSSOU**

## Profil n°6: La médecin

• 3 enfants • Début de carrière: 24 ans • Pas d'année de chômage • Revenu net de fin de carrière: 6750 euros par mois



### Pension pour un départ à 62 ans sans réforme: 2530 euros, soit 37,5%

Pension pour un départ à 64 ans		
Type de réforme	Montant mensuel de retraite <sup>(1)</sup>	Taux de remplacement <sup>(2)</sup>
SANS LA RÉFORME	2976 euros	44,1%
<b>AVEC UNE RÉFORME A MINIMA</b>	<b>2777 euros</b>	<b>41,1%</b>
Pension pour un départ à 65 ans		
Type de réforme	Montant mensuel de retraite <sup>(1)</sup>	Taux de remplacement <sup>(2)</sup>
SANS LA RÉFORME	3211 euros	47,6%
<b>AVEC UNE RÉFORME A MINIMA</b>	<b>3006 euros</b>	<b>44,5%</b>
<b>AVEC UNE RÉFORME À L'ALLEMANDE</b>	<b>2808 euros</b>	<b>41,6%</b>

→ Cette médecin ne doit s'attendre qu'à des taux de remplacement inférieurs à 50%, et surtout assurés par ses pensions complémentaires (Carmf et ASV). En cas de réforme à l'allemande, qui la verrait raccrocher à 65 ans, son taux de remplacement reculerait d'environ 6 points par rapport à un maintien du système actuel, et de 3 points par rapport à une réforme a minima. Il faut dire qu'elle écoperait alors d'une décote supérieure sur sa retraite de base (taux de 80%, au lieu de 90%). Et de moindres surcotes sur ses retraites complémentaires (taux de 100%, contre 115%). Soit un manque à gagner de 400 euros par mois environ.

(1) Montant net, pensions complémentaires incluses. (2) En pourcentage du dernier salaire ou revenu net.

### ➔ Profil n°7: **L'avocate**

- 2 enfants • Début de carrière à 25 ans • Pas d'année de chômage
- Revenu net de fin de carrière : 8 500 euros par mois



**Pension pour un départ à 62 ans sans réforme : 2317 euros, soit 27,3%**

Pension pour un départ à 64 ans		
Type de réforme	Montant mensuel de retraite <sup>(1)</sup>	Taux de remplacement <sup>(2)</sup>
SANS LA RÉFORME	2 738 euros	32,2%
<b>AVEC UNE RÉFORME A MINIMA</b>	<b>2 738 euros</b>	<b>32,2%</b>
Pension pour un départ à 65 ans		
Type de réforme	Montant mensuel de retraite <sup>(1)</sup>	Taux de remplacement <sup>(2)</sup>
SANS LA RÉFORME	2 819 euros	33,2%
<b>AVEC UNE RÉFORME A MINIMA</b>	<b>2 819 euros</b>	<b>33,2%</b>
<b>AVEC UNE RÉFORME À L'ALLEMANDE</b>	<b>2 621 euros</b>	<b>30,8%</b>

➔ Cette avocate est, avec le médecin ou le consultant, le profil qui dispose du plus faible taux de remplacement. Les pistes de refonte n'arrangeraient d'ailleurs pas ce constat : une réforme a minima laisserait son niveau de vie inchangé, même en ayant travaillé deux ou trois années de plus. Et une réforme à l'allemande l'amputerait d'un peu plus de 2 points. Car, même en partant à 65 ans, il lui manquerait quatre trimestres de cotisation par rapport aux 180 nécessaires. Si bien qu'elle écoperait d'une décote de 5%, appliquée sur ses retraites de base et complémentaire.

### Profil n°8: **La kinésithérapeute**

- 2 enfants • Début de carrière : 24 ans • Pas d'année de chômage
- Revenu net de fin de carrière : 3 500 euros

**Pension pour un départ à 62 ans sans réforme : 1197 euros, soit 34,2%**

Pension pour un départ à 64 ans		
Type de réforme	Montant mensuel de retraite <sup>(1)</sup>	Taux de remplacement <sup>(2)</sup>
SANS LA RÉFORME	1 371 euros	39,2%
<b>AVEC UNE RÉFORME A MINIMA</b>	<b>1 351 euros</b>	<b>38,6%</b>
Pension pour un départ à 65 ans		
Type de réforme	Montant mensuel de retraite <sup>(1)</sup>	Taux de remplacement <sup>(2)</sup>
SANS LA RÉFORME	1 442 euros	41,2%
<b>AVEC UNE RÉFORME A MINIMA</b>	<b>1 420 euros</b>	<b>40,6%</b>
<b>AVEC UNE RÉFORME À L'ALLEMANDE</b>	<b>1 399 euros</b>	<b>40%</b>

➔ Un léger décrochage de pouvoir d'achat : voilà ce qui attend ce profil, quel que soit le scénario de réforme. Le recul des bornes d'âge lui ferait en effet perdre tout ou partie des surcotes sur sa pension de base de la Caisse nationale des libéraux (la CNAVPL, qui pèse 50% de sa retraite totale) dont elle bénéficie dans le régime actuel pour trimestres travaillés en plus, et qui s'élèvent à 3% en cas de départ à 64 ans, et à 6% à 65 ans. Soit une perte de 20 à 43 euros par mois. A noter : ses retraites complémentaires de la Carpmko et de l'ASV, elles, ne seraient pas affectées.

<sup>(1)</sup> Montant net, pensions complémentaires incluses. <sup>(2)</sup> En pourcentage du dernier salaire ou revenu net.



# **Vous avez 1 chance sur 22 456 772 de trouver un trésor dans votre jardin.**

**C'est pour ça qu'on a créé MATLA.  
L'épargne retraite la moins chère du marché\*  
à moins de 1% de frais tout compris.**



**CE PRODUIT PRÉSENTE UN RISQUE DE PERTE EN CAPITAL.**

**Document non contractuel à caractère publicitaire.**

\* PER le moins cher du marché tous frais confondus – Observatoire Quantalys des Plans Épargne Retraite (PER) septembre 2021. MATLA est un contrat d'assurance collective sur la vie, souscrit dans le cadre du Plan Épargne Retraite individuel de type multisupport, commercialisé par Boursorama en sa qualité d'intermédiaire en assurances, et conçu par Oradéa Vie (groupe Société Générale), entreprise régie par le Code des assurances. Boursorama est immatriculée auprès de l'organisme pour le Registre des Intermédiaires en Assurance sous le n° 07 022 916 (orias.fr) en tant que courtier en assurance. **BUZZMAN** Boursorama, SA au capital de 43 774 464 € – RCS Nanterre 351 058 151 – TVA FR 69 351 058 151 – 44 rue Traversière – CS 80134 – 92772 Boulogne-Billancourt Cedex.

### ➔ Profil n°9: **Le consultant** • 1 enfant • Début de carrière: 22 ans • Pas d'année de chômage • Revenu net de fin de carrière: 5850 euros par mois

**Pension pour un départ à 62 ans sans réforme:**  
**1524 euros, soit 26,1%**

**Pension pour un départ à 64 ans**

Type de réforme	Montant mensuel de retraite <sup>(1)</sup>	Taux de remplacement <sup>(2)</sup>
SANS LA RÉFORME	1843 euros	31,5%
<b>AVEC UNE RÉFORME A MINIMA</b>	<b>1843 euros</b>	<b>31,5%</b>

**Pension pour un départ à 65 ans**

Type de réforme	Montant mensuel de retraite <sup>(1)</sup>	Taux de remplacement <sup>(2)</sup>
SANS LA RÉFORME	2014 euros	34,4%
<b>AVEC UNE RÉFORME A MINIMA</b>	<b>2014 euros</b>	<b>34,4%</b>
<b>AVEC UNE RÉFORME À L'ALLEMANDE</b>	<b>1914 euros</b>	<b>32,7%</b>

➔ Même en raccrochant à 65 ans, avec dès lors le nombre de trimestres cotisés nécessaires pour atteindre le taux plein, ce profil ne pourra espérer, dans le système actuel, un taux de remplacement supérieur à 35%. Une réforme a minima ne lui ferait pas gagner un centime. En cas de réforme à l'allemande, il perdrait même une centaine d'euros par mois, avec une pension qui passerait sous le seuil des 2000 euros. La faute à une décote de 10% appliquée, pour trimestres manquants, à sa retraite de base à la CNAVPL. Sa retraite complémentaire Cipav, elle, ne bougerait pas.



### Profil n°10: **Le fonctionnaire avec primes**

• 1 enfant • Début de carrière: 24 ans • Salaire net de fin de carrière avec primes (29% de sa rémunération): 6866 euros

**Pension pour un départ à 62 ans sans réforme:**  
**3098 euros, soit 45,1%**

**Pension pour un départ à 64 ans**

Type de réforme	Montant mensuel de retraite <sup>(1)</sup>	Taux de remplacement <sup>(2)</sup>
SANS LA RÉFORME	3659 euros	53,3%
<b>AVEC UNE RÉFORME A MINIMA</b>	<b>3648 euros</b>	<b>53,1%</b>

**Pension pour un départ à 65 ans**

Type de réforme	Montant mensuel de retraite <sup>(1)</sup>	Taux de remplacement <sup>(2)</sup>
SANS LA RÉFORME	3955 euros	57,6%
<b>AVEC UNE RÉFORME A MINIMA</b>	<b>3943 euros</b>	<b>57,4%</b>
<b>AVEC UNE RÉFORME À L'ALLEMANDE</b>	<b>3387 euros</b>	<b>49,3%</b>

➔ Ce fonctionnaire qui a commencé à travailler tard, et à qui il manque 16 trimestres pour un départ à 62 ans dans le système actuel, n'a presque rien à craindre d'une réforme a minima, qui laisserait inchangée sa retraite de base, et écornerait à peine sa retraite additionnelle de la RAEP, qui ne pèse que 4% de sa pension totale. Mais une réforme à l'allemande amputerait son pouvoir d'achat de plus de 550 euros par mois, car il lui manquerait alors, même à 65 ans, 12 trimestres de cotisation, ce qui ferait baisser de 10 points son taux de liquidation.

(1) Montant net, pensions complémentaires incluses. (2) En pourcentage du dernier salaire ou revenu net.



# MIF PER RETRAITE

## PRÉPAREZ VOTRE RETRAITE AUX MEILLEURES CONDITIONS



La qualité d'une offre  
financière reconnue  
déclinée en 3  
modes de gestion



Aucuns frais  
sur les versements  
et les arbitrages



Déductibilité fiscale  
de vos versements \*



Le choix à la retraite  
entre une sortie en  
capital ou en rente

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**.

**>> MIF PER Retraite déjà doublement  
récompensé par la presse spécialisée**

Jurys composés de journalistes et/ou de professionnels

**Demandez votre documentation sur**  
**mifassur.com** ou au **09 70 15 77 77**

\* Dans la limite des plafonds disponibles.

**MIF PER RETRAITE** est un contrat groupe d'assurance vie multisupport d'épargne-retraite souscrit par l'ADERM  
(Association pour le Développement de l'Épargne Retraite Mutualiste), assuré et distribué par la MIF.

**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](http://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

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

épargne & prévoyance

mif



# Quelle réforme pour les régimes spéciaux ?

Mettre fin aux avantages des salariés de la RATP ou d'EDF pourrait prendre du temps, et forcer à octroyer de coûteuses concessions.

Cette fois-ci sera-t-elle la bonne ? Emmanuel Macron l'a répété durant la campagne électorale : s'il n'a pas réussi à les fondre dans un système universel, désormais abandonné, il compte toujours mettre fin aux régimes spéciaux de retraite, en vigueur à la RATP, à EDF ou à la Banque de France. Mais parions qu'il épargnera les plus petits d'entre eux. «Les danseurs de l'Opéra, qui cessent tôt leur carrière, méritent un traitement particulier», concède Erwann Tison, directeur des études de l'Institut Sapiens. Et il ne changera rien, par ailleurs, au financement de la retraite des fonctionnaires. Pourtant, selon une estimation anonyme, parue dans la revue «Commentaire», ces régimes coûteraient 30 milliards d'euros par an, car l'Etat surcote pour équilibrer les comptes, à hauteur de 74,3% du salaire pour les fonctionnaires civils, et de 30,6% dans les collectivités locales et les hôpitaux, contre 16,4% pour les employeurs du privé. Pour le reste, trois scénarios de réforme se dessinent, ici décryptés.

## ● Une refonte à minima

Et si le gouvernement se concentrait sur la réforme du régime du privé, en laissant tomber sa promesse sur les régimes spéciaux ? Un chantier à lui seul explosif, qui se cumulerait avec une réforme en cours, commencée par Marisol Touraine, qui prévoit un allongement à 43 ans de la durée de cotisation. Cette reculade aurait pour avantage d'éviter tout blocage à la RATP, ou dans les industries du gaz et de l'électricité. «Cette perspective semble cependant peu probable, parce qu'elle provoquerait un sentiment d'injustice chez les autres actifs», parie Thierry Legrand-Browaëys, auteur de «Réformer les retraites, une crispation

française» (Ed. L'Harmattan). Et cela n'empêcherait pas une négociation à minima. «Si les Français doivent travailler deux ou trois ans de plus, il serait logique que ces régimes connaissent, dans les mêmes proportions, un recul de leur borne d'âge», note François Ecalte, président de Fipeco. Ce qui conduirait les sédentaires de la RATP ou les actifs d'EDF à ne pouvoir partir qu'à 59 ou 60 ans, au lieu des 57 ans prochainement en vigueur (lire notre tableau). Cet allongement serait progressif : le précédent recul, de deux ans, adopté en 2010 suite à la réforme Sarkozy, n'a en effet débuté qu'en 2017, et s'étalerait jusqu'en... 2024 ! Le mode de calcul du montant de pension, à partir

des salaires des six derniers mois, devrait rester inchangé. Une règle plus avantageuse que celle du privé, où les salaires passés

sont actualisés selon l'inflation, pour faire la moyenne des 25 meilleures années. Ce qui, lorsque la hausse des prix augmente moins vite que les revenus du travail, conduit à un décrochage progressif des pensions du privé.

## ● Un basculement rapide dans le régime général

C'est le scénario le plus efficace économiquement. Même en accordant une longue transition aux salariés proches de la fin de carrière, pour qu'ils conservent le bénéfice des anciennes conditions, aligner l'âge de départ des régimes spéciaux sur celui du privé permettrait à terme d'économiser près de 9 milliards d'euros par an, selon la Cour des comptes. La réforme redistribuerait les cartes : selon Fipeco, si les règles du privé s'appliquaient au calcul du montant des pensions publiques, la moitié des fonctionnaires y gagnerait, tandis que l'autre moitié y perdrait, parfois à hauteur de 15% ! «Quel politique prendrait le risque d'un conflit social long ? D'autant que le «quoi qu'il en coûte» laisse penser que les milliards peuvent encore couler à flots», tempère

François Ecalte. «Les réactions seront très dures si on nous impose un tel scénario», complète Arole Lamasse, de l'Unsa-RATP. Nul doute qu'il faudrait, alors, consentir de grosses concessions. «Une indemnisation pourrait être octroyée aux salariés en poste, selon leur âge», confirme Erwann Tison. Quant aux discussions prévues sur la pénibilité, elles pourraient aboutir à la fixation d'âges dérogatoires. La réforme ressemblerait à celle engagée par Nicolas Sarkozy en 2008, qui visait à aligner la durée de cotisation de ces régimes sur celle du privé, de 41 ans à l'époque. Pour faire passer la pilule, il avait fallu lâcher du lest, en créant des échelons d'ancienneté supplémentaires, ou en intégrant des primes au calcul de la pension. Pour un surcoût évalué, au final, à 800 millions d'euros par an.

## ● L'application de la «clause du grand-père»

C'est le scénario évoqué à demi-mot par les équipes d'Emmanuel Macron, et qui est le plus probable. Il s'agirait de calquer la réforme sur celle engagée à la SNCF, qui voit les nouveaux embauchés cotiser au régime général du privé, tandis que les salariés en poste avant fin 2019 relèvent toujours du régime spécial. «Cette solution impose de faire cohabiter deux systèmes, ce qui peut susciter un climat de défiance dans les entreprises concernées», commente Frédéric Sève, secrétaire national de la CFDT. C'est aussi celle qui mettra le plus de temps à dégager des économies, l'ancien système survivant, en phase de cotisation, pendant au moins 43 ans. «D'autant que, pour réformer, il faudra là aussi payer», affirme Erwann Tison. Des concessions sous forme de hausses de salaire, d'avancement de carrière ou de prise en compte de la pénibilité pourraient être adoptées. Gare enfin aux effets pervers, avec la perte d'attractivité dont souffriraient certains métiers peu rémunérés, comme à la RATP.

**SYLVAIN DESHAYES**

Le mode de calcul des pensions est également plus avantageux.

Erwann Tison,  
directeur des études  
de l'Institut Sapiens



PHOTO: DAMIEN GRENON POUR CAPITAL

Certains départs se font encore largement avant 60 ans

Type de régime de retraite	Régime général	Fonction publique d'Etat <sup>(1)</sup>	RATP	Industries électrique et gazière	Banque de France
<b>NOMBRE DE PENSIONNÉS<sup>(2)</sup></b>	14,05 millions	1,6 million	49 177	136 867	16 000
<b>ÂGE LÉGAL DE DÉPART À LA RETRAITE</b>	62 ans	62 ans	52 ans (roulants), 57 ans (autres salariés)	55 à 57 ans (actifs <sup>(3)</sup> ), 60 à 62 ans (sédentaires <sup>(4)</sup> )	60 à 62 ans <sup>(5)</sup>
<b>ÂGE EFFECTIF MOYEN DE DÉPART À LA RETRAITE<sup>(6)</sup></b>	63,3 ans <sup>(7)</sup>	62,6 ans	56 ans	58,8 ans	60,8 ans
<b>RÉFÉRENCE POUR LE CALCUL DE LA PENSION DE RETRAITE</b>	25 meilleures années	6 derniers mois	6 derniers mois	6 derniers mois	6 derniers mois
<b>MONTANT MENSUEL MOYEN DE LA PENSION DE RETRAITE<sup>(8)</sup></b>	1 860 €	2 440 €	3 705 €	3 592 €	NC

(1) Fonctionnaires civils. (2) Pensionnés de droit direct. (3) 55 ans pour les personnes nées avant 1962, 57 ans pour les personnes nées à partir de 1967, à l'issue d'un allongement progressif. (4) 60 ans pour les personnes nées avant 1957, 62 ans pour les personnes nées à partir de 1962, à l'issue d'un allongement progressif de 4 mois par an. (5) 60 ans pour les personnes nées avant 1956, 62 ans pour les personnes nées à partir du 2<sup>e</sup> trimestre 1959, à l'issue d'un allongement progressif. (6) Age moyen conjoncturel, corrigé des effets générationnels. (7) Cnav et travailleurs indépendants. (8) Montant brut pour une pension à taux plein (2019 ou 2020). NC: non communiqué. Sources: Cour des comptes, Drees.

# Les pistes pour développer l'emploi des seniors

Pour éviter que les plus âgés n'attendent la retraite en étant au chômage, il va falloir mettre les bouchées doubles en matière de formation.

**C**hez Orange, tout le monde ne vieillit visiblement pas à la même allure... Et si Jacques Aschenbroich, le nouveau président du groupe, qui vient de souffler ses 68 bougies, a

fait en sorte de pouvoir rester en poste au-delà de 70 ans grâce à une modification des statuts, les salariés à moins de cinq ans de la retraite se verront proposer, eux, un «temps partiel senior» négocié dans le cadre d'un accord intergénérationnel qui leur permettra de raccrocher en douceur. «Cela ressemble plutôt à un guichet de départs volontaires, bougonne Sébastien Crozier, le représentant CFE-CGC du groupe. La retraite d'office, ça marche pour tous, sauf pour le président!» Voilà qui ne va pas arranger, en tout cas, un triste record

français : notre taux d'emploi des seniors, parmi les plus faibles d'Europe. C'est ainsi qu'à fin 2021, seuls 56,1% des 55 à 64 ans étaient encore en activité, une proportion qui tombe à un tiers pour la tranche des 60 à 64 ans. «A l'âge moyen de liquidation, les travailleurs ne sont généralement déjà plus en emploi, mais au chômage, au RSA, en incapacité ou en invalidité», rappelle à qui veut l'entendre Yves Veyrier, le secrétaire général du syndicat Force ouvrière.

Il n'en faut pas plus aux détracteurs de la prochaine réforme des retraites pour souligner que celle-ci, qu'il s'agisse de reculer de trois ans, ou même de deux ans, l'âge légal, se résumera donc à forcer nos tempes grises à pointer à Pôle emploi, ou à vivre des minima sociaux... La précédente modification des bornes d'âge, décidée par Nicolas Sarkozy et mise en place à partir de 2011, semble d'ailleurs confirmer ces craintes : selon l'Unédic,

le nombre de chômeurs indemnisés âgés de 60 ou 61 ans avait doublé entre 2008 et 2015. «Le passage à 62 ans ne s'était alors traduit par une progression de l'emploi que pour la moitié des personnes concernées. Un tiers d'entre elles étaient restées inactives, et 20% au chômage», complète Jean-Paul Domergue, responsable du plaidoyer à l'association SNC (Solidarités nouvelles face au chômage). C'est d'autant plus problématique que ces chômeurs sont ensuite peu susceptibles de retrouver un job : au troisième trimestre 2021, la durée d'inscription des plus de 55 ans à Pôle emploi atteignait 771 jours, plus du double de la moyenne.

Ce maintien en activité sera par ailleurs crucial pour équilibrer les comptes de la Sécurité sociale, qui souffrent de l'arrivée des baby-boomers à la retraite. Selon le COR (Conseil d'orientation des

retraites), le nombre de cotisants pour un pensionné va en effet continuer à diminuer, et passer de 1,7 à 1,3 d'ici à 2070. «S'il y a proportionnellement moins d'actifs, cela affaiblira le financement du système des retraites, mais aussi de toute la protection sociale», affirme Valérie Batigne, fondatrice de la start-up Sapiendo. Les cotisations de nos seniors constitueront donc une manne précieuse. «Si leur taux d'emploi devait rejoindre celui des 18 à 55 ans, on compenserait alors l'effet du vieillissement de la population sur les comptes», abonde Hippolyte d'Albis, coprésident du Cercle des économistes et auteur du livre récemment paru «Les Seniors et l'emploi».

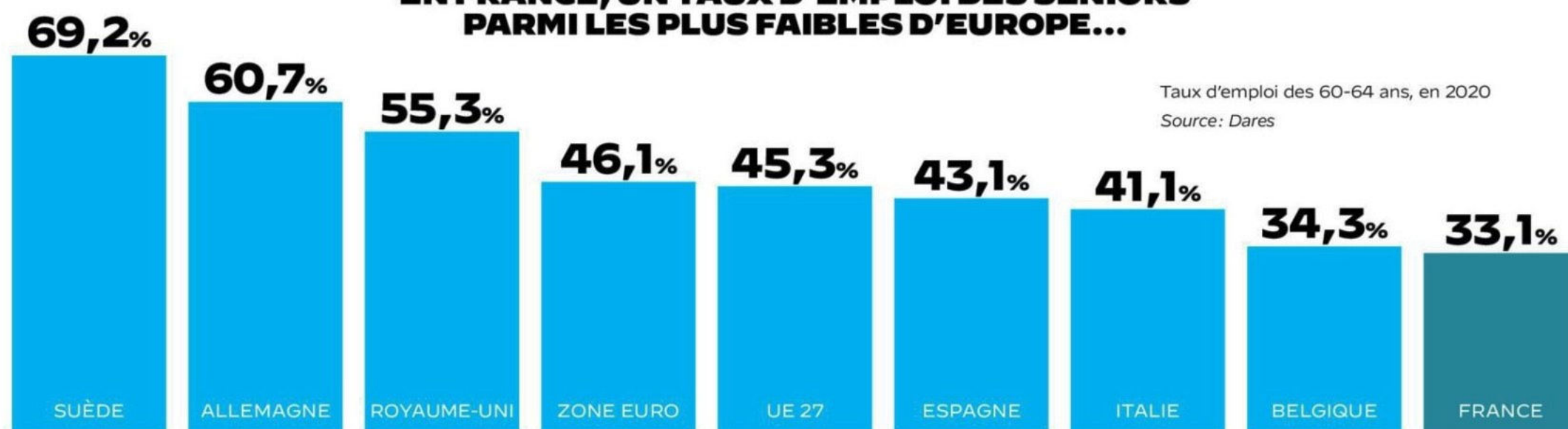
Mieux vaut cependant se rendre à l'évidence : c'est loin d'être gagné, tant la sortie précoce du marché du travail constitue l'option privilégiée, notamment du côté des employeurs. Et cela depuis le début des années

1980, à l'époque des préretraites financées sur fonds publics. Rien qu'entre 1981 et 1983, alors même que l'âge de départ venait de passer à 60 ans, le nombre de bénéficiaires de tels plans avait explosé, passant de 142 000 à 300 000 par an. «La mesure relevait d'une vision vieillotte de l'économie, selon laquelle un senior prenait forcément la place d'un jeune. On pensait aussi que, en cas de perte d'emploi, en retrouver serait trop compliqué pour lui. Le mettre à la retraite permettait donc de s'enlever une épine du pied», détaille François Langot, professeur d'économie à l'université du Mans et à la Paris School of Economics. Et si, depuis, l'Etat a arrêté tout financement de ces départs, le mal est fait. «Ces plans ont terni l'image des travailleurs âgés, qui seraient fatigués, moins productifs... Pas besoin de gratter beaucoup, par ailleurs, pour comprendre que les entreprises estiment surtout qu'ils leur coûtent relativement cher», souligne Patrice de Broissia, associé au sein du cabinet spécialisé Oasys Consultants. Il est vrai qu'en France la courbe des rémunérations suit l'ancienneté des salariés, et que la tentation est grande d'équilibrer la pyramide des âges en se débarrassant de ces travailleurs mieux payés. «Sitôt qu'un plan de licenciement collectif s'ouvre, les seniors sont les premiers concernés», regrette le sénateur LR René-Paul Savary, auteur d'un rapport sur le sujet en 2019. Les chiffres lui donnent raison : alors qu'en 2020 le nombre de ruptures conventionnelles a, pour la première fois en sept ans, baissé pour l'ensemble de la population, il a augmenté de 3,2% pour les plus de 50 ans.

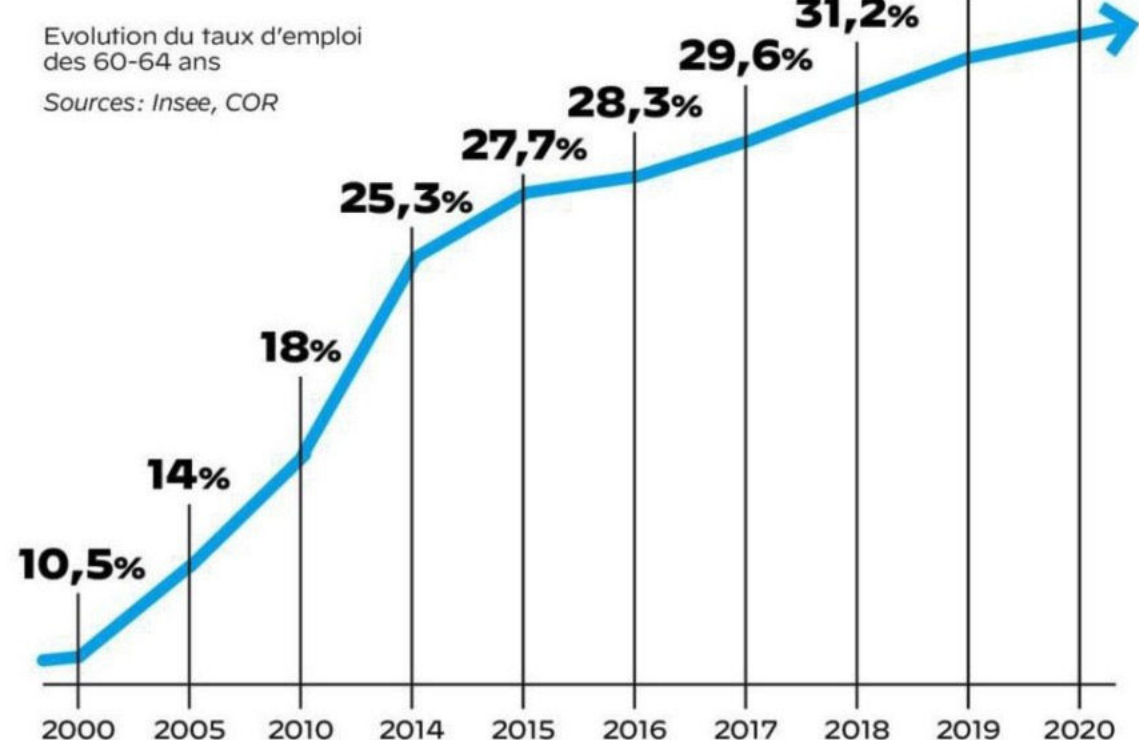
Mais si les employeurs s'autorisent à pousser dehors leurs effectifs âgés, c'est aussi parce que ces travailleurs ne s'accrochent pas vraiment à leur poste. Il suffit de regarder les derniers chiffres du régime

## Les chômeurs de plus de 55 ans restent deux ans à Pôle emploi

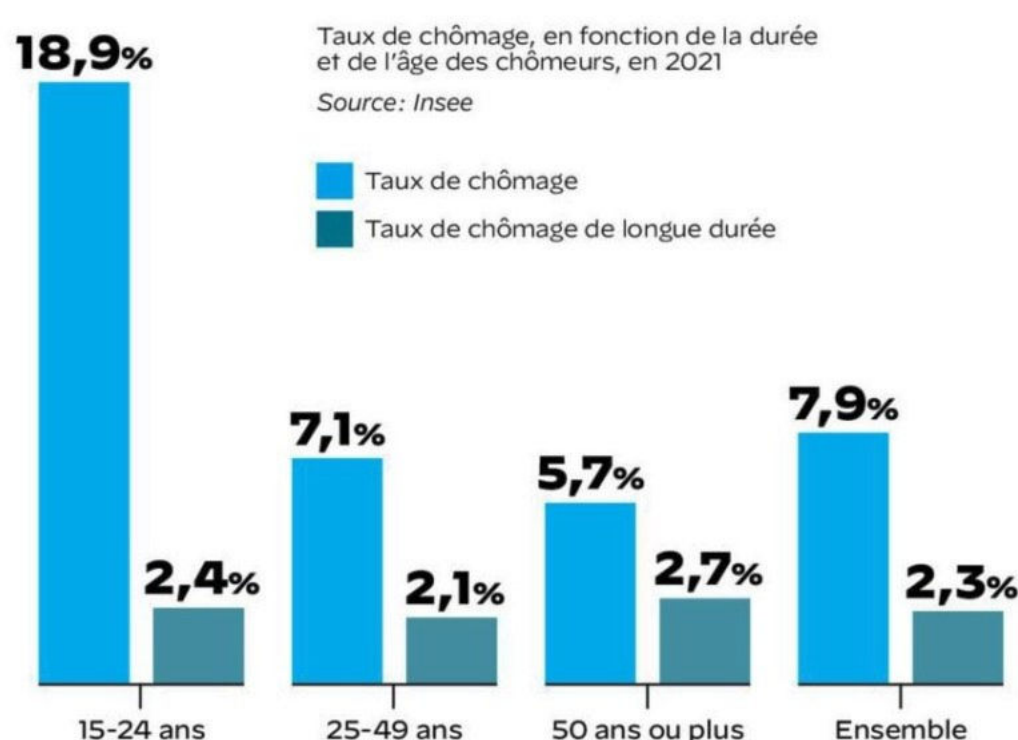
## EN FRANCE, UN TAUX D'EMPLOI DES SENIORS PARMI LES PLUS FAIBLES D'EUROPE...



## ... MÊME SI CE TAUX A PROGRESSÉ, SOUS L'EFFET DES PRÉCÉDENTES RÉFORMES



## LES SENIORS SONT DAVANTAGE TOUCHÉS PAR LE CHÔMAGE DE LONGUE DURÉE



complémentaire Agirc-Arrco pour s'en convaincre : 55% des salariés du privé ayant raccroché en 2020 sont partis dès qu'ils le pouvaient, à l'âge du taux plein, en acceptant donc les 10% de malus prévus sur leur seule pension complémentaire, et appliqués durant trois ans. Et 1% d'entre eux seulement ont choisi de reporter de deux ans leur départ, pour bénéficier à l'inverse d'un bonus de 10% (versé sur une année cette fois). Ce faible attrait pour le «travailler plus longtemps» se vérifie dans tous les régimes : la part des personnes parties avec une décote globale est ainsi passée de 6,1% pour la génération 1938 à 7,1% pour la génération 1950, selon la Drees (Direction des statistiques). Autre incitation à ne pas s'attarder en entreprise : les règles, généreuses, que l'assurance chômage a conservées à l'égard de ces seniors. Ils bénéficient ainsi d'une durée d'indemnisation de trois ans, contre deux pour les moins de 53 ans, sans aucune dégressivité sur leurs allocations. De plus, ils peuvent continuer à valider jusqu'à 20 trimestres pour

### La part de travailleurs raccrochant avec une décote a augmenté

leur retraite de base, de façon à atteindre le taux plein. «La rupture conventionnelle leur permet en outre de partir avec des indemnités de licenciement», rappelle Pierre Erbs, président de la CFR (Confédération française des retraités). Tous ces seniors seraient-ils devenus fainéants ? Loin s'en faut... Financièrement, mieux vaut souvent liquider ses droits, même avec une décote, que de rester en inactivité. L'usure au travail explique aussi une bonne part de ces départs précoces. «C'est le paradoxe de la productivité, les travailleurs les plus efficaces sont gardés et pressurés, jusqu'à la lassitude», résume Bruno Palier, directeur de recherche du CNRS à Sciences po.

Face à ces réflexes solidement ancrés, inutile de dire que les mesures jusqu'ici imaginées pour inciter au maintien d'activité ont échoué. A commencer par les plus contraignantes d'entre elles, comme la contribution Delalande, en vigueur de 1987 à 2008. Alors qu'elle visait à taxer les licenciements des salariés de plus de 50 ans, elle a surtout incité les entreprises à limiter

l'embauche de personnels âgés. Même déception pour la pénalité senior, qui ponctionnait à hauteur de 1% de leur masse salariale les entreprises n'ayant pas adopté de plan d'action en faveur de l'emploi de salariés âgés. Elle n'a fonctionné que de 2010 à 2013. «Cette amende a surtout conduit les entreprises à en avoir plein le dos», soupire Anne-Marie Guillemard, professeure émérite de sociologie à l'université Paris-Cité. Les tenants d'une politique incitative n'ont pas fait mieux. Le contrat de génération concocté par François Hollande, qui prévoyait une aide pour toute embauche d'un jeune de moins de 26 ans associée au maintien en emploi d'un salarié de plus de 57 ans, n'avait ainsi débouché en 2015 que sur 40 300 contrats, soit cinq fois moins qu'espéré. Il a été supprimé deux ans plus tard. Quant aux CDD seniors (aux motifs de recours et aux délais de carence aménagés) ou aux contrats de professionnalisation dédiés (avec une aide de 2 000 euros pour l'employeur à la clé), ils peinent à convaincre. «Ce type de financements ne suscite le plus souvent que des effets d'aubaine», regrette Jean-Paul Domergue. ➔

# Les salariés anticipent leur fin de carrière, **un à deux ans avant** le nouvel âge de départ

➔ Pas sûr que le gouvernement fasse mieux à l'occasion de sa future réforme, pour laquelle il a prévu de dépoussiérer deux dispositifs déjà anciens, la retraite progressive et le cumul emploi-retraite. La première, qui permet d'aménager son temps de travail dès 60 ans tout en percevant une partie de sa pension, n'a ainsi représenté que 1,9% des attributions de droit direct en 2021. Elle souffre d'un double handicap, puisque l'employeur doit s'adapter à ces temps partiels, tandis que le salarié peut craindre une mise au placard. «Pour que le dispositif soit bien vécu, il faudrait une valorisation des compétences rares... Mais on préfère sous-traiter ces tâches à l'extérieur», déplore Sébastien Crozier, chez Orange. Quant au cumul emploi-retraite, il n'avait séduit en 2019 que 3,7% des retraités de plus de 55 ans. Parmi les freins identifiés: le fait, pour ces travailleurs, de cotiser à fonds perdu (à hauteur de 500 millions d'euros, tout de même, en 2018), ou de devoir respecter de complexes plafonds de ressources, entre revenus d'activité et pension.

### La retraite progressive n'a séduit que 1,9% des pensionnés en 2021

«La procédure est aussi très lourde administrativement, puisqu'il faut établir un solde de tout compte, et informer son employeur pour obtenir un nouveau contrat», décrit Marilyn Vilardebo, présidente fondatrice du cabinet de conseil Origami&Co.

Alors, faudra-t-il se résigner à voir nos travailleurs expérimentés grossir les rangs de Pôle emploi? Pas forcément. «Dans les pays ayant repoussé de quelques années l'âge de la retraite, le taux d'activité des seniors est plus élevé, comme si les salariés anticipaient la fin de leur vie professionnelle un à deux ans avant ce nouvel âge de départ», suggère Valérie Batigne. C'est ce que

les économistes appellent «l'effet horizon», selon lequel les trajectoires professionnelles finissent par s'adapter. De fait, en France, les précédentes réformes se sont accompagnées d'une hausse du taux d'emploi de ces catégories: entre les années 2000 et aujourd'hui, celui des 55 à 64 ans a bondi de 32% à plus de 56%, et celui des 60 à 64 ans a même augmenté de 22 points, avec une forte accélération après la réforme de 2010, qui a repoussé l'âge légal de 60 à 62 ans. «Il y a une croyance très malthusienne en France selon laquelle on augmenterait le chômage en augmentant la population active, mais cela ne marche pas comme ça», assure Florence Legros, professeure de sciences économiques à l'université Paris Dauphine. Sur le long terme, un recul de l'âge de la retraite, ne serait-ce que de deux ans, serait dès lors bénéfique pour les finances publiques. Le spécialiste François Ecal

a ainsi calculé dans une note du site Fipeco que, entre les économies sur les montants de pensions à verser et le supplément de cotisations encaissées, le gain serait de 0,4 point de PIB. «Cela rapporterait autour de 12 milliards d'euros, quand les coûts supplémentaires à prévoir sur les indemnités journalières ou les allocations chômage ne compteraient que pour 4 ou 5 milliards», détaille le sénateur René-Paul Savary.

Le problème, c'est qu'Emmanuel Macron pourrait très bien avoir mis la charrue avant les bœufs. «La prolongation d'activité ne peut vraiment marcher qu'avec des gens qualifiés, ce qui doit amener à discuter d'abord de la formation tout au long de la vie», prévient Florence Legros. A titre d'exemple, la Finlande a réformé son système de retraite

après avoir mené une politique volontariste de formation des travailleurs seniors mais aussi des dirigeants d'entreprise. Si bien que le taux d'emploi des 55 à 64 ans y dépasse aujourd'hui les 68%! En France, le rebond du taux d'emploi engagé à la fin des années 1990 accreditte cette thèse: il serait dû, en partie, à un effet de génération. «Il a coïncidé, au moins à son début, avec le vieillissement des effectifs du papy-boom, mieux formés et plus éduqués», rappelle Hippolyte d'Albis. Mais si, dans son précédent projet de réforme sur le système universel par points, Emmanuel Macron avait prévu un congé de reconversion et la généralisation de la visite médicale à 55 ans pour les travailleurs exposés, tout juste évoque-t-on aujourd'hui un débat sur la pénibilité, sans plus de précision sur la façon de réorienter ces travailleurs occupant des postes difficiles. «On connaît la chanson: on commence par reculer l'âge de départ, et on verra le reste plus tard. Alors qu'il y a urgence à garantir un emploi pérenne!», s'insurge Yves Veyrier. «La formation, ce n'est pas à 55 ans que ça commence, à coups d'une ou deux heures. C'est tout au long de la vie», complète Hippolyte d'Albis. Preuve de la timidité du gouvernement en la matière, une proposition de loi de Valérie Six, députée UDI, en faveur du maintien en activité des travailleurs expérimentés, et adoptée en première lecture à l'Assemblée en novembre 2021, attend toujours d'être promulguée. «De nombreux articles ont été défaits», regrette-t-elle par ailleurs. Le texte prévoyait pourtant une visite médicale à 45 ans, associée à un entretien professionnel avec un conseiller spécialisé, ainsi qu'une autre mesure, qui envisageait cette fois la création d'un index, sur le modèle de celui pour l'égalité hommes-femmes. Parmi les principaux critères retenus figuraient le taux de formation, le taux d'emploi, la mobilité interne ou le turnover des travailleurs expérimentés. «L'idée est avant tout de récompenser les entreprises, pour les amener à valoriser au mieux ces ressources humaines», explique la députée. Pas sûr qu'Orange figure au mieux sur cet index, s'il devait un jour être créé...

**CONSTANCE DAIRE**

## NOUS PARTONS PLUS TÔT À LA RETRAITE QUE NOS VOISINS

Ages moyens à la liquidation en 2019



Source: COR



**MaRetraite**  
BILAN-PROJET-ÉPARGNE

## ***Il n'est jamais trop tôt pour préparer sa retraite.***

Dès maintenant, constituez-vous un complément de revenus pour la retraite avec nos solutions Assurance vie et Plan Epargne Retraite.



**CAISSE  
D'ÉPARGNE**  
*Vous être utile.*

Banque & Assurances

Investir sur un contrat d'assurance vie peut vous exposer à un risque de perte en capital selon les supports sélectionnés. Parlez-en à votre conseiller.

Communication à caractère publicitaire.

BPCE - Société anonyme à directoire et conseil de surveillance au capital de 180 478 270 euros - Siège social : 50, avenue Pierre Mendès France - 75201 Paris Cedex 13 - RCS Paris N°493 455 042, intermédiaire d'assurance immatriculé à l'Orias sous le N° 08 045 100 [www.orias.fr](http://www.orias.fr). Contrat d'assurance distribué par votre Caisse d'Épargne - ALTMANN + PACREAU - Crédit photo : Ronan Merot.

# La grande injustice des revalorisations de pensions

Alors que leur pouvoir d'achat s'amenuise d'année en année, tous les retraités ne bénéficient pas des mêmes hausses pour leurs rentes.

**L**e gouvernement s'y est engagé : les revenus de nos retraités seront revalorisés, à hauteur de l'inflation, dès juillet, pour un premier versement le 9 août. Soit avec six mois d'avance sur le calendrier habituel, du fait de l'accélération de la hausse des prix (+5,2% sur un an en mai dernier). Mais que ces pensionnés ne se

réjouissent pas trop vite ! D'abord parce que la hausse ne concernera que les retraites de base (sauf au CNBF, la caisse des avocats) et pas celles versées par les régimes complémentaires, comme celui de l'Agirc-Arrco, qui doit se réunir en juin pour décider de la conduite à tenir. Sauf aménagements, la revalorisation pourrait de plus avoir pour effet de faire franchir à certains retraités des seuils de revenus, les privant dès lors de

taux de CSG préférentiels. Le montant net de leur nouvelle pension risquant alors... d'être inférieur au précédent ! Enfin, cette hausse ne sera pas rétroactive, et sera loin de compenser le lent décrochage des pensions par rapport à l'évolution globale des prix, comme à celle de l'indice des prix à la consommation (IPC), ce panier sur lequel elles devraient, en principe, se caler. Comme le montre notre tableau exclusif,

## ➡ Jusqu'à 7 points de pouvoir d'achat en moins en dix ans

Type de retraite	Caisse de versement	Nombre de bénéficiaires <sup>(1)</sup>	Nombre de cotisants	Revalorisation de la pension servie	
				depuis 5 ans	depuis 10 ans
<b>RETRAITE DE BASE DU PRIVÉ, SI INFÉRIEURE À 2 000 € PAR MOIS<sup>(2)</sup></b>	Cnav	<b>14,05 millions</b>	<b>21,4 millions</b>	<b>+ 3,7%</b>	<b>+ 7,3%</b>
<b>RETRAITE DE BASE DU PRIVÉ, SI SUPÉRIEURE À 2 014 € PAR MOIS<sup>(2)</sup></b>				<b>+ 2,9%</b>	<b>+ 6,6%</b>
<b>RETRAITES COMPLÉMENTAIRES DU PRIVÉ</b>	Agirc-Arrco	<b>12 millions</b>	<b>19,2 millions</b>	<b>+ 2,6%</b>	<b>+ 5,8%</b>
<b>RETRAITE DE BASE DES FONCTIONNAIRES DE L'ÉTAT, SI INFÉRIEURE À 2 000 € PAR MOIS<sup>(2)</sup></b>	Service des retraites de l'Etat (SRE)	<b>1,6 million</b>	<b>1,68 million</b>	<b>+ 3,7%</b>	<b>+ 7,3%</b>
<b>RETRAITE DE BASE DES FONCTIONNAIRES DE L'ÉTAT, SI SUPÉRIEURE À 2 014 € PAR MOIS<sup>(2)</sup></b>				<b>+ 2,9%</b>	<b>+ 6,6%</b>
<b>RETRAITE ADDITIONNELLE DE LA FONCTION PUBLIQUE</b>	RAFP	<b>268 000<sup>(3)</sup></b>	<b>4,5 millions</b>	<b>+ 6,5%</b>	<b>+ 8,8%</b>
<b>RÉGIME COMPLÉMENTAIRE DES INDÉPENDANTS<sup>(4)</sup></b>	RCI	<b>1,07 million</b>	<b>3,80 millions</b>	<b>+ 3,7%</b>	<b>+ 3,7%<sup>(4)</sup></b>
<b>RETRAITE DE BASE DES PROFESSIONS LIBÉRALES</b>	CNAVPL	<b>357 112</b>	<b>967 411</b>	<b>+ 2,8%</b>	<b>+ 5%</b>
<b>RETRAITE COMPLÉMENTAIRE DE CERTAINES PROFESSIONS LIBÉRALES</b>	Cipav	<b>116 000</b>	<b>501 000</b>	<b>0%</b>	<b>+ 3,3%</b>
<b>RETRAITE DE BASE DES AVOCATS<sup>(5)</sup></b>	CNBF	<b>14 088</b>	<b>72 235</b>	<b>+ 3,5%</b>	<b>+ 8,7%<sup>(5)</sup></b>
<b>RETRAITE COMPLÉMENTAIRE DES AVOCATS<sup>(5)</sup></b>	CNBF			<b>+ 2,3%</b>	<b>+ 4,9%<sup>(5)</sup></b>

(1) Pensionnés de droit direct. Chiffres 2020, sauf pour la Cnav et le SRE (chiffres 2021). (2) En 2020, la Cnav et le SRE ont créé, pour cette seule année, cinq catégories de pensions. Nous avons retenu la première (moins de 2 000 euros par mois) et la quatrième (plus de 2 014 euros par mois). (3) Pensions de réversion incluses. (4) Calculs sur les 9 dernières années, au lieu de 10. (5) Calculs sur les 8 dernières années, au lieu de 10. Calculs effectués par notre partenaire Sapiendo.



## La sous-indexation touche la majorité des caisses de retraite

**Valérie Batigne,**  
présidente de Sapiendo



réalisé avec le cabinet Sapiendo, ce phénomène est à l'œuvre sur cinq ans comme sur dix ans. Parmi les plus mal lotis, certaines professions libérales, dont les retraites de base et complémentaire ont respectivement perdu 5 et 6,7 points de pouvoir d'achat depuis 2012, une période durant laquelle l'inflation cumulée a atteint 10%. C'est à peine mieux du côté des salariés du privé : si la pension de base des plus modestes (différentes revalorisations ont été décidées, début 2020, en fonction du revenu) a baissé de 2,7 points, leur pension complémentaire a, elle, décroché de 4,2 points. La sanction est pire pour les plus aisés : un retraité du privé qui, voici dix ans, percevait 3 000 euros mensuels, dont 1 600 de complémentaire Agirc-Arrco, ne reçoit que 3 185 euros aujourd'hui, soit un manque à gagner annuel de 1 380 euros (3,5 points de pouvoir d'achat en moins). Et n'allez pas croire que ces manipulations ne pénalisent que les retraités. «Elles concernent aussi les actifs, puisque les points qu'ils accumulent grâce à leurs cotisations auront moins de valeur au moment de liquider leurs droits», rappelle Valérie Batigne, dirigeante de Sapiendo. Cela n'empêche pas quelques régimes de mieux traiter leurs pensionnés, comme la caisse des avocats, qui a réussi, peu ou prou, à préserver leur pouvoir d'achat. Il faut dire qu'elle compte cinq cotisants pour un retraité, ce qui donne quelques marges de manœuvre.

Mais comment expliquer de telles sous-valorisations, alors que, depuis la réforme Balladur de 1993, les retraites ne sont plus censées suivre l'évolution des salaires, mais celle des prix (un principe étendu aux fonctionnaires depuis 2003) ? C'est du côté des déficits financiers des régimes qu'il faut chercher. «Pour les caisses, c'est un moyen de faire face au vieillissement de la population, et au déséquilibre croissant entre cotisants et pensionnés», explique Valérie Batigne. C'est ainsi qu'en 2020 la Cnav, par mesure d'économie, n'avait revalorisé les pensions de plus de 2 014 euros que de 0,3%. Tandis que l'Agirc-Arrco n'a cessé de recourir aux dérogations à son principe d'indexation, prévues dans un accord de 2019. En 2021, aucune hausse n'avait ainsi été décidée, car l'inflation de l'année précédente avait, exceptionnellement, dépassé l'évolution des salaires, orientés à la baisse suite au Covid. Tandis que, pour 2022, c'est la fonte des réserves financières (elles doivent représenter au moins six mois de prestations) qui a motivé une hausse de 0,5 point inférieure à l'inflation.

**SYLVAIN DESHAYES**

	Ecart cumulé par rapport à l'indice des prix hors tabac		Ecart cumulé par rapport à l'inflation		Commentaire
	depuis 5 ans	depuis 10 ans	depuis 5 ans	depuis 10 ans	
	-1,8%	-2,3%	-2,5%	-2,7%	Certes, les pensions les plus modestes ont été relativement mieux revalorisées que les autres. Mais le coup de pouce annoncé pour cet été sera plus que bienvenu pour compenser les pertes de pouvoir d'achat.
	-2,5%	-3%	-3,2%	-3,4%	
	-2,9%	-3,8%	-3,5%	-4,2%	Grosses pertes de pouvoir d'achat dans ces régimes contraints d'être à l'équilibre.
	-1,8%	-2,3%	-2,5%	-2,7%	Les revalorisations des pensions de fonctionnaires sont les mêmes qu'au régime général du privé. Les retraités aisés ont donc aussi subi une perte de pouvoir d'achat supérieure de 0,7 point à celle des plus modestes.
	-2,5%	-3,0%	-3,2%	-3,4%	
	+1,0%	-0,8%	+0,3%	-1,2%	Les meilleures revalorisations de notre panel. Mais il s'agit ici d'un régime par capitalisation.
	-1,8%	-4,2% <sup>(4)</sup>	-2,5%	-4,1% <sup>(4)</sup>	Malgré de nombreux cotisants, la perte de pouvoir d'achat est élevée, notamment sur neuf ans.
	-2,7%	-4,6%	-3,4%	-5,0%	La caisse des libéraux a préféré provisionner plutôt que de maintenir le pouvoir d'achat.
	-5,5%	-6,4%	-6,1%	-6,7%	La caisse a connu des déboires financiers et affiche les plus fortes pertes de pouvoir d'achat.
	-1,6%	+1,5% <sup>(5)</sup>	-1,5%	+1,8% <sup>(5)</sup>	Le ratio plus que favorable entre le nombre de pensionnés et le nombre de cotisants a permis à cette petite caisse de maintenir le pouvoir d'achat de ses retraités, du moins au sein du régime de base.
	-2,9%	-2,3% <sup>(5)</sup>	-2,8%	-2,0% <sup>(5)</sup>	

**Méthodologie :** pour constituer les évolutions sur 5 ou 10 ans, nous avons comparé le montant de la pension au 1<sup>er</sup> janvier 2022 au montant de cette même pension au 1<sup>er</sup> janvier 2017 ou 2012. **IPC :** Indice des prix hors tabac (comparaison des valeurs d'indice publiées au «JO» au mois de janvier de chaque année) : +5,5% sur 5 ans ; +9,6% sur 10 ans. **Inflation** (valeurs annuelles fournies par l'Insee) : +6,1% sur 5 ans ; +10% sur 10 ans.

# Les astuces pour doper votre future pension

Rachat de trimestres, retraite progressive, surcote... découvrez les dispositifs pour compléter vos revenus, et ce qu'ils pourraient devenir avec la réforme.

**B**ien sûr, pour étoffer leurs futurs revenus de retraités, la plupart des travailleurs pensent en priorité à épargner. Mais c'est oublier un peu vite que de nombreux dispositifs légaux permettent d'améliorer le montant de pension, le plus souvent en prolongeant son activité. Mais il faudra aussi vérifier que vos caisses d'affiliation n'ont pas fait d'erreur sur vos droits, ou même... que vous n'avez pas oublié certains d'entre eux ! Nos conseils détaillés.

### ● Regardez du côté de la retraite progressive

La réforme à venir devrait être l'occasion, pour l'exécutif, d'améliorer la retraite progressive, ce dispositif pas forcément connu, mais qui permet, dès 60 ans, de travailler à temps partiel, tout en percevant une partie de sa retraite. Et de la sorte, de continuer à engranger de nouveaux droits, grâce aux cotisations effectuées, jusqu'au moment de raccrocher définitivement. Cet aménagement de fin de carrière vient tout juste, et après bien des atermoiements, d'être amélioré. Alors que le dispositif ne concernait jusqu'ici que les salariés soumis au régime légal des 35 heures, et donc au temps de travail décompté en heures, il a été élargi aux salariés passés en forfait jours réduit. Et pourra donc également concerner les cadres, dont le temps de travail se décompte le plus souvent en jours, et pas en heures. Les détails sont parus fin avril, via un décret : pour en profiter, il faudra que la nouvelle durée de travail de ces salariés en forfait jours soit comprise entre 40 et 80% de la durée maximale du travail. C'est aussi valable pour les travailleurs qui exercent une activité non salariée : selon le texte, «la

quotité de travail correspondante est comprise entre 40 et 80% de la durée de travail à temps complet ou de la durée de travail maximale légale». En l'absence de durée de travail, il faudra que «le revenu annuel que cette activité leur procure soit supérieur ou égal à 40% du salaire minimum de croissance (Smic) brut calculé sur la durée légale du travail». Rien n'empêche ces travailleurs, bien sûr, de reprendre au besoin une activité à temps plein. Mais le versement de la pension s'arrêtera alors au premier jour du mois civil suivant cette reprise d'activité. Il faut espérer que ce cadre ne soit pas modifié suite à la prochaine réforme des retraites. Même s'il restera à savoir si l'âge pour en profiter sera lui aussi décalé, de deux ou trois ans, soit donc à partir de 62 ou de 63 ans.

### ● Visez la surcote en travaillant plus longtemps

C'est le moyen le plus simple d'engranger des droits en plus : travailler au-delà de l'âge auquel vous aurez validé le nombre de trimestres de cotisation nécessaires, appelé âge du taux plein, afin de bénéficier d'une surcote, de 1,25% par trimestre travaillé en plus. Mais la réforme à venir aura sans doute des conséquences. «Relever l'âge de départ devrait faire baisser le nombre de retraités partant avec une décote car ils n'ont pas le taux plein, mais aussi diminuer le nombre de ceux qui peuvent partir avec une surcote», décrit Michaël Zemmour, économiste, maître de conférences à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. C'est ainsi qu'un salarié prolongeant, après 62 ans, sa carrière de deux années de plus pourrait espérer dans le système actuel un supplément de retraite de 10%, correspondant à huit trimestres supplémentaires. Mais si l'âge légal de départ devait grimper à

64 ans, cette surcote deviendra impossible, même si le travailleur a atteint le taux plein avant. «Ces situations seront cependant assez rares, car elles concernent surtout des cadres qui ont commencé à travailler tôt», relève Michaël Zemmour. «Mais il y aura peut-être un débat sur le niveau de surcote, complète Philippe Crevel, directeur du Cercle de l'épargne. Si l'on veut pousser les gens à travailler au-delà de 64 ou de 65 ans, il faudra le rehausser.»

### ● Attendez avant de procéder à un rachat de trimestres

Le rachat de trimestres est souvent utilisé par les cadres et dirigeants ayant commencé à travailler tard ou ayant eu des «trous» de carrière, et à qui il manquera des droits à leurs 62 ans. Mais l'opération, possible au titre d'années d'études supérieures ou de travail incomplètes, va devoir être maniée avec précaution dans les prochains mois. De telles dépenses risquent en effet de ne servir à rien si la réforme conduit à reculer l'âge de départ, à raison d'un trimestre ou d'un quadrimestre par an, et donc à engranger, de toute façon, de nouveaux droits. «Ceux qui ont déjà racheté des trimestres pourraient découvrir qu'ils en ont racheté trop», confirme Pascale Gauthier, associée chez Novelvy Retraite. Suite à la précédente réforme de ce type, en 2010, qui avait relevé l'âge de 60 à 62 ans, il avait ainsi fallu mettre en place un dispositif de remboursement des dépenses superflues. Mais il avait été limité dans le temps, n'avait concerné que les générations les plus proches de la retraite, et les sommes remboursées avaient été soumises à l'impôt sur le revenu, en compensation logique de l'avantage fiscal dont elles avaient bénéficié lors du rachat (lire ci-après).

L'opération est d'autant plus complexe que son coût dépend de l'âge au moment du rachat, mais aussi du niveau de revenus, estimé selon la moyenne des ressources professionnelles des trois dernières années (hors revenus fonciers, ou mobiliers). Plus on est jeune et plus le barème de rachat est avantageux. Mais, à l'inverse, plus le revenu est élevé, plus le barème (découpé en trois tranches) est défavorable. Et cela se complique encore quand on sait que ces dépenses sont déductibles du revenu imposable, sans limite... Dès lors, à quel âge procéder à un rachat ? S'y prendre tôt n'est pas forcément une mauvaise affaire, si l'on envisage une forte chute de revenus avant la retraite, par exemple après avoir vendu son entreprise, ou de retour d'une expatriation. Regardez notre tableau de simulation, réalisé pour un cadre dirigeant à qui il manquera 10 trimestres : du fait de la déductibilité des rachats, l'opération sera moins coûteuse s'il s'y prend à l'âge de 58 ans plutôt qu'à ses 61 ans, dans le cas où il descend de deux tranches d'impôt sur le revenu (de 45 à 11%). Et restera intéressante même s'il ne descend que d'une tranche (de 45 à 30%).

### ● Ne renoncez à aucun de vos droits à pension

Vous avez fait un ou plusieurs petits jobs d'été dans la fonction publique d'Etat, hospitalière ou territoriale, ou commencé votre carrière par des contrats courts dans ces métiers ? Vous avez dès lors de fortes chances de faire partie des travailleurs qui, même s'ils ont de la sorte acquis des points à l'Ircantec, la retraite complémentaire des contractuels de ces secteurs, ne font pas

pour autant valoir leurs droits une fois arrivés à la retraite. Parce qu'ils ne s'en souviennent plus, ou parce qu'ils ne savent même pas qu'ils ont cotisé à une telle caisse. Le phénomène est loin d'être anecdotique, puisqu'on estime qu'un actif sur trois en France a acquis des points à l'Ircantec au cours de sa carrière. Et que, selon un récent rapport de la Caisse des dépôts, qui gère ce régime, à fin septembre 2021, un tiers des personnes nées entre 1947 et 1952, et ayant bel et bien cotisé, n'avaient pas fait valoir leurs droits. Ces assurés, aujourd'hui âgés de 70 à 75 ans, se priveraient ainsi d'un montant global de... 3,3 milliards d'euros ! Dans le détail, les sommes à attendre sont en fait plutôt modestes. Le rapport signale ainsi que les nouveaux retraités de 2020 n'ont en moyenne cotisé que 5 ans et 6 mois à ce régime. Et que le taux de non-recours le plus élevé, de 52%, concerne des comptes de moins de 50 points... soit l'équivalent d'un versement, sous forme de capital unique, d'au plus 250 euros. Mais certaines grosses pensions sont aussi concernées : le rapport indique que 5% des comptes de plus de 3 000 points ne sont pas liquidés. Or, ils représentent une pension annuelle d'au minimum 1 460 euros. Ce taux de non-recours devrait toutefois se réduire, les nouvelles générations qui arrivent à la retraite étant désormais mieux informées de leurs droits, ces derniers étant mieux répertoriés et actualisés sur le site [lassurance-retraite.fr](http://lassurance-retraite.fr).

### ● Vérifiez attentivement les calculs des caisses

Peut mieux faire ! Selon la Cour des comptes, chargée de certifier les comptes de la Sécurité sociale, en 2021, une pen-

sion nouvellement liquidée sur sept comportait une erreur de portée financière, qui était elle-même, dans les trois quarts des cas, défavorable à l'assuré. Soit une légère amélioration par rapport à l'année précédente, où le rapport était plutôt d'une pension erronée sur six. Dans le détail, il vous faudra scrupuleusement surveiller vos relevés de carrière si vous dépendez des Carsat (caisses d'assurance retraite et de la santé au travail régionales) du Sud-Est ou du Languedoc-Roussillon, ou encore de la Cnav Ile-de-France, aux performances insuffisantes.

Même conseil si vous êtes indépendant (les versements de retraite de ces travailleurs sont désormais gérés par le régime général) : la fréquence des erreurs financières a augmenté en 2021, pour passer de 2,9 à 3,9%. Comme l'explique la Cour des comptes, cette situation s'explique « par une sensibilité particulière de la branche à l'évolution des effectifs d'agents, souvent réduits, affectés à cette mission et maîtrisant la liquidation des retraites des travailleurs indépendants ». Pas vraiment rassurant ! Comme toujours, la plupart des erreurs proviennent de trimestres oubliés, ou de déclarations erronées de la part des employeurs. Si vous détectez de telles approximations, sachez qu'il sera bientôt possible de les faire rectifier, à tout âge, alors qu'il fallait attendre d'avoir 55 ans auparavant. Il suffira de se connecter à son espace personnel en ligne, et de joindre les documents justificatifs. La caisse de retraite se chargera ensuite de vérifier et de valider la demande.

**ADELINÉ LORENCE ET  
NATHALIE CHEYSSON-KAPLAN**

## ► Attention à bien mesurer le coût de rachat d'un trimestre

Âge au moment du rachat	58 ans	61 ans		Commentaire
COÛT DE RACHAT D'UN TRIMESTRE	4 216 euros	3 329 euros		Pour cet assuré aisé, à qui il manquera 10 trimestres de cotisation à 62 ans, et qui s'attend à une chute de revenus juste avant cet âge, le prix des trimestres à racheter est 26% plus élevé à 58 ans qu'à 61 ans. Et pourtant, du fait de la déductibilité intégrale de ces dépenses sur son revenu, le coût net sera équivalent, voire très inférieur, à celui à prévoir pour un rachat effectué juste avant la retraite.
COÛT TOTAL DU RACHAT	42 160 euros	33 290 euros		
TAUX MARGINAL D'IMPOSITION AU MOMENT DU RACHAT	45%	30%	11%	
RABAIS D'IMPÔT OBTENU	18 972 euros	9 987 euros	3 662 euros	
COÛT NET DU RACHAT, AVANTAGE FISCAL DÉDUIT	23 188 euros	23 303 euros	29 628 euros	

**Le cas :** rachat de 10 trimestres de cotisations par un assuré ayant, à 58 ans, des revenus supérieurs au plafond annuel de la Sécurité sociale, de 41136 euros en 2022. Calculs réalisés par Optimaretraite.

# Notre sélection de placements retraite

Des PER les mieux pilotés aux bons plans de l'immobilier locatif, découvrez comment vous constituer de solides compléments de revenu.

**M**archés boursiers orientés à la baisse, taux de l'épargne sans risque qui peine à suivre le regain d'inflation, ou menaces de blocage des loyers perçus par les bailleurs... Depuis le début d'année, la tâche des épargnants souhaitant s'assurer un complément de revenus à la retraite s'est sérieusement compliquée. L'appétit pour les produits dédiés ne ralentit pourtant pas, puisque, selon les estimations de France Assureurs, 3,2 millions de PER (plans d'épargne retraite) individuels ont d'ores et déjà été souscrits depuis leur lancement fin 2019. Tandis que l'assurance vie continue, contre vents et marées, de collecter, avec 53,7 milliards d'euros rien qu'entre janvier et avril, un record depuis dix ans. Dans ce contexte, mieux vaudra toutefois diversifier au maximum la mise. Et veiller aux commissions ponctionnées, qui pèsent sur la performance. Cela tombe bien : comme vous le verrez ici, l'encadrement des intermédiaires en la matière ne cesse de se durcir. Depuis le 1<sup>er</sup> juin, un tableau standardisé, regroupant les frais par catégorie, doit ainsi être mis en ligne sur le site de chaque promoteur de PER ou d'assurance vie. En juillet, ce sera le détail des commissions de tous les supports qu'il leur faudra aussi indiquer, avant toute souscription de contrat. Tandis que les commissions des fonds boursiers seront, d'ici à 2026, à nouveau rabotées.

## ● PER : faites confiance à la gestion à horizon

C'est la règle : sur les plans d'épargne retraite, le capital versé est bloqué jusqu'à la retraite, sauf en cas d'accident de la vie (invalidité, expiration des droits au chômage) ou, nouveauté par rapport à ses prédécesseurs le Perp et le contrat Madelin, pour l'achat de sa résidence principale. Autant

dès lors tourner cet inconvénient en avantage, et profiter du temps mis à votre disposition pour placer la majeure partie de l'épargne en Bourse. Cette option est d'ailleurs prévue par défaut : sans consigne de votre part à la souscription, c'est en effet une gestion déléguée «à horizon» qui sera appliquée à tout le contrat, selon un profil d'investissement équilibré (le juste milieu entre profil prudent et profil offensif). Ce type de pilotage, opéré par un professionnel, a pour principe de faire varier la part de produits garantis (le fonds en euros, le plus souvent) et de fonds à risques (placés en Bourse) selon votre profil d'investisseur (de modéré à offensif, donc), mais aussi le

nombre d'années vous séparant de la retraite. Et cela, selon une grille très précise. C'est ainsi que, pour un profil équilibré, la part d'actions pourra grimper jusqu'à 50% entre 2 et 5 ans avant la retraite, mais ne pourra pas excéder 30% à moins de 2 ans de la retraite. Les épargnants ayant fait confiance à ce type de pilotage n'ont pas eu à le regretter en 2021 : comme le montre notre tableau, ils ont engrangé de +3,88% nets de tout frais (chez Linxea Spirit PER) à +11,20% (chez LFM PER'Form) dans le cas d'un profil prudent, tandis qu'un profil offensif a pu empocher de +7,67% (Linxea Spirit PER encore, aux performances moins bonnes que la moyenne)

## ► Notre choix de PER à la gestion

PER (Distributeur/assureur)	Ticket d'entrée (Frais d'entrée maximum)	Nombre de fonds disponibles (Frais de gestion en UC)	
<b>AMPLI-PER LIBERTÉ</b> (Ampli Patrimoine/Ampli Mutuelle)	<b>150 euros</b> (0%)	<b>9</b> (0,40%)	
<b>FAR PER</b> (Agipi/Axa)	<b>100 euros</b> (5%)	<b>66</b> (0,96%)	
<b>LFM PER'FORM</b> (La France mutualiste/La France mutualiste)	<b>300 euros</b> (1%)	<b>15</b> (0,72%)	
<b>LINXEA SPIRIT PER</b> (Linxea/Spirica)	<b>500 euros</b> (0%)	<b>Plus de 780</b> (0,50%)	
<b>MATLA</b> (Boursorama Banque/Oradéa Vie)	<b>150 euros</b> (0%)	<b>17</b> (0,27%)	
<b>MA RETRAITE</b> (Axa/Axa)	<b>600 euros</b> (4,85%)	<b>19</b> (0,96%)	
<b>PER PLACEMENT-DIRECT</b> (Placement-direct.fr/Swiss Life)	<b>900 euros</b> (0%)	<b>Plus de 1000</b> (0,60%)	
<b>PER YOMONI RETRAITE</b> (Yomoni/Crédit agricole Titres)	<b>1 000 euros</b> (0%)	<b>Plus de 1500</b> (0,12%)	
<b>SWISS LIFE PER</b> (Swiss Life/Swiss Life)	<b>225 euros</b> (4,75%)	<b>Plus de 700</b> (0,96%)	

(1) Et 10% de la performance financière. (2) Performances enregistrées sur les 3 derniers mois de 2021.

à +21,50% (chez Yomoni). Cette gestion est, dans la majorité des contrats de notre sélection, opérée gratuitement. Pour ne rien gâcher, enfin, certains de ces pilotages obéissent à des critères ISR (pour investissement socialement responsable). C'est le cas chez Boursorama Banque, dont le contrat Matla ne passe que par des fonds cotés labellisés. Attention, toutefois : à l'inverse d'une gestion sous mandat, où le gérant fait vraiment du sur-mesure, cette gestion déléguée est simplifiée. Et surtout automatisée, à chaque date anniversaire de la grille. «Cela peut amener le gérant à solder les fonds actions à des périodes de baisse des marchés, alors qu'il suffirait de patienter 6 à 12 mois pour préserver la rentabilité», avertit Sébastien d'Ornano, président de Yomoni. Pour sécuriser au mieux la mise, sachez que rien ne vous empêche de passer par vous-même, et sans frais, d'une gestion offensive à équilibrée, puis modérée. Ce sera plus facile que de tout basculer vers le fonds en euros : à l'exception d'Ampli-PER Liberté, qui laisse un libre accès à ce fonds garanti, les autres contrats ont plutôt tendance à y limiter les versements, comme LFM PER'Form (le fonds euros n'est disponible que via la gestion ➔

## déléguée performante



**Cette gestion boursière pilotée s'appliquera par défaut à votre PER.**

**Sébastien d'Ornano,**  
président de Yomoni

PHOTO: VALENTINE VERMEIL POUR CAPITAL

	Rendement net 2021 du fonds euros (Frais de gestion du fonds euros)	Nombre de profils de gestion pilotée disponibles (Frais de gestion pilotée)	Performance nette 2021 du profil de gestion le plus prudent	Performance nette 2021 du profil de gestion le plus offensif	L'avis de Capital
	<b>2,10%</b> (0,5% <sup>(1)</sup> )	<b>4</b> (0%)	+ 5,69%	<b>+ 16,47%</b>	Un excellent contrat, aux frais légers. Et qui peut être investi à 100% sur le très rentable fonds en euros.
	<b>1,05%</b> (0,75%)	<b>4</b> (0,5%)	+ 10,25%	<b>+ 10,43%</b>	Bon profil prudent, aux gains en hausse par rapport à 2020 (+6,25%). Mais il faut négocier les frais d'entrée, trop élevés.
	<b>1,6%</b> (0,72%)	<b>3</b> (0%)	+ 11,20%	<b>+ 15,34%</b>	Le meilleur gain du panel pour un profil prudent. Mais le fonds euros garanti n'est disponible qu'en gestion pilotée.
	<b>1,65%</b> (2%)	<b>8</b> (0,20%)	+ 3,88%	<b>+ 7,67%</b>	La gestion pilotée affiche un résultat au-dessous de la moyenne. Mais le choix de supports est large, et inclut des SCPI.
	<b>1,35%</b> (0,50%)	<b>3</b> (0,50%)	+ 6,79% <sup>(2)</sup>	<b>+ 11,10%</b> <sup>(2)</sup>	Originale, la gestion pilotée ne passe que par des ETF à frais légers, et labellisés ISR. La gestion libre est impossible.
	<b>1%</b> (0,30%)	<b>3</b> (0%)	+ 9%	<b>+ 10,10%</b>	Des frais d'entrée élevés, et une gamme de supports restreinte. La gestion est cependant efficace, en profil prudent.
	<b>De 1 à 2,90%</b> <sup>(3)</sup> (0,60%)	<b>3</b> (0%)	+ 6,51%	<b>+ 14,92%</b>	Un large choix de supports et des frais légers. Dommage que le rendement du fonds euros dépende de l'encours placé.
	<b>NP</b> (NP)	<b>3</b> (0%)	+ 9,10%	<b>+ 21,50%</b>	Le meilleur gain de notre panel pour le profil le plus offensif, pour des frais tout compris limités à 1,6% par an.
	<b>De 0,8 à 2,7%</b> <sup>(3)</sup> (0,65%)	<b>3</b> (0%)	+ 5,15%	<b>+ 13,06%</b>	Un profil prudent décevant en 2021. Et il faut négocier les frais de souscription, pour les ramener si possible à 3%.

(3) Suivant la part du contrat en unités de compte (UC), et le montant d'encours.

La décote varie selon la durée de démembrement et le rendement de la SCPI.

**Grégory Lecler,**  
président du  
cabinet Prudentia



➔ pilotée) ou Linxea Spirit PER (ce support ne peut pas peser plus de 75% de l'épargne).

### Assurance vie : profitez des nouvelles alternatives au fonds garanti

Se résigner à une dose de risque : plus que jamais, cette option va devenir la seule disponible en assurance vie. Un moyen, selon les assureurs, de servir sur le long terme de meilleures performances, le rendement du fonds garanti ne suffisant plus, à lui seul, à constituer un épais matelas pour sa retraite. C'est ainsi que les fonds en euros ne proposant plus qu'une garantie limitée sur le capital se multiplient. Derniers en date, ceux de l'assureur Suravenir, disponibles dans de nombreux contrats Internet (Linxea, Meilleurtaux Placement, Fortuneo...). Avec ces nouveaux supports (les anciens sont, sauf exception, fermés à tout nouveau versement depuis avril dernier), fini en effet la garantie à 100% du capital, et libellée nette de frais de gestion : elle n'est plus proposée que brute de frais de gestion, ce qui rend possible, les années de vaches maigres, une baisse de l'épargne en compte, une fois ces commissions déduites

### Notre panel de

SCPI (Gérant)	Spécialité	Valeur de part (Ticket d'entrée)	Frais de souscription TTC (de gestion TTC)	Décote à l'achat pour un démembrement de... <sup>(1)</sup>			
				5 ans	10 ans	15 ans	
<b>ACTIVIMMO</b> (Alderaan)	Immobilier logistique	<b>610 euros</b> (1 part)	<b>10,6%</b> (12%)	22%	35%	42%	
<b>AESTIAM PLACEMENT PIERRE</b> (Aestiam)	Immobilier de bureaux	<b>350 euros</b> (10 parts)	<b>9%</b> (7,02%)	18%	31%	39%	
<b>CŒUR DE RÉGIONS</b> (Sogenial)	Immobilier diversifié, en France	<b>648,50 euros</b> (4 parts)	<b>12%</b> (12%)	20%	33%	39%	
<b>CORUM ORIGIN</b> (Corum AM)	Immobilier diversifié, en Europe	<b>1135 euros</b> (1 part)	<b>12%</b> (13,2%)	22%	33%	40%	
<b>EPARGNE PIERRE</b> (Atland Voisin)	Immobilier diversifié, gros locataires	<b>208 euros</b> (10 parts)	<b>12%</b> (12%)	21%	34%	40%	
<b>FONCIÈRE DES PRATICIENS</b> (Foncière Magellan)	Immobilier de santé	<b>1100 euros</b> (1 part)	<b>8%</b> (8,50%)	19,5%	32%	41%	
<b>KYANEOS PIERRE</b> (Kyaneos AM)	Immobilier résidentiel	<b>1080 euros</b> (10 parts)	<b>11%</b> (8% max)	23%	37%	42%	
<b>NOVAXIA NEO</b> (Novaxia Investissement)	Immobilier de bureaux	<b>187 euros</b> (1 part)	<b>0%</b> (18%)	20%	33%	49%	
<b>PFO2</b> (Perial AM)	Immobilier de bureaux	<b>196 euros</b> (30 parts)	<b>10,2%</b> (13,80%)	18,5%	32,5%	40%	
<b>VENDÔME RÉGIONS</b> (Norma Capital)	Diversifiée	<b>670 euros</b> (5 parts)	<b>12%</b> (12%)	23%	36%	42%	

(1) Rabais octroyé sur le prix de la part en pleine propriété. (2) Montant des loyers encaissés rapporté à ceux en théorie facturables.

des intérêts versés. Celles-ci s'élèvent à 0,6% sur Suravenir Rendement 2, pour une garantie sur le capital de 99,4% donc, tandis qu'elles varient de 0,6 à 3% sur Suravenir Opportunités 2, pour une garantie qui pourra donc descendre à seulement 97% du capital versé.

En parallèle, les assureurs multiplient les possibilités de diversification, comme les fonds structurés, qui promettent de profiter d'une partie des hausses de la Bourse, en échange d'une garantie sur le capital, le plus souvent partielle là aussi. « Dans un contexte d'inflation, ils permettent de percevoir de 7 à 15% de rendement annuel. Mais n'y placez pas plus de 20% de l'enveloppe », recommande Karl Toussaint du Wast, cofondateur de Netinvestissement. Autre piste développée par les compagnies : la gestion profilée, qui consiste à faire varier, en fonction de l'appétit au risque de l'épargnant, le dosage du contrat entre fonds euros et une poignée de supports boursiers. Ce type de pilotage n'a pas démerité, puisque entre 2017 et 2021 il a en moyenne rapporté, selon le site Good Value for Money, de +2,01% par an en gestion prudente à +7,42% par an en gestion audacieuse, en passant par +4,29% par an en gestion équilibrée. Loin devant, donc,

le rendement moyen du fonds euros, qui n'a atteint que 1,3%, net de frais là aussi, au titre de 2021. Des gains réalisés, il est vrai, sur une période où les marchés financiers avaient eux-mêmes fortement grimpé. Il faudra donc voir comment ces gestions auront réagi, depuis la chute de ces mêmes marchés, début janvier. A signaler : selon le même site, les fonds profilés disponibles, parmi la gamme de supports des contrats, assurent sur la même période une performance similaire à cette gestion pilotée. Attention : à l'approche de la retraite, et à la différence de la gestion à horizon proposée sur le PER, aucune désensibilisation n'est prévue. Ce sera à vous de vous en charger, en plaçant la mise sur le fonds en euros. Même si rares sont les contrats qui permettent, désormais, de le faire pour 100% du capital...

● **Immobilier en direct : priorité à l'investissement dans l'ancien**  
Pinel et bientôt Pinel+ dans le neuf, bonus Denormandie ou dispositif LMNP (loueur en meublé non professionnel) dans l'ancien... Le moins qu'on puisse dire, c'est que l'épargnant souhaitant se constituer un portefeuille d'immobilier de rendement pour sa retraite a l'embaras du choix.

Mieux vaudra toutefois, dans l'immédiat, se tenir éloigné des dispositifs dédiés au neuf. Les prix ont en effet augmenté, selon la Fédération des promoteurs immobiliers, de 5,4% sur un an, et même de 5,8% en région. Une inflation qui devrait perdurer, du fait de la hausse des coûts de l'énergie et des pénuries de matières premières. Des retards de livraison sont même à craindre sur les chantiers, ce qui, en décalant la mise en location, diminuera le rendement à attendre de l'opération. Et ce ne sera pas mieux en 2023, où seuls les programmes en Pinel+ pourront conserver les taux de réduction actuels du Pinel, compris, selon la durée d'engagement de location, entre 12 et 21% du prix d'achat, lui-même retenu dans une limite de 300 000 euros. Ces immeubles seront en effet soumis à des critères énergétiques et de confort pour le moins inflationnistes. C'est ainsi qu'ils devront scrupuleusement respecter la dernière réglementation thermique en vigueur (RE 2020) et qu'ils devront offrir une surface minimale, variant de 28 mètres carrés pour un studio à 96 mètres carrés pour un cinq-pièces. Tout en proposant un espace extérieur privatif, de 3 mètres carrés pour un studio à 9 mètres carrés pour un cinq-pièces. Quant aux surfaces à partir des trois-pièces, elles devront même avoir une double exposition ! Une équation d'autant plus difficile à tenir par les promoteurs que les décrets d'application, parus mi-mars, vont probablement les obliger à revoir tous leurs plans, pour les programmes au permis de construire déjà déposé...

Par prudence, mieux vaudra donc se replier sur l'ancien. Un budget limité suffit : une récente étude de Meilleurs Agents a ainsi montré qu'un studio rapportait quoi qu'il arrive plus qu'un quatre-pièces, dans 48 des 51 plus grandes villes du territoire. Ce premier type de surfaces affiche en effet un rendement brut moyen de 6,2%, calculé sur seulement dix mois (et donc avec deux mois de vacance locative, l'été), tandis que les quatre-pièces, pour une location calculée sur douze mois, ne versent que 5,2%. Pour financer ce type d'opération à crédit, il faudra toutefois vous conformer aux critères d'octroi fixés par le HCSF (Haut Conseil de stabilité financière), pénalisants pour les investisseurs, puisqu'ils limitent le montant des mensualités, tous crédits confondus, à 35% des revenus. Cela a par exemple forcé ce couple de la région lilloise, de 55 et 45 ans, qui cherchait à investir à Montpellier pour 130 000 euros et qui disposait de 4 960 euros de revenus mensuels, à restructurer l'ensemble de ses emprunts. Il faut dire ➔

## 10 SCPI à acquérir en démembrement

	Rendement 2021 (moyen sur trois ans)	Taux d'occupation financier (2)	L'avis de Capital
	<b>6,02%</b> (6%)	<b>98,3%</b>	Jolie décote pour un démembrement sur 15 ans. Cette SCPI, qui ne parie que sur des actifs de logistique, affiche de plus un excellent taux d'occupation.
	<b>5,01%</b> (4,90%)	<b>91,2%</b>	Les plus faibles décotes à l'achat de notre panel, quelle que soit la durée du démembrement. Mais le rendement, même s'il ne dépasse pas 5% par an, est très régulier.
	<b>6,43%</b> (6,34%)	<b>94,1%</b>	Le meilleur rendement de notre sélection pour des actifs situés uniquement en France. La décote sur 15 ans est toutefois plus faible que pour les autres SCPI.
	<b>7,03%</b> (6,44%)	<b>95,9%</b>	Des rendements élevés, réalisés à 94% hors de France (et donc libellés avant tout prélèvement). Conseillé, notamment, pour diversifier son portefeuille à l'étranger.
	<b>5,36%</b> (5,52%)	<b>95,3%</b>	Des décotes dans la moyenne, pour cette SCPI qui affiche un rendement régulier depuis neuf ans. Celui-ci devrait se maintenir, y compris à la fin du démembrement.
	<b>5,10%</b> (5,10%)	<b>97,4%</b>	Une SCPI spécialisée dans les actifs de santé (centres de santé, maisons médicales...). Son faible ticket d'entrée permet de diversifier facilement la mise.
	<b>5,89%</b> (5,4%)	<b>76,4%</b>	Une des rares SCPI dédiées à l'immobilier résidentiel. Son taux d'occupation, qui peut paraître faible, s'explique par la politique de rénovation des immeubles achetés.
	<b>6,49%</b> (ND)	<b>99%</b>	De loin la meilleure décote pour un démembrement sur 15 ans. Il faut dire que, malgré des frais de gestion élevés, le rendement dépasse pour l'heure les 6% par an.
	<b>4,59%</b> (4,63%)	<b>91,5%</b>	Faibles décotes à l'achat, notamment sur durées courtes de démembrement. Mais ce poids lourd du secteur offre un rendement régulier, malgré un faible taux d'occupation.
	<b>5,91%</b> (6,01%)	<b>98%</b>	D'excellentes décotes à l'achat, quelle que soit la durée. Il faut dire que le rendement reste élevé pour cette SCPI, qui vise essentiellement les grandes villes en région.

ND : non disponible, la SCPI est de création trop récente.

### La rentabilité servie par les SCPI se maintient, à **4,49%** au titre de l'année 2021

➔ qu'il remboursait déjà 1 508 euros de prêt pour sa résidence principale et 786 euros de crédit travaux, soit un taux d'endettement avant investissement de 46%. «En repoussant l'échéance de tous les prêts à 25 ans, au taux de 2,25%, son ratio est descendu à 33%», détaille Maël Bernier, porte-parole du courtier Meilleurtaux.

#### ● SCPI: le démembrement dope les revenus à la retraite

Un rendement qui se maintient, à 4,49% en 2021, malgré la crise du Covid et la généralisation du télétravail, pour des valeurs de part qui ont augmenté, de +1,36% sur un an: les SCPI (sociétés civiles de placement immobilier), ces fonds investis en murs de bureaux et de commerces, ont décidé tout du support idéal pour qui souhaite percevoir un complément de revenus une fois à la retraite. Seulement voilà, en acheter alors que vous êtes encore en activité, et donc fortement imposé, forcera à abandonner une bonne part des loyers au fisc. Sauf à opter pour un démembrement temporaire des parts, une technique qui consiste à n'acheter que leur nue-propriété et à en laisser l'usufruit, et donc les loyers, à une contrepartie qui supportera l'imposition. Renoncer aux revenus locatifs permet bien sûr d'obtenir une décote sur le prix des parts, correspondant aux prévisions de loyers cumulés sur la période de démembrement consentie, en général comprise entre 5 et 15 ans. Comme le montre notre tableau page 116, ce rabais varie suivant la SCPI, de 18 à 23% pour un démembrement sur 5 ans, de 31 à 37% sur 10 ans, et même de 39 à 49% sur 15 ans. Des écarts qui s'expliquent par le fait que certaines d'entre elles sont considérées comme durablement plus rentables, et que leur usufruit doit donc se payer plus cher. Même si l'intérêt du nu-propriétaire

est d'obtenir une décote maximale, tandis que celui de l'usufruitier est de la limiter, inutile d'espérer négocier: ces valeurs (les «clés de répartition») sont fixées par les sociétés de gestion elles-mêmes, selon des expertises. Principal avantage du montage, pour le nu-propriétaire: «A montant d'investissement équivalent, il permet d'obtenir plus de parts qu'un achat en pleine propriété», indique Jonathan Dhiver, fondateur de MeilleureSCPI. Et donc, au terme de l'opération, une fois la pleine propriété reconstituée, de percevoir des revenus plus élevés.

Avant de vous lancer, pensez aussi à regarder, en plus de la décote consentie, la différence entre la valeur de la part et celle dite de reconstitution (c'est-à-dire ce qu'il faudrait dépenser, frais inclus, pour racheter tout le patrimoine): cette dernière est le plus souvent supérieure, ce qui, en cas de démembrement, permet en quelque sorte d'obtenir une double décote. C'est ainsi que chez Vendôme Régions et Epargne Pierre, deux SCPI de notre sélection, les valeurs de part étaient respectivement inférieures de 5,8% et 7,2% à la valeur de reconstitution, estimée à fin 2021. Rien ne vous empêche, enfin, de vous constituer un portefeuille de deux à trois SCPI en démembrement, afin de limiter le risque. Aucuns frais de recherche d'usufruitier ne sont en principe facturés, et la technique est disponible aussi bien pour des SCPI anciennes (telles PFO2 et Epargne Pierre) que nouvelles (Novaxia Neo).

#### ● Bourse: avantage au PEA, pour la baisse continue de ses frais

Les atouts fiscaux du PEA (plan d'épargne en actions) ne sont plus à démontrer, puisque cette enveloppe permet, cinq ans après son ouverture, d'échapper à toute

imposition des gains, comme des dividendes perçus. Seuls les prélèvements sociaux y sont dus, au taux de 17,2%. Mieux: la rente viagère qu'il est possible d'en tirer à la retraite est, elle, exonérée de tout impôt (même si les prélèvements sociaux sont dus deux fois, à la transformation du capital en rente puis au versement de la rente, sur une fraction de celle-ci qui dépend de l'âge de déclenchement). Ce qui est moins connu, en revanche, c'est que ce plan ne cesse de s'alléger en frais, ce qui permet d'espérer, à l'approche de la retraite, un capital net plus important que sur un compte-titres ordinaire. C'est ainsi que, depuis juillet 2020, les commissions de courtage y sont plafonnées, à hauteur de 0,5% pour les ordres passés en ligne et de 1,2% pour les autres types d'ordres. Par ailleurs, sous l'impulsion des banques en ligne, la possibilité d'y placer des ETF, ces fonds à frais allégés qui se contentent de répliquer l'évolution des principaux indices mondiaux, s'est diffusée. On peut même y loger des supports en principe interdits de PEA, car non investis en actions de sociétés européennes, comme l'Amundi ETF PEA S&P 500, qui permet de parier sur les 500 premières valeurs du marché américain.

Il faudra toutefois attendre janvier 2026 pour bénéficier des prochains progrès: l'AMF (Autorité des marchés financiers) entend en effet interdire à cette date toute commission de mouvement, un type de frais facturés par les gérants de fonds dès qu'ils achètent ou revendent un titre. Ce mode de facturation entraîne parfois un taux de rotation du portefeuille très élevé, sans fondement financier, et qui diminue les chances pour l'épargnant d'obtenir une surperformance sur le long terme. La pratique rapporterait près de 500 millions d'euros par an aux gérants. A signaler: les distributeurs devront par ailleurs, dès 2023, signaler aux investisseurs les «faux fonds actifs», censés être administrés par un gérant de conviction, mais dont la composition est en réalité très proche de celle des indices boursiers. Ce qui laisse supposer une gestion quasi passive, alors même que les frais prélevés correspondent à ceux d'un pilotage actif.

**MORGANE REMY**

**1,3%**

Rendement moyen du fonds euros en 2021

**1660 EUROS**

Rente annuelle moyenne versée par les contrats de type Perp ou Madelin



Le stock de logements neufs à la vente n'est plus que de 7,7 mois (-33% depuis 2018)



# Pas besoin d'une image de forêt pour vous parler d'épargne responsable

Chez AXA, 100 % de nos nouveaux produits d'épargne intègrent des enjeux environnementaux et sociétaux.

Découvrez nos solutions d'épargne responsable auprès de nos Conseillers AXA.

## Know You Can\*

Rendez-vous en agence et sur [go.axa/epargneresponsable](https://go.axa/epargneresponsable)

L'investissement sur l'Eurocroissance avant la date d'échéance et sur les supports en unités de compte supporte un risque de perte en capital. Les montants qui y sont investis ne sont pas garantis mais sont sujets à des fluctuations à la hausse ou à la baisse, dépendant de l'évolution des marchés financiers.

\*La confiance est une force.

AXA France vie • AXA Assurances Vie Mutuelle • Entreprises régies par le code des assurances.

L'espion flamboyant Hubert Bonnisseur de La Bath (Jean Dujardin, ici dans «OSS 117 : Rio ne répond plus») serait bien le genre de personne à se vanter de ses vacances de luxe auprès de ses collègues.



## Faut-il cacher ses projets de vacances de rêve ?

Cet été, vous avez décidé de vous faire plaisir. Devez-vous pour autant le clamer sur tous les toits ? Pas sûr.

**LAURENT TYLSKI, DG DU CABINET ACTEO CONSULTING**

**Oui** A l'heure où la question du pouvoir d'achat taraude nombre de Français, inquiets à la seule idée de devoir remplir leur réservoir d'essence pour partir en congés, voilà que votre voisin de bureau annonce emmener, cet été, toute sa famille au bout du monde durant trois semaines. De quoi soulever d'inévitables commérages dans les couloirs. Le collègue en question aurait-il bénéficié d'une prime particulière ou d'une hausse de salaire récente ? Est-ce à dire que sa famille ou son conjoint sont pleins aux as ? Les ragots n'épargneront pas non plus le manager qui annonce à son équipe sa prochaine destination de rêve, après avoir fait trimer ses collaborateurs sans accorder d'augmentation. On l'aura compris, pour éviter les jalousies inutiles, une seule solution s'impose : rester discret sur ses prochaines vacances de luxe. Et tant pis pour la séance photos à la rentrée.

**Non** Le Covid aura au moins eu un avantage : les Français ont fait des économies sur leur budget vacances ces deux dernières années ! Après des congés «forcés» peu exotiques dans l'Hexagone, il ne serait pas étonnant que certains aient envie de se lâcher, avec de lointaines et coûteuses destinations. Pourquoi en avoir honte ? Certes, il y aura toujours des collègues envieux pour s'exclamer : «Tu ne t'embêtes pas !» C'est un travers bien français que de dénigrer la réussite des autres. A l'inverse, imagine-t-on de mentir ? Un manager qui ferait croire que ses congés sont ceux d'un smicard provoquerait de l'agacement. Quant au collègue qui casse sa tirelire pour faire plaisir à sa famille, il a plus intérêt à partager sa joie (sans en faire des tonnes) qu'à s'en cacher. Tôt ou tard, il risquerait de s'emmêler dans ses explications. En étant transparent et enthousiaste, il se verra sans doute entendre un sympathique : «Profites-en bien !»

**68%** des Français qui travaillent parlent de leurs vacances avec leurs collègues.

**15%** des CSP+ préfèrent ne rien dire si la destination peut faire rêver.

**19%** des employés font de même dans une situation similaire.

Source : YouGov, mai 2022.

**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).  
**Angélique Vallez-d'Erceville** (chef de rubrique, 4846)  
**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 Verry (infographie, 4871).

## SECRÉTARIAT DE RÉDACTION

Fabien Morancès (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 :

Dorothee Huckiger (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 : juin 2022.  
Date de création : septembre 1991.  
Commission paritaire : 0324 184390.

## PROVENANCE DU PAPIER : Allemagne

## TAUX DE FIBRES RECYCLÉES : 63%

## EUTROPHISATION : Ptot 0,003 kg/To de papier

## ABONNEMENTS

Capital-Service Abonnements et anciens numéros,  
62066 Arras Cedex 9. 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 publi-  
cation loyale et respectueuse du public.



**PM PRISMA MEDIA**

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

Site Internet : www.prismamedia.com



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'investisse-  
ments et de gestion 123 - SIG 123 SAS. La directrice de publi-  
cation 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.

# Que faire si... mon chef critique son supérieur devant moi ?

Ignorer, en rajouter ou monter au créneau ?  
Voici l'attitude à adopter si votre N + 1 dénigre son  
propre boss en vous prenant à témoin.



La scène vous est peut-être  
familière : alors que vous êtes  
à la cantine avec lui ou dans  
son bureau, voilà que votre  
manager se met à dénigrer  
son propre supérieur hiérarchique, autre-  
ment dit votre N + 2. Une situation déli-  
cate : soit vous opinez sans être forcément  
d'accord, soit vous le contredisez au risque  
de lui déplaire. La situation est inconfor-  
table. Comment en sortir ?

D'abord, en cernant l'origine de la cri-  
tique pour adapter votre réaction en consé-  
quence. Est-ce parce que le chef refuse une  
de vos requêtes et préfère en reporter la  
faute au-dessus de lui ? « Je dirais bien oui  
à ton projet mais cela bloque bêtement à la  
direction. Mon chef ne comprend rien à la  
situation. » Autre hypothèse, votre manager  
veut vous embarquer dans une guerre de  
pouvoir qui ne vous concerne pas. Avant  
d'agir, mieux vaut savoir de quoi il retourne.  
Votre manager vous dit-il la vérité ? Ne se  
défausse-t-il pas sur la hiérarchie pour  
masquer sa difficulté à décider ?

Si tout simplement le N + 2 n'est pas à la  
hauteur, accueillez les critiques avec pru-  
dence. Participer au dénigrement pour se  
faire mousser auprès de son manager ou  
parce qu'on a une relation de confiance a ses  
limites. Des oreilles malveillantes peuvent  
toujours traîner. La discrétion sur les su-  
jets sensibles est une exigence en toutes  
circonstances. A trop vous répandre, vous  
risquez d'apparaître comme quelqu'un de  
peu fiable. Qui sait d'ailleurs si votre supé-  
rieur direct ne teste pas un peu son monde  
avec des propos désobligeants pour dé-  
tecter les adeptes du ragot. Le pas de côté  
reste encore la meilleure stratégie. « Dites  
par exemple à votre N + 1 que vous ne pou-  
vez pas avoir un avis aussi tranché que lui,  
car vous n'êtes pas en prise directe avec son  
patron », suggère Agnès Menso, coach en  
entreprise. Quant à dénoncer son propre  
chef en rapportant ses propos en haut lieu,  
il ne faut pas trop y songer. Le jeu est vrai-  
ment dangereux. Même si vous espérez  
vous-même dégommer votre propre N + 1.

**SARAH ASALI**



# LE CORNET D'OR

*Glacier familial depuis 1936*

*Les glaces artisanales du Cornet d'Or font le bonheur des Annéciens depuis 1936 ! L'aventure familiale se poursuit avec une gamme de glaces bio et de nouveaux conditionnements. Rencontre avec Sophie Vandt, dirigeante du Cornet d'Or.*



## **Le Cornet d'Or, une histoire de famille...**

Une belle histoire ! Je travaille toujours avec mon père qui m'a appris le métier avant que je parte me former en Italie. Les premières remorques à glaces étaient tenues par

mes arrière-grands-parents, à côté des Pont des Amours et de La Halle. Le Cornet d'Or appartient à l'histoire d'Annecy, aux souvenirs de ses habitants. Certains viennent retrouver les parfums de leur enfance avec leurs petits-enfants.

“

*Avec la gamme bio, Le Cornet d'Or innove dans une démarche d'excellence*

”

## **...et d'innovations !**

Le Cornet d'Or, ce sont des glaces artisanales fabriquées avec passion dans la plus pure tradition, toujours à la recherche des meilleurs fruits dans une démarche d'excellence et de naturalité. Le lait de ferme est local. Bergamote, marron, chocolat blanc-orange et tous les parfums traditionnels sont travaillés avec passion. En 2018, nous avons lancé une gamme de glaces bio. Aujourd'hui nous sommes présents dans une trentaine de magasins bio entre la Savoie, Haute-Savoie, Isère et l'Ain, et toujours au Pont des Amours et sur la Pâquier d'Annecy en face de la Préfecture pour la vente de glace en cornet.



## **Quelles sont les prochaines pages de cette histoire ?**

Aujourd'hui notre but est de développer nos ventes de pots de 470ml et bâches glacées dans les magasins bio de la région Rhône-Alpes. Mais de nombreuses idées sont encore dans les pots !



# RÉUS À LA FR

QUALITÉ DE  
BÂTI  
TRANSITION  
EXPERT  
NOUVELLES T

L'observabilité des systèmes doit-elle être au cœur de la stratégie ? Le récent rapport "État de l'observabilité en 2022" Splunk/ Enterprise Strategy Group surprend, en montrant qu'elle conditionne l'avenir des organisations. Composante incontournable de la transformation numérique et de sa sécurisation, l'observabilité constitue même un levier en matière de sécurité, de développement, de rentabilité et de RH. Selon Splunk : « La maturité en matière d'observabilité apporte des avantages tels qu'une meilleure visibilité, un MTTD (délai moyen de détection) plus court et bien d'autres bénéfices pour les équipes IT. Mais l'avantage concurrentiel obtenu grâce à une pratique d'observabilité robuste va plus loin : lancer davantage de produits, réussir sa transformation numérique, attirer les meilleurs talents, etc. »

# SITES FRANÇAISE

PRESTATIONS  
MENT  
ÉNERGÉTIQUE  
SES B2B  
TECHNOLOGIES

Un véritable enjeu pour les entreprises françaises ? Selon Splunk, 74 % sont débutantes en la matière (contre 58 % en moyenne dans les autres pays) et seulement 5 % sont des leaders (contre 10 % dans le reste du monde... et 19% en Allemagne !). Quant aux outils d'observabilité, ils tendent à être plus cloisonnés dans les entreprises françaises. Seules 20 % d'entre elles rapportent une corrélation étendue des données entre leurs différentes solutions, loin derrière la moyenne de 38 % des autres pays. Le "silotage" des outils d'observabilité et monitoring n'est pas un problème purement technique, mais organisationnel et culturel, puisque 19 % des organisations françaises déclarent recourir largement à l'IA/ML (contre 28 % dans les autres pays).

## ANTIA EPI

*La Protection & le Bien-être des salariés :  
un défi majeur pour les entreprises*

Avec son offre globale et complète en EPI (équipements de protection individuelle), ANTIA EPI s'affirme en partenaire B2B de premier ordre. Rencontre avec Jean-Christophe Jullien, son fondateur et dirigeant.



Nouvelle plateforme logistique de 1500 m2 située à Corbas (69 960)

### ***Vous êtes un spécialiste des EPI ?***

Dès sa création en 2008, ANTIA EPI s'est positionné en 'hyper spécialiste'. Dans un environnement normatif complexe, l'enjeu est important pour les entreprises, petites ou grandes, qui doivent assurer la protection de leurs salariés. La sécurité et le confort au travail constituent aujourd'hui des défis RSE & RH majeurs...

### ***Parlez-nous de vos solutions !***

Nous proposons des solutions optimisées pour tous les métiers avec un éventail complet d'équipements et de services sur-mesure (bouchons d'oreille moulés, lunettes de sécurité à la vue, logiciel de gestion client Extranet, packaging individuel...). Nous délivrons un conseil et un suivi de A à Z. Nous proposons également un service de vérification d'EPI classe 3 (gilets de sauvetage anti-chute et détecteurs de gaz). Nos clients peuvent constituer un stock dédié pour sécuriser leurs approvisionnements. Flexibles, nous nous adaptons à toute demande. C'est notre singularité sur ce marché concurrentiel et la raison de notre très forte progression de CA.

*ANTIA EPI apporte un ensemble de solutions visant  
à simplifier la gestion des EPI*

### ***De vraies réponses. Et une maîtrise totale de la chaîne?***

En 2012, ANTIA EPI a pris un virage dans la gestion de la personnalisation des vêtements de travail en créant son propre atelier de marquage industriel, en s'inscrivant dans une démarche de délais et coûts maîtrisés.

L'utilisation d'encres à l'eau et l'absence de sous-traitance réduisent considérablement l'impact environnemental.

Dans cette même démarche RSE, ANTIA EPI a opté pour l'électricité verte en équipant ses bâtiments de panneaux photovoltaïques et en se fournissant en cartons revalorisés pour ses emballages. Pour nous, l'Entreprise du Futur est une réalité !

**+14 ANS**  
de confiance de la part  
de nos clients

**+600**  
clients actifs

CA de près **de 5M€**

**46%** de croissance  
annuelle depuis 2008

Objectif **10M€** à  
l'horizon **2030**



## LA FRANCE COMPTE SUR SON INDUSTRIE

Deux années de crise sanitaire ont mis à mal l'économie française. Puis la guerre en Ukraine a, depuis le 24 février 2022, freiné la reprise de l'activité. Ces deux événements majeurs ont aussi mis en lumière les dépendances de notre économie et la nécessité, pour les pays européens, de retrouver leur souveraineté industrielle, notamment énergétique. Si le recul de la part de l'industrie dans la richesse produite en France est connu – de 23 % dans les années 1980 à 13 % au début des années 2020 – il n'est pas inéluctable. La performance du secteur industriel en 2021 l'atteste.

### 2021 : « ANNÉE DES RECORDS » ?

- un boom des créations d'usine  
(176 projets d'ouverture recensés, soit trois fois plus que les 56 fermetures de sites industriels)
- un doublement des créations d'emplois dans l'industrie  
(32 155 créations nettes contre 16 000 destructions)
- une dynamique de relocalisation des activités en France  
(87 retours d'entreprises contre seulement 16 délocalisations)
- une hausse sur un an de 32% des projets d'investissements étrangers en France

Ces résultats encourageants (2021, la meilleure année pour l'emploi industriel depuis 2009 !) sont aussi riches en symboles.

En tête des filières les plus créatrices d'emplois, vient celle du cuir et de la chaussure (connue par le passé pour ses délocalisations), grâce notamment au regain de la maroquinerie française.

SOURCE : CCI/Etude TRENDEO

# PROPCO

*Solutions globales  
pour l'industrie du carton*

*PROPCO accompagne les transformateurs et onduleurs de carton ondulé pour l'équipement de leurs unités de production en France et à l'international. Rencontre avec Jean-Christophe Lago, dirigeant de PROPCO.*



### Le carton, c'est fantastique ?

Le marché du carton est très dynamique. Recyclé, recyclable, le carton est une alternative vertueuse au plastique. Les considérations environnementales lui ouvrent de nouveaux marchés comme celui des barquettes de fruits. Le carton qui traditionnellement est un produit à usage professionnel, se retrouve présent sur les étals et dans les boutiques. Le marketing s'en empare :

il est imprimé, doré, plié, découpé, encollé ou mélangé à d'autres produits pour renforcer ses propriétés. Tout cela nécessite des équipements spécifiques.

### PROPCO, un regard professionnel à 360 °?

Absolument. Je suis un passionné de l'industrie du carton ondulé. L'ADN de PROPCO est l'écoute du besoin client. Nous connaissons leur métier et leurs contraintes. Notre objectif est de répondre à leurs besoins.

**Nous sommes concessionnaires exclusifs des 18 principaux producteurs de machines et pouvons équiper totalement les unités de production de carton ondulé.**

### Quelles perspectives ?

PROPCO accompagne et conseille ses partenaires dans cette période de croissance et d'évolution de marché. Des machines spécifiques comme la Quantum, très avant-gardiste, vont permettre de produire des cartons complexes pour les clients finaux. PROPCO réalise 70 % de son CA en France et Europe sur un marché mûr, principalement de renouvellement et entretien. 30 % de son CA est réalisé en Afrique, un marché extrêmement dynamique où notre expertise est sollicitée pour construire la filière de l'industrie du carton.

*La force de PROPCO ? Sa compréhension des enjeux de la filière et l'écoute des besoins de ses partenaires*



[www.propco-sas.com](http://www.propco-sas.com)

# HPM GROUPE

## *L'usinage de haute précision*

*Fondé en 2006, le groupe HPM conçoit, usine et monte des pièces et des ensembles mécaniques sur-mesure. La haute technicité, la proximité et l'agilité du groupe le positionnent comme fournisseur stratégique auprès des leaders de l'industrie européenne. Rencontre avec Guillaume de Fleurieu, dirigeant d'HPM.*



### **Quelles structures composent HPM Groupe ?**

Le groupe réunit 5 sociétés spécialisées dans l'usinage : COMERA, CBP (région lyonnaise) PMT (Tunisie), CIMH en Suisse (étude d'outillages) et ERMA (près de Grenoble), filiale entrée dans le groupe en janvier 2022 et principalement dédiée au secteur nucléaire. Cette dernière acquisition a eu lieu



grâce à notre croissance constante (7% par an) et avec le soutien du fonds d'investissement, dont la BPI dans le cadre du Definvest.

Nous employons 130 personnes et utilisons un parc machines optimal, capable de couvrir tous les métiers.

### **Comment définissez-vous votre A.D.N ?**

HPM Groupe combine la performance des process industriels (ISO 9001, EN 9100) et « l'agilité de l'artisan ».



*Le Groupe HPM vous accompagne à chaque étape du cycle de vie de vos pièces et sous-ensembles, grâce à la maîtrise globale de la chaîne de valeur alliée à une gestion de projet efficace*



Le bureau d'études conçoit des outillages sur-mesure, en fonction des besoins fonctionnels et du cahier des charges du client (en interne ou sur site). Notre équipe d'experts en usinage procède à la fabrication, au contrôle et à la livraison des pièces en petites et moyennes séries. Notre mission : atteindre l'excellence industrielle et répondre à toutes les problématiques de nos clients.

### **UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT AXÉE**

#### **SUR 3 OBJECTIFS**

- Développer des rapports de proximité avec nos clients et leur proposer des solutions complètes
- Etendre notre activité dans des secteurs exigeants comme le nucléaire
- Accompagner l'évolution et l'innovation de vos clients



Nous travaillons pour de grands groupes industriels français et européens, dans les secteurs les plus exigeants : défense, aéronautique, nucléaire, aérospatial, horlogerie de luxe et automobile. Cette diversité des applications nous amène à concevoir et usiner des pièces de petites dimensions, avec des géométries complexes qui requièrent une grande précision (au centième de millimètre près).

### **Quels sont vos engagements ?**

Le groupe place l'humain et les compétences au cœur de son activité : nous sommes proches de nos collaborateurs comme de nos clients, accessibles, flexibles et transparents.

Nous garantissons la conformité et la traçabilité de nos pièces et ensembles mécaniques. Nous mettons en œuvre toutes les bonnes pratiques nécessaires, depuis le choix des matières premières jusqu'au contrôle de qualité, en passant par les différentes étapes d'usinage.

# SPADE EQUIPEMENTS

*Spécialiste des solutions  
de rayonnages industriels*

*Expert dans l'agencement des espaces industriels et la distribution spécialisée, SPADE Equipements propose des solutions de logistique et de stockage adaptées aux besoins de ses clients. Entretien avec Stan Dumitru Sergiu, son Directeur général.*



## **Pouvez-vous présenter SPADE Equipements ?**

SPADE Equipements est une entité du Groupe Zenit Mobi. Spécialisée dans l'agencement des espaces industriels, elle propose des solutions logistiques en stockage et rayonnage pour l'intérieur des entrepôts ainsi que des équipements pour l'extérieur (bornes, protections, barrières). Distributeurs multi-marques, nous sommes le partenaire exclusif pour la France du matériel WDX, compatible avec la marque Feralco qui équipe de nombreux entrepôts.



*Nous répondons dans les meilleurs délais aux attentes de nos clients que nous accompagnons sur toute la phase du projet*



## **Quels sont vos atouts ?**

Société à taille humaine, SPADE Equipements met un point d'honneur à tenir ses engagements. Nous répondons dans les meilleurs délais aux attentes de nos clients que nous accompagnons sur toute la phase du projet que ce soit en matière d'installation, d'acquisition mais aussi de rénovation d'équipements et de rangements.

Grâce à son bureau d'études intégré, SPADE Equipements réalise une étude préalable personnalisée pour répondre aux problématiques de ses clients dans le respect de leurs contraintes budgétaires et de la réglementation. Elle est une des rares sociétés du secteur à être certifiée ISO 9001, version 2015.

## **Quelles sont vos perspectives ?**

Nous voulons consolider notre activité en diversifiant notre gamme de produits fabriqués exclusivement en France ou en Europe. Pour nous, le « Made in France » est plus qu'une option, c'est une nécessité. Il faut favoriser les entrepreneurs français afin que la production reste à l'échelle locale.



# FOCUS SUR LA SMART INDUSTRIE

Intelligence artificielle, robotisation, réalité virtuelle, Internet des objets, fabrication additive, impression 3D... l'industrie est au cœur d'une véritable révolution technologique. Mais surtout, l'industrie du futur offre un formidable potentiel pour améliorer l'efficacité opérationnelle et stimuler la croissance des entreprises. Intégrer ces **nouvelles technologies** dans les processus de travail, c'est la possibilité d'optimiser la **productivité** des organisations : réduction du temps passé aux tâches répétitives, augmentation de la production, régularité de la **qualité**, facilité de maintenance des **machines**, redéploiement de la main-d'œuvre vers des tâches à plus haute **valeur ajoutée**...

## LA TRANSFORMATION INDUSTRIELLE INCLUT

- l'amélioration de la performance organisationnelle et de la compétitivité,
- la transformation digitale des processus internes (numérisation, robotisation, automatisation...)
- la décarbonation des process et/ou l'amélioration des performances énergétiques
- les projets de diversification ou d'évolution du modèle économique tout en intégrant le facteur humain, tant en termes de montée en compétences qu'en matière de conduite du changement.

# GROUPE THEBAULT

*Fabricant leader de panneaux de contreplaqué*

*Leader français de la fabrication de panneaux de contreplaqué, matériau recherché pour ses propriétés mécaniques, esthétiques et de durabilité, le Groupe THEBAULT possède également une dimension internationale reconnue. Présentation avec son président, Antoine Thébault.*

## Parlez-nous du Groupe !

Créé en 1953 par mon grand-père, développé par mon père et ses frères, le Groupe THEBAULT est un groupe industriel de la 1<sup>ère</sup> transformation du bois. Nous réalisons aujourd'hui un chiffre d'affaires de 90 millions d'euros et comptons près de 400 collaborateurs.

Le Groupe THEBAULT transforme 3 essences de bois - le Pin Maritime, l'Okoumé et le Peuplier - en panneaux contreplaqués. Ces derniers ont de très nombreuses applications telles que le nautisme, la construction, l'emballage, le transport, l'agencement... 70% de notre production est commercialisée à l'export, principalement sur le marché européen.



“ Notre objectif est de produire jusqu'à 200 000 m<sup>3</sup> de panneaux dans les prochaines années afin d'accompagner toujours mieux la construction bois en Europe. ”



## Quels sont les atouts – forces du groupe THEBAULT ?

Avec une production de 125 000 m<sup>3</sup> de panneaux par an, soit près de la moitié de la production française, nous sommes leader en France sur le secteur et N°5 en Europe. Notre force est de proposer à nos clients un mix produits de 3 essences, tous fabriqués en France. Notre outil industriel est au cœur de notre politique d'investissement puisque nous lui consacrons près de 10% de notre chiffre d'affaires chaque année. Enfin, le groupe sécurise ses ressources avec une société d'exploitation forestière pour le Pin Maritime et des unités de déroulage pour l'Okoumé et le Peuplier.

Nous sommes en constante évolution, mais dans une démarche de croissance maîtrisée. Nous envisageons ainsi sereinement de continuer à diversifier notre gamme en augmentant la valeur ajoutée de nos produits.



# DIRO ATLANTIQUE

*Une expertise de pointe... et de terrain*

*Spécialiste de la robinetterie industrielle, Diro Atlantique accompagne les grands donneurs d'ordre dans leurs projets. Son positionnement de plus en plus spécialisé lui a permis de connaître récemment une belle croissance et de voir l'avenir avec sérénité. Rencontre avec son PDG Philippe Verdier.*

## Vos expertises ?

Créée en 1998, Diro Atlantique est spécialisée dans la robinetterie, les pompes et la gestion des fluides, pour tous les process industriels. Nos commerciaux sont des techniciens d'expérience, qui maîtrisent ces 3 domaines d'activité.

Nous accompagnons nos clients, souvent de grands donneurs d'ordre, depuis l'avant-projet avec l'élaboration du cahier des charges, jusqu'à la mise en service.



“ L'avantage d'être une petite structure est de pouvoir rester réactif et de s'adapter à toutes les demandes ”



## Qu'est-ce qui vous différencie de vos concurrents ?

Alors que la tendance générale est au développement d'un commerce en ligne plutôt généraliste, Diro Atlantique a fait le choix de se positionner en spécialiste et d'apporter une expertise de terrain, dans des domaines à forte valeur ajoutée technique. Notre atout, c'est notre capacité à proposer, au sein d'une même entité, des compétences croisées en robinetterie, pompe et régulation.

## Vos domaines d'application ?

Nous travaillons dans des domaines très pointus comme la défense (avec la robinetterie à hydrogène), l'aéronautique, les centrales de production d'énergie, mais aussi le pétrole ou encore la pharmaceutique.

D'année en année, Diro Atlantique s'oriente vers des projets de plus en plus spécialisés. L'évolution permanente de ces secteurs implique une formation constante de la part de nos collaborateurs.



# RELEVONS LE DÉFI ÉNERGÉTIQUE !

**La transition écologique passe par la transition énergétique.** Elle repense nos façons de produire, de travailler et de vivre ensemble sur un territoire pour le plus rendre plus écologique. Il en va de l'avenir de notre planète et de ses habitants.

Pas un jour ne passe sans que les scientifiques ne nous alertent sur les **conséquences du dérèglement climatique** sur l'écosystème, la météo, la qualité et la quantité des ressources, la santé de tous et même la croissance économique.

**Il s'agit de repenser tout à la fois nos manières de consommer, de produire ou encore de cohabiter.**



En transformant le système énergétique actuel, la transition écologique permet notamment de diminuer son impact environnemental. En ce sens, elle représente **une période d'adaptation, qui élabore de nouveaux schémas énergétiques privilégiant les énergies renouvelables**, en opposition au modèle actuel principalement basé sur les énergies fossiles (pétrole, gaz naturel, charbon...).

Elle vise aussi à **diminuer la consommation d'énergie en limitant au maximum les gaspillages, améliorer l'efficacité énergétique et faire évoluer les comportements de consommation**, en vue d'apporter une réponse globale aux enjeux environnementaux.

Source : CI EAU

## SEM 24 PÉRIGORD

### Transition énergétique en Périgord

*Depuis sa création en 2017, la SEM 24 accélère la transition énergétique de son territoire avec plus de 250 projets en cours et prévoit 200M€ d'investissement sur les 5 prochaines années. Rencontre avec Daniel Fenaux, Directeur Général de la SEM 24.*



Daniel Fenaux et Cyril Pommier

#### **La SEM, structure adaptée au défi de la transition énergétique ?**

La SEM 24 Périgord est une société d'économie mixte composée d'actionnaires publics majoritaires et privés. Comme la transition énergétique, elle associe les valeurs du service public comme la recherche de l'intérêt général sur le long terme et les valeurs de

l'entreprise avec la performance et la rentabilité.

La SEM 24 connaît une croissance rapide et dynamique portée par un troisième puis un quatrième exercice excédentaire.

#### **Quels types de projets soutenez-vous ?**

Le cœur de notre expertise est constitué de projets de production d'énergie solaire. 250 projets sont en cours de réalisation et une centaine déjà en service, pour 26,7 GWh de production annuelle, soit la consommation annuelle de 14 000 habitants hors chauffage.

Nous travaillons prioritairement avec des entreprises locales et ces projets sont pensés avec un regard d'aménageur du territoire. La construction et l'exploitation de bâtiments photovoltaïques alimentent le réseau d'électricité local et sont donc une source de revenus répartie sur le territoire.



*La valeur ajoutée produite sur le territoire  
doit revenir au territoire*



#### **Quels sont vos projets ?**

La SEM est une structure rentable, composée de collaborateurs experts soudés par un même engagement en faveur de la transition écologique et du développement du territoire sur lequel ils vivent et travaillent.

De nouvelles activités sont en cours de développement comme les Bio GNV, bornes de recharge, l'hydroélectricité ou la méthanisation.

**SEM 24**  
périgord énergies

[www.perigord-energies.fr](http://www.perigord-energies.fr)

# INOV INDUSTRIE

## Optimiser les dépenses énergétiques

Spécialiste des systèmes de motorisation et de maintenance prédictive des process industriels depuis 1994, INOV Industrie accompagne ses clients dans l'optimisation de leurs dépenses énergétiques. Ses solutions encouragent les industries à réduire leur facture d'électricité et accroître leur compétitivité.

Entretien avec Gaëtan Bleno, dirigeant.



### Comment INOV Industrie contribue à réduire les consommations électriques des sites de production ?

Notre bureau d'études, référencé Presta'Vert à l'Ademe, conçoit et met en œuvre des systèmes de diagnostic et d'analyse des process industriels. Notre plan de performance énergétique personnalisé vise à aider nos clients à réduire leurs dépenses énergétiques et améliorer leur productivité. Les leviers se trouvent par exemple dans les réseaux d'énergie secondaire, comme l'air comprimé ou la vapeur, qui fournit l'énergie sur les machines. Une fuite inaudible peut représenter 200 à 400 € par an.

Nos systèmes sont capables d'en détecter plusieurs centaines par site, et également les usages énergivores.

“

*Reconnu dans toute la France, INOV Industrie accompagne entre autres Arcelor, Danone, Airbus, Total, Sanofi dans l'optimisation énergétique de leurs usines*

”

### Quelle solution proposez-vous ?

Notre système d'optimisation énergétique détecte les gisements via un monitoring des énergies. Des dizaines de capteurs (courant, pression, débit...), totalement interchangeables, sont installés dans l'usine et reliés une solution logicielle ouverte, conçue sur-mesure, configurable à souhait. Analysées, les données permettent d'identifier les leviers d'amélioration. Comme l'arrêt d'un convoyeur lorsqu'il est vide ou l'installation de variateurs de vitesse. Chaque action entraîne des résultats rapides pour un retour sur investissement en moins d'un an.



Soutenues par l'Ademe, nos solutions peuvent même ne rien coûter à notre client.

[www.inov-industrie.fr](http://www.inov-industrie.fr) - 03 87 31 07 00

# FORMATEG

## L'humain au cœur du métier

Formateg apporte conseil, formation et assistance technique dans le domaine de l'énergie. Pour répondre aux exigences de ses clients, son PDG Robert Brisset peut compter sur une équipe de plus de 150 experts capables d'intervenir sur des situations complexes.



### Comment a débuté l'aventure ?

En 2010, j'ai fondé EAS (Energie Afrique Service) qui fournit du matériel électrique en Afrique. Puis en 2018, j'ai racheté Formateg. Notre cœur d'activité est la formation professionnelle continue dans le domaine de l'électricité et du gaz. Formateg propose aussi une assistance technique aux entreprises. Enfin, il y a trois ans, j'ai lancé le bureau d'engineering conseil.

Nous intervenons dans les domaines de la production, du transport et de la distribution d'électricité, ainsi que dans le secteur du gaz.

**Lorsqu'un client nous sollicite, nous lui apportons un service clé en main. Nous gérons toute l'organisation logistique et administrative. Formateg s'occupe de tout, le client n'a plus qu'à profiter des compétences de nos experts.**

### Qui sont les experts qui composent votre équipe ?

Nous travaillons avec des indépendants que je connais personnellement. Notre CVthèque est composée de plus de 150 professionnels, toutes catégories confondues. Ce sont des profils aguerris, capable d'intervenir aussi bien en France qu'au fond d'une mine du Mali. Ils ont pour la plupart occupé des postes à responsabilité opérationnelle et managériale. Ils sont réactifs et d'une très grande disponibilité.

L'humain est véritablement ce qui fait la richesse de notre métier.

“

*La clé du succès, c'est la réactivité, la souplesse, et disposer d'une multitude de compétences*

”

Notre société se porte bien et collabore avec de grands groupes comme EDF, Engie, GRDF... Nous intervenons en métropole, dans les Dom Tom, en Afrique et dans le reste du monde. Aujourd'hui, je souhaite que nous développions notre pôle engineering conseil, avec un panel de consultants. Il y a fort à faire dans tout ce qui touche aux économies d'énergie et énergies renouvelables.



[www.formateg.com](http://www.formateg.com)

# ENERGY CONSULTING

*Bureau d'études spécialisé  
dans l'audit énergétique*

*Dans le cadre de la loi Climat et Résilience, il ne s'agit plus simplement de classer les logements, mais de mettre clairement en évidence les travaux à entreprendre pour vivre dans des logements énergétiquement efficaces.*

*Mariam Gabrieleff présidente de la société Energy Consulting.*



## Vos expertises ?

Fondée en 2020, Energy Consulting est spécialisée en audit énergétique dans le secteur de la transition énergétique.

Sur notre site de Montrouge, notre société emploie une équipe administrative et 15 ingénieurs, experts en solutions énergétiques.

En collaboration avec nos installateurs partenaires (RGE) déployés sur le pays, notre bureau d'étude intervient en amont, afin de réaliser, pour les audités, des analyses ciblées sur le niveau énergétique de leur bâti.



*Dès septembre 2022 les audits énergétiques seront obligatoires pour tous les propriétaires de biens immobiliers. En 2023 ces mêmes logements subiront un gel des loyers et en 2025 la location de passoires thermiques sera interdite.*



## Par quels moyens réalisez-vous ces audits ?

Grâce à plusieurs outils digitaux développés en interne, permettant de réaliser sur site un diagnostic précis et donnant lieu dans les 24 h à un rapport détaillé de préconisations et des solutions possibles.

Nos propositions chiffrées des travaux visent à permettre aux clients finaux de choisir les options retenues en fonctions de leurs budgets et des aides de financements possibles (Anah et prime CEE). En faisant appel à notre bureau d'étude les propriétaires ont la garantie de faire les bons choix.



ENERGY CONSULTING

[www.energyconsultingfrance.fr](http://www.energyconsultingfrance.fr) - 01 46 65 25 58

## LA CULTURE D'ENTREPRISE COMME LEVIER

Dans les organisations d'aujourd'hui, l'un des éléments fondamentaux de la croissance est la gestion des talents, passant par une culture d'entreprise qui soude les équipes en incluant tous les collaborateurs.

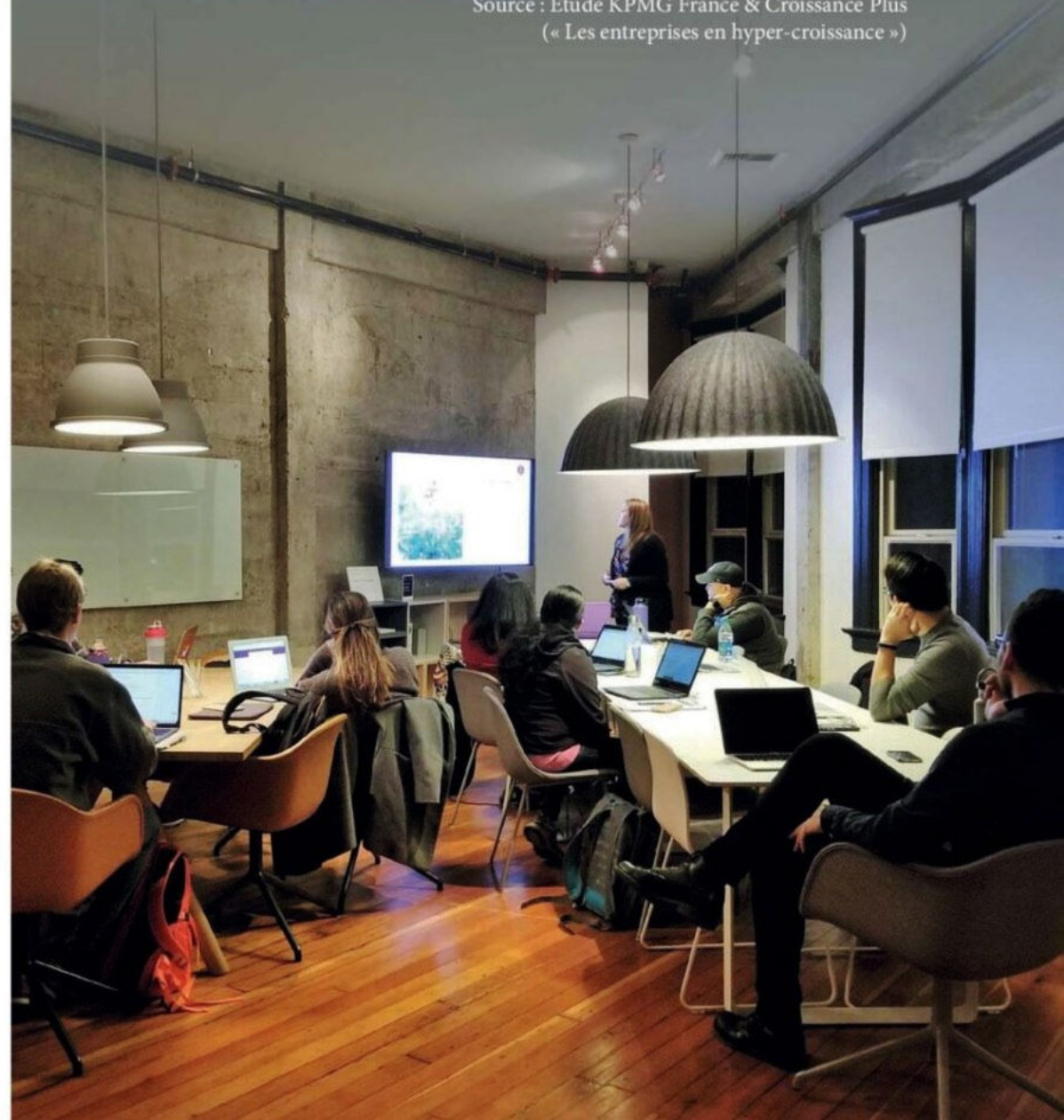
C'est ce que tend à démontrer une très récente étude KPMG France & Croissance Plus, ciblée sur les entreprises en hyper-croissance, les dirigeants citant à 38% comme enjeu prioritaire leur capacité d'attraction et de rétention des talents, ouvrant la porte au succès de leur trajectoire de croissance.

Ainsi, pour 58 % des sondés, il est prioritaire d'instaurer un intéressement au capital des meilleurs éléments, par exemple en ayant recours aux bons de souscription de parts de créateur d'entreprise, dits BSPCE.

Même si certains freins au développement des entreprises en hyper-croissance sont notables (notamment les difficultés de recrutement et, depuis mars 2022, un contexte international particulièrement tendu), la robustesse de leur gouvernance leur a permis dans l'ensemble d'être beaucoup plus résilientes que les autres, au sein d'un tissu économique fragilisé.

Comme conclut Thibaut Bechetoille, Président de Croissance Plus : « **Résilients, ces entrepreneurs mobilisés pour un avenir durable, démontrent qu'une autre conception de l'entreprise émerge et font de la préservation de l'environnement, du rôle social et sociétal des critères de performance, au même titre que le développement économique.** »

Source : Etude KPMG France & Croissance Plus  
(« Les entreprises en hyper-croissance »)



# MEERO

*Produire et embellir le contenu visuel en ligne*

*Le marché de la photo s'adapte au digital ! Toutes les entreprises ressentent la nécessité d'une production à grande échelle et d'une gestion optimisée de leurs flux d'images. Un paradigme auquel répond MEERO, licorne française d'envergure internationale.*



## L'ADN de MEERO, c'est quoi ?

La communication numérique génère une consommation insatiable de visuels. L'aventure MEERO a débuté en 2016, avec la volonté de produire des contenus qualitatifs et optimisés, partout dans le monde. Son concept initial ? C'est une plateforme de mise en relation entre photographes et entreprises, permettant de rendre le marché beaucoup plus transparent et fluide.

Aujourd'hui, l'entreprise a naturellement diversifié ses activités pour devenir un partenaire sur l'intégralité du parcours de création et de gestion de contenu visuel de ses clients.

“

*Une belle photo vend mieux qu'un long discours !*

”

## Comment ça marche ?

S'appuyant sur des années d'investissement en R&D, Meero a su développer une suite de produits et outils innovants, permettant à ses clients à travers le monde de produire, gérer, contrôler et améliorer la qualité de l'ensemble de leur contenu visuel, qu'il soit professionnel ou non, via des solutions web et mobiles.

« Quel que soit leur secteur d'activité, de l'immobilier au e-commerce en passant par l'automobile, nos clients ont besoin de se différencier et de communiquer visuellement pour augmenter leurs ventes. Mais ils veulent aussi mieux contrôler et optimiser leur contenu et leur qualité, maîtriser leurs coûts et leurs délais et mesurer leurs performances. Notre réseau de photographes ainsi que notre expertise et nos technologies uniques, basées sur l'IA, nous permettent de leur fournir des solutions clé en main pour gérer l'intégralité de leur contenu visuel. » Fanny Kauffer, CRO chez Meero.

« Meero est fondée sur l'innovation et la créativité. Dans un contexte technologique complexe, nos équipes (R&D, produit et engineering) développent et déploient des solutions performantes et concurrentielles, d'optimisation et de gestion des flux d'images. Mais c'est également la dimension créative et artistique de nos clients et partenaires qui porte notre business ! »

Gaétan Rougevin-Baville, COO chez Meero.



[www.meero.com](http://www.meero.com) -

# BOLLÉ BRANDS

*4 marques, 360 ans d'innovations*

*Protéger ses consommateurs, tout en respectant leurs terrains de jeux, tel est le défi que Bollé Brands se lance d'ici à 2027. François Benaben, le président de la branche Sport et Luxe du groupe nous détaille son plan d'action.*



## Votre secteur d'activité ?

Installé dans la métropole Lyonnaise, le groupe Bollé Brands innove depuis plusieurs centaines d'années grâce à Bollé, Cébé, Spy et Serengeti.

S'appuyant sur un savoir-faire et une expertise reconnus, nos marques font de nous, un des leaders mondiaux dans l'univers de la protection des yeux et de la tête.

Grâce aux retours de nos clients et de nos athlètes parmi les meilleurs mondiaux dans leur discipline, nous innovons en permanence en mettant

le produit au cœur de nos préoccupations afin de répondre au mieux à leurs attentes quel que soit le niveau ou le lieu de pratique. Une de leurs préoccupations majeures est bien sûr l'éco-conception et le fait de produire de manière plus responsable, constitue un de nos piliers stratégiques.

“

*Il est de notre responsabilité, de travailler à des solutions éco-conçues.*

”

## Quelle est votre feuille de route ?

Il est de notre responsabilité de faire le nécessaire, à notre échelle, pour préserver nos terrains de jeux. Nous avançons avec humilité et détermination, par des engagements et objectifs forts. Plus de 30% de nos produits toutes marques confondues sont ou seront éco-conçus en 2023, nous passerons à 60% en 2025 pour atteindre les 90% en 2027.

Parallèlement 90% de nos packagings seront éco-conçus d'ici 2025 pour 40% à date. Un vrai projet d'entreprise, un défi structurant et motivant que nous relèverons !



Victor Koretzky, B&B Hotel - KTM team, portant le casque AVIO et les lunettes C-Shifter de Bollé

B O L L É B R A N D S™



SERENGETI



[www.bolle.com](http://www.bolle.com)

# TECHNITUBE

*Cintrage et formage  
de tubes métalliques*

Entreprise familiale française de plus de 120 personnes, Technitube travaille en sous-traitance pour les grands équipementiers et constructeurs automobiles mondiaux.  
Le point avec Jean-Pierre Moret, Dirigeant de Technitube.



## Quel est votre cœur de métier ?

Chez Technitube, nous fabriquons plus de 7 millions de pièces par an dont près de 6 millions d'inserts de refroidissement de boîtes de vitesses automatiques. 70 % de notre chiffre d'affaires (14 millions d'euros) se fait à l'exportation. Si nos clients viennent d'Allemagne, d'Australie, du Brésil et même de Chine, c'est pour chercher un savoir-faire et une qualité de travail.

## Quid du marché français ?

D'après une enquête récente du ministère de l'Industrie, nous représentons 65 % du marché mondial de la production des inserts de boîtes de vitesses. Une fierté française, mais pour les constructeurs et équipementiers français, devenus financiers plutôt qu'industriels, le coût est toujours privilégié à la qualité.

## Technitube est une entreprise avec des valeurs simples

Reconnaissance du travail bien fait, participation financière et augmentation salariale, mais aussi mise en place de journée de convivialité annuelle et autres moments festifs...



*C'est important pour nous que nos collaborateurs se sentent bien, cela participe aussi à la motivation et à l'envie de bien faire.*



## Et pour l'avenir ?

Depuis 2016, nous avons investi près de 4 millions pour automatiser nos lignes de production, les rendre plus performantes et nous permettre également de prendre le virage de l'électrique. Notre dernier investissement nous a permis de décrocher un gros marché pour 2023 avec un équipementier américain.

Nous projetons de nous diversifier dans de nouvelles technologies (hydrogène, médical ...) soit par croissance externe soit par acquisition de nouvelles machines.



# GROUPE PIROUX

*Expertise et agilité*



Avec ses 42 années d'expertises dans le milieu de la tôlerie mécano-soudure et peinture, le Groupe Piroux, implanté à Treffort (01), se positionne comme leader dans son domaine. Rencontre avec David Piroux, directeur général associé et fils du fondateur.



## Vos savoir-faire ?

Notre société est spécialisée dans le travail de l'acier, de l'inox et de l'aluminium.

Notre activité s'articule principalement autour de la mécano soudure ainsi que de la réalisation de pièces spécifiques et du traitement

des surfaces métalliques ou plastiques. Nos productions sont essentiellement dédiées aux secteurs du transport, de la défense, de l'automobile et des TP.

Fondée en 1979, notre société historiquement installée dans l'Ain, a su accroître ses compétences au fil des années, par l'investissement dans un parc de machines d'une part et par le développement de 6 sites opérationnels en France (AURA et BFC), et de deux autres en Roumanie.

Le Groupe Piroux enregistre en 2021 un CA de 83 millions d'Euros.



*Un développement générateur d'emploi puisque, le Groupe Piroux, emploie 900 collaborateurs sur l'ensemble de ses sites.*

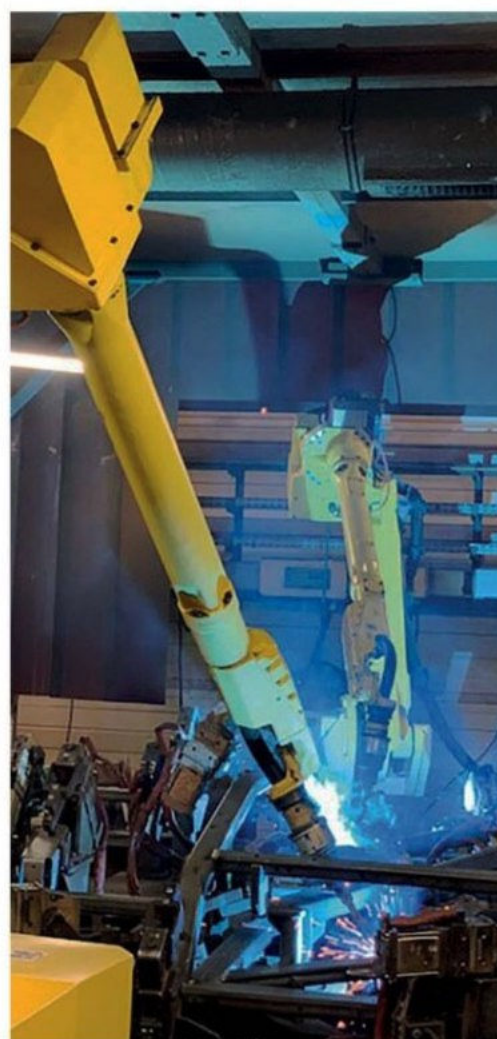


## Les atouts du groupe ?

Grâce à une longue expérience dans le même domaine d'activité, notre groupe possède une parfaite maîtrise du métier.

Par des investissements ciblés, favorisés notamment grâce au plan France Relance, le Groupe Piroux a la capacité de faire face aux contraintes techniques comme à l'évolution des marchés en France et à l'étranger.

Par le respect de nos engagements pris auprès de nos clients institutionnels, nous signons le sérieux de notre société et assurons par la même notre disposition à relever de nouveaux défis.



## UN ENVIRONNEMENT LUDIQUE,

## AUX POSSIBILITÉS AUGMENTÉES

Chaque palette de couleurs, y compris dans l'industrie ou l'immobilier tertiaire, est porteuse de signaux et impacte les personnes dans la perception de leur environnement... D'après le Pantone Color Institute, la couleur de l'année 2022 est décidément le Very Peri. Alliant la constance du bleu à l'énergie du rouge, elle fait souffler un vent de nouveauté.

Face aux changements que traverse le monde après cette longue période de crise sanitaire, **ce mauve-violet si particulier et si vibrant est un symbole de l'air du temps.** Les portes paroles du géant américain de la couleur s'en expliquent.

« Porté par les tendances des jeux et des nouveaux espaces numériques, le Very Peri illustre une vie moderne fusionnelle, où les tendances de couleurs présentes dans le monde virtuel se manifestent dans le monde physique, et vice versa. »

Laurie Pressman, vice-présidente du Pantone Color Institute, ajoute : « La création du Very Peri reflète une innovation et une transformation en cours, à l'échelle mondiale. Alors que la société continue de reconnaître la couleur comme une forme essentielle de communication, la complexité de cette nouvelle teinte bleue ponctuée d'une touche de rouge-violet met en évidence l'étendue des possibilités qui s'offrent à nous. »

Color of  
the Year  
2022

PANTONE®

Very Peri  
17-3938

# RESITECH

## Revêtement de sol à base de résine de synthèse et peinture

Partenaire des meilleurs fabricants, à l'écoute des architectes et maîtres d'œuvre, au service de l'industrie et du tertiaire, RESITECH déploie ses propres équipes de spécialistes en France entière, dans un respect exigeant de la qualité, des délais et des budgets. Daniel Karsandi, son dirigeant, nous en parle.

### Le savoir-faire de RESITECH ?

Le secteur des revêtements de sol en résine, dédiés au tertiaire, aux parkings et à l'industrie, bénéficie d'avancées techniques constantes : dans le domaine des résines de synthèse. Dans ce contexte, ce qui fait notre force, c'est notre expertise à la fois très pointue et notre polyvalence de partenariat, nous permettant de répondre à toutes les demandes. Nous sommes des spécialistes reconnus, notamment dans l'application de revêtement de sol à base de résine de synthèse et peinture, tout en offrant à nos clients une diversification totalement maîtrisée.



“  
Un exemple récent ?  
Pour un parking  
de 40.000 m<sup>2</sup>,  
une peinture et un  
marquage en résine  
époxy réalisé  
en 3 mois  
”

### Votre valeur ajoutée ?

Sur un marché très concurrentiel, nous faisons la différence par notre capacité à assurer des interventions gérées de bout en bout, de l'étude du besoin jusqu'à la pose, quelle que soit l'ampleur du chantier. Aucun centre commercial, aucune unité de production, aucun bâtiment de bureaux n'a des impératifs ni des besoins standardisés !

Jamais les normes n'ont été aussi exigeantes, et les besoins d'esthétique sont de plus en plus forts... La qualité et l'ampleur de nos équipes nous permettent de déployer au service de chaque dossier une analyse, un suivi et une efficacité, qui garantissent son parfait achèvement.





## 7 TENDANCES QUI TRANSFORMENT NOTRE ÉCONOMIE

### 1. DIGITALISATION À PAS FORCÉS

La digitalisation s'impose à tous les niveaux, des usages et habitudes des individus, aux processus et procédés au sein des entreprises. Accentuée depuis la crise sanitaire, les entreprises continuent d'accroître leur transition digitale.

### 2- RESPECT DU CLIMAT ET DE L'ENVIRONNEMENT

La prise de conscience des enjeux environnementaux accélère les actions pour lutter contre le réchauffement climatique, la déforestation etc. Celle-ci se produit aussi bien au niveau individuel qu'au niveau des entreprises, dans la réduction de leurs émissions et la prise en compte de l'impact de leurs activités.

### 3- AUTONOMIE ET SOUVERAINETÉ

La forte interdépendance des économies affaiblit les chaînes de valeur en cas de crise majeure (arrêt de l'activité, manque de matières premières, hausse des prix etc.). La crise sanitaire a accentué la volonté des Etats de regagner en souveraineté et des entreprises en autonomie afin de réduire leur dépendance à certains fournisseurs.

### 4- NOUVELLE RELATION À L'ESPACE

Cette tendance traite de la mobilité des biens et des personnes, de la relation à l'espace de travail et des territoires. La crise a transformé les usages, aussi bien dans nos déplacements professionnels et personnels qu'au sein des espaces de travail et les lieux de consommation.

### 5- QUÊTE DE SENS

Depuis le début de la crise, le besoin de sens s'accroît pour les individus : pour les collaborateurs dans la sphère professionnelle comme pour les citoyens dans leur consommation. Les entreprises questionnent également leur impact sociétal et environnemental.

### 6- SÉCURITÉ SANITAIRE ET SANTÉ

La crise du Covid-19, au travers des normes qu'elle engendre, continue d'accroître la responsabilité sanitaire des entreprises. Cela implique des mesures de prévention en faveur de la santé physique des salariés, mais également une prise de conscience croissante de leur santé psychologique.

### 7- FLEXIBILITÉ ET RÉSILIENCE

La flexibilité est devenue une capacité requise pour les entreprises afin de garantir leur agilité face aux imprévus. Cela devient un enjeu nécessaire pour garantir leur performance et leur résilience sur le long terme.

Source : Bpifrance Le Lab (étude avril 2022)

# ALBATROS FRANCE

*Les orthèses sur-mesure et françaises*

*Accompagner tous les handicaps physiques en apportant confort et qualité de soin, c'est la mission d'Albatros France.*

*L'entreprise familiale créée en 1992 et reprise par les filles des fondateurs, Claire et Camille d'Huyvetter, poursuit son maillage territorial pour être au plus près des patients. Rencontre.*



## Quel est le savoir-faire d'Albatros France ?

Il y a 30 ans, nos parents ont axé le développement de l'entreprise sur le confort de la personne en situation de handicap en concevant et fabriquant des orthèses sur-mesure.

Il s'agit d'installations sur-mesure pouvant être en mousses épaisses pour la station assise, en position allongée, pour le déplacement, des corsets de maintien/scoliose, attelles de jour/nuit... Ils ont été précurseurs dans l'usage de la mousse épaisse pour la réalisation de ces orthèses.



*Notre valeur ajoutée, c'est notre sens du service et la qualité des finitions*



## Votre force, c'est cette proximité avec les patients...

En effet, notre valeur ajoutée est de nous déplacer avec un camion-atelier chez les particuliers, dans les établissements de santé et les hôpitaux afin de réaliser la prise de mesure et le moulage directement sur place dans notre camion atelier. En un seul rendez-vous, nous réalisons l'évaluation du patient, le moulage ainsi que l'essayage.

Ensuite le moule est acheminé dans un de nos deux sites de production à Port-Sainte-Marie dans le Lot-et-Garonne ou à Périgueux. Outre ces deux sites, nous avons 11 autres agences nationales, à Bordeaux, Périgueux, Toulouse, Clermont-Ferrand, Marseille, Lyon, Valence, Dijon, Tours, Nantes et Berck. Avec la volonté d'ouvrir de nouvelles agences, en Bretagne et en Normandie d'ici 2025.



# GROUPE LPG

*L'excellence française des soins santé et beauté*

*La multinationale à l'origine du célèbre appareil Cellu M6® est dédiée à la recherche et au développement de technologies humaines et innovantes pour stimuler la peau en douceur. Explications de Thierry Gée, CEO.*



## Indolore, non-invasive et très efficace

Développée par le groupe LPG, l'endermologie® est une technique française qui reprend les principes du massage palper-rouler sous une forme mécanique. Et elle a fait ses preuves : 150 études scientifiques ont confirmé l'efficacité de son action. Les machines LPG relancent l'activité cellulaire et permettent de lutter contre le phénomène de vieillissement.



*Notre traitement est unique car il est 100% naturel et permet d'obtenir des résultats immédiats, sans effet secondaire.*



## Les bienfaits en cabine et à la maison

Aujourd'hui, 28 000 professionnels du secteur médical et esthétique dans le monde sont équipés des machines LPG, toutes fabriquées en France. Le Cellu M6® offre des résultats incroyables dans le traitement des brûlures, cicatrices et œdèmes. Les différentes technologies du groupe sont aussi très prisées pour affiner la silhouette, rajeunir la peau et diminuer la cellulite. Les clients complètent leurs séances avec la gamme de cosmétiques LPG, disponible dans tous les centres partenaires.

### D'UNE ENTREPRISE FAMILIALE À UN GROUPE

- 1986 : création de LPG et de l'endermologie® par Louis-Paul Guitay
- 2018 : reprise de la société et arrivée de Carlyle Group
- 2022 : 400 collaborateurs et 8 filiales, présence commerciale dans 100 pays

## Un engagement dans votre bien-être

Afin de rendre ses technologies accessibles, LPG forme plus de 5000 professionnels chaque année et propose des formations complètes autour de la prise en main de la machine et de protocoles experts et spécialisés. En parallèle, le groupe poursuit sa recherche autour du potentiel de l'endermologie® avec l'objectif constant de respecter la cellule, améliorer le bien-être des utilisateurs et démocratiser cette technologie révolutionnaire.



**INNER POWER.  
BETTER LIFE.**

# CALVAGONE

## Conseil en pharmacométrie

*Cabinet de consultants en pharmacométrie, Calvagone accompagne et conseille laboratoires et biotech dans le développement des candidats médicaments. Rencontre avec Christian Laveille, fondateur de Calvagone.*



### La pharmacométrie, une expertise stratégique ?

Calvagone est précurseur dans l'adoption des nouvelles techniques d'analyse des données. Extraites des premières phases de tests, elles sont intégrées à des modèles mathématiques pour mesurer les interactions entre un médicament et l'organisme. La pharmacométrie, qui regroupe la pharmacocinétique et la pharmacodynamie, est déterminante pour trouver le meilleur compromis entre efficacité et effets secondaires, afin de définir la meilleure posologie.

“

*A notre cœur de métier, la modélisation, s'ajoute une expérience forte dans l'optimisation du développement des molécules*

”

### Qui accompagnez-vous ?

Calvagone associe des compétences de pointe (collaborateurs avec Doctorat) pour accompagner laboratoires et biotech dans l'élaboration de rapports demandés par les Agences d'enregistrement des médicaments aux Etats-Unis, en Europe et en Chine. Auprès des biotech, nous intervenons parfois même avant les premiers tests en participant à déterminer la meilleure stratégie de développement de la molécule.

### Une expertise recherchée ?

Le secteur pharmaceutique est dynamique, investi dans de nombreux projets en immuno-oncologie, NASH ou maladie d'Alzheimer. Nos clients sont en France, en Europe et dans le monde. Les 7 collaborateurs de Calvagone sont eux même répartis en Europe et forment une structure experte, réactive et engagée auprès de nos partenaires pour la réussite de leurs objectifs. Cet engagement est également au cœur du développement de l'outil Open Source de simulation Campsis.



## LA FRANCE, SUR LE PODIUM DE L'INNOVATION EN EUROPE

L'Office européen des brevets (OEB) a reçu en 2021 un nombre record de demandes de brevets : 188 600 demandes de brevets en 2021, soit 4,5 % de plus que l'année précédente. Un rebond significatif, après un léger recul des demandes en 2020), à en croire son Baromètre récemment publié. **Les technologies numériques et médicales constituent les principaux moteurs d'innovation.**

Avec 10 537 demandes de brevets à l'OEB, la France conserve quantitativement son 2<sup>e</sup> rang européen, derrière l'Allemagne, et son 5<sup>e</sup> rang mondial. Le classement général reste, cette année encore, dominé par les États-Unis (46 533 - 25 % des demandes), suivis de l'Allemagne (25 969 - 14 %), du Japon (21 681 - 11 %), de la Chine (16 665 - 9 %) et de la France (6 %).

Le secteur ayant reçu le plus de demandes de brevets européens en 2021 est la « communication numérique » (15 400 demandes : + 9,4 % par rapport à 2020), suivi 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 » semble être 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.



# FIRN

*La référence en matériel de rééducation*

*Entreprise familiale française reconnue pour la qualité de ses produits, FIRN est leader dans la fabrication d'équipements de rééducation. À l'origine de la création du premier salon national du matériel de rééducation GICARE, l'entreprise, conceptrice du matelas coquille a toujours su innover pour s'adapter à son marché. Fondée par son grand-père en 1958, FIRN est aujourd'hui dirigée par Alexandre Huss, soutenu par sa femme Caroline et ses enfants, Quentin et Pauline.*



## Quel est votre cœur de métier ?

Nous sommes concepteur-fabricant et proposons une large gamme d'équipements médicaux et paramédicaux. Nos clients sont aussi bien les professions médicales exerçant en libéral (kinésithérapeutes, ostéopathes, chiropracteurs ...), que les services de rééducation fonctionnelle des hôpitaux, les maisons de retraite, EHPAD et les patients poursuivant leurs soins à domicile.

## L'entreprise existe depuis plus de 60 ans, par quelles étapes est-elle passée ?

Au départ, FIRN produisait de la verrerie de laboratoire, progressivement l'entreprise s'est imposée dans le secteur des premiers secours. Dans les années 80, FIRN s'est lancé dans la conception et la fabrication de matériel de rééducation, devenu notre domaine de prédilection, ainsi que dans la distribution de produits d'hygiène tels que masques, gel hydroalcoolique, gants, produits désinfectants ... Nous sommes également distributeurs exclusifs pour la France des bandes Kinesio Taping®.

## Quels produits fabriquez-vous ?

Principalement des tables de massage, cages de pouliothérapie, barres de marches, fauteuils quadricèpes, presse ainsi que du petit mobilier... Notre force est de proposer du matériel sur-mesure et personnalisable.

Nous possédons plus d'une trentaine de modèles de tables de massages déclinées en 3 gammes auxquelles nous pouvons rajouter une multitude d'options. Depuis 2 ans, nous avons su développer notre atelier de sellerie afin de proposer la réfection de selleries de tables à nos clients.

Le prémontage et la forte capacité de stockage de nos produits nous permettent, par exemple, d'envoyer une table standard en moins de 72h dans la France entière. Une force par rapport à nos concurrents dont les délais peuvent aller jusqu'à près de 2 mois.

### KINOVA PRO BY FIRN

Marque développée par FIRN pour proposer des produits sélectionnés pour leur rapport qualité imbattable. Kinova Pro comporte une multitude de marchandises : du matériel de rééducation fonctionnelle en passant par l'hygiène et bien sûr du mobilier.

**Kinova** PRO  
by **FIRN**



## Et pour l'avenir ?

L'idée est de poursuivre le développement de notre site e-commerce et de continuer à étoffer la gamme de produits de notre marque Kinova Pro. Par ailleurs, nous sommes en train d'augmenter notre capacité de stockage afin de pallier la demande croissante.

**FIRN**  
Référence en Matériel de Rééducation  
WWW.FIRN.FR

# C'est les soldes sur prismashop

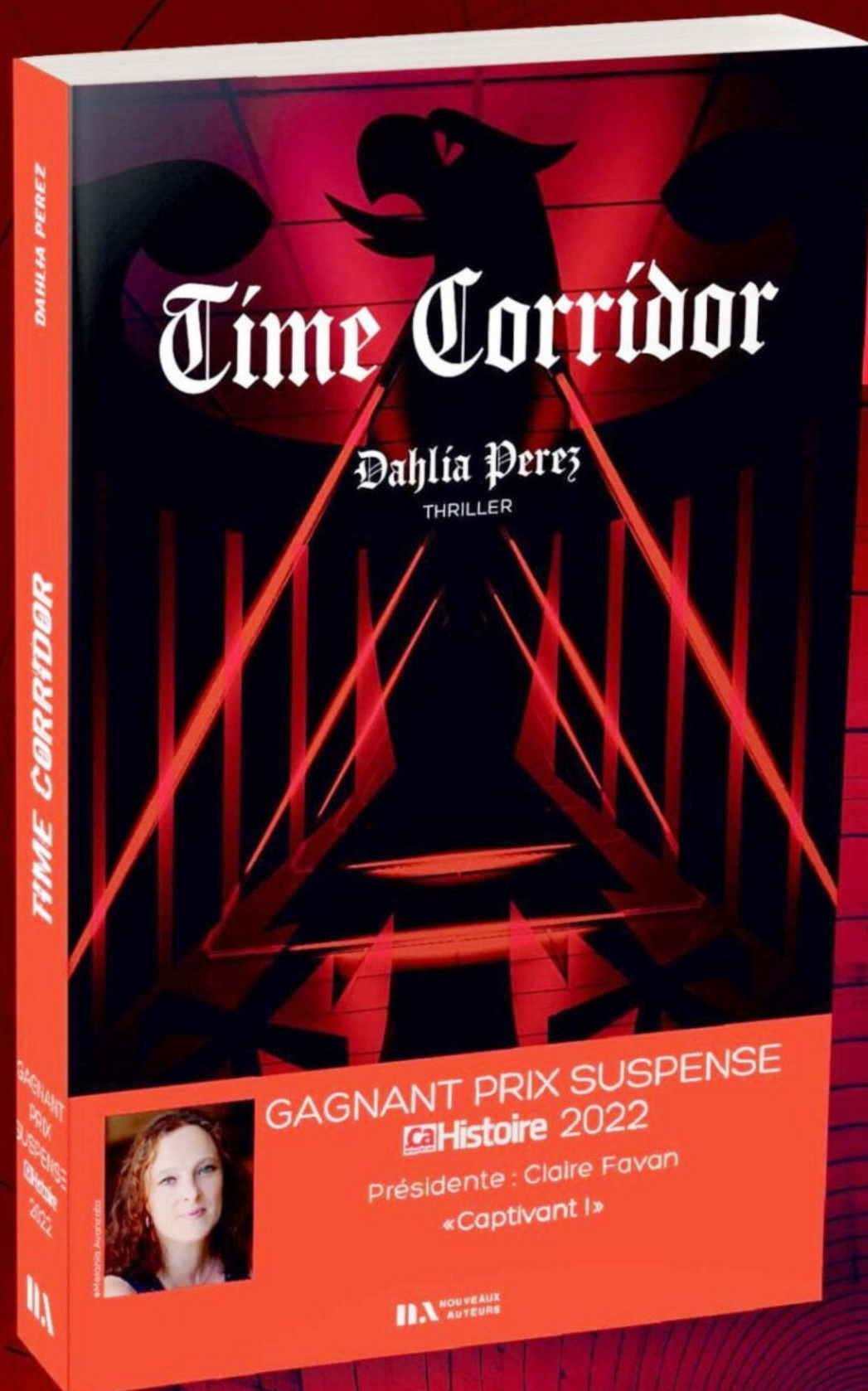


**DES PETITS PRIX**  
POUR FAIRE LE PLEIN DE LECTURE

Rendez-vous vite sur  
[www.prismashop.fr/ete2022](http://www.prismashop.fr/ete2022)  
ou flashez le QR code suivant pour  
profiter de cette offre exceptionnelle !



# Des thrillers au suspense insoutenable !



**GAGNANT DU PRIX DU SUSPENSE**  
** Histoire 2022**

Présidé par Claire Favan

**“Une immersion érudite et haletante  
dans les méandres de l’histoire.”**

Année 2029, Hans conçoit une machine à remonter le temps. Son fils ouvre par inadvertance un portail qui le propulse vers l’année 1938 au cœur du Berlin nazi. Hans va partir à sa recherche, s’engager dans une course contre la montre vertigineuse afin de le sauver et découvrir de lourds secrets...

Le nouveau thriller de Nicolas Nutton  
auteur découvert par Bernard Minier

**GAGNANT DU PRIX SUSPENSE  
PSYCHOLOGIQUE 2020**

Une enquête sous pression avec  
des rebondissements étourdissants !



**DISPONIBLES EN LIBRAIRIES ET EN VERSION EBOOK**

**N.A. NOUVEAUX  
AUTEURS**

ASSURANCE AUTO

# DANS LA VIE, IL N'Y A PAS QUE LA CARROSSERIE



## IL Y A VOUS AUSSI.

Au Crédit Agricole, l'humain est au cœur de nos préoccupations.  
C'est pourquoi, la prise en charge des dommages corporels\* est incluse  
dans toutes les formules de notre assurance auto, même en cas d'accident responsable.


**AGIR CHAQUE JOUR DANS VOTRE INTÉRÊT  
ET CELUI DE LA SOCIÉTÉ**



\*Selon les conditions prévues au contrat.

Document à caractère publicitaire. Le contrat d'assurance auto est assuré par PACIFICA, filiale d'assurances dommages de Crédit Agricole Assurances. PACIFICA, S.A. au capital entièrement libéré de 442 524 390 €, entreprise régie par le Code des Assurances. Siège social : 8-10 Boulevard de Vaugirard - 75724 Paris Cedex 15. 352 358 865 RCS Paris - TVA : FR95 352 358 865. Les événements garantis et les conditions figurent au contrat.

Ce contrat est distribué par votre Caisse régionale de Crédit Agricole, immatriculée auprès de l'ORIAS en qualité de courtier d'assurance. Les mentions de courtier en assurances de votre Caisse sont disponibles sur [mentionscourtiers.credit-agricole.fr](https://www.mentionscourtiers.credit-agricole.fr) ou dans votre agence Crédit Agricole. Sous réserve de la disponibilité de cette offre dans votre Caisse régionale.

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 : Getty Images.  BETC