

# Capital

**EXCLUSIF**  
Les 100  
Français les  
plus riches

P. 84

Numéro 375

Décembre 2022

4,90 euros

● L'économie qui donne envie

**ACCOR**

Ses  
nouveaux  
hôtels font  
le plein

P. 6

**BANQUES**

Transférer  
son épargne,  
toujours un  
casse-tête

P. 100

**GASPILLAGE**

Les  
milliards  
perdus de  
ces chantiers  
interminables

P. 92

**Impôts****Sécurité  
sociale****Commerce  
alimentaire****Vente en ligne**

## Les fraudeurs sont de retour

CE QU'ILS NOUS  
COÛTENT ET COMMENT  
S'EN PROTÉGER

P. 54

**GAZ, ÉLECTRICITÉ, FIOUL, BOIS...**

**Jusqu'à 30%**  
**d'économies sur**  
**votre facture**

P. 108



CPPAP

PRISMA MEDIA



L 12328 - 375 - F: 4,90 € - RD

# ELETRE

LE PREMIER HYPER-SUV 100 % ÉLECTRIQUE



**Disponible sur réservation.**

Découvrez les packs d'équipements et les tarifs en ligne.



**LOTUSCARS.COM**

Pensez à covoiturer #SeDéplacerMoinsPolluer

La Lotus Eletre n'a pas encore reçu d'homologation européenne. L'homologation et les mesures de consommation auront lieu immédiatement avant le lancement sur le marché. L'image est indicative et aucun droit ne peut en être dérivé. Les conditions générales de réservation sont disponibles sur notre site Web.



LOTUSCARS.COM

# Sommaire

## Actualité

- 6 L'interview du mois** Sébastien Bazin, P-DG du groupe Accor
- 11 Les suites**
- 13 Bientôt sur le marché** Ces produits et services vont-ils plaire?
- 14 Dernière minute** Tarifs réglementés: un courrier officiel qui ne manque pas d'air!
- 16 L'histoire éclaire l'actualité** La Poste n'a pas toujours privilégié la lenteur
- 18 Les indicateurs** Les chiffres pour mieux anticiper
- 22 Le fait du mois** Les prêts garantis par l'Etat vont-ils finir par plomber notre économie?

## Acteurs

- 28 Business** Michel Ohayon: le sauveur du commerce, vraiment?
- 34 Ils ont eu la bonne idée** Alexandre Nassiopoulos fait la chasse au gaspi dans les piscines publiques

## Entreprises

- 38 Succès** Thales innove sur tous les fronts
- 44 Dérapage** Bio: même Leclerc s'y casse les dents
- 48 Succès** Hyundai, increvable face à la crise!
- 52 Dérapage** Orange Bank: la banque en ligne n'en finit plus de prendre l'eau

## p. 54 Le dossier

**Les fraudeurs sont de retour: ce qu'ils nous coûtent et comment s'en protéger**



## Economie

- 74 En images** Le futur de l'alimentation passe par ces microalgues
- 82 Tribunes** Le Royaume-Uni, de crise en crise  
Les risques d'allocations chômage modulables
- 84 Révélations** Les 100 Français les plus riches
- 92 La story** Maudits sont ces grands chantiers!

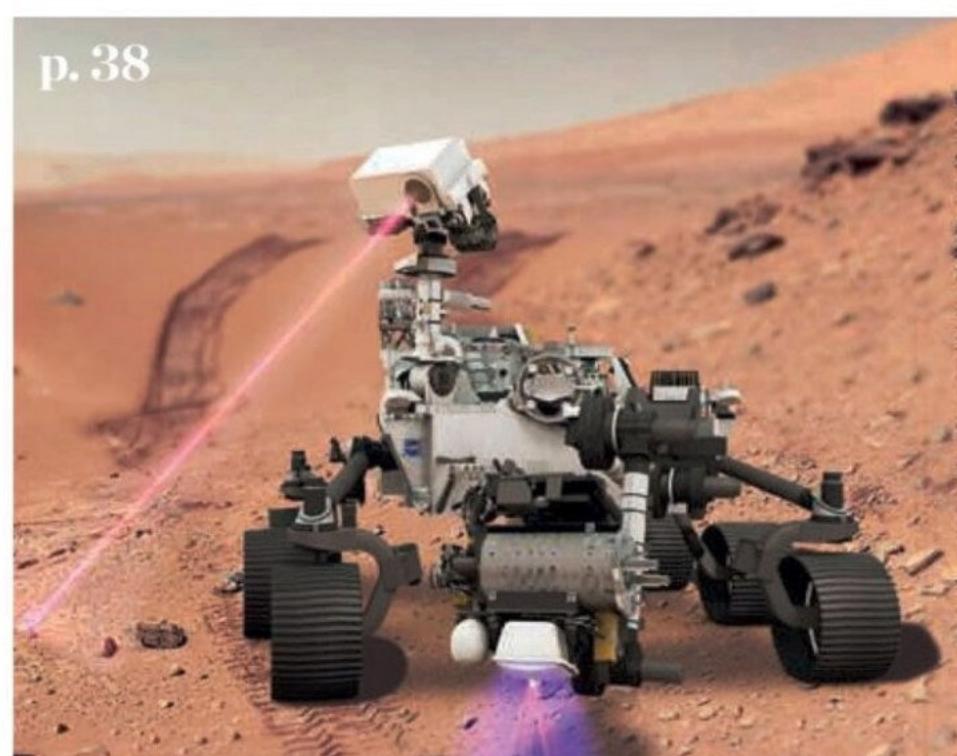
## Pratique

- 98 Vos droits**
- 108 Guide énergie** Gaz, bois, électricité: comment passer l'hiver au chaud
- 116 Guide cadeaux** Spécial Noël
- 132 Oui ou non** Faut-il raconter au bureau ce que fait son conjoint?
- 134 Que faire si...** mon chef me fait bosser avec des bras cassés?

Le prochain numéro paraîtra le 22 décembre 2022

Au sein du magazine figurent, sur une sélection d'abonnés, 5 encarts Chridami brochés page 98, 1 encart Post-it 22 collé, 1 encart Flyer Noël 2022, 1 encart Welcome PCWPS222, 1 encart Tel Noël 2022 jetés et, sur tous les abonnés, 1 encart First Voyages jeté.

**Photos couverture:** Malerapaso/iStock/Getty Images Plus; Westend61/Getty Images; iStockphoto/Getty Images

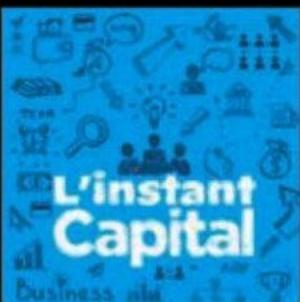




p. 22



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.

WILLIAM BEAUCARDET POUR CAPITAL ; BLONDET ELLIOT/ABACA ; JUANJO GASULL POUR CAPITAL ; SPL / SCIENCEPHOTO.FR ; OATAWA//ISTOCK / GETTY IMAGES PLUS  
AMPARO GARCIA/EYEEM/GETTYIMAGES



p. 108



## Edito



**Julien  
Bouyssou,**  
rédacteur  
en chef  
délégué

## La course aux milliards est relancée



C'est la promesse, un peu facile, des politiques qui cherchent à ne fâcher personne : aller récupérer les milliards d'euros que la fraude, quelle que soit son origine, détourne des caisses publiques. Un excellent moyen, en temps de disette budgétaire, de s'assurer les ressources nécessaires, qu'il faudrait sinon arracher à coups d'impopulaires hausses d'impôts ou d'explosives suppressions d'effectifs de fonctionnaires. Le gouvernement d'Elisabeth Borne n'a pas dérogé à la tradition, en annonçant vouloir reprendre près d'un demi-milliard d'euros par an aux fraudeurs de la Sécu, ces praticiens de santé indélicats qui multiplient les facturations indues. Comme le montre notre dossier sur ce thème, ce n'est d'ailleurs pas le seul gisement à explorer. La numérisation croissante de notre économie donne en effet de nombreuses opportunités de dissimulations aux plus technophiles des escrocs. Mais on est en droit de douter des moyens déployés pour lutter contre ce fléau. Comme l'indique le sénateur Jean-François Husson, auteur d'un rapport sur la question, l'Etat n'est toujours pas capable de mesurer l'ampleur de la fraude fiscale, tandis qu'à Bercy les effectifs de contrôleurs ne cessent de fondre. Ces milliards, somme toute, il n'y a pas besoin d'aller bien loin pour les dénicher. Du côté des chantiers publics d'ampleur, par exemple, comme celui du Grand Paris. Ceux dont nous vous détaillons les dérives devraient coûter, au bas mot, 70 milliards d'euros. Soit, en moyenne, près du double de leur budget initial. Autre piste, le patrimoine des 100 plus riches de France, dont nous avons retracé l'évolution. Bilan 2022 : à elles seules, ces fortunes professionnelles totalisent 759 milliards d'euros, en retrait de seulement 2,8% sur un an. Le gouvernement, en réaction aux débats du moment, osera-t-il aussi s'en prendre à ce pactole ? Voilà à coup sûr de quoi fâcher !

## L'interview du mois



### Son actualité

→ Il veut relancer la marque de luxe Orient Express (ici, en décor de notre photo) et a recruté 11 000 personnes au Qatar afin de gérer les 27 000 appartements prévus pour héberger les supporteurs de la Coupe du monde de football.

**Sébastien Bazin**  
P-DG DU GROUPE HÔTELIER ACCOR

**P**our le patron du sixième groupe hôtelier mondial, la crise du Covid relève du passé. Mais si les clients ont dans leur immense majorité fait leur retour, la pandémie a conduit Accor à remodeler son organisation et à redéfinir les missions de ses équipes. Le groupe, désormais divisé en deux entités, mise sur de nouvelles marques comme Mama Shelter. Ce n'est d'ailleurs pas le seul chantier de Sébastien Bazin, arrivé il y a neuf ans à la tête du groupe. Il doit, comme dans d'autres secteurs, composer avec les pénuries d'emplois. Il lui faut aussi affronter les polémiques en lien avec la Coupe du monde de football au Qatar. L'émirat, actionnaire d'Accor à hauteur de 11%, lui a en effet confié l'hébergement non hôtelier des supporteurs.

#### **CAPITAL : Accor est revenu dans le vert l'an dernier. Comment s'annonce 2022 ?**

**SÉBASTIEN BAZIN**

→ L'activité est clairement repartie. Il y a un an, j'étais encore inquiet, et le premier trimestre 2022 est effectivement resté compliqué avec les nouveaux variants du Covid et les contraintes sur les voyages. Mais le deuxième trimestre a été bon et l'été excellent : les gens avaient envie de recommencer à voyager, à vivre, à respirer et à dépenser. Et ils ont mis les moyens. Notre chiffre d'affaires sur l'offre loisirs dépasse son niveau d'avant-Covid.

#### **La clientèle d'affaires ne reviendra probablement jamais à son niveau d'avant-crise. Comment gérer ce manque à gagner ?**

→ Je suis convaincu que rien ne remplace le contact humain, y compris dans les affaires. Cela étant, avec les outils numériques, traverser les océans pour une réunion n'est plus forcément indispensable. Nous estimons que 25 à 30% de la clientèle d'affaires internationale ne reviendra jamais. En revanche, quand il s'agit de voyages intracontinentaux, à moins de quatre heures de vol, les voyageurs d'affaires répondent présents. Il y avait probablement un besoin énorme de se regrouper, de recréer de la cohésion dans les équipes. L'activité est inférieure de 10% à ce qu'elle était en 2019, mais les résultats sont encourageants, notamment pour nos hôtels Ibis, Mercure et Novotel.

## «Entre 25 et 30% de la clientèle d'affaires internationale ne reviendra probablement jamais»

#### **Cela modifie donc l'équilibre du groupe ?**

→ Accor réalisait habituellement 40% de son chiffre d'affaires avec la clientèle de loisirs et 60% avec les voyageurs d'affaires internationaux et domestiques. Il est probable que, d'ici deux ans, notre équilibre sera à 50-50. Mais ces lignes de démarcation sont devenues beaucoup plus floues. Les clients arrivent de plus en plus souvent le jeudi soir dans nos établissements, pour travailler avec le Wi-Fi de l'hôtel le vendredi et le lundi, tout en profitant du week-end.

#### **Deux ans et demi après le début de la crise du Covid, quels changements ont été opérés dans le groupe ?**

→ Cela a été une période de remise en question profonde. Pendant la crise, nous étions 12 dans les bureaux, contre 1 600 habituellement... Nous avons pris le temps de réfléchir aux 6 milliards d'euros d'acquisitions – qui avaient porté le nombre de marques du groupe de 13 à plus de 40 – pour imaginer la suite. Cela nous a amenés à revoir notre organisation, nos projets, à repenser les missions de nos équipes. Cela nous a aussi poussés à faire mieux avec moins, et nous a permis de réaliser 200 millions d'euros d'économies tout en étant plus efficaces.

#### **Et maintenant, comment gérez-vous un tel portefeuille de marques ?**

→ Nous devons retrouver de l'agilité et mieux concentrer nos efforts en fonction des segments de marques. Un Ibis et un Raffles ne demandent pas les mêmes

expertises, les mêmes talents, n'ont pas les mêmes besoins. Nous mettons en place une nouvelle organisation : d'un côté, nos marques économiques, milieu de gamme et premium, puissantes, ont été réunies dans une division qui a vocation à devenir le «Zara de l'hôtellerie». De l'autre, nos marques luxe et lifestyle, avec une organisation par maison, comme chez LVMH ou Kering, avec Raffles-Orient Express, Fairmont, Sofitel MGallery et Ennismore qui regroupe une douzaine d'enseignes comme Mama Shelter, The Hoxton ou Mondrian.

#### **Est-ce que la «lifestylisation» du groupe que vous annoncez avance au rythme souhaité ?**

→ Franchement, cela va même plus vite que je l'imaginais. On s'est dit il y a sept ou huit ans déjà que le concept traditionnel d'hôtels normés – le même lit, la même moquette, les mêmes codes couleur pour chaque chaîne –, qui fonctionnait depuis les années 1960, allait être bousculé par de nouvelles envies, des clients plus exigeants, des réseaux sociaux qui vous donnent la capacité de choisir. En discutant avec Serge Trigano et ses deux fils, Jérémie et Benjamin, les créateurs de la chaîne Mama Shelter, nous nous sommes dit : allez, faisons un bout de chemin ensemble. C'était incongru pour eux, c'était incongru pour Accor. Nous avons mis cinq ans pour nous apprivoiser. Nous sommes montés au capital et c'est un succès phénoménal. Du coup, nous avons multiplié les partenariats avec des acteurs hôteliers dans cet univers et dans le monde entier. La clé pour réussir : laisser une grande autonomie aux dirigeants et le droit de dire non, les garder à nos côtés même s'ils ont vendu leur société.

#### **Qu'apporte à votre activité le développement du bureau nomade, auquel vous aviez prédit un grand avenir au moment du Covid ?**

→ Tous les bureaux des grandes entreprises, en France notamment, ne sont remplis qu'au tiers de leur capacité. Il faut occuper les deux autres tiers et donc les rendre disponibles aux gens qui habitent le quartier. Ça passera par des outils digitaux. Nous travaillons par exemple avec l'application Worklib, qui marche très bien. Les travailleurs nomades peuvent géolocaliser un bureau disponible près de ➔



## Le numérique en France = 2,5 % DE L'EMPREINTE CARBONE

Source : Étude ADEME-ARCEP 2022

# Il est temps qu'on s'en MAILS vraiment !



Pour réduire l'empreinte carbone du numérique au sein de votre entreprise, procédez à l'évaluation des impacts de vos équipements et services.

**Le numérique a un impact sur l'environnement**

Rendez-vous sur [longuevieauxobjets.gouv.fr/entreprise](http://longuevieauxobjets.gouv.fr/entreprise)

→ chez eux, soit dans un espace de coworking, soit dans un hôtel, une galerie d'art, un restaurant. Cela crée du trafic, dans nos hôtels notamment. Les gens viennent travailler dans le bar ou l'auditorium. Ils prennent un café, un sandwich, ou rien du tout. Ils sont les bienvenus.

## Cela ne doit pas être très rentable !

→ Détrompez-vous ! Une de nos marques, Hoxton, a poussé cette idée à son extrême. Résultat, l'activité d'accueil de tiers ne résidant pas dans l'hôtel représente plus de 25% de son chiffre d'affaires. Et avec des clients qui ne passent pas par le site Booking ! Les hôtels deviennent des lieux de vie. Il n'y a rien de mieux qu'un hôtel plein pendant la journée. Le client se rassure en se disant que si c'est rempli, c'est que l'endroit est sympa.

## Pendant la pandémie, vous pensiez que nous allions connaître un «monde d'après». A quoi ressemble-t-il ?

→ J'avais dit aux équipes : ne croyez pas que votre métier n'existera plus au lendemain de l'épidémie. L'activité est revenue à son niveau d'avant-Covid à l'été 2022. C'est une industrie bénie des dieux. Le principal changement est que le mix clientèle a évolué. Pendant quarante ans, faire venir les gens du quartier dans nos restaurants était compliqué. Aujourd'hui, dans nos établissements lifestyle comme Mama Shelter, la moitié du chiffre d'affaires n'a rien à voir avec la chambre. Dans un hôtel Ibis, c'est 15 à 20%, et dans un Novotel, 25 à 30%. Accor, ce n'est plus seulement un lit, une douche et une lampe, on sort des murs pour entrer dans le monde de l'émotion et de l'expérience.

## Vos hôtels sont-ils meilleurs pour la planète aujourd'hui qu'il y a cinq ans ?

→ Je l'espère, parce qu'on se donne un mal de chien pour cela ! D'abord, les matériaux de construction utilisés sont très différents : beaucoup plus de bois, beaucoup moins de verre. Ensuite, on a réduit le gaspillage alimentaire d'environ 20%. On pèse davantage, on a limité les buffets... Et nous sommes entrés dans la sobriété énergétique. Cela va se rafraîchir dans les hôtels : entre 17 et 19 degrés dans les lobbies, 19 degrés dans les chambres avec 2 degrés de latitude de réglage !

## «Dans l'hôtellerie, 1 salarié sur 2 démissionne après 8 jours»



WILLIAM BEAUCARDET POUR CAPITAL

## Qu'est-ce que cela représentera en matière d'économies ?

→ On parle de 10% d'économies, ce qui n'est pas rien quand on sait que les dépenses annuelles en énergie des établissements Accor s'élèvent à 800 millions d'euros. Mais cela ne suffira pas à compenser la flambée des cours. Cela dit, nous avons une chance : sur les 4,5 milliards d'euros d'achats annuels que nous réalisons pour le compte des hôtels Accor, la moitié est contractualisée à prix fixes jusqu'à début 2024. Pour nos exploitants et franchisés qui se fournissent par l'intermédiaire de notre centrale d'achats, cela fait une vraie différence.

## Vous avez des problèmes de recrutement, comme dans la restauration ?

→ Nous avons exactement les mêmes. Il nous manque 40 000 personnes dans le monde, sur un total de 230 000. En France, c'est plus de 4 000 personnes, tous métiers confondus. La raison, on la connaît, elle est légitime et il faut

y répondre. Elle est liée à l'équilibre vie privée-vie professionnelle. Notre industrie a imposé à trop de personnes, trop longtemps, des contraintes horaires trop grandes, des sacrifices. Deux tiers des gens choisissent une autre voie parce que leur famille leur a demandé de travailler dans un secteur qui leur permette d'être davantage à la maison.

## Comment faire ? Il semble difficile de télétravailler dans l'hôtellerie...

→ Une personne recrutée sur deux dans l'hôtellerie part au bout de huit jours. Tous ces gens ont besoin de plus de flexibilité, d'agilité. Je pense que nous, hôteliers et restaurateurs, allons devoir travailler avec des personnes qui auront deux ou trois employeurs pour choisir leurs horaires et jours de travail avec plus de souplesse. La rupture est colossale. Nous devrons donc accepter de former plus de gens pour des durées d'emploi qui vont être plus courtes. Ce n'est pas impossible, mais il va falloir transformer la législation du travail et le système de protection sociale.

## La Coupe du monde de football au Qatar, dont vous organisez l'accueil des supporteurs, n'a pas très bonne presse en ce moment...

→ Nous allons y prendre en charge tout ce qui est hébergement non hôtelier. Les Qatars mettent à disposition des visiteurs à peu près 27 000 appartements, dont la moitié ont été construits pour l'occasion. Ce qui fait environ 60 000 chambres. Ils nous ont choisis après un appel d'offres pour en assurer le service, la logistique, la réception... C'est gigantesque. Une entité qatarie spécifique a été créée pour gérer ce projet, qui est l'employeur de tout le personnel recruté : 300 collaborateurs par jour sont ainsi embauchés pour constituer une équipe de 11 000 personnes là-bas. Bien sûr, ils sont très bien logés, nous sommes très attentifs aux conditions de travail et de vie de ces équipes. On sait bien ce qui se dit sur le Qatar. C'est un moment au cours duquel ce pays va être sous les feux de la rampe. Grâce à ça, ils font des progrès. Les gens sont peut-être critiques, mais à mon avis ce sera une très belle Coupe du monde.

**PROPOS RECUEILLIS PAR ANGÉLIQUE VALLEZ ET ÉRIC WALTHER**

# LA CARTE DE CRÉDIT QUI DÉPASSE LES BORNES



SE RECHARGER PARTOUT EN EUROPE<sup>(1)</sup>

FINANCER SA BORNE À DOMICILE

ÉCHELONNER SES DÉPENSES<sup>(2)</sup>

1% DE CASHBACK SUR TOUS SES ACHATS<sup>(3)</sup>

Mobilize Visa Card<sup>(4)</sup>, la carte de crédit qui fait avancer la mobilité.

Un crédit vous engage et doit être remboursé.

Vérifiez vos capacités de remboursement avant de vous engager.

La carte de crédit est associée à un crédit renouvelable.



mobilize.fr

**MOBILIZE**  
BEYOND AUTOMOTIVE

VISA CARD

Mobilize Visa Card est une carte de crédit facultative, et gratuite pendant la durée de votre contrat de crédit renouvelable. Elle vous permet de régler vos achats au comptant par défaut conformément à la loi ou en plusieurs fois, à crédit. Pour les achats réalisés au comptant, vous serez prélevé en débit différé conformément à votre contrat, mais vous pourrez choisir de régler vos achats à crédit, selon les conditions en vigueur de votre contrat, après vos achats depuis votre espace client ou à réception de votre relevé de situation en contactant le prêteur. Offre de crédit renouvelable d'un an de 700 € à 5 500 € au 11/04/2022 réservée aux particuliers. Sous réserve d'étude et d'acceptation par DIAC S.A., prêteur, établissement de crédit et intermédiaire d'assurances, au capital de 415 100 500 €. Siège social : 14, avenue du Pavé-Neuf - 93168 Noisy-le-Grand Cedex. - R.C.S. Bobigny 702 002 221 - N° ORIAS : 07 004 966 ([www.orias.fr](http://www.orias.fr)). Vous disposez d'un droit de rétractation. "Mobilize Beyond Automotive" est une marque commerciale de Renault, utilisée par DIAC.  
<sup>(1)</sup> Permet d'accéder à plus de 260 000 stations de charge en Europe, incluant 1 710 stations de charge Ionity. Liste et tarifs disponibles dans l'application My Renault. <sup>(2)</sup> Sous réserve du montant disponible. <sup>(3)</sup> Offre de remboursement. Vous cumulez 1% du montant de vos achats ou retraits réalisés avec la carte de crédit Mobilize Visa Card. Dès que le montant cumulé atteint 10 €, cette somme est déduite soit, en priorité, du prochain prélèvement de vos paiements comptants, soit, à défaut de paiement comptant, d'une échéance de remboursement du crédit renouvelable. <sup>(4)</sup> Visa Card = Carte Visa.



## Orpea continue de s'enfoncer

→ Le groupe d'Ehpad et de cliniques n'en finit plus de sombrer. Plombé par un endettement de 9,5 milliards d'euros (**Capital n° 374**) et une réputation mise à mal par le livre choc «Les Fossoyeurs», qui dévoile ses pratiques scandaleuses dans la gestion de ses établissements, il s'est à nouveau placé sous protection judiciaire, fin octobre, pour renégocier sa dette. A l'annonce, le cours a dévissé (jusqu'à -45%). En difficulté pour mettre en œuvre son programme de cession d'actifs immobiliers de 1 milliard d'euros, Orpea souhaite, dans le cadre de son «plan de transformation», convaincre ses prêteurs de convertir leurs créances en capital. L'effondrement du cours aiguise en tout cas les appétits: deux investisseurs, Mat Immo Beaune et le fonds Nextstone, à l'issue d'une action de concert, ont franchi le seuil des 5% du capital.



## L'ex-Facebook en très petite forme

→ Le F des Gafam connaît décidément une mauvaise passe. Facebook (rebaptisé Meta) a annoncé une division par deux de son bénéfice net au troisième trimestre, à 4,4 milliards de dollars, et s'apprêterait à lancer un plan de licenciements de grande ampleur. Conséquence: un plongeon de 20% de son cours de Bourse. En un peu plus d'un an, le groupe a perdu près des trois quarts de sa valeur. Il paie, entre autres, le tassement de son marché publicitaire et commence à subir les effets de la décision d'Apple de protéger les données personnelles de ses utilisateurs, en limitant leur traçage. Quant à son aventure dans le métavers (**Capital n° 373**), que Facebook considère être l'avenir d'Internet, elle se révèle hasardeuse: les pertes de Reality Labs, la structure qui chapeaute ce projet, ont encore augmenté au troisième trimestre pour atteindre 3,7 milliards de dollars.



## La surtaxe d'habitation prend du poids

→ Il ne fait pas bon être propriétaire d'une résidence第二. Jusqu'alors, seules 1100 communes, toutes situées en zone «tendue», marquée par un déséquilibre entre offre et demande de logements, étaient autorisées à appliquer à ces biens une surtaxe d'habitation. Si le taux moyen ponctionné était de 30% en 2020 selon Bercy, certaines villes comme Lyon, Bordeaux ou Marseille avaient opté pour la surtaxation maximale, fixée à 60% (**Capital n° 373**). Le projet de loi de finances en cours d'adoption prévoit d'étendre cette mesure dès l'an prochain. La liste des communes concernées sera précisée par décret. Lors des débats parlementaires qui ont présidé à ce texte, il a toutefois été précisé que le dispositif «concernera potentiellement 5000 communes, principalement sur les façades atlantique et méditerranéenne, en Corse et dans les zones de montagne».

## LES RENDEZ-VOUS DE CAPITAL



### MOMENTUM

Vous investissez déjà en Bourse ou vous projetez de le faire? Découvrez «Momentum», la nouvelle newsletter de Capital qui vous propose l'analyse technique et financière des marchés pour agir au bon moment en Bourse. Décryptages exclusifs et étude des graphiques de cotation chaque jour dans votre boîte mail! A découvrir sur **momentum.capital.fr**. Profitez d'un mois gratuit avec le code CAPITALVIP1. Offre valable jusqu'au 31.01.2023.



### LES DÉBATS CAPITAL

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

## LES SERVICES CAPITAL

### ESTIMATION D'UN BIEN IMMOBILIER

Vous souhaitez vendre ou acheter un bien immobilier? Prenez le temps de le faire estimer. Immédiat, gratuit et sans engagement, le formulaire d'évaluation disponible sur **capital.fr/page/estimation-immobiliere** vous permettra d'obtenir une fourchette de prix fiable.



### COMPARATEURS D'ASSURANCES

Santé, auto, habitation, obsèques... grâce à nos comparateurs, trouvez rapidement et simplement le contrat qui vous correspond et faites des économies! **capital.fr/page/comparateurs-d-assurances**





Disponible chez



# RÉPARER

*verbe*

## 1. Allonger la durée de vie de vos appareils et réduire vos frais.

### Réparez, économisez.<sup>(1)</sup>

Avec Darty Max, ne rachetez pas,  
faites entretenir et réparer vos appareils  
électroménagers et multimédia  
à partir de 9,99€/mois.<sup>(2)</sup>



L'abonnement pour entretenir  
et réparer vos appareils en illimité

(1) Selon l'ADEME, un foyer pourrait économiser 963€ en allongeant d'un an la durée d'usage totale de 11 équipements électriques et électroniques pendant 10 ans – Communiqué de presse « Allonger la durée d'usage des objets : un gain pour la planète et pour le porte-monnaie », juin 2020. (2) Contrat de maintenance par abonnement payant avec engagement de 12 mois comprenant l'entretien et la réparation de vos appareils ayant fait l'objet d'un contrôle par Darty (quel que soit leur nombre), notamment Gros électroménagers, Petits électroménagers et Multimédia - périmètre des produits éligibles selon la formule choisie -, dont le prix d'achat était d'un montant minimum de 50€ TTC, achetés chez Darty ou auprès d'autres vendeurs. Pour les produits non achetés auprès de Darty ou Fnac, facturation d'un montant forfaitaire en plus de l'abonnement lors de la première réparation. La formule « Essential » à 9,99€/mois comprend les seuls produits Gros électroménagers. Voir conditions détaillées des services, produits éligibles et tarifs des formules dans les Conditions Générales disponibles auprès des vendeurs en magasin ou sur [darty.com](http://darty.com). FNAC DARTY SERVICES SAS, RCS CRÉTEIL 844 973 214, capital de 30000€.

## CES PRODUITS ET SERVICES VONT-ILS PLAIRE ?

LUCIEN PORTAL

### Un nouveau duty free très cosy à Roissy-Charles-de-Gaulle

Groupe ADP lance sa franchise! L'ex-Aéroports de Paris planche sur des zones de duty free et d'embarquement beaucoup plus chics et agréables, destinées à remplacer les espaces existants, avec l'ambition de vendre le concept, baptisé Extme, à d'autres aéroports dans le monde. L'enjeu est d'importance. Après avoir franchi les contrôles de sécurité, les passagers peuvent en effet patienter plusieurs heures avant de pouvoir décoller. Autant qu'ils soient bien installés pour consommer. L'idée en vue est

d'associer rénovation des lieux par des designers de renom et espaces commerciaux luxueux offrant grandes griffes, services inédits (click & collect, programme de fidélité...) et salons lounge payants pour se reposer. Le premier site sera bientôt inauguré au terminal 1 de Roissy, avec 14 points de vente et un restaurant géré par Alain Ducasse. Objectif: faire passer le montant des achats par voyageur de 25,30 euros à 27,50 euros en 2025. Un élément de poids à l'heure où ADP renoue tout juste avec les bénéfices.

A Roissy-Charles-de-Gaulle, une première salle d'embarquement a déjà été rénovée.



Coca-Cola  
table sur une  
clientèle  
écolo pour  
rapporter ses  
bouteilles  
consignées  
dans les  
magasins.

### Le retour de la consigne chez Coca-Cola

Contraint de réduire ses déchets, Coca-Cola remet la consigne au goût du jour en étendant le principe au plastique. Une première! Depuis quelques semaines, la marque américaine a déployé dans des supermarchés Match en Alsace et Carrefour en Ile-de-France des bouteilles en PET (polytéraphthalate d'éthylène) un peu plus épais qu'à l'ordinaire, avec 20 centimes supplémentaires pour la consigne. On la récupère sous forme de bon de réduction en rapportant la bouteille, qui sera ensuite lavée et réutilisée 10 fois de suite. Avantage: un bilan carbone moitié moindre que pour une bouteille en verre consignée.

### Primaprix, un discounteur de plus

Avec la flambée de l'inflation, les consommateurs plébiscitent les magasins discount, qui ne manquent pas en France (Action, Stokomani, Noz...). S'intéresseront-ils à l'enseigne espagnole Primaprix, qui vient d'ouvrir un premier point de vente à Pontault-Combault, en Seine-et-Marne? Son offre, qui se concentre sur des marques de produits de grande consommation 25 à 40% moins chers que dans une grande surface classique, va devoir encore évoluer pour se différencier de ce qui existe déjà.



Le nouvel «Avatar» sera un cadeau de Noël bienvenu pour les exploitants.



### Les salles misent sur «Avatar 2»

Après un médiocre début d'année (-30% de fréquentation de janvier à septembre par rapport à 2019), les exploitants de salles de cinéma croisent les doigts: le 14 décembre, la suite d'«Avatar», le film de James Cameron aux 15 millions d'entrées en France, débarque sur les écrans. Peu de risques d'échec, a priori, pour ce film au budget estimé de 250 millions de dollars. En ligne de mire: dépasser les 6,7 millions d'entrées de «Top Gun: Maverick», réalisées cette année.

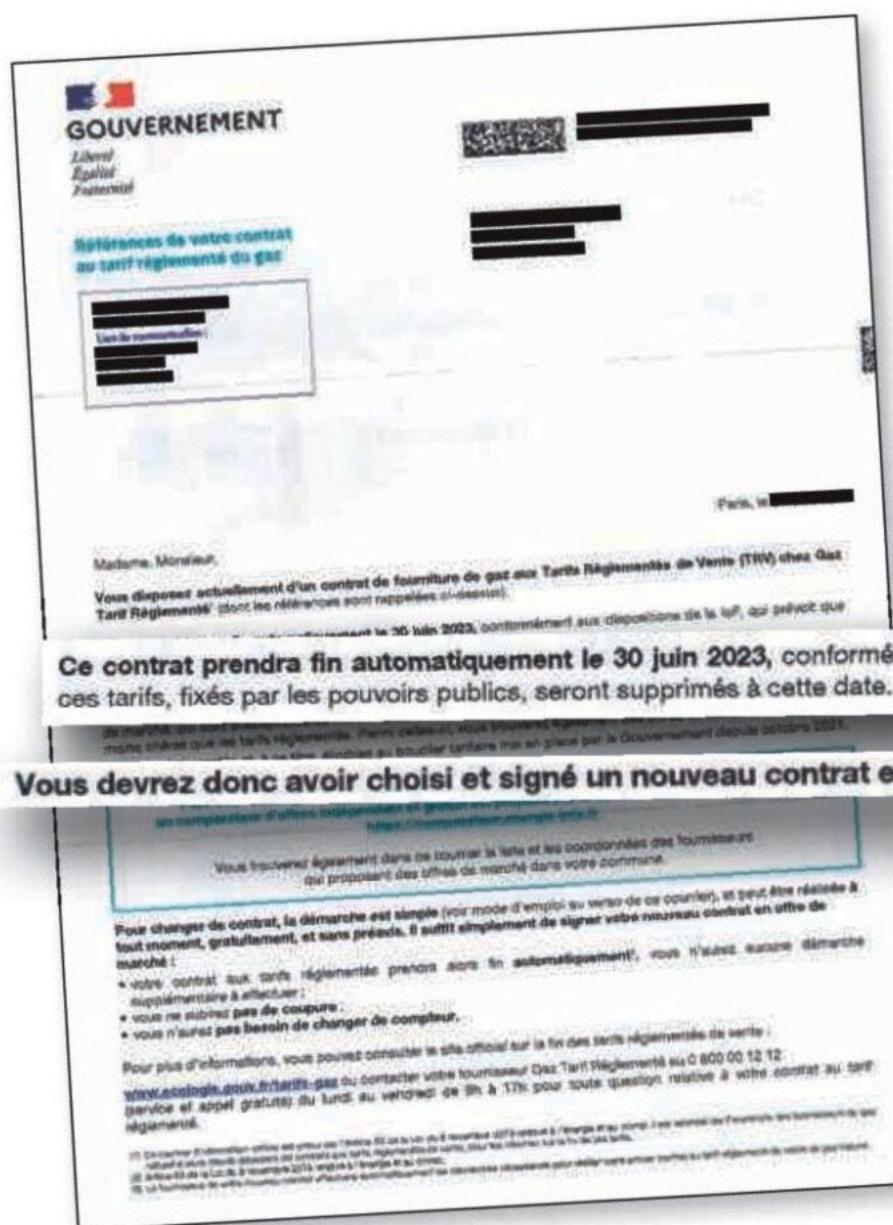
# Prix du gaz Un courrier officiel qui ne manque pas d'air !

En pleine crise énergétique, les abonnés au tarif réglementé vont recevoir une lettre leur rappelant l'obligation d'abandonner cette formule protectrice d'ici au 30 juin.

**S**urveillez votre boîte aux lettres. Si vous faites partie des quelque 2,7 millions de foyers encore titulaires d'un contrat de gaz au tarif réglementé de vente (TRV) fixé par les pouvoirs publics, un nouveau courrier à en-tête bleu, blanc, rouge doit en effet vous parvenir avant le 15 décembre. Son objet ? Alerter sur la suppression prochaine de ce contrat très protecteur, fixée au 30 juin 2023. Et vous enjoindre de choisir d'ici là une offre de marché dont les prix sont, eux, librement fixés par les fournisseurs. Le moins qu'on puisse dire, c'est que le timing de cette missive est plutôt incongru au vu des vives tensions provoquées par la guerre en Ukraine sur les marchés de l'énergie (lire notre dossier page 108)...

Cette disparition du tarif réglementé, censée favoriser la concurrence, est programmée de longue date. A la suite d'une action des fournisseurs de gaz concurrents d'Engie devant le Conseil d'Etat en 2017 dénonçant une pratique contraire au droit de l'Union européenne, elle a été décidée deux ans plus tard. A l'époque, le gaz russe coulait à flots... La loi définit les dates précises d'envoi des lettres d'information du gouvernement : celle-ci est la quatrième ; la dernière est prévue en mars 2023.

«Le tarif réglementé du gaz est incompatible avec le droit européen. La crise n'y change rien», argumente-t-on toujours à l'Anode, l'association des fournisseurs alternatifs d'énergie, à l'origine de la procédure. «Plus de 20% des clients résidentiels (acheteurs de gaz à usage domestique seulement, NDLR) devront changer d'offre. En principe, c'est une opportunité pour les fournisseurs alternatifs, ainsi que pour EDF, qui vend aussi du gaz», relève Nicolas Goldberg, expert énergie chez Columbus Consulting. Problème : cette concurrence



**Abonnés du gaz** au tarif réglementé, vous allez recevoir une nouvelle relance vous avertissant de la prochaine fin de votre contrat, la loi ayant libéralisé le marché. Mais inutile de se précipiter pour trouver un nouveau fournisseur. Vous avez jusqu'au 30 juin 2023 pour agir.

fait grise mine. Les offres de gaz moins chères que le tarif réglementé ont en effet disparu. Début novembre, pour une maison de 100 mètres carrés chauffée avec cette énergie en Ile-de-France, le comparateur officiel, Energie-info.fr, recensait une quinzaine d'offres. Une poignée proposaient un prix proche de ceux du contrat historique. Mais d'autres affichaient des montants astronomiques, pouvant faire passer la facture de gaz de notre logement de 1 730 euros par an à plus de 3 000, voire 4 000 euros! Moins hypocrites, certains fournisseurs, comme le suédois Vattenfall, ont suspendu les souscriptions. «Globalement, les fournisseurs d'énergie ne veulent pas de nouveaux clients en ce moment», assure François Carlier, délégué général de

l'association de consommateurs CLCV. A ce stade, le gouvernement semble pourtant décidé à s'en tenir au calendrier prévu de fin du tarif réglementé. Il devra convaincre qu'il peut continuer à protéger les Français contre l'explosion des factures : le bouclier tarifaire a pu être mis en place rapidement fin 2021 grâce à l'existence des tarifs réglementés, qu'il a gelés. «Nous espérons que le gouvernement va se repencher sur le sujet en début d'année et, par exemple, décider d'un report de l'échéance d'un an», commente François Carlier. En attendant, la CLCV conseille d'ignorer le courrier et de conserver le tarif réglementé. Mieux vaut attendre la dernière minute pour saisir l'offre commerciale la plus intéressante.

**BENJAMIN DOURIEZ**

LA TECHNOLOGIE INTELLIGENTE ÉTAIT LA PREMIÈRE ÉTAPE.  
LA TECHNOLOGIE COGNITIVE EST L'ÉTAPE SUIVANTE.



“ LA TECHNOLOGIE COGNITIVE NOUS PERMET D'ÊTRE DAVANTAGE CE QUE NOUS SOMMES ET DE METTRE EN VALEUR CE QUE L'HUMANITÉ A DE MEILLEUR. ”

JOSEPH BRADLEY

PDG DE TONOMUS

Nous ne pensons pas que la technologie intelligente le soit assez. Nous avons besoin de solutions proactives, connectées et plus intelligentes. Alors, nous les construisons.

Rejoignez le mouvement sur [TONOMUS.COM](http://TONOMUS.COM)



L'AVENIR PASSE PAR LA TECHNOLOGIE COGNITIVE.  
L'AVENIR PASSE PAR TONOMUS.

TONOMUS.  
NEOM

# 1932

Pour transporter le courrier le plus loin et le plus vite possible, la poste (les PTT à l'époque) utilise les services de jeunes compagnies aériennes privées.

## LA POSTE N'A PAS TOUJOURS PRIVILÉGIÉ LA LENTEUR

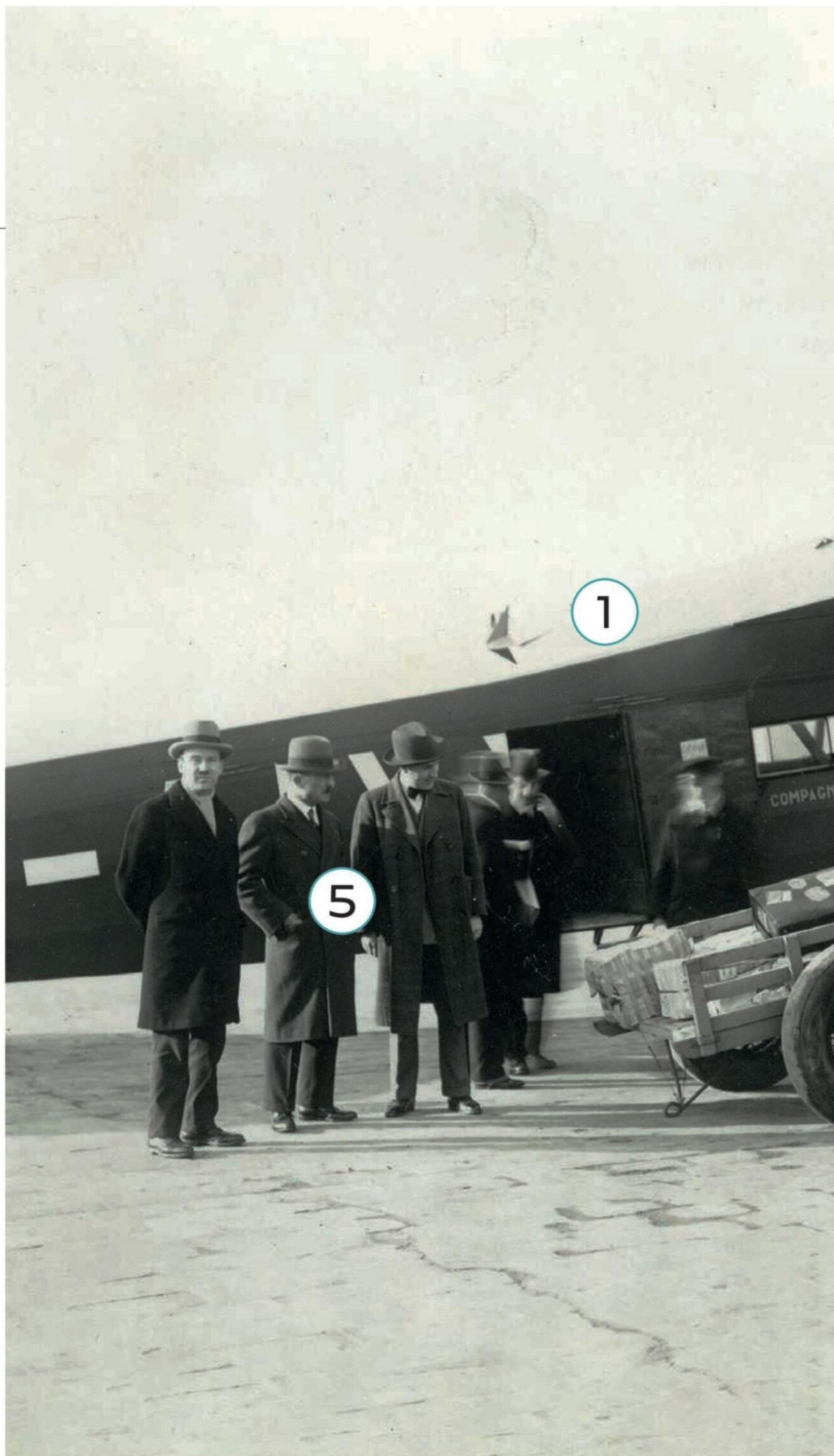


La Poste l'a annoncé cet été : à partir du 1<sup>er</sup> janvier, le timbre rouge va disparaître et, avec lui, le courrier acheminé en moins de 24 heures. Les raisons de cet abandon sont diverses : la concurrence des mails, la désaffection des usagers (depuis 2008, le nombre d'envois prioritaires est passé de 7 milliards à 300 millions), l'impact écologique des transports, mais aussi les impératifs de rentabilité dans un secteur totalement ouvert à la concurrence depuis 2011, y compris pour les lettres ordinaires de moins de 50 grammes.

Certes, un service d'impression numérique est prévu en remplacement, mais sans le charme, irrémédiablement perdu, des lettres manuscrites. En agissant ainsi, l'opérateur historique rompt avec une recherche éperdue mais coûteuse de la vitesse qui avait fait ses grandes heures au siècle dernier. C'est notamment le cas durant l'entre-deux-guerres quand la poste adopte un moyen de transport novateur mais à la sécurité encore incertaine : l'avion ! Elle est, il est vrai, aiguillonnée par des chefs d'entreprise et des pilotes audacieux qui ouvrent de nouvelles lignes. L'Amérique du Sud est atteinte en 1930 grâce à Jean Mermoz, qui vole sur l'Aéropostale.

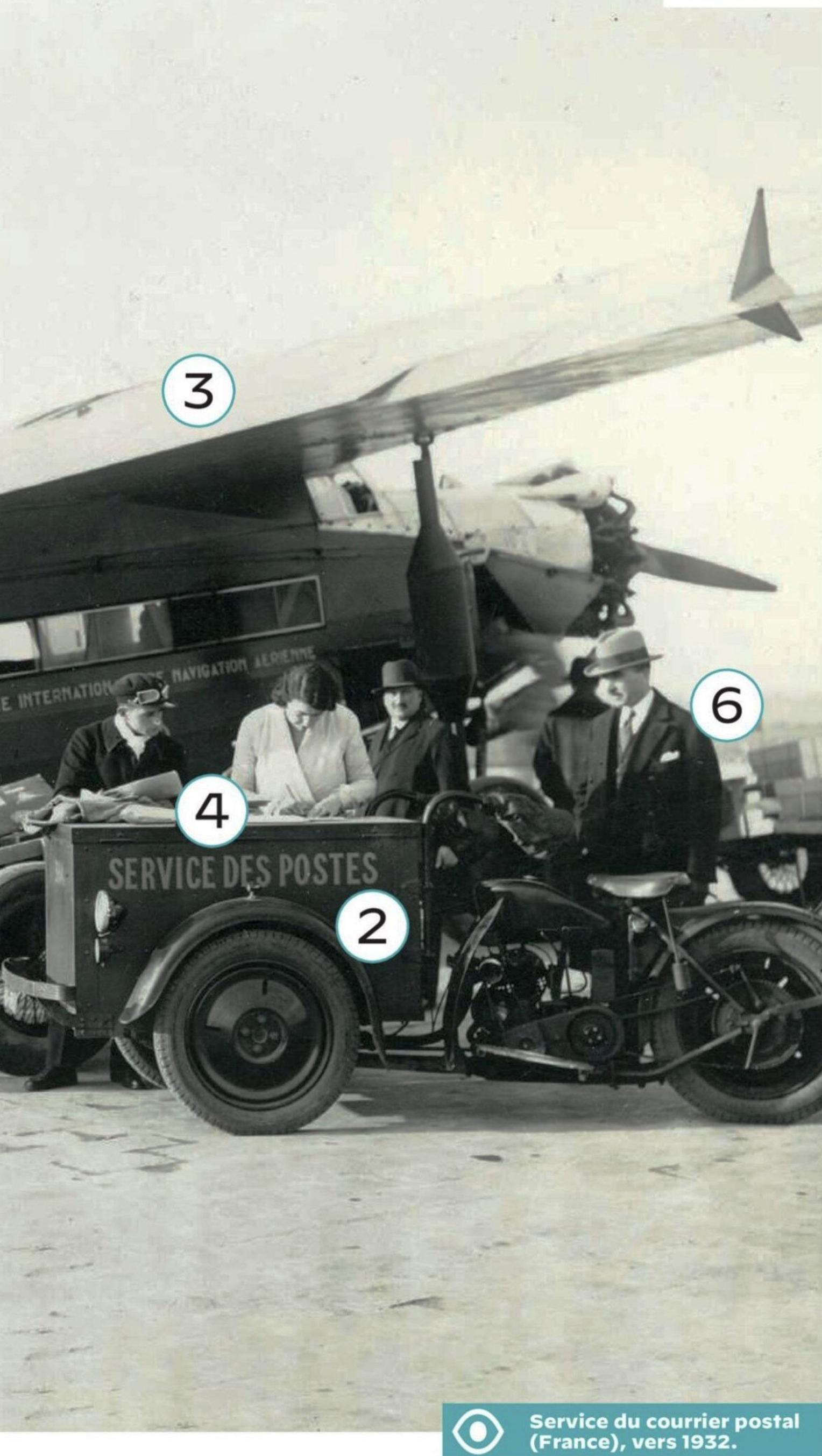
La «Franco-Roumaine» offre un service régulier vers l'Europe centrale dès les années 1920 et, après la création d'Air France en 1933, c'est encore une compagnie privée, Air Bleu, financée par Louis Renault, qui développe les liaisons postales intérieures. La nationalisation aura raison, en 1945, de ce partenariat public-privé avant l'heure.

FRÉDÉRIC TRISTRAM



# 2023

La Poste supprime la lettre prioritaire version papier, devenue peu rentable dans un régime de concurrence.



PHOTOS: BJ/ADOC-PHOTOS; JOAO LUIZ BULCAO / HANS LUCAS

## 1 CET AVION APPARTIENT À UN DES PIONNIERS DE L'AVIATION CIVILE

Son nom est inscrit sur la carlingue: il s'agit de la Compagnie internationale de navigation aérienne, plus connue sous son surnom de «Franco-Roumaine». Fondée en 1920, elle est la première au monde à assurer un service commercial international, en l'occurrence entre Paris et Bucarest, avec des escales régulières dans les grandes capitales d'Europe centrale.

## 2 L'ADMINISTRATION VIENT LIVRER LE COURRIER AVANT LE DÉCOLLAGE

L'Etat, qui détient le monopole du service postal, a en effet passé en 1922 une convention avec la Franco-Roumaine. En échange de l'acheminement des lettres et des colis vers l'Europe centrale, celle-ci reçoit une subvention annuelle. Ce modèle est étendu à d'autres compagnies, comme l'Aéropostale pour l'Afrique et l'Amérique du Sud.

## 3 C'EST UN APPAREIL NÉERLANDAIS, LE FOKKER F.VII A, QUI VA PARTIR

La Franco-Roumaine a fait le choix, jusqu'en 1932, de cet avion léger, rapide, mais dangereux avec son fuselage en bois. L'Aéropostale, en revanche, s'équipe chez le français Latécoère, notamment en gros hydravions que l'Etat impose pour traverser l'Atlantique. Toutes ces compagnies seront regroupées en 1933 dans une société d'économie mixte: Air France.

## 4 CETTE FEMME QUI TRIE LE COURRIER EST UNE FONCTIONNAIRE DES PTT

L'administration postale offre, dès 1877, un statut particulier aux femmes (mais moins favorable que celui des hommes), soit deux ans avant la création du ministère autonome des PTT (Postes, Télégraphes et Téléphones). Pendant la guerre, le métier de factrice leur est ouvert et en 1920 on compte plus de 26000 «demoiselles des postes» et du téléphone.

## 5 CES RICHES HOMMES D'AFFAIRES S'APPRÊTENT À EMBARQUER

La Franco-Roumaine ne fait pas seulement du fret ou du service postal, elle accueille aussi des passagers. Ceux-ci manifestent d'ailleurs un certain courage, car le transport aérien est loin d'être sûr. L'année précédente, en 1931, un Fokker de la compagnie s'est écrasé en Roumanie, sur la ligne Paris-Istanbul, tuant l'équipage et les quatre passagers.

## 6 CE RESPONSABLE DU MINISTÈRE DE L'AIR SURVEILLE LES OPÉRATIONS

En cette année 1932, le contrôle de l'Etat se fait plus étroit. Pour autant, la création d'Air France en 1933 ne met pas fin aux compagnies privées. En 1935 est lancée Air Bleu, qui est la première à transporter du courrier sur les lignes intérieures. Le service est toutefois trop cher pour être vraiment rentable et, en 1937, elle passe sous la tutelle d'Air France.

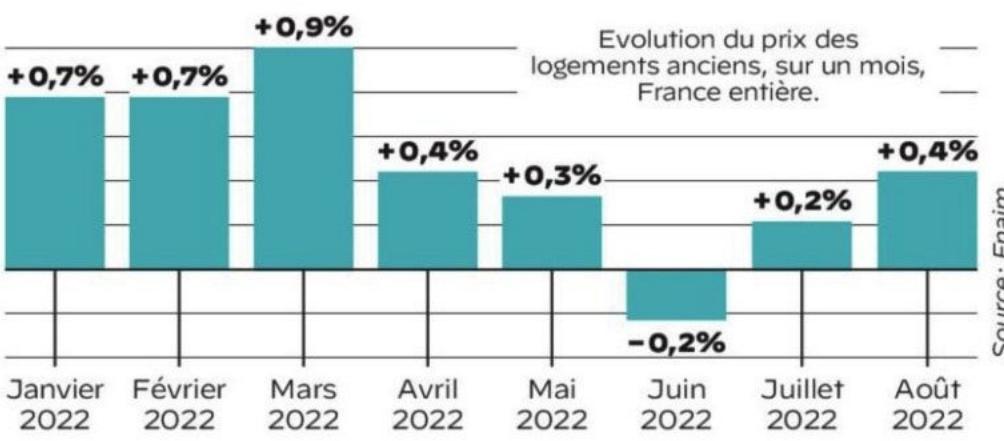
## FINANCES PERSONNELLES

PAR JULIEN BOUYSSOU

## Immobilier: les décisions à prendre pour vos biens locatifs

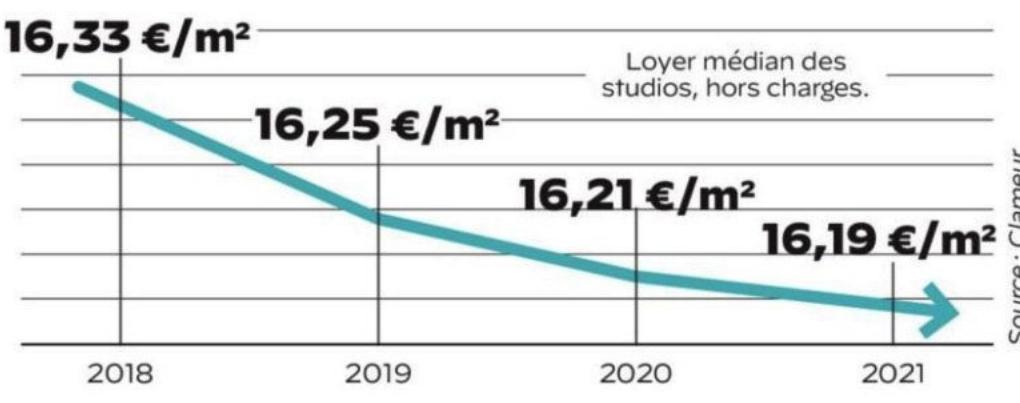
## NÉGOCIEZ LES PRIX, TOUJOURS AU PLUS HAUT

Malgré le rebond des taux d'intérêt, les prix de la pierre se maintiennent, en moyenne nationale. Ce qui réduit d'autant le potentiel de plus-value à la revente pour les investisseurs qui arriveraient sur le marché.



## RESTEZ MODÉRÉ SUR LE LOYER DES PETITES SURFACES

La forte inflation va-t-elle changer la donne? En attendant, il reste difficile pour les bailleurs de réévaluer à la hausse leur loyer, y compris pour les studios. Le montant des baux s'y est en effet légèrement effrité en trois ans.



## PRUDENCE AVEC LE PINEL, QUI NE SÉDUIT PLUS

La désertion des investisseurs dans le neuf s'accélère: au deuxième trimestre, ils étaient 26% moins nombreux qu'il y a un an. Ils pèsent désormais nettement moins de la moitié des ventes d'appartements sur plan auprès des particuliers.

**14 732**  
(49%)



Deuxième trimestre 2021

**10 923**  
(44%)



Deuxième trimestre 2022

Source: Fédération des promoteurs immobiliers

## PRIVILÉGIEZ LA BANLIEUE, PROCHE OU ÉLOIGNÉE, AUX SOLIDES RENDEMENTS

Malgré des prix élevés en région parisienne, il reste possible de trouver des villes aux rendements locatifs égaux ou supérieurs à 6%. Selon le site Brickmeup, elles offrent aussi un bon potentiel de revalorisation à la revente, entre +4% (Créteil) et +6% (Aubervilliers).

Rendement locatif moyen dans l'ancien.

**6,86%**

Meaux (77)

**6,60%**

Créteil (94)

**6,42%**

Massy (91)

**6%**

Aubervilliers (93)

Source: Brickmeup

## LE NOUVEL INDICE LOGEMENT

**SeLoger**

**empruntis**  
Expert crédits et assurances

**Capital**

## VIVRE EN NORMANDIE, POUR QUEL BUDGET?

## LE HAVRE

Type de bien (Surface moyenne)	Mensualité de crédit*	Loyer hors charges
<b>Trois-pièces</b> (67 m <sup>2</sup> )	774 euros	636 euros
<b>Quatre-pièces</b> (88 m <sup>2</sup> )	939 euros	730 euros
<b>Maison</b> (93 m <sup>2</sup> )	1 174 euros	979 euros

Le budget pour louer une maison suffit largement pour acheter à crédit un appartement de quatre pièces, plus petit de seulement 5 mètres carrés.

## ROUEN

Type de bien (Surface moyenne)	Mensualité de crédit*	Loyer hors charges
<b>Trois-pièces</b> (67 m <sup>2</sup> )	968 euros	712 euros
<b>Quatre-pièces</b> (88 m <sup>2</sup> )	1 174 euros	816 euros
<b>Maison</b> (93 m <sup>2</sup> )	1 473 euros	1 144 euros

Devenir propriétaire d'un appartement nécessite un budget de 36 à 44% supérieur à celui de la location. Le surcoût est moindre pour une maison (+29%).

## CHERBOURG-EN-COTENTIN

Type de bien (Surface moyenne)	Mensualité de crédit*	Loyer hors charges
<b>Trois-pièces</b> (67 m <sup>2</sup> )	770 euros	556 euros
<b>Quatre-pièces</b> (88 m <sup>2</sup> )	935 euros	638 euros
<b>Maison</b> (93 m <sup>2</sup> )	1 099 euros	1 001 euros

Un budget compris entre 1000 et 1100 euros par mois suffit à se loger dans une maison, qu'il s'agisse de la louer ou de l'acheter. Soit deux fois plus que le loyer d'un trois-pièces.

\*Mensualité sur 20 ans, assurance incluse, apport limité aux frais.

# Les sapins de Noël, un business florissant, même en temps de crise

## SUR LES TROIS PREMIERS PRODUCTEURS DE SAPINS EN FRANCE, DEUX SONT D'ORIGINE... ÉTRANGÈRE

Alors que nombreux de Français s'apprêtent à acheter le traditionnel sapin de Noël pour les fêtes de fin d'année, ils ne se doutent peut-être pas que, parmi les trois premiers producteurs en France, deux sont en fait d'origine luxembourgeoise et belge. Autre surprise : si le Morvan est bien connu comme terre d'exploitation, la Bretagne est aussi une importante région. Estimée à 5 millions d'arbres en France, la production ne couvre pas la demande, les importations venant du Danemark et de la Belgique.

Surfaces de sapins de Noël cultivées en France par les trois plus gros producteurs.

Sources : sociétés

**350 HECTARES**  
dans le Morbihan

**Nature & Sapins**  
(Luxembourg)

**500 HECTARES**  
dans la Nièvre

**Naudet**  
(France)

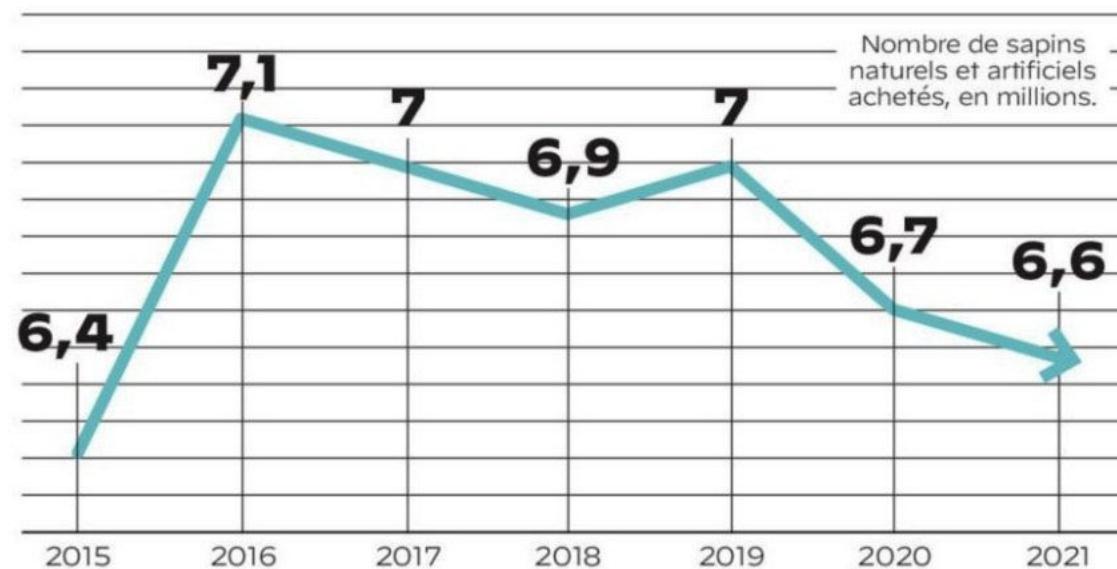
**700 HECTARES**  
dans le Finistère

**Greencap**  
(Belgique)



## LE NOMBRE DE SAPINS ACHETÉS PAR LES FRANÇAIS RESTE ÉLEVÉ

Le sapin est toujours un incontournable pour les foyers avec enfants malgré la crise. Un marché estimé à 211 millions d'euros. Sans parler des mairies et des entreprises.

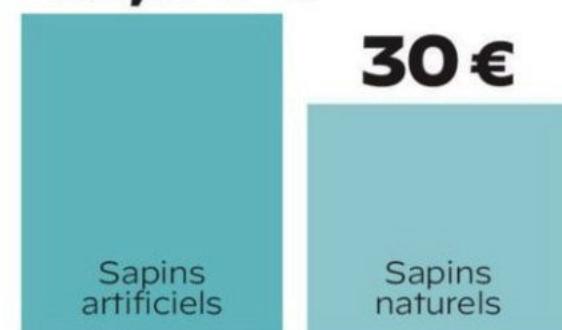


**+10%**

C'est l'inflation attendue cette année en magasin, les exploitants étant confrontés à des hausses de leurs coûts de transport et d'énergie.

**LE PRIX MOYEN DES SAPINS ARTIFICIELS EST 50% PLUS ÉLEVÉ QUE CELUI DES SAPINS NATURELS**

**45,50€**



Les sapins artificiels ne pèsent que 12% des ventes. Leur tarif moyen est plus élevé, car les modèles de grande taille, privilégiés, sont aussi ceux qui se sont le plus renchéris.

**LE NORDMANN EST DEVENU LA RÉFÉRENCE AU FIL DU TEMPS**

Part des ventes de Nordmann dans celles de sapins naturels en 2021.

**85,1%**  
en valeur

**81,3%**  
en volume

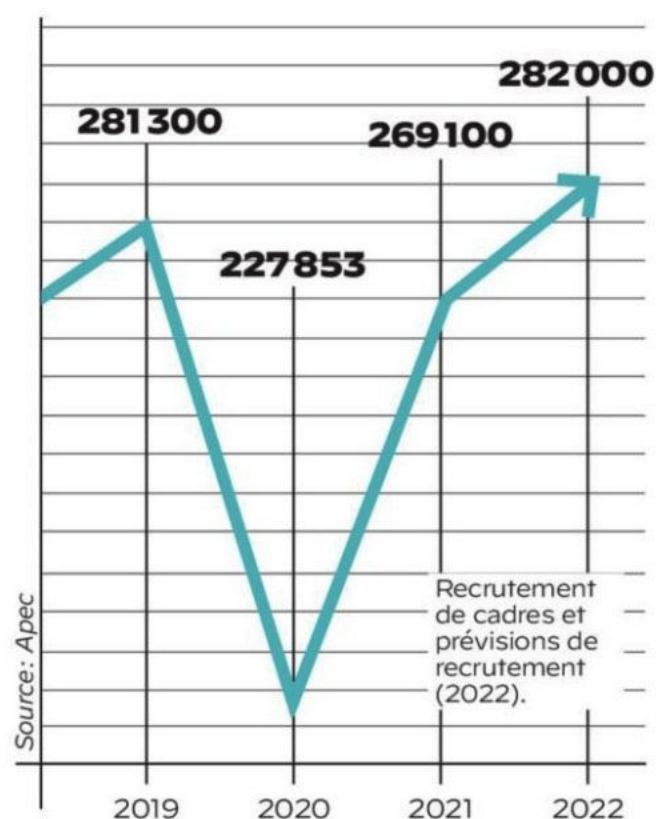
**LA MOITIÉ DES ARBRES DE NOËL SONT ACHETÉS AVANT LE 10 DÉCEMBRE**

Répartition des achats de sapins naturels en France par date, en 2021.

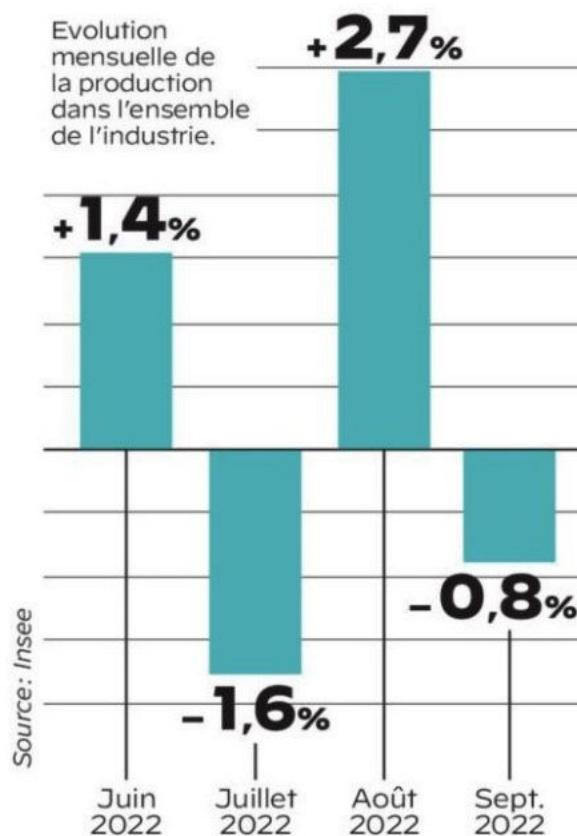


## CONJONCTURE

PAR CONSTANCE DAIRE

LA BONNE NOUVELLE  
L'emploi des cadres toujours en hausse

L'emploi des cadres ne connaît pas (encore) la crise. D'après le baromètre de l'Apec, les entreprises prévoient même d'en recruter 5% de plus que l'année dernière. Problème: 51% de ces embauches risquent d'être difficiles, du fait de la pénurie de compétences.

LA MAUVAISE NOUVELLE  
Dans l'industrie, la production se replie

À près les difficultés logistiques, c'est la hausse des prix de l'énergie qui pèse sur l'industrie, dans tous les secteurs. Le recul est marqué pour l'automobile (-5,5% en un mois). Mague consolation: sur un an, l'activité industrielle garde des couleurs (+0,7% au troisième trimestre).

LA NOUVELLE VERTE  
Le budget de l'Etat devient plus écolo

**33,9**  
milliards d'euros de dépenses favorables à l'environnement

Sources: Bercy, I4CE

À vec 4,5 milliards en plus, le projet de loi de finances 2023 fait la part belle aux dépenses vertes. Mais, en tenant compte du rabot à venir sur les fonds du plan de relance, ce surplus se réduit à 2,4 milliards. Quant au bouclier tarifaire, favorable aux énergies fossiles, il pèse 8,9 milliards.

## L'EXPERTISE



**Anna Creti,** professeure d'économie à l'université Paris Dauphine-PSL, directrice scientifique de la chaire d'économie du gaz naturel et de la chaire d'économie du climat

## Pourquoi les pays du Sud, présents à la COP 27, reviennent-ils à la charge sur le soutien financier de ceux du Nord?

L'Accord de Paris de 2015 a rappelé l'engagement pris de financer ces pays en développement, à hauteur de 100 milliards d'euros par an, sous la forme d'aides publiques et de prêts. Or cet objectif n'a jamais été atteint, à cause des réticences de Donald Trump et aussi d'un manque d'organisation. C'est un échec institutionnel. L'autre explication vient de l'accélération des dérèglements climatiques auxquels les pays émergents sont les plus exposés. La question de leur atténuation, de l'adaptation et de la solidarité face

aux catastrophes devient de plus en plus urgente. C'est le vieux sujet de la dette historique et du partage des responsabilités.

## Xi Jinping ne viendra pas à la COP 27, et la Chine a accru sa production de charbon. Comment analyser cette position?

Derrière les Etats-Unis, la Chine est le deuxième pays qui doit contribuer à ces financements. Or c'est à la fois un gros pollueur avec d'énormes besoins énergétiques et un pays exposé aux catastrophes. Ses dirigeants se sont engagés à atteindre la neutralité carbone avant 2060, et ont toujours été présents à minima depuis 2015. Face à la crise actuelle, la Chine n'est d'ailleurs pas la seule à avoir relancé le charbon, l'Europe le fait

aussi. Mais cela éloigne l'objectif de limiter le réchauffement à 1,5 degré...

## La France a-t-elle honoré ses engagements financiers?

Ce n'est pas la France seule, mais l'Europe qui s'engage de manière globale. Cette contribution-là a été faite. Mais il est crucial d'obtenir aujourd'hui la participation des grands pays pollueurs. Et aucun ne sort le carnet de chèques de gaieté de cœur: nous ne sommes pas dans un contexte de croissance ou d'excès budgétaire, et la crise sanitaire a mis à rude épreuve les financements publics. Chacun pourrait être tenté de réservé les investissements à sa propre transition énergétique. Mais il ne faudra pas céder. Les accords signés nous lient.

A la COP 27, les pays du Sud nous rappellent notre dette historique

Assurance & Protection  
Épargne & Retraite



DONNER DES AILES  
À VOTRE AVENIR



**PLUTÔT QUE DE M'INQUIÉTER  
POUR MA RETRAITE J'AI DÉCIDÉ D'AGIR.**

### **Plan d'épargne retraite individuel**

**Notre Plan d'épargne retraite individuel vous offre l'opportunité de constituer un complément de revenus pour demain tout en réduisant vos impôts aujourd'hui.  
Des questions ? Nos conseillers vous accompagnent dans votre projet d'épargne !**

Document non contractuel à caractère publicitaire à jour au 01/09/2022.

Abeille Retraite Professionnelle - Société anonyme au capital de 305 821 820 € - Fonds de retraite professionnelle supplémentaire régi par le Code des assurances.  
Siège social : 70 avenue de l'Europe - 92270 Bois-Colombes - 833 105 067 RCS Nanterre. ALTMANN + PACREAU - Crédit photo : Getty Images.



Prêts garantis par l'Etat  
**Vont-ils finir par plomber notre économie?**

Les entreprises qui ont bénéficié de ces crédits avantageux pendant la crise du Covid-19 doivent désormais passer à la caisse, et commencer à rembourser. Pas si simple, alors que la croissance économique n'est plus au rendez-vous...

e téléphone n'arrête pas de sonner dans l'arrière-boutique de Carrément Fleurs. Mais pas de quoi déconcentrer Yolande Menut. Débit de mitraillette, les yeux rivés sur ses tableurs, la gérante refait sa comptabilité à la virgule près. «Les dettes Urssaf, c'est déjà 10 000 euros qui ont plombé la trésorerie d'un coup en janvier. J'avais obtenu le report du loyer par mon propriétaire, donc, aujourd'hui, il faut compter 672 euros de rattrapage en plus du loyer lui-même. Et il me reste 36 665,70 euros de PGE à rembourser. Tout additionné, ça fait beaucoup...», énumère la fleuriste de Décines-Charpieu, en banlieue lyonnaise. D'autant plus que l'entreprise subit de plein fouet la hausse des prix et le ralentissement de l'activité : jusqu'à 88% d'augmentation pour des roses ou des bonnys, quand le panier moyen des clients, lui, a baissé de 7%. Pour éviter de finir sous l'eau, et espérer honorer ses créances, Yolande Menut n'a d'autre choix que de recentrer son business sur les catégories de fleurs les plus demandées et d'annuler d'importantes campagnes de pub. «Ça fait moins parler de nous, c'est à double tranchant. Mais, à un moment, je ne peux plus payer la note», soupire-t-elle. Et elle n'est pas la plus à plaindre : à quelques encablures, un restaurateur de la région qui préfère garder l'anonymat a dû, lui, mettre la clé sous la porte. «La vente du local va nous permettre de solder ce qui reste de PGE à rembourser», se résigne ce patron.

Avec ses trois lettres capitales, le PGE, ou prêt garanti par l'Etat, n'a donc pas fini de faire parler de lui. Souvenez-vous, c'était l'un des instruments que le gouvernement avait sortis de son chapeau pour passer la tempête Covid, au milieu d'une batterie de mesures comme le chômage partiel ou le fonds de solidarité. Ces prêts accordés par les banques à prix coûtant, et donc à des taux très avantageux, moyennant une caution publique comprise entre 70 et 90% de leur montant, ont bénéficié à près de 700 000 entreprises, et jusqu'à hauteur de 25% de leur chiffre d'affaires. Soit un encours total de 143 milliards d'euros. Une grosse bouée de sauvetage qui donne aujourd'hui des sueurs froides aux patrons. Car après deux années blanches où beaucoup ont pu bénéficier d'un report – plus de 56% des bénéficiaires avaient souhaité profiter de ce sursis l'année dernière –, l'heure est désormais venue de rembourser. Et le

temps presse ! Pour la majorité des entreprises, il va falloir effacer l'ardoise en l'espace de quatre ans. «D'accord, le PGE nous a sauvés. Mais on nous a demandé de nous endetter considérablement pour que l'activité économique du pays continue de tourner. Et l'échéance de remboursement de cette dette est trop courte au vu des montants empruntés», résume Jean Valfort, le propriétaire de Panorama Group. A la tête d'un réseau de cinq restaurants en pleine croissance, l'entrepreneur va devoir dégager près de 400 000 euros de profits par an pour payer son dû de 1,5 million d'euros. Un véritable cadeau empoisonné...

A première vue, il n'y a pourtant pas de raison de paniquer. Du moins à en croire les pouvoirs publics. «Près de 288 000 PGE ont commencé à être remboursés au deuxième trimestre de cette année, 58 000 au troisième trimestre, et tous ces paiements se sont passés sans difficulté particulière, car, grâce à la forte reprise économique de 2021, la situation des entreprises était saine», assure Frédéric Visnovsky, le médiateur du crédit à la Banque de France. L'institution estime le risque de défaut à 3%, bien en deçà de ce qui était imaginé au lancement du dispositif (autour de 7%). Dans le projet de loi de finances pour 2023, le gouvernement n'a même provisionné que 2,5 milliards d'euros au titre de sa garantie. Les défaillances d'entreprises semblent en effet contenues : seulement 37 000 sur un an (d'octobre 2021 à septembre 2022), un nombre inférieur de près de 30% à celui constaté avant la crise sanitaire, en 2019.

Reste que leur rythme s'accélère. Comme le souligne une étude du cabinet Altares, le niveau de ces défaillances est monté de 69% depuis juillet 2021, un taux jamais observé depuis

vingt-cinq ans. Certes, les dépôts de bilan ont été historiquement faibles depuis deux ans, ce qui explique un peu cette remontée en flèche. «Les défauts de remboursement ayant été exceptionnellement bas, il est probable que nous assistions à un retour à la normale. La question est de savoir

s'il sera dilué dans le temps ou non. A priori, il n'y a pas de raison que tout arrive d'un coup», avance Etienne Fize, économiste et coauteur d'une note du Conseil d'analyse économique sur la situation financière des entreprises. Mais ces statistiques pourraient aussi n'être que la partie émergée de l'iceberg. Les acteurs du terrain tirent quant à eux la sonnette d'alarme. En août dernier, l'Union des métiers et des industries de l'hôtellerie jugeait ainsi, d'après un sondage, que 25% des entreprises du secteur ne seraient pas en mesure de rembourser leur dette. Plus alarmant encore : le chiffre grimpe à 40% – pour l'ensemble des créances (PGE, Urssaf, factures) – dans un baromètre du cabinet ARC réalisé avec l'Ifop, publié fin octobre.

Et il est vrai qu'à y regarder d'un peu plus près, le tableau n'a pas l'air si rose. Les situations sont en réalité très hétérogènes. D'abord, parmi les quelque 700 000 bénéficiaires, tous n'ont pas contracté le PGE pour la même raison, et une partie d'entre eux a profité d'un effet d'aubaine. «Vous avez deux PGE : il y a celui de confort, demandé par des entreprises qui n'en avaient pas vraiment besoin, et qui l'ont potentiellement déjà remboursé ; et puis, il y a les entreprises qui en avaient un besoin impérieux, et celles-là l'ont parfois déjà entièrement

utilisé», décrit Denis Le Bossé, président du cabinet ARC. Ensuite, tous les secteurs et toutes les entreprises ne sont pas concernés à la même échelle. Les TPE (très petites →

## Les indicateurs inquiétants s'accumulent

Sources : Banque de France, BPI, Allianz.

+ 0,7 point

■ La hausse des taux de crédit aux entreprises sur un an.

57%

■ Part des TPE-PME ayant utilisé en totalité ou presque leur prêt garanti par l'Etat. Elles étaient seulement 40% un an plus tôt.

81,7%

■ Taux d'endettement (en % du PIB) des entreprises françaises, supérieur de près de 20 points à la moyenne de la zone euro.

+ 46%

■ Evolution prévue du nombre de défaillances en 2022, pour un total de 41130 entreprises.

## Certains de ces crédits pourront être étalés sur un total de 10 années

► entreprises) et les PME représentent plus de 90% des bénéficiaires et concentrent 75% des montants octroyés, tandis que les ETI (entreprises de taille intermédiaire) et les grandes entreprises constituent une part infime du panel, mais pour des montants très importants : des mastodontes comme CMA CGM ou Air France, par exemple, ont respectivement raflé 1,5 milliard et 4 milliards d'euros, rappelle la Cour des comptes. Enfin, les secteurs de l'hébergement, de la restauration, du BTP ou de l'automobile, qui subissent depuis mars 2020 des crises successives, sont parmi les principaux bénéficiaires. «Les situations des entreprises sont évidemment différentes selon qu'elles opèrent dans le commerce ou dans l'industrie, ces dernières devant faire face à des augmentations considérables des coûts de l'énergie», ajoute Christian Saint-Etienne, professeur d'économie au Cnam (Conservatoire national des arts et métiers). Signe néanmoins que le contexte n'est guère porteur, la part des TPE et PME qui ont dépensé leur PGE – en grande partie ou en totalité – a grimpé à 57% au troisième trimestre 2022. Elles n'étaient que 40% un an plus tôt !

La coupable ? L'inflation, qui a tué dans l'œuf la belle reprise entamée en 2021 et pourrait aujourd'hui faire du prêt garanti par l'Etat un boulet pour nos entreprises. Car le dispositif avait été imaginé comme un gilet de sauvetage qui devait être remboursé avec la venue des beaux jours. «Ce que personne n'avait prévu, ce sont les suites du Covid, et je ne parle pas seulement de la guerre en Ukraine : il y a eu l'explosion de tous les coûts, dont la plus inquiétante est aujourd'hui celle de l'énergie», développe Emmanuel Le Roch, délégué général de Procos, fédération du commerce spécialisé. Résultat, les dirigeants, déjà asphyxiés par la hausse des prix, voient mal comment ils vont parvenir à dégager une rentabilité suffisante pour honorer

leurs mensualités. «Avec un encours de la dette qui correspond à 25% du chiffre d'affaires, cela équivaut à rembourser 6,25% de ce chiffre annuel durant quatre ans, alors que la rentabilité nette d'une entreprise se situe habituellement entre 3 et 5% l'an», souffle Marc Sanchez, le secrétaire général du SDI (Syndicat des indépendants). Et le risque de récession en 2023 assombrit un peu plus l'horizon : la Banque de France table désormais au mieux sur une croissance minuscule, de 0,8%, voire sur un recul de 0,5%... Le comble, c'est que les carnets de commandes ne désemplissent pas ! «Sauf qu'avec des coûts d'achat de matériaux en hausse de 26% depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2022, non seulement nous ne parvenons plus à subvenir aux besoins des chantiers, mais notre trésorerie sera bientôt complètement à sec», rapporte Emilian Gangemi, associé gérant d'une entreprise de BTP et président de la Capeb (Confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment) Moselle.

Même si le risque de défaut reste contenu à court terme, rembourser coûte que coûte les dettes Covid dans ce contexte inflammable ne sera donc pas sans conséquence. Renoncer à un chantier, à un investissement ou à une embauche... Cette rengaine revient quel que soit le secteur d'activité. «Cela va obérer les capacités de financement, la possibilité de créer de nouvelles affaires, celle d'augmenter les rémunérations des équipes comme on l'aurait souhaité... Nous ne sommes pas en danger immédiat, heureusement pour nous, mais cela aura un

impact», atteste le restaurateur Jean Valfort. Il n'est pas le seul à le penser : d'après le baromètre ARC, 6 entreprises sur 10 estiment que les banques se désengageront des TPE et des PME qui n'auront pas encore remboursé leur PGE. «Elles vont tenter de survivre et, dans le meilleur des cas, ne vont plus pouvoir investir. Mais très souvent, leur trésorerie va s'assécher», confirme Patrick Sénicourt, président de Nota-PME, société qui accompagne les PME dans leur analyse financière. Le tout dans un contexte macroéconomique, qui, faut-il le rappeler, n'est plus tout à fait à leur avantage. Car qui dit inflation dit remontée des taux de crédit : en un an, ceux accordés aux entreprises d'un montant inférieur ou égal à 1 million d'euros sont passés de 1,37% à 2,07% l'an. «Celles qui n'avaient déjà pas ou peu accès à des financements bancaires avant la crise en auront encore moins aujourd'hui, et cela va amplifier la problématique de la profitabilité», indique Stéphanie Villers, conseillère économique chez PwC.

Quid de celles qui ne pourront vraiment pas joindre les deux bouts ? Bien sûr, des solutions existent pour éviter la banqueroute. Face aux inquiétudes des TPE et PME, le ministre de l'Economie Bruno Le Maire avait ainsi annoncé, en janvier dernier, la possibilité de reporter de six mois supplémentaires la première échéance et, pour les plus en difficulté d'entre elles, d'étaler ce remboursement sur dix ans, à condition de re-

courir à la médiation du crédit (unique-ment pour les PGE d'un montant inférieur à 50 000 euros). De quoi permettre ➔



### PIERRE & VACANCES MONTANT DE PGE : 240 MILLIONS D'EUROS

Le PGE octroyé au groupe d'hébergement touristique va être converti en actions.

Technique, cette restructuration s'est soldée par l'entrée au capital des banques et, indirectement, de l'Etat, via une fiducie, qui gérera ces titres.

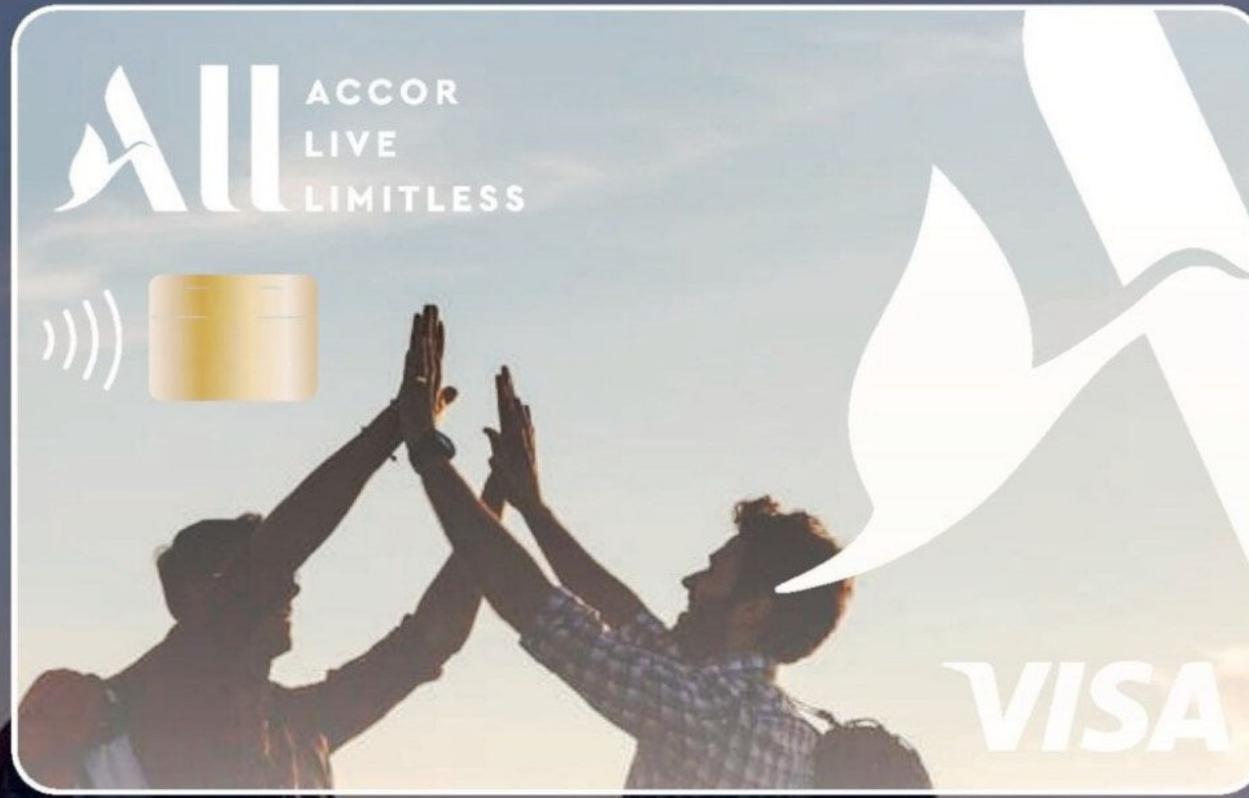


### CITYSCOOT MONTANT DE PGE : 20 MILLIONS D'EUROS

Restructuré, le loueur de scooters a bénéficié d'une réduction de ses créances, qu'il s'est engagé à solder en cas de retour à meilleure fortune. Le pari est risqué pour les banques, qui pourraient perdre le remboursement d'autres prêts ou de la garantie d'Etat.

courir à la médiation du crédit (unique-ment pour les PGE d'un montant inférieur à 50 000 euros). De quoi permettre ➔

# BIEN PLUS QU'UNE CARTE DE PAIEMENT



Acceptée  
**mondialement**  
grâce au réseau  
VISA\*



**Pas de frais**  
à l'étranger\*



**Vos dépenses**  
**du quotidien**  
vous rapportent  
des nuits d'hôtel

MERCURE  
HOTELS

greet

SOFITEL



ET BIEN PLUS ENCORE

1<sup>ère</sup> ANNÉE OFFERTE\*

All  
ACCOR • LIVE LIMITLESS

VISA

CHANGEZ DE CARTE SANS CHANGER DE BANQUE

\*Voir conditions sur [allvisa.accor.fr](http://allvisa.accor.fr)

## Restructurer un PGE peut faire grimper son taux moyen à 2, voire 3%

→ de négocier le rééchelonnement du prêt sans perte de la garantie de l'Etat. Une aubaine ? Pas tout à fait. «L'entreprise qui est à deux doigts de la faillite sera sauvée. Elle va certes retrouver de l'oxygène, mais le classement "en défaut" de la Banque de France va l'empêcher d'emprunter, d'investir, sans parler des fournisseurs qui vont perdre confiance et limiter leurs facilités de paiement», met en garde Germain Simoneau, président de la commission financement de la CPME (Confédération des petites et moyennes entreprises).

Pour éviter de tels revers, il faudrait repartir négocier à Bruxelles un allongement généralisé de la durée du prêt, ce que le gouvernement semble aujourd'hui exclure. En attendant, peu d'entreprises ont utilisé cet outil : fin septembre, seuls 440 dossiers avaient atterri sur le bureau du médiateur. Un faible recours que le principal concerné analyse plutôt comme le signe de la capacité des débiteurs à rembourser leurs créances. «Quant au problème de la mise en

défaut, l'argument est vrai, mais il existe dès lors que l'entreprise a des difficultés de remboursement. La Banque de France l'aura déjà signalé. Mieux vaut donc dès le départ utiliser la médiation ou les procédures de recouvrement amiables», insiste Frédéric Visnovsky.

D'ailleurs, à en croire les professionnels des restructurations de dettes, les procédures préventives de ce type, si elles sont

confidentielles et échappent aux statistiques, ont le vent en poupe. «La période post-Covid a été assez calme. Mais depuis la mi-septembre de cette année, pas une journée ne passe sans qu'on m'appelle pour une conciliation», témoigne Guillaume Clouzard, avocat associé du cabinet Oratio. Ces négociations à l'amiable permettent de rééchelonner l'ensemble des créances au lieu de lancer immédiatement les procédures de sauvegarde, de redressement ou de liquidation. Mais elles peuvent aussi renchérir l'endettement. «Le coût du crédit a sensiblement augmenté depuis quelques mois, si bien qu'aujourd'hui la restructuration d'un PGE se paie cher. On n'est plus sur une dette à 1% de taux d'intérêt, mais plutôt à 2 voire 3%», développe Aurélien Loric, associé au sein du département corporate/M&A du cabinet Eversheds Sutherland.

Une autre option envisageable est d'effacer une partie de l'ardoise. Europcar, Pierre & Vacances, Cityscoot... Quelques gros noms ont déjà défrayé la chronique en demandant à bénéficier de cette solution. Dans le cas du loueur de deux-roues, la page blanche a été obtenue en échange d'une «clause de retour à meilleure fortune», disposition par laquelle la créance est abandonnée... sauf si l'entreprise redevenait profitable. Mais tous les dossiers ne pourront pas se résoudre aussi facilement. «Financièrement, l'Etat ne peut pas se le permettre», balaie Christian Saint-Etienne. Les pontes de Bercy ont donc discrètement planché sur une autre astuce, détaillée dans un arrêté datant du 19 janvier 2022 : la possibilité pour les banques de convertir le PGE accordé en un capital, administré

par une société de gestion de patrimoine indépendante, de type fiducie, pour le compte de l'Etat. De quoi permettre à ce dernier d'espérer récupérer sa mise plus tard. «Dès que l'entreprise ira mieux ou sera revendue, elle devra récupérer les parts de son capital en les payant, assure Bruno Robin, avocat associé chez FTPA. Entre-temps, elle aura limité les dégâts...»

CONSTANCE DAIRE

## LE CLIMAT DES AFFAIRES EST MITIGÉ, SURTOUT DANS LES SERVICES

**SERVICES**  
↓ 105 points  
- 3 points depuis juin 2022

**INDUSTRIE**  
↓ 103 points  
- 5 points depuis juin 2022

**BÂTIMENT**  
↑ 115 points  
+ 1 point depuis juin 2022

**COMMERCE DE DÉTAIL**  
↑ 97 points  
+ 2 points depuis juin 2022

Indicateur du climat des affaires, en octobre 2022, calculé à partir de sondages auprès des chefs d'entreprise de chaque secteur.  
Source: Insee

## TOP 10 DES PGE PAR SECTEUR

- 1 **COMMERCE**  
33,75 milliards d'euros
- 2 **INDUSTRIE MANUFACTURIÈRE**  
22,88 milliards d'euros
- 3 **ACTIVITÉ FINANCIÈRE ET D'ASSURANCE**  
15,04 milliards d'euros
- 4 **ACTIVITÉS SPÉCIALISÉES SCIENTIFIQUES ET TECHNIQUES**  
15,01 milliards d'euros
- 5 **CONSTRUCTION**  
12,26 milliards d'euros
- 6 **HÉBERGEMENT ET RESTAURATION**  
11,12 milliards d'euros
- 7 **TRANSPORTS ET ENTREPOSAGE**  
9,15 milliards d'euros
- 8 **SERVICES ADMINISTRATIFS ET DE SOUTIEN**  
5,82 milliards d'euros
- 9 **INFORMATION ET COMMUNICATION**  
4,9 milliards d'euros
- 10 **SANTÉ HUMAINE ET ACTION SOCIALE**  
3,38 milliards d'euros

Source: ministère de l'Economie

# QUAND ON AIME, ON SE RESSERT

À Noël, quand une personne autour de la table se ressert, on se dit qu'elle ne savait pas que c'était juste l'entrée. Quand une deuxième personne en reprend aussi, on se dit qu'elle a juste tenu à accompagner la première par politesse. Mais quand 3, 4, 5 puis 6 personnes se servent à nouveau, on se dit que nos produits y sont sans doute pour quelque chose. Alors quand plus de 9 personnes sur 10 se resservent\*, on est sûrs que c'est parce que nos produits valent la peine d'être goûtés et regoûtés.

PLUS DE  
**9 PERSONNES SUR 10** AYANT GOÛTÉ NOS PRODUITS DE FÊTES ALDI SE SONT RESSERVIES\*.

Découvrez tous les produits testés sur [aldi.fr](http://aldi.fr)



PLACE AU NOUVEAU  
CONSOMMATEUR

\* Test réalisé sur 4 produits (saumon fumé, foie gras, Pont-L'évêque, chocolats), par Ipsos France, en septembre 2022, auprès de 600 consommateurs (150 par produit), âgés de 18 à 65 ans, consommateurs et amateurs de la catégorie et acheteurs en grande et moyenne surface.  
ALDI Centrale d'achat et Cie - RCS Meaux 378 569 040 00041, Dammarin-en-Goële.

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

# Michel Ohayon

## Le sauveur du commerce, vraiment ?

Cet entrepreneur bordelais s'est construit un petit empire dans la distribution, autour de marques bien connues des Français. Mais la chute de Camaïeu sème le doute. Magicien ou mégalo ?

### DIFFICILE À RÉVEILLER

26 magasins en France (Tarbes, Pau, Lorient, Belfort, Bayonne...) repris au groupe Galeries Lafayette en deux temps : février 2018 et avril 2021.

## FERMÉ DÉFINITIVEMENT

Ecrasé par ses dettes, l'ancien fleuron du textile français s'est retrouvé en faillite cet été. Résultat: 2 600 emplois sacrifiés.

## À LA RECHERCHE D'UN REBOND

C'est le petit dernier du groupe, acquis en mars 2022. Michel Ohayon veut faire de cette marque le Starbucks français. Tout simplement.

## PASSÉ DE MODE

Pour se recentrer sur les Etats-Unis, l'américain a vendu ses 21 magasins à Michel Ohayon et lui a concédé une licence d'exploitation.



## EN MAL D'INVESTISSEMENTS

Les 133 magasins ont été repris pour 1 euro symbolique à Rallye (holding de Casino). Il y a urgence à relancer un réseau qui végétait.

## EN ATTENDANT LE PÈRE NOËL

Reprise à la barre du tribunal en février 2018, la marque est très dépendante des ventes réalisées durant le mois de décembre.

**Avant la chute de Camaïeu,** les enseignes de Michel Ohayon pesaient 1,4 milliard d'euros de chiffre d'affaires. Il lui reste aujourd'hui 554 points de vente pour 4 560 collaborateurs.



## Ce patron déteste avoir des loyers à payer. Alors, il investit massivement dans la pierre : hôtels, commerces...

**A**ux Galeries Lafayette de Belfort (90), une énorme benne à gravats rouge siglée Veolia stationne depuis plusieurs mois sur le parking. Installée en mai pour recueillir du matériel destiné à la décharge, elle s'y trouvait toujours début novembre, dans l'attente du règlement de la prestation. Dans les étages du grand magasin, ce sont les bouteilles d'eau minérale que Leclerc ne livre plus : «Les factures ne sont pas acquittées à temps», souligne une élue syndicale du magasin franc-comtois. Le groupe Galeries Lafayette, mauvais payeur ? Vous n'y êtes pas. Voilà quatre ans que le grand magasin de Belfort - et une vingtaine d'autres - appartient à un homme d'affaires longtemps resté inconnu dans la distribution et aujourd'hui placé sous les feux de la rampe : **Michel Ohayon**.

Depuis la mise en liquidation judiciaire de Camaïeu, le 27 septembre dernier, son relativ anonymat a volé en éclats, et son nom est désormais associé à la disparition de l'enseigne de mode, dont les 514 magasins ont fermé. Une faillite dans laquelle

2 600 salariés ont perdu leur emploi. Or c'est la Financière immobilière bordelaise (FIB), holding de Michel Ohayon, qui s'était vu confier la reprise de Camaïeu par le tribunal de commerce de Lille, en août 2020, et qui, en deux ans, n'a pas su redresser la barre. Outre le marasme sectoriel dans lequel évoluait l'entreprise de vêtements milieu de gamme, l'enseigne a subi une cyberattaque en 2021 qui l'a quasiment paralysée pendant quatre mois, et a été étranglée par des arriérés de loyers datant de la période du Covid, que ses dirigeants ont laissé courir, pariant sur l'effacement de la dette. Un arrêt de la Cour de cassation du 30 juin 2022 ayant rendu ces loyers exigibles, Camaïeu a dû se déclarer en cessation de paiement. Son ardoise se chiffrait à plus de 70 millions d'euros et rien n'avait été provisionné...

Sonnés, les salariés cherchent à comprendre comment on en est arrivé là. Les syndicats crient à la «faute de gestion». Devant le tribunal, le plan de continuation présenté par le groupe a paru particulièrement léger, comme le dénonçait **Roland**

**Lescure**, le ministre délégué à l'Industrie, au lendemain de la sentence : «On a reçu un document d'une page envoyé par l'actionnaire actuel qui, en gros, demandait à l'Etat 48 millions d'euros de plus, contre un engagement de l'actionnaire de 5 millions.»

Il n'empêche. La triste fin de Camaïeu braque le projecteur sur le petit empire construit par ce sexagénaire parti de rien. Né à Casablanca le 7 juillet 1961, Michel Ohayon arrive en France vers l'âge de 20 ans et s'installe à Bordeaux. Là, il démarre en ouvrant un magasin de mode sous franchise Daniel Hechter. Déjà angoissé par le paiement de ses loyers, l'entrepreneur décide de s'en affranchir en achetant les murs de sa boutique. Née au soir de Noël 1994, sa Financière immobilière bordelaise se développe d'abord et surtout comme une foncière. Brique par brique, elle se construit un riche patrimoine, entre petits immeubles et locaux commerciaux. Fort de ces actifs, Michel Ohayon négocie le rachat du Grand Hôtel de Bordeaux, aujourd'hui exploité sous la marque InterContinental, et forge sa légende. Rapidement, le territoire girondin devient trop étroit pour ses larges ambitions et il rachète deux autres prestigieux établissements : le Waldorf Astoria de Jérusalem et le Trianon Palace à Versailles. Celui à qui on ne connaît aucun diplôme devient l'incarnation du self-made-man. Cette réussite lui permet de négocier sa première prise de guerre dans le secteur du commerce : un lot de 22 magasins Galeries Lafayette de province que leur propriétaire, la famille **Moulin-Houzé**, ne parvient pas à ramener à l'équilibre. Nous sommes en février 2018 et les ➔

## Son projet de «plus grand complexe œnotouristique d'Europe» à Libourne

Dans les rues de cette ville proche de Bordeaux, le nom de Michel Ohayon résonne à plus d'un titre. Ici, en plus de la boutique Camaïeu désormais fermée, l'entrepreneur a repris les Galeries Lafayette locales et porte un projet d'urbanisation d'ampleur, sur la friche des anciennes casernes de gendarmerie. Sa foncière propose de faire du site

«le plus grand complexe œnotouristique d'Europe», comme le relatait le journal «Sud Ouest» en 2021. Le 11 octobre dernier, un administré interpellait **Philippe Buisson**, maire de Libourne, à ce sujet : «Pensez-vous qu'il est sérieux de continuer le projet des casernes avec Michel Ohayon, alors qu'il vient de mettre plusieurs centaines de salariés sur le carreau?»,

interrogeait William, en direct sur Facebook. D'après l'édile, pas de quoi s'inquiéter : «Je ne fais pas de lien direct entre le P-DG de magasins de textile et la foncière à travers laquelle il a démontré sa capacité à bâtir», a répondu le maire. Fin octobre, Michel Ohayon était d'ailleurs à Libourne pour parler du projet, dont le permis devait être déposé début 2023.

Certains administrés contestent son projet d'aménagement des anciennes casernes de gendarmerie.



ILLUSTRATION: LA FINANCIÈRE BORDELAISE



GOUVERNEMENT

Liberté  
Égalité  
Fraternité



## **Vous vous lancez dans des travaux de construction ou d'agrandissement ?**

Nouveau, avec **Gérer mes biens immobiliers**,  
vos démarches fiscales sont 100 % dématérialisées.

Désormais, **plus besoin de vous déplacer**,  
faites toutes vos démarches fiscales à l'achèvement  
de vos travaux depuis **votre espace sécurisé**  
**sur impots.gouv.fr**.



TOUT SAVOIR SUR GÉRER MES BIENS IMMOBILIERS  
<https://www.impots.gouv.fr>



## Achetées peu cher, les enseignes vont nécessiter de lourds investissements

→ salariés des sites vendus, inquiets du risque de fermeture, trouvent en Michel Ohayon un repreneur providentiel. Chemise bleu marine, veste noire, l'homme qui s'habille façon sportswear tranche avec le modèle costume-cravate en vogue chez les anciens propriétaires. Il n'en revêt pas moins les atours de la réussite. Régulièrement classé parmi les grandes fortunes françaises, il vit dans un hôtel particulier à Neuilly-sur-Seine, roule en voiture de luxe, notamment une magnifique Rolls-Royce Phantom. «Audace, courage, intelligence : c'est un entrepreneur au sens noble du terme», s'enflamme même son avocat **Olivier Pardo**.

Aux élus qui le rencontrent dans le cadre du processus de cession, il demande qu'on l'appelle par son prénom et promet «un groupe à l'état d'esprit familial». L'un d'eux se rappelle combien son parcours les a impressionnés : il racontait ses hôtels, et son admiration pour un bateau au destin héroïque, «L'Hermione», dont la réplique venait alors de faire un passage sur les quais de la Garonne. C'est en hommage à cette frégate que le Bordelais d'adoption baptise du nom d'**«Hermione Retail»** l'entité juridique dans laquelle il place ses Galeries Lafayette.

La même année, Michel Ohayon prend part à la reprise de l'enseigne de jouets La Grande Récré, placée en procédure de sauvegarde. Les industriels du secteur sont enthousiastes : «On sauvait un de nos plus gros clients», se souvient **Alain Ingberg**, président de l'Association des créateurs-fabricants de jouets français. Dans la foulée, l'homme d'affaires présente un plan de reprise pour Camaïeu, qui s'avère le mieux-disant. «C'est un homme de province qui sait que, en province, les magasins doivent, plus que des distributeurs de produits, être des lieux de lien social», écrit Olivier Pardo à l'occasion de cette reprise...

L'année suivante, son appétit se manifeste à nouveau : la FIB propose à l'américain Gap, qui veut quitter l'Hexagone, de récupérer ses magasins français en échange d'un contrat de licence de marque et à Rallye (holding du groupe Casino) de reprendre l'enseigne Go Sport, mal en point, pour 1 euro symbolique. Si les marques Toys «R» Us, Agatha, PicWicToys et une nouvelle salve de sept Galeries Lafayette lui échappent, l'insatiable

foncière met encore la main sur les Cafés Legal en mars 2022. Elle réunit alors ses marques de grande consommation au sein d'Hermione People & Brands (HPB).

En théorie, cette bousculade d'acquisitions suit un objectif : remplir les stands inoccupés de ses Galeries Lafayette avec ces différentes marques. Tandis que Legal doit devenir un concurrent de la chaîne de cafés Starbucks. Dans un entretien aux «Echos» début juillet, **Wilhelm Hubner**, le P-DG de HPB, présente même Michel Ohayon comme le partenaire des maires : «Nous croyons au commerce physique. (...) Notre idée est de proposer aux villes d'occuper des espaces de 3 000 à 4 000 mètres carrés qui sont vacants», explique cet ancien d'Auchan. L'empilement de sociétés vacillantes est toutefois un pari risqué. Si elles ne lui ont pas coûté cher à l'achat, ces enseignes nécessitent de lourdes dépenses pour repartir du bon pied. «C'est très compliqué d'avoir un portefeuille de marques malades, ça représente des centaines de millions d'investissement», relève l'expert en distribution d'un cabinet de conseil en stratégie, selon lequel la méthode HPB s'apparente à celle du capital-risque : sur 10 enseignes, une ou deux vont décoller et les autres vont mourir.

Mais le sort de Camaïeu a semé le doute sur la solidité du groupe, qui affichait 1,4 milliard d'euros de chiffre d'affaires avant cette faillite, et dont on ne connaît pas précisément le niveau d'endettement. Dans les filiales, les salariés s'inquiètent désormais d'un possible effet domino. «Au début, nous étions assez enchantés d'appartenir à un plus petit groupe, mais plus le temps passe, plus on se demande qui est cet homme qui nous a rachetés», lance une élue de Belfort. «Je crains le pire pour les autres sociétés du groupe, je leur conseille l'extrême prudence», ajoute un élue de Camaïeu. Chez Go Sport, un droit d'alerte a été activé par le comité social et économique. Certes, la marque vient d'ouvrir deux belles adresses à Paris, dont un intéressant concept de salle de sport dans le

quartier de la Madeleine, mais le projet de déménagement du magasin Go Sport de la périphérie de Belfort vers le deuxième étage des Galeries Lafayette de la ville a avorté et l'espace reste désespérément vide. A La Grande Récré, qui joue son année à Noël, la direction affiche son optimisme. «Décembre compte cinq samedis cette année, c'est une bonne configuration», espère le P-DG, **Jean-Michel Grunberg**.

Face à l'inquiétude des salariés de Go Sport, l'entreprise tient un discours rassurant. «La direction d'Hermione People & Brands tient à préciser qu'elle entend la démarche des représentants du personnel de l'enseigne, quelques jours après la liquidation judiciaire de Camaïeu.» Le communiqué se termine toutefois par une mise en garde. «HPB se réserve le droit d'entamer les démarches et poursuites visant toutes déclarations, allégations et tous propos diffamatoires ou infondés visant à déstabiliser le Groupe.» Ces derniers temps, les procédures se multiplient, contre journalistes, avocats ou élus, même si elles ne sont pas toujours menées à terme. De leur côté, certains ex-Camaïeu estiment que leur actionnaire a des responsabilités. **Fiodor Rilov**, leur avocat, a lancé une procédure de référé devant le tribunal de commerce de Lille, pour obtenir des documents comptables. «Nous avons déjà repéré un certain nombre de situations anormales dans la gestion de Camaïeu, de décisions pour le

moins suspectes», indique Fiodor Rilov. Malgré la plainte dont il fait l'objet, l'avocat des ex-salariés évoque «des honoraires de management versés par Camaïeu à la structure HPB, qui n'a pas beaucoup brillé par sa gestion, c'est le moins qu'on puisse dire», ou «un trou dans les stocks de 25 millions d'euros», apparu dans les écritures en septembre 2021 et considéré comme «absolument vertigineux».

«Il y a un bashing contre mon client qui est totalement injustifié. Il a mis énormément d'argent dans Camaïeu, plus de 60 millions d'euros alors qu'il s'était engagé sur 20 millions, et on vient lui chercher querelle ? A ce compte-là, on ne trouvera plus jamais de volontaire à la reprise dans les secteurs difficiles», regrette Olivier Pardo. Probable que son client, au moins, ne s'y réessayera pas de sitôt. En attendant, l'élue du magasin Galeries Lafayette continue de tomber chaque matin sur cette benne rouge, avec beaucoup d'inquiétude.

**ANGÉLIQUE VALLEZ**



**Wilhelm Hubner**  
Le président de HPB  
est l'ancien patron  
d'Auchan en Russie

AFP

# Jusqu'où peut-on aller



lorsque l'on est  
bien accompagné ?

Imaginer, construire, réaliser, avancer...  
La vie est faite d'inspirations,  
d'envies et d'objectifs à atteindre.  
Nos conseillers et nos experts  
vous accompagnent pour anticiper  
et préparer vos projets aujourd'hui  
et leur permettre de se concrétiser demain.

**Prenez rendez-vous avec  
un conseiller sur [hsbc.fr](http://hsbc.fr)**



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

Alexandre  
Nassiopoulos



## Il fait la chasse au gaspi dans les piscines publiques

En fondant Ecotropy à Nantes en 2016, Alexandre Nassiopoulos n'imaginait sans doute pas que, six ans plus tard, l'actualité donnerait à son projet toute sa raison d'être. Son créneau : utiliser la puissance des algorithmes pour diminuer les coûts d'exploitation des piscines publiques, dont une trentaine ont dû fermer au début du mois de septembre, pour cause de flambée des tarifs de l'énergie. Chauffage de l'eau et de l'air, traitement des bactéries, déshumidification... les bassins municipaux sont en effet très énergivores. «Il est pourtant possible d'optimiser leur consommation, par exemple en réduisant le débit de traitement de l'eau lorsqu'il y a moins de nageurs, ou encore en modifiant la température ambiante en fonction de la météo», explique l'entrepreneur. La solution d'Ecotropy consiste à interconnecter les différentes données de gestion (température, besoins en énergie, taux de chlore dans l'eau, ventilation, affluence, météo...) puis à créer un avatar numérique du bassin pour optimiser le fonctionnement des installations. Proposée en abonnement annuel pour un tarif oscillant entre 3 000 et 10 000 euros, cette solution «permet de réduire de 15 à 20% les dépenses de gaz, d'eau et d'électricité, qui s'élèvent en moyenne à environ 200 000 euros par an et par bassin», détaille Alexandre Nassiopoulos. L'entreprise a déjà équipé une cinquantaine de piscines municipales, sur les plus de 4 000 que compte le pays. Ecotropy, qui emploie aujourd'hui sept personnes, a réalisé 250 000 euros de chiffre d'affaires en 2021 et vise un doublement, à 500 000 euros, pour l'année 2022.

MARINE CORÉ BAILLAIS

## Son imprimante 3D joue au commis pour les chefs pâtissiers

→ Le point de départ de l'aventure? Son expertise de l'impression 3D, acquise lorsqu'elle était directrice générale adjointe chez Sculpteo, une société spécialisée dans ce secteur. «Voir les imprimantes tourner dans nos locaux m'a donné l'idée d'en créer une pour les chefs pâtissiers.» En

2018, Marine Coré Baillais quitte donc l'entreprise pour passer un CAP de pâtisserie, avec un stage de six mois à la clé. «Je voulais observer le travail des pâtissiers pour détecter les services que je pouvais leur rendre.» Le plus utile pour les artisans s'avère être l'aide à la confection des fonds de tartes, une tâche très fastidieuse. De plus, l'imprimante 3D, qui ne nécessite pas de moules, permet de réaliser des formes variées, comme des voitures ou des bateaux. Et elle est plutôt bonne ouvrière: elle peut produire environ 300 fonds de tartes individuels par nuit. «Nous sommes en train de remettre les premiers exemplaires, et les retours sont ultrapositifs», s'enthousiasme Marine Coré Baillais. Vingt-cinq machines seront livrées avant la fin de l'année et une centaine est espérée en 2023.



LAURE DUPRAT ET GERSHON PINON

## Grâce à leur outil d'hypnose, fini la peur de parler anglais

→ Dès leurs débuts, en 2018, ils en étaient convaincus: l'hypnose a des vertus d'aide à l'apprentissage méconnues. Gershon Pinon, psychologue, et Laure Duprat, hypnothérapeute, les cofondateurs d'Hypnoledge, ont mis au point une méthode basée sur une séance d'hypnose en ligne qui précède le cours de langue. «L'intérêt de cette technique est à la fois cognitif – l'hypnose augmente les capacités de concentration et de mémorisation – et émotionnel, car elle permet d'éteindre la petite voix qui pousse à l'auto-dévalorisation», assure Gershon Pinon. Aujourd'hui, le catalogue de langues s'est étoffé, l'entreprise bordelaise est rentable et son chiffre d'affaires devrait dépasser le million d'euros en 2022.



PHILIPPE MOUGIN

## Il aide les patients atteints de maladies chroniques à être enfin entendus

→ «Au cours d'une consultation chez un médecin généraliste, le temps moyen consacré aux questions concernant la vie de tous les jours est inférieur à vingt-trois secondes», remarque Philippe Mougin. Fort de ce constat et de trente années passées dans l'industrie pharmaceutique, ce Lillois de 57 ans a lancé Heroic santé en 2018. Sur ce site, les patients atteints de maladies chroniques s'expriment de façon anonyme à propos de l'impact de leur pathologie sur leur quotidien (déplacements, budget...). La demande était là: en 2022, la plateforme devrait atteindre le demi-million d'utilisateurs. Heroic santé a toutefois tâtonné avant de trouver son business model. Jusqu'à ce que certaines enquêtes réalisées auprès des internautes lui permettent de nourrir des études, qu'il vend



désormais aux acteurs de la santé (industriels, agences régionales...), désireux de connaître les besoins de leurs patients, et les difficultés qu'ils rencontrent. Heroic santé a réalisé 212000 euros de chiffre d'affaires en 2021 et prévoit 700 000 euros puis 3,2 millions d'euros pour 2022 et 2023.

PHOTOS: SP; ALEXANDRE GIROLAMI; HEROIC SANTÉ



## G. CHANTELOUBE & V. GUNTHER Leur boîte à histoires fait résonner la voix des parents

→ Magique! Avec Bookinou, il suffit aux enfants de passer leur livre préféré devant un boîtier, auquel il est connecté via un petit badge électronique, pour qu'ils entendent la voix préenregistrée de leurs parents raconter l'histoire... Ce jouet éducatif, c'est Vincent Gunther et Guillaume Chanteloube qui en ont eu l'idée en 2018, à Lyon. «Les enfants développent ainsi l'apprentissage de la lecture plus naturellement», explique Vincent Gunther. Vendu 69 euros, le coffret comporte 25 livres déjà associés à un récit audio, pour les parents qui n'auraient pas le temps de s'enregistrer (cela se fait sur smartphone, via une application dédiée). Au total, 300 titres enregistrés et imprimés sont disponibles au catalogue. Depuis son lancement, Bookinou a cumulé près de 200 000 utilisateurs (dont deux tiers dans les écoles et un tiers à domicile).



# 3008

**HYBRIDE RECHARGEABLE**

L'ALLURE FAIT  
TOUTE LA DIFFÉRENCE

PEUGEOT i-Cockpit® avec vision de nuit.\*  
Conduite semi-autonome.\*  
Jusqu'à 59 km d'autonomie électrique.\*\*



Pensez à co-voiturer.



**A 30g CO<sub>2</sub>/km**



PEUGEOT RECOMMANDÉ TotalEnergies Consommation mixte WLTP<sup>(1)</sup> (l/100km) : 1,2 à 1,4.

(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-et-technologie/wltp.html> – Automobile PEUGEOT 552 144 503 RCS Versailles. \* De série, en option ou indisponible selon les versions. \*\* L'autonomie de la batterie peut varier en fonction des conditions réelles d'utilisation. OPEn-Automobiles PEUGEOT 552 144 503 RCS Versailles.

#SeDéplacerMoinsPolluer

# Thales Il innove sur tous les fronts

La guerre en Ukraine, où ses équipements se distinguent, a braqué les projecteurs sur ce fleuron du high-tech. Mais son armée de 31 000 ingénieurs et sa politique innovante de recherche appliquée lui permettent de briller aussi dans le civil, comme dans l'espace.





# Son arsenal occupe tous les terrains

## DANS L'ESPACE

Le robot Perseverance est équipé d'un laser fabriqué par Thales, dans les Yvelines, qui permet de scruter la surface de Mars à la recherche de traces de vie.

## DANS LES AIRS

Ce minidrone, baptisé Spy'Ranger, transmet ses vidéos aux unités terrestres. Avec son optique high-tech, il peut détecter l'ennemi camouflé derrière des arbres.



## SUR TERRE

Ce mortier se déploie en une quinzaine de secondes et propulse ses six obus en moins d'une minute. Il a ainsi le temps de se replier avant d'être localisé par une contre-batterie.



## EN MER

Conçu à Brest, Pathmaster est un robot marin qui repère puis détruit les mines trois fois plus vite qu'un chasseur traditionnel. Il sera bientôt livré à la Royal Navy.

## Ses caméras de vision nocturne équipent les chars... russes

**J**eoffrécourt, son cimetière, ses immeubles décrépits... et ses écussons jaune et bleu. Si l'envie vous prend d'explorer cette contrée nichée au fin fond de l'Aisne, inutile de la chercher sur une carte. Ce village est factice. L'armée française l'a fait ériger pour y entraîner ses troupes, et le ministre des Armées, Sébastien Lecornu, envisagerait d'y accueillir une partie des 2000 soldats ukrainiens qu'il a promis de former au combat tactique. Bardés de capteurs, armés d'un fusil laser, les fantassins de Zelensky seront soumis à divers scénarios de guérilla urbaine sous l'œil de Cerbère, le simulateur dernier cri du groupe de défense Thales. «Il enregistre les faits et gestes des soldats et les débrieve après l'exercice, en dressant le bilan des cibles atteintes ou des dégâts subis», explique un gradé dans une vidéo de promo.

Pour ce qui est d'être confronté aux réalités de la guerre, Patrice Caine, le P-DG de

Thales, est servi. Ses redoutables missiles Starstreak à guidage laser, produits dans son usine de Belfast, ont rejoint depuis plusieurs mois l'arsenal ukrainien. Et ses batteries antiaériennes Crotale, conçues avec son compatriote MBDA, sont en route pour Kiev. Sans parler de ses caméras de vision nocturne, intégrées dans les systèmes de visée des chars, mais côté russe, cette fois.

L'offensive de Poutine a braqué les projecteurs sur ce fleuron de l'industrie tricolore et ses quelque 80 000 salariés - dont la moitié en France. Réputé auprès des armées du monde entier, notamment pour ses radars, ce champion du high-tech restait jusqu'alors peu connu du grand public. Outre ses activités de défense (lance-missiles, sonars, systèmes antidrones...), qui pèsent plus de la moitié de son chiffre d'affaires (16,2 milliards d'euros au total l'an dernier) et les deux tiers de ses profits opérationnels (1,5 milliard), Thales est actif dans l'aérospatiale (aviation civile et militaire, satellites...) et la sécurité numérique (protection des données et des réseaux). Ironie du sort, le groupe aurait subi début novembre un second piratage revendiqué par les hackers russophones de LockBit 3.0.

Sous l'effet de ce conflit et des tensions géopolitiques, le carnet de commandes a, lui, explosé. «Celles-ci ont bondi de 45% sur les neuf premiers mois de 2022 et devraient dépasser les 23 milliards d'euros d'ici à la fin de l'année», prévoit Yan Derocles, analyste chez Oddo BHF. Ce record historique doit beaucoup au Rafale, l'avion de combat que les ingénieurs de Thales

équipent en électronique de pointe. Sur chaque appareil vendu, sa part du gâteau, partagé avec Safran et le maître d'œuvre Dassault Aviation, s'élève à près de 25%. Soit, selon nos calculs, un pactole de 2 milliards pour le mégadeal conclu cette année avec les Emirats arabes unis, qui ont décidé de s'offrir 80 exemplaires de l'avion de combat français.

Mais le secret du succès de Thales réside avant tout dans sa puissante armada de quelque 31 000 chercheurs et ingénieurs, qui foisonne d'inventivité. L'an dernier, ces cerveaux ont encore épingle 400 nouveaux brevets à leur tableau de chasse. Les 3,5 milliards d'euros injectés chaque an-

née dans sa R&D contribuent à cette abondante moisson. L'investissement paraît lourd, sauf que, en réalité, Thales ne débourse lui-même que

1 milliard. «Comme il est de mise sur le marché de la défense, ce sont ses clients, souvent les Etats et les grandes institutions, qui financent en partie sa recherche», fait savoir Jean-Pierre Maulny, directeur adjoint de l'Iris (Institut de relations internationales et stratégiques). Le français réalisant plus de la moitié de son chiffre d'affaires dans ce secteur, ses marges en profitent largement...

Sa stratégie d'innovation dégage aussi bon nombre de synergies. «C'est une règle d'or chez nous : pour être validées, nos recherches doivent déboucher sur plusieurs applications», confie l'ingénieur Raphaël Guillemet, devant la paillasse de son laboratoire d'optique, niché dans le dédale de Thales Research & Technology, l'un des

### Les recherches doivent toujours déboucher sur plusieurs applications

## Du septième art au champ de bataille

→ Quel point commun entre des zooms haut de gamme pour le cinéma, des jumelles de vision nocturne et l'œil perçant de Spy'Ranger, le minidrone de reconnaissance capable de débusquer l'ennemi tapi sous les arbres ? Tous ces bijoux high-tech sont produits dans l'usine Thales de Saint-Héand, près de Saint-Etienne (Loire), le site historique quasi centenaire des optiques Angénieux. Maniés par les plus grands metteurs en scène, de Jean-Luc Godard à Woody Allen,

les optiques à très haute précision conçus par Pierre Angénieux ont fait le tour du monde et se sont même aventurés dans l'espace, pour filmer les exploits lunaires de Buzz Aldrin et Neil Armstrong. Ces objectifs de luxe participent encore à la réputation de l'usine, que Thales a rachetée en 1994 pour en faire son centre d'excellence en optronique du combattant. Cette technique qui allie l'optique et l'électronique est une de ses grandes spécialités. Des caméras aux lunettes de visée

pour sniper en passant par les jumelles thermiques, les quelque 370 salariés de l'usine n'ont que quelques mètres à parcourir pour passer d'une ligne de production à l'autre. Leur prochain best-seller ? Les jumelles de vision nocturne Sophie, capables de géolocaliser un soldat sans recourir aux signaux GPS, qui font souvent l'objet de brouillage lors des conflits. Les forces spéciales de la marine américaine pourraient figurer parmi les premiers clients.



Les lunettes de vision nocturne Sophie intéresseraient les forces spéciales de la marine américaine.

cinq centres de recherche du groupe, à Palaiseau (Essonne). Son prototype de lunette antipluie autonettoyante, inspiré des propriétés hydrophobes de la feuille de lotus, n'y échappe pas. Imaginée au départ pour chasser les gouttelettes d'eau qui brouillent la vision des caméras radars embarquées sur les navires de la Marine nationale, sa trouvaille pourrait être dupliquée sur les jumelles des fantassins et s'inviter dans le civil, sur les écrans de nos smartphones.

L'horizon de cette tanière de Géo Trouvetou s'est aussi considérablement élargi quand Patrice Caine a amorcé sa grande offensive dans le numérique. Fin 2017, trois ans après son arrivée aux manettes, ce polytechnicien passé par le cabinet de Laurent Fabius à Bercy a mis la main sur le géant de la sécurité numérique Gemalto (passeports biométriques, cartes SIM, cartes bancaires...). Le deal, officiellement en 2019, a constitué un vrai tournant. «Gemalto a ouvert au groupe, jusqu'ici réputé pour son électronique, des marchés qui lui échappaient depuis des décennies, en Afrique et en Amérique latine, en particulier», précise Vincent de Crayencour, ancien patron des relations internationales de Thales, aujourd'hui consultant au cabinet Oliver Wyman.

Un cas d'école, ce mariage avec l'ex-fleuron de la carte à puce. Beaucoup s'attendaient à ce que son patron, Philippe Vallée, soit remercié. Mais Caine a préféré lui confier les clés de sa division Identité et sécurité numérique (Digital Identity and Security, ou DIS), spécialement créée pour intégrer sa nouvelle filiale avec ses troupes - 15 000 experts en cryptographie, authentification et protection de données. Bien joué! «Cette branche, qui pèse déjà près de 3 milliards d'euros, concentre plusieurs gisements de croissance, comme les futures cartes SIM virtuelles», révèle Romain Pierredon, analyste chez AlphaValue. Grâce à elles, nous n'aurons bientôt plus besoin de commander une puce pour activer notre abonnement téléphonique, il suffira de saisir un code pour passer nos appels.

Le big boss s'est aussi appuyé sur l'expertise des ex-Gemalto pour donner un nouvel élan à sa révolution numérique. Symboles de cette transformation, les trois «digital factories» déployées à Paris, Montréal et Singapour qui irriguent désormais tout le groupe. «L'idée était de regrouper les experts maison autour de quatre piliers stratégiques, à savoir la cybersécurité, la connectivité, l'analyse de données et l'intelligence artificielle», explique Raphaël de Cormis, ex-Gemalto qui pilote désormais ces usines numériques. Ses quelque



260 collaborateurs ont pour charge d'inventer des applications pour alimenter les unités commerciales dans l'aérospatiale, la défense ou la sécurité civile. Une soixantaine de projets ont ainsi vu le jour, comme cette application de vision artificielle capable d'analyser des flux de foule en ville. Un de ses objectifs consisterait à réorienter les voyageurs lors de pics d'affluence dans les transports en commun. Elle pourrait être déployée dans deux ans pour les JO de Paris.

L'efficacité d'une digital factory tient aussi à son management. La hiérarchie, réduite à sa plus simple expression, repose sur un unique référent, le «culture captain». Cette vigie favorise la créativité, en privilégiant le travail collaboratif en équipe ou plutôt en «squad», pour reprendre le jargon maison. Signe particulier de ces escouades technophiles? Leur effectif dépasse rarement huit personnes, conformément au modèle de la «two-pizza team» popularisé par Jeff Bezos, que Thales s'est approprié. Le critère: «Si deux pizzas ne suffisent pas à nourrir une équipe, c'est que cette dernière est trop grosse.» Affranchis de tout carcan bureaucratique, les ingénieurs se sont convertis à de nouvelles méthodes de travail, comme le «design thinking», une démarche qui consiste à placer l'utilisateur au centre du développement, et qui génère des gains de

productivité tangibles. «Nous parvenons désormais à accoucher de nos premières versions en quelques mois. Autrefois, le temps de développement se comptait en années», se félicite Raphaël de Cormis.

Le groupe a aussi mis un grand coup d'accélérateur dans l'intelligence artificielle. Voilà déjà un peu plus de cinq ans qu'il a implanté CortAIx, son centre de R&D consacré à cette discipline, à Montréal, fief canadien des laboratoires Google Brain et Facebook Artificial Intelligence Research. «Nous l'avons inauguré le même jour que celui de Facebook, en septembre 2017. Sauf que nous, nous avions embauché 10 chercheurs de plus...», fanfaronne Marko Erman, directeur scientifique. Son ambition: faire de la cyberintelligence un atout décisif sur les champs de bataille.

### Prochaine disruption technologique: les cartes SIM virtuelles

Ses équipes planchent aussi bien sur un assistant de combat aérien pour seconder les pilotes de chasse (lire l'encadré page suivante) que sur des capteurs acoustiques ultrasensibles. Certains équipent déjà des blindés, pour localiser un départ de tirs lors d'une embuscade et organiser la riposte. Les robots pointent aussi le bout de leurs antennes, tel le drone marin Pathmaster, qui détecte et détruit les mines tout seul, sans risquer la vie d'un équipage.

Le champ d'innovation paraît sans limites. Enfin presque: «Nos robots n'appuieront ➤

## Sa technologie sert à crypter le portable d'Emmanuel Macron

► jamais sur la gâchette, la décision de faire feu appartient au militaire», nuance un porte-parole. Pas sûr que cet élan humaniste suffise à redorer le blason de Thales. Plusieurs fois mis en cause dans des affaires de corruption, le fabricant a en effet récemment fait l'objet de plaintes pour «complicité de crime de guerre» et «complicité de crime contre l'humanité». Des ONG lui reprochent d'avoir fourni du matériel à l'Arabie saoudite et aux Emirats arabes unis. L'arsenal aurait servi contre des civils au Yémen. Cette image de paria du high-tech pourrait compromettre ses ressources, en braquant les investisseurs convertis à la «finance durable». L'an dernier, Bruxelles envisageait d'ailleurs d'exclure les marchands d'armes de ce circuit de financement. Patrice Caine a donc réquisitionné un bataillon de communicants pour prêcher sa bonne parole. «On insiste beaucoup sur l'impact vertueux de nos technologies dans le civil et dans l'environnement», glisse l'un d'eux. Reste que, en ce moment, la Direction générale des armées, l'un de ses grands prescripteurs, a d'autres priorités que la défense mordicus des droits de

l'homme. Patrice Caine a ainsi pour lui la hausse du budget des armées (+3 milliards en France en 2023) et le soutien de l'Etat, auprès duquel il s'est rendu incontournable, en s'immisçant dans les activités les plus sensibles et secrètes du pays. Ercom, sa filiale spécialisée dans le cryptage des terminaux mobiles, protège aussi bien les tablettes des diplomates du Quai d'Orsay que les smartphones des hauts fonctionnaires du ministère de la Défense ou... le portable d'Emmanuel Macron. Quant à Suneris, ses technologies de «supervision et de contrôle des réseaux» seraient très utiles à nos services de renseignement, pour ce qui est d'intercepter certaines communications. «Ces services rendus sont une énorme source d'influence et de protection pour le groupe comme pour son P-DG», souffle un ancien cadre.

Cette influence, Patrice Caine sait l'exploiter à son avantage. Comme en 2020, lorsqu'il est parvenu à convaincre l'Elysée de placer son bras droit Pierre-Eric Pommellet à la tête de Naval Group, l'héritier des arsenaux français dont Thales ne détient que 35%. «Naval Group est un extraordinaire cheval de Troie, en particulier pour pénétrer les pays qui bordent la mer de Chine, une région marquée par les tensions entre Taïwan et l'empire du Milieu, stratégique pour les activités du groupe», insiste l'expert.

Le dernier atout de Thales, c'est Alenia Space (TAS), sa branche spatiale (2,2 milliards d'euros, 7900 salariés), détenue aux deux tiers, aux côtés de l'italien Leonardo. Grâce à elle, Thales est aux avant-postes de la guerre des étoiles. TAS a notamment conçu les yeux des satellites espions français CSO. Plus bluffant encore, le satellite de dépannage Eross, assemblé à Cannes,

devrait pouvoir s'envoler d'ici à 2026 pour effectuer, grâce à son bras robotisé, des missions de réparation sur les flottes en orbite... C'est en tout cas la version officielle. «On sait bien que ce genre d'engin peut aussi entreprendre des manœuvres de sabotage sur des satellites chinois ou russes», susurre un ex-stratège de la Direction générale de l'armement (DGA).

Prochaine révolution ? La physique quantique. Cette discipline, qui vient de valoir un Nobel à la France, mobilise déjà des dizaines de savants de Thales Research & Technology. Ce champ

de recherche leur ouvre les portes de l'infiniment petit, pour détecter des variations jusque-là impossibles à déceler. Dans la défense antiaérienne, le quantique pourrait ainsi démultiplier la puissance des radars, grâce à une analyse plus fine des champs électromagnétiques. Ses ingénieurs parent aussi sur cette nouvelle science pour déjouer les tentatives d'espionnage. Dès qu'un pirate réussira à craquer un code pour s'introduire sur un réseau de télécommunications, par exemple, ce code deviendra inopérant et l'intrusion sera automatiquement détectée.

De quoi muscler davantage encore les activités de cybersécurité de Thales, qui pèsent déjà 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires. Cette année, le groupe a déboursé 220 millions pour mettre la main sur l'espagnol S21Sec, le luxembourgeois Excellium (surveillance des réseaux) puis le néerlandais OneWelcome (gestion des accès). Il lorgnerait désormais sur Evidian, joyau cyber du groupe Atos. Officiellement, cette branche n'est pas à vendre. Mais, en coulisses, Patrice Caine mobilise ses troupes. Matthieu Pigasse, le patron de Centerview, sa banque d'affaires, serait à la manœuvre. Un appétit décidément sans limites.

STÉPHANE BARGE



**Patrice Caine,**  
X-Mines,  
dirige le groupe  
depuis 2014.

## Une intelligence artificielle... imbattable

► Jamais, en plus de vingt ans de carrière, le colonel Gene Lee n'avait essuyé une telle déculottée. Cet ex-pilote de l'US Air Force, instructeur chevronné, n'a pas fait le poids face à Alpha, une intelligence artificielle de combat aérien. «C'est la plus réactive et la plus agressive que j'ai jamais combattue. Elle anticipait toutes mes manœuvres, réagissait illico à mes changements de trajectoire et à mes

tirs. Je suis vidé, physiquement et mentalement», avait-il reconnu, il y a quelques années, juste après s'être frotté au simulateur. C'est dire le joli coup réalisé par Thales lorsque l'entreprise s'est offert en 2019 cette IA virtuose de la voltige ! En rachetant Psibernetix, la start-up de l'Ohio qui l'avait conçue, le fleuron de la défense a fait coup double. Primo, il a un peu plus étoffé sa

panoplie de simulateurs déjà consistante, utilisés entre autres par les pilotes de chasse de la Royal Air Force. Secundo, il a pris un nouvel élan dans le domaine de l'intelligence artificielle. Car les technologies développées par Psibernetix pourraient bien se retrouver un jour dans un vrai cockpit, pour seconder un pilote pendant le combat ou pour servir de cerveau à un drone militaire...

AVEC SA NOUVELLE

CAMPAGNE

## BEXLEY DÉPOUSSIÈRE L'IMAGE DES DARONS.

Quand les nouvelles tendances vestimentaires apparaissent et disparaissent aussi vite qu'une vidéo TikTok en chasse une autre, certaines marques de prêt-à-porter préfèrent prendre le temps de peaufiner leurs classiques.

C'est clairement le parti-pris de Bexley pour sa nouvelle prise de parole, en choisissant la transmission comme terrain d'expression. Un thème qui s'inspire évidemment des liens que la marque a tissés au fil des années avec ses clients, mais qui permet également de rappeler qu'elle conçoit et fabrique des vêtements et chaussures intemporels et durables.

Dans sa nouvelle campagne, Bexley rend ainsi hommage à ces fameux dictos paternels que l'on a tous entendus plus jeunes. Des conseils d'abord pris à la légère, mais dont le bon sens a fini par tous nous rattraper une fois l'âge de raison vestimentaire atteint. La marque met en lumière une réconciliation intergénérationnelle à la fois souriante et intime. Bexley assume son image et s'en amuse jusque dans sa nouvelle signature qui détourne l'étiquette BCBG qu'on lui a apposée pour mieux proposer sa propre interprétation: **Bon chic, bon genre sens.** Bon chic, pour le style, qui a fait la réputation de la marque. Bon sens, pour la qualité de ses collections et les prix qui gardent la raison.

Une manière pour Bexley, de marquer encore un peu son éloignement à la fast-fashion et ses dérives en total décalage avec les enjeux actuels. Comme un point de rencontre entre le style et les convictions de toutes les générations, Bexley livre une campagne qui insiste sur la valeur émotionnelle que peut revêtir la marque. Elle en profite au passage pour faire évoluer sa ligne iconographique et éditoriale, prouvant qu'elle sait convaincre de nouveaux clients sans oublier les inconditionnels de la première heure.

[bexley.fr](http://bexley.fr)



**BON CHIC BON SENS**



Le positionnement de Bexley à la juste croisée de l'élégance et de la raison ne doit rien au hasard. Il s'appuie sur la confiance de ses clients dans un modèle qui a fait ses preuves : Exigence des matières, excellence du savoir-faire et maîtrise des prix. Un principe d'abord appliqué à son métier originel de chausseur, avant d'être décliné sur l'ensemble de ses collections : des chaussures en cuir de veau français, du coton double fil pour la confection des chemises et des chinos. Des pullovers en pure laine d'agneau du Geelong. Une construction semi-traditionnelle et des draperies italiennes en laine double fil pour les costumes... c'est ça être la valeur sûre d'un vestiaire masculin.

# Bio Même Leclerc s'y casse les dents

Mauvais positionnement prix, méconnaissance des clients... Avec son enseigne Leclerc Bio, le groupement est en passe de subir son premier échec. Mais si la stratégie a laissé à désirer, la marque souffre aussi de l'essoufflement généralisé du secteur de l'alimentation naturelle.



**Le temps des taux de croissance à deux chiffres semble bien loin**

— 1,4%  
pour le marché du bio l'an dernier

**L**a magie de Noël opère déjà à Saintes, en Charente-Maritime. Après des mois de fermeture, le local commercial situé à quelques mètres du Leclerc reprend vie. Les équipes s'agitent pour installer pouponnées et camions en plastique dans ce bâtiment transformé en espace jouets pour les fêtes. Pourtant, ces élégants rayonnages en bois n'ont jamais eu vocation à héberger une cascade de joujoux. Derrière cette reconversion de fortune se cachent de grandes ambitions déçues... Le 27 octobre 2018, c'est ici même que Michel-Edouard Leclerc était venu inaugurer le nouveau concept bio du groupement, s'y filmant même pour son blog. «Nous sommes devant le premier Marché bio de Leclerc; c'est tenu par Alicia et Lawrence Brun; c'est une innovation, et il va y en avoir 40 d'ici à 2019, et 200 à l'horizon 2020», promettait alors le toujours très médiatique patron.

Mais l'affaire n'était pas si simple et jamais le concept ne décollera. Une quinzaine d'adhérents seulement ont tenté le coup et le réseau n'atteindra pas le dixième de ses objectifs. Aujourd'hui, personne chez Leclerc ne souhaite chiffrer l'ampleur du fiasco. «On passe notre tour», nous répond-on poliment. Pourtant, trois ans après la vidéo enthousiaste du patron, Alicia et Lawrence Brun ont dû se résoudre à brader leur marchandise, avant d'abandonner l'enseigne et de tenter de rentabiliser ces mètres carrés, notamment avec le jouet. Comme eux, les adhérents d'Aurillac (15), Fontaine-lès-Dijon (21), Cesson-Sévigné (35) ou Caudry (59) qui avaient cru au Marché bio Leclerc ont baissé le rideau. Une poignée de résistants restent ouverts malgré l'abandon du groupement. Fin mai, dans un billet au ton guerrier, le boss a signé l'arrêt des combats. «Fini le bio spécialisé, cantonné à un écrin, que les marques voulaient dissocier des codes populaires de l'hyper. Pour que le bio rémunère bien les producteurs, encore faut-il le vendre», écrit Michel-Edouard Leclerc.

Et voilà comment, en quelques mots, le groupement a enterré son enseigne bio et avec elle son ambition de tailler des croupières aux spécialistes comme Biocoop, La Vie claire ou Naturalia. Un peu court, tout de même. Car avec ses magasins sous enseigne Espace culturel, Le Manège à bijoux ou Une heure pour soi, Leclerc avait réussi à percer sur tous les marchés auxquels il s'était jusqu'ici attaqué – le voyage, le livre, le bijou, la parfumerie, la parapharmacie – en leur apportant une forme de démocratisation par le prix et par le maillage territorial.

Mais pas cette fois. «C'est le premier échec de Leclerc», confirme Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. Dans son billet printanier, si Michel-Edouard Leclerc ne manque pas d'accuser les fournisseurs de ce loupé, il oublie d'en analyser les raisons. Aidons-le un peu.

La première erreur de Leclerc, arrivé tardivement sur ce marché, a été de vouloir construire son réseau seul, à partir de rien. Alors que la concurrence avait déjà affûté ses armes, il a dû tâtonner pour trouver le bon concept et l'assortiment adapté. Pour mieux comprendre, il suffit de se pencher sur les choix, inverses, effectués par Carrefour, qui se revendique aujourd'hui «leader du bio en France», avec 2,7 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2021. Certes, le géant du CAC 40 a aussi essayé les plâtres avec un concept spécialisé, baptisé Carrefour Bio. Mais c'était en 2013! Cinq ans plus tard, alors que Leclerc fanfaronnait en lançant son Marché bio, Carrefour tirait les leçons de ses premières expériences et achetait du savoir-faire en reprenant l'enseigne spécialisée So.bio, puis Bio c'Bon en 2021. Résultat, le groupe dirigé par Alexandre Bompard exploite aujourd'hui 170 magasins bio, dont 20 ouverts cette année.

D'autres distributeurs ont également repris des enseignes spécialisées pour développer leur parc de magasins: Casino avec Naturalia, ou Intermarché avec Les Comptoirs de la bio. Cette stratégie leur a en outre permis de gommer le cousinage entre l'enseigne de supermarché et son concept bio. Combien de clients de Naturalia savent qu'ils font leurs courses dans une filiale de Casino? Or, sur ce marché, une frange des acheteurs sont des puristes, pour ne pas dire des «ayatollahs du bio» en guerre contre le glyphosate et l'agriculture intensive. Par principe, ils fuient la grande distribution. «Notre marque propre Carrefour Bio n'est pas et ne sera pas vendue chez So.bio ou Bio c'Bon», assure d'ailleurs Benoît Soury, directeur du bio chez Carrefour. Une forme de distribution sélective qui ne dit pas son nom. Et une ligne de partage des eaux que Le Marché bio de Leclerc, avec son patronyme sur son fronton, ne pouvait pas tenir.

Ensuite, Leclerc doit aussi son malheur à sa certitude que le bio était un marché comme les autres, où l'argument du prix bas suffisait. S'il est vrai que le bio est 30 à 50% plus cher que le conventionnel, ses adeptes sont avant tout dans une logique d'amélioration de leur consommation, voire de transition, qui leur permet d'effacer pour partie ce surcoût au bout de quelques mois en privilégiant les produits bruts ou en réduisant leurs achats de viande. Ils viennent au bio pour retrouver le goût des produits, pour leur santé ou celle de la planète. Or, quand

Leclerc promeut du bio à prix bas, il brouille le discours et instille le doute sur la qualité de son offre. «L'hypermarché jouait déjà le rôle de démocratisation du bio, donc Le Marché bio Leclerc s'est retrouvé dans une impasse, contraint de se positionner comme le discounteur du discounteur», ajoute Frank Rosenthal. Pour ne rien arranger, les marques qu'il cherchait à populariser étaient quasiment inconnues du grand public. Si dans ses parfumeries Une heure pour soi le groupement pouvait frapper les esprits avec des opérations autour de Dior

ou Chanel, les marques spécialistes du bio (Bonneterre, Evernat...) sont loin d'avoir une telle notoriété. Le consommateur manque de références et un Leclerc sans marque repère est forcément en danger.

La retraite du distributeur breton dévoile aussi un marché à la peine. Si les produits issus de l'agriculture biologique ont vu leur chiffre d'affaires doubler entre 2016 et 2021, leur avenir commence à s'assombrir. L'an dernier, le marché a reculé pour la première fois de son histoire (-1,4%, à 13,3 milliards d'euros). Une chute qui inquiète sur l'avenir du bio, alors que la guerre en Ukraine crée des tensions sur le pouvoir d'achat. Leclerc n'est d'ailleurs pas la seule victime. Selon le magazine «LSA», l'emblématique coopérative bio Les Nouveaux Robinson serait en phase de liquidation.

Emily Mayer, spécialiste de la grande conso à l'institut IRI, fait en réalité remonter les premiers signes d'essoufflement à la fin de 2019, avec une croissance de «seulement» 14% au dernier trimestre. En 2020, la courbe a été dopée par le Covid. «On a ➤



En 2018, Michel-Edouard Leclerc inaugure à Saintes (17) le premier Marché bio du groupe. Aujourd'hui, le local est transformé en magasin de jouets...

► assisté à des achats de panique, de stockage, et les gens ont mis du bio dans leur panier parce que ce rayon se vidait moins vite que les autres», analyse l'experte. Depuis, c'est la dégringolade. Sur les neuf premiers mois de 2022, un recul des ventes de 5,6% en valeur (-7,6% en volume) s'ajoute à l'infléchissement de 2021... «Il ne s'agit pas d'un marché qui arrive doucement à maturité, insiste Emily Mayer, mais d'un changement de tendance radical.» Côté défense de l'agriculture biologique, on veut croire à un simple trou d'air. «Ce n'est pas un crash, tempère Laure Verdeau, directrice de l'Agence Bio. Plutôt une stabilisation après une indigestion de références, des conversions de circonstance d'industriels au bio, et une croissance en trompe-l'œil pendant le confinement qui n'était pas le fait de gens convaincus.»

Le souci, c'est que ces fameux convaincus s'interrogent. Beaucoup mangeaient bio pour préserver leur santé. Mais depuis le passage du Covid-19, prendre soin de soi, c'est surtout acheter du gel hydroalcoolique ou des masques FFP2... Surtout, le bio s'est laissé phagocyté par des promesses alternatives. Alors que le label AB (Agriculture biologique) peinait à expliquer son modèle et sa différence de prix, d'autres sont venus nourrir les rayons et, parfois, créer la confusion. «Ils parasitent le bio avec des promesses alléchantes mais moins exigeantes», regrette Laure Verdeau. Toutefois, alors que l'IRI chiffre à 365 millions d'euros le recul des ventes de bio en 2021, aucun label ne peut en endosser toute la responsabilité. Même le plus en vogue, le «Zéro résidu de pesticides», présent sur plusieurs centaines de produits (tomates, pommes de terre ou vin), reste une niche. «Nous avons réalisé 52 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2021 et on voudrait faire croire que nous



## Moins d'aides, moins de débouchés : les agriculteurs hésitent à se convertir

► D'ici à 2030, la France doit compter 18% de surfaces agricoles cultivées en bio. Mais alors que l'objectif est encore loin d'être atteint (10% en 2022), le secteur subit déjà une crise des vocations. L'Agence Bio note un ralentissement des conversions en 2022, avec seulement 4313 nouvelles fermes entre janvier et septembre, contre 6709 un an plus tôt.

Moins d'aspirants, donc, et davantage de sortants, car de plus en plus de convertis jettent l'éponge. Toujours selon l'Agence Bio, ils seront entre 5 et 6% à arrêter leur activité ou à revenir au conventionnel cette année, contre 4% habituellement. Bien que le nombre de fermes bio continue d'augmenter, ce coup de frein révèle les doutes des agriculteurs. D'une part, le recul inédit

des ventes de bio en grandes surfaces limite leurs débouchés. D'autre part, les incertitudes qui ont pesé sur la politique agricole commune jusqu'en juillet ont plombé l'ambiance. Mais l'entrée en vigueur des nouvelles règles le 1<sup>er</sup> janvier 2023 assurera finalement aux convertis une aide de 30 euros de plus à la tonne produite que pour les autres formes d'agriculture.

avons cannibalisé le bio?», s'agace Gilles Bertrandias, porte-parole du Collectif Nouveaux Champs à l'origine du label.

Au rang des tendances actuelles, la proximité devient un argument de vente. «Le bio n'est plus suffisant, il a été supplanté par le produit local dans la hiérarchie des consommateurs et cela entraîne un effet de vases communicants, qui vide celui du label Agriculture biologique», confirme Michel Delouette, créateur du Baro Bio (baromètre annuel de la distribution bio) d'Attitudes et Société, dont il pilote la septième édition. Des corners en grandes surfaces ont contribué à mettre en avant ces offres «venues de pas très loin». Leclerc en est un des meilleurs promoteurs, grâce à son fort ancrage local, ce qui pourrait encore expliquer les difficultés de son Marché bio... Mais si les ventes reculent, c'est aussi pour une question de visibilité. Les grandes enseignes généralistes qui avaient fait de la place au bio sans y trouver leur compte - jusqu'à 9% des références dans leur assortiment pour 5% de

leur chiffre d'affaires - ont commencé à réduire la voilure. Selon NielsenIQ, le nombre moyen de références bio par magasin a en effet baissé de 5% entre 2021 et 2022.

La filière a surtout perdu un peu de la confiance des consommateurs. «Elle a été affaiblie par des ombres jetées sur sa crédibilité, sur des questions de provenance, de suremballage, de composition nutritionnelle», rappelle Emily Mayer. Si elle admet que «le label n'est pas une auréole de sainteté», Laure Verdeau dénonce le «biobashing» dont le secteur fait l'objet et que son manque de moyens n'a pas permis de limiter. C'est d'ailleurs la Cour des comptes qui le dit dans un récent rapport en recommandant d'augmenter «significativement» les budgets de l'Agence Bio, l'organisme public chargé de promouvoir le bio, en fixant l'enveloppe de fonctionnement à 10 millions d'euros, ce qui reviendrait à la tripler. «C'est inédit», se félicite Laure Verdeau. Un cadeau de Noël un peu tardif pour Leclerc.

**ANGÉLIQUE VALLEZ**

### UNE NUÉE DE LABELS QUI BROUILLE LE MESSAGE DU BIO



Le cahier des charges de l'Agriculture biologique interdit l'usage des pesticides de synthèse, des OGM, et limite les intrants. Ce label est sous tutelle publique.



La qualification Bio Cohérence se veut mieux-disante et promet, en plus des contraintes AB, une provenance française des matières premières et l'attention au bien-être animal.



Ce label atteste d'une démarche à haute valeur environnementale, moins dépendante des engrains, de l'irrigation et des produits de traitement, sans les exclure.



En fruits et légumes, Demain la Terre valorise une démarche d'amélioration environnementale (moins de pesticides...) et sociétale (dynamisme du territoire...).



Un critère supplémentaire de Demain la Terre pour ce qui, bien que non bio (culture hors-sol de tomates...), n'a pas été cultivé avec des pesticides de synthèse.



La certification bio est un préalable auquel Demeter ajoute des restrictions (ferme 100% bio, semences OGM interdites...) et la logique de culture en biodynamie.



Cette appellation garantit que le produit final ne contient aucune trace décelable de pesticide pouvant nuire à la santé, mais non que le producteur n'y a pas du tout eu recours.



Je suis bonne à rien.\*

\*À force d'entendre qu'on ne vaut rien, on finit par le croire.



À Apprentis d'Auteuil, nous voyons le meilleur en chacun des 30 000 jeunes<sup>(1)</sup> que nous accompagnons jour après jour dans nos 300 établissements et dispositifs. Aidez-les à construire leur avenir.

LA CONFIANCE PEUT SAUVER L'AVENIR

---

**FAITES UN DON** sur [www.apprentis-auteuil.org](http://www.apprentis-auteuil.org)

---

# Hyundai Increvable face à la crise !

Alors que la plupart de ses concurrents souffrent des pénuries de composants et de ventes en berne, le constructeur auto produit toujours plus et gagne des parts de marché. Il se paie même le luxe d'une gamme, innovante, de pas moins de 85 modèles.

**A**u Mondial de l'auto de Paris, en octobre dernier, ils brillaient par leur absence : les Coréens de Hyundai n'avaient pas jugé nécessaire de réservé un emplacement pour cette 89<sup>e</sup> édition du célèbre salon automobile. «Trop cher, pour un retour sur investissement insatisfaisant», tranche Lionel French Keogh, le président de la marque en France depuis son bureau de La Garenne-Colombes, dans les Hauts-de-Seine.

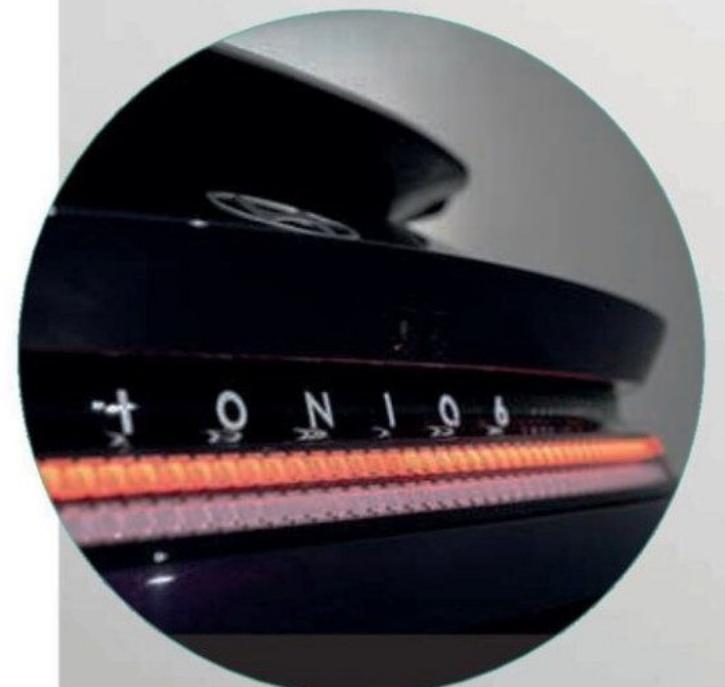
Voilà qui en dit long sur l'état d'esprit qui domine chez le fabricant du Tucson, le SUV compact le plus vendu en Europe. Pour lui, pas besoin d'en faire des tonnes en se payant un stand vitrine à 4 millions d'euros pour promouvoir la gamme : les clients viennent à lui de toute façon ! Même la pandémie, les pénuries et les problèmes logistiques dont souffre l'industrie depuis des mois ne semblent pas devoir freiner l'élan du constructeur. Ainsi, l'an dernier, son chiffre d'affaires atteignait 85,6 milliards d'euros avec près de 1,9 million d'unités écoulées sous les marques Hyundai et Genesis, la griffe haut de gamme encore en décollage. Une progression de 17% par rapport à 2020. À part la Chine, où le constructeur reconnaît qu'il patine, les ventes sont partout à la hausse. En Europe, zone pour le

moins chahutée, elles ont grimpé de 3,2% entre janvier et septembre, alors qu'elles régressaient chez la plupart des autres généralistes comme Volkswagen (-17,5%), Peugeot (-14,4%), Renault (-18,2%) ou encore Toyota (-0,3%). La France ne fait pas exception. Depuis 2012, date d'implantation de la filiale, la marque y grignote les parts de marché, passées de 1,3% à l'époque à 3,2% aujourd'hui, selon AAA Data. Avec 45 000 immatriculations en 2021, elle est la cinquième enseigne la plus vendue dans l'Hexagone devant des historiques comme Fiat, Opel ou Ford...

Bref, de là à parler de petit miracle à la coréenne, il n'y a qu'un pas. Quels sont les ressorts de cet étonnant dynamisme ? Première explication : l'organisation, redoutable d'efficacité. «Nous disposons d'un avantage que n'ont pas nos concurrents : en dehors des pneus, nous faisons tout nous-mêmes», se félicite Stéphane Godefroy, responsable du marketing produit en France. En bon «chaebol» (conglomérat), Hyundai produit en effet son propre acier, ses matières plastiques, ses câblages électriques, ses sièges, ses systèmes d'optiques, etc. Résultat : le constructeur encaisse mieux les multiples pénuries auxquelles la majorité des pros du secteur sont actuellement confrontés. Même la raréfaction de semi-conducteurs, qui depuis deux ans perturbe gravement l'industrie, l'a moins affecté. Hyundai n'en produit pas,

**Le coréen vend plus que Fiat, Opel ou Ford en Europe**

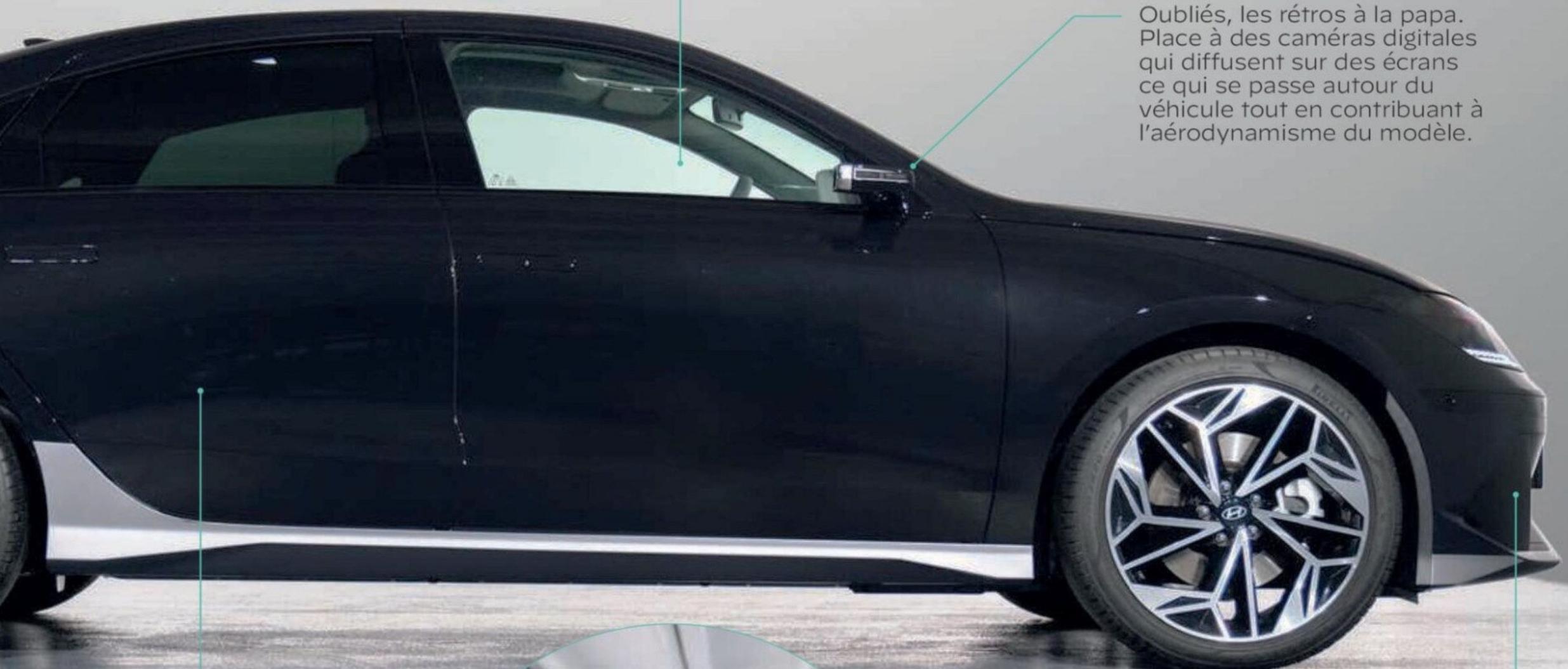
PHOTOS: HYUNDAI



Grâce à sa ligne de toit fuyante terminée par un minispoiler, la Ioniq 6 bénéficie d'un super coefficient de pénétration dans l'air, ce qui lui fait gagner en autonomie (614 kilomètres).



**A bord de la nouvelle Ioniq 6, 100% électrique, l'imagination est à l'œuvre**



Deux grands écrans permettent de contrôler l'instrumentation numérique et le système multimédia. Une commande rotative montée sur la colonne de direction remplace le levier de vitesse.



Oubliés, les rétros à la papa. Place à des caméras digitales qui diffusent sur des écrans ce qui se passe autour du véhicule tout en contribuant à l'aérodynamisme du modèle.



Pour créer une ambiance zen, les designers ont imaginé un système d'éclairage LED bicolore et personnalisable sur les contre-portes. A l'intérieur, les matériaux écoresponsables sont de rigueur partout.



Des volets aérodynamiques actifs, des tunnels d'air et des déflecteurs situés dans les passages de roue permettent d'améliorer sensiblement la pénétration dans l'air.

## La marque offre la gamme de modèles électriques la plus étendue du marché

→ mais le chaebol entretient d'excellentes relations avec les fondeurs coréens, qui font la pluie et le beau temps sur le marché mondial de ces composants. «Avec son cash, le groupe a pu réserver des capacités de production pour répondre au mieux à ses besoins», souligne Bernard Jullien, maître de conférences en économie à l'université de Bordeaux et spécialiste de l'automobile.

Une autre singularité a de quoi agacer les concurrents: Hyundai est l'un des constructeurs qui pâtissent le moins des goulots d'étranglement logistiques provoqués par la sortie de la pandémie de Covid-19. Pour exporter dans le monde entier, le groupe utilise en effet sa propre flotte de navires géants, fabriqués par la branche Hyundai Heavy Industries. Un détour par Ulsan, dans le sud-est du pays, permet de mesurer la force de frappe du coréen. Dans cette ville industrielle, le constructeur fait tourner le site de production automobile le plus vaste du monde. Ce mégacomplexe, constitué de cinq usines indépendantes, est doté d'un port ouvert sur la mer du Japon. L'infrastructure peut accueillir en même temps trois mastodontes de 75 000 tonnes chacun, afin d'embarquer les voitures alignées à perte de vue sur les quais...

Mais si la crise glisse sur Hyundai comme la pluie sur les plumes d'un canard de Séoul, c'est aussi bien sûr grâce à ses modèles. Leader en Corée, il a su, au-delà de son pré carré, développer des voitures qui plaisent des Etats-Unis à l'Amérique latine, en passant par l'Europe ou l'Inde. Sa recette? Coller au plus près des attentes des différents marchés. Ainsi, en plus des véhicules exportés depuis ses usines en Corée, le constructeur s'appuie sur une dizaine de sites dispersés sur la planète pour servir chaque région. «Les pays peuvent adapter leur offre, il y a une vraie flexibilité», explique Stéphane Godefroy. En Europe, alimentée par deux usines situées en République tchèque et en Turquie, on privilie les citadines comme l'i10 et l'i20, les petits SUV urbains type Bayon et Kona ou le plus costaud Tucson. Les Etats-Unis, eux, ont droit à leurs vans et gros crossovers. En Inde, l'offre inclut des modèles low-cost, etc. Au total, la gamme compte 85 modèles différents, sans compter les dérivés.

Autant dire que les 1 000 designers de Hyundai, répartis dans 19 studios à travers le monde, ne chôment pas. Sous la houlette de Luc Donckerwolke, l'un des gourous du style passé par Skoda, Audi, Lamborghini et Bentley, leur mission est claire : ils sont priés d'inventer un nouveau look à chaque lancement pour marquer les esprits. «Il est impossible de trouver un fil rouge universel au style des Hyundai : on s'adapte donc au positionnement de la marque en fonction des marchés», indique le designer belge. Encore une particularité, car la plupart des concurrents sont plutôt soucieux de donner un air de famille à leur gamme... Mis en compétition, les studios du coréen donnent ainsi libre cours à la créativité. Le résultat final est souvent le fruit de plusieurs influences. Exemple : l'extérieur du van Staria a été pensé aux Etats-Unis, mais l'intérieur est «made in Japan». De même, l'habitacle de la nouvelle berline électrique Ioniq 6 a été conçu par un studio européen, mais sa carrosserie a été dessinée en Corée...

Si elle permet à Hyundai de jouer sur l'effet de surprise, une telle diversité de styles pourrait être synonyme de casse-tête industriel. La marque est parvenue à éviter le piège en limitant le nombre d'options proposées sur chaque véhicule. «En dehors des couleurs il y a très peu de choix, mais les modèles sont généralement bien équipés dès leur version de base», précise Stéphane Godefroy. Historiquement, ce positionnement avait

permis à Hyundai de se forger l'image d'un constructeur qui en donne pour son argent. Il y tient toujours, mais cherche à monter en gamme en misant sur la technologie, notamment en matière de connectivité et d'électrification. Hybride, hybride rechargeable, électrique... le constructeur propose aujourd'hui le portefeuille de modèles électrifiés le plus étendu du marché. «Ils ont de très bons véhicules 100% électriques, relativement abordables comparés à Peugeot ou à Renault. Ça pousse les ventes», constate Philippe Houchois, analyste chez Jefferies, à Londres. En Europe, la marque occupe déjà 16% de ce créneau avec les modèles de la famille Ioniq et le SUV Kona.

Avec ce coup d'accélérateur sur la technologie, Hyundai a progressivement relevé ses tarifs. Sans dommages pour les ventes, car les progrès en matière de qualité ont joué favorablement auprès des consommateurs. «En 2015, le prix moyen de nos voitures était de 23 000 euros. Aujourd'hui, il est de 35 000 euros mais, pour les clients, mettre une telle somme dans une Hyundai ne constitue plus un frein», se réjouit Lionel French Keogh, le président pour la France. Le constructeur compte bien profiter de cet état de grâce. «A chaque nouveau modèle, il faut essayer d'apporter quelque chose que les autres n'ont pas», ajoute le patron. Exemple : la Ioniq 6 (qui sera vendue aux alentours de 60 000 euros) est le seul modèle électrique fabriqué par un généraliste fonctionnant sous une tension de 800 volts. Branchée à une borne rapide, sa batterie qui, sur le papier, offre une autonomie de 614 kilomètres peut ainsi se recharger à 80% en dix-huit minutes... comme une Porsche Taycan. «Pendant longtemps nous avons été suivis. A présent, nous voulons être leaders», s'enflamme Lionel French Keogh. C'est plutôt bien parti.

**JEAN BOTELLA**



### Le design carbure à la réalité augmentée

→ Chaque mois, trois ou quatre designs sont validés par les pontes de Hyundai en Corée. Pour répondre à ce rythme infernal, le process a été digitalisé dès 2016. Les designers utilisent notamment des outils de réalité augmentée qui leur permettent de travailler avec leurs collègues même s'ils se trouvent à l'autre bout de la planète. A la clé, un gain de temps incroyable. En 2020, en dépit des confinements, les stylistes ont ainsi réussi à présenter 10% de projets en plus qu'un an plus tôt.

Bexley

# BON CHIC BONSENS

**Exigence des matières, excellence  
du savoir-faire, des prix qui gardent la raison.**

Qui a dit que les conseils de papa  
ne pouvaient pas avoir de style ?

BEXLEY.FR

30 boutiques en France, Belgique et Luxembourg

# Orange Bank

## La banque en ligne n'en finit plus de prendre l'eau

Créée voici cinq ans, la filiale de l'opérateur téléphonique n'a jamais atteint ses objectifs ni l'équilibre financier. Et ce sont ses concurrents, Boursorama ou BforBank, qui pourraient l'avaler.

**L**e président d'Orange était à peine nommé, en mai, qu'il ne se gênait pas pour le clamer dans tout Paris : Orange Bank, c'est fini. Depuis qu'il a succédé, en duo avec Christel Heydemann, à l'ancien P-DG Stéphane Richard, Jacques Aschenbroich veut en effet arrêter les frais. Il faut dire que l'activité bancaire a déjà coûté 800 millions d'euros en cinq ans, pour des promesses largement non tenues. Le groupe a du coup mandaté la banque d'affaires Lazard pour trouver un allié à sa filiale. «Un nouveau partenaire stratégique sera un levier d'accélération pour la banque», veut croire le nouveau directeur général d'Orange Bank, Stéphane Vallois. L'objectif est de céder au moins 51% de son capital, tout en restant un auxiliaire commercial. Même si la marque pourrait disparaître...

Et pourtant, c'est un «Free de la banque» que son initiateur, Stéphane Richard, rêvait au départ de bâtir. Le lancement de l'établissement, fin 2017, avait eu lieu en grande pompe, et le boss s'était même mis en scène dans des publicités en train de payer avec son téléphone ou de faire un

virement par SMS. On allait voir ce qu'on allait voir. Le groupe ne voulait rien de moins que «disrupter» le secteur.

Cinq ans plus tard, le bilan est bien sombre. Non seulement les pertes cumulées sont colossales, mais Orange Bank n'a séduit que 1,5 million de clients en France, quand Boursorama en affiche 4,5 millions. L'objectif initial était de fidéliser les clients de l'offre de téléphonie mobile, alors que, depuis l'arrivée de Free en 2012, 15% des abonnés partaient chaque année à la concurrence. Pour stopper la spirale «hémorragie-guerre de prix»,

Stéphane Richard avait imaginé de la sorte «verrouiller» ses clients. Car les banques, c'est connu, en perdent très peu. D'où l'agressivité de l'offre de lancement : zéro frais et un accès 100% mobile. Il s'agissait aussi, alors, d'un défi personnel pour celui qui visait un troisième mandat à la tête de l'opérateur. «La banque était un beau projet entrepreneurial mais coûteux et risqué, reconnaît-il aujourd'hui. J'ai peut-être surestimé nos chances de succès.»

Sans doute n'a-t-il pas non plus choisi, à l'époque, le meilleur partenaire. En 2016,

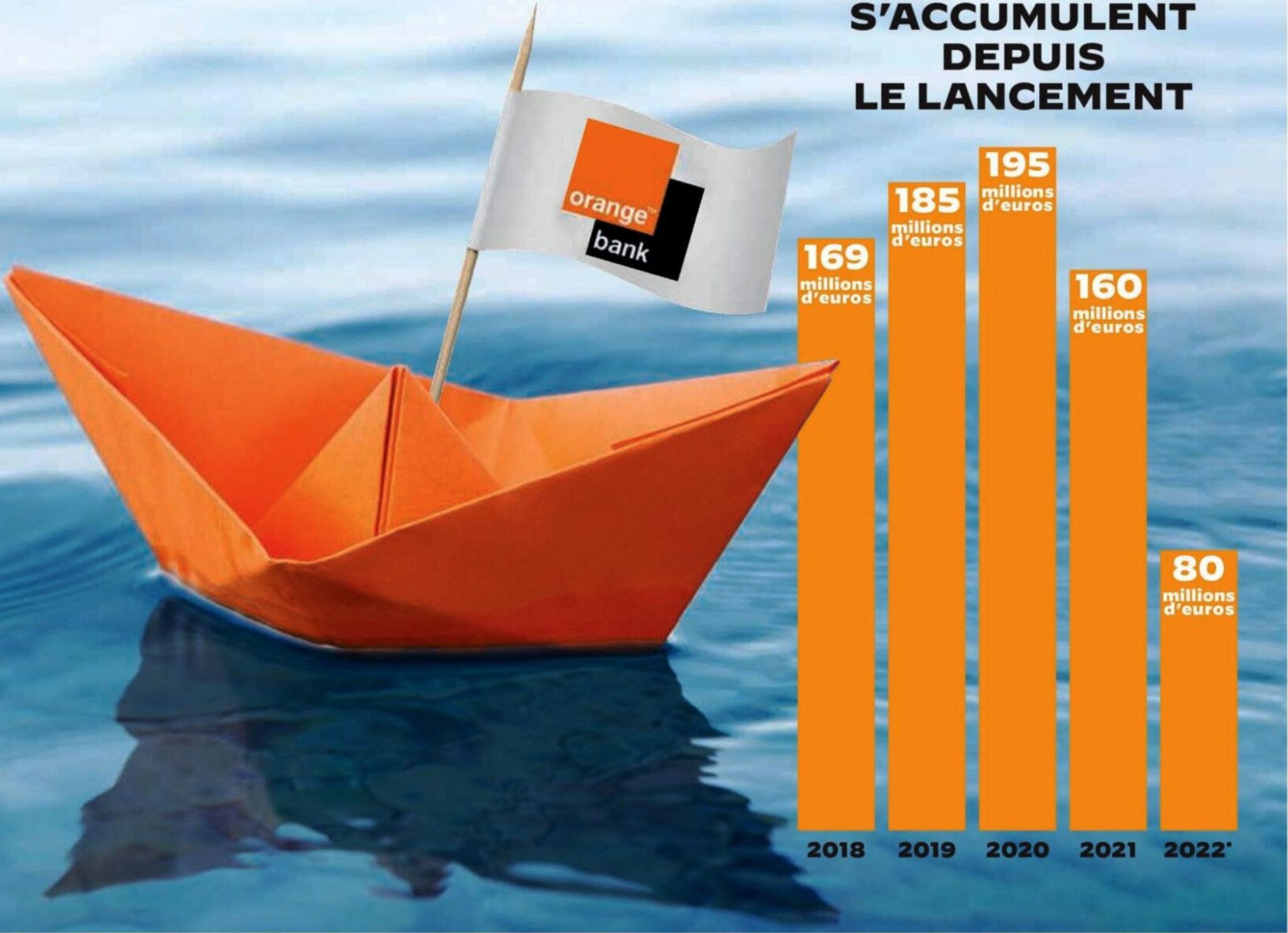
Boursorama vient pourtant toquer à sa porte. Mais la filiale de Société générale exige alors d'être majoritaire et de diriger la filiale, en ne laissant à Orange que la distribution des services financiers dans son réseau de boutiques. C'est «non». Stéphane Richard, qui veut garder les mains libres, se rabat sur un allié moins regardant mais mal en point : Groupama. L'assureur rame depuis quinze ans avec sa banque,

### Le service bancaire était censé retenir les clients télécoms

qui atteint péniblement les 500 000 clients. Cela n'empêche pas l'opérateur de racheter la filiale bancaire, et d'en faire le socle du projet. Dès le lancement, les bugs s'accumulent : le système informatique est inadapté à la banque en ligne, tandis que l'assistant virtuel Djingo déraille. Quant aux premiers clients, ils arrivent surtout pour les 130 euros de prime d'ouverture et ne sont guère actifs ensuite.

La nouvelle banque en ligne tangue déjà, et les têtes tombent les unes après les autres. Laurent Paillassot, qui venait du secteur bancaire et avait planché sur le projet, est remplacé au lancement par un pur produit d'Orange, Marc Rennard, néophyte dans la finance... Un an plus tard,

## LES PERTES S'ACCUMULENT DEPUIS LE LANCEMENT



Pertes de la banque. \* Au premier semestre.

rebelote : c'est André Coisne, l'ex-patron d'ING et de BforBank, la banque en ligne du Crédit agricole, qui débarque. Il restera moins d'un an, et racontera n'avoir eu aucune marge de manœuvre, pris entre les bisbilles internes et le manque d'accès au réseau d'Orange.

Car le plus gros raté est là. A son démarrage, Orange Bank n'a pas su profiter de la force de frappe que représentait le maillage de boutiques de l'opérateur. Les trois premières années, la banque en ligne ne recrute ses utilisateurs qu'à grands renforts de superpromos. Et n'atteint alors que 650 000 clients, dont la moitié issue de Groupama. En 2020, son nouveau patron - encore un ! -, Paul de Leusse, pousse enfin les feux sur le réseau du groupe. Les commerciaux bénéficient d'un vaste plan de formation pour booster les offres bancaires, et voient aussi leurs commissions sensiblement augmenter. Et ça finit par porter ses fruits. «La vente en boutique est incontestablement la clé, confie un administrateur salarié d'Orange. C'est là que se fait l'essentiel des ouvertures de compte.» Aujourd'hui, 80% des offres payantes sont souscrites dans les 300 boutiques agréées d'Orange Bank. «Nos services et l'accès au réseau

d'Orange restent nos meilleurs atouts», se félicite aussi Stéphane Vallois. Le jeune patron a pris les commandes de la banque début octobre, alors que le processus de vente venait d'être lancé. Il sait que, pour réussir à céder ce gouffre financier qu'est devenu l'établissement, il faut mettre en avant la force du réseau en France, ainsi qu'en Europe et en Afrique. La banque fait aussi feu de tout bois, en développant les prêts pour achats de smartphones, ou en préparant des offres d'assurance auto et habitation, et de prévoyance. Un modèle ressemblant furieusement à celui de son grand rival Boursorama, que beaucoup considèrent comme un acquéreur idéal. La filiale de Société générale continue d'être très active : elle vient d'avaler ING et conquiert 100 000 clients par mois. «Notre modèle est efficace et nous serons rentables en 2024 avec ou sans croissance externe», botte en touche Benoît Grisoni, le directeur général de Boursorama, qui vise une introduction en Bourse dans les deux ans. Un rachat d'Orange Bank risquerait de chambouler ses plans.

C'est peut-être le Crédit agricole qui aurait le plus intérêt à foncer sur la cible. BforBank, qui n'a jamais décollé, ne compte

que 250 000 clients arrachés aux caisses locales du groupe. Un nouveau patron vient lui aussi d'arriver et 125 millions d'euros ont été réinjectés pour relancer la banque. En 2021, Orange avait d'ailleurs déjà discuté d'une fusion des deux établissements en ligne avec le patron de la banque mutualiste, Philippe Brassac. «Le Crédit agricole, via une alliance plus large, nouée au-delà de la seule banque Internet, aurait été un bon partenaire», reconnaît Stéphane Richard. Et si les boutiques Orange en région constituaient un relais efficace pour la banque verte, c'est surtout son réseau international, en Pologne, en Espagne et en Afrique, qui l'intéresse. «Orange Bank en soi n'a pas grand intérêt, mais on aime bien les partenariats qui permettent d'apporter nos services métiers, en contrepartie d'une capacité d'approche client que nous n'avons pas», confie un dirigeant du Crédit agricole. Aider l'établissement mutualiste à rebondir dans la banque en ligne face à ses concurrents Société générale, avec Boursorama, et BNP Paribas, qui profite de l'essor de Compte Nickel, le compte courant disponible en ligne et chez les burablistes ? Voilà une singulière fin disruptive !

MATTHIEU PECHBERTY

**IMPÔTS, SÉCURITÉ SOCIALE, VENTE EN LIGNE...**

# Les fraudeurs sont de retour

## **Ce qu'ils nous coûtent et comment s'en protéger**

Avec la diffusion des nouvelles technologies, la fraude se fait toujours plus sophistiquée, et dangereuse. Mais cette pratique constitue surtout un sacré manque à gagner pour nos finances publiques, qui n'en ont pas vraiment besoin.



### Sommaire

Page 56

**Sécurité sociale**  
La chasse aux praticiens indélicats est enfin lancée!

Page 60

**Impôts**  
Les contribuables multiplient toujours les astuces

Page 64

**Contrôle fiscal**  
«Mieux évaluer la fraude est indispensable»

Page 66

**Vie quotidienne**  
Les pièges sont désormais partout!

Page 70

**Alimentation**  
Le menu des petites et grosses tromperies n'a rien d'appétissant



Page 72

**Assurances**  
L'intelligence  
artificielle est sur les  
traces des fraudeurs

**C**'est toujours mieux qu'un procès. En octobre dernier, Credit Suisse a signé un accord avec l'Etat français prévoyant le paiement d'une amende de 238 millions d'euros en échange de l'abandon de poursuites judiciaires. Il est vrai qu'une enquête du Parquet national financier avait révélé que cet établissement hébergeait les comptes de quelque 5 000 contribuables français sur lesquels dormaient 2 milliards d'euros non déclarés. Ces imprudents épargnants, qui avaient été démarchés dans la plus complète illégalité, ont naturellement aussi reçu un courrier de l'inspecteur des impôts en vue d'un redressement...

Faut-il s'en réjouir ou s'en désoler ? Ces quelques centaines de millions récupérés d'Helvétie sont évidemment une bonne nouvelle pour les caisses de Bercy. Mais ils constituent une goutte d'eau comparativement aux dizaines de milliards - nul ne peut donner de montant, même approximatif - qui s'évaporent chaque année du fait de la fraude fiscale : TVA, impôts sur les sociétés, sur le revenu ou sur la succession... Les contribuables français ne sont pas tous, tant s'en faut, au carré avec leurs déclarations. Et si n'y avait que le fisc. Assurance-maladie, allocations familiales, chômage : les prestations sociales sont aussi allègrement visées par les aigrefins. Sans parler des fraudes commises par les entreprises ou les particuliers pour améliorer leurs fins de mois sur le dos du consommateur.

Devant pareil constat, on pourrait faire preuve de fatalisme. Entre le niveau élevé des prélèvements et un pouvoir d'achat qui se détériore, la triche devient très tentante. Ce serait oublier que petits et gros fraudeurs portent un coup de canif à notre contrat social, d'autant plus dommageable que l'Etat n'a pas négocié pour soutenir l'économie face à la pandémie. Les efforts pour combattre les fraudes ne relèvent donc pas seulement d'un devoir moral. Les enjeux sont aussi financiers. A elle seule, la Sécurité sociale compte ainsi récupérer deux fois plus d'argent en 2024 que l'an dernier, en visant les 500 millions d'euros. Dans ce domaine, les nouvelles technologies (auxquelles les fraudeurs ont également recours !) peuvent apporter une aide précieuse pour détecter des combines toujours plus techniques. Grâce aux algorithmes et à l'analyse de données, Bercy ne cesse ainsi d'affiner ses contrôles pour les rendre plus efficaces. Un milliard d'euros auraient été recouvrés l'an dernier. Il en faudrait encore quelques autres...

**BRUNO DECLAIRIEUX**

# Sécurité sociale

## La chasse aux praticiens indélicats est enfin lancée !

Surfacturation d'actes médicaux, soins fictifs, examens superflus : les professionnels de santé représentent près des deux tiers de la fraude détectée par l'assurance-maladie. Qui redouble d'efforts pour épingle ces profiteurs.

**V**oilà un taxi au curieux sens de l'orientation. Il arrivait en effet à ce chauffeur du Béarn, conventionné avec la Sécu, de parcourir 56 kilomètres pour un trajet effectué entre Arros et Pau. Un coup d'œil aux cartes Michelin suffit pourtant à voir qu'il en faut... quatre fois moins. Comme le journal «Sud Ouest» s'en est fait l'écho, ce chauffeur des Pyrénées-Atlantiques a d'ailleurs sacrément fait flamber son compteur, et facturé en trois ans pas moins de 1 470 courses frauduleuses à la CPAM (Caisse primaire d'assurance-maladie) locale, pour un total de 170 000 euros. Plutôt salé ! Comme à chacune de ces affaires, dans le coin, c'est la sidération. «Je le connaissais de vue, mais comment aurait-on pu savoir ?, soupire un confrère de Serres-Castet, une commune proche. Ça nous a tous choqués, c'est quand même assez gros ce qu'il a fait... Et ça met le doute sur les collègues.»

Tous les professionnels travaillant avec la Sécu ne se comportent bien sûr pas de la sorte. Mais il faut bien reconnaître que certains d'entre eux ont la main lourde quand il s'agit de facturer leurs actes à l'assurance-maladie. Qu'ils soient médecins généralistes, infirmiers libéraux, pharmaciens,

transporteurs, kinés, ces praticiens malhonnêtes ne constituent, les chiffres le prouvent, qu'une minorité. Mais leurs dérives pèsent à elles seules près des deux tiers de la fraude à la Sécu détectée. Le dernier tiers relevant des abus commis par les patients eux-mêmes. «Dans l'imaginaire collectif, circule l'idée que la fraude provient essentiellement des assurés. En réalité, elle se concentre chez les professionnels de santé», confirme Marc Scholler, directeur délégué de l'audit, des finances et de la lutte contre la fraude à la Cnam (Caisse nationale de l'assurance-maladie). Il faut dire qu'avec ses 230 milliards d'euros de dépenses de santé, qui en font l'un des systèmes les plus généreux du monde, la Sécurité sociale jongle tous les jours avec 60 millions d'assurés, 3 millions d'employeurs et des centaines de milliers de professionnels de santé.

«Rien que pour nos principales prestations, à savoir le remboursement des soins de ville, nous gérions chaque année 1,4 milliard de feuilles de soins, un volume considérable qui représente plusieurs centaines de millions d'euros chaque jour. Et le principe, c'est d'assurer une prise en charge dans des délais rapides», rappelle le directeur. Forcément, cette poule aux œufs d'or aiguise l'appétit des escrocs, qui multiplient les techniques : surfacturation, actes imaginaires ou inutiles, non-respect de la



Pour une gastro imaginaire, nous avons obtenu 3 arrêts maladie à la suite, après 4 téléconsultations

Selon le ministre des Comptes publics Gabriel Attal, les arrêts maladie délivrés à la chaîne lors de téléconsultations ont généré 100 millions d'euros de remboursements abusifs en 2021. Notre test montre qu'il est en effet facile d'ajouter de la sorte les arrêts. Comme vous le lirez, les plateformes concernées prévoient toutefois quelques garde-fous. Et cette entourloupe ne sera bientôt plus possible, un projet de loi prévoyant le déremboursement des arrêts prescrits en téléconsultation par un autre médecin que son médecin traitant.

### TÉLÉCONSULTATION N°1

3 jours

Plateforme : Doctolib

Durée du rendez-vous : 2 minutes

Honoraires : conventionné secteur 2

Prix : 70 euros

Commentaire Facile ! Avec ce médecin très peu regardant, il n'a fallu qu'une minute pour simuler quelques symptômes face à la caméra. Sans même faire de diagnostic, il nous a proposé de lui-même un arrêt de travail de trois jours.

nomenclature, parfois même cabinets fictifs ou trafics d'ordonnances, de médicaments ou d'arrêts de travail. Cette fraude professionnalisée prend mille visages.

Or la chasse à ces indélicats a plutôt été laissée de côté ces dernières années. En 2019, un rapport de l'ex-députée Carole Grandjean (devenue ministre déléguée chargée de l'Enseignement et de la Formation professionnels) et de la sénatrice Nathalie Goulet pointait du doigt une baisse de 22% en dix ans du nombre de médecins-conseils, ces praticiens que la Sécu missionne pour traquer la fraude. «Il y a plutôt



#### TÉLÉCONSULTATION N°2

**2**  
jours

**Plateforme:** Doctolib

**Durée du rendez-vous:** 5 minutes

**Honoraires:** conventionné secteur 1

**Prix:** 25 euros

**Commentaire** Deuxième tentative plus corsée, avec ce médecin conventionné. Nous avons dû donner beaucoup de détails sur notre faux virus, et la consultation a duré plus longtemps. Pour finalement obtenir deux jours d'arrêt.

#### TÉLÉCONSULTATION N°3

**1**  
jour

**Plateforme:** Qare

**Durée du rendez-vous:** 5 minutes

**Honoraires:** conventionné secteur 1

**Prix:** 25 euros

**Commentaire** Difficile d'enchaîner les rendez-vous sur une même plateforme. Doctolib interdit ainsi de réserver plusieurs créneaux en même temps. Mais des alternatives existent, comme Qare, spécialisée dans la téléconsultation. Résultat: un jour de plus au compteur.

#### TÉLÉCONSULTATION N°4

**0**  
jour

**Plateforme:** Qare

**Durée du rendez-vous:** 2 minutes

**Honoraires:** conventionné secteur 1

**Prix:** consultation annulée

**Commentaire** Grillée! Sur cette plateforme, le médecin avait accès au compte rendu du précédent rendez-vous. Et nos justifications hasardeuses ne l'ont pas convaincu. Le praticien a finalement annulé la consultation. Avec un avertissement: «Faites attention»...

une constance des effectifs, récuse Marc Scholler. Si le contrôle humain était notre seul moyen d'action, il faudrait une armée, ce serait impossible!» Admettons. La Cnam revendique donc aujourd'hui 1 600 experts spécifiquement affectés aux malversations les plus diverses, et 1 800 autres pour gérer les contrôles de routine. Au regard du milliard de feuilles de soins à traiter chaque année, cela reste maigre. «Chez nous, c'est une équipe de trois agents et d'un responsable, pour un département de 600 000 habitants. On peut se demander si la lutte contre la fraude est vraiment prioritaire»,

soupire un cadre de la Sécu, sous couvert d'anonymat. Et la pandémie de Covid-19 n'a pas arrangé les choses. «Pendant cette période, la lutte contre la fraude est complètement passée au second plan. En même temps, on n'allait pas commencer à chercher des poux aux professionnels de santé quand on leur demandait de nous aider à gérer l'épidémie...», retrace notre source à la caisse. Les chiffres de 2020 le prouvent: sur un objectif initial de 260 millions d'euros, seuls 127,7 millions d'euros de détournement ont pu être stoppés (l'objectif avait toutefois été revu à 115 millions). Alors

même que les moins scrupuleux des professionnels s'engouffraient dans la brèche. Facturations de tests frauduleuses, faux passes vaccinaux, ou boom des arrêts de travail délivrés sur des plateformes en téléconsultation... Cette parenthèse Covid a été faste! En attestent, par exemple, les 53 millions d'euros siphonnés par 34 pharmacies pour des tests antigéniques jamais livrés ou effectués, révélés cet été.

Mais c'est promis, les autorités entendent désormais serrer la vis. La machine s'est en effet remise en branle l'an passé, en détectant et en empêchant près de ➤

# Les centres de santé donnent du fil à retordre aux limiers de la Sécu

→ 220 millions d'euros de préjudice. Pressée par les rapports parlementaires sur la question ainsi que par la Cour des comptes, la Cnam a aussi entrepris, depuis l'an passé, de mieux évaluer les montants de fraude pour chaque poste de dépenses, à partir d'extrapolations sur les préjudices déjà connus. Parmi les premiers à passer à la casserole : les infirmiers libéraux. Pour les quelques brebis galeuses de la profession – seuls 1 370 ont été épinglez parmi les 99 000 praticiens –, les arnaques oscillaient ainsi entre 286 millions

et 393 millions d'euros, sur les 7,5 milliards remboursés au total par la Sécu en 2021. En général, ces soignants facturent trop cher leurs prestations, gonflent leurs indemnités kilométriques (62% des cas de fraude et 39% du préjudice financier) ou ne respectent pas la nomenclature. «Par exemple, pour un pansement avec un méchage sur une plaie qui suinte, la cotation est différente d'un pansement classique», rapporte Ghislaine Sicre, présidente du syndicat

Convergence Infirmière. En octobre, une professionnelle de Fouquières-lès-Lens, dans le Pas-de-Calais, s'est ainsi retrouvée devant le tribunal pour des actes majorés ou des pansements complexes facturés indûment. Le montant annuel de ses remboursements était 3,7 fois supérieur à la moyenne régionale, pour un préjudice total estimé à 200 000 euros, relate «La Voix du Nord». Occasionnels, ces exemples n'en marquent pas moins les esprits.

«Mais il y a en réalité beaucoup de dysfonctionnements liés à des ordonnances mal formulées, et qui ne correspondent donc pas à la nomenclature!», défend Ghislaine Sicre. Difficile alors pour les enquêteurs de faire la différence entre cette méconnaissance et la fraude réelle.

Ce n'est guère mieux, on l'a vu, du côté des transporteurs. Pour eux, pas de pansements imaginaires, mais des fausses courses ou des petites tricheries sur la nomenclature qui permettent aussi de grappiller quelques paiements supplémentaires. Une de leurs

## De fausses courses et des tricheries sur la nomenclature

astuces les plus en vogue ? Cocher la case «couché» quand le patient voyage simplement assis. «Il peut aussi y avoir des abus quand il existe un accord entre l'ambulancier et l'agent de l'hôpital qui lui réserve les courses. Mais nous sommes très contrôlés par nos autorités de tutelle», nuance une cadre infirmière d'un hôpital public. Autant d'entourloupes qui n'étonnent pas Claude Delesse, président de la Fnap (Fédération nationale des ambulanciers privés), cinquante ans de métier dans les jambes. «La Cnam ne paie pas les prestations à leur juste prix. Vous avez entendu parler de l'inflation ? Entre un taxi et un VSL (véhicule sanitaire léger), la rémunération n'est pas la même. Forcément, l'ambulancier qui est mal payé va être tenté de prendre deux ou trois personnes en même temps et de facturer comme s'il les avait pris chacune seule», argumente-t-il. Additionnés, ces petits arrangements coûteraient quand même jusqu'à 177 millions d'euros, selon les pointages de la Sécu. Pour un taux de fraude compris entre 3,9% et 4,9% de la profession.

Derniers passés sous les fourches Caïdines de la Cnam, les médecins généralistes ne sont pas en reste. Pour ces professionnels, l'assurance-maladie estime que le taux de fraude varie de 3 à 3,5%. Soit de 185 millions à 215 millions d'euros détournés tous les ans, en se fondant sur les données de 2018. Prestations fictives, facturations multiples et non-respect de la nomenclature arrivent ici en tête des magouilles. Et le Covid-19 a ouvert la porte à de nouvelles



## Le trafic d'ordonnances, une arnaque en vogue sur les réseaux sociaux

Les criminels ne reculent devant rien pour détourner des médicaments gratuits... Sur le réseau social Telegram, le compte @PlanPharmacieFrance propose ainsi de fournir des ordonnances frauduleuses, dans le but de revendre les pilules à l'étranger. Nous l'avons contacté sous une fausse identité. En échange de nos nom, prénom, âge, mail et ville, l'interlocuteur nous a promis 200 euros à la sortie de la pharmacie. Mais c'est depuis un autre compte, cette fois sur le réseau Snapchat, que sont dévoilées les modalités d'échange. Pour finaliser

la transaction, il nous faut donc imprimer l'ordonnance reçue par mail, la signer, la présenter à l'officine et simplement attendre la livraison de sa commande. Dans notre cas, le papier prescrit du Lonsurf 20 mg/8,19 mg, un traitement contre le cancer colorectal métastatique. Prix pour 60 comprimés : 2151,47 euros. Fort heureusement, un pharmacien avisé peut à priori découvrir le pot aux roses. C'est en tout cas ce que nous ont assuré plusieurs professionnels à qui nous avons présenté la feuille. Le papier, l'impression et la profession du médecin

prescripteur (dans notre cas, un pneumologue) peuvent en effet «faire tiquer», confirme Philippe Basset, le président de la Fédération des pharmaciens d'officine. «Mais cela reste le billet de banque le plus facile à fabriquer, c'est certain», soupire-t-il. Pour enrayer ce fléau, un nouveau protocole est entré en vigueur en octobre 2022 : les pharmaciens doivent effectuer un contrôle systématique, dès que le prix du médicament dépasse 300 euros. Et la généralisation en 2024 de l'ordonnance numérique, dotée d'un QR Code, devrait rendre infalsifiable ce précieux sésame.

<p>Hôpital Bichat Claude-Bernard AP-HP</p> <p>N° FINESS : [REDACTED]</p> <p>Nom de naissance : DERÉ Prénom : CONSTANCE Âge : 22 ans Sexe : M</p> <p>Prescripteur : Pr [REDACTED] N° RPPS : [REDACTED]</p> <p>Equipe médicale :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dr. [REDACTED]</li> <li>• Dr. [REDACTED]</li> <li>• Dr. [REDACTED]</li> <li>• Dr. [REDACTED] (Assistant-Specialiste)</li> </ul> <p>Cadre de soins :</p> <p>Infirmières de Coordination : Mme [REDACTED]</p> <p>Psychologue : Mme [REDACTED]</p> <p>Secrétaires : Mme [REDACTED]</p> <p>Tél : [REDACTED]</p> <p>Fax : [REDACTED]</p>	<p>ASSISTANCE PUBLIQUE HÔPITAUX DE PARIS</p> <p>AP-HP Hôpital Bichat - Claude-Bernard 46 Rue Henri Huchard, 75018 Paris PARIS, le 26/10/2022</p> <p>- LONSURF 20 MG/8.19 MG 80mg/jour pendant 1 mois - 2 comprimés avant le repas du midi - 2 comprimés avant le repas du soir</p> <p>AP-HP Hôpital Bichat - Claude-Bernard 46 Rue Henri Huchard, 75018 Paris N° FINESS : [REDACTED] PR : [REDACTED]</p>
---	--

dérives. «Cela a contribué à développer l'idée générale selon laquelle il suffit de se connecter à Doctolib, puis de faire le tour des médecins afin d'en trouver un suffisamment complaisant pour donner un arrêt maladie», souligne Pauline Plancke, collaboratrice senior au sein du cabinet Kramer Levin et spécialiste du droit du travail. Notre test, qui nous a permis d'obtenir 6 jours de repos cumulés en 4 consultations, atteste de cette possibilité (lire l'encadré page 56). A noter toutefois que, dans notre panel, seul un docteur, non conventionné par ailleurs, a semblé réellement pratiquer un usage industriel des téléconsultations. D'après le ministre chargé des Comptes publics, Gabriel Attal, et même si un plafond annuel maximal de 20% d'activité en télémédecine a été fixé pour chaque praticien, les arrêts maladie de la sorte délivrés à la pelle en visio ont totalisé près de 100 millions d'euros l'année dernière. L'évaluation de la Cnam doit quant à elle être rendue publique d'ici à la fin de l'année 2023.

Mais c'est un secteur très prisé des patients soucieux d'être rapidement soignés qui donne le plus de fil à retordre aux limiers de la Sécu : les centres de santé modernes, souvent spécialisés en dentaire ou en ophtalmologie, qui ont connu une croissance exponentielle en quelques années. En ophtalmologie, leur nombre a ainsi bondi de 88 à 157 entre 2015 et 2020. Tandis que 363 centres dentaires ont été ouverts entre 2017 et 2021, soit une hausse de 60%. Signe de l'industrialisation de la fraude qu'ils permettent, la somme des actes facturés flambe encore plus : + 250% entre 2015 et 2019, pour une augmentation du coût moyen de soins par patient de 50% !

Il faut dire que certains de ces centres n'y vont pas de main morte. «On a récupéré des patients venus pour une inflammation des paupières, et qui ressortaient avec une prescription pour des lunettes. D'autres constataient qu'il y en avait eu pour 150 ou 200 euros de soins, en jetant un œil à leur compte Ameli», témoigne Thierry Bour, président du Syndicat national des ophtalmologistes de France. Des cadences infernales, des batteries d'examens complémentaires inutiles pour un simple renouvellement de lunettes, des bilans orthoptiques facturés systématiquement... «Le tiers payant est devenu un moyen extraordinaire de cacher la fraude. C'est un vrai business qui s'est installé de manière totalement décomplexée», décrit le syndicaliste. Le sujet est toutefois sensible, car ces nouvelles offres de soins

### Le tiers payant est devenu un moyen de cacher la fraude



## La carte Vitale biométrique, un projet plutôt mal embarqué

→ Il était au programme du projet de loi de finances rectificative cet été, mais ne figure plus dans le PLFSS pour 2023, qui devait pourtant l'entériner. Le lancement d'une carte Vitale biométrique continue donc de susciter une adhésion toute relative auprès du gouvernement. Le concept est simple : ajouter à la petite carte verte une donnée d'identification personnelle, comme une empreinte digitale. «Cela permettrait de s'assurer que le porteur est bien la personne soignée», avait expliqué le sénateur Philippe

Mouiller, ardent défenseur du projet. Une façon d'éradiquer, ou presque, toute fraude à la carte Vitale, un phénomène qui fait l'objet de plus d'un fantasme. Le chiffre de 7 millions de cartes en surabondance, encore avancé cet été par des parlementaires, a ainsi déjà fait l'objet de démentis : elles n'étaient plus que 3830 fin 2021 selon la Direction de la Sécurité sociale. «Cette disparition dans le PLFSS, c'est un signe que le gouvernement ne considère pas ce chantier comme une urgence. Alors qu'on ne peut pas dire que le phénomène est

epsilonesque, sinon il n'y aurait pas des marchés de cartes Vitale comme aujourd'hui», se désole Philippe Mouiller. S'il pourrait être utile, un tel projet n'en serait pas moins coûteux. Cet été, près de 20 millions d'euros initialement consacrés à l'aide médicale de l'Etat (AME) lui avaient par exemple été affectés. Le programme pourrait, par ailleurs, être superflu : un système de carte Vitale digitale (e-Vitale), déclinée sur smartphone, est en effet parallèlement en projet, pour un déploiement prévu en 2023 ou 2024.

sont souvent vues comme un remède aux déserts médicaux. Mais heureusement, des procédures sont en cours pour remettre un peu d'ordre dans ce Far West médical. Vingt-cinq plaintes ont ainsi été déposées contre 12 centres ophtalmologiques du réseau Alliance Vision, pour un préjudice estimé à plus de 7 millions d'euros. Même si, malgré ces enquêtes, les établissements concernés continuent de recevoir des patients.

Dernière fraude, inquiétante, en pleine expansion : celle liée à la cybercriminalité. Sur les réseaux sociaux ou les messageries sécurisées, les trafics d'ordonnances, de médicaments onéreux (lire l'encadré

page ci-contre) ou d'arrêts maladie pullulent. En octobre, la police du Val-d'Oise a ainsi démantelé un commerce de faux arrêts de travail, vendus via l'appli Snapchat par un jeune homme qui avait usurpé l'identité de médecins. «La digitalisation de l'assurance-maladie a ouvert une nouvelle porte aux fraudeurs», reconnaît Clémentine de Guillebon, avocate associée chez Kramer Levin. Face à ces malfrats, pas d'autre choix que d'optimiser sans cesse les techniques de veille et de contrôle. À ce sujet, la Cnam assure ne pas mégoter. En septembre, une vaste opération de communication présentait ainsi «une

stratégie globale rénovée de lutte contre la fraude». Outre la prévention à destination des nouveaux infirmiers qui s'installent en libéral, cette stratégie repose sur les nouvelles technologies, comme l'intelligence artificielle et l'exploitation des données à grande échelle. «Nous sommes en train de déployer un outil de mapping, servant à mettre en évidence des trafics en bande organisée, notamment de médicaments : en visualisant les interactions entre professionnels de santé et assurés, nous pouvons repérer des situations suspectes en matière de délivrance de boîtes de médicaments, qui peuvent être liées à de fausses ordonnances», décrit Marc Scholler. Pour renforcer cette vigilance, le gouvernement entend en remettre une couche dans le cadre du projet de loi de financement de la Sécurité sociale (PLFSS) pour 2023. Parmi les mesures phares : de nouveaux pouvoirs de cyberenquête pour les contrôleurs des caisses de Sécurité sociale, le déconventionnement d'urgence des professionnels de santé pris la main dans le sac, ainsi que le déremboursement des arrêts de travail prescrits en téléconsultation par un médecin autre que son médecin traitant. Avec ce nouvel arsenal, les autorités espèrent rehausser de 10% le nombre de fraudes détectées. Et économiser 500 millions d'euros par an d'ici à 2024.

CONSTANCE DAIRE

# Impôts

## Les contribuables multiplient toujours les astuces

Sous-évaluation de patrimoine, paiements au black ou divorce fictif : revue de détail des fausses déclarations fiscales les plus tentantes, et souvent rentables.

**V**ous pouvez tout regarder, je n'ai rien à cacher !» A chaque contrôle fiscal, c'est aux mêmes litanies qu'a droit David Leyrat, inspecteur des Finances et conseiller du syndicat CFTC Finances publiques. Comme si tous les Français étaient des contribuables modèles. Et pourtant, selon le ministère de l'Economie, en 2021, 30% des vérifications fiscales externes, c'est-à-dire réalisées sur place, ont fait l'objet de pénalités «exclusives de bonne foi», traduisant donc une volonté délibérée de frauder. Au total, les inspecteurs de Bercy ont réalisé l'an dernier près de 700 000 contrôles auprès des particuliers. Et notifié pour 13,4 milliards d'euros de redressement, tous contribuables confondus. Les droits réclamés à la suite d'un contrôle externe ont ainsi augmenté de 6% par rapport à 2019, année d'avant le Covid, tandis que ceux issus d'un simple contrôle à distance (dit «sur pièces») ont bondi de... 30% ! Même en hausse, ces montants resteraient une goutte d'eau dans l'océan de la fraude fiscale, évaluée à 80 milliards d'euros par an par certaines organisations syndicales. Malgré le renforcement des contrôles (lire partie suivante page 64) ou la généralisation

du prélèvement automatique de l'impôt à la source, le phénomène serait donc, encore et toujours, d'ampleur. «Après vingt-cinq ans d'expérience, je peux vous affirmer qu'on trouve des fraudeurs dans toutes les catégories sociales !», poursuit notre inspecteur des Finances publiques.

C'est le cas, bien évidemment, chez les plus aisées d'entre elles, dont ces 152 000 contribuables au patrimoine immobilier supérieur à 1,3 million d'euros, et qui sont donc redevables de l'impôt sur la fortune immobilière (IFI), le successeur de l'ISF. L'explosion des prix de la pierre depuis la pandémie, jusque dans les villes de province ou les villages situés à proximité des grandes métropoles, en préoccupe en effet plus d'un. «Je passais sous les radars jusqu'ici, explique ce propriétaire d'une résidence secondaire du Loiret. Mais, cette année, je vais être obligé de mentir pour rester non imposable.» Cette tendance à la sous-évaluation pourrait donc se généraliser. Il suffit toutefois de ne pas avoir la main trop lourde : une minoration de ses biens de 15% est en général tolérée. «Mais si vous déclarez un appartement deux fois moins cher qu'un autre, équivalent, vendu dans le même immeuble, vous aurez peu de

**Les redressements notifiés ont atteint  
13,4 milliards en 2021**

chances d'éviter le redressement. Les vérificateurs ont accès à tous les référentiels de transaction», prévient Vincent Renoux, avocat fiscaliste. Analyser les différentes déclarations de valeur effectuées par les redevables est d'autant plus tentant pour Bercy que les redressements à l'IFI sont ultrarentables : ils ont pesé 381 millions d'euros l'an passé, soit près de 20% du produit de cet impôt... «La fraude la plus importante en matière d'IFI ne relève pas d'une sous-évaluation, mais plutôt d'une dissimulation des biens derrière des sociétés-écrans», ajoute cependant l'avocat. Une méthode utilisée par une poignée de fraudeurs qui, bien conseillés, montent un réseau opaque de sociétés civiles immobilières (SCI), ou de structures à l'étranger.

La fraude fiscale n'est toutefois pas l'apanage des plus riches. Travailleurs indépendants comme petits patrons sont par exemple souvent tentés d'escamoter une partie de leurs revenus. Prenez les gérants de bars ou de restaurants : jusqu'à la mise en place, en 2018, de logiciels de caisse sécurisés (ceux certifiés NF525), ils avaient ainsi pris l'habitude, à la fin du service, de faire disparaître une partie des additions du jour en se servant d'une clé USB. Selon les commerçants que nous avons interrogés, cette «clé zéro», payée autour de 500 euros et souvent fournie par l'installateur des caisses lui-même, leur permettait de faire passer sous les radars au moins 20% de leurs entrées. Soit un manque à gagner pour l'Etat, en matière de TVA, d'environ 3 milliards d'euros par an ! Même si certains logiciels pirates permettraient encore d'opérer la même manipulation sur les nouvelles caisses sécurisées, nos bistroters ont préféré repasser à une bonne vieille méthode : il leur suffit... de ne rien

enregistrer. La pratique serait courante pour le petit noir du matin dégusté sur le zinc, notamment dans les villes moyennes et les villages de province.

«Je tape 1 café sur 5, grand maximum», assure ce cafetier installé dans une commune de Bretagne. Même son de cloche en banlieue parisienne, dans les bistrots situés à proximité des gares. «Moi, c'est bien simple, je n'enregistre pratiquement rien avant 10 heures, assure ce gérant de brasserie. C'est le seul moment où je peux faire du cash, car le midi, tout le monde règle en carte bancaire ou en tickets-restaurants.» Pour se permettre ce tour de passe-passe, encore faut-il se procurer la marchandise elle-même, en dehors des circuits officiels. Voilà pourquoi on voit désormais ➔

## Des rectifications en hausse, et surtout concentrées sur la TVA

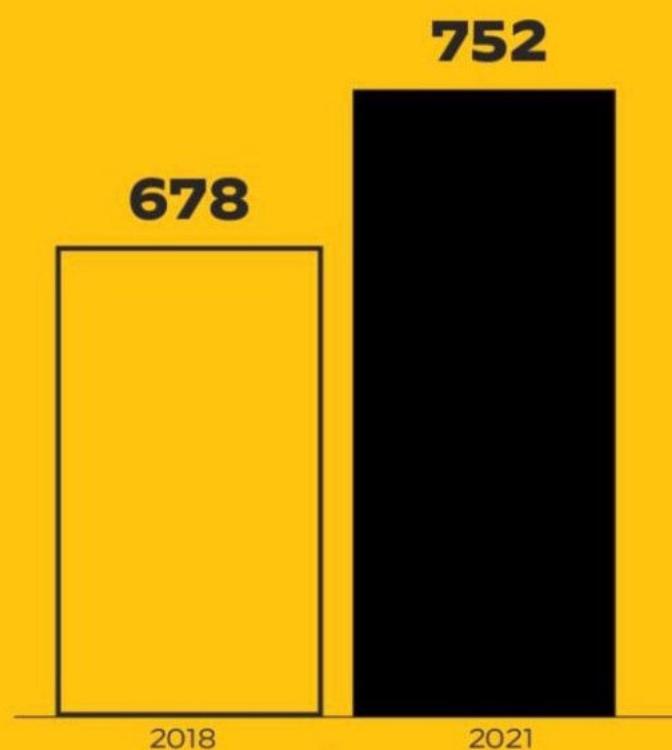
### LES REDRESSEMENTS ENCAISSEÉS REDÉPASSENT DÉSORMAIS LES 10 MILLIARDS

Montant des redressements encaissés par le fisc.  
\* Sur 13,4 milliards d'euros notifiés.  
Source: commission des Finances du Sénat



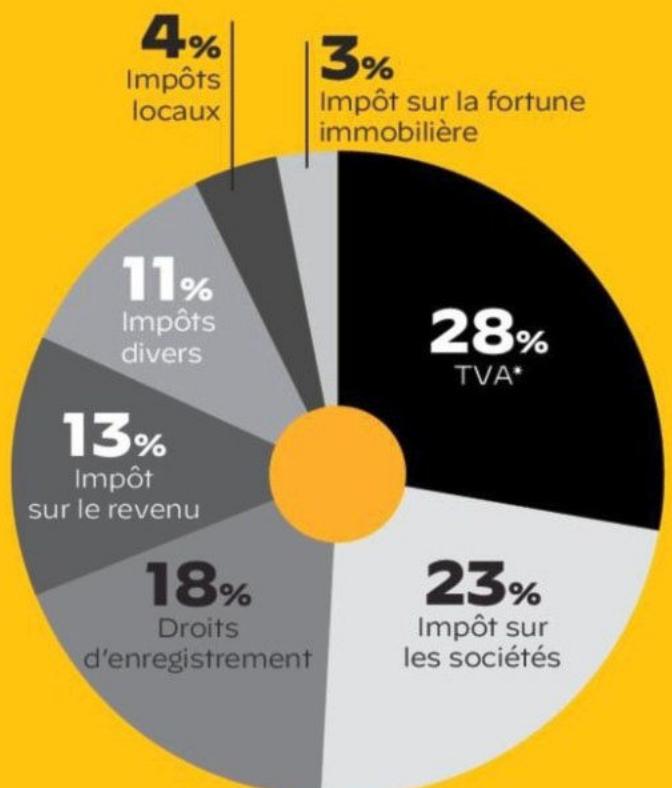
### LE NOMBRE DE CONDAMNATIONS POUR FRAUDE AUGMENTE

Nombre de condamnations pour fraude fiscale.  
Source: commission des Finances du Sénat



### LA TVA RESTE L'IMPÔT LE PLUS ÉLUDÉ PAR LES CONTRIBUABLES

Répartition des droits mis en recouvrement par type d'imposition, en 2021.  
\*Et remboursement de crédits de TVA.  
Source: commission des Finances du Sénat



# Certains antiquaires louent des entrepôts pour stocker les produits payés en liquide

→ certains grossistes en café ouvrir des boutiques en centre-ville, en principe à destination des particuliers. De nombreux patrons de bistrots en seraient des clients fidèles : le café qu'ils s'y procurent, dont le prix de revient ne dépasse pas 20 centimes la tasse, ils le revendront 15 fois plus cher, net d'impôts ! Les plus audacieux dupliquent même cette technique avec l'alcool. Il leur suffit de transvaser successivement plusieurs bouteilles achetées au supermarché du coin dans celles livrées sur facture par leur fournisseur officiel et munies d'une étiquette spécifique. Ni vu, ni connu, un apéritif anisé payé moins de 20 euros en rapportera ainsi 200, sans passer par la case impôts !

De nombreuses autres professions ne négocient pas sur les paiements en liquide. Sur les marchés, les circuits courts permettent ainsi de nombreuses dissimulations. «Sans intermédiaire, les marges sont plus importantes, indique ce vendeur de fruits et légumes. Je paie moins cher et le producteur me vend à un meilleur prix qu'à son grossiste.» Ce boulanger, lui, se procure une partie de sa farine en cash, chez le petit minotier situé à quelques kilomètres de sa boutique. «Dans le métier, nous avons encore pas mal de paiements en liquide. Du coup, j'ai l'argent disponible pour ce genre d'arrangements», précise-t-il. Chez les brocanteurs, le «black» est une vieille tradition. Sur les vide-greniers, ils n'acceptent que des paiements en liquide pour des ventes qu'ils «oublient» de déclarer. La fraude est courante même chez certains antiquaires, par exemple aux puces de Saint-Ouen. «C'est devenu moins facile depuis la pandémie, car les clients chinois, qui adorent régler en liquide, se font rares,

tempère l'un d'eux. Heureusement que les Américains commencent à revenir.» Ce type de fraude nécessite toutefois une sacrée logistique. Afin de ne jamais faire entrer des objets dans leurs livres de comptes, les antiquaires sont en effet contraints de louer en liquide des espaces de stockage, avec un bail au nom d'un proche ou signé par un prête-nom. Et mieux vaut aussi qu'ils disposent d'un solide carnet d'adresses. «Bercy surveille les sites de revente comme Leboncoin, alors je me concentre sur mes clients fidèles, qui m'apportent aussi de nouveaux contacts. En ce moment, par exemple, j'ai un très bon réseau de médecins !», plaisante cet antiquaire.

Il faut dire que les professions médicales manipulent aussi beaucoup de liquide. «Je travaille avec un prothésiste dentaire qui me vend des appareillages sans facture, indique ce dentiste parisien. Et je propose à certains de mes clients de me payer en cash, en échange d'une ristourne. Je ne déclare pas ce soin, que je transforme en acte mieux remboursé par la Sécurité sociale, tout le monde est

gagnant !» Tout le monde sauf l'Etat. «C'est bien ça le problème, précise notre inspecteur des Finances publiques, David Leyrat. Il faut le répéter : frauder, c'est mettre en danger notre système de santé, et plus globalement notre société.» Certains secteurs semblent cependant avoir compris le message, comme celui du bâtiment, où les dissimulations se réduisent. Mais c'est, en partie, sous la contrainte des clients qui, s'ils veulent par exemple se faire rembourser un dégât des eaux par leur assureur, doivent détenir une facture en bonne et due forme. «Il arrive encore à certains d'oublier de déclarer de petits dépannages, atteste un artisan plombier. En revanche,

pour les plus gros chantiers, c'est de plus en plus rare.» Quelques têtes brûlées proposent encore à leurs clients de les payer avec des chèques sans ordre, qu'ils déposent sur les comptes de leurs proches. Un pari très risqué.

Les limiers de Bercy, qui ont pourtant tout vu, font encore des découvertes étonnantes. Comme le long de la frontière franco-belge, où le taux de divorce serait curieusement plus élevé qu'ailleurs. Explication : certains couples fortunés chercheraient à profiter de la fiscalité dorée, en place outre-Quiévrain, sur les plus-values de vente d'actions ou de parts de SCI, détenues en France. Comme ce retraité, cherchant à céder son patrimoine, faussement séparé et tout aussi fictivement installé en Belgique, mais qui continuait en réalité à vivre avec sa compagne travaillant de l'autre côté de la frontière. Ces «séparations fiscales» (souvent suivies de remariages express...) ne devraient toutefois plus durer bien longtemps. Une nouvelle convention de taxation entre les deux pays doit en effet entrer en vigueur dès le 1<sup>er</sup> janvier prochain. Elle donnera le droit à Bercy d'imposer toutes les plus-values réalisées en France par les petits malins installés en Belgique depuis moins de sept ans. Plutôt dissuasif. Et, rappelons-le, Bercy dispose d'un précieux instrument de contrôle, avec le droit de communication, qui lui permet d'obtenir des commerçants et des professionnels l'accès à leurs fichiers ou à leurs factures. Un retraité, ex-cadre supérieur censé être fiscalement domicilié au Royaume-Uni, l'a appris à ses dépens : l'administration l'a coincé en exigeant des compagnies de taxi et de VTC les factures de ses trajets à Paris, qui prouvaient qu'il vivait outre-Manche moins de six mois par an, le minimum légal. Quant à cet entrepreneur amateur de chaussures de luxe, il prenait soin, pour dissimuler son train de vie, de payer en liquide les achats effectués dans sa boutique favorite près des Champs-Elysées. Mais il a commis l'erreur de vouloir bénéficier de ventes privées, ce qui impliquait d'ouvrir un compte, recensant ses derniers achats. Compte auquel les contrôleurs ont bien évidemment demandé à accéder. Comme quoi, on ne gagne pas à tous les coups !

**BRUNO GODARD**

3

milliards d'euros par an, c'est le total de TVA qui était effacé par la fraude aux logiciels de caisse

654 000 contrôles sur pièces à l'impôt sur le revenu, en 2021

+ 30%

sur un an des redressements adressés suite à un contrôle sur pièces

# 365 jours de surprises

POUR UNE ANNÉE DE DÉTENTE, DE PLAISIR  
ET DE DOUCEUR AU QUOTIDIEN !



20,5 x 26 cm - 388 pages

**Prix : 19,95€**

À chaque jour son moment pour vous divertir et vous accompagner tout au long de l'année.



POUR COMMANDER,  
C'EST FACILE !

@ Sur Internet, je tape : [boutique.prismashop.fr/almanach2023](http://boutique.prismashop.fr/almanach2023)

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

Titre	Réf.	Qté	Prix	Total
Almanach 2023	14086	.....	<b>19,95€</b>	.....
Participation aux frais d'envoi			<b>5 €</b>	
<b>TOTAL</b>				

Ci-joint mon règlement :

Par chèque à l'ordre de Prisma Media

Si vous souhaitez régler par carte bancaire ou Paypal,  
rendez-vous sur [boutique.prismashop.fr/almanach2023](http://boutique.prismashop.fr/almanach2023)

Mes coordonnées :  Mme  M.

Prénom\* \_\_\_\_\_

Nom\* \_\_\_\_\_

Adresse\* \_\_\_\_\_

Ville\* \_\_\_\_\_

Code postal\*  Tél.

E-mail\* \_\_\_\_\_

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

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

\*Obligatoire, à défaut votre commande ne pourra être traitée. Offre valable en France Métropolitaine jusqu'au 31/06/2023. Photos non contractuelles. Nous nous engageons à vous livrer dans un délai de 3 semaines, dans la limite des stocks disponibles. Si votre produit ne vous apporte pas entière satisfaction, vous disposez d'un délai de 14 jours pour nous le retourner à vos frais, dans son emballage d'origine, et selon votre souhait, nous nous engageons à vous le remplacer ou à vous le rembourser. Les informations recueillies font l'objet d'un traitement informatique aux fins de traitement de votre commande, de fidélisation et de prospection commerciale. Si vous acceptez que ces informations soient transmises à des partenaires du Groupe PRISMA MEDIA, ceux-ci peuvent être situés hors de l'Union Européenne. Conformément à la loi Informatique et Libertés du 6 janvier 1978 modifiée, vous disposez d'un droit d'accès, de modification, de rectification, de suppression et d'opposition au traitement des informations vous concernant. Pour exercer ces droits, il vous suffit de nous écrire en envoyant un e-mail ou un courrier à [dpo@prismamedia.com](mailto:dpo@prismamedia.com) ou PRISMA MEDIA, Le Correspondant Informatique et Libertés, 13, rue Henri Barbusse – 92230 Gennevilliers.

CAP375V



# Contrôle fiscal «Mieux évaluer la fraude est indispensable»

Le Sénat vient d'enquêter sur la lutte contre les diverses dissimulations d'impôts. Entretien avec Jean-François Husson, rapporteur de la mission.

**E**n mars dernier, la commission des Finances du Sénat lançait une mission d'information sur la lutte contre la fraude et l'évasion fiscales, pour faire le point sur les dispositifs mis en place ces dernières années, détecter les failles existantes et faire des propositions pour les résorber. Elle a rendu ses conclusions fin octobre. Pour les commenter, Capital a sollicité le sénateur (LR) de Meurthe-et-Moselle, Jean-François Husson, rapporteur de la mission.

**CAPITAL : Vous avez enquêté plusieurs mois sur la traque à la fraude fiscale en France. Avez-vous pu obtenir des informations sur les montants de recettes qui échappent aux caisses de l'Etat ?**

**JEAN-FRANÇOIS HUSSON**

Malheureusement, non. Personne ne le sait à Bercy. On en est réduit à des estimations hasardeuses. L'évaluation de l'ampleur de la fraude fiscale serait pourtant tout à fait indispensable pour bien estimer l'efficacité de la lutte. Rappelons que, l'an dernier, le contrôle fiscal a permis de récupérer dans son ensemble 10,7 milliards d'euros. Quand il était ministre des Comptes publics dans le gouvernement d'Edouard Philippe, Gérald Darmanin voulait lancer un observatoire sur la question. Mais ce dernier n'a jamais vu le jour.

## Par définition, la fraude est cachée. La mesurer ne peut être que délicat...

→ Bien entendu. Ce n'est pas une raison pour ne rien faire. Il existe des méthodes qui permettent de l'approcher, soit par extrapolation des résultats du contrôle fiscal, soit par une analyse plus globale des données macroéconomiques. Même imparfaites, elles ont le mérite d'exister. Je note que certains pays ont mis en place des évaluations, comme les Etats-Unis ou le Royaume-Uni. Même en France, il existe des tentatives. En 2019, Edouard Philippe avait demandé à la Cour des comptes de travailler sur le montant de la fraude aux prélèvements obligatoires. Celle-ci a indiqué ne pas avoir le temps nécessaire pour fournir un chiffre global. La tâche a ensuite été confiée à l'Insee, qui a réalisé un premier travail uniquement sur la fraude à la TVA. Le montant a été évalué entre 20 milliards et 25 milliards d'euros par an. Un chiffre à mettre en parallèle avec les 904 millions recouvrés en 2021. La mission propose de relancer ces travaux, avec des résultats dès la prochaine loi de finances.

## Les moyens de lutte déployés par le fisc sont-ils à la hauteur des enjeux ?

→ Nous avons constaté qu'entre 2015 et 2020, les effectifs dédiés au contrôle fiscal ont fondu d'environ 13%, avec un peu moins de 11 000 personnes. Ce recul se vérifie surtout au niveau local, où, il faut bien l'avouer, notamment dans le cas des

particuliers, les erreurs de bonne foi sont plus fréquentes que les grosses triches. A l'inverse, les effectifs sont plutôt stables dans les bureaux centraux qui se concentrent sur les dossiers à fort enjeu financier. Il y a, en parallèle, une montée en puissance bienvenue d'outils d'intelligence artificielle, capables de traiter un volume toujours plus considérable de données issues de diverses sources. Nous avons rencontré les équipes dédiées à Bercy. On a eu plus l'impression d'être dans une start-up avec de jeunes geeks qu'au ministère des Finances avec de traditionnels inspecteurs des impôts ! L'an dernier, 45% des contrôles ont été programmés grâce au «data mining» (exploration de données, NDLR) et l'objectif de 50% est affiché pour 2022. Dommage qu'on ne mesure pas encore bien l'efficacité de ces nouvelles technologies, notamment dans la détection des fraudes les plus sophistiquées. Là aussi, il faudrait créer un indicateur de performance.

## Qu'en est-il de la réponse juridique pour les cas les plus graves ?

→ Jusqu'à 2018, Bercy avait le monopole pour porter plainte ou non dans un dossier de fraude fiscale, après l'avis – quasiment toujours favorable – de la commission des infractions fiscales (CIF). A l'époque, nous avons travaillé au Sénat, pour faire sauter ce qu'on appelle communément le «verrou» de Bercy. Créé en 1920, il nous semblait d'un autre âge, faute de transparence suffisante, avec un risque permanent de suspicion. Souvenons-nous de l'affaire Cahuzac en 2013, dans laquelle le ministre du Budget était accusé d'avoir des comptes à l'étranger ! S'il n'avait pas fini par démissionner, se serait-il dénoncé ? La loi sur la fraude votée il y a quatre ans a éclairci les choses. Désormais, tous les dossiers dépassant 100 000 euros de rappel d'impôts, avec en plus des majorations prévues pour les infractions les plus graves, telles la récidive, les activités occultes ou l'opposition à un contrôle fiscal, sont envoyés automatiquement au parquet. Pour les autres dossiers, le fisc conserve sa liberté de transmettre ce qui lui paraît relever de sanctions pénales, après avis de la CIF.

## Faut-il aller plus loin dans ce domaine ?

→ Nous nous sommes posé la question de savoir s'il fallait abaisser les critères



«La nouvelle police fiscale, composée d'experts, a prouvé son efficacité»

**Jean-François Husson,**  
sénateur (LR), rapporteur général  
de la commission des Finances

automatisant plus les échanges entre le fisc et les douanes, ou encore en permettant à ces dernières de sanctionner directement les fraudeurs fiscaux repérés parmi les importateurs. Elles n'en ont pas le droit aujourd'hui. Enfin, il faudrait modifier la loi pour faciliter la collecte des informations publiques postées sur les réseaux sociaux par les contribuables, dans le respect évidemment de la vie privée et de la protection des données.

### **Panama Papers, Pandora Papers... Les révélations sur des sociétés offshore créées par de riches particuliers ou des entreprises ont-elles pu être exploitées par le fisc ?**

→ C'est un travail long et fastidieux de trouver des éléments tangibles permettant de monter un dossier de redressement. La France a dû notamment lancer des demandes d'assistance fiscale internationale, et tous les pays visés ne sont pas coopératifs. Au total, nous estimons à un peu moins de 1,5 milliard d'euros les sommes notifiées et à environ 450 millions les sommes encaissées. C'est une goutte d'eau comparée à l'évasion révélée. Le gros de la lutte ne peut se faire qu'à un échelon planétaire en veillant aussi à ce que nos conventions fiscales avec les autres pays ne comportent pas de failles permettant des montages abusifs. Et il faut également que nous soyons plus rigoureux en France. Je prends un exemple sur lequel le Sénat était en pointe : la taxation sur les dividendes versés par des entreprises françaises aux résidents étrangers. A la suite de révélations par la presse d'opérations par des banques visant à éviter à leurs clients d'être imposés, nous avions voté un amendement au projet de loi de finances de 2019 pour enrayer le phénomène. Mais l'Assemblée nationale ne nous a suivis que partiellement.

**PROPOS RECUEILLIS  
PAR BRUNO DECLAIRIEUX**

de dénonciation obligatoire, avant de finalement y renoncer. D'abord, on le sait, la justice est débordée. Or la réforme actuelle a logiquement fait grimper le nombre de dossiers qu'elle doit traiter : 1 620 l'an dernier, contre 932 en 2018. Inutile de la surcharger davantage, au risque de voir les temps de traitement s'allonger et les cas les moins graves être classés sans suite, ce qui se produit d'ailleurs déjà. En revanche, nous militons pour faciliter le travail de tout le monde. On le sait peu, mais le fisc met à la disposition de la justice des assistants spécialisés pour l'aider sur des dossiers complexes. Leur accès à certaines pièces confidentielles peut parfois poser problème et faire perdre un temps précieux. Il faudrait éclaircir leur statut. De même, tout ce qui peut désengorger les tribunaux est à encourager. Par exemple, les procédures de justice négociée pour régler les contentieux les plus complexes avec les entreprises et éviter qu'ils ne s'enlisent. Un tiens vaut mieux que deux tu l'auras, dit le proverbe. Plus de 2 milliards d'euros ont par exemple ainsi été récemment récupérés auprès de Google et McDonald's dans ces conditions. Ou encore la procédure du plaider-coupable. En échange d'une reconnaissance du délit, la personne

accusée se voit proposer une peine en s'épargnant un procès pénal. Enfin, il faut reconnaître que nous étions dubitatifs sur la nouvelle police fiscale créée par la loi de 2018 et composée d'experts de la fraude. Nous craignions qu'elle ne vienne «cogner» avec les services d'enquête déjà existants. Or tous les magistrats que nous avons interrogés la plébiscitent. Il faudrait donc la renforcer.

### **La fraude à la TVA a pris de l'ampleur ces dernières années. Comment y faire face ?**

→ Il y a des progrès mais il reste beaucoup à faire. Certes, ce n'est pas simple. Cette fraude est souvent le fait d'escrocs rompus aux fausses factures et aux sociétés éphémères et fictives. Cela nécessite d'être réactif, car les fraudeurs disparaissent vite dans la nature une fois leurs forfaits accomplis. Par ailleurs, la hausse des ventes en ligne constitue un autre facteur aggravant. Heureusement, la loi de 2018 a contraint les grandes plateformes hébergeant des vendeurs venus du monde entier à être plus rigoureuses. Elles risquent désormais de devoir payer aussi la TVA d'un vendeur qui frauderait. Ces sites ont commencé à faire le ménage même si c'est loin d'être parfait. On pourrait aussi améliorer les choses en

# Vie quotidienne **Les pièges sont désormais partout !**

Qu'il s'agisse d'acheter une voiture d'occasion ou simplement de faire ses emplettes sur Internet, le risque de se retrouver victime d'une entourloupe culmine parfois à 60%. Retrouvez nos conseils pour ne pas tomber dans le panneau.

**A**l'approche de Noël, la quête du cadeau le plus beau – ou le moins cher – fait souvent commettre quelques imprudences aux consommateurs. Selon une récente étude de la société de cybersécurité Norton, près de 1 Français sur 10 se dit ainsi prêt à cliquer sur un lien douteux, du moment qu'il semble mener vers une bonne affaire sur des produits technologiques. Et plus de 40% d'entre eux admettent avoir déjà effectué, pendant les fêtes de fin d'année, des actions susceptibles de mettre en danger leurs données personnelles ou leur vie privée. Nul doute que, cette année, le contexte inflationniste va fortement accroître cette tendance. Et pourtant, les traquenards ne manquent pas sur Internet, depuis les produits défectueux, voire dangereux pour la santé, jusqu'aux annonces d'emploi frauduleuses. Mais il n'y a pas qu'en ligne qu'on peut avoir de mauvaises surprises, à l'image de ces faux dossiers de location parmi lesquels les bailleurs doivent faire le tri, ou de ces épaves sur roues déguisées en véhicules d'occasion. Mais pas de panique, vous trouverez dans ces pages les solutions les plus efficaces pour ne pas vous faire piéger.

## Des dossiers de locataires trop beaux pour être vrais

Les Français auraient-ils gagné en compétence numérique à l'occasion des confinements, et appris à manipuler Photoshop ? Toujours est-il que la fraude aux dossiers de location remis aux bailleurs ne semble pas ralentir. «Au premier semestre 2022, 1 candidature sur 5 en Ile-de-France com-

portait un élément falsifié, et 1 sur 10 dans les autres régions», assure Arnaud Hacquart, président de l'agence en ligne Imodirect. Plutôt inquiétant pour les propriétaires. «Le phénomène se fait massif partout où le marché est tendu et les montants des baux élevés», souligne-t-il. Si les fraudeurs n'hésitent pas à falsifier leurs avis d'imposition pour en revoir les montants à la hausse, ou même à s'inventer de faux garants, ils se concentrent en priorité sur les fiches de paie. Logique, car celles-ci permettent de déterminer si le locataire gagne, comme c'est la règle, au moins trois fois le loyer exigé. Pour rassurer les propriétaires, certains n'hésitent pas, en plus, à modifier leurs dates d'entrée en CDI, de sorte à augmenter leur ancienneté en poste. Bien sûr, tous ces locataires indélicats ne sont pas de mauvais payeurs, ils cherchent juste à faire remonter leur dossier sur le haut de la pile, pour accéder à un toit. Mais ce type de comportement peut tout de même leur valoir, en théorie, jusqu'à 45 000 euros d'amende et trois ans de prison pour faux et usage de faux.

Pour s'en prémunir, il reste possible de passer par une plateforme comme Zelok, ou par des logiciels qui authentifient automatiquement les documents. Ces outils recoupent les divers éléments remis avec des données externes, comme le registre du commerce, par exemple, pour vérifier que l'employeur mentionné existe bien. Et attribuent ainsi un indice de confiance à chaque dossier. Respecter quelques consignes de bon sens peut aussi servir. «Nous recommandons de demander la remise en main propre des documents originaux, en plus des photocopies, indique Laetitia Caron, directrice générale de Particulier à Particulier. Mais aussi de joindre les services de res-

sources humaines de l'employeur, pour vérifier que la personne est bien salariée.» Un détour par le site du Svair (Service de vérification des avis d'impôt sur le revenu) est aussi conseillé. Il permet, en renseignant simplement le numéro fiscal et la référence de l'avis d'imposition remis, de vérifier que les données communiquées correspondent.

## Des voitures d'occasion complètement trafiquées

Avec 6 millions de voitures vendues en 2021, le marché du véhicule d'occasion ne peut qu'attirer les arnaqueurs. Selon la Répression des fraudes (DGCCRF), en 2018, près des deux tiers des vendeurs professionnels étaient en infraction. Parfois par méconnaissance de leurs obligations, mais aussi, il faut bien le reconnaître, par volonté de tromper les clients les moins attentifs. Certains de ces propriétaires n'hésitent pas à remettre sur le marché des véhicules accidentés, en omettant de préciser leur provenance, ou en produisant des contrôles techniques de complaisance. Sur la foi d'un tel document, notre témoin Alex Desavoye s'est ainsi retrouvé au volant d'une épave, tout de même payée 2 000 euros (lire l'encadré page 69).

Mais la fraude la plus répandue reste sans conteste celle du compteur kilométrique trafiqué. D'après les statistiques de CarVertical, une plateforme de vérification de l'historique des véhicules, ce phénomène concerne 11% des transactions en France. «C'est un sport national», confirme Pierre Chasseray, délégué national de l'association 40 millions d'automobilistes. Une telle arnaque a bien évidemment un coût. «Une voiture avec 200 000 kilomètres réellement au compteur, plutôt que 50 000, nécessite forcément des réparations importantes»,



**Laurent Amar,**  
fondateur de France  
Vérif. Des liquides  
pour e-cigarette  
achetés en ligne  
auraient pu lui  
coûter la vie. Il lance  
son site antifraude  
à la suite de cette  
épreuve.

insiste-t-il. Quand le véhicule ne devient pas simplement inutilisable.

Heureusement, quelques solutions existent pour débusquer les fraudeurs. Le service public gratuit HistoVec, en lien avec les registres du ministère de l'Intérieur, permet par exemple de consulter les faits marquants concernant tout véhicule immatriculé depuis 2009, comme sa date de première mise en circulation, les accidents graves qu'il a pu subir, ou les kilométrages relevés lors de ses contrôles techniques. Le certificat d'immatriculation suffit pour accéder à ce service : si le vendeur refuse de vous le communiquer, fuyez. Sachez toutefois que cette base de données ne recense pas les véhicules importés. Mieux vaut de toute façon éviter ce type de voitures, car 30 à

## «La marchandise commandée était contrefaite et dangereuse»

Ancien P-DG d'Emova Group (Monceau Fleurs, Au nom de la rose), Laurent Amar n'est pas un bleu du numérique. Il y a quelques années, au moment d'acheter en ligne les liquides de sa cigarette électronique, il pense donc à vérifier la réputation du site sur le service Trustpilot. Les arômes sont naturels et la marque française : il commande les produits. Ils lui causeront de graves problèmes respiratoires, que les médecins, trois mois après un diagnostic de cancer, finiront par attribuer à une intoxication due aux produits inhalés. Contrefaits, ceux-ci contenaient des métaux lourds comme du mercure. Sa plainte n'aboutira jamais, la justice ne parvenant pas à identifier les coupables installés à l'étranger. L'ex-P-DG ressort meurtri de cette expérience. «J'ai cru que je n'allais pas voir grandir mes enfants», se rappelle-t-il, ému. Cette épreuve l'amènera à fonder en 2021 France Vérif, un service d'intelligence artificielle qui scanne les pages Web, détecte les fraudes, et totalise déjà 1 million d'utilisateurs.

→ 50% d'entre elles présentent des compteurs manipulés, d'après le Parlement européen. Pensez aussi à inspecter toute trace d'usure, sur le volant, les pédales et les sièges. «La méga-affaire à prix imbattable n'existe pas», conclut Pierre Chasseray.

#### Même Pôle emploi reçoit des annonces frauduleuses

Il ne fait pas bon chercher un job sur les réseaux sociaux ou certains sites spécialisés. Derrière de petites annonces en apparence anodines (pour un travail de mise sous pli à domicile, par exemple) se cachent en effet parfois de belles entourloupes. La plus classique ? Celle consistant à demander au postulant d'avancer des frais par virement, que le préteur rembourse ensuite avec un chèque... impossible à encaisser. Parfois, les faux recruteurs se contentent d'exiger des données personnelles, notamment bancaires. Dont ils se serviront ensuite pour effectuer des transactions.

Pôle emploi lui-même n'est pas à l'abri de ce type de fraudes. L'organisme permet en effet aux entreprises, depuis 2012, de diffuser directement leurs offres sur sa plateforme. Et si Pôle emploi a proposé 3 millions d'annonces en ligne au second semestre de cette année, il en avait reçu bien davantage. Autant de fausses offres éliminées car suspectes. «Un algorithme prédictif du risque de fraude vérifie toutes les annonces, à leur création mais avant publication. Et la procédure est renouvelée en cas de modification de l'offre d'emploi», précise un porte-parole de l'organisme. Des analystes assurent également un contrôle aléatoire des annonces. Le taux de rejet varie : il était de 2,5% en avril dernier et de seulement 1,3% en octobre. «Mais les fraudeurs s'adaptent en permanence à nos contre-mesures», constate l'établissement public. Il arrive par exemple que des cybercriminels usurpent l'identité de véritables entreprises, dont ils ont récupéré les identifiants de connexion. Même lutte du côté du réseau social professionnel LinkedIn. L'acteur américain ne communique pas de statistiques spécifiques à la France, mais assure que, de manière générale, 96% des faux comptes et 99,1% des spams et des escroqueries sont interceptés avant leur mise en ligne.

Pour se protéger, le groupement d'intérêt public qui pilote le site Cybermalveillance. gouv.fr recommande aux candidats de se méfier des recruteurs opérant depuis l'étranger, des annonces émaillées de fautes d'orthographe, ou des adresses mail comportant le nom de domaine avant l'arobase. Et, bien

## L'activité de l'e-commerce a bondi, il vaut mieux redoubler de prudence

évidemment, de ne jamais transmettre ses coordonnées bancaires ni d'avancer de l'argent à un potentiel employeur, même très enthousiaste !

#### Des produits vendus en ligne dangereux pour la santé

La statistique fait froid dans le dos : selon la Répression des fraudes, en 2020, près de 60% des produits vendus sur des places de marché en ligne étaient non conformes à la réglementation en vigueur. Et 32% d'entre eux étaient carrément dangereux pour la santé. Un taux sensiblement supérieur à ceux habituellement constatés dans les circuits de vente traditionnels. Jouets, cosmétiques ou détecteurs de fumée, peu de marchandises ont trouvé grâce aux yeux des enquêteurs. Et cela a même valu au site et à l'application d'origine américaine Wish d'être déréférencés des résultats de moteurs de recherche, comme des magasins d'applications, en novembre 2021. Comme le raconte notre témoin Laurent Amar, se laisser séduire par de telles offres peut mettre gravement sa santé en danger.

Alors que, sous l'effet de la pandémie, l'activité du commerce en ligne a encore bondi de 15,1% en 2021, d'après la Fédération de l'e-commerce et de la vente à distance (Fevad), il faut donc redoubler de prudence. «Vêtements, canapés, tous les produits de la vie courante y passent. Mais comme il s'agit souvent d'achats de faibles montants, seul un petit nombre de victimes nous contactent, malgré l'ampleur du phénomène», explique Guy Grandgirard, président de l'association de consommateurs ADC France. Si vous vous êtes fait piéger, il reste possible d'émettre un signalement sur le portail Pharos, et même de porter plainte pour délit d'escroquerie grâce au dispositif These. Et, si vous avez un doute avant de réaliser un achat en ligne, vous pouvez

utiliser un service comme France Vérif. Cet outil gratuit scannera à votre demande la page Web du produit, pour vérifier la fiabilité du vendeur comme de la marchandise.

#### Des influenceurs du Web aux conseils plus que bidon

Nombreux sont les influenceurs à avoir cédé à la tentation du «dropshipping» (livraison directe). Une nouvelle tendance de l'e-commerce, qui consiste à conseiller des produits à la vente par des messages Facebook, Instagram ou Snapchat. Au besoin en attribuant des bons de réduction aux internautes abonnés du compte. Une pratique anodine ? Détrompez-vous : les sites de vente recommandés par ces personnalités du Web ne sont la plupart du temps que des vitrines qui ne détiennent pas le produit en stock. Chaque commande d'internaute en suscite donc instantanément une seconde, cette fois passée chez un fournisseur officiel. Le système, peu risqué pour les sites, l'est pour les consommateurs. Ceux-ci sont non seulement susceptibles de payer plus cher leurs achats (il faut bien que le site vitrine prenne sa marge), mais risquent en plus d'être confrontés à des problèmes d'indisponibilité. Et enfin, la qualité de ces produits laisse, on l'a vu (lire plus haut), plus qu'à désirer. Et ne comptez pas sur les influenceurs pour vous assurer du sérieux des vendeurs qu'ils mettent en avant, ni pour tester les produits en cause ! «Faites attention à ce que vous recommandez», leur avait même lancé le ministre de l'Economie Bruno Le Maire, il y a un an. Marc Blata a ainsi vanté les mérites de présumés écouteurs AirPods Pro à 18 euros, qui n'étaient en fait que de la contrefaçon, les originaux coûtant plus de 200 euros. Avant d'acheter, faites plutôt confiance à l'outil Antidrop. Il permet de vérifier si le produit est disponible ailleurs, de retrouver son tarif initial et de voir s'il suscite des commentaires négatifs.

Les recours pour les victimes sont, eux, limités. «Vous ne pourrez pas vous retourner contre l'influenceur si le produit ne correspond pas à sa description, à moins qu'il ne fasse la promotion de sa propre marque. Et vous devrez prendre contact avec le vendeur», avertit Lion-Joed Char, juriste au Centre européen des consommateurs France. Encore faut-il qu'un service après-vente existe ! Cela n'exemptera pas pour autant les influenceurs de toute responsabilité. «La loi comme la législation européenne les obligent à mentionner qu'ils font la publicité d'un produit», fait observer notre juriste. La star de téléréalité



PHOTO : STÉPHANE GRANGIER POUR CAPITAL

**Alex Desavoye,**  
63 ans, aide-soignant en Normandie. La voiture qu'il a achetée sur Leboncoin, présentée comme en excellent état, s'est révélée être une épave. Son vendeur a disparu.

Nabilla a ainsi été condamnée en 2021 à 20 000 euros d'amende pour pratiques commerciales trompeuses. Elle n'avait pas indiqué qu'elle était rémunérée pour promouvoir sur Snapchat un site spécialisé dans la vente et l'achat de bitcoins, laissant entendre à tort qu'elle partageait son expérience de façon désintéressée.

### Des piratages de moyens de paiement encore plus astucieux

Un montant en hausse de 8,5% sur un an, à près de 1,2 milliard d'euros : voilà, selon le dernier rapport de l'Observatoire de la sécurité des moyens de paiement, le total des transactions fraudées en 2021 par le biais de chèques détournés, de cartes bancaires piratées ou de virements suspects. Certes, sur la même période, du fait de la reprise postpandémie, les flux de paiements ont progressé deux fois plus vite. Mais cela n'empêche pas l'Observatoire de prévenir : «La numérisation des usages s'accompagne de nouvelles menaces sur les moyens de paiement, avec une croissance marquée des escroqueries et des modes opératoires reposant sur la manipulation.» Parmi ces

nouvelles techniques, plutôt que le mail d'hameçonnage, les fraudeurs préfèrent désormais le coup de fil direct à leur victime, durant lequel ils se font passer pour un conseiller bancaire, chargé d'empêcher de prétendus mouvements suspects sur le compte. Les annulations de paiement qu'ils enjoignent alors d'envoyer par SMS leur permettent en réalité de valider des transactions frauduleuses en ligne, effectuées avec les coordonnées bancaires de la victime. Un piège d'autant plus redoutable que, dans le cas de telles tromperies, où la victime collabore à son arnaque, les banques refusent le plus souvent de rembourser leurs clients ! Des méthodes qui fonctionnent aussi en matière de virements, puisqu'elles seraient, selon l'Observatoire, à l'origine de 59% des montants fraudés par ce biais en 2021. Faut-il le rappeler ? Pour éviter tout piratage de ce type, ne transmettez jamais vos coordonnées bancaires en réponse à un mail, à un SMS ou à un appel téléphonique. Et vérifiez que le site sur lequel vous effectuez un paiement est bien sécurisé avec la mention du protocole «https» dans l'URL.

**AMÉLIE CHARNAY**

### «Le contrôle technique avait été falsifié»

Lorsque la voiture de la femme d'Alex Desavoye flanche fin 2018, c'est la panique. Elle travaille dans un hôpital à 30 kilomètres de chez eux et doit être véhiculée. Ils repèrent alors une Mercedes 250 turbo diesel vendue par un professionnel sur Leboncoin, et dont le contrôle technique atteste le très bon état, pour 2000 euros. Peu après l'achat, ils s'aperçoivent qu'elle ne réagit pas comme il faudrait. Ils lui font passer un second contrôle. Et là, surprise : c'est une épave. La faire réparer coûterait plus cher que son prix. Alex se lance dans deux ans d'une procédure judiciaire sans avocat. Il finit par toucher 500 euros de dommages et intérêts du centre de contrôle technique. Le concessionnaire, lui, n'a jamais répondu aux convocations et a fermé. «Je suis révolté que de pareils escrocs puissent agir en toute impunité. Ce sont toujours les plus pauvres qui se font avoir parce qu'ils achètent à petits prix et n'ont pas les moyens d'être bien assurés», s'indigne Alex.

# Alimentation **Le menu des petites et grosses tromperies n'a rien d'appétissant**

Origine mensongère, recettes modifiées, ingrédients illicites... Si les fraudes alimentaires se multiplient, les contrôles déployés par l'Etat, eux, restent limités.

**O**n ne voudrait pas gâcher les prochaines fêtes... mais près d'un foie gras de canard ou d'oie sur deux qui s'apprête à arriver sur les tables familiales pourrait ne pas être conforme aux réglementations en vigueur, comme c'était déjà le cas lors des divers pointages effectués par la DGCCRF (Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes), en 2019. Les inspecteurs, qui visaient aussi les autres produits à base de foie, avaient ainsi pu constater des références abusives à une appellation IGP (indication géographique protégée) ou à un Label rouge. Ou même que l'aliment avait subi une adjonction d'eau, quand ce n'était pas d'additifs interdits. Et c'était à

peine mieux côté vins fins : entre l'ajout de sucre dans des bouteilles d'AOP (appellation d'origine protégée) aloxe-corton en Bourgogne et, dans le Bordelais, l'assemblage illicite de vins languedociens ensuite rebaptisés pomerol, margaux ou saint-julien ; le taux d'anomalies avoisinait alors tout de même 15%.

De quoi frôler l'indigestion... Si ces arnaqueurs se montrent aussi imaginatifs, c'est bien sûr que leurs montages, qui rassemblent parfois toute une filière, rapportent gros. Selon la Commission européenne, ce type de fraude alimentaire permettrait de soutirer tous les ans à l'industrie agroalimentaire l'équivalent de

30 milliards d'euros. Pour démanteler ces réseaux, souvent composés d'une multitude d'intermédiaires, de l'agriculteur au trader en passant par le grossiste sans scrupule, Interpol et Europol, les deux organismes d'échange de renseignements sur la criminalité, en sont même réduits à renouveler chaque année l'opération Opson («nourriture» en grec ancien). L'édition 2021 de ce mégacoup de filet, mené dans les ports, les aéroports, sur les sites Internet, dans les commerces et sur les marchés, n'a pas déçu. Elle a pris dans ses mailles pas moins de 16 000 tonnes de denrées illicites - y compris de la viande d'animaux sauvages - pour une valeur de 53,8 millions

d'euros. Boissons alcoolisées, compléments alimentaires, produits sous appellation d'origine sont les plus ciblés. Interpol met également en garde contre l'huile d'olive coupée au saindoux, le miel au sirop de glucose, ou encore les poissons contenant des niveaux élevés de mercure.

Peu ragoûtant, ce bilan ne devrait pas s'arranger dans les prochains mois, avec le regain d'inflation qui incite plus que jamais les Français à traquer la bonne affaire. Ceux-ci doivent s'attendre à ce que certaines recettes soient revues en douce. La guerre en Ukraine transforme le tourne-sol en or ? Ni vu ni connu, l'huile de colza jouera les doublures. Le maïs a grillé sur pied pendant la canicule estivale ? Illico presto, l'amidon de riz pourra prendre sa place. Certes, la DGCCRF n'interdit pas certaines de ces substitutions temporaires.

Mais encore faut-il que le consommateur en soit clairement avisé, comme l'impose l'organisme. Les nouvelles tendances de consommation facilitent aussi le travail de ces escrocs. A l'image de cet arboriculteur d'Occitanie qui vendait à la ferme, «en circuit court» selon l'expression à la mode, des fruits et légumes qu'il avait en réalité achetés chez un grossiste.

Et pourtant, l'arsenal des sanctions contre cette «agrimafia» ne cesse de se renforcer. En vertu de la loi consommation de 2014, les fraudeurs encourtent ainsi jusqu'à deux ans d'emprisonnement et une amende de 300 000 euros, portée à 1,5 million d'euros dans le cas d'une entreprise. «Mais, en pratique, les pénalités prononcées oscillent plutôt entre 60 000 et 100 000 euros, détaille Julia Bombardier, avocate associée au sein du cabinet Tactics. Ceci s'explique peut-être par le fait que les magistrats, qui statuent alors au pénal, sont davantage habitués à se prononcer sur des infractions de droit commun. Or le montant de ce type d'amendes est généralement plus faible. On constate toutefois une tendance à l'augmentation.»

Mais avant de faire payer ces aigrefins, encore faut-il les pincer ! Selon un récent rapport de la Cour des comptes, à la DGCCRF, les effectifs en ETPT (équivalent temps plein annuel travaillé) ont fondu de 12% entre 2010 et 2019, en même temps que le nombre d'inspections reculait de près de 38%. «Les moyens publics consacrés aux contrôles des entreprises ne sont pas à la hauteur des enjeux, confirme Ingrid Kragl, directrice de l'information de l'ONG Foodwatch. Les crises sont gérées en mode «pompier», alors qu'il faudrait de la

**Le montant de ces divers trafics avoisinerait 30 milliards d'euros par an en Europe**



## Les produits et aliments dans le viseur de la Répression des fraudes

Taux d'anomalies constatées	
<b>60%</b> <b>COMPLÉMENTS ALIMENTAIRES</b>	<b>Etablissements contrôlés</b> Places de marché en ligne <b>Parmi les anomalies constatées</b> Allégations nutritionnelles et santé non autorisées <b>Le bilan des inspections</b> Parmi les autres griefs formulés par la DGCCRF : l'absence de liste des ingrédients, du poids net ou de la dose journalière recommandée. Pour un taux d'anomalies supérieur à tous les autres types de contrôles.
<b>46%</b> <b>FOIE GRAS DE CANARD OU D'OIE</b>	<b>Etablissements contrôlés</b> Elevages, sites industriels, commerces, marchés, sites Internet <b>Parmi les anomalies constatées</b> Présence d'additifs non autorisés <b>Le bilan des inspections</b> Pas rassurant pour Noël : les contrôles ont aussi détecté l'utilisation abusive de l'IGP (indication géographique protégée) et du Label rouge.
<b>33%</b> <b>HUILE D'OLIVE</b>	<b>Etablissements contrôlés</b> Exploitations agricoles, commerces, sociétés d'importation <b>Parmi les anomalies constatées</b> Erreur d'étiquetage <b>Le bilan des inspections</b> Les «approximations» ne manquent pas sur ce marché. Il arrive par exemple que de l'huile de grignons d'olive (peaux, fragments de noyaux) soit vendue comme de l'huile d'olive vierge extra!
<b>31%</b> <b>VOLAILLE</b>	<b>Etablissements contrôlés</b> Elevages, abattoirs, commerces <b>Parmi les anomalies constatées</b> Ajout d'eau <b>Le bilan des inspections</b> Lors de leurs contrôles menés dans les abattoirs comme dans les commerces, les agents de la DGCCRF vérifient en priorité le poids des découpes de poulets ou de dindes, que ces produits soient frais, ou alors surgelés.
<b>26%</b> <b>FRUITS ET LÉGUMES</b>	<b>Etablissements contrôlés</b> Exploitations agricoles, grossistes, commerces de détail, marchés <b>Parmi les anomalies constatées</b> Fausse origine France <b>Le bilan des inspections</b> La vogue des circuits courts incite certains à mentir sur la provenance de la marchandise, quel que soit d'ailleurs le type de commerce. La mention de la variété vendue peut aussi être erronée.
<b>14%</b> <b>VINS</b>	<b>Etablissements contrôlés</b> Etablissements vitivinicoles <b>Parmi les anomalies constatées</b> Erreurs d'étiquetage <b>Le bilan des inspections</b> Au rang des pratiques étroitement surveillées par la DGCCRF figure l'ajout de colorant. Mais les inspecteurs se montrent aussi vigilants sur d'éventuelles francisations de vins. Certaines productions espagnoles s'étant déjà retrouvées au rayon «vins du pays d'Oc».

Sources : bilan et communiqués 2022 de la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes, contrôles effectués en 2019, 2020 et 2021.

prévention.» Par mesure d'économies, l'Etat avait aussi fait le pari de l'autocontrôle, en vertu duquel les entreprises sont censées alerter l'administration dès qu'un produit présente un risque. On a vu méthode plus efficace... Si bien que Matignon semble désormais vouloir rectifier le tir, via la création d'une police de la sécurité sanitaire des aliments (PSSA). Ce big bang administratif, programmé pour janvier prochain, actera le mariage de deux administrations. D'un côté, la DGAL (Direction générale de l'alimentation), placée sous la

tutelle du ministère de l'Agriculture, qui contrôle la qualité des végétaux, des animaux et de l'environnement dans les exploitations agricoles, les sites industriels, les abattoirs... De l'autre, la DGCCRF, qui relève du ministère de l'Economie, et intervient sur les produits transformés, ou directement vendus aux Français. Dans le projet de loi de finances pour 2023 – soumis au Parlement à l'heure où nous écrivons –, Marc Fesneau, le ministre de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire, annonce ainsi un «renfort de 150 ETP»,

ainsi que «des crédits supplémentaires». Mais, dans les faits, seules 90 créations de postes seront réellement effectives, 60 de ces emplois étant simplement transférés de Bercy à l'Agriculture. De quoi provoquer l'ire des syndicats. «Le flou concernant la nouvelle organisation et le calendrier inquiète, énerve, et démotive les agents, s'insurge Roland Girerd, secrétaire général de Solidaires CCRF. Ce nom de police, c'est vraiment de la communication.» Si même eux n'y croient plus...

**MARIE NICOT**

# Assurances **L'intelligence artificielle est sur les traces des fraudeurs**

Tel est pris qui croyait prendre ! Parmi les moyens déployés pour débusquer les escrocs, les assureurs utilisent désormais des algorithmes sophistiqués.

**D**écidément incorrigibles, ces fraudeurs à l'assurance. Quand ils tiennent une bonne entourloupe, ils ne peuvent en effet pas s'empêcher de la reproduire à l'infini... Prenez ce kiné qui, avant de multiplier les arrêts de travail (127 au total !), avait souscrit pas moins de 20 contrats de prévoyance différents. Tout en pratiquant assidûment le culturisme, sur son temps désormais très libre, et en l'affichant sur les réseaux sociaux. Quant à cet autre petit malin, il avait ouvert sur Internet de nombreuses multirisques habitation, avant d'adresser des déclarations de dégâts des eaux, imaginaires mais suffisamment légers pour ne pas déclencher de visites d'expertise. Comme le souligne l'Agence de lutte contre la fraude à l'assurance (Alfa), exemples à l'appui, ces méthodes permettent de faire grossir les sommes détournées : pas moins de 3,3 millions d'euros dans le cas de notre kiné, et tout de même 26 000 euros pour notre plombier en herbe.

Mais ce dont les aigrefins ne se doutent sûrement pas, c'est que les assureurs savent aussi sortir l'artillerie lourde. Pas moins de 330 compagnies sont ainsi membres de l'Alfa, et participent par ce biais à un réseau de 1 600 correspondants antifraude. Faux

## Plus de 300 compagnies sont associées au sein d'une agence de lutte contre la fraude

sinistres ou surestimation des dommages, arrêts maladie injustifiés ou dépenses de soins fictives : ce maillage serré leur permet de mettre à jour les fraudes multiples, en vérifiant que plusieurs assureurs n'ont pas été bernés par une même personne, ou selon un même mode opératoire. Avec succès, semble-t-il : les tromperies identifiées par les membres de cette agence ont atteint 521 millions d'euros en 2021, contre 409 millions en 2020. Soit une hausse de 27%.

Il faut dire que les méthodes de ces assureurs sont bien rodées. «Elles se déclinent en quatre étapes : la détection, le tri, la vérification ou l'investigation, et enfin la décision», détaille Maxence Bizien, directeur

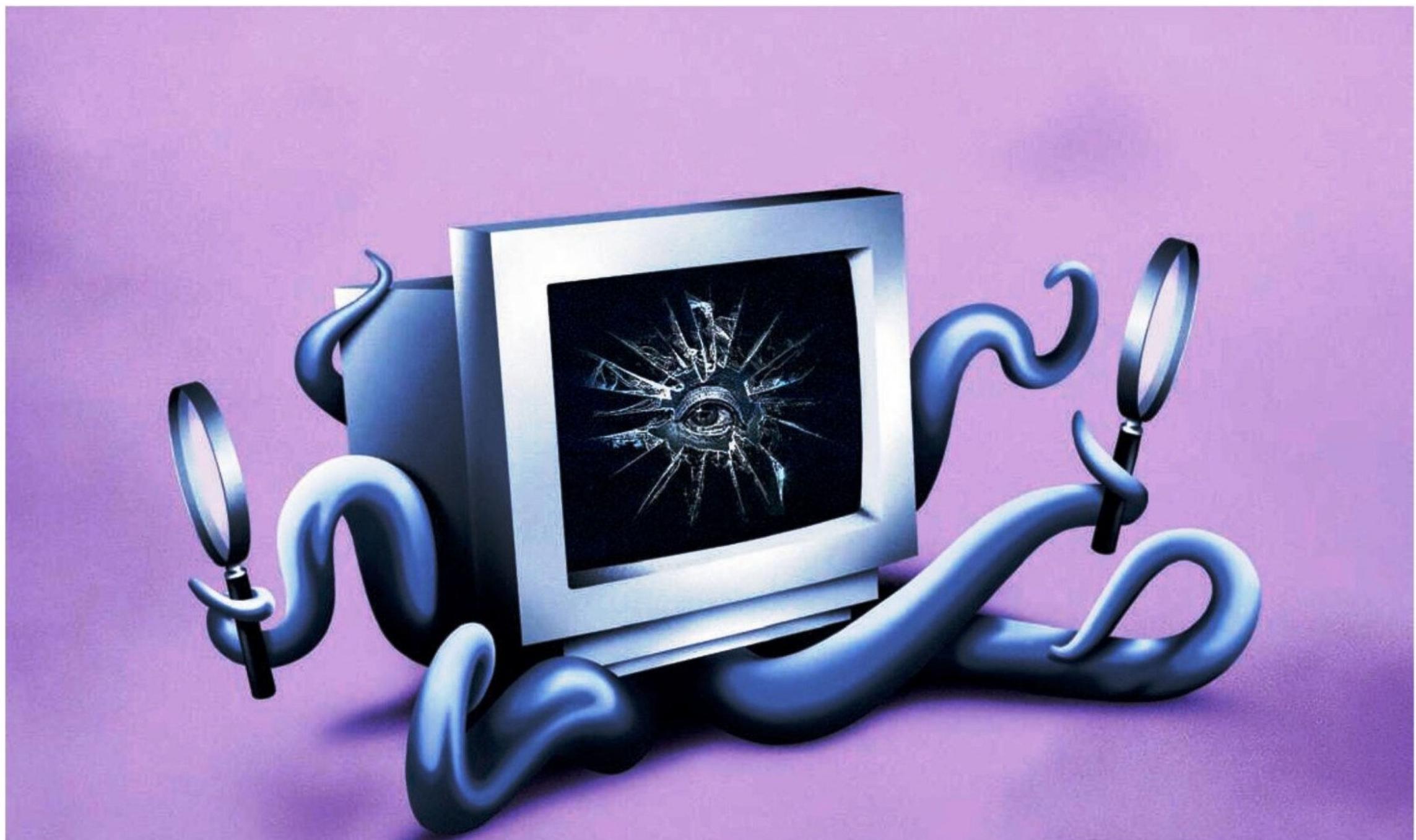
de l'Alfa. Et si, parfois, il ne s'agit que de rader le client indélicat, des poursuites judiciaires peuvent aussi être engagées. «Les compagnies doivent pouvoir prouver la fraude pour que soient appliquées par les autorités les sanctions prévues par le Code des assurances. Il faut donc faire preuve de rigueur et de précision», complète le directeur. Dans le détail, les assureurs s'en remettent souvent aux bonnes vieilles méthodes, comme le recours aux détectives privés, notamment en matière d'assurance à la personne (contrats de prévoyance, par exemple). «Nous travaillons alors à plusieurs, car il y a surveillance et filature», explique Pascal Burgueyre, enquêteur

privé basé dans la région de Bordeaux. Comme les assureurs n'ont pas accès au dossier médical, il s'agit dans de tels cas de constater si l'activité d'un assuré est conforme aux informations qu'il a communiquées aux assureurs.

Mais ce n'est pas tout : face à des escrocs qui n'hésitent pas à exploiter les nouveaux outils digitaux, les assureurs sont passés à l'intelligence artificielle. «C'est de manière empirique que les gestionnaires antifraude travaillent, en tentant de repérer des anomalies. Les outils numériques permettent donc un contrôle plus systématique, et l'identification de schémas opératoires invisibles par ces gestionnaires, qui étudient chaque dossier séparément», développe Benoît Legros, directeur commercial de Shift Technology. Cette start-up récupère ainsi au jour le jour les données fournies par les compagnies, ce qui permet de détecter certains modes opératoires, comme un sinistre survenu juste après une souscription. Les algorithmes utilisés comparent aussi les documents issus de dossiers différents. «Ces contrôles automatisés, par exemple entre des factures supposément émises par un même garage, permettent de détecter des faux», précise Thomas Dognin, directeur France des solutions d'intelligence artificielle d'IBM, qui a sa propre offre en la matière. Ces algorithmes croisent parfois les bases de données des assureurs avec des informations externes. De quoi débusquer une personne indemnisée parce qu'elle est prétendument en incapacité de travailler, mais qui aurait créé en parallèle sa propre entreprise. Le dernier apport de ces logiciels consiste en la possibilité de repérer un arnaqueur... avant même qu'il ne s'visse ! Il est vrai qu'un escroc professionnel ne transmet que rarement sa véritable identité. «Nous travaillons de plus en plus sur la fraude documentaire, par exemple les pièces d'identité falsifiées. Cela permet de détecter la tromperie potentielle dès la souscription du contrat», confirme Benoît Legros.

Autant d'outils qui facilitent le travail des contrôleurs des compagnies. Car hors de question de se passer de toute intervention humaine. «Les suspicions de fraude sont transmises aux gestionnaires, qui analysent ensuite les dossiers et mènent leur propre enquête», décrit Benoît Legros. «Les outils technologiques aident les assureurs dans leur processus de contrôle, mais ce n'est pas la panacée. La digitalisation permet surtout d'accélérer la détection», confirme Maxence Bizien. Les kinés bodybuildés n'ont plus qu'à bien se tenir !

**SÉVERINE CHARON**



## Trois techniques d'arnaque repérées par les inspecteurs

### EN ASSURANCE AUTOMOBILE

Nombre de compagnies fraudées:

**35**

Montants fraudés: **488 000 euros**

Un individu souscrit de nombreux contrats d'assurance, pour plusieurs véhicules. Puis il déclare une multitude de faux accidents, en désignant comme tiers responsable un conducteur, fictif, de voitures issues d'une flotte d'entreprise, dont il a usurpé les immatriculations. A priori, rien ne cloche, puisqu'un constat amiable est bel et bien rempli, et qu'un automobiliste y reconnaît sa responsabilité. En vertu des conventions entre assureurs, la compagnie rembourse donc le conducteur, avant de se retourner vers l'assureur du véhicule supposément responsable, qui n'a évidemment connaissance d'aucun sinistre. L'affaire a été détectée parce qu'une même voiture a été déclarée accidentée au même moment, à Paris et à Marseille.

### EN ASSURANCE SANTÉ

Nombre de compagnies fraudées:

**19**

Montants fraudés: **27 000 euros**

En un mois, un assuré souscrit pas moins de 19 contrats d'assurance santé individuelle, et en profite ensuite pour demander le remboursement des mêmes factures, en lien notamment avec des transports sanitaires. Le montant élevé de certaines de ces prestations de transport a attiré l'attention des contrôleurs et incité les assureurs à mener des vérifications conjointes. Ils constatent dès lors la démultiplication du remboursement d'un même trajet (les prescriptions médicales sont réelles et la collusion de l'entreprise de transport n'est pas avérée). Au final, l'escroc a adressé 35 factures, associées à 149 demandes de remboursement, pour un montant total détourné de 27 000 euros.

### EN ASSURANCE HABITATION

Nombre de compagnies fraudées:

**10**

Montants fraudés: **69 000 euros**

L'assuré souscrit son contrat sur Internet et, à peine quelques jours plus tard (il n'y a pas de délai de carence en assurance habitation), déclare un bris de glace, tout en transmettant une photo de la vitre cassée attestant le sinistre. Le montant de l'indemnisation est au-dessous du seuil de déclenchement d'expertise, et l'assuré est donc indemnisé de quelques centaines d'euros. Mais des recouvrements entre différents dossiers montrent que les vitres cassées le sont toutes... de manière identique ! En réalité, ce bris de glace n'est qu'un simple autocollant apposé sur une vitre en parfait état, et qui donne l'illusion du sinistre. Cette combine futée est un «plan Snapchat», via lequel chaque fraudeur a pu acheter son sticker.

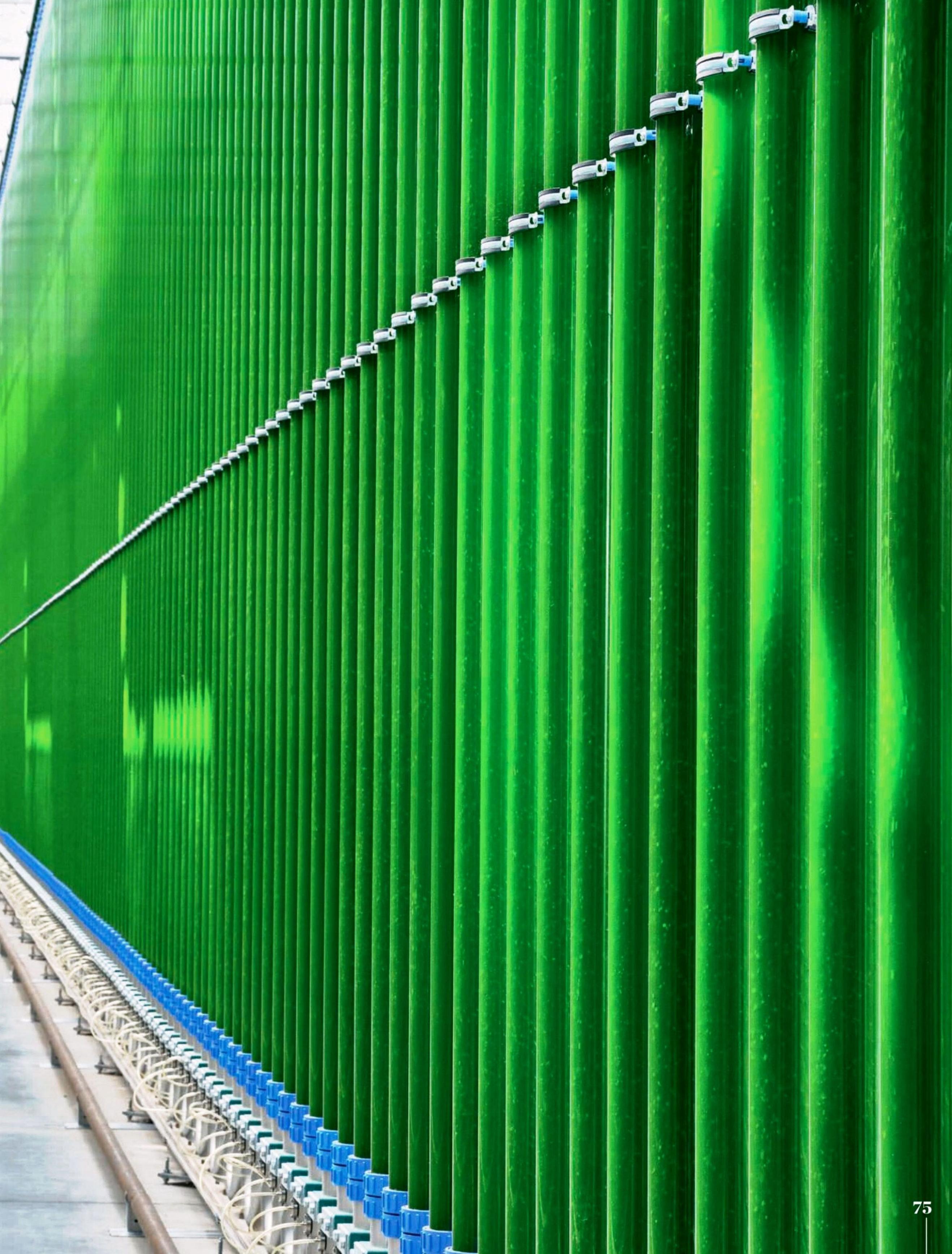


# Le futur de l'alimentation passe par ces microalgues

Dans cette ferme autrichienne poussent chlorelle et spiruline, destinées à être transformées en poudres ou en comprimés. Avec des techniques bien moins nocives pour la planète que l'exploitation en bassin ouvert.

AMÉLIE CHARNAY • REPORTAGE PHOTO : MANOLO MYLONAS POUR CAPITAL

Plus de 44 000 de ces tubes d'environ 6 mètres de hauteur, bourrés de capteurs, sont alignés en rangs serrés. Les microalgues, qui croissent en suspension dans l'eau, reçoivent ainsi assez de lumière tout en restant constamment alimentées en CO<sub>2</sub> et en nutriments.





**Ces cultures in vitro  
prolifèrent en toutes saisons**



Ces tubes nettoyés s'apprêtent à recevoir des algues qui atteindront la densité suffisante au bout de huit semaines. Mais la production ne repart pas forcément de zéro, comme ici. De février à novembre, elle est entretenue en permanence, de sorte à pouvoir être récoltée chaque semaine.

## Economie en images



Dans la pépinière, ces petites bouteilles accueillent des souches d'algues maison, indispensables au démarrage de la culture. Il faut en fournir 100 litres pour espérer en récolter 10 fois plus à la fin.



# 40 tonnes de poudre ultrapure sont produites chaque année

Lorsque la production est mature, l'eau de culture est évacuée par filtration et centrifugation. Les algues sont ensuite séchées à température très douce, environ 40 degrés, puis réduites en poudre, avant d'atterrir dans ce réservoir.

## Economie en images



Emballée dans des sacs de 10 kilos, la poudre ne comporte aucun additif.  
Chaque lot est contrôlé par des laboratoires extérieurs pour vérifier sa qualité et sa composition en nutriments.

# La consommation mondiale de microalgues ne fait que commencer



La poudre de microalgues peut être pressée en comprimés afin d'être consommée comme complément alimentaire. Mais elle est aussi vendue telle quelle, pour être utilisée en cuisine ou intégrée à des produits finis comme des pâtes, du miel ou du gin.

**P**as besoin de se trouver à proximité de l'eau pour produire des microalgues! C'est en effet au pied des Alpes autrichiennes que la société Jongerius ecoduna en cultive, à destination du secteur alimentaire. Elle alterne les variétés d'eau douce, suivant les saisons : spiruline tirant sur le bleu l'été, chlorelle d'un vert éclatant au printemps et en automne. Ici, pas de bassins ouverts. Tout se joue au sein d'une serre de 10 000 mètres carrés, qui abrite un imposant système de «photobioréacteurs» aux allures futuristes. La technologie consiste à faire proliférer des microalgues en suspension dans de l'eau, à l'intérieur de grandes colonnes en verre qui laissent passer le soleil.

Cette installation brevetée reproduit le processus de la photosynthèse. «Nos algues transforment le CO<sub>2</sub> en biomasse et en oxygène, grâce à l'énergie apportée par le soleil», résume Lukas Neuwirth, responsable qualité chez Jongerius ecoduna. La petite entreprise de 17 salariés a réussi à prouver que ce système pouvait fonctionner à une

échelle industrielle. Ce qui a motivé, fin 2020, le rachat de cette start-up, créée sous le nom d'Ecoduna en 2008, par le groupe néerlandais Jongerius. Les avantages de ce mode de culture sont multiples, à commencer par la qualité du produit fini. «Ce circuit fermé protège les algues des métaux lourds qui peuvent être présents dans l'environnement», observe l'ingénieur. Et, surtout, les rendements sont élevés : de 35 à 40 tonnes de poudre par an à l'hectare, soit 10 fois plus qu'en milieu ouvert, tout en réduisant la quantité d'eau utilisée.

Faibles en calories mais riches en protéines et en vitamines, la spiruline comme la chlorelle possèdent des qualités nutritionnelles exceptionnelles. Et leur culture est bien moins nocive pour la planète que l'agriculture traditionnelle. Ce qui explique que leur demande soit croissante. Le marché européen devrait ainsi augmenter de 5% par an en volume, et atteindre 1,6 milliard d'euros d'ici 2031, d'après la société d'études Transparency Market Research. De quoi permettre aux comptes de Jongerius ecoduna, pour l'heure déficitaires, de passer eux aussi dans le vert!

# Le Royaume-Uni, de crise en crise

La politique de l'offre que le précédent gouvernement britannique a voulu mettre en place a paniqué les marchés financiers. Tour d'horizon des – nombreuses – autres impasses dans lesquelles se trouve le pays.

'économie britannique a subi plusieurs chocs en 2022. Comme dans les autres pays développés, la crise énergétique a conduit à un ralentissement de la croissance et à une accélération de l'inflation. Celle-ci, qui n'était que de 2% au début de 2021, a atteint 10,1% en juillet 2022, et n'avait pas baissé en septembre. Un niveau élevé, même si la hausse des prix atteignait alors

10,9% en Allemagne et en moyenne dans l'Union européenne, et jusqu'à 17% aux Pays-Bas ou plus de 20% dans les pays baltes. Il faut dire qu'au Royaume-Uni les tarifs du gaz et de l'électricité ont suivi les prix de marché jusqu'au 1<sup>er</sup> octobre dernier, date à laquelle un plafonnement est entré en vigueur afin de limiter la hausse de la facture des ménages. Il freinera désormais l'inflation, mais aura un coût budgétaire élevé, estimé à 31 milliards de livres pour la période d'octobre 2022 à mars 2023.

Le niveau élevé de l'inflation, alors que le taux de chômage est faible (3,5% contre 3,8% au quatrième trimestre 2019, avant le début de la crise du Covid) et que les tensions sur le marché du travail restent fortes dans différents secteurs, a contribué à faire monter les tensions sociales. Le groupe de réflexion Resolution Foundation alertait ainsi, début septembre, sur les risques d'augmentation de la pauvreté, projetant une hausse de 11 à 14 millions du nombre de personnes vivant dans la pauvreté absolue, dont 30% d'enfants.

A ces difficultés économiques s'est ajoutée une crise politique : la démission de Boris Johnson, suivie, le 6 septembre, de la nomination de Liz Truss au poste de Première ministre. Le 23 septembre, un plan pour la croissance, très coûteux, a placé le pays au bord d'une crise financière. Fondé sur la théorie du ruissellement, ce programme misait sur de fortes baisses d'impôts, concentrées sur les ménages les plus riches et les entreprises. Mais il ne prévoyait pas de baisses équivalentes des dépenses publiques. Il rompait avec la tonalité sociale que Boris Johnson souhaitait donner à son action. Reposant sur la politique de l'offre assortie de mesures

de déréglementation et la création de zones franches d'investissement, le plan comptait sur la croissance induite pour éviter la hausse de l'endettement public. Il a fait l'objet de nombreuses critiques d'économistes (et même du FMI) et a inquiété les marchés financiers. Les taux d'intérêt des emprunts publics à 10 ans sont vite montés, passant de 3,1 à 4,5% entre le 19 et le 27 septembre, et conduisant la Banque d'Angleterre à adopter des mesures d'urgence afin d'éviter un krach financier, venu notamment des fonds de pension. La livre a de son côté reculé, de 1,14 à 1,11 euro sur la même période.

En quelques jours, la démission du chancelier de l'Echiquier (ministre des Finances) Kwasi Kwarteng, son remplacement par Jeremy Hunt, l'annulation d'une grande partie des baisses d'impôts, la démission de Liz Truss et son remplacement par Rishi Sunak, riche financier, peu populaire parmi les Britanniques mais apprécié des milieux d'affaires, l'annonce de la présentation d'un budget le 17 novembre, maintenant le soutien aux ménages et entreprises frappés par la hausse des prix de l'énergie ainsi que l'objectif de réduction des déficits publics, ont calmé les tensions sur les marchés financiers. Les taux à 10 ans sont redescendus à 3,4%

début novembre, et la livre est remontée à 1,16 euro.

La Banque d'Angleterre a relevé son taux directeur de 0,75 point, à 3%, le 3 novembre, reconnaissant que l'inflation pourrait atteindre 11% en fin d'année avant de baisser «de façon importante» au printemps 2023. Le nouveau gouvernement doit faire face à une situation particulièrement difficile, alors que la croissance a probablement été négative au troisième trimestre : limiter l'impact de la hausse des prix de l'énergie et des taux d'intérêt sur les ménages et les entreprises les plus fragiles, s'engager sur un objectif de réduction de la dette et des déficits publics, tout en restaurant un système de santé mis à mal par la pandémie et en soutenant la croissance. L'exercice sera périlleux. L'épisode de fin septembre a montré que les marchés financiers ne croient plus à la seule politique de l'offre.



**Par Catherine Mathieu,**  
économiste à l'OFCE  
(Observatoire français des  
conjonctures économiques)

# Les risques d'allocations chômage modulables

Le projet de réforme de l'assurance chômage, qui vise à faire varier l'indemnisation selon la conjoncture, pourrait complexifier un peu plus le système. Et n'avoir que peu d'effet sur la reprise d'activité.

**I**n théorie, les systèmes d'assurance chômage visent à définir des règles «optimales» permettant aux chômeurs de faire face à leurs dépenses contraintes comme le loyer ou le chauffage, sans décourager leur recherche d'emploi, ni allonger excessivement les épisodes de chômage. Stabiliser de la sorte la situation financière de chaque chômeur contribue à stabiliser la conjoncture, et ce d'autant plus que le nombre d'allocataires augmente quand l'activité économique ralentit. Cela étant acquis, il est compréhensible de se demander, comme le fait aujourd'hui le gouvernement, si «une assurance chômage plus incitative quand ça va bien et plus protectrice quand ça va mal» ne serait pas encore plus bénéfique pour l'économie.

Dans sa grande majorité, la littérature économique considère les règles d'assurance chômage indépendantes des cycles d'activité, et cette approche est depuis toujours largement dominante en pratique. A l'inverse, la théorie relative à une modulation conjoncturelle de ces mêmes règles reste ambiguë. Certains travaux penchent pour une assurance contracyclique, quand d'autres militent pour la procyclicité, mais avec, dans les deux cas, des gains estimés limités. Rarement appliquée, la modulation conjoncturelle des règles est donc aussi peu évaluée. Seules les extensions de droits en vigueur aux Etats-Unis ont pu l'être, et ont démontré des résultats positifs. Ces extensions consistent, par exemple, en un prolongement automatique, de 50 à 75%, de la durée d'indemnisation, quand le chômage s'accélère ou franchit des seuils prédéterminés au niveau fédéral ou des Etats fédérés. Mais le modèle canadien, dont veut s'inspirer le gouvernement pour sa réforme, n'a lui pas démontré d'effet tangible sur les difficultés de recrutement, la stabilisation macroéconomique ou le plein-emploi. Il faut dire que ce système est aussi illisible qu'imprévisible : les conditions d'éligibilité, de durée des droits et de niveau d'allocation, fixées selon le taux de chômage au sein de chaque Etat, aboutissant à près de 3350 cas différents !

Il faut par ailleurs noter qu'en France les règles sont déjà fortement contracycliques. D'une part, les contributions versées sont indépendantes de la situation économique – et dès lors naturellement contracycliques. D'autre part, les allocations s'avèrent d'autant plus faibles que les prix et les rémunérations augmentent vite. La réforme de 2019 a renforcé ce dernier effet, car des salaires plus anciens sont désormais pris en compte, ce qui, dans la plupart des cas, réduit l'allocation. Dans un contexte de flambée des prix, ces règles finissent même par ramener l'allocation chômeur très au-dessous du taux de remplacement réglementaire de 57%. Avec l'inflation prévue par l'Unedic (5,4% en 2022, puis 4% en 2023), le taux de remplacement n'est en effet que de 52% en moyenne la première année de chômage, soit 5 points de moins. Et de 49%, soit 8 points d'écart, si jamais les droits durent au-delà. La contracyclicité est donc très marquée au niveau individuel, et excessive lorsque l'inflation accélère, l'objectif de maintien de la consommation ne pouvant alors être atteint.

Des bases théoriques ambiguës, la complexité, des gains faibles et aléatoires expliquent que très peu de pays pratiquent une modulation conjoncturelle des droits à l'assurance chô-

mage. Au-delà des économies budgétaires, indéniables, que celle-ci pourrait générer, on peut cependant douter de son effet sur les incitations à la reprise d'emploi. Confrontés à 300 pages de règlements et autant de circulaires d'application, la plupart des assurés sont déjà dans l'incapacité d'anticiper le niveau et la durée des droits en cas de perte d'emploi. La contracyclicité ajoutera donc forcément de la complexité et de l'imprévisibilité à ces règles. Pour l'essentiel, les seules incitations consécutives à des droits plus durs à acquérir, moins élevés et moins longs (mais pas moins chers pour les assurés) résulteront de la contrainte financière accrue pesant sur les chômeurs, qui ferait inévitablement diminuer le chômage «indemnisé». Mais rien n'indique que cela résorberait les difficultés de recrutement ou profiterait à l'emploi et à la croissance.



**Par Bruno Coquet,**  
docteur en économie, expert  
des politiques publiques  
associé à l'OFCE

# Les 100 Français les plus riches

Le patrimoine professionnel des familles françaises les plus aisées se maintient malgré la baisse des marchés financiers cette année. De quoi alimenter l'éternel débat sur un partage inéquitable des richesses.

a nouvelle a été donnée par l'intéressé lui-même. En octobre, Bernard Arnault, le patron de LVMH, a annoncé avoir vendu le jet privé de son groupe de luxe. Excédé d'être suivi sur les réseaux sociaux par des militants écologistes dénonçant un moyen de transport polluant réservé à des privilégiés, l'homme le plus riche de France a pris une mesure radicale. Mais il ne volera pas en low-cost pour autant et louera incognito des avions privés si besoin...

Décidément, il ne fait jamais bon être un riche en France. Quand la conjoncture s'améliore, on accuse ces nantis d'amasser sans compter. Et quand elle est mauvaise, les voilà blâmés de rester prospères. Notre nouveau palmarès des 100 premières fortunes françaises ne contribuera pas à dissiper ces ressentiments bien gaulois. Alors que, depuis un an, les marchés financiers ont flanché sous l'effet de la guerre en Ukraine, de l'inflation et de la menace d'une crise économique mondiale, leur patrimoine professionnel a été à peine écorné (-2,8%), avec un cumul de 759 milliards d'euros. Soyons honnêtes, certains ont perdu beaucoup plus, notamment parmi ceux cotés à la Bourse de Paris. D'Octave Klaba

## Le cumul de ces fortunes atteint près de 760 milliards d'euros

(OVHcloud, -30%) à François Feuillet (Trigano, -36%) ou aux Lescure (Seb, -37%), c'est la soupe à la grimace.

Ne pleurons quand même pas trop vite. La majorité de nos familles ont encore connu de belles progressions cette année. A commencer par celle de Rodolphe Saadé (CMA CGM): +179% ! De quoi apporter de l'eau au moulin de ceux qui réclament une taxation des entreprises comme celle de cet armateur marseillais, dont les profits ont explosé sous l'effet de la reprise post-Covid et de la flambée des prix du fret. Rappelons aussi que la plupart de ces propriétaires n'ont pas l'intention de céder leurs activités. La hausse de leur patrimoine reste donc latente. Elle a au moins le mérite d'exister. Cela n'est guère le cas de certaines start-up dont les fortes valorisations

clairent suite à des levées de fonds pourraient faire croire que leurs dirigeants sont devenus subitement milliardaires. «Le problème, c'est que leur activité réelle est souvent modeste, estime le spécialiste Benoît Boussemart,

auteur de notre étude. Cela ne permet pas de les évaluer sérieusement et explique leur absence dans ce palmarès.» Avez-vous remarqué ? C'est fou le nombre de start-upeurs qui refusent de divulguer leur chiffre d'affaires...

**BRUNO DECLAIRIEUX**

## LA MÉTHODE DE NOTRE ENQUÊTE

Comme chaque année, nous avons fait appel à l'expert financier Benoît Boussemart. Sa méthodologie rigoureuse ne considère que les entreprises pour lesquelles des documents financiers tangibles sont disponibles. Il a ensuite retenu les parts réellement détenues par les familles, via leurs holdings personnelles, situées en France ou à l'étranger, en tenant compte de leur endettement. Les sociétés cotées ont été valorisées à partir de la moyenne des cours de Bourse du dernier jour de juin à septembre 2022 comparée à la même moyenne l'an passé. Les sociétés non cotées ont été valorisées avec les ratios de leur secteur.



**1 BERNARD ARNAULT  
(LVMH)**

Il est le seul dirigeant français à faire partie des 10 plus grandes fortunes mondiales.

**2 AXEL DUMAS  
(HERMÈS)**

Le patrimoine de la famille Hermès, dont il fait partie, reste stable cette année.

**3 ALAIN ET GÉRARD WERTHEIMER  
(CHANEL)**

Très discrets, ces frères, qui contrôlent Chanel, fuient les médias. Et les photos récentes sont bien rares...

## Les grandes familles du luxe monopolisent le podium



### Rodolphe Saadé

A la tête du troisième armateur mondial, CMA CGM, le fils du fondateur Jacques Saadé engrange les profits suite à la surchauffe du commerce mondial. Parmi ses récents et nombreux investissements, il a racheté le quotidien «La Provence», à Marseille, où est implanté son siège social.

Rang	Famille de...	Fortune <sup>(1)</sup>	Evolution <sup>(2)</sup> 2021-2022	Commentaire
1.	<b>Bernard Arnault</b> (LVMH)	<b>133,69</b> milliards d'euros	<b>-2%</b>	Malgré un léger tassement de sa fortune dû à un cours de Bourse plus indécis cette année, le propriétaire du géant du luxe LVMH demeure l'homme le plus riche de France (et d'Europe).
2.	<b>Axel Dumas</b> (Hermès)	<b>86,03</b> milliards d'euros	<b>-1,2%</b>	Comme chaque année, le montant indiqué représente la fortune de toute la famille, composée de plus de 100 membres, contrôlant le sellier et dont fait partie le gérant.
3.	<b>Alain et Gérard Wertheimer</b> (Chanel)	<b>73,75</b> milliards d'euros	<b>+14,4%</b>	Les petits-fils du fondateur ne peuvent que se féliciter de la belle santé de leur maison de luxe. L'an dernier, l'activité a dépassé de 23% celle obtenue juste avant le Covid en 2019.
4.	<b>Françoise Bettencourt Meyers</b> (L'Oréal)	<b>67,31</b> milliards d'euros	<b>-8,3%</b>	A la suite de la vente d'actions détenues par Nestlé, la famille fondatrice du numéro 1 mondial des cosmétiques contrôle le capital, avec une participation qui passe de 33,3% à 34,7%.
5.	<b>Gérard Mulliez</b> (Groupe Mulliez)	<b>50,05</b> milliards d'euros	<b>+1,3%</b>	Jugé pertinent en interne, notre calcul porte sur l'ensemble du clan familial à la tête de ce géant de la distribution (Auchan, Leroy Merlin...) et non sur la seule branche de Gérard Mulliez.
6.	<b>Laurent, Thierry et Marie-Hélène Dassault</b> (Groupe Dassault)	<b>28,89</b> milliards d'euros	<b>-6,1%</b>	La holding familiale du célèbre avionneur reste présidée par un fidèle de la maison, Charles Edelstenne, 84 ans. Son mandat a même été prolongé de deux ans jusqu'à fin 2024.
7.	<b>Rodolphe Saadé</b> (CMA CGM)	<b>28,02</b> milliards d'euros	<b>+179%</b>	Cet armateur profite des tensions logistiques liées à la reprise post-Covid. Cette année, il a ainsi engrangé presque autant d'argent sur les six premiers mois que sur l'ensemble de 2021.
8.	<b>François Pinault</b> (Kering)	<b>26,86</b> milliards d'euros	<b>-26,6%</b>	Notre calcul n'intègre pas la toute récente opération de la famille, qui a fusionné ses domaines viticoles avec ceux du groupe Henriot et pris 75% du capital de la nouvelle structure.
9.	<b>Emmanuel Besnier</b> (Lactalis)	<b>14,78</b> milliards d'euros	<b>+8,2%</b>	Cette année, des rumeurs de rachat de Danone par Lactalis ont circulé sur les marchés. C'est dire le chemin parcouru par ce groupe de produits laitiers fondé par son grand-père en 1933.
10.	<b>Xavier Niel</b> (Iliad)	<b>9,74</b> milliards d'euros	<b>+4,3%</b>	Présent en France, Italie et Pologne, le magnat des télécoms ne cache pas ses ambitions européennes. Il a récemment acheté 2,5% de l'anglais Vodafone, via sa holding personnelle.
11.	<b>Pierre Castel</b> (Castel Frères)	<b>9,57</b> milliards d'euros	<b>-7,8%</b>	Installé en Suisse depuis de longues années, le cocréateur de ce grand producteur de vin et de bière vient d'écopé d'un gros redressement du fisc genevois pour omission de revenus.
12.	<b>Patrick Drahi</b> (Altice)	<b>8,91</b> milliards d'euros	<b>-29,7%</b>	Son groupe de télécoms a été récemment victime d'une cyberattaque. Des infos sur le train de vie du milliardaire ont été reprises en ligne, entraînant une plainte de la société.
13.	<b>Vincent Bolloré</b> (Bolloré)	<b>8,65</b> milliards d'euros	<b>+1,6%</b>	En février, le milliardaire breton a laissé les rênes de son groupe (propriétaire de Capital) à ses enfants, même s'il préside toujours la holding de contrôle familiale, Compagnie de l'Odet.
14.	<b>Nicolas Puech</b> (Hermès)	<b>7,45</b> milliards d'euros	<b>-1,1%</b>	Ce petit-fils d'Emile Hermès, fondateur de la société, n'a jamais voulu faire partie de la holding de contrôle familiale créée en 2011 pour contrer à l'époque les appétits de LVMH.
15.	<b>Alain Mérieux</b> (bioMérieux)	<b>7,13</b> milliards d'euros	<b>-8,2%</b>	A la tête de ce spécialiste du diagnostic in vitro, les Mérieux viennent d'ouvrir leur capital à la famille fondatrice de Fiat, via sa holding Exor. Notre calcul s'appuie sur cette opération.
15.	<b>Pierre Omidyar</b> (eBay, PayPal)	<b>7,13</b> milliards d'euros	<b>-59,7%</b>	Faute de documents récents, l'estimation de la fortune du fondateur (d'origine française) du site de commerce en ligne eBay est délicate. Il se consacre aujourd'hui à la philanthropie.
17.	<b>Christian et Olivier Courtin-Clarins</b> (Clarins)	<b>6,30</b> milliards d'euros	<b>+1%</b>	Changement de génération cette année à la tête de ce groupe de cosmétiques: Virginie (fille de Christian) est devenue DG et Prisca (fille d'Olivier), présidente du comité de surveillance.
18.	<b>Alexandre Ricard</b> (Pernod Ricard)	<b>6,21</b> milliards d'euros	<b>+7,8%</b>	Les ventes du numéro 2 mondial de vins et spiritueux, fondé par son grand-père, ont connu durant le dernier exercice, clôturé en juin, leur plus forte croissance depuis trente ans.
19.	<b>Marc Hériard-Dubreuil</b> (Rémy Cointreau)	<b>5,72</b> milliards d'euros	<b>+4,8%</b>	En juillet, Marie-Amélie de Leusse a succédé à son oncle, Marc Hériard-Dubreuil, à la présidence du conseil d'administration de ce groupe de spiritueux très prospère.
20.	<b>Marie-Christine Coisne-Roquette</b> (Sonepar)	<b>5,46</b> milliards d'euros	<b>+8,1%</b>	Les familles détenant ce leader de la distribution de matériel électrique via la holding Colam Entreprendre, et dont est issue la présidente, contestent notre évaluation et sa parution.

(1) Ces montants indiquent le patrimoine professionnel des familles propriétaires, parfois nombreuses, et non celui de la personne citée (fondateur, P-DG ou dirigeant emblématique, s'il y en a). (2) Cette évolution peut parfois tenir compte de fortunes de l'an dernier ajustées rétroactivement. NP: non pertinent.

# Toujours peu de femmes dans notre classement

Rang	Famille de...	Fortune <sup>(1)</sup>	Evolution <sup>(2)</sup> 2021-2022	Commentaire
21.	<b>Margarita Louis-Dreyfus</b> (Louis Dreyfus Company)	<b>4,91</b> milliards d'euros	<b>NP</b>	La fondation Akira, dont la veuve de Robert Louis-Dreyfus et ses enfants sont bénéficiaires, contrôle cette maison de négoce dont une partie du capital a été vendue à un fonds d'Abu Dhabi.
22.	<b>Robert Peugeot</b> (Peugeot Invest)	<b>4,65</b> milliards d'euros	<b>+4%</b>	La holding familiale Etablissement Peugeot Frères contrôle cette société d'investissement qu'il preside et dont la participation la plus connue reste bien sûr l'ex-PSA, Stellantis.
23.	<b>Marc Ladreit de Lacharrière</b> (Fimalac)	<b>4,53</b> milliards d'euros	<b>+3%</b>	Cet entrepreneur investit dans le spectacle vivant, le digital, l'hôtellerie, le capital-investissement et dans l'immobilier. Il fournit une valorisation (4,7 milliards) proche de la nôtre.
24.	<b>Gilles Martin</b> (Eurofins)	<b>4,51</b> milliards d'euros	<b>-33,7%</b>	La baisse des tests anti-Covid, dont ce labo de bioanalyse est un spécialiste, a pesé ces derniers mois sur le cours de Bourse d'Eurofins. La fortune de la famille propriétaire en pâtit.
25.	<b>Stéphane Bancel</b> (Moderna)	<b>4,34</b> milliards d'euros	<b>-53,1%</b>	Après s'être envolée durant la crise sanitaire, l'action de ce labo précurseur sur les vaccins anti-Covid a nettement chuté ces derniers mois. D'où la baisse du patrimoine de son patron.
26.	<b>Anne et Henri Beaufour</b> (Ipsen)	<b>4,20</b> milliards d'euros	<b>+19,3%</b>	En début d'année, ce laboratoire a annoncé céder la branche de médicaments sans ordonnance (Smecta, Forlax...), dont l'usine historique de Dreux (28), fondée par leur grand-père en 1929.
27.	<b>Ginette Moulin</b> (Galeries Lafayette)	<b>3,86</b> milliards d'euros	<b>+36,9%</b>	Outre les fameux grands magasins, qui ont souffert durant la pandémie, sa famille possède depuis 2021 100% de La Redoute, en meilleure forme. Elle a aussi des parts de Carrefour.
28.	<b>Jean-François, Jean-Charles, Jean-Sébastien Decaux</b> (JCDecaux)	<b>3,51</b> milliards d'euros	<b>-32,6%</b>	Après la lourde chute de ses résultats en 2020, le numéro 1 mondial du mobilier urbain publicitaire va mieux. La Bourse reste toutefois méfiante. D'où une baisse de notre évaluation.
29.	<b>Edouard Roquette</b> (Roquette Frères)	<b>3,47</b> milliards d'euros	<b>+9,5%</b>	Hausse l'an dernier du chiffre d'affaires, du résultat net et des fonds propres pour le spécialiste mondial de la transformation d'amidons: de bonnes nouvelles pour ses propriétaires.
30.	<b>Wendel</b> (Wendel)	<b>3,29</b> milliards d'euros	<b>-3,8%</b>	Représentée par six membres au conseil de surveillance, la famille, composée de plus de 1100 personnes, détient 39,3% de ce fonds d'investissement aux actifs très variés.
31.	<b>Sophie Bellon</b> (Sodexo)	<b>3,22</b> milliards d'euros	<b>+1,3%</b>	En janvier, Pierre Bellon, qui avait fondé ce géant de la restauration collective en 1966, est décédé à 92 ans. Il n'avait quitté la présidence qu'en 2016, en laissant le poste à sa fille.
32.	<b>Paul-Georges Despature</b> (Somfy, Damart)	<b>3,13</b> milliards d'euros	<b>-30,3%</b>	Si l'activité de Damart (textile) profite de la crise énergétique, celle de Somfy (domotique) souffre de l'inflation et du conflit ukrainien. Or elle pèse plus dans le portefeuille de la famille.
33.	<b>Mohed Altrad</b> (Groupe Altrad)	<b>3,03</b> milliards d'euros	<b>+13,1%</b>	Solides performances ces derniers mois pour son groupe de services industriels, qui a notamment multiplié les acquisitions, représentant 1,3 milliard d'euros de revenus récurrents.
34.	<b>Charles Edelstenne</b> (Dassault Systèmes)	<b>3</b> milliards d'euros	<b>-16,2%</b>	En janvier prochain, le dirigeant, qui a contribué à la création de cet éditeur de logiciels et dont il détient près de 6% du capital, en quittera la présidence, atteint par la limite d'âge.
35.	<b>Martin Bouygues</b> (Bouygues)	<b>2,96</b> milliards d'euros	<b>-3%</b>	Année après année, la holding familiale que le dirigeant contrôle avec son frère Olivier et leurs familles se renforce au capital du groupe (24,4% fin 2021 contre 22,4% fin 2020).
36.	<b>François Perrodo</b> (Perenco)	<b>2,90</b> milliards d'euros	<b>NP</b>	Fondée par son père, cette société exploite des gisements pétroliers n'intéressant plus les majors. Notre estimation est sans doute très sous-évaluée, faute d'informations fiables.
37.	<b>Philippe d'Ornano</b> (Sysley)	<b>2,79</b> milliards d'euros	<b>+11,2%</b>	Cette marque de cosmétiques de luxe fondée par ses parents fête ses 50 ans d'existence. Notre valorisation s'appuie sur des apports de titres de la famille à des sociétés nouvelles.
38.	<b>Ariane de Rothschild</b> (Edmond de Rothschild)	<b>2,66</b> milliards d'euros	<b>+3,9%</b>	La veuve de Benjamin de Rothschild est à la tête de cette banque franco-suisse. Ayant des vignes et des hôtels, non évalués ici, elle dispose d'une fortune à coup sûr plus élevée.
39.	<b>Olivier Pomel</b> (Datadog)	<b>2,60</b> milliards d'euros	<b>-25,3%</b>	Installée aux Etats-Unis et cotée au Nasdaq, sa société est spécialisée dans la surveillance des applications dans le cloud. Elle a vu son cours de Bourse très chahuté ces derniers mois.
40.	<b>Norbert Dentressangle</b> (Dentressangle)	<b>2,56</b> milliards d'euros	<b>+17,4%</b>	Cet homme d'affaires qui a fait fortune en revendant son groupe de transport routier a créé sa société d'investissement, codirigée avec son fils (Pierre-Henri) et sa fille (Marine).

(1) Ces montants indiquent le patrimoine professionnel des familles propriétaires, parfois nombreuses, et non celui de la personne citée (fondateur, P-DG ou dirigeant emblématique, s'il y en a). (2) Cette évolution peut parfois tenir compte de fortunes de l'an dernier ajustées rétroactivement. NP: non pertinent.



**Sophie Bellon**  
Au sein du CAC 40, la fille de Pierre Bellon, créateur du géant de la restauration collective Sodexo, est la seule femme à la fois P-DG et actionnaire de référence. Elle aura la charge de relancer un groupe touché par la crise sanitaire, qui vise un retour de ses marges d'avant-Covid en 2023.



**Charles Edelstenne**  
Agé de 85 ans en janvier prochain, l'ex-bras droit de Serge Dassault cédera la présidence de l'éditeur de logiciels Dassault Systèmes, qu'il a contribué à fonder en 1981. Mais son mandat à la tête de la holding familiale a été prolongé de deux ans, dans l'attente d'une succession durable.

## La fortune du créateur de Snapchat a fondu de 83% !



**Louis Le Duff**

Depuis sa création en 1976, le groupe agroalimentaire installé à Rennes et qui porte son nom n'en finit pas de grandir. Il a récemment encore racheté trois industriels en France, aux Etats-Unis et au Portugal, spécialisés dans les plats cuisinés et dans la boulangerie surgelée.

Rang	Famille de...	Fortune <sup>(1)</sup>	Evolution <sup>(2)</sup> 2021-2022	Commentaire
41.	<b>Jean Mane</b> (Mane)	<b>2,47</b> milliards d'euros	<b>+16%</b>	Chaque année, l'arrière-petit-fils du fondateur de cette prospère société d'arômes et de parfums, située près de Grasse (06), s'oppose à notre projet de valorisation du patrimoine familial.
42.	<b>Jean-Pierre Cayard</b> (La Martiniquaise)	<b>2,41</b> milliards d'euros	<b>+3,9%</b>	En avril, ce groupe de spiritueux a reçu une amende pour avoir pris le contrôle de Marie Brizard sans l'avoir notifié. A noter que son P-DG juge notre évaluation trop élevée.
43.	<b>Radat et Lamoure</b> (Groupe Atlantic)	<b>2,39</b> milliards d'euros	<b>+7,7%</b>	Belles performances l'an dernier pour ce groupe vendéen expert dans le chauffage et la ventilation, les familles des fondateurs demeurant toujours les principaux actionnaires.
44.	<b>Louis Le Duff</b> (Groupe Le Duff)	<b>2,25</b> milliards d'euros	<b>+25%</b>	Spécialiste dans la boulangerie-viennoiserie surgelée (Bridor...) et la restauration (Brioche dorée, Del Arte...), cet entrepreneur breton dispose également de revenus fonciers.
45.	<b>Jacques Veyrat</b> (Impala)	<b>2,18</b> milliards d'euros	<b>-2,7%</b>	Cet ancien dirigeant de Louis Dreyfus a fondé en 2011 sa holding d'investissement aux participations diverses, allant de l'énergie aux cosmétiques, et plus récemment dans le cinéma.
46.	<b>Edouard Carmignac</b> (Carmignac)	<b>2,15</b> milliards d'euros	<b>+6,4%</b>	En juillet, le Conseil d'Etat a débouté le fondateur de cette importante société de gestion de sa demande d'annulation de la plainte lancée par Bercy à son encontre pour fraude fiscale.
47.	<b>Pierre-Etienne Bindschedler</b> (Soprema)	<b>2,11</b> milliards d'euros	<b>+54%</b>	Notre évaluation repose sur les comptes consolidés 2021 de ce spécialiste de l'isolation et de l'étanchéité des bâtiments. Fonds propres, chiffre d'affaires et résultat net performant.
47.	<b>Gérard Déprez</b> (Loxam)	<b>2,11</b> milliards d'euros	<b>+9,9%</b>	Le propriétaire de cette importante société de location de matériels de BTP juge notre analyse trop optimiste et estime son patrimoine à une valeur de 1,5 milliard d'euros uniquement.
49.	<b>Octave Klaba</b> (OVHcloud)	<b>2,10</b> milliards d'euros	<b>-30%</b>	Introduite en Bourse mi-octobre 2021 avec une valeur de 18,50 euros, l'action du leader européen de l'hébergement de sites Web est descendue autour de 10 euros un an plus tard.
50.	<b>Jacques Bouriez</b> (Louis Delhaize)	<b>2,06</b> milliards d'euros	<b>-2,8%</b>	Présent dans la distribution alimentaire (Cora, Match...), les jardineries (Truffaut) et le Web (Houra.fr), ce distributeur resté familial s'est séparé l'an dernier de ses animaleries (Animalis).
51.	<b>Stéphane Courbit</b> (LOV Group)	<b>2,02</b> milliards d'euros	<b>+56,6%</b>	En juillet, cet homme d'affaires a introduit en Bourse sa société de production Banijay et celle de paris en ligne Betclic. Il possède aussi des hôtels et des restaurants chics.
51.	<b>Antoine Fiévet</b> (Groupe Bel)	<b>2,02</b> milliards d'euros	<b>-20,2%</b>	Conjoncture difficile pour ce célèbre groupe fromager qui voit flamber ses coûts de matières premières et de transport. Au premier semestre 2022, ses profits ont fondu de 49%.
53.	<b>Laurent Burelle</b> (Plastic Omnium)	<b>2,01</b> milliards d'euros	<b>-11,1%</b>	En 2021, l'actif net réévalué des participations de la famille Burelle (dont le principal est l'équipementier automobile Plastic Omnium) a baissé de 2,8 à 2,4 milliards d'euros.
54.	<b>Daniel Roullier</b> (Groupe Roullier)	<b>1,92</b> milliard d'euros	<b>+11,6%</b>	Changement de génération à la tête de ce spécialiste des fertilisants et nutriments pour animaux. Hélène Cappe, petite-fille du fondateur, a succédé à sa mère à la direction générale.
55.	<b>Foriel-Destezet</b> (Adecco)	<b>1,86</b> milliard d'euros	<b>-2,1%</b>	L'évaluation du patrimoine des héritiers du cofondateur du groupe d'intérim Adecco, décédé l'année dernière, a été effectuée à partir de la holding familiale Akila au Luxembourg.
56.	<b>Jean-Claude Fayat</b> (Fayat)	<b>1,84</b> milliard d'euros	<b>+6,4%</b>	En juillet, Clément Fayat, le fondateur de ce groupe de BTP bordelais, est décédé à l'âge de 90 ans. Il en avait quitté la présidence en 2013 et laissé la place à son fils Jean-Claude.
57.	<b>Evan Spiegel</b> (Snap)	<b>1,83</b> milliard d'euros	<b>-83%</b>	Sérieuse dégringolade pour le fondateur américain du réseau social Snapchat, naturalisé français en 2018. Des résultats décevants cette année ont fait dévisser son cours de Bourse.
58.	<b>Bris Rocher</b> (Yves Rocher)	<b>1,76</b> milliard d'euros	<b>-24,8%</b>	Baisse des ventes et de la rentabilité, crainte de réduction d'effectifs, critiques sur les activités maintenues en Russie... Son groupe de cosmétiques connaît des difficultés.
58.	<b>Charles Ruggieri</b> (Batipart)	<b>1,76</b> milliard d'euros	<b>+58,6%</b>	Hausse des fonds propres et de l'Ebitda l'an dernier: le groupe immobilier qu'il a fondé en 1988 et dont il a cédé la direction à ses enfants connaît de bonnes performances.
60.	<b>Lescure</b> (Seb)	<b>1,73</b> milliard d'euros	<b>-37,3%</b>	Année symbolique pour ce fabricant de petit électroménager: pour la première fois, la direction générale a été confiée à un dirigeant qui n'est pas issu de la famille fondatrice ou lié à elle.

(1) Ces montants indiquent le patrimoine professionnel des familles propriétaires, parfois nombreuses, et non celui de la personne citée (fondateur, P-DG ou dirigeant emblématique, s'il y en a). (2) Cette évolution peut parfois tenir compte de fortunes de l'an dernier ajustées rétroactivement. NP: non pertinent.

# Les robots Magimix font la joie de leurs propriétaires

Rang	Famille de...	Fortune <sup>(1)</sup>	Evolution <sup>(2)</sup> 2021-2022	Commentaire
61.	<b>Christian Latouche</b> (Fiducial)	<b>1,72</b> milliard d'euros	<b>+7,5%</b>	Comptabilité, banque, conseil juridique, fournitures de bureau... cet homme d'affaires discret a bâti un vaste groupe de services aux entreprises. Il est aussi actionnaire du Stade Toulousain.
62.	<b>Jacques Gaston Murray</b> (Murray Holdings)	<b>1,65</b> milliard d'euros	<b>-5,2%</b>	Outre des hôtels à Miami et à Genève, la famille de ce dirigeant centenaire a deux sociétés anglaises dans la sécurité incendie et la climatisation. Elle souhaitait ne pas apparaître.
63.	<b>Jacques-Antoine Granjon</b> (Veepee)	<b>1,64</b> milliard d'euros	<b>-10,4%</b>	Concurrencé par des sites Web à la mode comme Vinted, le précurseur du déstockage en ligne doit se renouveler. Il vient de lancer une offre inédite de vêtements de seconde main.
64.	<b>Henri Chibret</b> (Laboratoires Théa)	<b>1,63</b> milliard d'euros	<b>+17,3%</b>	Belle croissance pour son labo expert en ophtalmologie, dirigé aujourd'hui par son neveu. 70% des produits sont fabriqués en France, mais 75% des ventes sont réalisées à l'étranger.
64.	<b>Alexis Lê-Quôc</b> (Datadog)	<b>1,63</b> milliard d'euros	<b>-24,9%</b>	Sans surprise, le cofondateur avec Olivier Pomel (numéro 39) de cette société spécialisée dans le cloud subit la même baisse du cours de l'action au Nasdaq. Il a aussi moins de parts.
66.	<b>Jean Cassegrain</b> (Longchamp)	<b>1,59</b> milliard d'euros	<b>0%</b>	Aucun compte n'étant publié, difficile de savoir précisément le niveau d'activité de cette marque de maroquinerie réputée et restée familiale. Notre évaluation se veut donc prudente.
67.	<b>Edouard de Jenlis</b> (Magimix)	<b>1,57</b> milliard d'euros	<b>NP</b>	C'est la première fois que nous valorisons le patrimoine de la famille propriétaire de ce fabricant de cuisines bourguignon, grâce à une augmentation de capital réalisée l'an dernier.
68.	<b>Bernard Fraisse</b> (Fareva)	<b>1,54</b> milliard d'euros	<b>+6,9%</b>	Alors qu'il cumulait jusqu'ici les deux postes, le président de ce sous-traitant industriel ardéchois a nommé un DG, tandis que son frère Jean-Pierre, vice-président, a pris du recul.
69.	<b>Descours, Cabaud</b> (Descours & Cabaud)	<b>1,52</b> milliard d'euros	<b>+31%</b>	Avec un CA et un Ebitda en nette hausse, ce distributeur de matériels pour l'industrie et le BTP affiche une belle santé. Satisfaisant pour les très nombreux actionnaires familiaux.
70.	<b>Thomas Savare</b> (Oberthur Fiduciaire)	<b>1,51</b> milliard d'euros	<b>-10,1%</b>	Les comptes consolidés de cet imprimeur de billets de banque et de documents sécurisés indiquent une activité moins reluisante en 2021. D'où la baisse de notre évaluation.
71.	<b>Marie-Jeanne Meyer</b> (Florac)	<b>1,49</b> milliard d'euros	<b>+10,4%</b>	Belle envolée des actifs disponibles au sein de cette société d'investissement familiale gérée par cette sœur de Robert Louis-Dreyfus avec ses enfants. Leur patrimoine en bénéficie.
71.	<b>Rothschild</b> (Rothschild & Co)	<b>1,49</b> milliard d'euros	<b>+10,4%</b>	En janvier, David de Rothschild quittera la présidence de cette banque d'affaires, qu'assurera un dirigeant extérieur à la famille. Notre calcul intègre les différentes branches françaises.
73.	<b>Michel Reybier</b> (Michel Reybier)	<b>1,48</b> milliard d'euros	<b>+16,5%</b>	Cet ancien industriel qui a fait fortune dans la charcuterie a réinvesti ses fonds dans des cliniques en Suisse, mais aussi dans l'hôtellerie de luxe (La Réserve Paris...) et des vignobles.
73.	<b>Christian Rolloy</b> (Promogim)	<b>1,48</b> milliard d'euros	<b>+10,4%</b>	Ce spécialiste de l'immobilier résidentiel détient aussi 21,5% du capital de son concurrent Kaufman & Broad. Sa famille a indiqué ne pas souhaiter apparaître dans notre palmarès.
75.	<b>Bruno Rousset</b> (Evolem)	<b>1,46</b> milliard d'euros	<b>+3,5%</b>	En 2019, cet homme d'affaires vendait l'assureur April. Il investit dans des PME et des start-up via son family office. Il avance une évaluation plus basse, à 0,9 milliard d'euros.
76.	<b>Lesaffre</b> (Lesaffre)	<b>1,45</b> milliard d'euros	<b>0%</b>	Le leader mondial de la levure, installé à Marcq-en-Barœul (59), est détenu par un groupe familial de plus de 500 membres. Il ne publie aucune donnée. Notre estimation reste prudente.
77.	<b>Jeanine Dick</b> (Virbac)	<b>1,44</b> milliard d'euros	<b>+0,7%</b>	Avec 49,7% du capital, sa famille contrôle ce laboratoire spécialisé dans la santé animale, coté en Bourse. Le cours de l'action a baissé mais les performances sont satisfaisantes.
77.	<b>Roland et Evelyne Gomez</b> (Proman)	<b>1,44</b> milliard d'euros	<b>+9,1%</b>	Cette entreprise de travail temporaire 100% familiale a réussi l'an dernier à retrouver rapidement ses niveaux d'avant-crise. Elle vient d'acquérir le numéro 3 néerlandais du secteur.
79.	<b>René Pich</b> (SNF Floerger)	<b>1,42</b> milliard d'euros	<b>+32,7%</b>	Ce groupe de chimie a dégagé l'an dernier de bons résultats. La direction assure que la famille n'a plus directement ou indirectement de parts dans la société et conteste ce calcul.
80.	<b>Patrice Pichet</b> (Groupe Pichet)	<b>1,41</b> milliard d'euros	<b>+2,2%</b>	Ce promoteur girondin nous a transmis une évaluation de son patrimoine à hauteur de 1,53 milliard d'euros, compte tenu d'une revalorisation de son vignoble, suite à un achat en 2022.

PHOTOS: FRED TANNEAU/AFP - FRANCK BOIBEAU/LA MONTAGNE/MAXPPP - FABRICE ANTERION/LE DAUPHINE/MAXPPP



**Henri Chibret**  
Issu d'une famille de scientifiques versés dans l'ophtalmologie depuis la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, ce pharmacien a lancé son propre laboratoire en 1994 pour traiter les maladies oculaires. Située en Auvergne, l'entreprise Théa emploie aujourd'hui 1600 salariés dans 35 filiales. Elle est dirigée depuis 2008 par son neveu.



**Bernard Fraisse**  
Peu connu du grand public, cet Ardéchois dirige un important sous-traitant dans le secteur de la pharmacie, des cosmétiques et des produits ménagers. Malgré sa taille (1,8 milliard d'euros de CA en 2021 et 178 millions d'Ebitda), il le contrôle toujours avec sa famille via une holding au Luxembourg.

(1) Ces montants indiquent le patrimoine professionnel des familles propriétaires, parfois nombreuses, et non celui de la personne citée (fondateur, P-DG ou dirigeant emblématique, s'il y en a). (2) Cette évolution peut parfois tenir compte de fortunes de l'an dernier ajustées rétroactivement. NP: non pertinent.

## Un entrepreneur basé à Singapour entre à la 99<sup>e</sup> place



**Alain Rauscher**

Ancien banquier d'affaires, ce normalien a cocréé en 2007 la société d'investissement Antin, spécialisée dans le domaine des infrastructures (énergie, transport, télécoms...), qui revendique aujourd'hui 20 milliards d'euros d'actifs sous gestion. Il possède 30,9% du capital.

Rang	Famille de...	Fortune <sup>(1)</sup>	Evolution <sup>(2)</sup> 2021-2022	Commentaire
80.	<b>Jérôme Seydoux</b> (Pathé)	<b>1,41</b> milliard d'euros	<b>+8,5%</b>	Son groupe cinématographique a souffert de la crise sanitaire, mais les affaires vont mieux depuis. Pour se développer, son président a annoncé sa volonté de s'introduire en Bourse.
82.	<b>Léo et Patrick Bahadourian</b> (Grand Frais)	<b>1,40</b> milliard d'euros	<b>-4,8%</b>	Installés en Suisse, ces frères lyonnais ont fait fortune en développant avec succès la partie épicerie de la chaîne Grand Frais et en cédant la majorité de leur société à un fonds.
83.	<b>Hervé Le Lous</b> (Urgo)	<b>1,39</b> milliard d'euros	<b>+10,3%</b>	Toujours pas d'information financière pour cette société bien connue pour ses pansements. Notre calcul a été effectué à partir d'apports de titres entre sociétés du groupe en 2021.
84.	<b>Bernard Magrez</b> (Bernard Magrez)	<b>1,37</b> milliard d'euros	<b>+10,5%</b>	Cet homme d'affaires bordelais est d'accord avec notre évaluation. Son groupe viticole possède quatre grands crus classés. Il a aussi fondé deux incubateurs pour des start-up.
85.	<b>Alain Rauscher</b> (Antin)	<b>1,35</b> milliard d'euros	<b>NP</b>	En septembre 2021, cet ancien banquier d'affaires a introduit en Bourse son fonds d'investissement spécialisé dans les infrastructures, ce qui nous a permis de valoriser sa fortune.
86.	<b>Michelin</b> (Michelin)	<b>1,34</b> milliard d'euros	<b>-25,1%</b>	Cette évaluation porte sur la holding Mage Invest, qui réunit 280 actionnaires issus de la famille historique du manufacturier sur les quelque 1000 existants. Notre calcul est jugé un peu haut.
87.	<b>Serge Varsano</b> (Sucden)	<b>1,31</b> milliard d'euros	<b>+22,4%</b>	Cette maison de négoce bénéficie de l'envolée des cours des matières premières avec des profits en nette hausse. Résultat, l'évolution de la fortune familiale suit la même tendance.
88.	<b>Frédéric Gervoson</b> (Andros)	<b>1,29</b> milliard d'euros	<b>+3,2%</b>	Aucune donnée chiffrée sur ce groupe alimentaire bien connu. A noter que Maxime (35 ans), l'un des fils de l'actuel président (70 ans), vient d'être nommé à la tête de l'activité en France.
89.	<b>Lionel Viret</b> (Groupe Stago)	<b>1,26</b> milliard d'euros	<b>+18,9%</b>	Très réputé dans le domaine du diagnostic des pathologies liées à la coagulation du sang, ce laboratoire familial est d'une grande discréetion. Il compte sept sociétés et 2600 salariés.
90.	<b>François Feuillet</b> (Trigano)	<b>1,25</b> milliard d'euros	<b>-35,6%</b>	Après une envolée durant la crise sanitaire, le cours du titre du fabricant de campings-cars a subi une lourde correction cette année. D'où la baisse du patrimoine de la famille propriétaire.
91.	<b>Philippe Ginestet</b> (Groupe Gifi)	<b>1,24</b> milliard d'euros	<b>+24%</b>	Absent de nos deux derniers palmarès, ce discounteur y revient grâce à de bons résultats en 2021. Il aurait décliné une offre de rachat de la famille Zouari (Picard, Maxi Bazar, Stokomani...).
92.	<b>Corinne Mentzelopoulos</b> (Château Margaux)	<b>1,23</b> milliard d'euros	<b>+5,1%</b>	Hausse des fonds propres et des valeurs mobilières, pas de dette financière : les derniers comptes disponibles en 2021 de ce prestigieux grand cru classé du Médoc sont rassurants.
92.	<b>Philippe Oddo</b> (Oddo BHF)	<b>1,23</b> milliard d'euros	<b>+35,2%</b>	En 2021, les capitaux propres consolidés de cet établissement financier ont dépassé le milliard d'euros. Son dirigeant ne souhaite pas apparaître dans notre liste et conteste l'évaluation.
94.	<b>Jacky Lorenzetti</b> (Ovalto)	<b>1,22</b> milliard d'euros	<b>+18,4%</b>	Après avoir vendu Foncia, cet homme d'affaires a diversifié ses actifs dans l'immobilier, des vignobles ou le sport (Racing 92). Il a pour habitude de contester notre calcul et sa parution.
95.	<b>Alain Taravella</b> (Altarea)	<b>1,21</b> milliard d'euros	<b>-8,3%</b>	Ce promoteur immobilier présent tant sur le créneau des bureaux que des logements ou commerces se diversifie depuis peu dans la logistique. Il pâtit d'un cours de Bourse en baisse.
96.	<b>Christian Louboutin</b> (Christian Louboutin)	<b>1,20</b> milliard d'euros	<b>+2,6%</b>	Peu de données disponibles sur ce célèbre chausseur depuis l'entrée à son capital d'Exor, la holding de la famille italienne Agnelli, en 2021. D'où la modeste variation de notre évaluation.
97.	<b>Gonzalve Bich</b> (Bic)	<b>1,18</b> milliard d'euros	<b>-0,8%</b>	C'est désormais un représentant de la 3 <sup>e</sup> génération de la famille propriétaire qui dirige cette marque de briquets, rasoirs et stylos réputée. Il s'oppose à la parution de notre estimation.
98.	<b>Benoît Dageville</b> (Snowflake)	<b>1,16</b> milliard d'euros	<b>-40,8%</b>	Le cours de l'action de cette société informatique cotée à New York fait du yoyo. Après avoir dépassé les 390 dollars en novembre 2021, elle avoisinait les 160 dollars un an après...
99.	<b>Georges Gaspard</b> (Lyreco)	<b>1,11</b> milliard d'euros	<b>-2,6%</b>	Notre évaluation du patrimoine de la famille à la tête de ce distributeur de fournitures de bureau s'appuie sur les valeurs indiquées lors d'une récente augmentation de capital.
99.	<b>Laurent Junque</b> (TDCX)	<b>1,11</b> milliard d'euros	<b>NP</b>	Inconnu en France, cet entrepreneur installé à Singapour apparaît au grand jour à la suite de l'introduction en Bourse à New York de sa société de centre d'appels en octobre 2021.

(1) Ces montants indiquent le patrimoine professionnel des familles propriétaires, parfois nombreuses, et non celui de la personne citée (fondateur, P-DG ou dirigeant emblématique, s'il y en a). (2) Cette évolution peut parfois tenir compte de fortunes de l'an dernier ajustées rétroactivement. NP: non pertinent.

Entre origines, culture et architecture,  
découvrez les secrets de cité antique

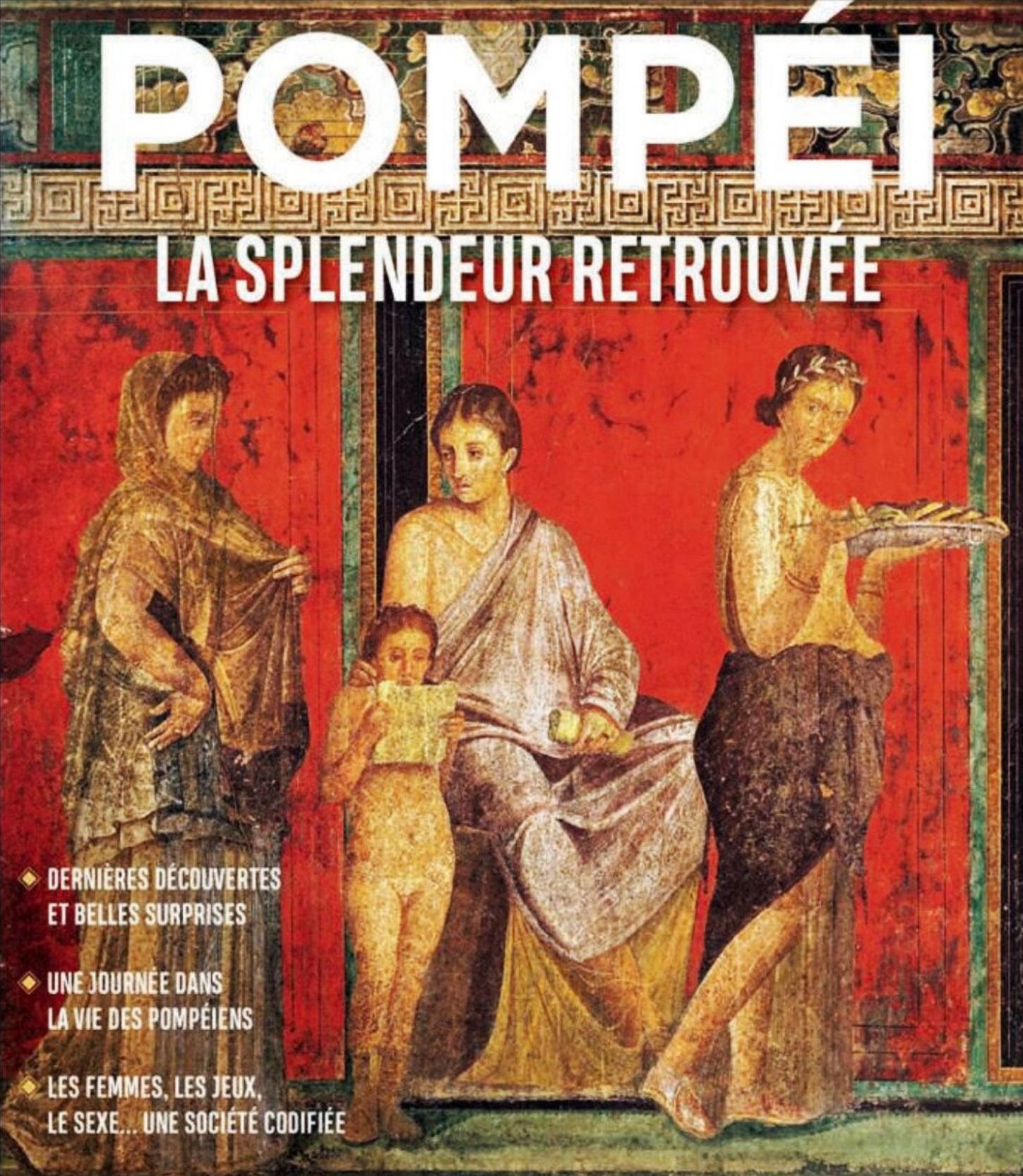
GEO HISTOIRE Pompeï

Novembre - décembre 2022 N° 66

# GEO HISTOIRE

## POMPEI

### LA SPLENDEUR RETROUVÉE



- ◆ DERNIÈRES DÉCOUVERTES ET BELLES SURPRISES
- ◆ UNE JOURNÉE DANS LA VIE DES POMPÉIENS
- ◆ LES FEMMES, LES JEUX, LE SEXE... UNE SOCIÉTÉ CODIFIÉE

ACTUALITÉS : À LIRE, À VOIR - L'HISTOIRE DU QATAR, HÔTE DE LA COUPE DU MONDE 2022

Toute la presse est sur  
[prismashop.fr](https://prismashop.fr)

GEO, À LA RENCONTRE DU MONDE

Les ingénieurs ont oublié que la digue sur laquelle allait passer la nouvelle route du littoral de La Réunion nécessitait des roches pour constituer son soubassement. Problème, l'île en manque cruellement.



# Maudits sont ces grands chantiers !

Explosion des délais, dépassement des budgets ou conception obsolète: tour d'horizon de ces projets géants, dont l'addition se chiffre en milliards d'euros.



ILS ONT  
DÉPASSÉ TOUS  
LES DÉLAIS

#### Route de La Réunion

### La nouvelle voie du littoral, au top de la lenteur

Personne ne sait vraiment quand sera achevée la portion de route manquante, longue de 2,5 kilomètres, de la NRL (nouvelle route du littoral). Amorcé en 2014, ce chantier complexe de 12,5 kilomètres comprenant un viaduc et une digue doit relier Saint-Denis à La Possession. Il aurait dû être achevé en 2020, mais, fin 2021, un tiers du tracé restait encore à construire. Comment en est-on arrivé là ? Le projet initial a d'abord été mal conçu. Pour supprimer le risque d'éboulement récurrent sur cette côte, il était prévu de faire passer la route sur une digue en mer suffisamment éloignée de la falaise. Les responsables du projet se sont rendu compte un peu tard que La Réunion manquait de grosses roches pour constituer le soubassement. Conséquence, Vinci et Bouygues demandent en 2019 à se désengager de ce marché. Après un round de négociations, les travaux sur la digue reprennent puis cessent à nouveau à la suite de la résiliation du contrat d'un commun accord. La région Réunion doit donc lancer un nouvel appel d'offres pour terminer la route qui, selon les dernières projections, ne serait pas inaugurée avant 2027-2028 et coûterait finalement plus de 2,2 milliards, contre 1,6 milliard initialement prévu.

#### Liaison Lyon-Turin

### Le train arrivera avec au moins vingt ans de retard

On n'est pas près de voir le bout du tunnel dans le projet de liaison ferroviaire Lyon-Turin imaginé en 1992. Initialement, la Transalpine devait transporter voyageurs et marchandises sur un axe de 270 kilomètres comprenant un tunnel de 57 kilomètres. Avec une ouverture prévue pour le début des années 2000, la liaison promettait de stimuler la création d'emplois et d'activités, du bassin lyonnais jusqu'au Piémont en passant par les Alpes. Le tout en allégeant le trafic routier. Si la partie italienne a commencé à creuser des voies d'accès vers le tunnel, le chantier demeure au point mort côté français. D'abord, la prévision de trafic a évolué à la baisse, ce qui a calmé les ardeurs. Des associations écologistes ont ralenti l'avancée des travaux en multipliant les recours devant les tribunaux. La multiplicité des parties prenantes qui financent le projet ou qui ont leur mot à dire (Union européenne, gouvernements français et italien, régions, communes...) alourdit les processus de décision. Les alternances politiques le remettent régulièrement sur la sellette tandis que des procédures budgétaires propres à chaque Etat et des maîtres d'ouvrage différents compliquent la donne. Résultat ? Estimé à l'origine à 5,2 milliards d'euros, le coût total de la Transalpine a grimpé à 9,6 milliards, et nul ne sait quand ce chantier sera achevé. S'il l'est un jour...

**S**elon une étude du cabinet McKinsey, 98% des grands projets dans le monde finissent par dépasser de 80% leur budget initial et accusent en moyenne presque deux ans de retard. Pas moins ! Et la France n'échappe pas à cette malédiction. Les causes de ces maux sont multiples : contentieux judiciaires ; mauvaise communication ou contrats mal ficelés entre le maître d'œuvre, le maître d'ouvrage et les entreprises contractantes ; études techniques et budgets prévisionnels peu rigoureux ; professionnels qui ne disposent pas des compétences nécessaires... Mais, au-delà des particularités qui tiennent à chacun de ces grands chantiers, deux constantes reviennent systématiquement pour expliquer

ces enlisements et ces dérapages. D'abord, la plupart de ces projets sont aujourd'hui contestés en justice, souvent avec succès, parce qu'ils ont été conçus à une époque où leur impact sur l'environnement arrivait loin derrière les préoccupations d'emploi et de développement économique. De ce point de vue, le monde a changé. Ensuite, ils donnent invariablement lieu à une partie de poker menteur entre pouvoirs publics et entreprises de travaux publics. Pour les premiers, il s'agit de minimiser les coûts du chantier et d'exagérer les bénéfices qui en sont attendus afin de faire taire les oppositions. Les secondes, elles, participent à ces enchères à la baisse pour décrocher le marché, en prévoyant bien sûr des avenants au contrat qui permettront d'ajuster la facture.

FRÉDÉRIC BRILLET

# La story de Capital

A l'approche des JO de 2024, c'est la course pour terminer la station Saint-Denis-Pleyel, qui desservira le village olympique et le tronçon du Grand Paris Express auquel elle sera reliée.



ILS  
EXPLOSENT  
LES  
COÛTS

## Grand Paris

### Un super RER qui creuse le trou... financier

Initialement doté de 22 milliards d'euros, le budget du Grand Paris Express, qui ouvre ou prolonge des lignes de métro et de RER en Ile-de-France, a été réévalué progressivement pour culminer à 42 milliards en 2020. Un dérapage que pointe la Cour des comptes pour un projet qui multiplie les déboires. La SGP, la Société du Grand Paris, qui gère les chantiers, s'est d'abord appuyée sur des évaluations initiales peu réalistes au vu de ce qu'ont pu coûter des projets similaires dans le passé. A cela s'ajoutent des aléas techniques qui ont ralenti les travaux, de nouvelles exigences du commanditaire, l'extension des projets initiaux. Enfin, les entreprises de travaux publics sollicitées pour ces grands chantiers ne parviennent pas à recruter et à former suffisamment de personnel qualifié pour faire face aux commandes... A sa décharge,

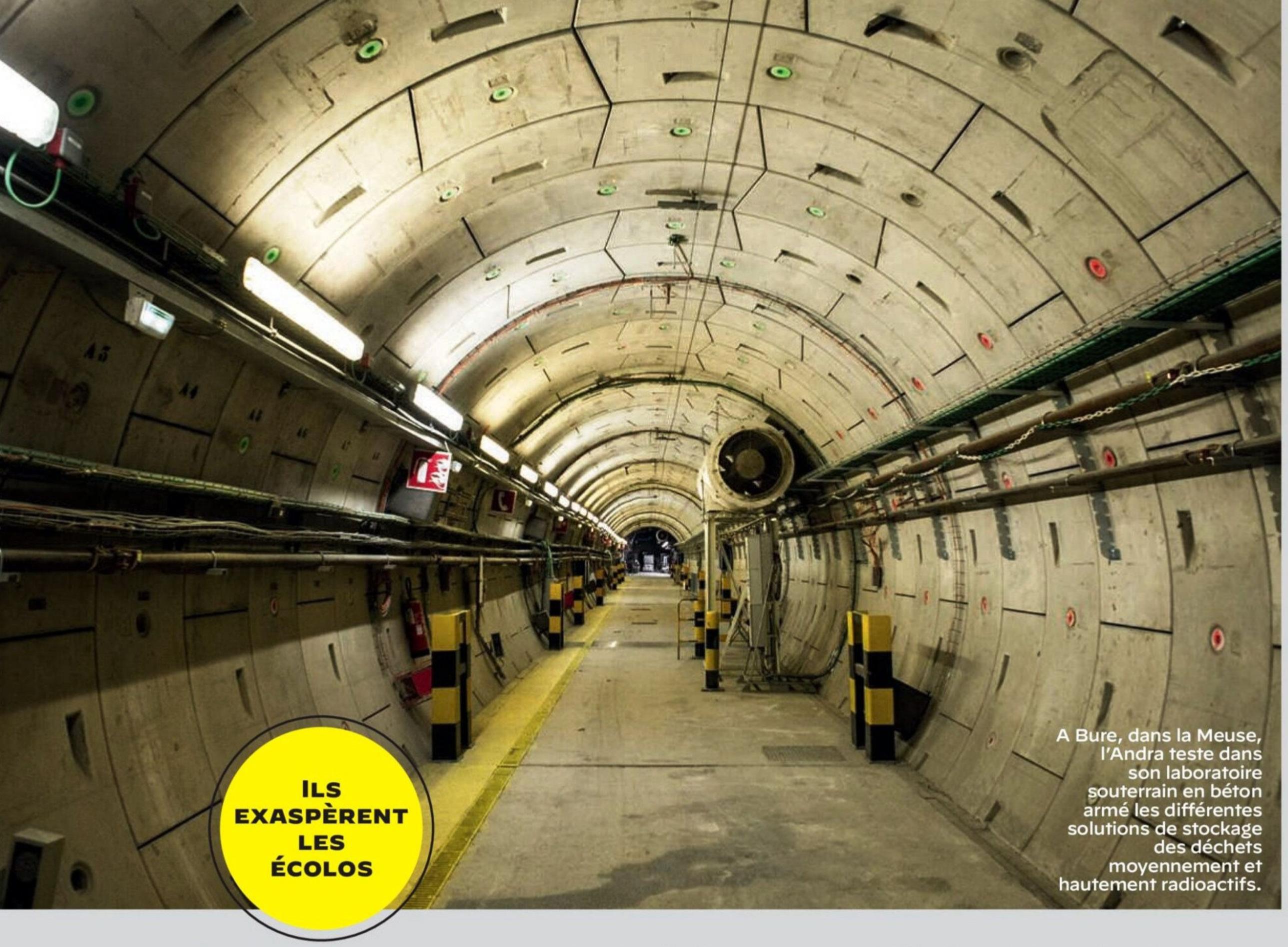
la SGP a été pressée par les pouvoirs publics de faire vite, car l'échéance des JO de 2024 approche. Et cela, alors même qu'elle n'a pas été suffisamment dotée en personnel pour bien maîtriser les coûts des prestataires dans un contexte de marché favorable à ces derniers.

## Flamanville (Manche)

### L'EPR, un champion du dérapage

Une facture de 12,7 milliards contre les 3,3 milliards initialement prévus. Qui dit mieux ? En matière de dérapage budgétaire, le chantier de la centrale nucléaire EPR de Flamanville, dans le département de la Manche, bat tous les records. Et cela a commencé très tôt. Lancés en 2007, les travaux sont suspendus un an plus tard par l'Autorité de sûreté nucléaire (ASN), qui a découvert des fissures dans le béton des fondations. EDF réévalue alors le coût total à 4 milliards pour corriger ces malfaçons, avant

de reconnaître que celles-ci vont entraîner le report de la mise en service à 2014, ce qui fait grimper la facture à 5 milliards. En 2011, la catastrophe de Fukushima amène à renforcer la vigilance concernant le site, ce qui ralentit les travaux et révèle d'autres défauts, notamment au niveau de la piscine qui doit accueillir le combustible irradié ainsi que dans des pièces métalliques déjà installées et jugées non conformes. En 2015, nouveau coup dur : l'acier de la cuve du réacteur se révèle insuffisamment solide et EDF doit faire grimper le budget prévisionnel à 10,5 milliards d'euros. Une fois le métal de la cuve finalement validé, EDF poursuit son chantier. Depuis, des problèmes de qualité de soudure sur des points critiques ont fait déraper la fin de projet à 2022 et gonflé l'enveloppe au-delà de 12 milliards d'euros. Et ce n'est pas fini, puisque la mise en service de l'EPR de Flamanville n'est pas attendue avant 2023. Tout cela au moment où l'Etat veut relancer la filière nucléaire...



ILS  
EXASPÈRENT  
LES  
ÉCOLOS

## Bure (Meuse)

### Un centre d'enfouissement déjà enterré ?

Le projet Cigéo, le centre d'enfouissement définitif en grande profondeur des déchets les plus radioactifs du parc nucléaire français, qui doit s'établir à Bure, dans la Meuse, fait depuis dix ans l'objet d'une guerre entre l'Etat et les écologistes. Les opposants à ce chantier ont déposé un recours auprès du Conseil d'Etat en septembre. Objectif? Attaquer les décrets gouvernementaux déclarant le projet d'utilité publique et «d'intérêt national», préalables aux expropriations de terrain et à la construction de ce site qui soulève de très lourdes interrogations «en matière de sûreté, d'impacts environnementaux et de coût», dénonce le collectif Cigéo/Bure Stop. En octobre, deux députés européens ont pris le relais en organisant une conférence au Parlement européen de Strasbourg pour mobiliser les

soutiens dont ils disposent au niveau communautaire. Ils font valoir que, en raison de sa situation géographique, le projet d'enfouissement de Bure aurait dû faire l'objet d'une concertation avec les pays frontaliers conformément à une convention européenne qui prévoit dans ce contexte une étude d'impact sur l'environnement. Entre coups juridiques et coups d'éclat (occupation du site), les écologistes font feu de tout bois pour imposer un stockage réversible à faible profondeur. Une solution qui permettrait d'accéder plus facilement à ces déchets pour les retraiter si de nouvelles solutions techniques émergeaient.

## Toulouse

### Le gratte-ciel qui irrite les Toulousains

En avril dernier, Jean-Luc Moudenc, le maire de Toulouse et président de la métropole, s'inquiétait publiquement que son projet de gratte-ciel

de 150 mètres de haut présenté en 2017 ne voie jamais le jour. La première pierre du chantier de la tour Occitanie, qui devait être inaugurée en 2022, n'a même pas été posée. Un retard dû notamment à la pugnacité des opposants qui ont attaqué cette tour très haut de gamme à usage mixte (logements, bureaux, hôtel Hilton, rooftop...) dessinée par le «starchitecte» américain Daniel Libeskind. Plusieurs associations œuvrant dans le champ environnemental ou social comme les Amis de la terre ont déposé une demande en annulation du permis de construire accordé en 2019, en raison de l'absence de concertation du public pour un projet ayant des incidences majeures sur l'environnement, le patrimoine et le cadre de vie toulousains. Leur demande ayant été rejetée par un jugement rendu en juin 2022, les associations ont déposé en août un pourvoi en cassation devant le Conseil d'Etat en invoquant la forte consommation d'eau de la tour. Le feuilleton continue...

# La story de Capital



Le démantèlement de la plus vieille de nos centrales nucléaires à Brennilis (29) et la remise en état du site devraient être achevés vers 2040.

## Brennilis (Finistère)

### La doyenne des centrales nucléaires fait de la résistance

Trente-sept ans après la cessation complète d'activité de la centrale nucléaire de Brennilis (Finistère), EDF est en passe d'entamer la déconstruction du bloc réacteur, la partie la plus radioactive de cette usine énergétique. Explications: en tant que doyenne du parc nucléaire, Brennilis a servi de modèle pour concevoir les protocoles techniques qui permettront de gérer en toute sécurité le démantèlement des autres unités qui arriveront en fin de vie. Tout cela a pris du temps, beaucoup de temps. A cela se sont ajoutés des délais supplémentaires liés aux contrôles des autorités du nucléaire et aux multiples contentieux juridiques engagés par des associations anti-atome. Une fois le bloc réacteur démantelé, il faudra poursuivre la remise en état du site, qui s'achèvera au tournant des années 2040. Il aura fallu cinq

ans pour construire Brennilis dans les années 1960 et... cinquante ans pour la démanteler. Si tout se passe bien.

## Canal Seine-Nord Europe

### Le projet était à l'étude depuis... 1984

Après quatre décennies d'hésitations, les travaux de construction du canal Seine-Nord Europe ont enfin démarré cette année. A partir de 2030, ce canal à gros gabarit de 107 kilomètres entre Compiègne (Oise) et Aubencheul-au-Bac (Nord) permettra l'acheminement d'une part croissante du fret transitant dans le Nord et générera entre 40000 et 50000 emplois directs et indirects. Au vu de ces perspectives, on peut légitimement se demander pourquoi les pouvoirs publics ont tant tardé à lancer le chantier d'un projet qui est à l'étude depuis... 1984. Ce sont d'abord les géants des travaux publics qui se sont retirés du partenariat public-privé initialement envisagé en raison du coût estimé du

projet – 7 milliards d'euros selon l'Inspection générale des finances –, puis des perspectives de trafic jugées surestimées. En 2015, l'Union européenne s'engage malgré tout à financer à hauteur de 1,8 milliard l'aventure dont le budget a été ramené à 5 milliards d'euros après réduction d'exigences techniques et environnementales. En 2016, l'Etat, les régions Hauts-de-France et Ile-de-France annoncent un accord sur cette base pour ouvrir le chantier l'année suivante. Las! En 2017, le Premier ministre, Edouard Philippe, qui n'oublie pas qu'il a été maire du Havre, suspend le projet. Motif? Le canal organisera le détournement du trafic vers Anvers et Rotterdam au détriment des ports français. Mais les élus du Nord se mobilisent et emportent définitivement le morceau. Même si la Cour des comptes européenne fustige une nouvelle fois le dérapage des coûts tout en jugeant peu réaliste les perspectives de fret envisagées pour assurer la rentabilité du projet.

Le projet de métro bordelais, imaginé dans les années 1980 et remplacé par le tramway, refait surface pour absorber un trafic de voyageurs en forte croissance.



ILS  
DORMENT  
TOUJOURS  
DANS LES  
CARTONS

## Bordeaux métropole

### Et si ce métro était un mauvais plan ?

En septembre, on apprenait que Bordeaux Métropole allait conduire en 2023 une étude d'opportunité portant sur un projet de métro comprenant 18 stations sur 19 kilomètres, qui verrait éventuellement le jour dans la décennie 2030. Une fois de plus, le métro refait surface dans l'actualité, mais les Bordelais en ont l'habitude. Dès les années 1980, la communauté urbaine de Bordeaux envisage la construction d'un réseau reposant sur la technologie du véhicule automatique léger (VAL). Mais le projet capote, du fait de critiques sur son coût trop élevé, de divisions portant sur son tracé et de défis techniques à relever: le sous-sol gorgé d'eau de la ville complique en effet les travaux souterrains, sauf à creuser en grande profondeur. Élu en 1995 à la mairie, Alain Juppé lance ses grands travaux de rénovation, qui vont donner la priorité au

tramway, plus économique, et... enterrer le métro. La saturation du tramway menaçant, Bordeaux a donc ressuscité son métro fantôme quarante ans après sa première apparition. Il est vrai que les progrès techniques permettent aujourd'hui de surmonter les obstacles géologiques, font valoir les promoteurs de ce projet.

### De Limoges à Poitiers

### Après la bataille du rail, celle de l'autoroute...

Il est des liaisons maudites. En 2006, RFF (Réseau ferré de France) présente un projet de ligne à grande vitesse de Limoges à Poitiers pour relier le centre de la France au réseau TGV. Après bien des atermoiements et sous la pression des élus locaux, ce projet est inscrit comme «priorité du budget national», mais la déclaration d'utilité publique est annulée en 2016 par le Conseil d'Etat, qui estime son financement trop fragile.

Les opposants critiquent en effet le coût et l'impact environnemental de cette nouvelle ligne ferroviaire. Les élus de Nouvelle-Aquitaine vont, après cette défaite, se rabattre sur le projet d'une autoroute à péage permettant de relier Poitiers à Limoges en moins d'une heure. Un débat qui agite également la classe politique locale depuis des décennies, sans jamais aboutir. Porté par l'Etat, le dossier émerge à nouveau des limbes cette année, avec la mise en place d'un débat public permettant aux habitants de la région de s'exprimer sur cet axe autoroutier qui déchargerait la route nationale des trop nombreux poids lourds qui l'empruntent. Mais, en raison de la nécessité de lutter contre les émissions de gaz à effet de serre et l'artificialisation des sols, les autoroutes ont désormais moins la cote. Et certains élus préconisent plutôt d'améliorer les infrastructures routières comme ferroviaires existantes entre les deux villes.

### PATRIMOINE-SANTÉ-ASSURANCE

# Prestation compensatoire, habitabilité d'un logement, vente à distance

#### Une erreur sur l'habitabilité d'une partie d'un bien suffit-elle à annuler la transaction ?

→ Monsieur D. apprend que la dépendance de la maison qu'il vient d'acheter est construite sur une zone depuis longtemps identifiée par la mairie comme percée d'anciennes carrières de pierres. Pourra-t-il obtenir la nullité de la vente ?

#### La réponse de l'avocat

→ Oui, le défaut découvert par cet acheteur portant sur un caractère essentiel du contrat, à savoir l'habitabilité du bien. Le Code civil indique en effet qu'une telle situation, préjudiciable à l'acquéreur, peut motiver l'annulation de l'acte. Un constat valable même si le vendeur n'est pas de mauvaise foi, comme l'a rappelé la Cour de cassation à ce propriétaire, qui avait cédé une maison située en zone inondable, et dont le rez-de-chaussée n'était pas habitable, selon le plan de prévention des risques (3<sup>e</sup> chambre civile, arrêt n° 20-21.293

du 13 juillet 2022). Alors que le vendeur, pour justifier son silence sur ce point, indiquait que cela n'empêchait pas d'occuper la maison et que les aménagements, anciens, n'encouraient aucune destruction, les juges ont estimé que les acheteurs, qui «avaient cru acquérir un bien disposant au rez-de-chaussée d'une entrée, d'un séjour et d'une cuisine équipée, avaient en réalité acquis un bien dont seul le premier étage et les combles étaient autorisés à l'habitation». Et que cette erreur suffisait à casser la vente. De la même façon, monsieur D. pourra évoquer la présence de carrières en sous-sol pour annuler la transaction.

#### Peut-on faire détruire un ouvrage litigieux, mais dont on a autorisé la construction ?

→ Le couple P. avait donné par écrit à ses voisins l'autorisation d'édifier une extension, prévue pour empiéter sur une servitude de passage. Alors qu'ils sont mécontents du résultat, peuvent-ils exiger la destruction de l'ouvrage, sur le fondement de la

suppression de cette servitude à laquelle ils ont normalement droit ?

#### La réponse de l'avocat

→ Non. Le couple P. ayant donné son accord à la réalisation de ces travaux d'extension, ils seraient d'une particulière mauvaise foi en invoquant comme prétexte de destruction cette servitude de passage. Dans une affaire comparable, la Cour de cassation a ainsi approuvé le maintien en place d'un mur, qui empiétait pourtant sur le terrain des voisins, et interdisait dès

lors à ces propriétaires toute acquisition de mi-toyenneté (3<sup>e</sup> chambre civile, arrêt n° 21-12.763 du 6 juillet 2022). Il faut dire que ces derniers avaient précédemment autorisé la construction d'un tel mur. Et que, selon les juges, «il résultait que l'empiètement dénoncé avait été accepté en connaissance de cause». De la même manière, le couple P. ne pourra pas revenir en arrière, et devra assumer les conséquences de l'accord écrit donné au voisin.

#### Le calcul de la prestation compensatoire doit-il tenir compte des charges liées aux enfants d'une nouvelle union ?

→ Après des années de vie séparée, le couple B. entend divorcer. L'épouse, qui a entre-temps eu un enfant avec un autre partenaire, peut-elle invoquer ces charges d'éducation supplémentaires pour diminuer la prestation compensatoire qu'elle aura à verser à son mari ?

#### La réponse de l'avocat

→ Oui, car le montant de la prestation compensatoire, cette indemnité qui vise à rééquilibrer la disparité financière créée entre les deux ex-conjoints par la rupture du mariage, ne dépend pas que des besoins de celui à qui elle est versée. Le juge aux affaires familiales doit aussi tenir compte des ressources du débiteur, elles-mêmes diminuées des charges qui lui incombent, et notamment de celles d'entretien des enfants. Peu importe, sur ce point, que cette progéniture soit issue d'une nouvelle union, comme l'a

rappelé la Cour de cassation à une épouse qui souhaitait obtenir 50 000 euros de son ex-conjoint, qui avait depuis de nouveau été père (1<sup>re</sup> chambre civile, arrêt n° 21-12.354 du 13 juillet 2022). A cette femme, qui estimait que cette paternité relevait «d'un libre choix de sa part, dont il ne pouvait être tiré aucune conséquence quant aux obligations alimentaires découlant d'une précédente union», les juges ont répondu que, «pour la fixation de la prestation compensatoire, les charges liées à l'entretien et à l'éducation des enfants doivent venir en déduction des ressources du débiteur». Y compris, sans qu'il y ait de leçon de morale à donner, s'ils sont issus d'un autre lit. Madame B. pourra donc elle aussi diminuer le montant dû.

#### Dans quelles conditions peut-on annuler un achat réalisé entièrement à distance ?

→ Alors qu'elle avait cru déniché la bibliothèque de ses rêves sur le site Internet de présentation d'une boutique d'antiquaire, madame S. est déçue du meuble et entend annuler la transaction. Pourra-t-elle se prévaloir des dispositions de la vente à distance, qui prévoient entre autres un délai de rétractation de quatorze jours ?

#### La réponse de l'avocat

→ Non, car, pour bénéficier d'un tel régime, encore faut-il que la transaction en cause relève réellement d'une vente à distance. Selon la loi, si ce type d'échange implique bien évidemment que l'achat, sur Internet, par téléphone, par courrier ou par fax, ait été effectué «sans la présence physique simultanée du professionnel et du consommateur», il faut aussi qu'il ait pris place «dans le cadre d'un système de vente organisé». Or une transaction initiée par un professionnel travaillant individuellement, sans recours à une plateforme de vente dédiée, ne relève pas d'une telle définition, comme l'a rappelé la Cour de cassation à une consommatrice qui avait commandé au téléphone une prestation d'architecture et de décoration d'intérieur, avant de contester le résultat final (1<sup>re</sup> chambre civile, arrêt n° 21-13.080 du 31 août 2022). Selon les juges, rien ne prouvait en effet que les divers contrats en cause aient «été conclus au titre d'un système organisé de vente ou de prestation de services à distance».

# Vos droits

VOS QUESTIONS JURIDIQUES  
TRAITÉES PAR CAPITAL

## LÉGISLATION DU TRAVAIL

# Diplôme et rémunération

### Une différence de diplôme justifie-t-elle toujours que deux salariés aux mêmes fonctions ne soient pas payés à égalité ?

→ Licenciée après plus de vingt ans d'activité, une salariée de La Poste conteste cette décision. Elle estime avoir subi une inégalité de traitement par rapport à une de ses collègues occupant un poste identique. Son employeur se défend en indiquant une différence de diplôme entre les deux salariées. La cour d'appel entend cet argument, mais pas la Cour de cassation<sup>(1)</sup>.

#### La réponse de l'avocat

→ On peut le regretter mais c'est ainsi : en France, on accorde une grande importance aux diplômes. C'est notamment le cas au moment de recruter des jeunes sortis d'école. Pour déterminer les salaires d'embauche, les services RH disposent parfois de grilles de rémunération selon les diplômes obtenus. Que se passe-t-il lorsque deux personnes vont occuper un poste identique sans avoir la même formation ?

Deux développeurs, par exemple, l'un avec un cursus universitaire et l'autre issu d'une école d'informatique. Il existe dans le Code du travail un principe d'égalité qui vise à garantir aux salariés de bénéficier des mêmes avantages et rémunérations que leurs collègues placés dans une situation équivalente. Toutefois, un employeur peut accorder des traitements distincts si l'écart est justifié par des raisons objectives. Le diplôme fait partie des arguments recevables. Mais attention, signale la Cour de cassation : dire qu'un employé sort de telle ou telle école ne suffit pas pour qu'un salaire différent soit légal.

Il faut prouver que la formation suivie a permis à la personne concernée d'acquérir des connaissances ou des compétences utiles à l'exercice de la fonction occupée. Périlleux : cela signifie en creux que le salarié moins bien diplômé fait le même métier sans posséder certaines expertises...

(1) Cass. soc., 14.09.2022, n° 21-12.175.



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

Pour réfléchir et agir  
avec un temps d'avance

## Actuellement en vente

# Harvard Business Review

FRANCE

PSYCHOLOGIE Le pouvoir  
du charisme p.20

STRATÉGIE Créez un second  
moteur de croissance p.64

LEADERSHIP Agissez  
comme un scientifique p.74

DOSSIER Quelle est la raison  
d'être de votre raison d'être ? p.41



# Inventez le travail que vos salariés vont (vraiment) aimer



ET RETENEZ  
LES MEILLEURS  
TALENTS  
PAGE 30



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)



# Transferts d'épargne **Les banques qui jouent le jeu... et les autres**

Depuis l'ouverture à la concurrence du secteur de l'épargne, en 2019, changer d'assurance vie ou de banque pour gérer son PEA ou son PER ne devrait plus être qu'une formalité. Mais les établissements font de la résistance.



Entrée en application en mai 2019, la loi Pacte promettait une totale mobilité bancaire, en particulier pour les placements financiers. L'intérêt pour le particulier étant de pouvoir changer librement d'établissement ou de contrat, de manière à ne pas être pieds et poings liés à un gestionnaire jugé peu compétent (ou trop cher) durant toute sa vie. Trois ans et demi plus tard, force est de constater que les opérations de transfert restent fastidieuses : entre 2 et 4 semaines de délai, en moyenne, pour faire migrer un plan d'épargne en actions, entre 2 et 4 mois pour troquer un contrat d'assurance vie contre un autre, et jusqu'à 6 mois pour un plan d'épargne retraite. Du moins, quand tout se passe

sans encombre et en bonne intelligence. Car lorsque le chargé de compte n'accepte pas de voir un bon client lui échapper, et que les problèmes informatiques ou administratifs s'en mêlent, l'aventure peut tourner au cauchemar : le transfert dure alors parfois jusqu'à 8 ou 10 mois, période durant laquelle le produit d'épargne est verrouillé, donc impossible à utiliser. Le pire est que, même lorsque rien n'a marché comme prévu, il faut généralement passer à la caisse et payer des commissions d'intervention. Capital a mené l'enquête auprès des grandes banques et des principaux gestionnaires d'épargne du pays : voici ce qu'il faut savoir pour accélérer le processus de transfert de vos placements et réduire la facture des frais qui y sont associés.

BAPTISTE JULIEN BLANDET



# ASSURANCE VIE

## La bascule se fait au bon vouloir de la compagnie

La loi permet aux compagnies de s'opposer aux transferts réclamés par leurs clients. Un coup bas pour ceux dont le contrat est tombé en désuétude.

**F**aire fructifier un capital, spéculer en Bourse ou se procurer des revenus d'appoint, par exemple en prévision de ses vieux jours... L'assurance vie répond à tous ces objectifs. Les épargnants l'ont bien compris : plus de 45% des ménages détiennent au moins un contrat, parfois depuis des décennies. Problème : avec le temps, sa qualité a pu décliner (gamme de fonds non renouvelée, conseils moins pertinents, site jamais remis au goût du jour...). Quant au rendement servi, il n'est plus forcément aussi compétitif qu'il y a 5 ou 10 ans, un certain nombre de compagnies ayant pris l'habitude de délaisser leurs anciennes enveloppes au profit des dernières moutures, plus faciles à mettre en avant pour attirer de nouveaux clients. Longtemps, un assuré mécontent n'a eu d'autre choix que de résilier son contrat et d'aller placer ses billes ailleurs. En 2005, le dispositif Fourgous a autorisé les détenteurs de monosupport (un seul fonds, en euros) à rapatrier leur épargne vers un multisupport, pourvu de fonds diversifiés (Bourse, immobilier, matières premières...), donc plus dynamique. La loi Pacte de 2019 est allée plus loin, en permettant de transférer tout contrat existant vers un autre, jugé plus performant. «Cela en conservant l'antériorité fiscale», précise Maxime Camus, directeur général de Grisbee. Un point fondamental lorsque l'on sait que ce placement ne devient avantageux sur ce plan qu'au bout de huit ans de détenzione : après avoir supporté les inévitables 17,2% de prélèvements sociaux, les gains sont alors soumis à une taxe forfaitaire réduite à 7,5%, et après un gros abattement annuel (4 600 euros pour une personne seule ou 9 200 euros pour un couple marié ou pacsé), ce qui permet le plus souvent de supprimer l'impôt dû. Seul souci, mais de taille : le transfert ne peut s'opérer que chez le même assureur (impossible de filer à la concurrence), et, précise la loi, avec le

consentement de ce dernier... Ce qui enlève évidemment beaucoup d'intérêt à la mesure qui a été votée. Et explique pourquoi de nombreux transferts sont bloqués.

### ► La procédure possible

Tout détenteur d'une assurance vie dont il n'est pas satisfait a désormais le droit de demander à sa compagnie d'en changer. Cette faculté n'est assortie d'aucune condition de nature de contrat (monosupport ou multisupport), d'ancienneté de souscription, de minimum de versements ou de réseau de distribution (agent d'assurance, mutuelle, courtier en ligne, association d'épargnants...). Le législateur a toutefois posé trois conditions : le nouveau contrat doit être géré par la même compagnie, il doit proposer des fonds à risque (pas seulement un fonds en euros), et son ouverture doit être acceptée par les deux parties, l'assuré, bien sûr, mais aussi l'assureur (qui a ainsi le droit d'opposer un refus à la requête du client). Si les conditions sont réunies, le transfert s'effectue soit par avenant, soit par la souscription d'un nouveau contrat, sans aucun frais, et sous un délai variant entre 2 mois (délai légal qui doit normalement être respecté) et 6 mois (délai maximal

constaté). Avis aux amateurs de défiscalisation : jusqu'au 31 décembre 2022, les assurances vie de plus de 8 ans peuvent aussi être transférées sur un PER, sous réserve d'être à plus de 5 ans de la retraite. L'opération ouvre droit à la déduction de son revenu des sommes transférées (dans la limite de 32 909 euros), plus une exonération des gains du contrat à hauteur de 9 200 euros (18 400 euros pour un couple), soit deux fois l'abattement habituel.



*«Lorsque l'opération conduit à changer de réseau de distribution, l'assureur oppose souvent un refus.»*

**Maxime Camus,**  
directeur général de Grisbee

teur, donc l'assujettissement du montant transféré à l'impôt. Changer de distributeur, en passant par exemple d'une banque en ligne (Boursorama, Fortuneo...) à un courtier spécialisé (Assurancevie.com, ➔

### Les transferts d'assurance vie

Nombre de transferts en 2022 <sup>(1)</sup>	Délai légal à respecter	Délai moyen de transfert <sup>(2)</sup>	Délai de transfert maximal à attendre <sup>(3)</sup>	Type de contrats difficiles à transférer	Plafond au coût de transfert	Montant moyen transféré
275 000	2 mois	De 2 à 4 mois	6 mois	Contrats collectifs	Transfert gratuit	39 400 euros

(1) Nombre estimé. (2) Cas de transferts simples, ou au départ d'établissements conciliants. (3) Cas de transferts complexes, ou au départ d'établissements peu conciliants. Sources : France Assureurs, Capital.

### Impossible d'accéder aux contrats haut de gamme de la compagnie

➤ Altaprofits, ...), pose aussi problème. «Les assureurs rechignent à déshabiller un distributeur au profit d'un autre», explique Stefan de Quelen, directeur général de Meilleurtaux Placement. Impossible aussi d'accéder aux contrats haut de gamme de l'assureur, accessibles au-delà de 100 000 euros de mise, en venant d'un contrat standard seulement garni de quelques milliers d'euros. D'une manière générale, demander à profiter d'un contrat beaucoup mieux rémunéré que le sien (ou beaucoup moins chargé en frais) sera rarement vu d'un bon œil...

#### ► Les conseils pour réussir l'opération

Il suffit parfois de protester haut et fort au téléphone, puis d'envoyer un courrier, texte de la loi Pacte à l'appui, pour convaincre un assureur récalcitrant d'opérer le transfert voulu. Le menacer d'informer l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) du blocage ou de saisir le médiateur de l'assurance (Mediation-assurance.org) peut aussi se révéler efficace. Evitez toutefois de vous précipiter si vous êtes investi sur des supports volatils, notamment boursiers. En effet, comme dans le cas du PER (lire page 104), l'argent ne sera recyclé sur le nouveau contrat qu'une fois les fonds de l'ancienne assurance vie entièrement revendus par votre chargé de compte : gare aux moins-values si vous lancez l'opération au mauvais moment, autrement dit juste après une chute des cours ! Le transfert est même à proscrire dans certains cas. Par exemple si votre contrat, très ancien, est assorti d'un taux de rendement garanti de 3 ou 4% (les taux actuels peinent à atteindre 1,50%). Ou si vous êtes totalement allergique au risque, sachant que la plupart des assureurs, tels que Suravenir, Spirica ou Apicil, ont restreint l'accès à leur fonds en euros, exigeant qu'un minimum d'épargne - de 20 à 50% - soit transféré dans des supports non garantis (fonds d'actions, SCPI, ETF...). **B.J.B.**

## PEA ET PEA-PME L'opération peut prendre 3 ou 4 mois

Les frais sont plafonnés depuis 2020, mais pas les délais de réalisation du transfert. D'où de fréquents dérapages.

**R**ien ne vaut un plan d'épargne en actions (PEA) pour boursicoter. On peut y loger des titres de la zone Europe (ou des fonds dotés à 75% d'actions européennes), avec un gros bonus fiscal, puisque les gains sont exonérés d'imôts après 5 ans (seuls sont dus les 17,2% de taxes sociales). Même avantage pour le PEA-PME, dédié aux actions émises par les PME et les ETI (entreprises de taille intermédiaire) européennes, dont le plafond de dépôt est fixé à 225 000 euros (moins les montants placés sur le PEA, plafonnés, eux, à 150 000 euros). Mais quand on est actif sur les marchés, il faut aussi s'intéresser au coût de fonctionnement de son plan. En additionnant le courtage, les droits de garde, les frais prélevés au titre des taux de change et de l'accès aux cours en temps réel, la note commence parfois à peser. D'où l'idée de transférer son PEA chez un courtier moins gourmand ou fourniissant des services plus complets (outils graphiques, analyses de sociétés, appli mobile...). L'opération n'entraîne pas la clôture du plan, l'antériorité fiscale est donc conservée. Mais le délai de transfert n'étant pas limité par la loi, nombre d'établissements en profitent pour traîner les pieds...

#### ► La procédure possible

Inutile de prévenir votre courtier actuel, passez plutôt par celui chez qui vous avez choisi d'atterrir : c'est lui qui organisera la migration de votre PEA ou de votre PEA-PME (les démarches sont identiques). En

pratique, vous devrez commencer par remplir le formulaire habituel d'ouverture de compte, en envoyant les justificatifs d'usage (pièce d'identité, RIB...), puis indiquer qu'il s'agira d'un transfert. Il s'effectuera en trois temps, avec d'abord l'envoi des liquidités du compte espèces associé au plan, puis celui des titres du portefeuille, ligne par ligne, enfin la transmission du bulletin d'informations fiscales, qui reprend l'historique du plan (date d'ouverture, versements, dividendes perçus, arbitrages...) afin de récapituler vos droits et obligations vis-à-vis du fisc. Au niveau du délai, tablez sur 2 à 4 semaines si les deux établissements sont réactifs et disposent d'un service dédié aux transferts, et, hélas, jusqu'à 3 ou 4 mois dans le cas contraire. Tout cela n'est pas gratuit. Le prix à payer (au courtier quitté) est toutefois réglementé depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2020, avec un plafond fixé à 15 euros par titre (50 euros pour du non-coté), dans la limite globale de 150 euros.

#### ► Les pièges qui vous attendent

La lenteur d'exécution est le point noir des transferts de PEA. «L'établissement d'origine n'est déjà pas forcément très diligent, mais s'y ajoutent souvent des problèmes informatiques entre banques, ou l'absence d'informations décisives», observe Marielle Cohen-Branche, médiateur de l'Autorité des marchés financiers (AMF). Tout ne peut cependant pas être mis sur le dos des courtiers. Par exemple, détenir des actions d'entreprises étrangères ou non ➤

### Les transferts de PEA et de PEA-PME

Nombre de transferts en 2022 <sup>(1)</sup>	Délai légal à respecter	Délai moyen de transfert <sup>(2)</sup>	Délai de transfert maximal à attendre <sup>(3)</sup>	Types de plans difficiles à transférer	Plafond au coût de transfert	Montant moyen transféré
227 000	Aucun	De 2 à 4 semaines	4 mois	Avec des titres non cotés	150 euros	19 692 euros

(1) Nombre estimé. (2) Cas de transferts simples, ou au départ d'établissements conciliants. (3) Cas de transferts complexes, ou au départ d'établissements peu conciliants. Sources : Banque de France, Capital.

**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.



La banque qu'on a envie de recommander.

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

**Document non contractuel à caractère publicitaire.**

\*PER le moins cher du marché tous frais confondus en gestion pilotée. Étude de l'observatoire Quantalys réalisée en septembre 2021, sur la base du PERin MATLA dans sa version proposant la seule gestion pilotée. 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°07022916 (orias.fr) en tant que courtier en assurance. BUZZMAN® Boursorama, SA au capital de 51 171 597,60 € - RCS Nanterre 351058151 - TVA FR 69351058151 - 44 rue Traversière - CS 80134 - 92772 Boulogne-Billancourt Cedex.

→ cotées en Bourse (cas courant dans un PEA-PME) va allonger la durée de traitement de 2 ou 3 semaines, les informations sur ces titres étant plus compliquées à obtenir. Les ordres de Bourse qui traînent, à l'achat ou à la vente, peuvent aussi ralentir le processus de plusieurs jours : le courtier devra attendre qu'ils soient passés avant de finaliser le transfert du portefeuille. Le retard sera encore plus important si vous possédez des parts sociales d'une banque mutualiste (Crédit mutuel, Caisse d'épargne...). Celles-ci ne pouvant légalement être transférées, il faudra les faire racheter par votre banque, une opération dont la durée peut largement excéder 1 mois. Attention, enfin, à garder sur le compte espèces du plan les sommes d'argent nécessaires au paiement des frais de transfert, donc jusqu'à 150 euros, faute de quoi tout sera bloqué dans l'attente de votre règlement : sachant que vous ne seriez pas forcément prévenu du problème tout de suite, cette étourderie pourrait vous faire perdre beaucoup de temps...

### ► Les conseils pour réussir l'opération

Retenez d'abord que, durant le transfert, votre plan sera inutilisable. Ni achats, ni ventes, ni retraits d'argent ne seront possibles. Evitez donc d'enclencher l'opération à l'approche d'une opportunité d'investissement, vous pourriez louper une belle affaire. Idem en périodes de versement des dividendes : le transfert ne pouvant s'effectuer qu'une fois l'argent encaissé, il risque de traîner en longueur.

Tâchez aussi de faire le ménage dans votre portefeuille : cédez vos positions les plus spéculatives ou celles qui affichent de grosses plus-values (leur cours pourrait s'effondrer durant le transfert) ; débarrassez-vous des petites lignes, la note de frais à payer s'en trouvera allégée et, les liquidités étant plus simples à transmettre que des actions, le transfert sera plus rapidement réalisé ; pensez à revendre les fonds PEA de votre banque, car leur détention par un concurrent engendre souvent le paiement de droits de garde annuels (toutefois plafonnés, depuis juillet 2020, à 5 euros par ligne). N'hésitez pas, enfin, à négocier la prise en charge des frais de transfert par le nouveau courtier. L'offre est spontanée chez la plupart des banques en ligne, telles que Boursorama, Fortuneo ou BforBank. Mais beaucoup d'autres établissements joueront également le jeu, surtout si le montant du plan à transférer dépasse le seuil des 10 000 euros. **B.J.B.**

# PLANS D'ÉPARGNE RETRAITE

## Les situations de blocage sont légion

Entre la mauvaise volonté des chargés de clientèle, les bordereaux de transfert incomplets et les problèmes de revente de certains supports, rien ne tourne rond.

**C**'est le dernier produit conçu pour compléter sa future pension : issu de la loi Pacte de 2019, le plan d'épargne retraite (PER) s'est substitué progressivement aux autres dispositifs existants, tels que le Perp, le Madelin ou Préfon (qui ne peuvent plus être souscrits depuis octobre 2020). Comme eux, le PER, qui compte aujourd'hui 4,3 millions de détenteurs, est un produit tunnel dont l'épargne en compte, sauf exception, n'est récupérable qu'à la retraite. Et si lui aussi bénéficie à l'entrée d'une fiscalité dorée (les versements sont déductibles du revenu taxable), il autorise, en prime, une sortie à 100% en capital (et non pas seulement en rente), en une ou plusieurs fois, est assorti de beaux avantages successoraux (aucuns droits à régler jusqu'à 152 500 euros par héritier en cas de décès avant 70 ans), et est transférable

d'un établissement à un autre. Ce dernier point constitue un atout majeur. Rapatrier son épargne sur le PER d'un organisme concurrent (de son choix) est ainsi possible à tout moment, pour quelque raison que ce soit : un rendement poussif, des frais trop élevés, une palette de fonds d'investissement pas assez vaste, des conseils trop rares ou de piètre qualité... La loi offre également la faculté de transvaser sur son PER ses anciens contrats retraite (Perp, Madelin...), afin d'avoir une seule enveloppe dédiée à cet objectif. Hélas, la réalité n'est pas aussi

rose : 3 ans après l'entrée en vigueur de la loi Pacte, les freins aux opérations de transfert restent très nombreux, avec des délais d'attente parfois supérieurs à 8 ou 10 mois. Sans parler des frais prélevés, beaucoup plus importants qu'attendu...



*«On n'a pas toujours intérêt à transformer son ancien Perp ou contrat Madelin en un PER»*

**Charlotte Thameur,**  
directrice conseil chez  
Yomoni

### ► La procédure possible

Très encadrées par la loi, les modalités de transfert d'un plan d'épargne retraite ne sont normalement pas compliquées à faire exécuter : il suffit d'adresser à son actuel gestionnaire une demande écrite, stipulant que le plan souscrit chez lui doit être basculé vers un autre établissement, dans lequel un nouveau PER aura été préalablement ouvert. Aucun formalisme n'est exigé, mais il vaut mieux ne pas oublier d'indiquer votre nom et les numéros des deux contrats afin d'éviter tout malentendu. Par prudence, un envoi recommandé avec accusé

de réception est également préférable. A partir de la réception de la lettre, l'établissement dispose de 2 mois pour transmettre les fonds au nouvel organisme. S'il s'agit de transférer un ancien contrat retraite, par exemple un Perp, le délai grimpe à 4 mois (3 mois pour vous détailler le montant du transfert, plus 15 jours au titre de votre délai légal de renonciation, et 15 jours encore pour virer l'argent). A noter que s'il s'agit d'un PER individuel (souvent appelé PERin), souscrit par vos soins auprès d'une banque, d'un assureur, d'un courtier →

# FAR PER AGIPI - Plan d'épargne retraite



**« JE SUIS ATTENTIF À CE QUE MON ÉPARGNE  
DÉDIÉE À MA RETRAITE SOIT RESPONSABLE ET DURABLE.  
C'EST POURQUOI J'AI CHOISI LE FAR PER D'AGIPI. »**

**PIERRE-EMMANUEL F. DESIGNER  
ADHÉRENT AGIPI DEPUIS 2010**

Préparer sa retraite sereinement, c'est simple avec le FAR PER d'AGIPI. Il offre des solutions personnalisées et adaptées, tout en permettant une gestion de l'épargne responsable, durable et solidaire. Retrouvez-nous sur [agipi.com](http://agipi.com) ou contactez un agent AXA.



**Association d'assurés engagés**

# En fin d'année, les délais d'attente sont encore plus longs qu'à l'accoutumée

→ Internet (Grisbee, Yomoni...) ou d'une association d'épargnants (Afer, Gaipare...), le transfert peut avoir lieu quand vous le voulez, sans limitation, y compris au niveau de l'organisme d'accueil choisi. Il y a moins de souplesse pour les PER collectifs ouverts via son entreprise, le transfert ne pouvant alors se faire que tous les 3 ans (ou à tout moment si vous quittez l'entreprise). Quant au PER dit «obligatoire», équivalent de l'ancien «article 83», autrement dit ouvert par l'employeur au profit de certaines catégories de salariés (souvent les cadres), il n'est pas transférable tant que l'on fait partie du personnel de l'entreprise. Sachez enfin que le transfert ne génère aucun avantage fiscal : les sommes investies dans le nouveau PER ne sont pas déductibles de vos revenus imposables.

### Les pièges qui vous attendent

Nombre de banquiers et d'assureurs l'avouent : les délais légaux de transfert sont souvent dépassés. Certes, la transformation d'un Perp ou d'un contrat Madelin en un PER de la même compagnie peut parfois être réglée en 3 ou 4 semaines. Mais pour basculer dans le PER d'un établissement concurrent, comptez plutôt entre 3 et 6 mois, et parfois près de 8 ou 10 mois, si l'on en croit les nombreux témoignages de lecteurs reçus à la rédaction de Capital. Une des principales causes de ce délai réside dans la mauvaise volonté du gestionnaire de l'ancien plan, lequel se montre rarement pressé de perdre un

### Les transferts de plans d'épargne retraite

Nombre de transferts en 2022 <sup>(1)</sup>	Délai légal à respecter	Délai moyen de transfert <sup>(2)</sup>	Délai de transfert maximal à attendre <sup>(3)</sup>	Types de plans difficiles à transférer	Plafond au coût de transfert	Montant moyen transféré
334 000	2 mois	De 3 à 6 mois	De 8 à 10 mois	Avec des fonds à formule	1% de l'épargne	39 600 euros

(1) Nombre estimé. (2) Cas de transferts simples, ou au départ d'établissements conciliants.

(3) Cas de transferts complexes, ou au départ d'établissements peu conciliants. Sources : France Assureurs, Capital.

client. La non-standardisation des bordereaux de transfert, censés récapituler les éléments de base du contrat d'épargne à traiter (encours, versements, gains acquis, types de fonds investis...), et des logiciels de gestion des établissements financiers n'aident pas non plus à boucler les dossiers dans les temps impartis. «Il y a un manque de fluidité évident, mais face au nombre croissant de transferts, les processus commencent à s'harmoniser et gagnent en rapidité», nuance Charlotte Thameur, directrice conseil chez Yomoni.

Mais la lenteur de l'opération n'est pas le seul problème auquel vous allez être confronté. Il y a aussi le montant des frais prélevés par l'organisme que vous quittez : limités à 1% pour un PER de moins de 5 ans d'âge (0% ensuite), ils peuvent grimper à 5% pour le transfert d'un Perp ou d'un contrat Madelin détenu depuis moins de 10 ans (au-delà, la loi impose la gratuité). Sans compter que, du côté des établissements d'accueil, certains assimilent le transfert à un versement et lui appliquent ainsi des frais d'entrée, pouvant atteindre 4 ou 5%. Dernière embûche possible : la perte ou les pénalités engendrées par la vente de vos fonds. Car il faut le savoir : le transfert a lieu en argent (lequel est ensuite réinvesti dans les supports de votre choix, analogues aux précédents ou pas), ce qui implique d'abord la cession des actifs sur lesquels vous aviez misé. Un fonds d'actions vendu au mauvais moment peut ainsi causer une importante moins-value. Pour un fonds à formule (dont le gain est lié à la performance d'un indice boursier ou d'un panier d'actions à moyen terme), c'est pire : la revente avant son échéance ou en dehors des fenêtres de sortie programmées peut entraîner de 2 à 3% de frais en

sus. Méfiance aussi si vous avez des SCI ou SCPI. Non seulement la vente des parts prend parfois des semaines, mais il faudra de nouveau payer les frais de souscription (de 3 à 5% minimum) sur le nouveau PER.

### Les conseils pour réussir l'opération

Première erreur à éviter : demander le transfert dans les deux derniers mois de l'année, période où les souscriptions de nouveaux PER sont nombreuses (afin de profiter avant le 31 décembre de la défiscalisation des versements), ce surplus d'activité ralentissant le traitement des demandes de transfert. Attendez donc le début 2023. «Une fois l'opération lancée, n'effectuez plus aucun mouvement d'argent, ni versement, ni vente, afin de ne pas ralentir davantage le processus», complète Maxime Camus, directeur général de Grisbee. Si le transfert a lieu avant les 5 ans de détention de votre PER (10 ans pour un Perp ou un Madelin), n'oubliez pas de négocier la prise en charge – en partie ou en totalité – des frais de sortie. Bien entendu, outre le niveau des frais d'entrée, d'arbitrage et de gestion, vérifiez la qualité du PER convoité : rendement du fonds en euros, gamme de fonds pour investir en Bourse ou en immobilier, options de rente (réversible sur le conjoint survivant, par paliers, avec annuités garanties...). Notez enfin que vous n'aurez pas intérêt à transférer votre contrat Madelin si, comme c'est parfois le cas, il bénéficie d'une table de mortalité avantageuse (garantie à la souscription), ni votre Perp si vous n'envisagez pas de sortir plus de 20% de votre épargne en capital (l'impôt dû est alors réduit à une taxe de 7,5%).

B.J.B.

**45%** des ménages détiennent au moins un contrat d'assurance vie

**5 ANS**

Délai au-delà duquel les gains issus du PEA sont exonérés d'impôts

**4,3 millions** de PER ont été souscrits depuis le lancement du produit, en 2019

Passez toute l'année avec **Capital**



12 numéros par an  
+ 6 hors-série



*La version digitale offerte + ses archives*

## BON D'ABONNEMENT RESERVÉ AUX LECTEURS DE **Capital**

**ABONNEMENT DE 12 MOIS (18N<sup>OS</sup> PAR AN)**

**69€90**

au lieu de 115,80€  
soit 45,90€ d'économie

**5 MOIS offert**

Retrouvez toutes nos offres d'abonnement sur  
**www.prismashop.fr**

### JE CHOISIS MON MODE DE PAIEMENT

EN LIGNE SUR PRISMASHOP.FR

Directement via l'url suivante :

**www.prismashop.fr/CAPSN375**



Traitement immédiat  
de votre commande



Un paiement  
sécurisé



Version digitale offerte  
+ ses archives

**-5%**  
supplémentaires

PAR COURRIER EN COMPLÉTANT LES INFORMATIONS CI-DESSOUS :

Mme  M (Obligatoire\*\*)

Nom : \_\_\_\_\_

Prénom : \_\_\_\_\_

Adresse : \_\_\_\_\_

Code Postal : \_\_\_\_\_ Ville : \_\_\_\_\_

Je joins un chèque de 69,90€ à l'ordre de Capital à renvoyer sous enveloppe affranchie à : Capital - Service Abonnement - 62066 ARRAS CEDEX 9

PAR TÉLÉPHONE **0 826 963 964**

Service 0,20 € / min  
+ prix appel

\*Par rapport au prix kiosque + frais de livraison. \*\*Informations obligatoires, à défaut votre abonnement ne pourra être mis en place. (1) Abonnement automatiquement reconduit à l'échéance. Le Client peut ne pas reconduire l'abonnement. PRISMA MEDIA informera le Client par écrit dans un délai de 3 à 1 mois avant chaque échéance de la faculté de résilier son abonnement à la date indiquée, avec un préavis avant la date de renouvellement. À défaut, l'abonnement à durée déterminée sera renouvelé pour une durée identique. 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 cet abonnement à tout moment. 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 PRISMA MEDIA à des fins de gestion des abonnements, fidélisation, études statistiques et prospection commerciale. Conformément à la loi informatique et libertés du 6 janvier 1978 modifiée, vous pouvez consulter les mentions légales concernant vos droits sur les CGV de prismashop.fr ou par email à dpo@prismamedia.com. Offre réservée aux nouveaux abonnés de France métropolitaine. Photos non contractuelles. Les archives numériques sont accessibles durant la totalité de votre abonnement.

CAPSN375



GAZ, BOIS,  
ÉLECTRICITÉ...

# Comment passer l'hiver au chaud

Alors que les tarifs de l'énergie restent à des niveaux élevés, nos conseils pour adapter ses modes de consommation et réduire la facture.

**A**en croire les prévisions de RTE, le gestionnaire du réseau de transport d'électricité, la situation de notre pays au seuil de l'hiver serait grave, mais pas désespérée. «Tout risque de coupure pourrait être exclu, en baissant la consommation nationale de 1 à 5% dans la majorité des cas, et jusqu'à 15% dans les configurations météorologiques les plus extrêmes», a détaillé mi-septembre le président de son directoire, Xavier Piechaczyk. Et, plutôt qu'à un black-out généralisé, il faudra s'attendre à quelques alertes d'Ecowatt, la météo du réseau, clignotant au rouge pour inciter à des économies immédiates de consommation. Même constat pour l'accès au gaz: la réduction, en cours, de la demande, associée à un remplissage à 100% des stocks, fait s'éloigner le risque de pénurie.

Ce qui n'est pas réglé, en revanche, c'est le coût de cet hiver 2023 pour les particuliers. Les ménages recourant aux tarifs réglementés de l'électricité ou du gaz subiront par exemple 15% de hausse dès le début d'année. Tandis que la facture a d'ores et déjà enflé de 60% en un an pour ceux utilisant le fioul, et de près de 150% pour ceux disposant d'un poêle à granulés de bois. Quel que soit votre mode de chauffage, consultez ce dossier complet: vous y trouverez les solutions les plus efficaces pour réduire la note, depuis les contrats récompensant la sobriété jusqu'aux divers coups de pouce gouvernementaux.

THOMAS CHEMEL



# ÉLECTRICITÉ, GAZ Des économies à faire grâce aux nouveaux contrats lancés

Les diverses aides gouvernementales devraient limiter la hausse de facture à 200 ou 300 euros sur l'année. Mais il reste possible, en complément, de passer aux offres qui récompensent la sobriété ou d'adopter des outils de maîtrise de sa consommation.

**P**rolongation du bouclier tarifaire sur le prix du gaz et de l'électricité, octroi d'un chèque allant de 100 à 200 euros aux ménages les plus modestes : pour faire face à l'envolée du coût de l'énergie, les pouvoirs publics multiplient les aides. Mais le plus efficace pour alléger sa note de chauffage cet hiver sera sinon de s'intéresser aux nouvelles offres des fournisseurs d'électricité. A condition d'accepter de réduire sa consommation aux heures de pointe, la ristourne obtenue peut atteindre 30%.

## ► Profitez de la nouvelle version du bouclier tarifaire

Le bouclier tarifaire, qui a permis d'atténuer considérablement les factures des Français, sera prolongé en 2023 et permettra de contenir les hausses des tarifs réglementés de l'électricité et du gaz à 15%, contre 4% l'an passé pour l'électricité et 0% pour le gaz. «L'écart ne sera pas reporté sur les consommateurs en 2024 ou même plus tard, il sera pris en charge par l'Etat», s'est engagée la Première ministre, Elisabeth Borne. Ces mesures vont conduire à une hausse moyenne des factures de 25 euros par mois pour les ménages chauffés au gaz, au lieu d'environ 200 euros par mois sans bouclier tarifaire. L'augmentation sera un peu moins forte pour les ménages utilisant l'électricité. «De l'ordre de 20 euros par mois, au lieu de 180 euros par mois sans bouclier tarifaire», a précisé la cheffe du gouvernement. Dans les immeubles, ce sera toutefois plus compliqué, puisqu'ils n'en bénéficiaient pas initialement. L'aide apportée aux copropriétaires chauffés collectivement au gaz prend donc la forme d'une compensation financière imputée

sur leurs charges, égale à la différence entre le prix de marché payé par le gérant de l'immeuble et le tarif bloqué au 1<sup>er</sup> octobre 2021. Concrètement, les syndics relèvent les consommations, les font attester par le fournisseur de gaz, qui les envoie ensuite au Trésor. L'administration verse alors le différentiel au fournisseur, qui le répercute sur la facture des copropriétaires. Seul hic, cette petite mécanique prend un temps fou. «Pour la période allant du 1<sup>er</sup> mars au 30 juin 2022, on devrait recevoir la compensation fin décembre. Sauf qu'en attendant nous devons continuer de payer les consommations», déplore Olivier Safar, le président de la commission copropriété de l'Union des syndicats de l'immobilier (Unis). Résultat : les syndics doivent procéder en urgence à des appels de fonds complémentaires pour régler la note.

## ► Vérifiez votre éligibilité aux différentes aides de l'Etat

Comme la hausse de 15% des tarifs réglementés sera difficilement supportable pour les ménages modestes, un autre mécanisme a été prévu, sous forme d'un nouveau «chèque énergie». Il sera distribué en fin d'année aux ménages faisant partie des quatre premiers déciles de revenus, c'est-à-dire les 40% de Français les plus modestes. Près de 12 millions de foyers seront ainsi concernés par ce nouveau coup de pouce. Son montant, forfaitaire, dépendra des revenus du ménage. Les personnes faisant partie des deux premiers déciles (jusqu'à 10 800 euros de revenu fiscal de référence pour une personne seule) percevront 200 euros, et les suivantes (jusqu'à 17 400 euros de revenu fiscal toujours pour une personne seule) seulement 100 euros. «Une mère seule avec deux enfants qui gagne le Smic touchera un chèque

de 200 euros», a précisé Elisabeth Borne. Tandis qu'un couple avec deux enfants, au revenu cumulé de 3 000 euros net par mois, bénéficiera d'une aide deux fois moindre, de 100 euros. Le coût total du dispositif est estimé à 1,8 milliard d'euros. A noter que ce chèque pourra être cumulé avec le chèque énergie classique. Ce dernier est distribué chaque année au printemps et attribué selon le revenu fiscal de référence. Pour en bénéficier, une personne seule doit, selon le même barème que le précédent, justifier d'un revenu annuel inférieur à 10 800 euros en 2022.

## ► Guettez une éventuelle remise sur les prix de 2022

Les prix de l'électricité vont-ils baisser rétroactivement en 2023 ? C'est ce qu'espère l'association de défense des consommateurs CLCV, qui a envoyé un courrier à la Commission de régulation de l'énergie (CRE), l'exhortant à revoir son calcul du tarif réglementé de vente (TRV) pour 2022. «Nous demandons un rattrapage tarifaire à la baisse sur le TRV, en raison des manipulations de certains fournisseurs qui ont abusé du mécanisme d'accès à l'électricité nucléaire», explique François Carlier, le délégué général de l'association. Il se dit même prêt à aller devant le juge administratif pour obtenir la baisse des prix. Pour comprendre cette affaire, il faut remonter à fin 2021. Chaque année, en novembre, les fournisseurs alternatifs adressent au régulateur leur demande d'*«Arenh»*, le mécanisme d'accès à l'électricité nucléaire qui oblige EDF à leur vendre une partie de sa production à prix cassé (une quarantaine d'euros par mégawattheure), chaque fournisseur ayant droit à un volume d'électricité correspondant à la taille de son portefeuille de clients. «Le souci, et nous l'avions ➤

## En moyenne, l'offre Tempo d'EDF permet d'alléger la note de **15% par an**

→ anticipé dès janvier 2022, c'est que certains fournisseurs ont surestimé leurs besoins, parfois volontairement, dans l'intention de frauder», indique François Carlier. La CRE en a bien conscience, et a annoncé avoir lancé des investigations sur une demi-douzaine de ces sociétés, et même une enquête à l'encontre d'Ohm Energie. Selon la CLCV, cette exagération a induit une surestimation de l'écrêttement d'Arenh, mécanisme par lequel la CRE répercute, sur le prix final de l'électricité, le coût d'approvisionnement des fournisseurs sur les marchés, lorsque le plafond d'Arenh est dépassé. En 2022, la demande d'Arenh s'est élevée à 160 térawattheures, alors que le plafond était fixé à 120 térawattheures. Ce qui a obligé les fournisseurs à compléter leur approvisionnement au prix fort, sur les marchés de gros. Et c'est ce coût que la CRE répercute sur le TRV. «D'après les données de marché dont nous disposons, nous pensons que ces demandes ont été surestimées de 15 à 20 térawattheures. Cela signifie que le coût de l'écrêttement appliqué au TRV a aussi été surévalué, conduisant ainsi à une hausse illégitime du tarif réglementé», juge François Carlier. Selon lui, la majoration de 15% des prix de l'électricité annoncée pour 2023 pourrait donc être ramenée entre 5 et 8%. La CRE ayant jusqu'à juin 2023 pour faire ses contrôles, il est toutefois possible que le régulateur attende les résultats définitifs pour prendre sa décision. «Nous proposons de procéder à un rattrapage en deux temps, en versant un acompte en février, puis le solde en juillet», précise la CLCV.

### ▶ Privilégiez les fournisseurs qui récompensent la modération

Afin d'éviter les coupures cet hiver, le gouvernement a demandé aux fournisseurs

d'électricité de déployer des offres incitant les ménages à réduire leur consommation. Pour l'heure, deux types de mécanismes cohabitent. D'abord, les offres dites «à pointe mobile» ou «d'effacement», qui encouragent les Français à décaler leurs usages en dehors des pics de consommation, afin de réduire les tensions sur le réseau. C'est le cas des options heures pleines/heures creuses (HP/HC) et Tempo d'EDF, qui poussent les foyers à consommer lorsque la demande en électricité est plus faible. Comme le montre notre tableau, ces offres sont particulièrement intéressantes si vous consommez beaucoup d'électricité et que vous avez la possibilité de concentrer votre consommation la nuit pour l'option HP/HC, ou lors des jours blancs et bleus pour l'option Tempo. En moyenne, selon EDF, les clients ayant souscrit l'offre Tempo réalisent 23% d'économies lors des jours rouges, et une économie annuelle moyenne de 15%. Mais vous pourrez quasiment atteindre les 30% de gains si vous réduisez votre consommation au minimum lors des jours de tension. A l'inverse, vous serez perdants si vous consommez sur ces plages : le prix du kilowattheure y est trois fois plus cher! Le deuxième type d'offre (Plüm Energie, TotalEnergies et Engie dans notre comparatif) vise à vous faire globalement réduire votre consommation par le versement de bonus en euros. «Aujourd'hui, le principal problème n'est pas d'effacer la consommation à la pointe, même si cela permet de soulager le réseau. Il faut économiser l'électricité tout le temps», réplique Vincent Maillard, le président de Plüm Energie. Depuis 2016, le fournisseur a mis en place un système de cagnotte récompensant chaque kilowattheure économisé. «Le bénéfice est double : vous faites baisser votre facture en réduisant votre consommation, et nous doublons le gain obtenu en abondant votre cagnotte, dans la limite de 15% de votre consommation», détaille Vincent Maillard. Ces offres «bonus conso» récompensant les économies quelle que soit la situation de départ, elles seront plus intéressantes pour les petits consommateurs que les offres d'effacement.

### ▶ Adoptez les écogestes les plus simples à effectuer

«Une sobriété choisie plutôt que des coupures subies.» Voici le mantra du gouvernement, qui appelle depuis plusieurs semaines à la mobilisation générale pour passer l'hiver sans encombre, et qui a présenté en octobre son grand plan national

Fournisseur d'électricité (nom du contrat)	Type d'offre
<b>EDF (HEURES CREUSES)</b>	Réduction de sa consommation durant les heures pleines
<b>EDF (TEMPO)</b>	Réduction de sa consommation durant 22 jours rouges, en hiver
<b>ENGIE (MON BONUS ENERGIE)</b>	Réduction de sa consommation durant les jours de tension sur le réseau
<b>PLÜM ENERGIE (BONUS ECO-CONSO)</b>	Réduction globale de sa consommation d'électricité
<b>TOTALENERGIES (BONUS CONSO)</b>	Réduction de sa consommation de 5 à 20%, durant cet hiver

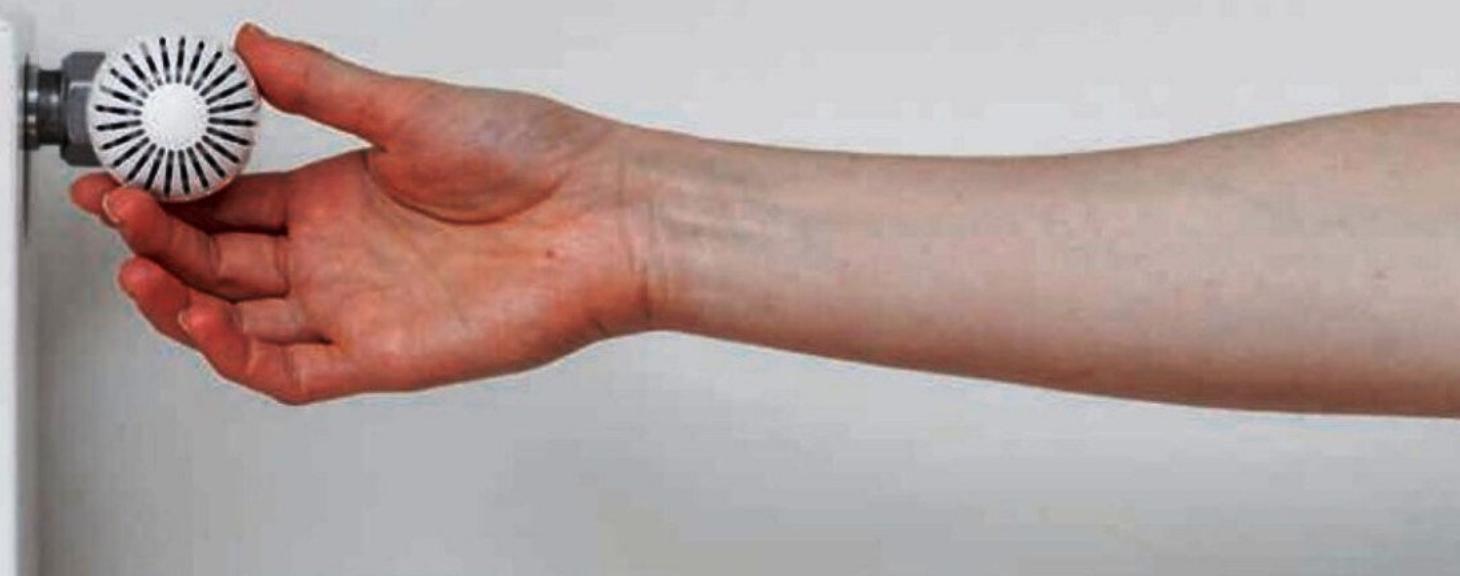


en la matière. Objectif visé : diminuer nos consommations énergétiques de 10% d'ici à 2024 et de 40% d'ici à 2050. L'habitat résidentiel est évidemment mis à contribution, puisque le chauffage constitue l'un des principaux gisements d'économies. Première recommandation, désormais bien connue : abaisser la température de chauffage à 19 degrés dans tous les logements, au lieu des 20 à 21 degrés constatés dans la plupart des cas. Mais, pour aller plus loin, les acteurs du logement préconisent de réduire cette température de

## Cinq contrats de fourniture d'électricité encourageant les réductions de consommation

Prix de l'abonnement mensuel au réseau <sup>(1)</sup> (prix du Kwh)	Economie annuelle maximale pour un consommateur (économie en %)...			Conditions pour que l'offre soit rentable	L'avis de Capital
	... petit <sup>(2)</sup>	... moyen <sup>(3)</sup>	... gros <sup>(4)</sup>		
<b>De 11,84 à 41,26 euros</b> (De 14,70 à 18,41 centimes d'euro)	<b>6 euros</b> (-2%) <sup>(5)</sup>	<b>86 euros</b> (-6%) <sup>(5)</sup>	<b>199 euros</b> (-6%) <sup>(5)</sup>	Concentrer au moins 40% de sa consommation en heures creuses (généralement entre 22 h et 6 h)	Une option souvent très intéressante financièrement pour les familles consommant beaucoup d'électricité et habitant une grande surface. L'offre est notamment à privilégier si votre logement est équipé d'un chauffe-eau électrique et d'appareils électroménagers programmables.
<b>De 14,82 à 41,18 euros</b> (De 8,62 à 54,86 centimes d'euro)	<b>12 euros</b> (-4%) <sup>(5)</sup>	<b>386 euros</b> (-27%) <sup>(5)</sup>	<b>1016 euros</b> (-30%) <sup>(5)</sup>	Avoir un chauffage d'appoint pour décaler ses usages en dehors des pics de consommation	Option pouvant être très rentable si l'on est en mesure de décaler sa consommation en dehors des jours rouges (attention, il peut y avoir jusqu'à cinq jours de ce type consécutifs en semaine). Ceux disposant d'un chauffage alternatif (poêle à bois, insert de cheminée...) pourront maximiser leurs économies.
<b>De 4,81 à 20,13 euros</b> (De 37,75 à 39,20 centimes d'euro)	<b>Quelques dizaines d'euros</b> (NP) <sup>(6)</sup>	<b>Quelques dizaines d'euros</b> (NP) <sup>(6)</sup>	<b>Quelques dizaines d'euros</b> (NP) <sup>(6)</sup>	Etre flexible, de sorte à pouvoir réduire sa consommation à chaque nouveau défi lancé	Jusqu'au 15 avril 2023, Engie propose des défis de réduction de consommation lors des jours de forte tension sur le réseau électrique. Un objectif de baisse est communiqué, ainsi qu'un seuil maximal de consommation journalière. Chaque défi réussi rapporte quelques euros au client.
<b>De 7,12 à 31,43 euros</b> (17,40 centimes d'euro)	<b>37 euros</b> (-12%) <sup>(6)</sup>	<b>171 euros</b> (-12%) <sup>(6)</sup>	<b>395 euros</b> (-12%) <sup>(6)</sup>	Revoir toute sa consommation d'énergie, de manière à la réduire tout au long de l'année	La philosophie de Plüm n'est pas tant de faire décaler les usages du client hors des périodes de pointe que de l'inciter à faire des économies toute l'année. Le gain est double: il réduit sa facture du fait d'une moindre consommation et est ensuite récompensé pour les efforts fournis.
<b>De 8,62 à 39,69 euros</b> (16,80 centimes d'euro)	<b>120 euros</b> (NP) <sup>(6)</sup>	<b>120 euros</b> (NP) <sup>(6)</sup>	<b>120 euros</b> (NP) <sup>(6)</sup>	Changer ses habitudes de consommation d'énergie, afin de la réduire au cours de cet hiver	L'offre accorde une ristourne proportionnelle aux gains d'énergie réalisés entre le 1 <sup>er</sup> novembre 2022 et le 31 mars 2023: 30 euros à partir de 5% de gains, 36 euros pour 6%, 60 euros pour 10% et jusqu'à 120 euros pour 20%. Seule condition: être client depuis novembre 2021 au moins.

**(1)** Il dépend de la puissance du compteur électrique, comprise entre 3 et 36 kilovoltampères (kVA). **(2)** Couple sans enfant vivant dans un appartement de 40 mètres carrés chauffé au gaz, avec une facture annuelle de 309 euros. **(3)** Couple sans enfant vivant dans un appartement de 60 mètres carrés chauffé à l'électrique, avec une facture annuelle de 1442 euros. **(4)** Famille de 4 personnes vivant dans une maison de 120 mètres carrés chauffée à l'électrique, avec une facture annuelle de 3461 euros. **(5)** Economies calculées à partir d'un abonnement au tarif réglementé de vente d'EDF, option de base. Pour l'option heures pleines/heures creuses, on considère que 40% de la consommation est réalisée en heures creuses. Pour l'offre Tempo, la consommation est réduite à son minimum les jours rouges. **(6)** En tenant compte des seules ristournes accordées par les fournisseurs, mais pas des économies générées par la diminution de la consommation. **NP:** non pertinent.



2 degrés supplémentaires au cours de la nuit, à 17 degrés, et même de la réduire à 16 degrés en période d'absence, lorsque les occupants sont au travail par exemple. Des mesures qui font largement consensus: selon un récent sondage OpinionWay, 71% des Français se disent prêts à ce qu'une telle limite soit appliquée dans leurs habitations. L'accueil est beaucoup plus mitigé, en revanche, lorsqu'on évoque la réduction de la période de chauffe en immeuble. Traditionnellement, les chaudières collectives sont lancées à la mi-octobre, au

moment où les températures chutent, et éteintes au printemps, généralement à la mi-avril. «L'idée est de retarder leur allumage de quelques jours et de les couper un peu plus tôt au printemps», explique Olivier Safar, de l'Unis. Selon le gouvernement, réduire la période de chauffe d'un mois au total générera un gain d'environ 12% sur la consommation. Les bailleurs sociaux, eux, travaillent immeuble par immeuble pour tenter de grappiller quelques jours. «Il est impossible de donner une consigne nationale: la situation n'est pas du tout la

même pour les bailleurs sociaux de la région Grand-Est et ceux de la région Paca. Nous essayons donc de travailler le plus finement possible, en accord avec les locataires, pour gagner quelques jours sur la période de chauffe», indique Marianne Louis, directrice générale de l'Union sociale pour l'habitat (USH), qui fédère les organismes HLM. «Il faut sensibiliser, c'est certain. Mais souvenons-nous que la température maximale de 19 degrés est imposée depuis 1974 dans tous les immeubles munis d'un système de chauffage central. ➤

## La pose de compteurs individuels peut faire augmenter la facture

→ Il ne s'agit donc pas d'une mesure de bon sens, mais d'une obligation légale, qui a d'ailleurs été introduite dans le Code de l'énergie», proteste un spécialiste.

### ► Méfiez-vous de l'individualisation des frais de chauffage

Une autre recommandation risque de faire grincer quelques dents : l'individualisation des frais de chauffage dans l'habitat collectif. Cette technique est normalement imposée depuis 2015 dans tous les immeubles munis d'un système de chauffage central, et où un tel recours est techniquement envisageable, et considéré comme rentable. Ce qui correspondrait à environ 3,5 millions de logements, sur les 4,7 millions qui sont chauffés collectivement. Mais elle n'est encore que peu appliquée (30 à 35% des immeubles en seraient équipés). «Il y a un problème d'acceptabilité, car c'est avantageux dans certains cas, beaucoup moins dans d'autres», observe David Rodrigues, responsable juridique de l'association CLCV. Selon une étude récente de l'Ademe (Agence de la transition écologique), l'individualisation des frais permet un gain de l'ordre de 15% par foyer. Mais le bilan change toutefois radicalement selon la situation de son appartement au sein de l'immeuble : on n'y gagne évidemment pas lorsqu'on se situe sous les combles, ou sur une façade nord. Avec l'individualisation des charges, certains occupants voient donc leur facture fondre, tandis que d'autres la voient exploser. «Cette individualisation, il faut la faire, mais il faut bien la faire. Cela nécessite, par exemple, d'appliquer des coefficients de pondération lot par lot, pour éviter le problème de «vol de calories» lorsqu'un voisin coupe volontairement son chauffage pour profiter de la diffusion de chaleur des

appartements attenants», conclut David Rodrigues. D'autres voies pourraient être explorées. «Il ne serait pas très compliqué de vérifier auprès de syndics que les chaudières des grosses copropriétés sont bien réglées», indique par exemple un spécialiste de ces questions.

### ► Passez aux nouveaux outils, qui pilotent le chauffage en fonction de la météo

En copropriété, il sera de toute manière difficile de réaliser de grosses économies sans passer par une rénovation énergétique de tout l'immeuble. En attendant de lancer ces lourds travaux, des solutions existent pour optimiser la consommation collective de chauffage. «Des dispositifs permettent d'équilibrer la température entre les différentes parties des copropriétés, en tenant compte de l'ensoleillement de certaines façades», confirme ainsi Olivier Safar, de l'Unis. De quoi en finir avec les plus gros gaspillages. «Les immeubles sont considérablement surchauffés, car il y a dénormes écarts de températures, au global, entre appartements, observe de son côté Eric Lenne, fondateur de la société Efficap Energie. Si bien que pour que tous les appartements atteignent la température de 21 degrés, il faut adopter une consigne de chauffage bien supérieure.» Résultat des courses : les occupants des logements les plus chauds ouvrent le plus souvent leurs fenêtres, ce qui engendre un formidable gâchis d'énergie. D'où la solution imaginée par Eric Lenne, qui consiste à équiper 20% seulement des appartements d'une même résidence de petites sondes, qui relèvent à la fois la température et l'humidité. Objectif : cartographier avec précision la consommation de chauffage de l'immeuble, et les éventuels dysfonctionnements. Ces éléments connus, l'outil d'Efficap peut alors, moduler le chauffage à distance, pour réduire la consommation sans diminuer le confort des habitants. La société a même développé un modèle prédictif, permettant de piloter le chauffage en fonction des prévisions météorologiques. «Ces actions combinées permettent de 10 à 20% d'économies d'énergie en moyenne, pour un investissement très réduit», assure Eric Lenne. En déduisant les aides disponibles, une copropriété d'une centaine de logements peut ainsi espérer économiser 10 000 euros dès la première année, pour un coût d'installation, en une fois, compris entre 10 000 et 15 000 euros.

THOMAS CHEMEL

### LA SOBRIÉTÉ ÉNERGÉTIQUE SELON...



Olivier Klein

Ministre délégué, chargé de la Ville et du Logement

### Quelles sont les remontées sur l'application du plan de sobriété énergétique ?

→ La question de la sobriété énergétique est une question d'immédiateté face à la crise, mais aussi, sur le long terme, de changement de nos pratiques au quotidien. Il s'agit donc, dès à présent, de baisser la température de chauffage, d'être attentif à ses usages, de regarder le soir le signal Ecowatt, qui renseigne sur le degré de tension du réseau. Et aussi de rendre son logement plus sobre, via la rénovation thermique. Mais il est trop tôt pour savoir si les consignes sont respectées, et si elles produisent des effets.

### Pourriez-vous aller plus loin si la baisse de consommation était insuffisante ?

→ Je ne suis pas pour une action punitive. Les Français ont saisi la nécessité de réduire leur consommation. L'enjeu est tout d'abord financier : chacun fait attention à ses dépenses. Mais il s'agit aussi d'une crise sociale, car ce choc énergétique frappe surtout les plus fragiles. Certains concitoyens en subissent déjà les conséquences, ce n'est pas à eux qu'on doit donner des leçons de sobriété. Mais je pense que l'objectif de réduction de 10% sur deux ans est atteignable, et que ceux qui le peuvent appliqueront les recommandations.

### Allez-vous vérifier que l'individualisation des frais de chauffage est respectée ?

→ La question est complexe. Mais il est important, pour réaliser des économies, de responsabiliser tout le monde. La répartition des frais aux tantièmes, qui est la règle la plus répandue, ne tient compte que des surfaces, mais pas des comportements. Il faut généraliser cette individualisation, pour que chacun sache ce qu'il consomme réellement. Cela peut être techniquement complexe, en cas de raccord à un réseau de chaleur, ou de chauffage au sol. Mais il faut le faire là où c'est possible. Et nous étudions comment accompagner le mouvement via MaPrimeRénov' Copropriétés.

# FIOUL D'ici 2028, place au combustible bio !

L'interdiction du chauffage au fioul est programmée avant la fin de la décennie. Son remplaçant désigné, le biofioul, est moins polluant. Mais, pour l'instant, il coûte encore très cher.

**U**n chèque de seulement 100 à 200 euros, qui plus est réservé aux plus modestes : alors que leur facture de chauffage a en moyenne enflé de 60% en un an, c'est peu de dire que l'aide gouvernementale prévue à destination des 2,8 millions de foyers recourant au fioul domestique (également appelé «mazout»), est décevante. Et le pire est à venir, car ce mode de chauffage est voué à disparaître. D'ici à 2028, plus aucune chaudière (y compris les anciennes) ne sera en effet autorisée à fonctionner avec ce dérivé du pétrole brut. Depuis juillet 2022, il n'y a d'ailleurs plus moyen de faire installer chez soi un appareil de chauffage neuf dont les émissions de CO<sub>2</sub> sont supérieures ou égales à 300 grammes par kilowattheure, ce qui exclut d'office toutes les chaudières au fioul.

A priori, la disparition programmée de cette énergie ne devrait faire que des heureux. D'abord parce qu'elle ne laisse pas place au vide, et que l'on peut d'ores et déjà y substituer du biofioul dit «F30», un nouveau combustible composé de fioul mélangé à de l'huile de colza à hauteur de 30% (proportion qui grimpera à 50% en 2028). D'une odeur beaucoup moins incommodante pour les utilisateurs, ce biofioul a également l'avantage, pour la planète, d'être moins polluant : pas plus de 250 grammes de CO<sub>2</sub> rejetés par kilowattheure (soit 15% de moins que le fioul).

Pour autant, il n'est pas certain que tous ceux qui, depuis des décennies, étaient habitués à chauffer leur logement au fioul traditionnel y trouvent leur compte. Premier souci en vue : le biofioul F30 étant en cours de déploiement (il n'est disponible que depuis début octobre 2022), on ne se ravaillera pas toujours facilement. Seuls 300 sites de distribution sont aujourd'hui

opérationnels en France, contre 1 800 pour le fioul. Certes, la situation devrait s'améliorer au fil des mois. Mais il y a plus grave : le biofioul ne peut pas être utilisé tel quel dans les anciennes chaudières. Il faut d'abord en changer le brûleur, c'est-à-dire la pièce qui assure la production de la chaleur. «Le caractère plus abrasif du bio implique d'augmenter la résistance de certains éléments», explique Frédéric Plan, délégué général de la Fédération française des combustibles, carburants et chauffage (FF3C). Or le prix de cette pièce, non éligible aux aides d'Etat (ni MaPrimeRénov' ni TVA à 5,5%), varie de 1 000 à 2 000 euros.

Une alternative possible à ce coûteux bricolage (à faire réaliser par un artisan certifié) est d'acheter directement une chaudière conçue pour tourner au biofioul. Des dizaines de fabricants, dont

beaucoup de français, ont investi ce nouveau marché (Atlantic, Chappée, Cuenod, De Dietrich, Perge, Viessmann...), pour des prix avoisinant 4 500 euros dans l'entrée de gamme. Soit seulement 5 à 10% de plus qu'un appareil classique. Le remplacement est donc envisageable si votre chaudière est ancienne et arrive en fin de vie (certaines fonctionnent plus de vingt-cinq ans), car le gain en matière de consommation d'énergie compensera assez vite la dépense engagée. Mais pas si elle a été achetée il y a moins de dix ans. «Les chaudières de dernière génération sont assez peu gourmandes en énergie, le particulier ne gagnera rien à en changer», avoue Ariane Perge, fabricante de chaudières.

Reste un dernier frein à l'adoption massive du biofioul, tout du moins à court terme : son prix. «Le litre coûte de 15 à 20 centimes de plus que celui du fioul domestique», calcule Jean-Paul Peronnet, directeur de l'entreprise de distribution Touvet Combustibles. Soit 10 à 15% de surcoût. Pour rendre le biofioul plus attractif aux yeux des particuliers, il faut espérer que les pouvoirs publics exonéreront de taxe sur les carburants (la fameuse TICPE, fixée, pour l'année 2022, à 15,62 euros par hectolitre) la part de colza incluse dans ce combustible. Ce n'est pas le cas pour l'instant, mais le Parlement est en train d'étudier la question.

**ROMAN EPITROPAKIS**

## Une énergie plus propre que le fioul traditionnel, mais de 10 à 15% plus coûteuse

Type de combustible	Fioul domestique	Biofioul F30
<b>PRIX MOYEN<sup>(1)</sup></b>	<b>Environ 1,60 euro par litre</b>	<b>De 1,75 à 1,80 euro par litre</b>
<b>DISPONIBILITÉ</b>	1800 établissements distributeurs	En cours de déploiement ; 300 sites de livraison
<b>CARACTÉRISTIQUES</b>	Très odorant (dérivé du pétrole)	Odeur supportable (ajout de colza)
<b>ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub></b>	<b>300 grammes par kilowattheure<sup>(2)</sup></b>	<b>250 grammes par kilowattheure<sup>(2)</sup></b>
<b>APPAREIL NÉCESSAIRE</b>	Chaudière au fioul	Chaudière au fioul avec brûleur adapté, ou chaudière au biofioul

(1) Prix constaté fin octobre 2022. (2) Le kilowattheure (kWh) est l'unité de mesure traditionnelle de l'énergie (1 kWh équivaut à l'énergie produite par un appareil de 1000 watts de puissance pendant une heure).

BOIS

# **Le coût d'utilisation des poêles est aussi en train d'exploser**

Apprécié pour son caractère écologique et réputé bon marché, le granulé de bois a néanmoins vu son prix grimper de près de 150% depuis un an. Explications du phénomène et conseils pratiques pour limiter la facture cet hiver.

**N**ettement moins utilisé que l'électricité, le gaz ou le fioul, le bois de chauffage connaît un net regain d'intérêt depuis cinq ou six ans. D'abord en raison de son côté «écolo». La flambée continue du prix des énergies traditionnelles y est aussi pour beaucoup. Sans oublier les multiples aides accordées aux acheteurs d'appareils de chauffage au bois, comme MaPrimRénov', les éco-prêts à taux zéro, la TVA réduite à 5,5% ou les subventions des fournisseurs d'énergie (Leclerc, Engie, EDF...) qui, au total, peuvent réduire le coût d'achat de plus de 50%. C'est bien simple : selon l'Observatoire des énergies renouvelables, entre

**Près de 1,7 million de ménages** sont équipés d'un poêle à bois

des coûts de production des granulés, répercutée sur le prix de vente : alors que la tonne se négociait autour de 300 euros il y a un an, elle vaut aujourd’hui entre 700 et 800 euros. Quand on sait qu’il faut brûler entre 1 et 2 tonnes de granulés pour chauffer un logement à l’année, on mesure le surcoût pour les consommateurs.

Il existe pourtant des solutions pour réduire la facture, en complément de l'aide exceptionnelle de 200 euros, que le gouvernement a aussi promis d'octroyer aux utilisateurs d'une telle énergie pour cet hiver. La première, et sans doute la plus efficace, est de ne pas faire de surstockage. Les professionnels du secteur s'attendent en effet à un prochain dégonflement des prix. «Beaucoup de ménages ayant récem-

ment acheté des granulés pour plusieurs années, la demande devrait commencer à reculer, ce qui détendra le marché», prédit Robin Roulet, chargé de clientèle chez Alpes

Energie Bois, producteur isérois de granulés. Par ailleurs, il faut savoir que de nouvelles unités de production vont sortir de terre cet hiver, et épauleront les quelque 70 usines de granulés déjà existantes en France. De quoi mettre une pression supplémentaire à la baisse des prix. «En attendant, n'achetez que ce dont vous avez besoin au mois le mois, c'est le meilleur moyen de faire des économies», assure Eric Vial, directeur général de Propellet, l'association regroupant les professionnels du chauffage au granulé de bois. De ce point de vue, cependant, tout le monde ne sera pas logé à la même enseigne. En



effet, le prix des granulés, habituellement homogène sur tout le territoire, présente aujourd’hui de grandes disparités. Il est plus élevé dans le nord-est de la France, alimenté en bonne partie par l’Allemagne et la Belgique (le port d’Anvers est un gigantesque fournisseur international), à des conditions devenues spéculatives ces derniers mois. «D’une livraison à l’autre, les prix peuvent varier de 15 à 20%», s’étrangle un grossiste des Hauts-de-France.

Pour obtenir de meilleurs tarifs qu'en passant par un négociant de sa région, certains se tournent vers Internet. Comme pour toutes les activités commerciales, et à condition de bien chercher, on peut y trouver des affaires, avec parfois des rabais de 10 ou 15% sur le prix catalogue. Mais attention, les escroqueries s'y multiplient. Commandes payées et jamais livrées, pellets de piètre qualité (pouvant endommager le poêle), piratage de carte bancaire : on ne compte plus les particuliers qui se sont fait bernier. La prudence recommande de



## Les appareils à granulés offrent un rendement énergétique de 20 à 40% supérieur

Type de combustible	Bûches	Granulés
<b>SITUATION DU MARCHÉ</b>	Normale (peu de risque de pénurie)	Forte tension (pas de stocks)
<b>PRIX MOYEN DU COMBUSTIBLE</b>	<b>60 à 90 euros par mètre cube<sup>(1)</sup></b>	<b>700 à 800 euros par tonne</b>
<b>COÛT ANNUEL POUR 100 MÈTRES CARRÉS À CHAUFFER</b>	<b>450 euros</b>	<b>1 500 euros</b>
<b>AUGMENTATION DU PRIX SUR 12 MOIS<sup>(2)</sup></b>	<b>+15%</b>	<b>+145%</b>
<b>RENDEMENT ÉNERGÉTIQUE<sup>(3)</sup></b>	<b>De 50 à 70%<sup>(4)</sup></b>	<b>90%</b>
<b>PRIX MOYEN DES APPAREILS ENTRÉE DE GAMME</b>	<b>1 500 euros</b>	<b>2 000 euros</b>
<b>GESTION DE LA TEMPÉRATURE</b>	Non contrôlable	Contrôlable

(1) 60 €/m<sup>3</sup> dans l'est de la France, 90 €/m<sup>3</sup> dans l'Ouest. (2) Entre octobre 2021 et octobre 2022. (3) Rapport entre l'énergie obtenue à la sortie du poêle et celle qui lui est apportée : plus ce pourcentage est élevé, plus le poêle est performant. (4) 50% pour du bois ramassé en forêt et 70% pour du bois séché et écorcé.

privilégier les sites sécurisés (dotés d'un cadenas à côté de l'adresse Internet), où figurent les mentions légales écrites en français et le contact téléphonique du distributeur. Et de se détourner des offres à 40 ou 50% de remise, trop belles pour être vraies ! Autre conseil à suivre si l'on souhaite minorer la note, qui est d'ailleurs relayé par les pouvoirs publics depuis plusieurs mois : abaisser un peu la température à l'intérieur de son habitation, en passant, par exemple, à 20 degrés, au lieu des 22 degrés qui sont la norme pour beaucoup. «Ces deux degrés de moins permettent, tout en étant à l'aise chez soi, d'économiser 14% sur la facture annuelle», rappelle Eric Vial. La mise en pratique est très simple à réaliser, puisque la plupart des poêles à granulés sont réglables au demi-degré près.

Si vous n'êtes pas encore équipé d'un poêle de ce type mais que l'idée vous séduit, sachez que vous aurez l'embarras du choix : plus de 70 marques se partagent le marché, dont une dizaine existe depuis des

décennies (Invicta, Cadel, Rika, La Nordica Extraflame...). En optant pour un poêle doté du label Flamme Verte, vous aurez, en outre, la garantie d'avoir un appareil à la fois peu polluant et performant, dont le rendement énergétique, c'est-à-dire le rapport entre la quantité d'énergie restituée (la chaleur) et celle qui a été consommée (le combustible), approche ou dépasse 90%. Les prix ? Prévoyez un minimum de 2000 euros pour un équipement fiable et jusqu'à 4000 ou 4500 euros dans le haut de gamme, selon la puissance, la capacité du réservoir, le design ou les options choisies (programmation, autonettoyage, télécommande...). Trop cher pour vous ? Alors intéressez-vous aux bons vieux poêles à bûches. Certes, le stockage du bois est plus encombrant et la température obtenue n'est pas contrôlable. Mais ils coûtent 30% de moins (premier prix à 1 500 euros) et, contrairement aux poêles à granulés qui exigent parfois un ou deux mois d'attente, sont disponibles sans délai. De plus, même si

leur performance énergétique est moindre (davantage de combustible est exigé pour produire la même quantité de chaleur) et que les tarifs ont, eux aussi, bondi depuis un an (+15%), ils restent trois fois moins chers à l'usage : en moyenne, moins de 450 euros à l'année pour chauffer une maison de 100 mètres carrés (cinq à six stères de bûches sont alors nécessaires), contre 1 500 euros avec des granulés. «Un avantage qui sera d'autant plus significatif pour les habitants des régions très boisées», ajoute Olivier Silberberg, ingénieur chez Fibois France, fédération de la filière professionnelle forêt-bois. A l'image de ceux qui sont installés dans la partie est du pays : le stère de bois de qualité, autrement dit bien sec (moins de 20% d'humidité) et surtout composé d'essences de feuillus durs (chêne, charme, hêtre, orme, frêne...), s'y négocie autour de 60 euros, contre 90 euros dans les régions les moins boisées, comme la Bretagne ou les Pays de la Loire.

**ROMAN EPITROPAKIS**

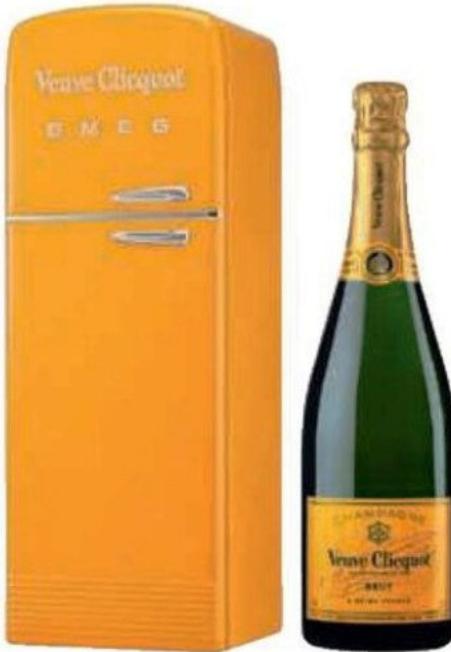
# SPÉCIAL NOËL

## Pour beau-papa chic

PAR SÉBASTIEN FEBVRE

Notre sélection destinée aux dandys bons vivants, amateurs de belles choses.

Ce coffret garde deux heures au frais ce champagne, Veuve Clicquot édition limitée Fridge x Smeg, **57 €**, lagrandepicerie.com



Les iconiques lunettes pliables, que l'acteur a portées, 714 Steve McQueen de Persol, **370 €**, persol.com

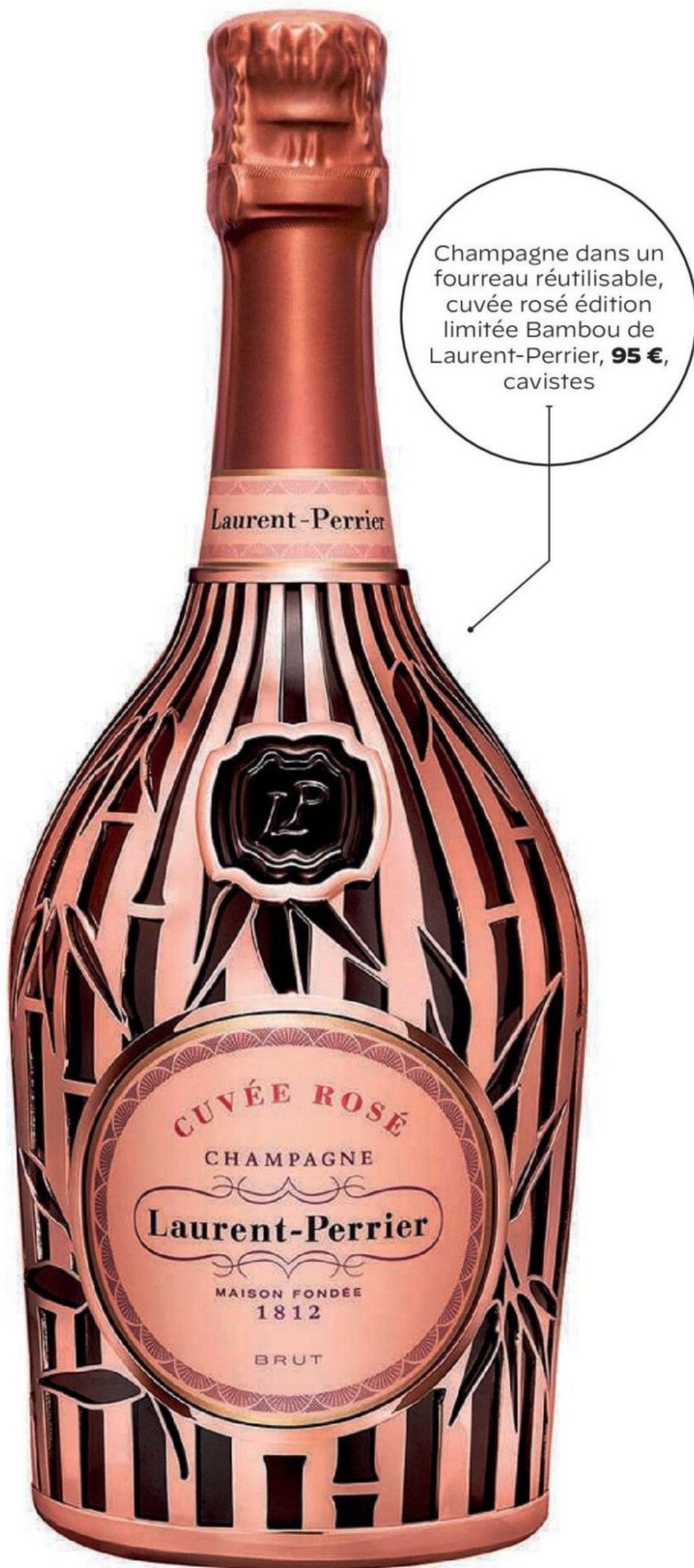


Eau de toilette pour marquer des points, Match Point Cologne de Lacoste, **50,39 €** les 50 millilitres, marionnaud.fr

E-trottinette innovante avec deux repose-pieds, Pure Advance de Pure Electric, **899 €**, pureelectric.fr



Un rasage en douceur à six lames, 900+ ES-LS6A de Panasonic, **349,99 €**, boulanger.com



Coloris girly pour cette radio portable numérique qui fait aussi enceinte via Bluetooth, Pal BT de Tivoli, **249 €**, [conranshop.fr](http://conranshop.fr)



Elle va aimer se lover dans ce plaid en mohair, Dessins de Brun de Vian-Tiran, **346 €**, [brundeviantiran.com](http://brundeviantiran.com)



Rouge à lèvres collector, L'Absolu Rouge de Lancôme et Bearbrick, **39,90 €** en exclusivité aux Galeries Lafayette



Dix-huit saveurs dans ce coffret Initiation de Pierre Hermé, **60 €**, [pierreherme.com](http://pierreherme.com)

# Pour l'élue de son cœur

Chics, glamour ou même gourmands, ces objets raffinés ont tout pour séduire.

# Pour son ado connecté

Fan de mangas ou de culture geek, il sera emballé par ces objets qui ont le «swag»!



Son convaincant pour ces écouteurs sans fil, HA-A9T de JVC, **49,99 €**, darty.com



Montre à l'effigie de Tortue Géniale, Swatch et Dragon Ball Z, **105 €**, swatch.com



Bonnet marin en laine qui donne le sourire, Saint James et Smiley, **39 €**, fr.saint-james.com

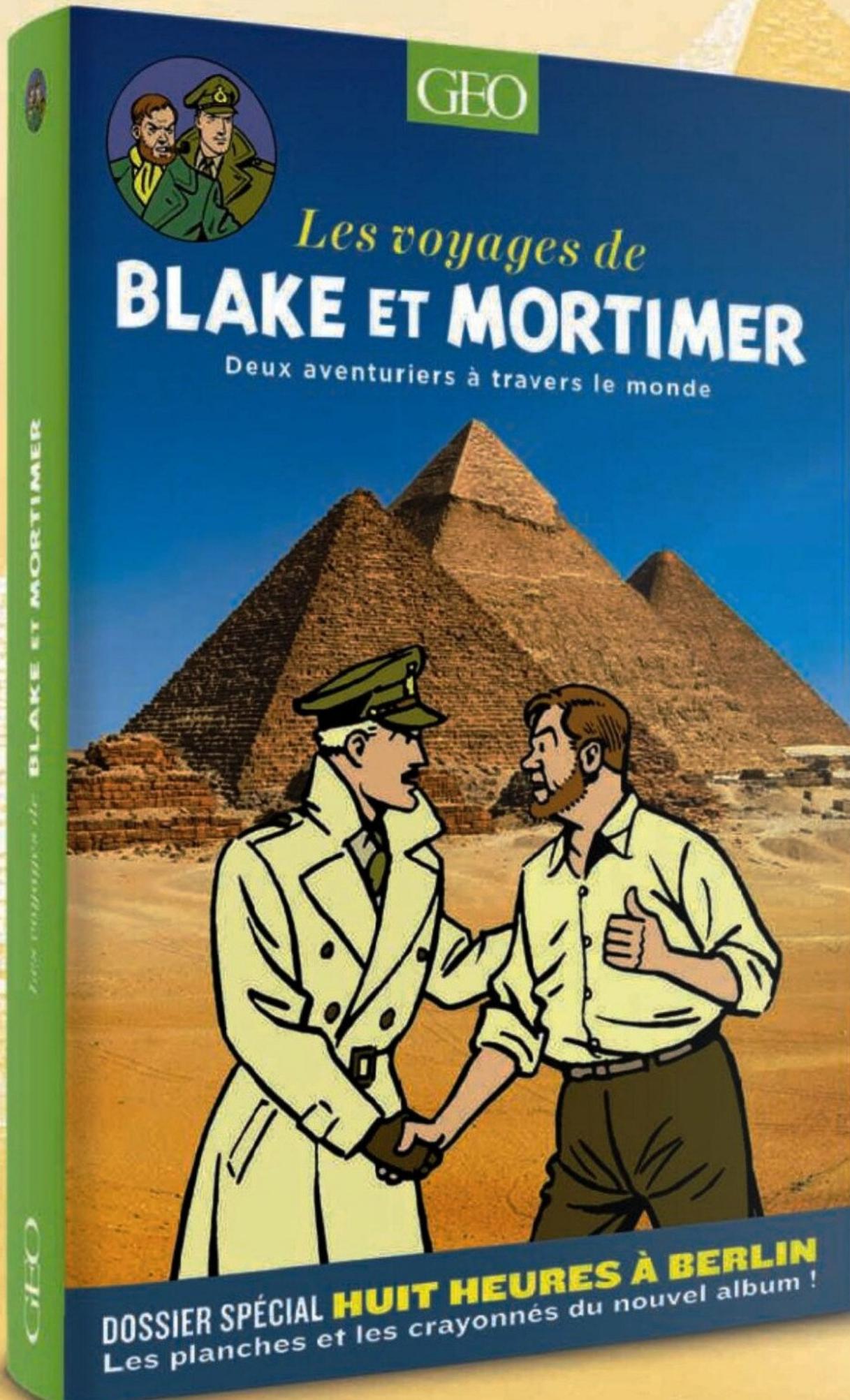
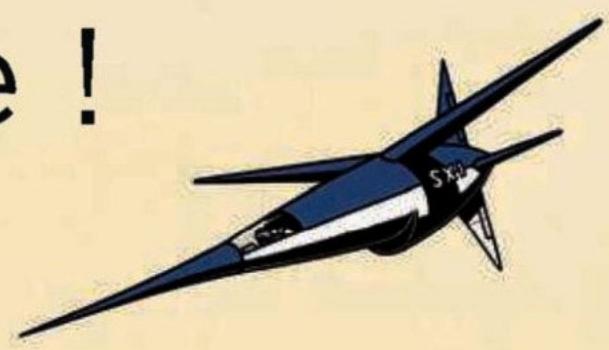
Imprimante de poche qui édite les photos de son smartphone via Bluetooth, Instax mini Link 2 de Fujifilm, **129,99 €**, fnac.com



Enceinte Bluetooth à l'aspect «old school», Polaroid P2, **129 €**, retrofutur.fr

PHOTOS: JVC ; SWATCH X DRAGON BALL ; SAINT JAMES X SMILEY ; FUJIFILM ; POLAROID

# Un nouvel éclairage de la série mythique !



De l'Asie à l'Afrique, de la science aux croyances, cet ouvrage inédit vous invite à faire **un voyage dans le temps et dans l'espace**, en abordant l'actualité du XXI<sup>ème</sup> siècle aux côtés de ces héros éternels.



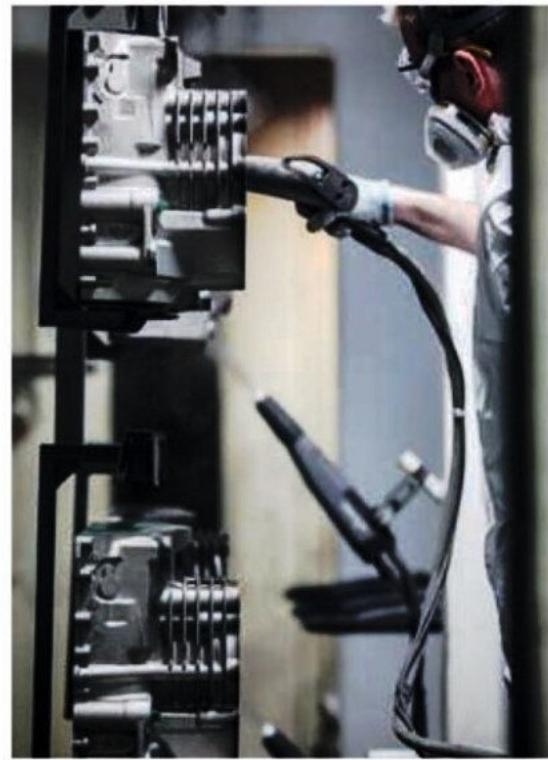
DISPONIBLE CHEZ VOTRE MARCHAND DE JOURNAUX  
ET SUR [WWW.PRISMASHOP.FR](http://WWW.PRISMASHOP.FR)

# ELECTROPOLI

*Leader paneuropéen du traitement des surfaces métalliques*

« La forte croissance de notre groupe est due à nos expertises croisées, à notre offre de services qualitative et plurielle, à notre intérêt pour la recherche et l'innovation. »

Nicolas DELAHEGUE, Président



## **Le groupe Electropoli bénéficie de plus de 60 ans d'histoire ! Quels en sont les temps forts ?**

N.D : Créée en 1954 en région parisienne, l'entreprise familiale développe en 1998 un procédé de galvanisation à chaud qui va accélérer sa croissance notamment sur le marché automobile. En 2004, l'entreprise s'ouvre à l'international avec l'acquisition de Centres de services en Pologne et en République Tchèque.

La prise de contrôle d'Electropoli par le fonds d'investissement TRAIL en 2019 disposant d'une plateforme de développement euro-chinoise, nous amène aujourd'hui à envisager notre croissance sur les très dynamiques marchés chinois et asiatiques. Nous possédons aujourd'hui 6 usines pour un CA s'élevant à 100 Millions d'euros.

## **Quels sont vos secteurs d'application et vos spécificités sur le marché ?**

N.D : Nous fournissons des prestations complètes de solutions de protections de surfaces métalliques mettant en œuvre plus de 30 traitements différents principalement pour l'industrie automobile mais aussi pour les secteurs de l'aéronautique, l'aérospatial, la défense et l'énergie. Dans un marché très fragmenté, notre force réside dans notre capacité à traiter les projets de nos clients dans leur intégralité, de l'expression du besoin jusqu'à la livraison des composants série.

## **Comment envisagez-vous le développement de votre entreprise au regard de la crise climatique en cours ?**

N.D : Grâce à notre filiale R&D Electro-Recherche, et à notre positionnement, nous travaillons aujourd'hui sur de nombreux projets de la « nouvelle mobilité » couvrant notamment les besoins des véhicules électriques.

Electropoli est engagé pour l'environnement par conviction. Nos ingénieurs travaillent au quotidien sur l'apport de solutions plus respectueuses de l'environnement et plus sobres énergétiquement. C'est ainsi que nous lançons le 1er projet « zéro rejet » qui à terme permettra de limiter considérablement notre impact écologique en réduisant notre production de déchets allant même jusqu'à la réutilisation de certains déchets.

**Electropoli**

[www.electropoli.com](http://www.electropoli.com) - Electropoli Group

**RÉUS**  
À LA FR

BÂTIMENT  
AMÉNAGEMENT  
AGROALIMENTAIRE  
TOURISME & É  
PRESTATAIRES

Malgré l'impact de la crise énergétique, ainsi que des difficultés d'approvisionnement et de recrutement, notre tissu économique continue à résister globalement, avec une légère progression de PIB au 3ème trimestre (environ + 0,25% par rapport au précédent). Selon une étude Bpi France publiée en octobre 2022, l'activité du 3ème trimestre a été portée par le dynamisme de certains services marchands, mais aussi par une hausse de la valeur ajoutée dans l'industrie pendant l'été. Dans les services marchands, l'amélioration concerne la plupart des services, aussi bien aux entreprises (information, édition, conseil de gestion et ingénierie) qu'aux particuliers (notamment hébergement et restauration). Enfin, le secteur du bâtiment progresse sensiblement, à la fois dans le second œuvre et le gros œuvre.

Reste la question des prix ! 29% des chefs d'entreprise dans l'industrie manufacturière déclarent avoir augmenté leur prix de vente en septembre. Cette proportion est particulièrement élevée dans l'agroalimentaire (43% des entreprises !), l'industrie chimique, et le bois, papier, imprimerie. Elle s'élève à 49% pour les entreprises du bâtiment et à 21% pour les services marchands.

# SITES ANÇAISE

& HABITAT  
 & CRÉATIVITÉ  
 IRE & SAVEURS  
 VÉNEMENTIEL  
 & PARTENAIRES

Quant à l'industrie, elle reste globalement très affectée. On note une progression des produits informatiques, électroniques et optiques, des machines et équipements, notamment électriques. À l'inverse, la métallurgie et les produits en caoutchouc/plastique sont en recul. Si les difficultés d'approvisionnement se font moins sentir, les prix des produits finis sont repartis à la hausse à la rentrée, avec entre autres le rattrapage saisonnier d'après l'été. Les difficultés de recrutement restent particulièrement élevées (pour 58 % des répondants). Et la situation de trésorerie des entreprises industrielles continue de se dégrader, ressortant très endéçà de sa moyenne de long terme, aussi bien pour les grandes organisations que pour les PME. Cette évolution, liée notamment au coût des matières premières et de l'énergie, touche plus particulièrement certains secteurs comme l'industrie pharmaceutique, la chimie, le bois, le papier, l'imprimerie et les équipements électriques. Avec un motif supplémentaire d'inquiétude pour les managers... depuis les plus hauts enregistrés en janvier 2022, la baisse des carnets de commande s'observe dans quasiment tous les secteurs.

## MACOPHARMA

« Nous sommes au service de la vie »

*Leader européen des solutions de transfusion sanguine, Macopharma est en pleine transition. Entretien avec Caroline HERNU, directrice générale du groupe.*



### Quel est le cœur de métier de Macopharma ?

Né il y a 45 ans dans le nord de la France, Macopharma est un acteur majeur de l'industrie des dispositifs médicaux pour la transfusion sanguine et la biothérapie. Nous intervenons sur l'ensemble de la chaîne transfusionnelle : depuis la collecte de sang auprès des donneurs jusqu'aux patients.

### Entre évolution des règlementations européennes et changement de matière première, l'entreprise fait face aujourd'hui à plusieurs défis.

Macopharma doit relever un double challenge : d'une part, l'évolution d'une directive vers un règlement européen nous impose le réenregistrement de tous les dossiers pour obtenir le marquage CE des produits d'ici mai 2024. D'autre part, avec l'interdiction de certains phtalates dans les dispositifs médicaux d'ici mai 2025, l'entreprise travaille également, depuis plusieurs années, à une alternative de plastifiant plus saine et tout aussi performante.

“  
 Collaborer est essentiel au succès de l'entreprise  
 ”

### Comment Macopharma compte relever ces challenges ?

En collaborant très étroitement avec l'ensemble des parties prenantes. Par exemple, notre installation début 2022 au sein du centre Bio Innovation à Besançon, nous permet de travailler avec les acteurs majeurs de la filière sang : chercheurs, industriels sans oublier les équipes de l'EFS Bourgogne Franche-Comté. Un écosystème innovant au service des patients !

#### MACOPHARMA C'EST :

- le 4ème acteur mondial de la filière sang ;
- 3 sites de production en France, en Pologne et en Tunisie ;
- 2100 collaborateurs ;
- 160 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2021.



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

# REPENSONS NOTRE HABITAT ET NOTRE SYSTÈME ÉNERGÉTIQUE

La transition écologique vise notamment à diminuer l'impact environnemental de la consommation énergétique.

En ce sens, elle représente une période d'adaptation, qui élabore de nouveaux schémas privilégiant les énergies renouvelables. Son but est aussi de diminuer la consommation en évitant les gaspillages, en améliorant l'efficacité énergétique et en faisant évoluer les usages, afin d'apporter une réponse globale aux enjeux environnementaux.

Lutter contre le réchauffement climatique, réduire la pollution et la consommation de ressources, améliorer la santé publique, relancer une nouvelle forme de croissance verte, enfin combattre la précarité énergétique, grâce à l'amélioration des performances techniques des logements et donc la baisse de la consommation... En France, cette priorité a notamment été confirmée, dès 2015, par la relative à la transition écologique pour la croissance verte. Celle-ci désigne les objectifs à atteindre pour réussir la transition énergétique, renforcer l'indépendance énergétique de la France et sa compétitivité économique, préserver la santé publique, protéger l'environnement

et lutter contre le réchauffement climatique. Il s'agit de réduire les émissions de gaz à effet de serre et la consommation énergétique, en particulier la consommation primaire des énergies fossiles. Il faut également augmenter la part des énergies renouvelables et faire baisser celle du nucléaire dans la production d'électricité. Un enjeu de taille : la baisse de la mortalité due à la pollution atmosphérique. Concrètement, notre pays doit se constituer un parc immobilier aux normes « Bâtiment Basse Consommation » ou assimilées, obtenir l'autonomie énergétique dans les DOM, enfin augmenter la quantité de chaleur et de froid renouvelables et de récupération véhiculée par les réseaux.

Source : Centre d'information sur l'eau



# SYNERGIE-TRANSITION

## Rénovation énergétique

*Acteur majeur de la rénovation énergétique sur toute la France, Synergie-Transition accompagne les particuliers dans leur transition énergétique. Rencontre avec Benjamin Mimouni, dirigeant de Synergie-Transition.*



### Quels enjeux ?

Notre marché est très dynamique. Chacun est conscient de la nécessité de réduire rapidement l'impact écologique des bâtiments. Pourtant nous pourrions faire plus vite et mieux. La confiance des Français a été touchée par le manque de sérieux d'entreprises opportunistes. C'est elle pourtant qui détermine le "passage à l'action écologique". Nos techniciens se déplacent toujours à domicile pour évaluer les besoins et les contraintes, mais aussi amorcer cette relation de confiance. C'est important, car nous accompagnons nos clients sur plusieurs décennies !

**“L'avenir est que chacun devienne propriétaire de son énergie”**

### Quelle méthode ?

Nous utilisons une application ultra performante qui compare en temps réel l'impact énergétique des différents scénarios possibles en fonction des travaux réalisés. Cet avant/après donne des éléments précis à nos clients pour faire leur choix. Nous maîtrisons la qualité de l'ensemble de notre chaîne de valeur, du diagnostic à l'installation des panneaux, pompe à chaleur ou autres éléments, en passant par une sélection de fournitures de qualité.

### Quelles perspectives ?

Il faut accélérer notamment dans l'installation de centrales photovoltaïques en autoconsommation sur carport et toitures. Les factures d'énergie vont encore grimper. Toujours plus de nos concitoyens ne pourront pas se chauffer. Ceux qui n'auront pas entrepris les travaux de rénovation énergétique verront la valorisation de leur patrimoine diminuer. Et cela concerne de nombreux logements puisque 30 à 40 % du parc immobilier est classé E. Enfin, le marché doit encore être resserré autour d'entreprises expertes sincèrement engagées pour la transition énergétique.

- 30 collaborateurs
- 2021 : 400 chantiers énergétiques
- 2022 : 600 chantiers énergétiques

**Synergie**  
TRANSITION

# VIALATTE INGÉNIERIE

## Bureau d'études spécialisé en calculs des structures en béton armé

*Créée en 1995, cette TPE spécialisée, française et familiale, réalise entre 2,5 et 3 M€ de CA par an. Un superbe exemple de réussite à la française. Entretien avec son fondateur Michel Vialatte.*



### Quel est le métier de Vialatte Ingénierie ?

Notre travail consiste à fournir aux entreprises de gros œuvre des plans de structure pour la construction des ouvrages et à optimiser les quantités d'acier nécessaires à la résistance des ouvrages. L'objectif est double : garantir la solidité du béton armé tout en optimisant les coûts de construction dans le respect absolu des normes de construction. Limiter les quantités d'acier employées revêt une importance décuplée dans un contexte d'inflation et d'approvisionnements tendus en matière première.

### Qui fait appel à vous ?

Nous travaillons pour de nombreuses PME et des grands groupes du BTP, en particulier Bouygues, en Île-de-France et dans le Grand Ouest. Chaque année, nous participons à la livraison d'environ 500 000 m<sup>2</sup> de logements et ouvrages fonctionnels (bureaux, lycées, hôpitaux, etc.), sur des projets d'ampleur comme Bobigny Cœur de Ville - ses 50 000 m<sup>2</sup> de surface et son complexe cinéma - ou le Village des Médias pour les JO 2024.

**“Nos clients apprécient notre fiabilité, notre professionnalisme, et notre réactivité”**

Nous sommes capables de traiter rapidement des dossiers complexes grâce à notre expérience et notre compétence collective. La légèreté de notre structure nous permet de proposer une optimisation des matériaux à mettre en œuvre en assurant la pérennité des structures (acier/béton), tout en restant dans les prix du marché.

### Quelles sont vos perspectives ?

Nous sommes une équipe très soudée de purs spécialistes. Mon fils Florent m'accompagne depuis plus de 10 ans et prendra ma suite. Il élargira notre activité en proposant nos compétences auprès des maîtres d'ouvrage tout en pérennisant notre métier de base auprès des entreprises.



## UN SECTEUR PORTEUR, ADOSSÉ AU SAVOIR-FAIRE & À L'INNOVATION

**840 milliards de dollars : c'est l'amplitude du marché mondial de la décoration intérieure ou extérieure, selon une étude d'Allied Market Research (mai 2020).**

**Le marché de la décoration et de l'ameublement** pèse pour près de 26 milliards d'euros en France. La décoration d'intérieur (13,2 milliards selon Les Echos Etudes) se répartit entre les revêtements des sols et murs (50 %), les textiles de la maison (19 %), les arts de la table (18 %) et les luminaires et articles divers (14 %).

**Et le luxe bénéficie d'une très bonne image** (rapport Luxury Outlook 2022 du BCG pour le Comité Colbert). 85% des Français et 80% des Italiens le considèrent comme un symbole de fierté nationale, associée à des concepts d'excellence. Selon les Français, il s'agit même du premier facteur de rayonnement du pays (devant le tourisme par exemple).

L'industrie du luxe est principalement associée à des notions de qualité (pour 64% des clients et 56% des non-clients), de savoir-faire (42% des clients et 41% des non-clients) et de créativité (38% des clients et 30% des non-clients).

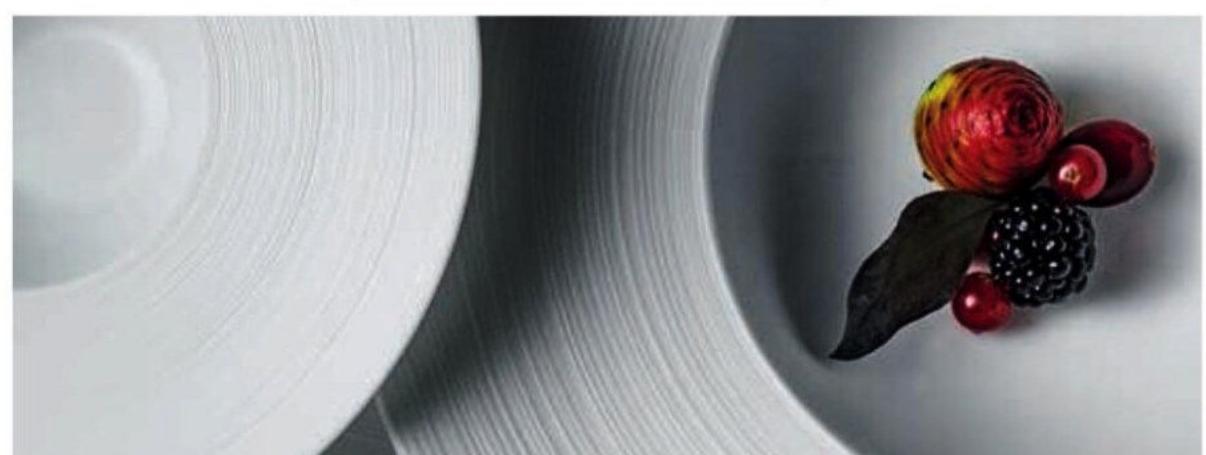
Un client du luxe sur deux (48% contre 34% sur l'ensemble des consommateurs) perçoit le secteur comme innovant et **deux tiers sont convaincus de la durabilité des produits.**



## J.L COQUET

### *L'art de la porcelaine*

*Manufacture fondée en 1824 à Saint-Léonard de Noblat, près de Limoges, la maison de porcelaine s'est modernisée en 1963 à l'arrivée de Michel et Jean-Louis Coquet. Affichant 40 % de croissance en 2022, J.L Coquet est présent sur les tables des plus grands chefs étoilés. Interview de Sébastien Cich, directeur général.*



#### **Quel est le positionnement de J.L Coquet ?**

Si notre savoir-faire est traditionnel et artisanal, notre touche de créativité et de modernité nous différencie. J.L Coquet est reconnu pour la blancheur de sa porcelaine, à l'esthétique épurée. Nous jouons sur les effets de matière : satiné, mat, brillant, gravure et couleur pulvérisée. L'ensemble du processus de fabrication est intégré dans la manufacture où travaillent 75 artisans qualifiés. Grâce à ce savoir-faire unique, la Manufacture a été labellisée Entreprise du Patrimoine Vivant (EPV) qui distingue les entreprises françaises aux savoir-faire artisanaux et industriels d'excellence.

#### **Quels sont vos canaux distribution ?**

Notre activité principale, qui représente 70 % de notre chiffre d'affaires, s'adresse aux chefs étoilés. Nous leur fabriquons une vaisselle à leur image grâce à notre bureau de création interne. Il y a une passerelle entre les chefs et le grand public aujourd'hui, sensible aux marques utilisées à table. Ainsi, nous sommes présents dans les grands magasins, comme le Bon Marché à Paris, Bergdorf Goodman à New York, Hankyu à Osaka ou Globus à Zurich. Et également au travers d'un réseau de revendeurs partout dans le monde. Notre ambition est de sortir de la table pour explorer toute la maison : décoration, luminaire, salle de bains...

#### **UN COFFRET ÉDITION LIMITÉE POUR LES 60 ANS DES ROLLING STONES**

Pour les fans de rock, JL Coquet a développé un coffret de quatre assiettes à l'imitation vinyle parfaite reprenant les pochettes de deux albums phares des Rolling Stones. Éditées à 1962 exemplaires, date de création du groupe, ces assiettes de décoration murale sont numérotées et livrées avec leur certificat d'authenticité. « La porcelaine devient un véritable objet de décoration », assure Sébastien Cich qui travaille à l'élaboration d'autres coffrets collectors.



# LÉ PAPIERS DE NINON

*Le groupe ICI imprime sa marque et lance les tendances*

*Créateur et fabricant de papiers peints et décors panoramiques exclusifs, Lé Papiers de Ninon séduit particuliers et professionnels par son style novateur et sa qualité d'impression. Explications de Richard Petit, à la tête de cette marque du groupe ICI.*



## Comment la marque est-elle née ?

Pour créer, concevoir et fabriquer des papiers peints et décors panoramiques, Lé Papiers de Ninon s'appuie sur un savoir-faire d'imprimeur datant de 1849. C'est en 2015 que la marque est née afin de répondre à une demande croissante sur le marché de la décoration et de l'aménagement intérieur. Nous nous adressons au grand public et aux professionnels avec la promesse de rendre la décoration « made in France » accessible à tous !

## Quels sont vos atouts ?

Nos collections, dont la direction artistique est assurée par Stéphanie Juton, puisent leur inspiration dans un univers floral, romantique, graphique, imaginaire, dont les couleurs apportent une dimension onirique à nos créations. Notre singularité est notre force et notre marque est très appréciée par de nombreux prescripteurs du secteur. Sophie Ferjani met d'ailleurs régulièrement en avant nos collections dans ses émissions sur M6.

## Quelles sont vos perspectives ?

Nous investissons chaque année davantage le marché de la décoration en quête des dernières tendances. Nous avons lancé, il y a quelques mois, une gamme exclusive baptisée « Signature » dédiée aux professionnels. Par ailleurs, notre marque vient d'obtenir la licence d'exploitation des images du fond documentaire du Muséum National d'Histoire Naturelle. Cette nouvelle collection de la gamme « Signature » sera présentée en janvier 2023, lors du salon Maison&Objet.

Lé Papiers de Ninon est une marque du groupe ICI – codirigé par Richard Petit et Frédéric Pacreau. Les collections sont imaginées, créées et produites en France - dans le Maine-et-Loire - et imprimées selon une technique respectueuse de l'environnement sur du papier de haute qualité issu de filières maîtrisées.



# HISLE

*L'éditeur français transforme l'objet par la lumière*

*Concepteur, fabricant et distributeur de luminaires autonomes de haute technologie, HISLE (prononcez Achille), révélé par l'iconique lampe Luxciolet, a multiplié par dix son chiffre d'affaires en six ans ! Le développement se poursuit au fil de collaborations designs, techniques et artistiques.*

Hervé Isle de Beauchaine, designer depuis 35 ans, conçoit de véritables objets d'art par la lumière. Avec Marie de Foucauld, il fonde HISLE, maison familiale et française d'édition de luminaires en 2007 et propose des lampes contemporaines et durables à la technologie sans fil et LED. Porté par l'hôtellerie de luxe, HISLE a conquis l'international avant le marché hexagonal, réalisant aujourd'hui 40 % de son chiffre d'affaires à l'export. « Les lampes que nous développons sont extrêmement techniques. Leurs spécificités démontrent notre savoir-faire », assure Marie de Foucauld. Celui-ci repose sur la conception, le développement et la fabrication en atelier de lampes et luminaires de qualité, utilisant les matériaux les plus nobles, maîtrisant à la perfection la puissance, la lumière, les fonctionnalités et les effets artistiques de l'ombre portée.



L'ambition d'HISLE ? « Transformer l'objet par la lumière », précise Marie. « Nous développons également des lampes en marbre blanc pour des grandes maisons françaises et réalisons des collaborations avec des designers et éditeurs d'objets d'art comme la maison Tournaire à Paris ou le portugais HMD. »



## LUXCIOLE, LA LAMPE ICONIQUE

Lancée il y a dix ans, le design de Luxciolet s'est mis au service de la technologie. D'une esthétique épure, cet instrument de lumière disparaît et s'efface de la table harmonisant l'ambiance naturellement.

Hauteur, intensités et tonalités lumineuses sont étudiées. Sélectionnée d'abord par le Café Royal de Londres, la lampe a séduit les hôtels et restaurants de luxe à New York, en Suisse puis le groupe Barrière en France avant d'être distribuée au sein d'un réseau de plus de 200 boutiques dans le monde.

# TROPIC ISLAND

## Grossiste en produits exotiques

Née en 2004, Tropic Island est devenue en quelques années une référence pour les professionnels de l'agroalimentaire exotique. Une véritable success-story pour cette entreprise à taille humaine qui conserve les valeurs qui ont contribué à sa notoriété : esprit de partenariat, qualité des produits, fidélité envers les clients et les fournisseurs. Entretien avec Eric Bechu, fondateur et dirigeant de Tropic Island.



### Comment a germé l'idée de Tropic Island ?

Je suis entré à Rungis à l'âge de 28 ans comme préparateur de commandes dans le secteur des fruits et légumes. Devenu vendeur, puis acheteur, j'ai eu l'idée de développer une activité gravitant autour des produits africains et caribéens en misant sur des partenariats pérennes. Ayant vécu au Sénégal, je nourris une grande passion pour les richesses de cette culture et j'avais à cœur de la partager. Nous avons développé notre activité aussi bien sur le cash and carry parisien que sur celui de la province.

**“**  
Je n'avais pas de doute sur la potentialité de ce marché  
**”**

### Quelle a été l'évolution de votre entreprise ?

Tropic Island regroupe aujourd'hui 37 collaborateurs et affichait en 2021 un chiffre d'affaires de 39 millions d'euros. Nous proposons à ce jour plus de 900 références et avons pour ambition la production de produits clés. Notre ADN reste l'idée d'un travail familial, convivial et de collaborateurs animés par la passion du secteur.



### Quels sont les produits qui ont fait votre renommée ?

Le plantain et le gombo, bien sûr mais aussi les poissons salés et séchés, les ignames, le manioc, les piments... Des produits parfois méconnus que nous avons plaisir à mettre en avant lors d'animations.

13 avenue de Normandie  
94597 RUNGIS CEDEX

# DOMAINES DE LA TASTE

## Producteur familial corse de fruits biologiques

Depuis près de 60 ans, les Domaines de la Taste produisent sur 90 hectares de terres fertiles et ensoleillées de la Haute Corse des fruits biologiques gorgés de saveurs. Clémentines, pomelos, avocats, oranges et citrons sont produits depuis trois générations sur les terres familiales. Interview d'Anthony de la Taste, directeur général.



### Comment s'est développée l'entreprise depuis 1962 ?

Notre grand-père a créé l'activité vignoble et cave au début des années 60. Il a planté le premier clémentinier, toujours en production, en 1964. Notre père a pris la suite et développé le domaine jusqu'en 2018 où il a passé le relais à ses trois fils : Yoann, Loïc et moi. Notre savoir-faire et notre éthique nous permettent de produire des agrumes 100 % Bio selon la tradition familiale. Nous commercialisons nos fruits en France et en Europe à travers un réseau de magasins spécialisés bio, un ensemble de grossistes et certains acteurs de la GMS.

**“**  
Nous sommes producteurs indépendants, 100 % Bio, et metteurs en marché.  
**”**

### D'où vient cette diversification ?

Pour répondre à la demande du marché et proposer une gamme bio et française, nous avons décidé de diversifier la gamme. Aux clémentines et pomelos s'ajoutent les avocats dont la production devrait atteindre d'ici quelques années 1000 tonnes. Nous avons identifié d'autres cultures qui s'adapteraient parfaitement au terroir et à l'évolution de notre climat méditerranéen. Cette diversification se traduit aussi par la plantation d'orangers et citronniers qui produiront environ 1000 tonnes chacun.

### L'INNOVATION EN AGRICULTURE BIOLOGIQUE

Pour se différencier, les Domaines de la Taste investissent dans l'innovation. Un hectare de manguiers a été planté il y a deux ans. « La production est excellente ! Nous avons également réalisé un essai pour le litchi et le fruit de la passion dont la culture est difficile », précise Anthony de la Taste. Les résultats satisfaisants encouragent l'entreprise à poursuivre sa tradition d'une production 100 % bio, corse et familiale.

# PROVENCE OLIVES

## *La passion des saveurs*

*Les olives, vous les aimez à la grecque, à la mexicaine ou nature ? Provence Olives propose des dizaines de produits pour se régaler : cocktails d'olives, condiments, huile d'olive. L'entreprise familiale, basée à Vitrolles dans les Bouches-du-Rhône, commercialise chaque année plus de 4 000 tonnes de ses créations. Interview de Franck Beroune, directeur de Provence Olives.*



« En 1988, un client a déposé à mon père, Daniel Beroune, boucher à Cassis, un seau d'olives en lui demandant de les vendre. Il a eu l'idée de mélanger les variétés, d'ajouter des condiments de qualité. Le succès a été immédiat. C'est ainsi qu'est née Provence Olives.

Notre usine de conditionnement de Vitrolles, qui emploie 42 salariés, est notre locomotive. Toutes nos productions passent par elle. Notre groupe compte aussi une ferme et une conserverie à Marrakech ainsi qu'une usine de conditionnement à Tanger. 90 à 95 % de nos olives proviennent du Maroc. Ce sont des olives très qualitatives, savoureuses en bouche. Nous sommes sans doute les seuls producteurs en France à disposer de toute la chaîne d'approvisionnement, garantissant la continuité de toutes nos recettes. Nous proposons également des produits à marque distributeur.

“

*Le client peut choisir sa recette, son conditionnement et nous lui donnons satisfaction*

”

La spécificité de Provence Olives, c'est aussi sa capacité proposer tous les types de conditionnements, de la barquette de 130 grammes au fût d'olives de 180 kilos en passant par les bocaux et les seaux de 10 kilos. L'entreprise familiale, qui a commercialisé 4 500 tonnes et réalisé 11 millions d'euros de chiffres d'affaires en 2021, vend aussi bien ses produits aux épiciers de proximité qu'à la grande distribution et aux réseaux spécialisés. Elle exporte principalement aux Etats-Unis, où elle dispose de toutes les autorisations FDA, en Israël et en Angleterre. Provence Olives est engagée dans une démarche RSE.

### PROVENCES OLIVES EN CHIFFRES

- 1 des leaders européens de la confiserie d'olives
- 7000 tonnes / an
- 9000 m<sup>2</sup> d'entrepôt à Vitrolles (13)
- 1 conserverie à Tanger
- 1 exploitation agricole au Maroc
- 13 pays à l'export



# DENEL - ROYAL

## *Fruits de Martinique*

*Entreprise emblématique de la Martinique, Denel, propriétaire de la marque Royal, cultive et transforme des fruits tropicaux depuis plus de 100 ans. Rencontre avec Philippe Vourch, directeur de Denel.*



### **La goyave rose...mais pas seulement !**

La goyave rose, issue d'une filière agricole locale, est notre fruit phare. Nos ateliers la transforment en purée pour des applications industrielles comme l'élaboration de cocktail

de fruits, mais aussi en jus et en confitures. Riche en vitamine C et antioxydants, elle a toute sa place dans une alimentation saine et savoureuse. 42 exploitations agricoles produisent ce fruit à moins de 30 km de notre site, selon un cahier des charges rigoureux. Nous transformons également des bananes, des mangues, des ananas, des groseilles pays, soit plus d'une vingtaine de fruits tropicaux, avec passion et exigence.

### **Un cocktail de saveurs et d'efficacité énergétique ?**

L'entreprise transforme plus de 2000 tonnes de fruits. 15 % proviennent directement de nos 60 hectares de terres cultivées en biologique ou en agriculture HVE. Toute la chaîne de valeur a fait l'objet d'investissements importants pour en réduire l'impact environnemental, depuis la production de 15 % de notre électricité (bientôt 50%) à l'utilisation des déchets pour le compost ou au retraitement des effluents par phytoépuration avec des oiseaux du paradis. Un engagement certifié ISO 50001.

“

*Leader de la transformation de fruits exotiques, Denel et sa marque Royal, ont mis la transition énergétique au cœur de leur stratégie de développement*

”

### **Un savoir-faire qui se visite !**

Les produits DENEL conjuguent savoir-faire des hommes et générosité de la nature. Pour leur rendre hommage, nous ouvrons toute l'année notre exploitation agricole et notre usine de Martinique à la visite. DENEL - Royal est une marque emblématique en Martinique. Un concentré des Antilles !

- 14 millions d'euros de CA
- 50 employés
- 2000 tonnes de fruits transformés par an
- 80 exploitations agricoles partenaires en Martinique



© Photo by Andrea Mininni on Unsplash



2022-2023

## LA GRANDE REPRISE DES RENCONTRES PROFESSIONNELLES

Une reprise qu'Atout France a voulu accompagner avec notamment un nouveau concept d'opération, la France Meeting Event – Learning Expedition. Toute une série de villes qui accueillent à tour de rôle des organisateurs d'événements internationaux pour leur faire découvrir leur offre. Un tour de France unique qui permet de mettre en lumière, auprès des décideurs internationaux, le potentiel des destinations françaises pour l'accueil d'événements professionnels.

Le top départ de « France Meeting Event – Learning Expedition » a été donné en juin 2022 à Lyon. Une délégation d'organisateurs d'événements internationaux sélectionnés parmi les meilleurs profils corporate et agences ainsi qu'un représentant de la presse ont (re)découvert la destination grâce à une approche « bleisure » permettant de vivre une expérience originale. Ce format de micro-événements a permis d'assurer une proximité dans les interactions entre les décideurs internationaux et les représentants de la destination hôte tout au long du programme : team building, visites ciblées, speed meeting, panel d'experts, conférence thématique, soirées...

Une série de dates a été planifiées jusqu'en 2023. C'est une dizaine de villes que les organisateurs d'événements internationaux pourront découvrir, dont Paris et Lille au printemps 2023.

## ARDI

*Leader français de l'artifice de divertissement*

Depuis quatre générations, la passion de l'artifice anime la famille Gruaz, à la tête d'ARDI, acteur clef du marché de la pyrotechnie. Rencontre avec Rodolphe Gruaz, qui a repris le flambeau en 2020.



### Quelle est l'histoire d'ARDI?

Ayant hérité de la passion de la pyrotechnie de mon arrière-grand-père et grand-père, mon père, Jean-Laurent Gruaz, fonde en 1997 ARDI afin de donner vie à sa vision : démocratiser l'artifice auprès du grand public. S'associant à des partenaires chinois leaders, la société innove avec son feu portable grand public qui propose un véritable show pyrotechnique

entièlement automatique et avec des effets généralement réservés aux professionnels. Simple à transporter et à mettre en œuvre, abordable et sans danger, ce concept révolutionnaire signe l'acte créateur d'ARDI. Suivent la création en 2004, à Garchy, de l'un des plus beaux sites de stockage pyrotechnique d'Europe, puis l'ouverture en 2011 d'un centre de formation pour artificiers.

*Créateurs d'émotion, nous souhaitons faire profiter au plus grand nombre de la magie du feu d'artifice*

### Comment le groupe se positionne-t-il aujourd'hui ?

ARDI est devenu le leader de l'artifice grand public, avec la plus large gamme de feux d'artifice portables. Intransigeants sur la qualité et la sécurité, nous n'avons également de cesse d'innover avec des effets audacieux, à l'image de la gamme Showbox, proposant un artifice très intense du début à la fin ou encore le feu d'artifice avec des effets sans détonations. Nous introduisons petit à petit dans nos créations grand public des méthodes jusqu'alors réservées aux professionnels, comme la fourniture d'une bande son synchronisée avec les effets pyrotechniques. ARDI conçoit également des articles à destination des professionnels.

### Quels sont vos axes de développement ?

Nous avons à cœur de développer cette partie professionnelle, avec davantage de références et un service de conception clef en main. Bien sûr, nous souhaitons poursuivre l'innovation sur la gamme grand public afin de rester leaders sur ce marché. Enfin, nous avons pour objectif de proposer en 2024 une gamme où la compensation carbone liée à la mise en œuvre des produits sera incluse dans le tarif.



# GROUPE LOGIS HÔTELS

*L'hôtellerie qui se réinvente*

Premier collectif d'hôteliers en Europe, le Groupe Logis Hôtels représente 16 % de l'hôtellerie en France. Né après la Seconde Guerre mondiale, le Groupe Logis Hôtels regroupe aujourd'hui six marques, au cœur des centres urbains tout comme dans les territoires, et ambitionne de devenir un acteur incontournable du tourisme durable.



Créé initialement pour accompagner la transformation des territoires et le développement du tourisme, aujourd'hui le Groupe Logis Hôtels accompagne et accélère la transition digitale, environnementale et sociétale de l'hôtellerie française. En 2019, le Groupe a élargi son offre avec deux marques résolument urbaines, Cit'Hotel et Urban Style, et conforté depuis son positionnement au service d'un collectif d'hôteliers avec de nouveaux besoins et porte les valeurs d'un ADN décentralisé.

« Pour les clients, le Groupe Logis Hôtels propose 2200 expériences différentes et uniques ; il est garant de la qualité et de la promesse clients à travers des visites annuelles. Pour les hôteliers, le Groupe fait rimer au quotidien sens et performance en accompagnant les hôteliers sur l'ensemble de leur compte de résultat et en proposant des solutions concrètes pour la gestion de son personnel », indique Karim Soleilhavoup, directeur général.

## ActEco, un indicateur RSE « OpenSource »

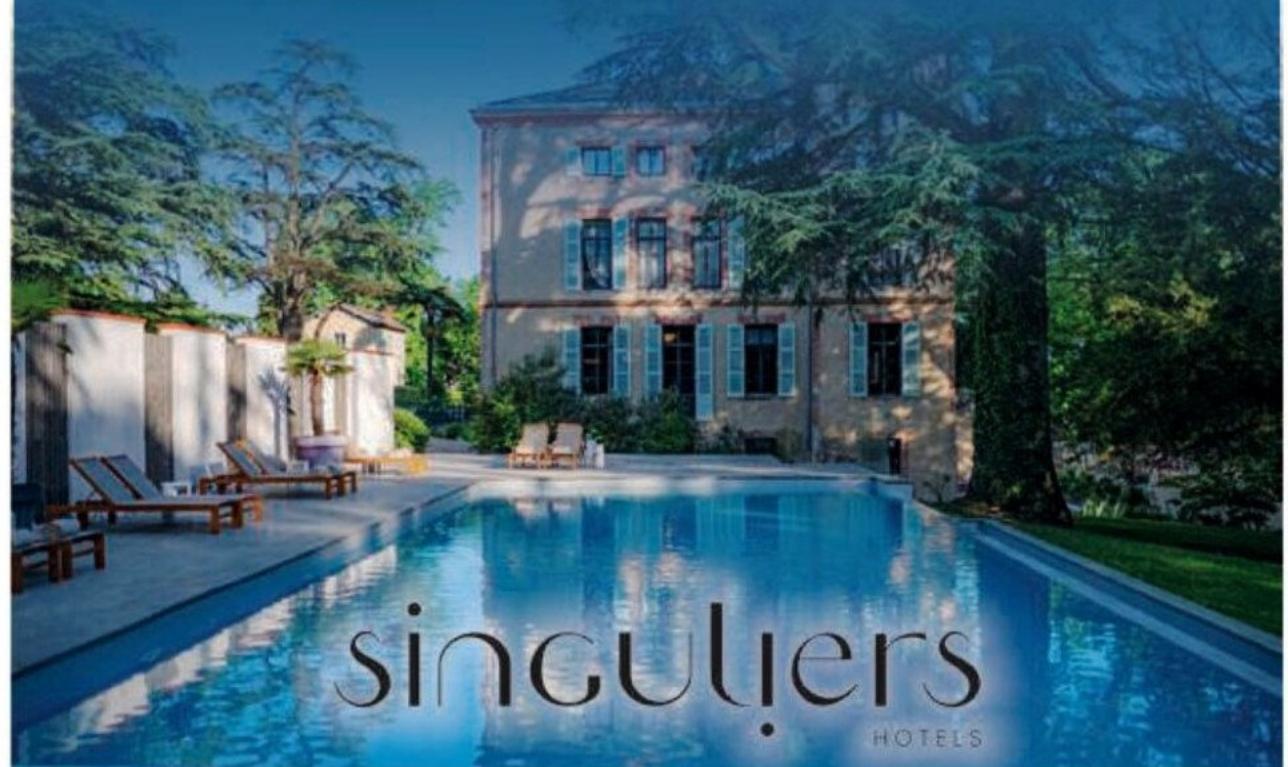
Fortement impliqué dans la responsabilité sociétale des entreprises et en réflexion permanente sur l'avenir du tourisme, le Groupe vient de lancer Act Eco. Un indicateur de l'engagement responsable, environnemental et social qui vise à valoriser l'action des hôteliers et inspirer les futures évolutions. Basé sur 70 critères, l'indicateur propose une note sur 10, affichée sur la plateforme de réservation. « Cette note permet aux voyageurs de connaître l'engagement de l'hôtel, en toute transparence, et guider leur choix avant de réserver. Ces 70 critères sont autant d'idées pour développer l'attractivité de l'hôtel et du restaurant auprès des clients et des salariés, d'agir pour plus de sobriété, d'avoir un impact positif sur les territoires », commente le directeur général. « L'objectif est de valoriser les bonnes pratiques sur le terrain et faire adopter de nouveaux réflexes durables ». Gestion de l'énergie, de l'eau, biodiversité, politique d'achat... Tout est passé au crible.

Déjà, le Groupe milite pour une économie plus locale avec 80 % de produits frais et 70 % de produits fait maison dans les restaurants, des produits de soin en éco-pompe et le déploiement de bornes électriques notamment... La mise en place du concept My Easy Wash, internalisation de la blanchisserie, invite

lui aussi à économiser environ 5 tonnes d'équivalent CO2 par an par établissement, selon une étude menée avec l'Ademe, soit 20 000 km en voiture par an.

## SINGULIERS HÔTELS, NOUVELLE COLLECTION PREMIUM

Tout juste lancée, la marque Singuliers Hôtels souhaite mettre en lumière des hôtels 4 et 5 étoiles en Europe tournés vers l'excellence et l'ultra-personnalisation. « Ces établissements sont conscients des enjeux de notre époque et proposent des prestations orientées vers la nature, le bien-être et l'engagement responsable », indique Karim Soleilhavoup, directeur général. Une cinquantaine d'établissements doivent être référencés d'ici trois ans.



### CHIFFRES CLÉS :

- 2 200 hôtels en Europe
- 2 000 restaurants en Europe
- 44 000 chambres
- 15 000 collaborateurs
- 2 Mrd€ de volumes d'affaires par an

**Act** **Eco**

**LOGIS**  
**HOTELS**  
GROUPE

## LA RÉDUCTION DES MARGES...

### 1<sup>ER</sup> LEVIER FACE AU COÛT CROISSANT DE L'ÉNERGIE ?

**79 % des entreprises françaises craignent que la hausse des prix de l'énergie n'impacte plus durement leur activité que la pandémie de Covid-19 en son temps. C'est le constat amer d'une récente étude GoCardless.**

Les conditions économiques difficiles obligent les entreprises à se serrer la ceinture, 82 % des décideurs révélant ainsi que le coût de fonctionnement de leur entreprise est plus élevé aujourd'hui qu'il y a un an. Par conséquent, il n'est peut-être pas surprenant qu'une proportion très élevée d'entre eux cherche activement des moyens, simultanément, pour augmenter les rentrées (83 %) et réduire les coûts (81 %).

© Photo AdobeStock



Parmi les solutions envisagées, la renégociation de conditions plus favorables avec les fournisseurs arrive en tête, 37 % des sondés déclarant que c'est l'une des premières choses qu'ils envisageraient. Elle est suivie de près par celle qui consiste à s'attaquer aux sources de revenus perdus, par exemple en trouvant des moyens d'augmenter la conversion ou de réduire les pertes de revenus dues à la fraude (22 %).

Alexandra Chiaramonti, Directrice Générale Europe du Sud de GoCardless, déclare à l'appui de l'étude : « *L'augmentation du coût de la vie nous met tous sous pression, et les entreprises ne font pas exception. L'étude indique que nous pourrions bientôt assister à un 'effet domino' tout au long de la chaîne d'approvisionnement, chaque entreprise se tournant vers l'aval pour renégocier ses conditions, obligeant tout le monde à fonctionner avec des marges plus minces et rendant une situation déjà difficile, encore plus difficile.* »

## 2GM PROPRETÉ

### *L'experte du nettoyage professionnel*

*Les entreprises des secteurs de la gestion immobilière, du tertiaire, de la logistique, de l'industrie, des cabinets médicaux et même des écoles se passent le mot : 2GM Propreté est l'experte du nettoyage des locaux professionnels.*



« *Nos clients viennent à nous par le bouche-à-oreille car nos prestations sont de très haute qualité* », assure Gorica Garic, la dirigeante de l'entreprise de nettoyage 2GM Propreté, dont le siège social est installé à Vénissieux. Ses 80 collaborateurs interviennent au moment où les entreprises sont vides : tôt le matin, entre 5h et 8h, et tard le soir, entre 17h et 21h. « *Nous connaissons peu de turn-over car nous sommes à l'écoute de nos salariés et leur proposons à tous un CDI à temps complet. Formés à nos méthodes, par nos chefs de secteurs, ils sont affectés à nos entreprises-clientes pour garantir des prestations de qualité.* » 2GM Propreté intervient sur l'ensemble d'Auvergne-Rhône-Alpes et prévoit un chiffre d'affaires de 3 millions d'euros en 2022, « *en très forte croissance* », selon sa dirigeante.

“  
Le bouche-à-oreille est notre meilleure force commerciale  
”

Depuis 2018, Bio Eco Propreté, la petite sœur de 2GM Propreté, adopte des techniques écoresponsables pour une demande en croissance : « *Nous utilisons des produits d'entretien bio selon une méthodologie d'application pointue que nous avons adaptée des exigences du secteur médical* », détaille Gorica Garic. Cette activité occupe pour l'heure une équipe de huit personnes et séduit de plus en plus, une nouvelle clientèle, autre que celle de 2GM Propreté. « *Nous espérons connaître sur cette entité, la même progression que pour l'activité historique.* »



# HOBART FRANCE

*Des équipements haut de gamme pour professionnels*

*Entité du groupe américain ITW, créée en 1921, Hobart France commercialise, installe et assure la maintenance d'équipements de cuisines professionnelles haut de gamme. Explications avec son président, Fabrice Mezzomo.*



important avec 140 techniciens chargés de l'installation et de la maintenance préventive ou curative de nos équipements.

## **Comment vous situez-vous sur ce marché de la laverie vaisselle ?**

Le « Made in Germany » est un atout en matière de qualité et de fiabilité. Notre catalogue est un des plus chers du marché mais nos produits sont aussi les plus performants, les plus innovants et les plus économiques en coûts d'exploitation. Le bureau d'études d'Hobart accueille des dizaines d'ingénieurs spécialisés qui se consacrent à la recherche et au développement de nouvelles technologies exclusivement dans le domaine de la laverie vaisselle. Notre objectif est de réduire le plus possible les consommations d'eau, d'électricité et de produits lessiviels tout en minimisant la production de CO<sub>2</sub> de nos équipements dont certains sont d'ores et déjà recyclables à 99%.

**“**  
Notre catalogue est un des plus chers du marché mais nos produits sont aussi les plus performants  
**”**

## **Quels sont vos projets ?**

Nous continuons à accompagner notre clientèle pour relever les défis du futur. Pour répondre aux exigences de la loi Egalim, nous avons ainsi développé des solutions spécifiques pour le traitement, le lavage et le séchage de contenants réutilisables. Le niveau de nos ventes en 2022 sera d'ailleurs historiquement haut. En revanche, nous sommes plus inquiets pour 2023 car les investissements risquent d'être fortement impactés par le contexte international.

**HOBART**

# INVISSYS

*La Sûreté périphérique augmentée*

*Avec ses solutions de sécurité autonome à infrastructure légère, Invissys révolutionne le monde de la sûreté périphérique. Alexandre Vigier, Président, nous détaille ces solutions innovantes.*



## **En quoi vos solutions de sécurité se différencient-elles ?**

Notre produit phare, DiFence, est un détecteur d'intrusion sur clôture permettant d'analyser les mouvements en temps réel. Cette « clôture digitale » se déploie rapidement, sans grosse infrastructure, ni câblage. Ecologique, elle se recharge à l'énergie solaire. Grâce à la technologie

LoRa, DiFence peut assurer la couverture de l'intégralité de sites de très grande envergure, mais également plusieurs sites avec une solution centralisée. Ceci de façon résiliente puisque chaque capteur étant totalement indépendant, il ne remet pas en cause l'intégrité du système.

**“** Simple, écologique, scalable, autonome, résiliente, évolutive... : Invissys rédéfinit les standards de la sécurité. **”**

## **Quelles autres solutions proposez-vous ?**

Notre gamme de barrières infrarouges communicantes est idéale pour les zones ouvertes et les petits périmètres. Nos détecteurs d'ouverture de porte ou coffret permettent quant à eux, grâce à la communication LoRaWAN, de transmettre leurs alarmes sur de très grandes distances, ce qui les rend particulièrement adaptés pour une exploitation sur de vastes sites. Comme DiFence, ces solutions sont simples à installer, à exploiter au quotidien et à maintenir dans le temps. Ultra-sécurisées grâce à une cyber sécurité directement intégrée aux produits, nos solutions bénéficient de services à forte valeur ajoutée avec une interface unifiée avec tous les autres systèmes de sécurité.

## **Quels sont vos projets à l'aube de 2023 ?**

Après sa sortie en 2021, nous avons déployé en 2022 DiFence sur différents sites de plusieurs centaines de capteurs. Nous allons poursuivre la recherche de partenaires en France et à l'international afin de déployer nos systèmes à grande échelle, notamment dans les secteurs aéroportuaire et industriel, ainsi que sur les sites critiques.



«Ma femme me le dit tout le temps!» L'inspecteur Columbo (Peter Falk) ne rate jamais une occasion de parler de son épouse lors de ses enquêtes. Mais jamais il ne mentionne la profession qu'elle exerce.



# Faut-il raconter au bureau ce que fait son conjoint?

Si confier à ses collègues la profession de sa moitié peut provoquer gêne ou jalousie, la taire risque à l'inverse de susciter des ragots. Alors, prudence ou transparence ?

LAURENT TYLSKI, DG DU CABINET ACTEO CONSULTING

**Oui** A force de travailler avec les mêmes personnes toute la journée, il est normal de lever un peu le voile sur sa vie privée. Dans ce cadre, parler à ses collègues de ce que fait son conjoint présente bien des avantages. D'abord, cela évitera les ragots sur sa situation familiale, car ne jamais rien confier à ce sujet ne peut qu'entraîner des interrogations, et les curieux ne manqueraient pas de fureter sur les réseaux sociaux, en quête de réponses à ce silence gêné. Ensuite, cette transparence facilitera la création de nouveaux liens. Le métier du conjoint peut en effet susciter une vive curiosité autour de soi et permettre de se découvrir des centres d'intérêt communs avec ses voisins de bureau, parfois contre toute attente. D'ailleurs, le conseil vaut également pour les managers envers leurs collaborateurs. En évoquant la personne qui partage sa vie, on accepte un peu de se dévoiler. Cela renforcera un sentiment de proximité et de confiance au sein de son équipe.

61%

des salariés ont déjà parlé à leurs collègues du métier de leur conjoint.

| 59%

pensent qu'il est approprié de se confier sur son conjoint au bureau.

| 18%

ont toutefois déjà été agacés par ce genre de propos tenus au travail.

**Non** On peut avoir des relations cordiales au travail sans pour autant vouloir étaler sa vie privée. Quand une personne parle de son conjoint à ses collègues, elle attend sans doute que ces derniers en fassent autant, or ils n'en ont peut-être pas envie. La situation peut même devenir pénible si le conjoint est évoqué à tout bout de champ ! Attention aussi aux réactions inappropriées. Si le travail du mari ou de la femme est jugé peu flatteur, il suscitera de la condescendance parmi les équipes. A l'inverse, s'il est prestigieux, le risque de jalousie existe. Et ne parlons pas des demandes intéressées des collègues pour trouver un stage au petit dernier, ou obtenir, en fonction de la profession du conjoint, un conseil juridique ou un avis médical... De son côté, un manager peu scrupuleux pourra en profiter lors de négociations salariales. Si le collaborateur vit avec une personne bien rémunérée, il ne serait alors pas en tête de liste des augmentations à venir.

Source : sondage YouGov, octobre 2022.

2023

# LA BOURSE GEO

DU JEUNE REPORTER



**BOURSE DE  
5000 €**

Partez sur le terrain et  
réalisez votre reportage  
avec les équipes GEO

**GEO** s'engage  
pour accompagner les jeunes talents  
du journalisme et  
du photojournalisme de terrain

Doté de 5000€, le lauréat partira réaliser le reportage de ses rêves sur le terrain et bénéficiera de briefings avec la rédaction, afin de l'aider à mieux adapter son travail à l'écriture magazine, assortis de conseils concrets sur l'organisation du reportage. À tout moment, il pourra solliciter l'assistance d'un journaliste expérimenté, qui suivra l'intégralité du projet !

suivez l'aventure ici →

ou sur [www.geo.fr/événement/bourse-geo](http://www.geo.fr/événement/bourse-geo)



# Que faire si... mon chef me fait bosser avec des bras cassés ?

Travailler avec des collègues qui ne sont pas au niveau des autres peut perturber l'équilibre de toute l'équipe. Mais il existe des solutions pour éviter d'aller au clash.



Lancer un nouveau projet, participer à une mission, peaufiner une présentation... Au bureau, les moments où le travail d'équipe revêt une importance primordiale ne manquent pas. Et si l'un des membres n'est pas au niveau, cela peut donc vite mal tourner. Ces «bras cassés», comme on dit, risquent d'abord de nuire à l'efficacité générale. Ne pas pouvoir compter sur une personne, c'est du temps perdu pour les autres. Certains collègues seront tentés d'en faire plus, soir et week-end, pour compenser, quitte à trop se fatiguer. D'autres refuseront à l'inverse de s'escremer pour rattraper le coup et faire en sorte que tout roule. Au final, tout le monde en pâtit. Alors, que faire ? Difficile de reprocher directement à quelqu'un son incapacité. Ce serait improductif et cette agressivité malveillante pourrait à juste titre être dénoncée. Délicat également de râler contre la hiérarchie responsable de ce mauvais casting. Elle est d'ailleurs sans doute au

courant du problème et n'agit pas par crainte des vagues en interne. «Les managers ont trop tendance à négliger les collaborateurs qui ne suivent pas», confirme Agnès Menso, coach en entreprise.

Le mieux consiste plutôt à identifier l'origine de l'inefficacité de la personne en question. Elle peut être due à un manque de connaissances dans un domaine technique, financier ou linguistique. Et si, dans un tel cas, une formation pourra en partie pallier cette carence, c'est à la hiérarchie de s'en occuper, pas aux collègues. Ces derniers pourront en revanche faire remonter les difficultés et en pointer les conséquences négatives, pour que cela se sache. Mais le «bras cassé» est peut-être sujet au stress ou à un manque de confiance qui lui fait perdre ses moyens. Les collègues auront alors un rôle à jouer par leurs encouragements et une attitude positive. C'est une tarte à la crème, mais le mot «bienveillance», pour une fois, est ici approprié.

**SARAH ASALI**



ILLUSTRATION: TIMOTHY DURAND POUR CAPITAL

# Capital

**RÉDACTION** 13, rue Henri-Barbusse,  
92624 Gennevilliers Cedex.  
Tél.: 01 73 05 48 53. Fax : 01 47 92 65 90.

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

**DIRECTEUR DE LA RÉDACTION**  
Emmanuel Kessler (4527)

**RÉDACTEUR EN CHEF DÉLÉGUÉ**  
Julien Bouyssou (4887)

**RÉDACTEUR EN CHEF ADJOINT**  
Guillaume Chazouillères (Capital.fr, 4935)

**DIRECTEUR ARTISTIQUE**  
Nicolas Pottier (4926)

## RÉDACTEURS

**Affaires**: Jean Botella (chef d'enquête, 4824),  
Angélique Vallez-d'Erceville (cheffe de rubrique, 4846)  
**Macroéconomie**: Constance Daire (4611)

**Management, carrières et salaires**: Bruno Declaireux  
(chef de service, 4880)

## MAQUETTE

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

## SECRÉTARIAT DE RÉDACTION

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

## PHOTO

Nathalie François (cheffe de rubrique, 5706),  
Claudia Zels (cheffe de rubrique, 4816)

## ONT COLLABORÉ À CE NUMÉRO

Fabien Bordu, Eric Walther (coordination éditoriale),  
Cassandre Goué (maquette), Céline Genevrey (SR),  
Hélène Frédéric, Michel Wechsler (révision),  
Isabelle Saint-Paul (photo)

**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 adjoint PMS :** Virginie Lubot (6448). **Directeur exécutif adjoint PMS adtech :** David Folgueira (5055).

**Directeur commercial :** Arnaud Noal (4781).

**Directeur de la publicité :** Nicolas Serot Almeras (6457).  
**Trading Manager :** Virginie Viot (4529). **Planning Managers :** Sophie Chapuis (6474), Christelle Roblette (6402). **Assistante de direction :** Françoise Mendy (6501). **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 :** Pascale Socquet

**DIRECTRICE MARKETING ET BUSINESS DEVELOPMENT :**  
Dorothée Fluckiger (6876)

**CHEFFE DE GROUPE :** Hélène Coin (5767)

**CHEFFE DE MARQUE :** Juliette Heuzebroc (4865)

Impression: Maury Imprimeur, BP12,

Z.I. route d'Etampes, 45331 Malesherbes Cedex.

© Prisma Media 2022. Dépôt légal: novembre 2022.

Date de création: septembre 1991.

Commission paritaire: 0324184390.

**PROVENANCE DU PAPIER :** Allemagne

**TAUX DE FIBRES RECYCLÉES :** 63%

**EUTROPHISATION :** Ptot 0,003 kg/To de papier

## ABONNEMENTS

Capital-Service Abonnements et anciens numéros,  
62066 Arras Cedex 9. Site Internet: Prismashop.fr/cap

0 808 809 063

Service gratuit  
+ prix appel

Tarif France: Capital (12 numéros): 58,80 euros/an. Capital + hors-séries (12 numéros + 6 hors-séries): 97,80 €/an. Tarifs étranger et DOM-TOM: nous consulter. Notre publication adhère à l'ARPP et s'engage à suivre ses recommandations en faveur d'une publication loyale et respectueuse du public.



**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'investissements et de gestion 123 - SIG 123 SAS. La directrice de publication est Claire Léost. La rédaction n'est pas responsable de la perte ou de la détérioration des textes ou photos qui lui sont adressés pour appréciation. La reproduction, même partielle, de tout matériel publié dans le magazine est interdite.



*Un plaisir infini*  
DANS UNE CAPSULE EN ALUMINIUM RECYCLABLE



En plus de préserver efficacement les arômes du café, l'aluminium est recyclable. C'est pourquoi L'OR s'engage à accélérer le recyclage des capsules usagées en développant leur collecte.



SCANNEZ-MOI

Découvrez si votre commune est éligible au recyclage des capsules aluminium en bacs de tri sélectif ou retrouvez les points de collecte proches de chez vous en scannant ce QR code ou en vous rendant sur [www.lorespresso.com](http://www.lorespresso.com)



SANS DOUTE LE MEILLEUR CAFÉ DU MONDE



NESPRESSO FRANCE A CRÉÉ LA FILIÈRE DE RECYCLAGE.  
JDE FRANCE A ÉTÉ LE PREMIER ACTEUR À S'ENGAGER  
AUX CÔTÉS DE NESPRESSO.

## SANS ÉTUI, ON AGIT

En supprimant progressivement  
les étuis non recyclables d'Aberlour,

nous économiserons plus  
de 1,4 million de litres d'eau  
par an, faisant un pas de plus  
dans l'engagement d'Aberlour  
en faveur de la nature.

Cette démarche s'inscrit dans  
la continuité des actions menées  
avec Aberlour pour contribuer  
à la préservation des eaux  
du Speyside et de leur biodiversité.

Car c'est à ces eaux, qui entrent  
dans l'élaboration de nos whiskies,  
et à ce terroir écossais que nous  
devons le caractère généreux  
des single malts Aberlour.

Pour en savoir plus  
sur nos engagements



ABERLOUR®  
—EST. 1879—  
DISTILLERY

ABERLOUR, DE NATURE GÉNÉREUSE  
DEPUIS 1879

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