

SEP
TOP
ventes

ital



P.76
ELON MUSK
Dans la tête
de l'homme le
plus puissant
de la planète

PORTTRAITS
LEUR VIE DE
CHÂTEAU
EST UN
BUSINESS P.26



KIABI P.34
Ses recettes
pour habiller
toute la famille

Armement
L'industrie française
sur le pied de guerre



IA
Menace
ou chance
pour nos
emplois ?
P.22

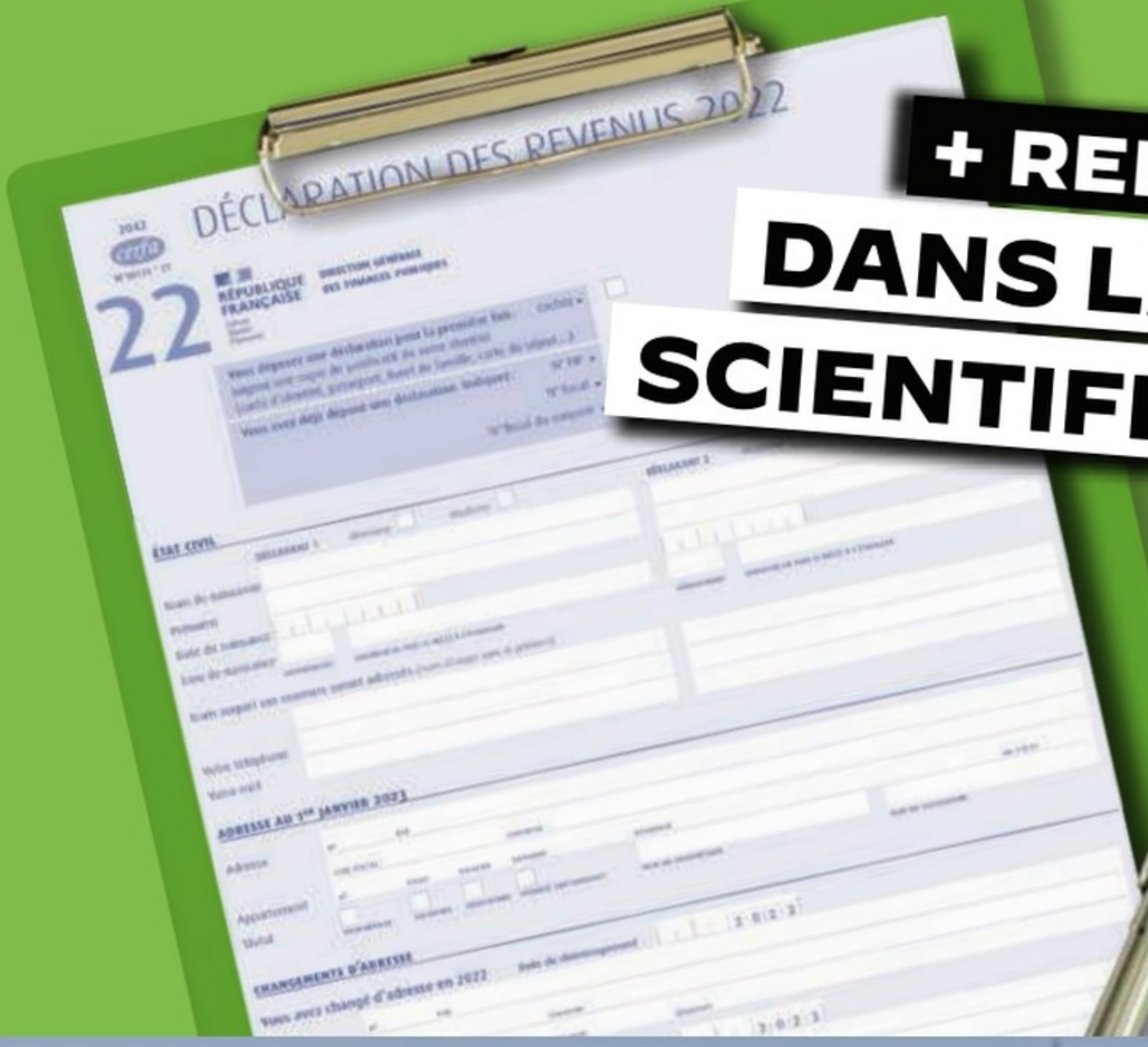
Numéro 381 Juin 2023 4,90 euros L'économie qui donne envie

IMPÔTS

Déjouer les pièges et les contrôles

P.82

NOS CONSEILS POUR ALLÉGER LA NOTE



+ REPORTAGE
DANS LA CELLULE
SCIENTIFIQUE DU FISC



A Bercy,
codeurs et
data scientists
traquent
la fraude.

PM PRISMA MEDIA CPPAP

L 12328 - 381 - F: 4,90 € - RD

Nissan ARIYA

L'excellence 100% électrique

Jusqu'à 536 km d'autonomie*

Transmission e-4ORCE**
4 roues motrices

Elégance et pureté des lignes



*Cycle combiné WLTP, pour ARIYA ENGAGE 87 kWh. **Selon version
Modèle présenté : version spécifique. Nissan West Europe : nissan.fr

Pensez à covoiturer.



#SeDéplacerMoinsPolluer

Juin
2023

Sommaire

N°
381

Actualité

- 6 L'interview du mois** Véronique Bédague, P-DG de Nexity
10 Les suites
12 Bientôt sur le marché Ces produits et services vont-ils plaire?
14 Dernière minute Bonus réparation: Fnac Darty lui préfère son abonnement payant
16 L'histoire éclaire l'actualité En 1869, ces grandes bassines ne gênaient personne
18 Les indicateurs
22 Le fait du mois ChatGPT, une chance ou une menace pour l'emploi?

Acteurs

- 26 Business** Ils font de la vie de château un business
32 Ils ont eu la bonne idée Avec Quentin Lanthier, l'art du gazon n'aura plus de secret pour vous!

Entreprises

- 34 Succès** Kiabi: la crise? Quelle crise?
38 Dérapage Hopium: n'est pas Tesla qui veut!
42 Succès De'Longhi: ses machines vont broyer la concurrence



p. **46** **Le dossier**
Armement: l'industrie française sur le pied de guerre

Economie

- 58 En images** Sellier Lim: les cavaliers s'arrachent son cuir de luxe
64 Révélations Playboy: cet étonnant duo fait tourner à plein régime la licence de charme
66 Tribunes
68 Europe Le couple franco-allemand est-il proche de la rupture?
74 Transport L'avion vert se prépare au décollage
76 La story Elon Musk: sauveur ou fossoyeur de l'humanité?

Pratique

- 98 Carrière** Le palmarès 2023 des champions de la diversité A quoi ressembleront vos bureaux en 2024, 2025, 2026...
110 Oui ou non Faut-il intervenir quand deux collègues s'invectivent?
111 Vos droits
112 Guide Spécial vins en primeur

Le prochain numéro paraîtra le 22 juin 2023

Au sein du magazine figurent, sur une sélection d'abonnés, 6 encarts Mediaside brochés p. 66, 1 encart Post-it s123 collé, 1 encart Les Jardins du centre, 1 encart ADD HBZ - PCHBZE23, 1 encart ADI HBZ - PCHBZA23 et 5 cartes Ector jetés.

Photos couverture: Dpa-Zentralbild POOL/Reuters; Stéphane Remael pour Capital; Rasmus Kaessmann/Mauritius images/Textel; Jérémy Lempin pour Capital; Constantine Johnny/Moment RF/Getty Images





p. 34



p. 18



p. 22



AUDOIN DESFORGES POUR CAPITAL; PASCAL SITTNER/REA; PICTAC/GETTY IMAGES/ISTOCKPHOTO; RASMUS KAESMANN/MAURITIUS IMAGES/TEXELIS; LAMBADA/E+/GETTY IMAGES; CLOS FOURTET; DPA-ZENTRALBILD POOL/REUTERS; THE_BURTONS/MOMENT RF/GETTY IMAGES

Edito

STÉPHANE GRANGIER POUR CAPITAL



Emmanuel Kessler,
directeur de
la rédaction
de Capital

Baisser les impôts, quoi qu'il en coûte ?

G Pour panser les plaies de la douloureuse réforme des retraites, le gouvernement entonne à nouveau le refrain câlin des baisses d'impôts. Les promesses sont encore vagues derrière l'ambition affichée d'«un plan Marshall pour les classes moyennes», selon l'expression du ministre délégué aux Comptes publics. Un plan Marshall, au passage, ce serait plusieurs dizaines de milliards à restituer aux contribuables... Si vous restez sceptique – et vous avez raison –, une bonne nouvelle vous attend quand même à la lecture de notre dossier spécial déclaration de revenus : vous avez une chance de voir l'addition fiscale s'adoucir cette année, grâce à un barème favorable des tranches d'imposition. Sur le fond maintenant, il faut avoir conscience que, au-delà de leur apparence séduisante, les cadeaux fiscaux ont un prix : l'endettement. Avec la remontée des taux, il pèse de plus en plus lourd. Cette année, la France consacra 50 milliards d'euros au remboursement de ses seuls intérêts d'emprunt. Presque autant que le budget de l'éducation nationale ! Sauf que cette dépense n'apporte rien au pays. Alors, comment éviter cette fuite en avant ? Pour doper ses recettes et retrouver des marges, Bercy mise à fond sur la lutte contre la fraude, qui va s'accélérer grâce à un recours accru à l'intelligence artificielle. Capital vous propose une visite exclusive de la cellule high-tech qui traque les arnaqueurs du fisc. Mais la vraie solution est ailleurs : elle consiste à faire baisser la dépense publique. A s'assurer que tout euro d'argent public dépensé est un euro utile au regard des missions qui sont celles de l'Etat et des collectivités locales. Depuis des décennies, aucun gouvernement n'y est parvenu. Tant qu'on ne procédera pas à cette opération vérité, les baisses d'impôts ne seront pas autre chose hélas, que des chèques en bois.



Un parcours marqué à gauche

→ Successivement conseillère de Laurent Fabius au ministère de l'Economie et des Finances, secrétaire générale de la mairie de Paris et directrice de cabinet du Premier ministre Manuel Valls, cette énarque a rejoint Nexity en 2017. Elle coanime, avec le délégué général de la Fondation Abbé-Pierre, les travaux du Conseil national de la refondation, pour sa partie logement.



" Nos clients ont perdu 20% de pouvoir d'achat "

Véronique Bédague

P-DG de Nexity

A lors que le marché de la pierre s'enfonce dans la crise, le leader de la promotion en France, qui a vendu plus de 18 000 lots neufs en 2022, a réussi à maintenir son chiffre d'affaires, grâce au dynamisme de ses activités de services immobiliers et à son offre de résidences gérées. Malgré cette résistance à toute épreuve, la P-DG de ce groupe coté, qui a succédé au fondateur Alain Dinin le 1^{er} janvier dernier, multiplie les alertes. Et préconise l'adoption de mesures d'urgence, pour rendre à nouveau solvable une clientèle de primo-accédants, mais aussi d'investisseurs locatifs, évincés par la violente hausse des taux d'intérêt.

CAPITAL : Vous alertez sur une grave crise du logement. Comment se manifeste-t-elle ?
VÉRONIQUE BÉDAGUE

D'abord par une crise de l'offre. Le « choc de l'offre » promis par le président Emmanuel Macron lors de son premier quinquennat ne s'est jamais produit. Seuls 375 000 nouveaux logements ont été mis en chantier en 2022. Et encore, il s'agit d'un point haut, alors qu'on estime que pour répondre aux besoins, il faudrait un rythme annuel de 500 000 logements neufs ou rénovés. Nos concitoyens veulent pourtant vivre près de leur lieu de travail, c'est même crucial pour les travailleurs dits « essentiels ». C'est devenu un enjeu économique et social pour les patrons, comme Nicolas Revel à l'AP-HP, pour loger les infirmières et aides-soignants, ou Jean Castex, à la RATP, pour attirer de nouveaux machinistes et conducteurs de métro. Or, tous les ans, la distance domicile-travail s'allonge, et il ne faut pas croire que cela est uniquement dû au télétravail. On pourrait aussi appliquer ce raisonnement, dans les grandes

ville, aux fonctionnaires de la police municipale ou au personnel des crèches.

A cette pénurie s'ajoute la récente hausse des taux d'intérêt...

→ La nécessité de combattre l'inflation dans l'économie a en effet fait survenir un second choc, de taux d'intérêt. C'est moins le niveau absolu de ces taux, qui dépassent désormais les 3%, que la violence de leur remontée qui pose problème. En un an, nos clients ont perdu près de 20% de pouvoir d'achat. L'équivalent d'une pièce en moins ! La crise du logement est devenue aussi une crise de la demande, car les Français n'y arrivent plus. Et, pour le moment, la baisse des prix ne compense pas. Comment voulez-vous, d'ailleurs, que l'on produise nos logements neufs pour 20% moins cher ? Le foncier, qui constitue en moyenne 23% des coûts de construction, devient une denrée rare. Et la politique de « zéro artificialisation nette » des sols va encore le raréfier. Pas de baisse du prix des matériaux, pas d'allègement des normes : tout concourt à renchérir les coûts.

Faut-il, dès lors, faciliter le crédit aux ménages ?

→ Les critères d'octroi de prêt, édictés début 2022 par le HCSF (Haut Conseil de stabilité financière) dans un contexte où l'on cherchait à ralentir la production de crédits, ne sont plus adaptés. L'application de ces règles a d'abord conduit à une centralisation de la production des prêts, et a de ce fait enlevé toute marge de décision aux banques sur le terrain. Ensuite parce que ces critères sont très défavorables aux investisseurs. Le mode de calcul servant à évaluer le taux d'effort de remboursement de cette clientèle a mécaniquement accentué son endettement. Résultat, en février, la production de crédits était en chute de 40% environ sur un an. Il y a urgence, selon moi, à retravailler ces critères.

Le secteur de l'immobilier neuf va donc au-devant d'une grave crise ?

→ Les ventes de logements neufs collectifs ont reculé de 25% l'an passé. Ce sera donc autant de constructions en moins dans les prochains mois. Et si rien n'est fait, au rythme actuel de repli des ventes, le plongeon risque d'être encore plus prononcé. La Fédération française du bâtiment (FFB) craint ainsi de perdre 100 000 emplois d'ici 2024. Nous évaluons ce chiffre plutôt à 160 000 postes, et cette chute pourrait commencer dès septembre. Nexity, qui vend près de la moitié de sa production à des investisseurs institutionnels, est plus résilient grâce à sa taille. Mais, pour le marché global, c'est catastrophique. Le marché du logement se ferme pour nos concitoyens les plus modestes, et pour les jeunes, qui sont privés d'accès au crédit, sauf si leurs parents peuvent les aider. Le premier achat se fait en moyenne à 37 ans chez nous. On ne peut pas demander aux ménages d'attendre aussi longtemps...

Cette crise aura donc aussi des répercussions sur le marché de la location ?

→ Le marché du neuf est la respiration de celui de la location. Et ce dernier marché est malheureusement déjà bloqué ! Les chiffres du site d'annonces Bien'ici montrent qu'il y avait, en 2022, deux fois moins d'offres de location, pour une fois et demie plus de



DS AUTOMOBILES
Spirit of Avant-Garde

NOUVELLE DS 7

COLLECTION
ESPRIT DE VOYAGE



L'élégance de ses matières et de ses finitions exclusives
réinvente l'art du voyage

Σ • TENSE
HYBRIDE RECHARGEABLE



DS préfère TotalEnergies – DSautomobiles.fr – CONSOMMATIONS MIXTES DE NOUVELLE DS 7 E-TENSE : DE 1,2 À 1,8 L/100 KM.
DS Automobiles RCS Paris 642 050 199. Spirit of avant-garde = L'esprit d'avant-garde.

Pensez à covoiturer. **#SeDéplacerMoinsPolluer**

➔ demandes qu'en 2021. Dans nos agences, on constate au quotidien cette tension : une belle offre peut partir dans la journée, en particulier pour les studios et deux-pièces. Les étudiants qui louent une chambre dans nos résidences cherchent d'habitude à économiser les mois de juin, juillet et août. Mais ils ne rendent même plus les clés l'été, par peur de ne pas trouver à se loger à la rentrée. Le taux d'occupation de nos résidences est désormais de 97%, ce qui est hors norme.

Que faire pour relancer le marché ?

➔ Il faut aider les bailleurs à retrouver du rendement. Les investisseurs locatifs se lancent souvent avec, en tête, la préparation de leur retraite et l'objectif d'obtenir des revenus complémentaires en s'endettant durant leur vie active. Or, aujourd'hui, sur un Livret A, et dans les limites de son plafond, vous n'avez aucune contrainte de liquidité, ni de fiscalité, ni de risque. L'assurance vie, c'est un peu la même chose. Pour redonner de l'attrait à l'immobilier, il faudra sans doute créer un statut du bailleur privé, une idée d'ailleurs relayée par le ministre chargé du Logement, Olivier Klein. Cela pourrait passer par la possibilité d'amortir son investissement dans la pierre, en déduction du revenu locatif. Il faudra bien sûr que cela s'applique à des logements durables, à un loyer raisonnable. On pourrait par ailleurs envisager une baisse généralisée de TVA sur le logement intermédiaire (entre le parc social et privé, NDLR), pendant deux ans, par exemple. Cela permettrait aux investisseurs institutionnels de franchir ce choc de la hausse des prix.

Mais cela va encore accroître les dépenses publiques dédiées au logement !

➔ Le gouvernement vous dira en effet qu'il consacre environ 38 milliards d'euros par an aux diverses mesures fiscales et aides à l'immobilier. Mais ce montant était de 42 milliards au début du mandat d'Emmanuel Macron, quand même. Et nous oublions toujours de mentionner que les prélèvements sur le secteur, qu'il s'agisse des droits de mutation, de la TVA ou de la taxe foncière, atteignent 90 milliards par an aujourd'hui, contre... 78 milliards, là aussi en 2017. Donc le logement rapporte beaucoup à l'Etat, et ces

«Les étudiants ne rendent plus leurs clés l'été, de peur de ne pas trouver à se loger.»



AUDOIN DESFORGES POUR CAPITAL

chiffres ne tiennent même pas compte des recettes de l'impôt sur la fortune immobilière (IFI).

Les promoteurs peuvent-ils aussi aider à résoudre la crise ?

➔ Oui, et Nexity s'engage. Nous sommes présents à tous les moments du parcours immobilier de nos clients. Nous allons donc lancer, au plus tard à la rentrée de septembre, une nouvelle offre d'épargne immobilière permettant à nos clients de compléter leur achat ou de se constituer à terme un meilleur apport personnel. Cela sera particulièrement utile aux jeunes, qui sont locataires mais ne devraient pas attendre pour investir dans la pierre. Nous proposerons une gamme d'investissements immobiliers, qui ne sera pas forcément du logement. Nexity a élaboré ces supports avec des partenaires financiers solides.

Faut-il attendre beaucoup de la transformation de bureaux en logements ?

➔ Il faut tout regarder, mais aussi calmer l'allégresse générale. Il faut être sûr que

ces bureaux sont transformables en logements où nos enfants voudront vivre. On les transforme plutôt en objets mixtes, avec du coliving, mais aussi des commerces ou de la construction neuve. Et cela peut se décliner de multiples façons : à Montpellier, nous avons de la sorte transformé une caserne d'infanterie, et au Havre, une caserne de pompiers.

Va-t-on au-devant d'une concentration du secteur de la promotion ?

➔ C'est logique : si on veut produire moins cher, tout en respectant les normes énergétiques RE2020, qui obligent à émettre moins de carbone et à consommer moins d'énergie, il faut réaliser des économies d'échelle. Nous avons pour objectif de passer de 15 à 20% de part de marché dans la promotion, d'ici à 2030. Pour cela, nous appliquons une démarche industrielle : travail en profondeur sur nos modes constructifs, développement de la construction en 3D, partenariats innovants avec nos fournisseurs, comme Saint-Gobain. Nexity a aussi pris de l'avance sur tout ce qui est développement durable et s'affirme comme le premier promoteur bas carbone de France, depuis que ce label existe. L'an passé, au cours de notre assemblée générale, j'ai par ailleurs poussé une délibération : nous nous engageons à faire 10% de mieux que les performances exigées par la RE2020.

Le télétravail menace-t-il l'immobilier de bureaux ?

➔ Ce marché n'est pas uniforme : il y a d'abord le secteur de Paris centre, où les loyers ont progressé, comme les valeurs. Il y a aussi un marché en régions qui est bien orienté, car des centres régionaux sont en train de se construire à Lyon, Lille ou Bordeaux, par exemple. Et puis, il y a une zone en Ile-de-France, d'autant plus indécise que l'on s'éloigne de Paris et du périphérique. Il s'agit d'un marché où il n'y a, pour l'heure, plus de ventes, et donc plus de prix. Mais je vois aussi autour de moi beaucoup d'entreprises qui commencent à se réinterroger sur ce télétravail à tout-va. Les employeurs sont en train de revenir à la raison sur ce point et des ajustements vont se faire dans l'autre sens.

PROPOS RECUEILLIS PAR JULIEN BOUYSSOU, ANTOINE LAURENT ET MIREILLE WEINBERG



Le Nutri-Score des aliments se rénove

➔ Si sa gradation ne changera pas, avec des notes s'échelonnant toujours de A à E, la méthode pour établir le Nutri-Score des aliments va être mise à jour d'ici fin 2023, dans le but de «promouvoir des choix alimentaires plus favorables à la santé». L'évolution de ce label, facultatif mais apposé sur près de 60% des produits, et dont nous vous avons décrit le fonctionnement (**Capital n°377**), ne sera pas sans faire des mécontents au sein de l'industrie agroalimentaire. C'est ainsi que le lait écrémé et demi-écrémé sera déclassé de A vers B, soit au même niveau que certains jus de fruits et eaux aromatisées. Le lait entier, lui, se retrouvant même classé C! Quant aux boissons édulcorées, elles seront dégradées de B à C. A l'inverse, certains poissons gras et fruits de mer accéderont à la meilleure catégorie, grâce à leurs oméga-3.



Indexia interdit de vendre des assurances

➔ Suite aux dérives dont le groupe Indexia, spécialisé dans la vente de smartphones et produits high-tech reconditionnés, était régulièrement suspecté (**Capital n°379**), la sanction a fini par tomber. Fin avril, l'Autorité de contrôle prudentiel du secteur, l'ACPR, a en effet prononcé à l'encontre de sa filiale de courtage, Sfam, une interdiction temporaire de vente de tout contrat d'assurance. L'organisme a pris la peine de souligner que les pratiques employées par le groupe «sont susceptibles de compromettre les intérêts des clients et ont déjà donné lieu à un nombre important de réclamations». Ces contrats dits «affinitaires» étaient vendus au sein des boutiques de la filiale Hubsid ou d'enseignes partenaires, ainsi que par des téléconseillers. Et les consommateurs se retrouvaient le plus souvent indûment prélevés.



Les Français veulent consommer plus vert

➔ Toujours plus vert! Comme nous l'avions constaté dans un dossier complet (**Capital n°355**), les Français montrent de l'attrait pour une consommation responsable et respectueuse de la planète. Selon un sondage Odoxa-FG2A pour Capital et BFMTV, publié début mai, près de deux Français sur trois (soit 62%) se disent vigilants quant à l'impact environnemental des produits et des équipements qu'ils achètent (pollution, transports...). Tandis que 57% font également attention à l'impact sociétal de leurs achats (conditions de travail et rémunération des producteurs). Cette tendance au développement durable s'étend peu à peu à tous les secteurs de la vie quotidienne. C'est ainsi que, dans les offres d'emploi, les engagements des entreprises pour l'écologie et la société constituent un critère désormais jugé prioritaire par 12% des Français.

LES RENDEZ-VOUS DE CAPITAL



CAPITAL VOTRE ARGENT (N° 22)

Découvrez dans ce hors-série des conseils avisés et des astuces utiles pour savoir quelles stratégies adopter en matière d'assurance vie, afin de booster votre épargne et préparer votre retraite. Contrats les plus rentables, décryptage des offres des banques, analyses des autres produits de retraite... Capital sera votre guide et vous aidera à faire les meilleurs choix en fonction de votre situation. En kiosque au prix de 6,90 €

MOMENTUM

«Vous investissez déjà en Bourse ou vous projetez de le faire prochainement? Découvrez Momentum, la newsletter de Capital qui vous propose l'analyse technique et financière des marchés pour faire les bons choix d'investissement. Décryptages exclusifs et étude des graphiques de cotation chaque jour dans votre boîte mail!

21 MILLIONS
LA NEWSLETTER CRYPTO
par Capital

A découvrir sur
momentum.capital.fr
Essai gratuit pendant
1 mois avec le code
promo CAPITAL30J

LES SERVICES CAPITAL

TROUVER LA FORMATION DE VOS RÊVES

Faites décoller votre carrière grâce à la formation professionnelle! Sur Capital.fr, comparez des milliers de formations et trouvez celle qui vous correspond.
formation-professionnelle.capital.fr



COMPARATEUR D'ASSURANCES ACCIDENT

La garantie accident de la vie est une complémentaire aux assurances auto, habitation et santé. Elle vous couvre en cas d'accident domestique ou médical, d'agression ou de catastrophe naturelle. Comparez les offres sur capital.fr/page/comparateur-assurance-accident



Jusqu'où peut-on aller



lorsque l'on est bien accompagné ?

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

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



CES PRODUITS ET SERVICES VONT-ILS PLAIRE ?

BRUNO DECLAIRIEUX

Le nouvel Espace de Renault relance la guerre des familiales

? Il y a près de quarante ans, avec l'Espace, Renault lançait la mode des monospaces, tant prisés des familles en raison du vaste volume intérieur. En concession ces jours-ci à partir de 44 500 euros, la sixième génération adopte la forme des SUV, ces modèles imitant les 4x4, davantage plébiscités mais souvent moins habitables. En gardant l'ancien nom, Renault joue habilement sur la nostalgie tout en prenant un risque. Certes, le nouvel Espace peut accueillir sept

personnes grâce à une troisième rangée de sièges. Pourtant, cette version allongée du récent SUV compact Austral perd en taille et en modularité par rapport à la version précédente. Ainsi, à l'arrière, les trois sièges indépendants laissent place à une banquette coulissante plus légère mais moins confortable pour le passager du milieu. De son côté, son rival direct en France, le Peugeot 5008, les conserve. De conception plus ancienne, ce dernier ne peut pas, en revanche, rivaliser sur la présentation intérieure et la motorisation. Mais il va bientôt être remplacé. Le match ne fait que commencer.

Le nouveau Renault Espace abandonne le concept de monospace pour devenir un SUV.

PROBABILITÉ DE RÉUSSITE

60%



PROBABILITÉ DE RÉUSSITE

65%

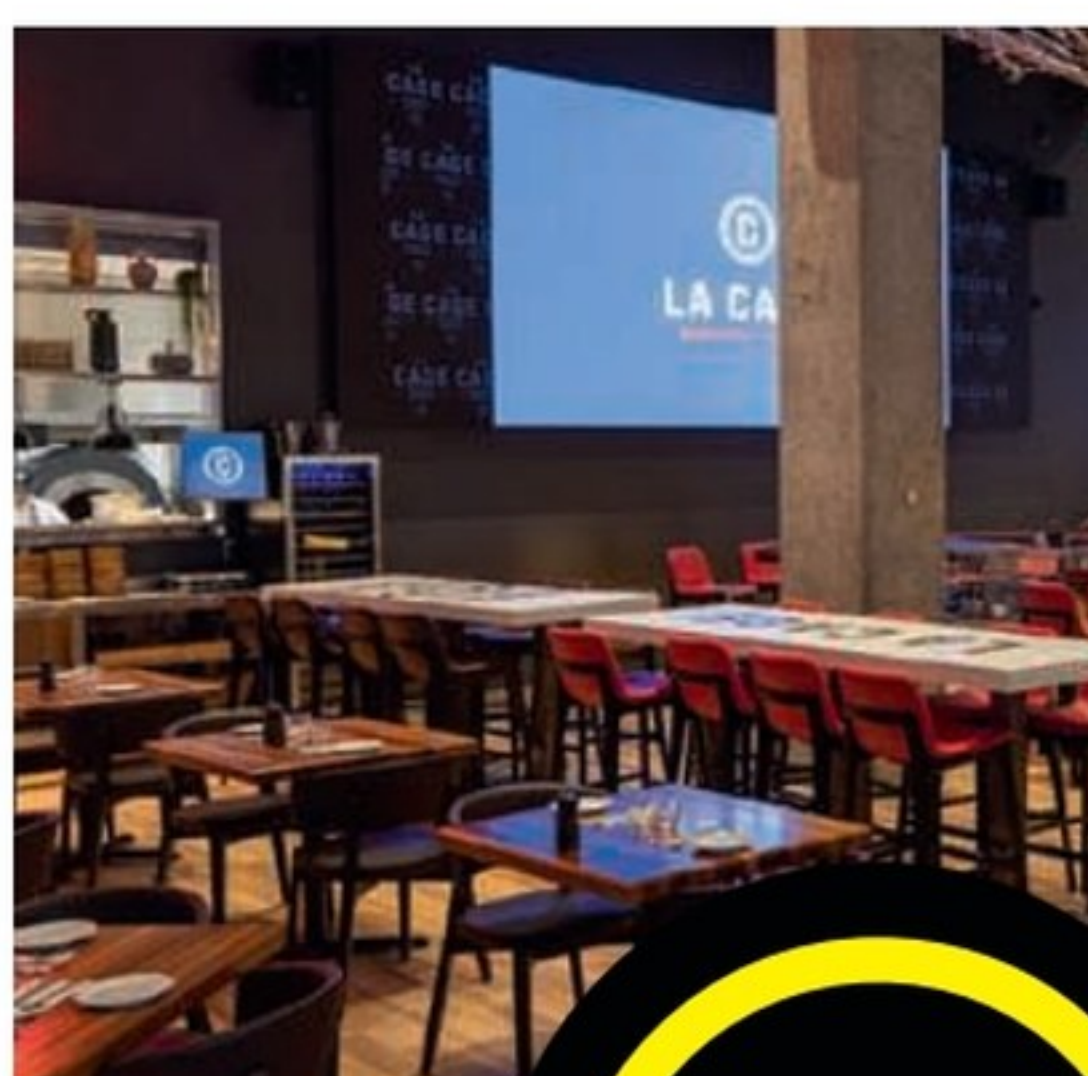
Les 130 sont la première marque de vin blanc made in Hauts-de-France.

Du chardonnay cultivé dans les Hauts-de-France

? Réchauffement climatique oblige, il n'est plus utopique de produire du vin de qualité dans les Hauts-de-France. La société de négoce agricole Ternoveo y croit. Elle soutient une cinquantaine d'agriculteurs qui ont planté, ces dernières années, 90 hectares de vigne. Sept experts les assistent et un chai a même été aménagé au sein d'une ancienne sucrerie, dans la Somme, avec un caveau. D'ici quelques jours, les deux premières cuvées de blanc issu de cépage chardonnay seront mises en vente (à 12,30 euros et 16,30 euros TTC l'unité). Soit 40 000 bouteilles, sur place, chez les cavistes et dans les restaurants locaux uniquement.

Lidl crée son site d'e-commerce

? Après les magasins, le Web! A partir du 1^{er} juin, la célèbre chaîne discount se lance dans l'e-commerce. Dedicée au non-alimentaire, l'offre comptera 2000 références au départ et 5000 dès la fin de l'année. Aucune ou presque ne sera disponible en magasin pour éviter qu'une activité empiète sur l'autre. Pour percer rapidement, l'enseigne, qui livrera depuis Roosendaal, aux Pays-Bas, promet de gros coups, comme cette piscine de 3 mètres de diamètre à moins de 200 euros.



Le concept? Une brasserie sportive, avec une carte de plats typiques.

Une brasserie venue tout droit du Québec

? Des écrans géants pour suivre les événements sportifs dans une chaude ambiance, un large choix de bières et une carte autour des produits typiques du Québec. Bien connues dans la Belle Province, les brasseries sportives La Cage débarquent en France, via un accord avec la chaîne française de boulangeries Ange, chargée du développement. Un premier restaurant d'une superficie de 700 mètres carrés, ayant nécessité 1,7 million d'euros d'investissement, va ouvrir ce mois-ci à Bègles (33). Si les tests s'avèrent concluants, un développement en franchise est prévu.

PROBABILITÉ DE RÉUSSITE

70%



SAINTE MARGUERITE
EN PROVENCE

CRU CLASSÉ*
CERTIFIÉ BIO DEPUIS 2003



*APPELLATION CÔTES-DE-PROVENCE CONTRÔLÉE

L'ABUS D'ALCOOL EST DANGEREUX POUR LA SANTÉ, À CONSOMMER AVEC MODÉRATION.

Bonus réparation

Fnac Darty lui préfère son abonnement payant

Pourtant en pointe sur le dépannage dans le high-tech et l'électroménager, le groupe n'a pas souhaité solliciter la labellisation officielle QualiRépar. Une façon de défendre son contrat de réparations en illimité, Darty Max.

Combien de temps encore les clients de la Fnac et de Darty resteront-ils privés du bonus réparation ? Ce coup de pouce, prévu par la loi antigaspillage et lancé fin 2022, leur permettrait pourtant d'alléger la facture de dépannage de leurs équipements numériques et électroménagers : son montant varie, selon la famille d'appareils, de 10 à 45 euros, et pourrait être prochainement doublé. Mais, alors qu'il se revendique «premier réparateur de France», le groupe n'a curieusement pas entrepris les démarches d'obtention du label QualiRépar, indispensable pour que les consommateurs puissent bénéficier du précieux bonus. La question «est à l'étude de notre côté», se contentait de répondre une porte-parole de Fnac Darty à Capital... vingt-quatre heures avant que la secrétaire d'Etat à l'Ecologie ne tape du poing sur la table. Le 20 avril dernier, déçue du faible nombre de réparations diligentées grâce au bonus (20 000 en quatre mois), Bérangère Couillard a en effet menacé de rendre ce label obligatoire si la mauvaise volonté des grandes enseignes devait persister. Nul doute qu'elle avait le groupe dirigé par Enrique Martinez dans son viseur, car la résistance est loin d'être générale : 480 entreprises, représentant plus de 1 200 sites de réparation, avaient rejoint QualiRépar mi-avril, et au moins autant étaient en passe de le faire. Et les SAV de grandes enseignes comme Boulanger ou E.Leclerc sont labellisés depuis plusieurs mois.

Mais pourquoi une telle bouderie de la part de Fnac Darty ? La réponse tient en un nom : Darty Max, ce contrat qui permet de bénéficier de réparations en illimité, pour 10 à 20 euros par mois selon le type d'appareils. Un tel abonnement, qui relève d'une

forme de garantie commerciale, n'est en effet pas éligible au bonus réparation. La loi avait prévu que la subvention ne s'applique pas à la réparation d'appareils sous garantie. De quoi chagriner le groupe, qui a fait de cet abonnement un élément clé de ses stratégies de développement durable (grâce à l'allongement de la durée de vie des appareils qu'il permet) et financière. Ce contrat doit contribuer à une «mutation du modèle économique de Fnac Darty», indiquent les documents comptables du groupe. Puissant outil de fidélisation, il a déjà séduit 800 000 clients en France et en Belgique, pour un objectif de 2 millions d'ici à 2025.

Si la réglementation est défavorable, le choix de Fnac Darty de ne pas se faire labelliser n'en reste pas moins délibéré : son principal concurrent, Boulanger, a été la première grande enseigne estampillée QualiRépar, dès le 15 décembre 2022. Or il propose aussi un abonnement à la réparation, Boulanger Infinity, tout autant exclu du bonus. Fnac Darty ne désespère pas d'infléchir la réglementation, qui crée selon lui une «iniquité entre les consommateurs éclairés, qui prévoient dès leur acte d'achat de réparer leur produit en cas de panne, et ceux qui font preuve de moins de précautions». Pas sûr qu'il ait gain de cause. «Le périmètre du bonus réparation est inscrit dans la réglementation. Nous l'avons

appliquée», indique Ecosystem, l'un des éco-organismes en charge de cette aide.

Même si Fnac Darty se ravise, le blocage pourrait durer jusqu'au milieu de l'été. Une fois les démarches de labellisation entamées, il faut en effet de six à huit semaines au minimum pour décrocher le sésame. En attendant, même les clients des deux enseignes qui feraient réparer leur smartphone ou leur lave-linge sans être couverts par Darty Max doivent se passer de bonus.

BENJAMIN DOURIEZ



MEILLEURE
CHAÎNE
DE MAGASINS
DE L'ANNÉE

2023

Carrefour Hypermarchés SAS au capital de 20.000.000 euros - Siège social : 1, rue Jean-Mermoz - ZAE Saint-Guenault - 91002 EVRY - 451 321 335 RCS EVRY



**-10%*  SUR TOUS
LES PRODUITS
DE LA MARQUE
CARREFOUR BIO.**



**Maintenant le Bio adoucit
les réveils et les fins de mois.**

*Remise créditée sur votre Compte Fidélité Carrefour, sous réserve d'avoir adhéré à la prime fidélité Bio. Remises non cumulables. Modalités, produits et magasins concernés sur [carrefour.fr](https://www.carrefour.fr)
Meilleure Chaîne de Magasin de l'Année : Étude réalisée en France par Qualimétrie pour Gabaon du 31 mars au 18 juillet 2022 auprès de 708 183 consommateurs.

POUR VOTRE SANTÉ, MANGEZ AU MOINS CINQ FRUITS ET LÉGUMES PAR JOUR. [WWW.MANGERBOUGER.FR](https://www.mangerbouger.fr)

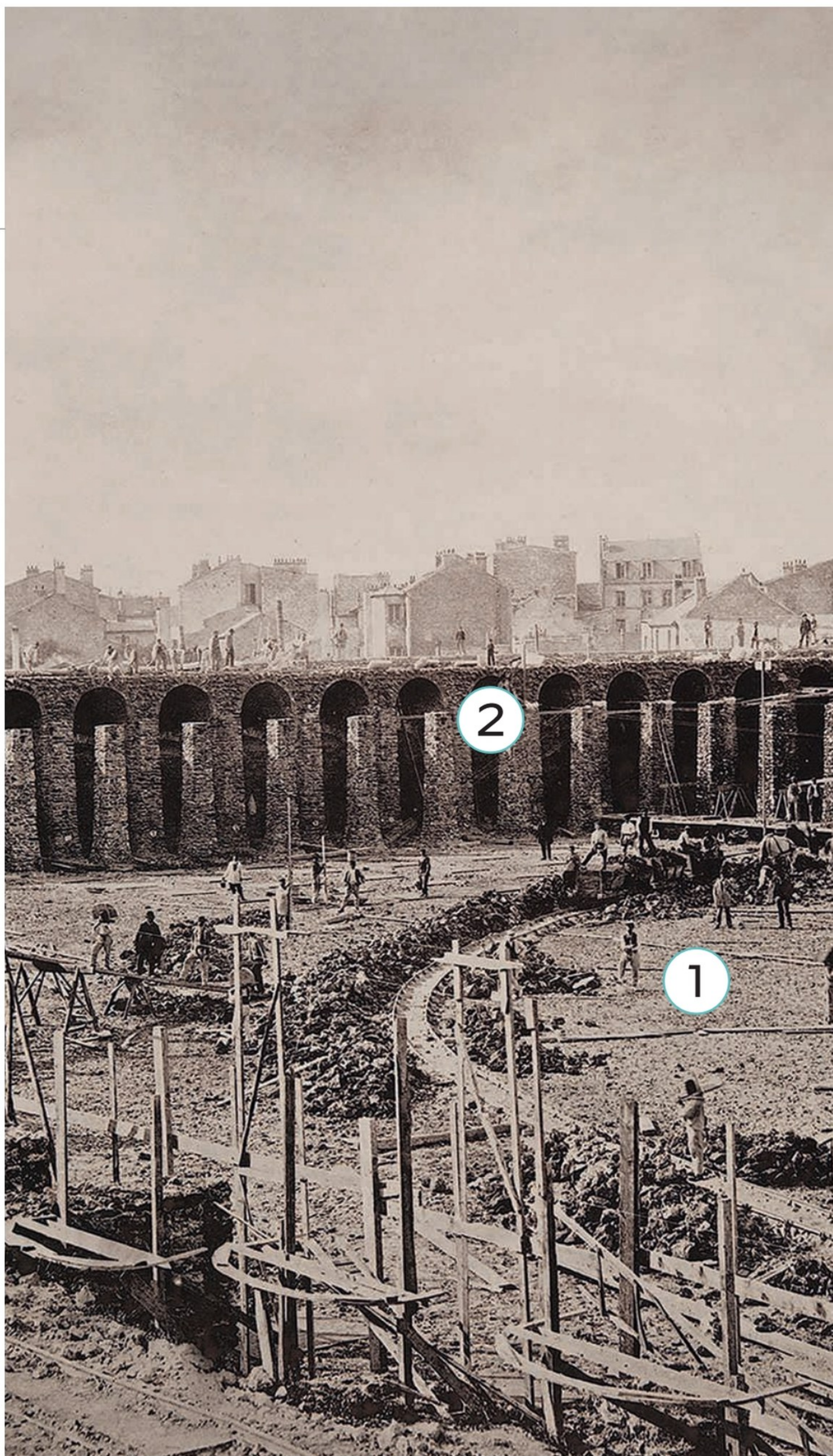
1869

L'Etat lance la construction du réservoir de Montsouris qui, avec d'autres retenues, offre aux Parisiens une eau potable abondante.

CES GRANDES BASSINES NE GÊNAIENT PERSONNE

G Les événements violents de Sainte-Soline (Deux-Sèvres), la crainte d'un été très sec et les changements du climat ont mis au centre de l'actualité les retenues d'eau, ces «bassines» que les ultras de l'écologie contestent, mais que beaucoup d'agriculteurs considèrent comme respectueuses de l'environnement et nécessaires à la poursuite de leur activité. Certains défendent qu'en Vendée, où les premiers équipements de ce type ont été creusés voici quinze ans, le niveau des nappes phréatiques s'est maintenu et le marais poitevin, menacé par les pompages directs jusqu'ici opérés, a été préservé. Mais, si les campagnes sont aujourd'hui pointées du doigt, il y a longtemps que des réserves d'eau ont été installées en ville. Dès l'Ancien Régime, les autorités parisiennes drainent les ruisseaux de Belleville et les stockent dans un réservoir couvert, près de l'hôpital Saint-Louis. En 1808, un bassin à ciel ouvert voit le jour, à la Villette. Mais il faut attendre le second Empire et les travaux d'Haussmann pour que la pratique devienne systématique. Le préfet de la Seine confie alors à l'ingénieur Eugène Belgrand le soin de repenser le système d'adduction d'eau. Le réseau d'égouts, jusqu'alors embryonnaire, est achevé, et des réservoirs sont construits aux Lilas, à Ménilmontant et à Passy. S'il est trois fois moins gros, environ, que celui de Sainte-Soline, le bassin de Montsouris renferme 200 000 mètres cubes d'eau, plus du tiers de la consommation théorique. C'est à ce prix que Paris est devenu salubre et qu'ont cessé les grandes épidémies.

FRÉDÉRIC TRISTRAM



2023

La réserve d'eau de la mégabassine de Sainte-Soline sera destinée à l'irrigation.



3

1 CE TROU GIGANTESQUE SERA BIENTÔT RECOUVERT PAR LES EAUX

En cette fin d'année 1869, les travaux viennent tout juste de commencer et ont déjà abouti à cette vaste excavation de 265 mètres de long sur 125 de large. Ils s'inscrivent dans un large plan d'équipement, conçu quatre ans plus tôt, pour alimenter en eau potable l'ensemble de la capitale, après l'épidémie de choléra qui tua 18 000 Parisiens en 1832.

2 CES VOÛTES VONT SOUTENIR LA PARTIE SUPÉRIEURE DU RÉSERVOIR

L'ouvrage comporte en effet deux étages : en bas, une cuve pour stocker l'eau potable ; en haut, un bassin pour la recevoir et la redistribuer. L'ensemble est, au départ, alimenté par le flux de trois rivières (la Vanne dans l'Aube, le Loing et le Lunain en Seine-et-Marne) transporté à Paris par plusieurs aqueducs, dont le plus ancien, celui d'Arcueil, date de l'Antiquité.

3 LE CLOCHER EN ARRIÈRE-PLAN EST CELUI DE L'ÉGLISE DE MONTROUGE

Une partie de la commune, le Petit-Montrouge, vient d'être annexée à Paris en 1860. Les réservoirs sont toujours situés dans ces nouveaux arrondissements, en périphérie de la vieille cité, où l'emprise foncière est moins forte et le prix des terrains moins élevé. La guerre de 1870-1871 puis la Commune, puissante dans ce quartier, retarderont les travaux jusqu'en 1874.

4 CES OUVRIERS QUI DISCUTENT ONT VU LEUR SORT S'AMÉLIORER

Si elle reste difficile, la condition ouvrière s'adoucit sous le second Empire. La relance de l'économie mondiale, au début des années 1850, et les grands travaux parisiens ont mis fin au chômage et fait croître les salaires, après la grande crise de 1848. Le régime porte en outre certaines réformes sociales, comme l'obtention du droit de grève en 1864.

5 CE PERSONNAGE EN COSTUME DE VILLE SUPERVISE LES TRAVAUX

Ce n'est peut-être pas Belgrand lui-même mais certainement un de ces ingénieurs des Ponts et Chaussées, passés par l'École polytechnique, qui veillent sur les travaux d'infrastructure du second Empire. Adolphe Alphand, qui crée à la même époque le parc voisin de Montsouris (mais aussi Monceau et les Buttes-Chaumont), appartient au même corps.

6 CES STRUCTURES EN BOIS VONT SUPPORTER UNE BUTTE HERBEUSE

Le réservoir est en effet entouré d'un espace vert, destiné à réguler la température de l'eau autour de 12 degrés, ce qui assure sa qualité et garantit sa consommation. A côté de ce réseau principal, les autorités ont installé un réseau secondaire qui, autour du réservoir de Passy, distribue de l'eau non potable pour les usages les plus courants.

PHOTOS: CONTENT_DFY / AURIMAGES; FRANCK DUBRAY/QUEST FRANCE / MAXPPP

5

4

6



Le chantier des réservoirs de Montsouris, à Paris, en 1869.



UN SECTEUR À LA LOUPE

PAR BRUNO DECLAIRIEUX

Roland-Garros pour la Fédération

ASSALVE/GETTY IMAGES/ISTOCKPHOTO

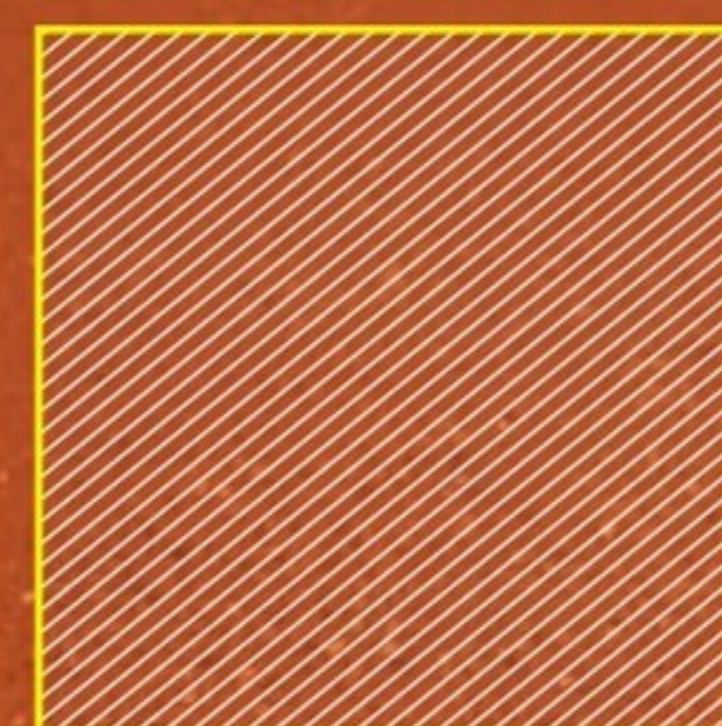
LES MARGES SONT SUPÉRIEURES À CELLES D'AVANT LA PANDÉMIE

108
millions



2019

138
millions



2022

Marge brute d'autofinancement du tournoi et de la griffe (boutique du tournoi), en euros.

APRÈS LE COVID, LA FRÉQUENTATION A BONDI GRÂCE NOTAMMENT AUX MATCHS DU SOIR

613 586
2022



15 000
2020

99 880
2021

519 901
2019

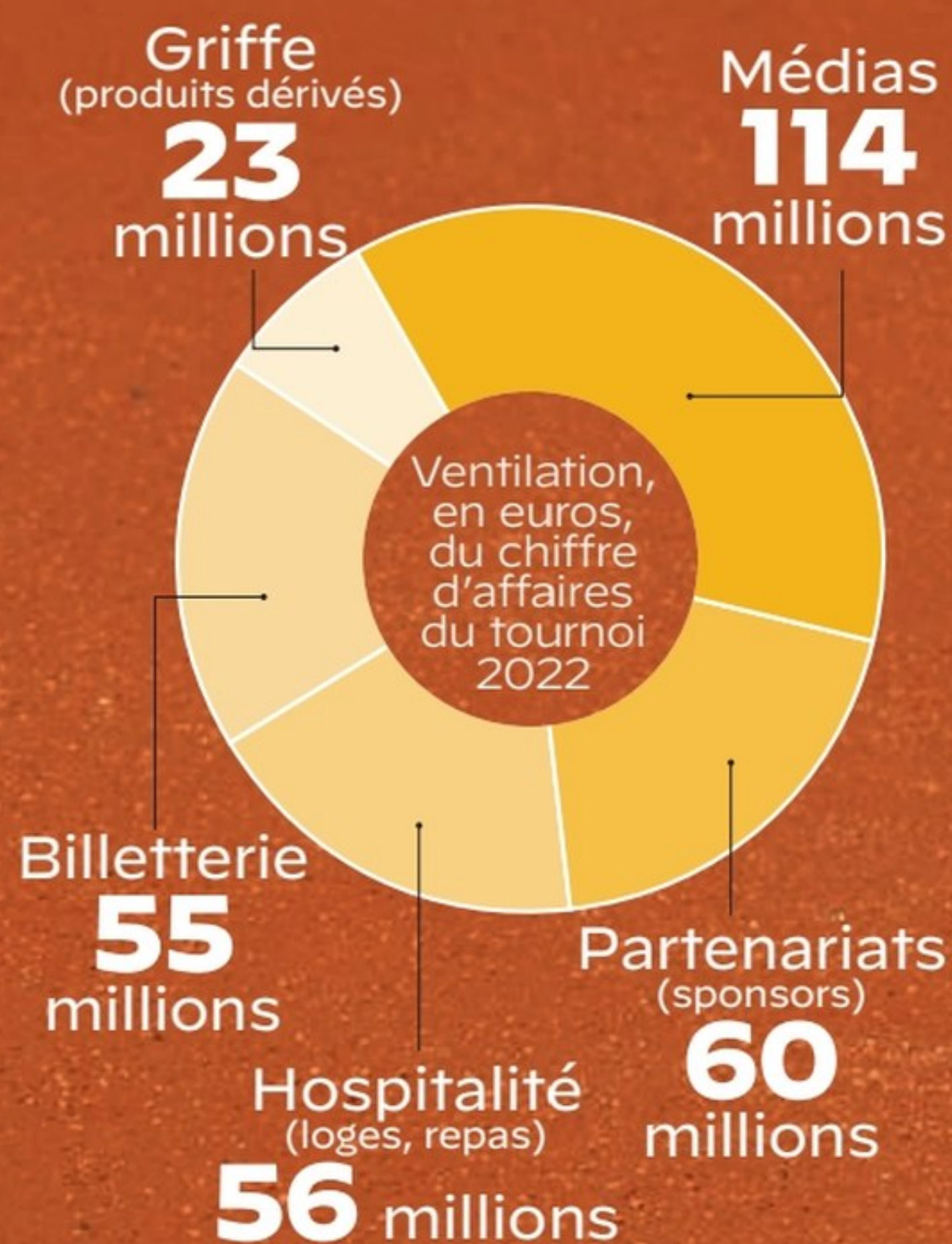
480 575
2018

Nombre de spectateurs sur l'ensemble de la quinzaine.

Source : Fédération française de tennis

Un business essentiel française de tennis

LES DROITS TÉLÉ ONT PESÉ 37% DES 308 MILLIONS DE CHIFFRE D'AFFAIRES EN 2022



LES TARIFS D'ÉLOIGNEMENT ASSEZ STABLES D'UNE ANNÉE À L'AUTRE

Coût d'un billet sur le court central Philippe-Chatrier selon le jour et la catégorie.



LA SANTÉ DU TENNIS EN FRANCE EN DÉPEND

81%

du chiffre d'affaires de la Fédération française de tennis provient du tournoi

LA DOTATION AUX JOUEURS A BAISSÉ PENDANT LA PANDÉMIE... MAIS EST REPARTIE À LA HAUSSE



Dotation globale aux joueuses et aux joueurs, en millions d'euros.

EN TRIPLANT SUR DIX ANS, LES GAINS DUS AUX BATTUS DU 1^{ER} TOUR ONT PLUS GRIMPÉ QUE CEUX DU VAINQUEUR



LE NOUVEL INDICE LOGEMENT

SeLoger

empruntis
Expert crédits et assurances

Capital

VIVRE DANS LE GRAND-EST, POUR QUEL BUDGET ?

METZ

Type de bien (Surface moyenne)	Mensualité de crédit *	Loyer hors charges
Trois-pièces (69 m²)	946 euros	708 euros
Quatre-pièces (92 m²)	1138 euros	795 euros
Maison (97 m²)	1433 euros	1317 euros

A Metz, si vous visez une maison, autant l'acheter plutôt que de la louer. La différence entre la mensualité de crédit et le loyer est d'un peu plus de 100 euros seulement.

NANCY

Type de bien (Surface moyenne)	Mensualité de crédit *	Loyer hors charges
Trois-pièces (69 m²)	898 euros	729 euros
Quatre-pièces (92 m²)	1080 euros	819 euros
Maison (97 m²)	1604 euros	1223 euros

Les appartements sont moins chers à Nancy qu'à Metz, mais pour les maisons, c'est l'inverse. Elles sont un peu plus rares à Nancy (10% du parc), contre 13% pour sa rivale mosellane.

STRASBOURG

Type de bien (Surface moyenne)	Mensualité de crédit *	Loyer hors charges
Trois-pièces (69 m²)	1528 euros	867 euros
Quatre-pièces (92 m²)	1837 euros	1000 euros
Maison (97 m²)	2043 euros	1093 euros

La belle alsacienne est la ville la plus chère du Grand-Est, tous types de biens confondus. Une maison de 100 mètres carrés vaut un peu plus de 350 000 euros en moyenne !

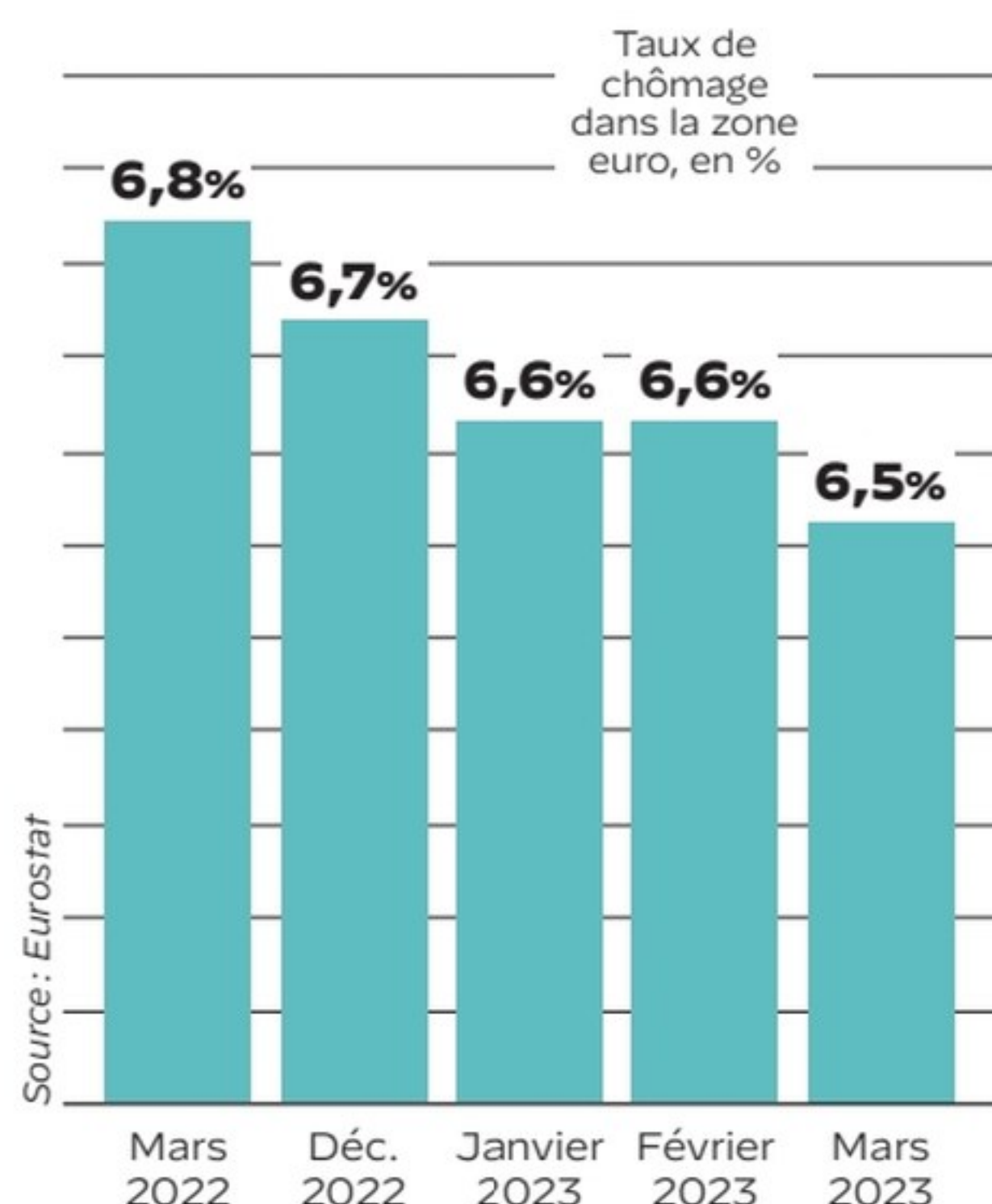
* Mensualité sur 20 ans, assurance incluse, apport limité aux frais.

CONJONCTURE

PAR CONSTANCE DAIRE

LA BONNE NOUVELLE

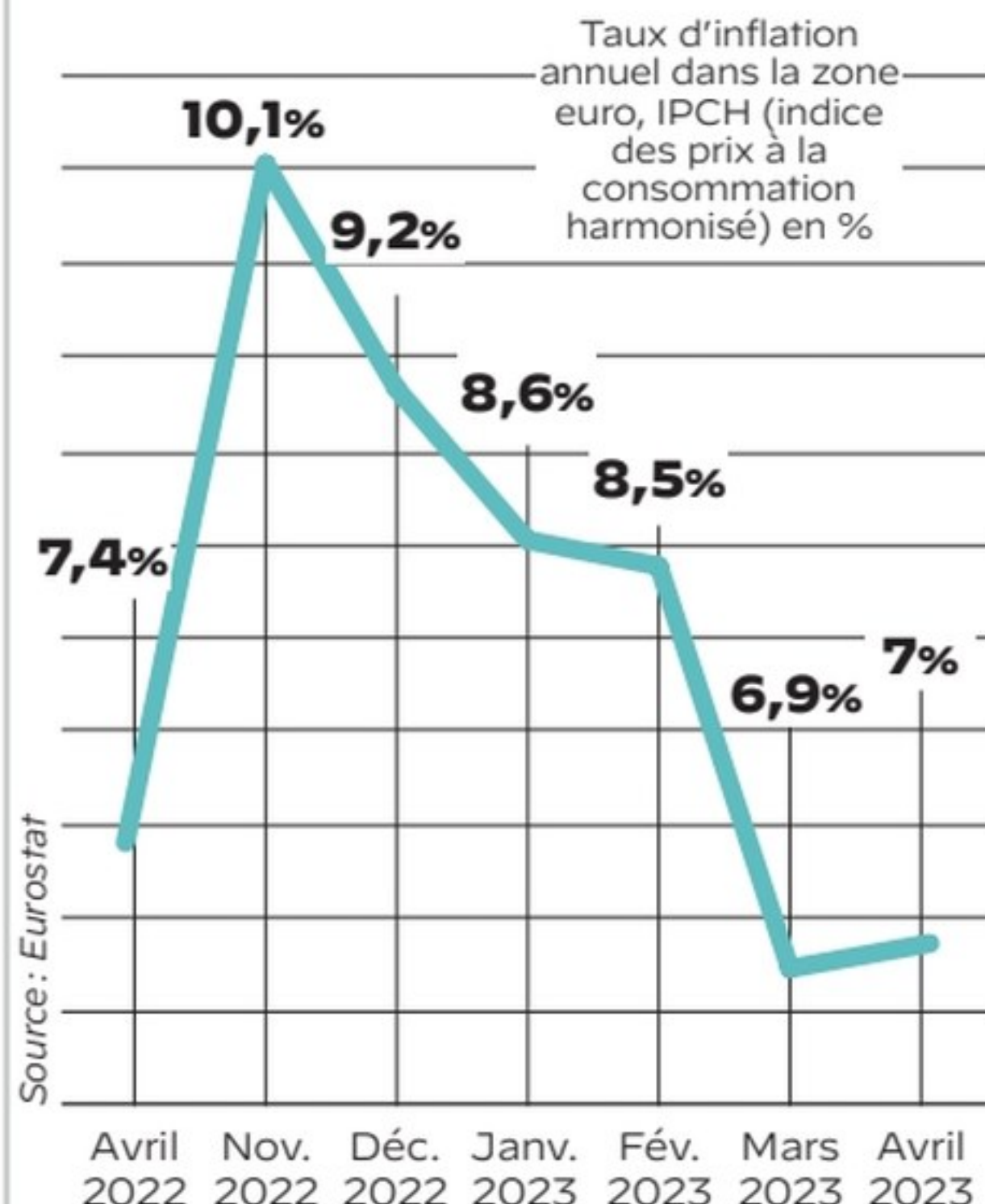
En zone euro, un chômage au plus bas...



Malgré l'inflation et le ralentissement de la croissance, le chômage baisse encore de 0,1 point en mars dans la zone euro, un plus bas historique depuis le lancement des mesures d'Eurostat. Il y a ainsi 365 000 demandeurs d'emploi de moins par rapport à l'an passé.

LA MAUVAISE NOUVELLE

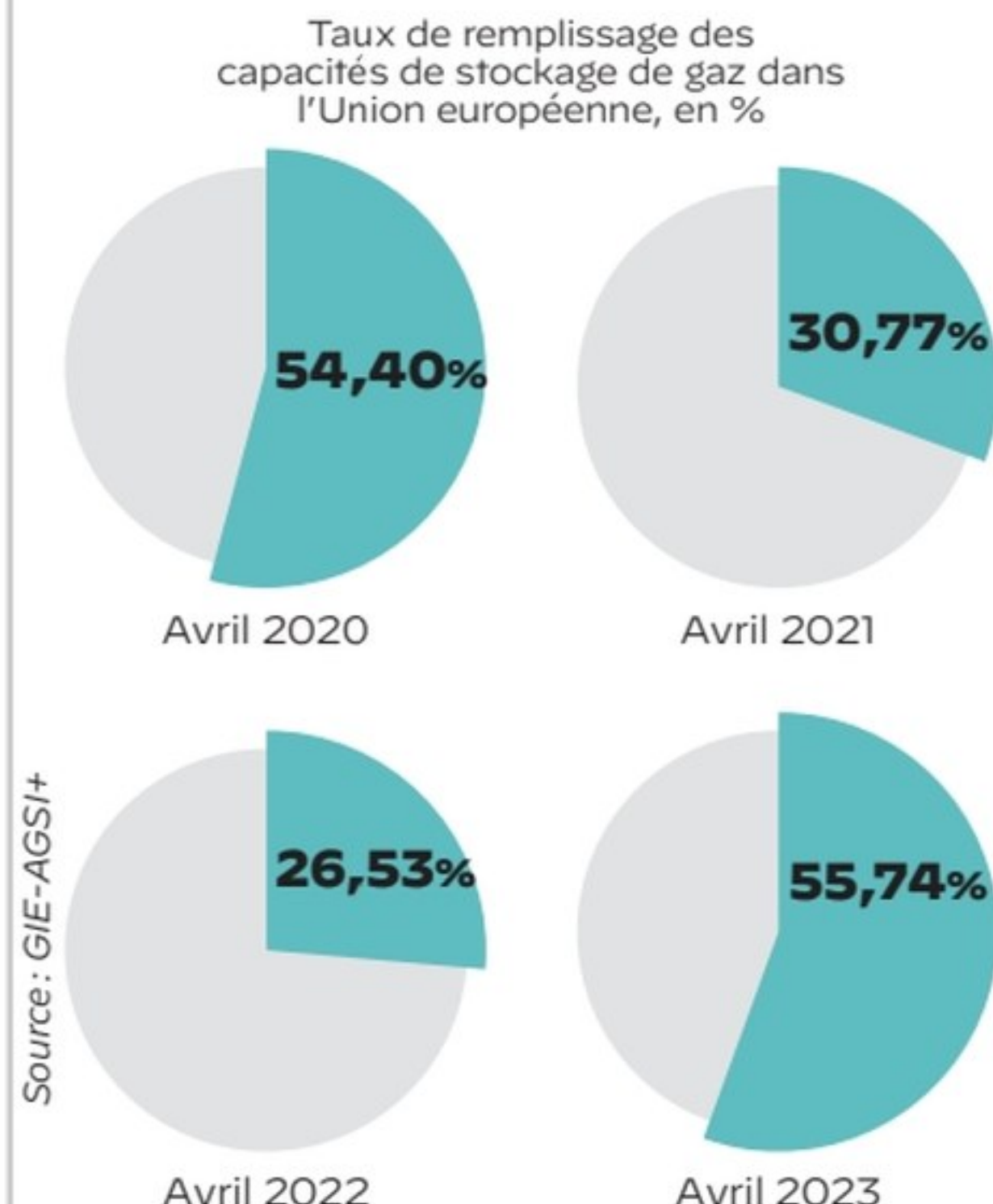
... et une inflation repartie à la hausse



Nous ne sommes toujours pas sortis d'affaire. Après cinq mois de baisse, l'inflation en zone euro est repartie à la hausse en avril. En cause : l'alimentaire qui dope toujours les prix (+13,6% estimés pour le mois d'avril) et un rebond dans l'énergie (+2,5% en avril sur un an après -0,9% en mars).

LA NOUVELLE VERTE

UE : les réserves de gaz à un niveau record



À plus de 55% depuis avril (contre 25% un an plus tôt), les stocks de gaz sont à un niveau très élevé pour la période. La diversification des sources d'approvisionnement porte ses fruits ! De quoi éviter la flambée des prix de l'année dernière liée à la guerre en Ukraine.

L'EXPERTISE D'ÉRIC HEYER

Directeur du département analyse et prévision à l'Observatoire français des conjonctures économiques (OFCE)



“France Travail n'aura qu'un impact marginal sur le taux de chômage.”

Capital : Emmanuel Macron met le cap sur le plein-emploi pour 2027. Comment le définit-on ?

C'est le taux de chômage incompressible. En France, il se situe au-dessous de 5%. Deux explications à cela. D'une part, 800 000 jeunes arrivent sur le marché du travail chaque année et mettent six mois, en moyenne, à trouver un emploi. Soit, tem-

porairement, 400 000 chômeurs. D'autre part, l'alternance entre deux CDD dure en moyenne un mois et demi. La somme des deux aboutit au taux de chômage incompressible de 4,4%. Il ne tombera jamais à zéro.

L'exécutif se targue d'avoir déjà créé 1,7 million d'emplois. D'où viennent-ils ?

Au début du quinquennat,

il y avait de la croissance, ce qui explique une partie des emplois créés. Là où c'est plus surprenant, c'est depuis 2019, car la croissance a été très faible, et nous aurions même dû détruire 270 000 emplois. Or nous en avons créé 800 000 de plus. En additionnant les deux, cela s'élève à 1,07 million d'emplois difficiles à expliquer. Selon nos calculs, 250 000 viennent de l'apprentissage. Entre le chômage partiel, qui a permis d'éviter des licenciements, et les aides aux entreprises, qui ont limité les faillites, nous trouvons 480 000 emplois supplémentaires. Nous pouvons donc justifier 70% du million évoqué. Le reste ? Cela peut être la rétention de main-d'œuvre face aux difficultés de recrutement. Mais si les entreprises ont retenu leurs salariés, elles ne

créeront pas d'emplois avec le retour de la croissance.

Avec la transformation de Pôle emploi en France Travail, le plein-emploi est-il possible ?

France Travail a du potentiel. Il faut moderniser et optimiser la recherche d'emploi. Mais son incidence sur le taux de chômage risque d'être marginale. Ce qui ne veut pas dire qu'il ne faut pas le faire ! C'est une réforme intéressante, à l'image de celle de l'apprentissage, certes coûteuse, mais qui a eu des résultats sur l'emploi, liés sûrement à la prime de 8 000 euros. C'est comme une subvention à l'emploi. Or ces aides doivent baisser. Dans ces conditions, atteindre le plein-emploi sera dur. Sauf à user des emplois aidés, chers pour les finances publiques. Le discours actuel tend plutôt à la rigueur.

Pas besoin d'investir en bourse pour gagner de l'argent.

Devenez client Hello bank!
et profitez du livret d'épargne Hello +
à 2,5% brut pendant 1 an!
Jusqu'à 50 000€*.



10 000 livrets d'épargne Hello + à saisir
jusqu'au 19 juillet 2023 sur hellowebbank.fr



*Offre réservée aux 10 000 premières ouvertures d'un livret d'épargne Hello +, dans la limite d'un livret en série limitée par personne, réalisées entre le 17 mai 2023 et le 19 juillet 2023 inclus. Rémunération de 2,50% brut annuel soumis aux prélèvements fiscaux et sociaux garantis pendant 12 mois entre le 1^{er} août 2023 et le 31 juillet 2024 inclus pour un montant de 50 000€ maximum. Au-delà de cette période ou de ce montant, le taux standard du livret d'épargne Hello + est appliqué. Ce taux, en vigueur au 16 février 2023, est de 0,50% jusqu'à 50 000€ et de 0,60% au-delà, ce taux étant brut annuel, soumis aux prélèvements fiscaux et sociaux. Le taux en vigueur hors série limitée est susceptible d'être révisé à tout moment par la banque. Vous disposez d'un délai légal de rétractation de 14 jours. Conditions sur hellowebbank.fr. Hello bank! est l'offre 100% digitale de BNP Paribas, SA au capital de 2 468 663 292€ - 16 boulevard des Italiens 75009 Paris - 662042449 RCS Paris.



Top 6 des
secteurs qui
vont être
chamboulés
par l'IA
générative

CHATGPT

Une chance ou une menace pour l'emploi ?

L'arrivée fracassante du robot conversationnel fait trembler nombre de salariés, inquiets à l'idée d'être mis sur la touche. Mais cet outil pourrait aussi booster notre productivité, et ouvrir de nouvelles perspectives.

Dans l'open space d'une boîte de communication et de médias, un groupe s'agglutine derrière l'écran d'un ordinateur. «Un collègue essayait de faire écrire un livre blanc pour son client par ChatGPT. Mon boss est passé par là et a dit, un peu sur le ton de la blague : "Ah mais c'est génial ça, on va pouvoir virer du monde!"», raconte une employée, acerbe. Sept jours plus tard, elle apprend que les équipes de la création de contenus ont déjà opté pour la version payante et commencent à produire des articles grâce à l'outil d'intelligence artificielle (IA). Coût de la souscription : 24 dollars par mois. Le client annonceur, lui, n'en saura rien. Forcément, pour cette entreprise cotée qui tient à afficher de coquettes performances financières, la promesse est alléchante. «On faisait déjà des marges de 4 à 5 fois la rémunération du journaliste pigiste. Mais à ce prix-là, en

termes de productivité et de réduction des coûts... la dérive, je la sens venir à plein nez!», soupire la commerciale.

Elle n'est pas la seule à flairer l'embrouille. A l'heure où une fausse chanson des artistes Drake et The Weeknd fait beaucoup de bruit, où le pape François semble s'habiller en doudoune Balenciaga et où même le monde de la finance commence à trembler – des chercheuses de la Réserve fédérale de Richmond ont montré qu'un modèle d'IA était capable de décrypter les annonces de la Fed –, nombreuses sont les cassandres qui prédisent déjà la fin du travail. En cause : l'arrivée tonitruante depuis fin 2022 de ChatGPT, le logiciel d'intelligence artificielle d'OpenAI, et de ses équivalents pour le son ou les images, comme MusicLM de Google ou Midjourney, pour ne citer qu'eux. Ces IA dites génératives sont capables de produire dissertations, lignes de code ou illustrations photoréalistes en quelques secondes, «à partir de leur entraînement sur un corpus donné»,

explique Olivier Martinez, consultant spécialisé dans l'IA et auteur d'un mémoire sur l'automatisation de la production de contenu avec l'IA (Sciences po). «Les intelligences artificielles désignent toutes les technologies utilisées pour imiter un processus cognitif humain ; dedans, il y a une branche, le machine learning, qui comprend les grands modèles de langages sur lesquels se base ChatGPT», définit-il. Grâce à son entraînement sur une base de données gigantesque, ce robot conversationnel est capable d'apporter des réponses bien plus pertinentes qu'un chatbot classique.

De quoi justifier son succès planétaire : d'après des données de Similarweb pour «Les Echos», le site a reçu plus de 4 milliards de visites depuis son lancement en 2022. Et les conséquences en matière d'emploi pourraient rapidement se faire sentir. Selon une étude de Goldman Sachs, deux tiers des métiers actuels pourraient ainsi être affectés par l'automatisation des tâches liées à l'intelligence artificielle ; 300 millions ➔

Pourcentage des emplois potentiellement menacés, par secteurs d'activité

1. Services juridiques
37%

2. Support administratif
35%

3. Architectes et ingénieurs
11%

4. Chercheurs
8%

5. Agents de production*
7%

6. Arts, sports, divertissement, médias
2,3%

Part des métiers dont plus de 50% des tâches les plus importantes peuvent être automatisées.
* Inspecteurs qualité, monteurs-assembleurs...

Source : Goldman Sachs

L'IA générative marche sur les plates-bandes des métiers dits «intellectuels»

➔ d'emplois pourraient disparaître aux Etats-Unis et en Europe. Bien sûr, ces prédictions sont à prendre avec des pincettes. Mais de l'aveu même de Lilian Weng, une responsable de la recherche appliquée chez OpenAI, «l'intelligence artificielle devrait être plus performante que l'homme pour les tâches les plus rentables économiquement». Elle pourrait ainsi «booster la productivité», peut-on encore lire sur le blog de la firme californienne.

Une chose est sûre : des entreprises commencent déjà à rationaliser leurs coûts. Le site Bloomberg a révélé en avril une note interne de BlueFocus Intelligent Communications Group Co., une entreprise leader des médias et de la communication en Chine, selon laquelle le groupe a décidé de «stopper ses dépenses pour les rédacteurs et les concepteurs externes» pour «adopter la nouvelle vague de contenu généré par l'intelligence artificielle». Aux Etats-Unis, le site générateur de CV ResumeBuilder.com a interrogé 1 000 patrons sur leur utilisation de ChatGPT. Conclusion : un quart d'entre eux ont déjà remplacé des salariés par l'IA ! «A court terme, il peut y avoir un effet négatif pour certains emplois, concède Gilbert Cette, économiste, professeur à Neoma Business School. Mais cette angoisse récurrente dans l'histoire a plutôt été démentie par la réalité économique. Qui se souvient des porteurs d'eau, à la fin du XIX^e siècle ? Ils ont disparu avec les canalisations, et ont été remplacés par d'autres emplois.»

Sauf que, cette fois-ci, l'IA générative marche sur les plates-bandes des métiers dits «intellectuels». «C'est là grande différence avec la vague de robotisation des années 2000, qui visait davantage les métiers industriels : ces technologies s'attaquent à l'automatisation de tâches cognitives qui étaient jusque-là réservées à des cols blancs», confirme Olivier Martinez. D'après

Goldman Sachs, qui a regardé les métiers dont plus de 50% des tâches pouvaient être réalisées par l'IA, ce sont d'abord les secteurs juridiques et administratifs qui sont les plus susceptibles de perdre des emplois. Une autre étude, réalisée par les équipes de recherche d'OpenAI avec l'université de Pennsylvanie, montre que les métiers de mathématiciens, d'analystes financiers, d'écrivains et de concepteurs d'interfaces Web sont les plus exposés aux logiciels comme ChatGPT. Sans en conclure qu'ils sont menacés de disparition pour autant. «Un algorithme peut sortir une campagne publicitaire à partir des données existantes : le résultat sera satisfaisant... Mais sans commune mesure avec le travail d'un créatif compétent. C'est une assistance qui déplace la valeur ajoutée de l'humain vers d'autres types de contribution», fait valoir

Eric Hazan, directeur associé senior chez McKinsey.

De fait, certains métiers s'appuient déjà sur l'intelligence artificielle pour optimiser leurs performances. Ainsi des développeurs ont recours depuis plusieurs années à GitHub Copilot, l'outil de Microsoft qui automatise les lignes de code. «On n'a pas attendu ChatGPT pour utiliser l'intelligence artificielle. Copilot permet d'éviter les erreurs et de trouver les bugs», avance Frédéric Bardeau, président et cofondateur de Simplon.co, un réseau d'écoles de formation aux métiers du numérique. Ceux qui l'ont testé l'assurent : les résultats en matière de productivité peuvent être

spectaculaires. «On estime le gain pour les agents à près d'une centaine d'heures par an. C'est autant de temps qu'ils vont prendre pour conseiller et accompagner les clients», expose Michael Benchabat, le fondateur du réseau MeilleursBis, plateforme digitale pour mandataires immobiliers qui a lancé Neo, un logiciel de génération d'annonces basé sur ChatGPT. Deux chercheurs du MIT ont aussi publié en mars une étude (qui n'a

pas encore été évaluée par leurs pairs) sur la productivité de 444 travailleurs pour des tâches d'écriture dans le marketing, la recherche de subvention, l'analyse de données et les ressources humaines : le groupe utilisant ChatGPT s'est avéré 37% plus rapide que le groupe de contrôle, pour une qualité équivalente... voire supérieure !

Suffisant pour réparer la panne de productivité qui grippe nos économies ? Depuis les années 1980, les gains de productivité, c'est-à-dire la capacité de l'économie à produire davantage avec le même capital – et donc à générer de la croissance et des emplois –, sont presque au point mort : ils sont passés de plus de 3% en moyenne dans les pays industrialisés avant les années 1970 à près de 0% aujourd'hui. Et, hormis un sursaut aux Etats-Unis dans les années 1990 lié à l'adoption des ordinateurs et des technologies de l'information et de la télécommunication (TIC), la révolution numérique n'a pas inversé la tendance. «Il n'y a jamais eu autant d'innovation et d'argent mis dans la recherche et le développement, et pourtant il n'y a pas de gain de productivité», confirme Antonin Bergeaud, économiste, professeur associé à HEC Paris et auteur de nombreux travaux sur la productivité de long terme avec Gilbert Cette et Rémy Lecat. Diable !

Savoir formuler les bonnes requêtes pour ChatGPT, c'est un nouveau métier !

La machine à vapeur était-elle donc plus disruptive que la start-up nation ? Les économistes s'arrachent les cheveux. «Le frein principal, c'est l'adoption des nouveaux outils par tous les acteurs de l'économie : si l'on ne voit pas encore d'effet agrégé lié aux technologies comme le cloud ou le big data, cela peut être dû au fait que peu d'entreprises les utilisent», évoque Antonin Bergeaud. «C'est quand l'usage se généralise que les effets macroéconomiques se font sentir», approuve Gilbert Cette. Et l'entrée en scène de ChatGPT pourrait, dès lors, changer la donne. «Aujourd'hui, quand je parle d'IA au travail, tout le monde a l'impression de connaître. Alors qu'elle était l'apanage des grands groupes, les PME, longtemps exclues de ces innovations, font pour la première fois l'expérience de sa valeur», rapporte le sociologue Yann Ferguson, responsable scientifique du LaborIA, un laboratoire de recherche du ministère du Travail et de l'Inria. Selon l'étude de Goldman Sachs, les IA génératives pourraient ainsi booster la croissance de l'économie mondiale de 7% dans les dix prochaines années. «La création de nouvelles tâches à la suite d'innovations technologiques explique la majorité des



“C'est quand l'usage d'une invention se généralise que les effets macroéconomiques se font sentir.”

Gilbert Cette,
professeur à Neoma
Business School

créations d'emplois», écrivent les auteurs. Et de citer, en guise de preuve, les travaux de l'économiste du MIT David Autor : 60% des actifs occupent aujourd'hui des postes qui n'existaient pas en 1940. «ChatGPT peut créer de nouveaux métiers, comme celui d'ingénieur prompt», abonde Manon Pellat Bravo, directrice France d'Ironhack, un organisme de formation dans les métiers de la tech. Comprendre : des personnes capables de formuler les bonnes requêtes pour ChatGPT. «Nous allons assister à un nouveau paradigme plutôt qu'à la destruction de milliers de postes», assure-t-elle.

A condition que la formation progresse au même rythme. «Il y a quelques années, on prédisait la disparition des assistants juridiques aux Etats-Unis. Or la demande pour ces profils a explosé. En approfondissant l'analyse, on s'est rendu compte que ceux qui étaient formés aux outils d'IA étaient plus demandés que les autres», illustre Eric Hazan, de McKinsey. Déjà, en 2018, l'OCDE alertait sur le risque de polarisation lié au développement du numérique. Pour résumer, en haut et en bas de l'échelle, les emplois peu qualifiés et ceux très qualifiés progressent. Mais c'est le ventre mou, celui des travailleurs moyennement qualifiés, qui fait les frais de l'automatisation. Entre 1995 et 2015, leur part dans l'emploi a diminué d'environ 10 points de pourcentage. Un phénomène qui, avec le déploiement des technologies, n'est pas près de disparaître.

Pas plus d'ailleurs que les pénuries de développeurs et d'experts du numérique que nous connaissons aujourd'hui. Une

étude de McKinsey a cherché à évaluer les besoins en compétences induits par l'automatisation des tâches. Sans surprise, c'est la demande de connaissances technologiques qui devrait croître le plus (+55%) d'ici à 2030. «Cela signifie que les métiers qui sont créés en ce moment ne font pas appel aux mêmes compétences qu'hier, ce qui devrait aboutir à un déséquilibre structurel entre offre et demande de travail», analyse Eric Hazan. D'où la nécessité d'adapter rapidement le bouquet de formations disponibles, à la fois initiales et au cours de la vie professionnelle.

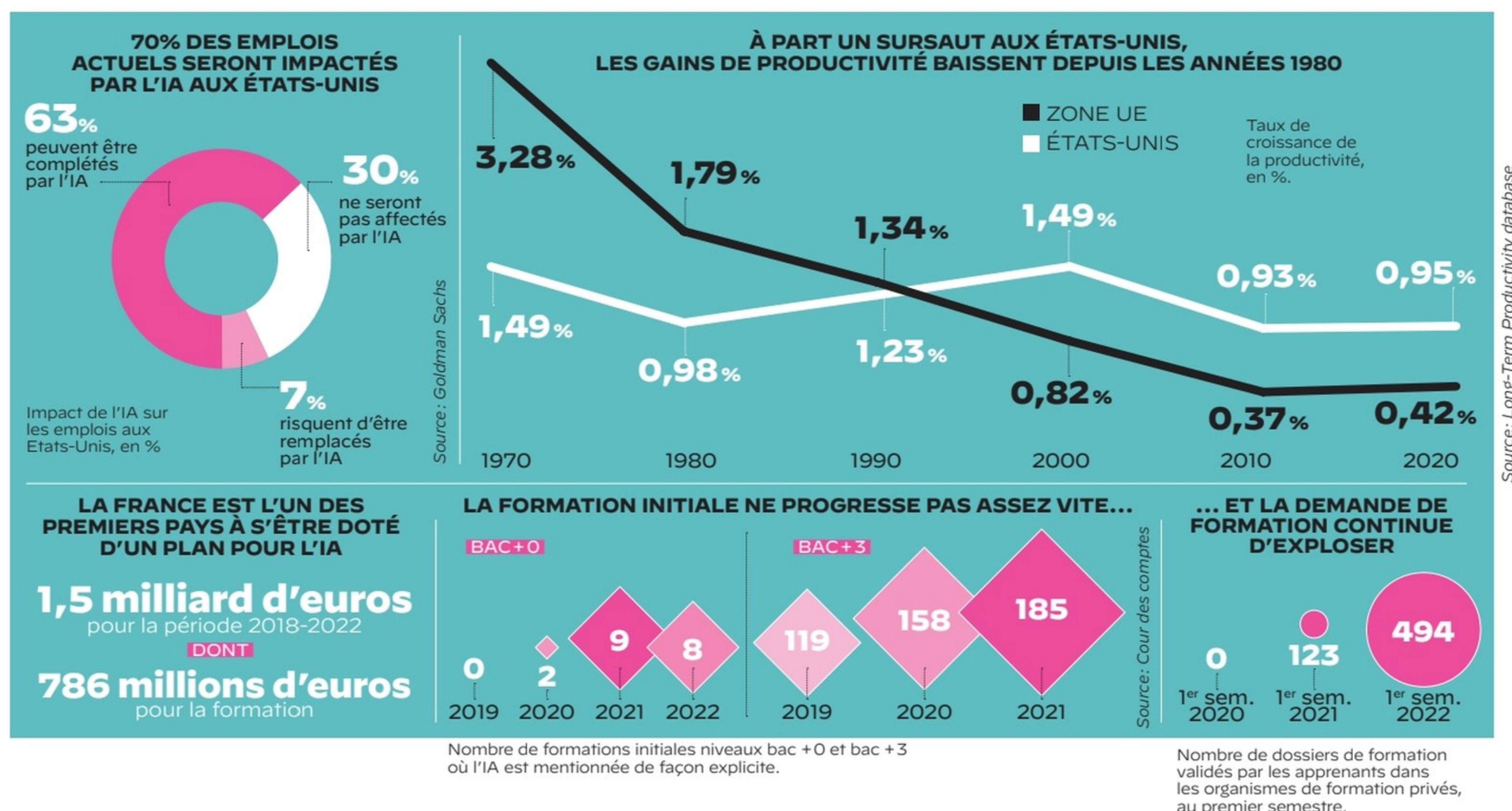
Face aux bulldozers chinois et américain, la France et l'Europe sont à la traîne

Fort heureusement, il y a eu du mieux ces derniers temps, notamment en France. «Depuis 2018, nous assistons à un big bang sur la formation professionnelle», avance Frédéric Bardeau, de Simplon.co, citant pêle-mêle : la monétisation du compte personnel de formation, les 15 milliards d'euros du plan d'investissement dans les compétences (PIC) pour les publics en difficulté, les aides sur l'apprentissage... «Jamais, depuis les débuts de la formation professionnelle, les conditions n'avaient été autant réunies pour que l'on puisse se former tout au long de la vie», insiste-t-il. Simplon.co, Ironhack... De nouveaux organismes ont aussi pris le train en marche, apportant une offre complémentaire aux grandes écoles d'ingénieurs. «Depuis dix ans, on voit émerger de

nouvelles formules éducatives, l'alternance, les "bootcamps", la formation intensive...», cite Manon Pellat Bravo. Mais, pour pérenniser ces alternatives, encore faut-il décrocher le Graal du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP), ce tampon accordé par l'Etat et qui valide le cursus proposé. «Notre formation de designer UX/UI n'a obtenu sa première certification par France compétences qu'en 2022 ! Il nous a fallu des années pour prouver qu'il s'agissait d'un métier à part entière», regrette la représentante d'Ironhack. Pas franchement compatible avec la rapidité de déploiement d'une technologie comme ChatGPT...

Or, face aux bulldozers américain et chinois, la France et l'Europe sont encore à la traîne. Selon la Cour des comptes, la stratégie de la France en matière de recherche en IA, malgré un plan spécifique précurseur lancé en 2018, n'a pas rencontré le succès espéré : en nombre de publications, notre pays n'arrive qu'à la dixième place à l'échelle mondiale. Sans compter les montants colossaux investis par les grandes puissances : l'investissement privé dans le secteur pèse 23,5 milliards de dollars en 2020 aux Etats-Unis et 10 milliards pour la Chine, contre seulement 2 milliards pour l'Union européenne... Le financement américain des start-up en IA est aussi 70 fois plus important que celui de la France ! Pas étonnant que Hugging Face, notre ChatGPT national, fraîchement présenté comme rival du robot américain, bégaye un peu quand on lui demande de parler... français!

CONSTANCE DAIRE



ILS FONT DE LA VIE DE CHÂTEAU UN BUSINESS

Spectacles historiques, festivals de musique ou cours de langue : pour aider leurs vieilles pierres à triompher des siècles, ces entrepreneurs du patrimoine multiplient les activités innovantes. Malgré les embûches administratives et financières.

LE SERIAL REPRENEUR

Lancelot Guyot,
château de la Ferté Saint Aubin (Loiret).

- Son entreprise Tous au Château
- Chiffre d'affaires 2 millions d'euros
- 4 monuments gérés
- Son projet Sa famille a déjà «sauvé» huit monuments. Lui en pilote quatre via sa société, qui agit comme un opérateur touristique pour ses propres domaines (la Ferté Saint Aubin et Brisson) et ceux qu'il a en gestion (Beaumesnil, dans l'Eure, et l'Hôtel-Dieu de Tonnerre, dans l'Yonne). Avec le festival Cocorico Electro, il attire 15 000 personnes dans son château du Loiret en juillet.



Sur les 30 000 demeures d'exception en France, un millier seraient à vendre

➔ **L**e lundi matin en gare de Laval (Mayenne), les salariés de Lactalis ne sont pas les seuls à descendre du TGV en provenance de Paris. Chaque semaine, une dizaine de stagiaires envoyés par TotalEnergies, Faurecia, Stellantis ou Carglass guettent le taxi qui agit la pancarte «Châteaux des langues», du nom de l'organisme qui les attend pour cinq jours de formation intensive à l'anglais. Le trajet jusqu'au domaine dure un petit quart d'heure, mais il faut en profiter : le chauffeur est le dernier à parler français avant vendredi... D'ici là, les cours de grammaire autant que les ateliers de conversation, les repas et même les pauses-café se passeront dans la langue de Shakespeare. Un matraquage en règle qui doit permettre à chaque élève de monter d'un cran sur l'échelle de Richter de l'anglais, dite Cadre européen commun de référence pour les langues (CECRL, avec ses notations A1, A2, B1...). Let's go!

Mais, si le rythme est soutenu et l'objectif ambitieux, le cadre est parmi les plus idylliques qui soient pour une formation professionnelle. Les élèves vivent et étudient au château de la Mazure, une belle demeure du milieu du XIX^e siècle, propriété de la famille le Marié depuis quatre générations. Le petit déjeuner est pris dans l'office, digne d'un décor de «Downton Abbey», tandis que les très redoutés exercices de compréhension orale se déroulent dans la bibliothèque. Ici, l'argent des formations finance non seulement les salaires des 10 employés de l'entreprise (professeurs, cuisiniers...), mais aussi l'entretien de la maison et la restauration de ses trésors – plafonds peints suspendus, murs en cuir de Cordoue, magistrales tapisseries de style Aubusson...

Heureusement, la PME maison est florissante ! Avec plus de 500 adultes et une centaine d'enfants accueillis l'an dernier, Châteaux des langues a enregistré 1,5 million d'euros de chiffre d'affaires en 2022. «La Mazure est une petite maison en taille, mais nous faisons quasiment autant de chiffre d'affaires que Vaux-le-Vicomte, le premier château privé de France», souligne **Thibault le Marié**, qui a repris depuis dix ans l'activité

lancée en 1983 par sa mère **Aude le Marié** (anciennement Langue et Nature).

Se démener de la sorte pour monter un business rentable serait-il le dernier privilège des châtelains du XXI^e siècle ? «On n'a plus affaire à des hommes qui fument la pipe et attendent le jour de la chasse. Les néochâtelains sont de vrais dirigeants d'entreprise, motivés par un projet de vie et leur amour des vieilles pierres», décrit le bien nommé **Julien Marquis**, qui a créé Chasseur de châteaux, une agence de coaching qui a déjà accompagné une quinzaine de ces entrepreneurs nouvelle génération. Mais, alors que la France compte 30 000 de ces demeures d'exception, dont un millier seraient à vendre, les entrepreneurs du patrimoine ne sont encore qu'une poignée à assumer de mêler vieilles pierres et business plan.

Stéphane Bern lui-même est propriétaire d'un monument historique et entrepreneur

Sur ce point, la Grande-Bretagne a un temps d'avance sur nous. «Tous les pairs du royaume britannique qui avaient d'énormes maisons à faire vivre se sont convertis à la rentabilité économique en développant de nouvelles activités, comme **le duc de Bedford** qui a créé un parc animalier, ou **le duc de Richmond** avec son circuit automobile», note **Stéphane Bern**, notre meilleur ambassadeur du patrimoine. L'animateur préféré des Français sait de quoi il parle. En achetant l'ancien collège royal et militaire de Thiron-Gardais (Eure-et-Loir) en 2016, il a lui-même enfilé le costume de propriétaire de monument historique et la casquette d'entrepreneur qui va avec. «Je travaille pour que mes vieilles pierres soient rentables sans moi», détaille-t-il. Donc, sans ses cachets du service public ou pour une célèbre marque de vérandas... Grâce aux visites, aux expos temporaires et à la vente d'objets inspirés de l'histoire (bougies, pochons, parfums...), le compte de résultat du domaine de Thiron-Gardais sera tout juste à l'équilibre cette année, pour la première fois.

Si toutes ces demeures avaient jusqu'ici traversé les siècles sans révolutionner leurs habitudes, c'est qu'elles étaient dotées de

grands domaines, forêts ou terres agricoles, dont les revenus finançaient la vie du château. Mais, depuis le Code Napoléon, chaque changement de génération a forcé à vendre des terrains annexes, pour payer les droits de succession. Et, tandis que les ressources ont fondu, les charges du monument, elles, sont toujours là. Changer une fenêtre de 4 mètres de haut, c'est 10 000 euros, et 10 fois plus pour une nouvelle toiture. Au château de la Mazure, le devis pour rénover les tapisseries vient par exemple de tomber, et atteint 150 000 euros. Les châtelains ont même une blague à ce sujet : savez-vous comment on mange un éléphant ? Bouchée par bouchée...

A ce compte-là, tous les modèles économiques ne se valent pas. Trop de familles misent encore sur les chambres d'hôtes ou l'organisation de mariages. Or, non seulement les revenus qu'ils génèrent sont limités et saisonniers, mais, en plus, le rythme imposé use rapidement les familles comme leur monument ! L'ouverture aux touristes sans thématique bien réfléchie n'est guère plus satisfaisante. «Les propriétaires doivent se creuser les méninges pour trouver de nouvelles idées, car, à moins d'être Versailles, la simple visite culturelle ne suffit plus à attirer le public et à faire vivre un domaine», s'époumone Stéphane Bern. En France, la famille **de Nicolaÿ** a été parmi les premières à imaginer de nouvelles activités, en créant un spectacle historique dans son château du Lude (Sarthe). Avec ses jardins remarquables et son parcours de visite, Vaux-le-Vicomte est également un modèle du genre, sous la houlette de la famille **de Vogüé**. Mais, comme tout secteur, les monuments doivent se renouveler et épouser leur époque. Si les spectacles de son et lumière sont un peu passés de mode, les visites de jardins originaux ou les escape games ont le vent en poupe. «Comme pour une église, on ne peut pas tout faire dans un château, mais de nouveaux types de projets sont en train de germer avec le développement d'écosystèmes complets, parfois des tiers lieux avec des ateliers d'artisans, un potager en permaculture, un centre de formation...», observe Julien Marquis. Des idées, le jeune trentenaire **Lancelot Guyot** n'en manque pas, lui qui a traversé la France, à Pâques, avec un semi-remorque rempli de chocolats pour alimenter les grandes chasses aux œufs, très prisées du public de ses domaines familiaux. Il est en effet l'un des fils des plus célèbres serial entrepreneurs de châteaux : **Catherine et Jacques Guyot**, qui en ont accroché cinq à leur tableau de chasse, pour les rénover et les animer



LE FORAIN, METTEUR EN SCÈNE ET SCÉNARISTE

Vianney d'Alançon, château
de La Barben (Bouches-du-Rhône)

- **Son entreprise** Rocher Mistral
- **Chiffre d'affaires estimé** 20 millions d'euros dans cinq ans (2028)
- **2 monuments** (Saint-Vidal et La Barben)
- **Son projet** Le parc de loisirs du Rocher Mistral, construit autour du château de La Barben, a été pensé comme un Puy du Fou provençal; 50 millions d'euros ont été investis pour acheter le domaine, rénover le monument et préparer les animations. Sur place, 150 emplois ont été créés et 70 intermittents recrutés.

«Si on ne fait rien, les châteaux vont se déliter ou être vendus à des Chinois»

➔ d'escape games et autres événements festifs. Force est de constater qu'ils ont transmis le virus à leurs enfants. **Edouard et Louis** ont repris respectivement les châteaux de Vaux (Aube) et Tiregand (Dordogne), tandis que Lancelot se fait la main à La Ferté-Saint-Aubin (Loiret). La famille porte ainsi à elle seule l'avenir de huit monuments !

Oser un projet différent, voilà qui n'effraie pas non plus **Vianney d'Alençon**. Autodidacte, le jeune homme avait 29 ans quand il a acheté son premier château en Haute-Loire, pour y ouvrir une brasserie et un hôtel cinq étoiles. Aujourd'hui, il est à la manœuvre en Provence, où il a rénové le château de La Barben (Bouches-du-Rhône) pour y créer un parc de loisirs historique, souvent présenté comme le Puy du Fou provençal. Son but : sensibiliser au

patrimoine régional par le biais du spectacle vivant. Grâce à de solides mécènes, notamment des membres des familles **Michelin** et **Dassault**, ce passionné d'histoire a réuni 50 millions d'euros pour acheter le monument, y mener une première phase de restauration et lancer la création des spectacles. Pour sa première année d'ouverture, le Rocher Mistral a déjà séduit 100 000 visiteurs. Mais l'ampleur du projet attire au jeune entrepreneur des inimitiés locales comme d'incessants soucis administratifs. «Je me bats contre une certaine forme de muséification du patrimoine qui s'est accélérée ces dix dernières années : les monuments doivent certes être protégés, mais tout en gardant une liberté de mouvement et d'adaptation», défend Vianney d'Alençon. Son principal ennemi est ce qu'il

appelle la «cerfatisation» du patrimoine, du nom de ces formulaires qu'il lui faut remplir pour n'importe quelle démarche, comme lorsqu'il a voulu poser de simples jardinières en bois sur la terrasse de son château, classé monument historique...

Les nombreuses embûches ne parviennent pas à décourager cette génération de passionnés qui se prennent au jeu et voient toujours plus loin. Thibault le Marié, qui a quitté un job à Shanghai pour reprendre l'aventure familiale mayennaise, est de ceux-là. S'il manque de temps pour mettre en œuvre les mille idées qui lui arrivent à la minute, son énergie communicative a déjà gagné d'autres monuments. Châteaux des langues partage désormais son flux d'élèves, un peu comme des franchisés, avec deux autres demeures : les châteaux de Varambon (Ain) et de Craon (Mayenne). Et, comme les formations à l'anglais ne rempliront pas tous les châteaux de France, le quadragénaire imagine dupliquer la formule sous d'autres thèmes : les châteaux de l'éloquence, du coworking... L'idée n'est pas d'en tirer plus de revenus pour sa demeure, mais de partager son équation gagnante pour permettre à d'autres familles de garantir l'avenir de leurs vieilles pierres. «Si on ne fait rien, on s'achemine vers un carnage de châteaux, qui vont se déliter ou être vendus à des Chinois. Nous préférons aider les propriétaires à créer de la valeur économique, juxtaposée à la préservation de leur monument», argumente Thibault le Marié.



Romain Delaume et Bastien Goullard ont réussi à convaincre des milliers de particuliers de financer leur projet de rénovation de sites patrimoniaux.



Les espoirs déçus de Dartagnans

➔ Leur projet fou d'utiliser le financement participatif pour tirer le château de la Mothe-Chandeniers d'un long sommeil avait créé un formidable élan d'enthousiasme. Les collectes menées de 2018 à 2021 avaient ainsi permis à Dartagnans, la start-up créée par **Romain Delaume** et **Bastien Goullard**

(Skema Business School), de lever plus de 4 millions d'euros, via la plateforme Adopte un château. Des milliers de particuliers avaient déboursé 79 euros pour s'offrir une «part du château» et ce titre de cochâtelain que le duo avait si bien marketé. Si la ruine a bien été achetée et

quelques infrastructures mises en place pour dégager ses abords, son état ne s'est pas beaucoup amélioré. L'argent aurait davantage servi à développer l'entreprise en lançant d'autres campagnes de crowdfunding qu'à restaurer le monument. Sinon un scandale, voilà un patrimoine bien mal géré.

Des séminaires d'entreprise clés en main vendus à 70 lieux de prestige

Le trentenaire n'est pas le seul à chercher des solutions adaptables à d'autres bâtisses que la sienne. En créant Châteauform', **Daniel Abittan** a offert un business model aux très grandes demeures, constituées de 40 à 60 chambres, en leur apportant des séminaires d'entreprise clés en main. En grandissant, la société a élargi son concept à d'autres sites que des châteaux, même si ces derniers représentent toujours la majorité des 70 lieux au catalogue. «La difficulté des entreprises du patrimoine, c'est de réussir à dupliquer un modèle économique qui marche, or c'est justement ce que nous avons réussi à faire», se réjouit **Benjamin Abittan**, fils de Daniel et directeur général délégué de Châteauform'. Avec un chiffre d'affaires de 242 millions d'euros en 2022, la société a pu investir près de 15 millions dans l'entretien et la rénovation des belles demeures dont on lui confie, le plus souvent, l'exploitation.



LE FRANCHISEUR

Thibault le Marié, château de la Mazure (Mayenne).

- Son entreprise Châteaux des langues, Châteaux Vivants
- Chiffre d'affaires 1,5 million d'euros
- 3 monuments gérés
- Son projet Testées et éprouvées dans la maison de famille, ses formations à l'anglais ont été déployées dans deux autres châteaux privés, à Varambon et à Craon. A la manière d'une franchise, l'entreprise fournit le contenu des formations et gère l'administratif. Avec Châteaux Vivants, le but est de dupliquer le modèle sur d'autres thèmes (éloquence...).

Sur un modèle tourné vers le grand public, la société Kléber Rossillon assure elle aussi la gestion de monuments et châteaux pour le compte de tiers, quelques propriétaires privés, mais aussi des mairies ou régions sous la forme de délégations de service public. L'an dernier, l'entreprise a attiré plus de 2,5 millions de visiteurs pour des découvertes guidées sur les 12 sites qu'elle exploite : les châteaux de Suscinio (Morbihan) et Castelnaud (Dordogne), mais aussi le Domaine de la bataille de Waterloo (Belgique) ou la réplique de la grotte Cosquer (Bouches-du-Rhône). «Notre ambition est de faire en sorte que le public s'émerveille dans un lieu et qu'on l'embarque dans une histoire passionnante et d'une grande rigueur scientifique», détaille **Geneviève Rossillon**, qui a repris les rênes de l'entreprise familiale. Pour chaque lieu, son entreprise imagine un projet touristique adapté, construisant des trébuchets d'artillerie dans ses sites moyenâgeux ou des décors lacustres pour ses grottes préhistoriques reconstituées. L'argent de la billetterie, des restaurants et des boutiques permet de verser une redevance au propriétaire et d'investir pour l'avenir des sites concernés. Le premier château repris par sa famille, voilà trente ans, en est la meilleure preuve. Hier, perdu au milieu des ronces et entouré d'un jardin à

l'abandon, Castelnaud porte aujourd'hui haut le blason de Kléber Rossillon.

Malgré l'énergie qu'ils dépensent, ces acteurs peinent à être reconnus comme des entrepreneurs à part entière. Au mieux, ils font vivre une image de carte postale, au pire, ils sont les profiteurs des niches fiscales offertes au patrimoine. «Je rappelle qu'on ne peut déduire de ses revenus que les travaux qu'on a entrepris et que, par définition, il faut être imposable pour le faire...», pointe Stéphane Bern, agacé par l'étiquette d'oisiveté qu'on voudrait coller aux châtelains. «Les gens ne savent pas ce que c'est que de dormir dans un château lorsqu'il y a un orage et 50 points de fuite dans le toit...», complète Vianney d'Alançon. Différentes initiatives essaient de fédérer ces nouveaux acteurs, pour mobiliser les énergies. Le Centre des monuments nationaux a créé un incubateur de start-up spécialisées dans le secteur, tandis que la Demeure Historique, qui réunit les propriétaires de vieilles pierres, anime un réseau des Audacieux du Patrimoine. Il existe même un prix annuel du Jeune Repreneur d'un monument historique, attribué sur la base d'un projet économique pérenne.

Si une image de nantis continue de coller aux entrepreneurs du patrimoine, les effets d'entraînement qu'ils provoquent

mériteraient plutôt qu'on les encourage. «Il faut arrêter de nous appeler châtelains, pour enfin reconnaître que nous sommes à la tête d'entreprises classiques avec des charges extrêmement lourdes et que nous créons de l'activité et du lien social dans les territoires, aux retombées économiques énormes», clame Lancelot Guyot, qui a fondé Tous au Château. Le mot «ruissellement» n'est jamais prononcé mais l'idée est bien là. L'investissement mis dans la restauration profite à toute l'économie alentour. «Les 50 millions d'euros que nous avons apportés pour le Rocher Mistral sont partis dans les poches des entrepreneurs locaux, en circuit court», rappelle Vianney d'Alançon, qui chiffre à 200 le nombre d'emplois indirects générés par son parc. Certains estiment que 1 euro investi dans ce type de vieilles pierres en rapporte 20 à l'économie. «Le secteur du patrimoine est celui pour lequel les activités indirectes représentent la part la plus importante de la valeur ajoutée», relevait un rapport public de fin 2013 («L'apport de la culture à l'économie en France»). A Laval, les stagiaires venus de toute la France repartent sans doute en comprenant que rien n'est moins délocalisable qu'un château. Et ils peuvent même le dire en anglais.

ANGÉLIQUE VALLEZ

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



QUENTIN LANTHIER

Avec lui, l'art du gazon n'aura plus de secret pour vous !

➔ Des algues, de la betterave, du soja... Dignes d'un repas végétarien, ces ingrédients ne sont pas destinés à nos assiettes mais à nos gazons. La recette a été élaborée par des experts agronomes sollicités par Quentin Lanthier, le fondateur de Bleen. L'idée de créer un traitement naturel pour le jardin a germé dans la tête de ce diplômé de l'Edhec durant le premier confinement. Voulant revigorer sa pelouse, celui qui travaillait alors dans la finance s'est retrouvé en magasin face à des bidons d'engrais aux

compositions chimiques inquiétantes. En 2021, il a alors lâché son job lucratif et tenté l'aventure en misant sur la facilité d'usage, la plupart des consommateurs n'y connaissant rien. «Lorsque le client vient sur notre site, il entre son adresse postale pour géolocaliser son terrain. Cela permet d'adapter les ingrédients en fonction de la composition du sol, de l'ensoleillement et de la température. Nous sommes les seuls à proposer un produit personnalisé et bio.» Cette solution, produite chez un industriel déniché à Orange (84), est vendue en

sachet avec un kit comprenant un embout d'arrosage pour l'épandage, des semences ainsi qu'un accès à des conseils de jardinage. Vendu 129 euros, l'ensemble couvre les besoins d'une superficie de 130 mètres carrés pour un an, mais les quantités (et le prix) peuvent s'ajuster. Basé dans les Yvelines, Bleen a enregistré 400 000 euros de chiffre d'affaires en 2022 auprès de 3 000 clients. L'entreprise, qui ne vend qu'en ligne pour le moment, négocie avec la grande distribution pour pousser plus vite.

DAVID STAS

Les motards ne pourront plus se passer de son gilet tout-confort

➔ Endurer le froid l'hiver et la chaleur l'été, c'est le prix à payer pour profiter des plaisirs de la moto. Du moins pour l'instant. Ingénieur en génie mécanique et systèmes complexes, et motard lui-même, David Stas, 29 ans, aura travaillé trois ans avec des bureaux d'études

avant d'arriver à ses fins et de créer Chill Ride : un gilet climatiseur sans manches qui se glisse sous le blouson. Son secret consiste en un circuit hydraulique intégré dans le tissu et relié par un câble à un climatiseur qui est fixé sous le top-case à l'arrière. Une télécommande placée sur le guidon permet de moduler très facilement la température du liquide (de 18 à 38 degrés) selon la météo. Autre atout : en cas de chute, le câble se détache automatiquement pour éviter de rester accroché. Après avoir financé une première série grâce au crowdfunding, le fondateur veut lever 500 000 euros pour industrialiser la production, réalisée aujourd'hui de façon artisanale à Toulouse, et devenir rentable. Le prix restera fixé à 1 449 euros l'unité.



N. BOSQC ET C. FILOU HEUKAMP

Elles réinventent les portraits de famille

➔ Se faire croquer le portrait par un peintre de rue ? Les touristes qui tentent l'expérience le savent : le résultat est rarement probant. Avec Nathalie Boscq et Caroline Filou Heukamp, il en ira sans doute tout autrement. Après une carrière à l'international, ces deux sœurs fans d'art ont créé en 2021 Happy Funky Family, un site proposant les services d'une cinquantaine d'artistes sélectionnés par leurs soins. Il suffit d'en choisir un, selon sa technique et son style, et d'envoyer une photo. L'artiste va alors s'en inspirer pour faire une œuvre d'art personnalisée : peinture, dessin, collage... L'offre est variée. Les prix aussi : de 300 à 4 500 euros. Situé à Lille, Happy Funky Family a réalisé 180 000 euros de chiffre d'affaires en 2022, dont une part croissante en B to B : les entreprises bénéficient d'avantages fiscaux en passant des commandes auprès d'artistes !

PHOTOS : SP ; DOROTHÉE PIROELLE/SP

DELPHINE BARTHE

Elle convainc les promoteurs de prêter des logements

➔ La mission que s'est fixée depuis trois ans Delphine Barthe avec Stirrup relève a priori de l'impossible : convaincre des promoteurs qui peuvent être lancés dans des opérations de réhabilitation d'immeubles et possèdent des logements encore vides de les prêter à des associations s'occupant de sans-abri. Mais cette ancienne commerciale a trouvé de solides arguments : «Ce geste leur permet de bénéficier d'une réduction de 60% du montant du loyer non perçu sur l'impôt des sociétés. C'est quand même mieux que de risquer un squat et de payer des frais de gardiennage.» De leur côté, les associations qui s'engagent à payer les charges et à veiller au bon maintien du logement y trouvent aussi leur compte, en évitant les coûteuses dépenses en hôtels. Delphine Barthe, elle, ne facture que les promoteurs, via des frais de service. Elle espère atteindre les 400 biens prêtés cette année pour 700 personnes logées.



ANTOINE DEBERNARDI

Son site conçoit des CV qui savent attirer l'œil des recruteurs

➔ Qui n'a jamais peiné sur un CV ? Après des études de commerce et plusieurs CDD, Antoine Debernardi en a fait l'expérience pour postuler à son premier CDI en 2016. Deux ans et un licenciement plus tard, le jeune homme a voulu résoudre le problème avec Fisio : «Ce n'est pas le premier site de création de CV en ligne, mais il apporte un plus comparé à la concurrence.» Sachant que les candidatures sont souvent triées par des robots avant d'être regardées par les services RH, elles doivent impérativement inclure des mots-clés attendus pour être retenues. «En rédigeant son CV, l'utilisateur se voit proposer toutes les compétences requises pour chaque métier», détaille le dirigeant, installé à Tarbes (65). Les données sont fiables car puisées dans la base des références métiers de Pôle



emploi. Pour se développer, Fisio vise les particuliers, qui doivent déboursier 8,99 euros pour un CV modifiable sans limite de temps, ainsi que les écoles, qui paient une licence selon le nombre d'utilisateurs. Une cinquantaine ont déjà signé pour offrir un service attractif à leurs étudiants.

La crise?

**Quelle
crise?**

KIABI

KIABI
la mode à petits prix

KIABI
la mode à petits prix

Bien connu pour ses prix serrés, le géant de la mode enfantine et familiale défie la morosité du secteur textile. Une recette qui tient à une gestion de la production au cordeau et à une foule d'innovations marketing.

Vous préférez le vert clair ou le rose pétant ? Il est 11 heures, et Laura navigue dans les allées, suivie par ses deux enfants. En ce mardi 2 mai, son mari l'a laissée partir en mission pour trouver les tenues que la famille portera à un mariage. Après une heure de quête dans l'un des deux seuls magasins Kiabi de la capitale, situé dans le XI^e arrondissement, la maman a enfin trouvé son bonheur. Pour les filles, ce sera du bleu, et pour les garçons un vieux rose poudré.

Chez cette marque nordiste, appartenant à la galaxie Mulliez, il n'y a d'ailleurs pas que les vêtements qui sont chatoyants : alors que Camaïeu a fermé boutique et que Burton of London, Kookaï ou Pimkie font grise mine, le troisième vendeur de vêtements en France derrière Intersport et Decathlon a enregistré

un chiffre d'affaires record de 2,2 milliards d'euros en 2022, en hausse de 10% sur un an, à périmètre constant. Et de tout autant par rapport à l'activité affichée en 2019, année pré-Covid. Un sacré exploit, alors que le secteur de l'habillement a pris une veste sur cette même période de trois ans, à -7%. La rentabilité, tenue secrète, varierait autour de 10% selon les années, d'après des consultants. Pile quarante-cinq ans après sa création par Patrick Mulliez, la chaîne au drôle de nom (la retranscription de «qui habillent») compte 23 millions de clients dans le monde, dont 12 millions rien qu'en France (70% de l'activité y est encore réalisée). Et, alors même que près du 20% du marché de l'habillement, porté par des sites comme Vinted ou Shein, passe désormais par Internet, elle n'en finit pas d'étendre son réseau physique : 37 nouveaux points de contact ont ainsi ouvert en 2022, portant le total à 560, répartis dans 23 pays. ➔



Troisième vendeur de vêtements en France, le groupe Kiabi compte 12 millions de clients dans l'Hexagone.

Le chiffre d'affaires vient de franchir la barre des 2 milliards d'euros

Evolution du chiffre d'affaires du groupe, tous pays confondus.

0,7
milliard
d'euros
1997

2,2
milliards
d'euros
2022

Source : société.

Un réseau physique en constante expansion

Nombre de points de contact ouverts à travers le monde.

85
1997

560
2022

209
2007

680
2023

Kiabi a créé son observatoire des familles, une **première pour une marque textile**

➔ Pour comprendre ce succès, il suffit de se référer au slogan de la marque, inchangé depuis... vingt ans. «La mode à petits prix, c'est Kiabi», et vice versa. C'est ainsi que, dans les rayons, les pantalons commencent à 5 euros et les chemises à 2 euros. En pleine flambée des étiquettes, le groupe a su contenir ses tarifs, avec un prix moyen de 7,70 euros. Il a décidé de geler, cette année encore comme en 2022, le prix de 140 références. Un peu partout, les étiquettes «prix bloqués» de ce panier anti-inflation accrochent l'œil. «La grande force de la marque est son bon rapport qualité-prix historique, un créneau sur lequel elle s'est accrochée, contrairement à des concurrents qui sont montés en gamme et se sont brûlé les ailes», décrit Gildas Minvielle, directeur de l'observatoire économique à l'Institut français de la mode. Pour comprimer ses tarifs, l'enseigne mène une chasse aux coûts permanente. Les astuces ne manquent pas, depuis la poche supprimée sur un modèle de sweat à la façon de limiter à trois ou quatre coloris la disponibilité des articles, en passant par un grammage allégé, sans pour autant toucher à la qualité finale du produit. Jolie histoire : il se dit que la plus belle économie réalisée a été la standardisation des poches de ses millions de jeans vendus à travers le monde. L'enseigne a aussi veillé à rationaliser ses gammes pour en diminuer le nombre

par deux, de 12 000 à 6 000 articles. Tout en resserrant son noyau de fournisseurs. Si l'approvisionnement se fait toujours majoritairement en Asie, la Turquie a gagné des marchés ces derniers mois, à la faveur des difficultés d'approvisionnement post-Covid.

Les collections sont renouvelées au rythme de six campagnes par an

Mais la marque veille à se distinguer des discounteurs de la fringue, et ne base pas tout sur ses prix. Comme les dirigeants le répètent, l'ambition est de «passer d'une enseigne fonctionnelle à une marque émotionnelle». Au siège social de Hem, dans le Nord, les 56 stylistes regroupés au sein d'un «trends lab», et placés sous la direction de coordinateurs, voyagent tout au long de l'année dans les capitales européennes et les villes dites «inspirantes». A partir de milliers de photos, leurs émotions sont traduites en idées de mode. Accompagnés des chefs de produits, ils assurent de la sorte le renouvellement permanent des collections durant les «six périodes de commerce par an» (le rythme de la marque). La cible de ces créatifs : la famille. La vraie vie des ménages est ainsi mise en scène dans des spots télé, depuis les taches sur les coudes jusqu'aux jouets traînant dans les couloirs. Un côté

imparfaitement parfait qui parle à tout le monde. Pour mieux les comprendre, l'enseigne a décidé de créer son observatoire des familles, il y a neuf mois. «C'est une première pour une marque de mode, précise un porte-parole. Cet observatoire sonde le moral de 1 000 familles françaises. Nous les interrogeons sur des instants de vie comme sur des sujets sociétaux. Cela nous permet de comprendre quels sont les sujets sensibles pour elles.» Et, comme on ne devient pas par hasard le distributeur préféré des Français en mode enfantine, le groupe redouble d'efforts à destination des bambins. «Les parents ont besoin de renouveler fréquemment les vêtements de leurs enfants avant qu'ils ne réclament des marques, et toutes les initiatives sont bonnes pour séduire», ajoute Frank Rosenthal, consultant en marketing. A l'image de cette collection d'habits coordonnés pour les événements festifs, un joli coup qui a incité Laura, notre invitée de mariage, à laisser près de 200 euros à la chaîne. Une ligne «facile à enfiler», coconstruite avec des familles, et proposée aux enfants en situation de handicap, a aussi rejoint les rayons, avant d'être déclinée pour les adultes.

Les femmes, grandes prescriptrices d'achats, ne sont bien sûr pas oubliées. Dans un monde de réseaux sociaux où le partage est permanent, le roi des petits prix leur propose de rejoindre Kiabi Community, une plateforme communautaire où l'on peut mettre en scène ses looks, échanger ses bons plans et imaginer ensemble des collections. Selon l'enseigne, le site regroupe 26 000 membres, parmi lesquels des femmes grande taille et de jeunes parents. Une première collection inclusive, allant des tailles 34 à 56, a été imaginée par

La mode sur abonnement, pour changer de style en illimité

➔ Après la location d'habits de maternité l'an dernier, Kiabi teste désormais la location de vêtements pour tous, dans trois magasins du réseau. «Dans chacun, 100 abonnements sont disponibles, avec 4 types d'offres : 5 articles pour 19 euros par mois, 10 articles pour 29 euros, 15 articles pour 39 euros et, enfin, 20 articles pour 49 euros», précise

l'enseigne. L'abonné peut sélectionner n'importe quel produit en magasin (homme, femme, enfant, bébé), et en changer quand il le souhaite, autant de fois qu'il le veut. Peu importe s'il les rend tachés ou usés. Il n'y a aucune durée minimale ni maximale de location. Les vêtements retournés auront une seconde vie à travers des dons aux associations,

la mise en rayon dans des corners de seconde main ou le recyclage, selon leur état. Par ailleurs, la chaîne a lancé en mai dernier la location de robes de cérémonie pour les enfants, sans abonnement cette fois-ci. Pour un anniversaire, une fête ou se faire plaisir, une sélection de robes est proposée à 9 euros pour huit jours de location.



L'abonnement démarre à 19 euros par mois.

SP KIABI

les ambassadrices de la communauté et vient d'être commercialisée. D'ores et déjà, un cinquième des collections adultes de la marque sont consacrées à la grande taille. La chaîne a en outre conçu une collection de lingerie postopératoire pour les femmes qui ont subi une mastectomie. Seuls profils sur lesquels Kiabi semble faire une impasse, toute relative : les adolescents. « Leur territoire, dédié au duo sportswear et sneakers, est plus difficile à conquérir... jusqu'à ce qu'ils deviennent parents », s'amuse Guy-Noël Chatelin, associé au cabinet de consultants EY-Parthenon.

L'enseigne n'enregistre en moyenne que 1% d'invendus dans ses magasins

Toujours à l'affût de l'air du temps, l'enseigne mise gros sur l'économie circulaire. Le marché de la seconde main a pesé 6 milliards d'euros de ventes l'an dernier, rien que pour les vêtements, les chaussures et la maroquinerie. C'est ainsi que Kiabi a ouvert en toute discrétion, à l'automne dernier, Kidkanaï, un concept dévolu aux 0-12 ans, non loin de son siège social. Par ailleurs, 153 magasins accueillent dorénavant un corner de seconde main, qui sera étendu à tous les points de vente d'ici à la fin de l'année. Même si, en moyenne, le chiffre d'affaires au mètre carré généré par ces espaces à encore plus petits prix est, bien évidemment, moins élevé que pour le neuf. En avril, enfin, l'enseigne a lancé la Kollect by Kiabi, un service de rachat à distance de vêtements développé avec le spécialiste Rediv, grâce auquel les clients peuvent se séparer de leurs habits, quelle que soit la marque. Via une application, ils choisiront d'être rémunérés en cash ou en bons d'achat, alors abondés de 20 à 70% selon le type de pièces. Les vêtements récupérés seront proposés dans les corners dédiés des magasins ou recyclés.

Mais le marketing n'est pas le seul domaine où l'enseigne fait preuve de modernité. Elle a en effet revu une bonne partie de sa chaîne logistique en 2021, en faisant là encore dans l'originalité, via l'organisation de deux hackathons, ces sessions réunissant des développeurs informatiques. Durant ces remue-ménages, la cinquantaine de participants ont été priés de lancer des idées de scénarios susceptibles de casser les codes habituels. Le parcours logistique proposé a ensuite été affiné avec un cabinet de conseil, de sorte à rester souple et adaptable. Dans ce nouveau schéma de livraison, l'adresse d'un client n'est pas son adresse postale mais son numéro de portable. Le casse-tête de Kiabi est de livrer au

mieux les 300 millions d'articles importés et distribués chaque année aux consommateurs européens, que ceux-ci achètent en magasin, via un point relais ou bien à domicile. La chaîne s'engage ainsi à ce que toute commande effectuée sur Internet avant 18 heures soit livrée dès le lendemain en magasin. Une promesse rendue possible par une équipe d'une dizaine d'analystes de données, qui affinent les prévisions de vente et les informations clients. Résultat, Kiabi affirme n'enregistrer que 1% d'invendus, contre une moyenne de 5% dans le secteur de la mode. Un ratio qu'il est encore possible d'améliorer, semble-t-il : le nouveau monsieur Innovation du groupe, Jérôme Fauquembergue, planche sur un système de puces électroniques, qui suivrait précisément les articles durant leur transport, jusqu'aux rayons.

Reste un défi à relever pour l'enseigne : continuer à afficher de belles hausses d'activité. A court terme, la multiplication de points de vente devrait constituer le principal relais de croissance. Pour fin 2023, elle vise ainsi 120 nouveaux points de contact, et un total de 680 unités. Kiabi prévoit d'ouvrir sept destinations supplémentaires d'ici la fin de l'année (dont l'Uruguay et l'Égypte), afin de franchir la barre des 30 pays. Pour aller vite dans ces zones, elle passe par des partenariats. Ce devrait être le cas en Inde, dont le gigantesque marché figurerait parmi les prochains spots à ouvrir. En France, où le groupe compte déjà près de 340 points de contact, l'heure n'est plus au développement dans les périphéries des villes, où les « coques » d'environ 1 500 mètres carrés sont déjà très nombreuses. Place à d'autres modèles. Parmi les formats privilégiés : les corners chez les enseignes sœurs, telles Auchan (déjà une trentaine de magasins équipés) ou Decathlon (une dizaine). Au Kremlin-Bicêtre (Val-de-Marne), l'enseigne a aussi ouvert en 2022 un Kiabi Kids de 500 mètres carrés. Si la marque n'y dispose que d'une

offre réduite, la totalité du catalogue est toutefois accessible sur écran, pour commander en ligne. Car le but du groupe est désormais aussi de conquérir les centres-villes. « Quatre points de contact ouvriront à Paris d'ici 2025, ainsi qu'une vingtaine en Ile-de-France et dans le top 10 des agglomérations françaises », précisent Patrick Stassi, directeur général de Kiabi, et Ouarda Ech-Chykry, directrice générale France. Pour ne pas se tromper d'emplacements, la chaîne pourra compter sur une pépite, développée au sein de l'empire Auchan. Baptisée Valiuz, la start-up met en commun toutes les données des enseignes du groupe, pour échanger sur la connaissance client et identifier les zones de chalandise prometteuses.



Ouarda Ech-Chykry,
directrice générale
Kiabi France

Suffisant pour garantir la croissance de Kiabi ? « Je ne suis pas sûr que ces points de vente soient tous rentables, mais l'enseigne entend occuper le terrain et elle est assez puissante pour en faire des laboratoires grandeur nature », estime Yves Marin, consultant au cabinet de conseil Bartle. Kiabi ambitionne aussi d'accélérer sur Internet (qui ne pèserait que 15%

des ventes) via une marketplace ouverte à d'autres commerçants.

Impossible, enfin, de poursuivre cette expansion sans de solides arguments en matière de développement durable. Certes, les vêtements made in France se font un peu attendre, mais l'enseigne met les bouchées doubles sur l'écoconception : selon le groupe, 70% de ses basiques sont désormais fabriqués de la sorte, une proportion qui grimpera à 100% de ses collections d'ici fin 2025. « Aujourd'hui, tous nos jeans pour la famille sont

lavés via une méthode consommant moins d'eau et fabriqués avec 20% de coton issu du recyclage », souligne l'enseigne. Début juillet, une gamme de jeans sans teinture pour toute la famille sera lancée. Sans doute l'occasion, pour Laura, de rhabiller tout son foyer, juste avant la rentrée scolaire.

JEAN-BERNARD GALLOIS



Patrick Stassi,
directeur général
du groupe

Avec sa berline baptisée Machina Vision, le fondateur d'Hopium, Olivier Lombard, rêvait de reproduire avec les véhicules à hydrogène le succès d'Elon Musk avec les voitures à batterie.



Hopium N'est pas Tesla qui veut !

Moins de quatre ans après sa création, le constructeur de véhicules à hydrogène manque déjà de carburant pour concrétiser ses folles ambitions.

Un prototype, et rien de plus. Au dernier Mondial de l'auto, en octobre 2022, le stand d'Hopium frappe par son minimalisme. Plantée au milieu d'un immense décor blanc, la berline à hydrogène, baptisée Machina Vision, en impose avec sa carrosserie sculpturale et

son habitacle futuriste. Le véhicule retient d'autant plus l'attention qu'il a pour voisins les poids lourds du secteur, Peugeot juste en face et, à côté, le groupe chinois BYD, le redoutable concurrent de Tesla. Durant les cinq jours du salon, le «concept car» a séduit de nombreux visiteurs prestigieux. A commencer par Luca de Meo, le directeur général de Renault, et Emmanuel Macron. Au cours de sa déambulation, le président

de la République avait même pris le temps de s'installer derrière le volant.

Il aura été l'un des premiers à le faire, mais peut-être aussi l'un des derniers... car, depuis, ce constructeur automobile sans usine, ni catalogue, ni chiffre d'affaires a vu sa situation se dégrader. «L'euphorie du Mondial est vite retombée. La grosse levée de fonds qui devait arriver après le salon n'a jamais eu lieu. C'est à partir de



là que les choses se sont compliquées», confirme un ancien membre de l'entreprise. Retards de versement des salaires ou de règlement des fournisseurs, les alertes se sont multipliées. «Cela a eu un impact sur notre travail», se souvient-il. En début d'année, il a fallu en venir à une rupture conventionnelle collective, concernant 35 personnes, soit environ un quart des effectifs. «La direction nous a fait comprendre que c'était vital pour la survie de l'entreprise», poursuit l'ex-employé. Il faut dire que les pertes, de 8 millions d'euros en 2021, se sont creusées à 23,9 millions en 2022. Quant au cours de Bourse d'Hopium, coté sur le marché Euronext Growth dédié aux entreprises en croissance, il a dévissé de 90% entre la fin du Mondial de l'auto et début mai 2023. «La société considère qu'il existe un risque important sur la continuité d'exploitation dans l'hypothèse où elle ne trouverait pas des moyens de financement additionnels à moyen terme», écrit même l'entreprise dans ses résultats annuels. Des fonds publics ont donc été appelés à la rescousse : en février 2023, la région Normandie a versé un prêt à taux nul de 2 millions d'euros, tandis que la

société espère aussi décrocher une subvention, dans le cadre du volet auto du plan France 2030.

700 millions d'euros nécessaires pour produire la Machina Vision

Voilà qui fait mauvais effet pour une start-up lancée à peine trois ans plus tôt, et cotée en Bourse fin 2020, à une époque où les usines automobiles du monde entier, confrontées au Covid, tournaient au ralenti. Et pour laquelle son créateur d'à peine 32 ans, Olivier Lombard, affichait une folle ambition : reproduire dans les véhicules à hydrogène ce qu'Elon Musk, avec Tesla, avait réussi pour les voitures à batterie. Rien de moins, donc, «qu'une révolution dans l'industrie automobile». A priori, le patron savait de quoi il parlait : prodige des circuits de course, il était devenu en 2011 le plus jeune vainqueur des 24 Heures du Mans, en catégorie LMP2 (réservée aux compétiteurs indépendants). Puis, de 2013 à 2020, il avait participé à des recherches et à des essais sur plusieurs prototypes de voitures à hydrogène. Dans une industrie dominée par des

patrons d'un certain âge, réticents à tirer un trait sur les moteurs thermiques, le jeune entrepreneur apportait un vent de fraîcheur. Il défendait d'ailleurs mordicus sa berline, dont le prix estimé avoisinait les 120 000 euros, face aux autres solutions de mobilité verte. Après tout, il ne faut que quelques minutes pour recharger entièrement les réservoirs d'un modèle à hydrogène, contre plusieurs heures pour une voiture à batterie (sans processus de charge rapide). Par ailleurs, ce type de véhicule reste techniquement un modèle électrique : grâce à une pile à combustible, l'hydrogène converti en électricité alimente le système de propulsion. Les voitures de la marque n'auraient donc pas été concernées par l'interdiction de vente de véhicules thermiques neufs, prévue à l'échelle européenne en 2035. Les investisseurs avaient d'ailleurs adhéré au projet, le cours de Bourse étant passé d'un petit euro à plus de 42 euros, entre décembre 2020 et juin 2021. Et des soutiens de renom s'étaient penchés sur la start-up, tels Rachid Bakhtaoui, fondateur du courtier EasyBourse, et Pascal Chevalier, créateur du groupe de presse Reworld Media.

Alors, pourquoi le plan de route a-t-il autant dérapé ? Certes, la start-up a été victime du coup de froid généralisé sur la French Tech, qui a suivi la hausse des taux d'intérêt. Avec la fin de l'argent gratuit, les investisseurs spécialisés dans le capital-risque se sont montrés beaucoup plus exigeants à l'égard des sociétés éloignées de la rentabilité. Plutôt délicat quand les besoins en capitaux de l'entreprise avaient été estimés à 150 millions d'euros au minimum pour développer un système de pile à combustible, et à 700 millions pour la seule production de la Machina Vision. Mais force est de constater que la folie des grandeurs a rapidement saisi les dirigeants. Pour remplir ses ambitieux objectifs (8 000 véhicules produits à l'horizon 2030, pour un chiffre d'affaires de 1 milliard d'euros), le jeune patron a en effet recruté 116 salariés en CDI, rien qu'en 2022. Souvent des ingénieurs passés chez Faurecia, Renault, Safran... Pour accueillir ces talents, la société a déménagé dans les beaux quartiers parisiens, avec une adresse dans le XVI^e arrondissement. «Le contexte économique mondial était compliqué, mais il y a aussi eu une mauvaise gestion financière interne. L'entreprise vivait au-dessus de ses moyens, avec des locaux dans la capitale et des salariés dispersés aux quatre coins de la France», confirme l'ancien salarié. C'est ainsi que, en 2022, la start-up a dû déboursier près de 700 000 euros pour régler ➔

Produite à partir d'énergies fossiles, la technologie basée sur l'hydrogène **fait débat**

➔ les frais de déplacement de ses équipes. Au total, les charges ont bondi de 9,4 millions à 24,9 millions d'euros en un an. La société a aussi fait parler d'elle en attirant l'ex-ministre chargé des Transports Jean-Baptiste Djebbari en juin 2022, dès son départ du gouvernement. Mais le nouveau président du conseil d'administration quitte l'entreprise à peine neuf mois plus tard, sans laisser un grand souvenir...

Le développement de la pile à combustible passe avant celui de la berline désormais

La société s'est aussi engagée sur des technologies immatures. En 2021, elle se dote d'une filiale en Californie pour explorer le potentiel de la blockchain dans la mobilité. «Pour monter une voiture en partant de zéro, il faut recruter énormément et la cohérence de l'ensemble n'est pas facile à assurer. Ça partait un peu dans tous les sens. Cela s'entend pour une start-up, mais il y avait une telle volonté de faire d'Hopium un acteur industriel important que cela semblait un peu aberrant», témoigne un autre ancien salarié de l'entreprise. En septembre 2022, la société annonce qu'elle souhaite construire une usine près de Vernon (Eure), pour démarrer la production dès 2025. Un calendrier ambitieux, mais au Mondial de l'auto qui a suivi, Hopium s'est assuré un client de poids, en signant un protocole d'accord avec la filiale de crédit à la consommation du Crédit agricole pour livrer 10 000 véhicules. Soit 1,2 milliard d'euros de chiffre d'affaires potentiel, susceptible de garantir l'activité de la future usine. «L'accord est sérieux, mais pas très engageant pour le groupe bancaire, relativise toutefois un observateur du secteur. Pour qu'il fonctionne, il faudra qu'Hopium livre les voitures au prix indiqué et dans les délais promis.»

Charge désormais à une nouvelle équipe de redresser la trajectoire. Jean-Baptiste Djebbari a été remplacé, en tant que président, par Alain Guillou, un ancien dirigeant de Naval Group. Quant à Olivier Lombard, il a été rétrogradé en décembre 2022 au poste de directeur général adjoint, en charge du produit. Il a laissé sa place à un ingénieur plus expérimenté : Sylvain Laurent, passé

par Dassault Systèmes et Siemens. Pour sortir Hopium de la crise, le duo a enclenché un virage stratégique en avril, avec un sacrifice douloureux : le développement de la berline, vitrine technologique d'Hopium, passe désormais au second plan, priorité étant donnée à la commercialisation de la pile à combustible. «Tout en gardant l'Hopium Machina en ligne de mire, nous souhaitons prioriser le développement de la technologie Hopium afin de pouvoir valoriser rapidement notre savoir-faire. En matière de mobilité professionnelle et de mobilité lourde, les besoins sont là», argumente Sylvain Laurent. L'objectif est de vendre la pile dès 2025 et les négociations avec des clients potentiels sont engagées, assure-t-on chez les dirigeants. Pour l'activité grand public, les échéances restent floues. Dans ses derniers résultats, Hopium indique ainsi que le calendrier définitif de la Machina fait toujours l'objet de discussions.

Chez les anciens salariés, on peine en tout cas à croire que le véhicule sera, comme prévu initialement, commercialisé en 2026.

La start-up ne serait pas la première à abandonner un projet de véhicule pour devenir fournisseur d'équipements. Mais la concurrence est rude sur le marché ciblé : le français Plastic Omnium produit déjà des piles à combustible en Allemagne, en partenariat avec ElringKlinger, tandis que Faurecia et Michelin, réunis au sein de la coentreprise Symbio, visent un démarrage de leur production au second semestre 2023. On peut aussi citer la start-up française Inocel, l'entreprise canadienne Ballard Power Systems et l'américain Plug Power. Au-delà de l'incertitude économique, la technologie basée sur l'hydrogène fait aussi débat. En 2022, le parc mondial de tels véhicules se limitait à 72 000 unités, loin des 26 millions de voitures à batterie. «Le réseau de recharge français ne compte qu'une soixantaine de stations», rappelle par ailleurs Antoine Fraysse-Soulier, analyste chez eToro. Sans oublier le fait que l'hydrogène est encore majoritairement produit à partir d'énergies fossiles. Elon Musk a d'ailleurs un avis très tranché sur le sujet. «L'hydrogène est une forme de stockage d'énergie étonnamment stupide pour les voitures», tweetait-il en 2021. Décidément, n'est pas Tesla qui veut...

SIMON CHODORGE



Toute la filière des nouvelles mobilités est à la peine

➔ Hopium n'est pas la seule start-up de la mobilité à manquer d'argent frais. En février, avant d'être repris par Gaussin et Macnica, le fabricant français de navettes autonomes Navya avait ainsi été placé en redressement judiciaire. En Allemagne, Sono Motors a, lui, dû abandonner son projet de voiture solaire, pour se muer en équipementier. «La faillite, en mars dernier, de la Silicon Valley Bank, cet établissement californien qui finançait les start-up, a eu un effet ricochet sur l'ensemble du système de financement. Les banques sont beaucoup plus frileuses», analyse Antoine Fraysse-Soulier, analyste chez eToro. Le risque pèse particulièrement sur les

start-up industrielles, qui doivent financer des chantiers de long terme, aux outils de production coûteux. Même les «bébés Tesla» américains ont été malmenés en Bourse. La valorisation d'un Rivian (pick-up électrique) est

par exemple passée de 90 milliards à 12 milliards de dollars entre novembre 2021 et mai 2023. De son côté, Lucid (berlines électriques de luxe) a annoncé le licenciement de 1 300 personnes, soit 18% de ses effectifs.



Le fabricant français de navettes autonomes Navya a dû trouver un repreneur pour se relancer.

ÉRIC TSCHAEN/RÉA

Bexley

BEXLEY.FR

Mon père disait toujours :

“DE TOUTE FAÇON,
DÈS QUE C'EST
À LA MODE,
C'EST DÉJÀ DÉMODÉ.”

Et il n'avait pas forcément tort...

Mocassins cuir velours

159€

la 2ème paire au choix

129€

BEXLEY,
BON CHIC
BON SENS

32 boutiques en France, Belgique et Luxembourg

De'Longhi

Ses machines vont broyer la concurrence

Les modèles design et fiables de ce groupe italien lui ont d'ores et déjà permis de s'arroger 65% du marché en plein boom des machines à expresso avec moulin intégré. Face à lui, Nespresso n'a qu'à bien se tenir.

Dans les bureaux des start-up, le baby-foot a longtemps été le signe extérieur de «cool attitude». Et, juste à côté, trônait la cafetière Nespresso, garante de l'apport en caféine des équipes. Mais ce décor a fait long feu. «Plus personne n'accepte de jeter à la poubelle des seaux entiers de capsules», note Lawrence Taylor, fondateur de l'agence de conseil Retail 4 Brands. Lui, pour choyer ses salariées, a préféré investir dans une machine à grains quasi professionnelle, à plus de 1 500 euros. «On l'a rentabilisée en quelques mois, et ça plaît à ceux qui ont un début de conscience écolo», souligne-t-il. Sur sa lancée, l'entrepreneur a souhaité équiper ses nouvelles recrues d'un «expresso broyeur», pour agrémenter leurs jours de télétravail à la maison, comme d'autres financent des imprimantes. Raté : ces salariés avaient déjà leur De'Longhi, ont-ils répondu.

Dans les cuisines des trentenaires comme dans les lounges d'Air France, les cafetières

de la marque italienne ont désormais envahi l'espace, portées par la vague des machines à moulin intégré que personne, ou presque, n'avait vu venir. Les ventes de ces expressos broyeurs ont en effet quintuplé en seulement cinq ans, pour atteindre près de 610 000 unités dans l'Hexagone en 2022. Même si un quart des Allemands s'en délectent déjà, plus de 10% des Français en

seraient équipés, selon une étude du Gifam, le groupement des fabricants d'électroménager. Plus chic, plus durable et moins cher au kilo, le grain est le nouvel or noir. Habilement, l'industriel transalpin a placé ses pions et raflé la mise. Avec 65% de part de marché, De'Longhi règne sans partage sur ce segment des cafetières avec broyeur, ce qui lui a permis de se hisser en leader mondial des machines à expresso, avec 45% du gâteau – la marque fabrique aussi des percolateurs et des machines à capsules. Le chiffre d'affaires du groupe, qui était encore sous

la barre des 2 milliards d'euros en 2017, a ainsi grimpé à 3,2 milliards l'an dernier. Même les tensions sur le pouvoir d'achat et le ralentissement des ventes d'appareils



Miser sur Brad Pitt ? Bonne pioche !

Recruté pour rivaliser avec George Clooney sur le terrain de la publicité, l'acteur a dopé la notoriété de la marque.

FRAIS MOULU

Brésil ou Ethiopie... L'utilisateur choisit l'origine des grains, qui passent ensuite au moulin intégré. Le café garde le meilleur de sa saveur dans les quinze minutes suivant le broyage.

PERSONNALISÉ

Cappuccino, cold brew, doppio... Les recettes sont préenregistrées (de 4 à 41 selon les modèles), pour adapter l'extraction aux goûts de chacun.

DU MATIN AU SOIR

Dans un esprit coffee shop à la maison, les machines se dotent de mousseurs à lait pour varier les pauses café tout au long de la journée.

RINÇAGE

C'est la surprise réservée aux nouveaux utilisateurs : à chaque allumage ou extinction, la machine s'autonettoie. Pensez à laisser une tasse...

Best-seller de la marque, le modèle Dinamica s'est déjà vendu à 2,5 millions d'exemplaires.



ménagers en Europe ne refroidissent pas la machine. De'Longhi a d'ailleurs souligné les performances «brillantes» de ses activités «café», à l'occasion de ses résultats 2022.

Si son nom à consonance italienne rassure les amateurs de cafés serrés, l'entreprise créée en 1974 n'a pourtant mis que tardivement les pieds dans la tasse. Historiquement, elle occupait plutôt le créneau du chauffage et de la climatisation. Giuseppe De'Longhi a d'ailleurs laissé son nom dans l'histoire pour avoir inventé le radiateur à bain d'huile et la friteuse à panier rotatif... Cela n'empêche pas cet ingénieur, aujourd'hui âgé de 84 ans, de se passionner pour ses nouvelles cafetières. Les salariés le voient ainsi régulièrement se promener au siège de Mignagola, près de Trévise (Vénétie), et dans les usines du groupe. «Il dottore», comme l'appellent respectueusement ses équipes, ne laisse aucune innovation sortir sans donner son avis. C'est d'ailleurs lui qui a encouragé le patron de la zone Amérique, intrigué par la mutation du marché du café outre-Atlantique dans les années 2000, à s'intéresser au filon du grain. C'est à partir de là que l'entreprise, toujours détenue à 54% par la famille, et propriétaire des marques Kenwood, Braun et Nutribullet, s'est muée en spécialiste de l'expresso broyeur. Si bien que le modèle Dinamica, son best-seller lancé en 2016, s'est déjà vendu à 2,5 millions d'exemplaires.

Un succès qui doit beaucoup aux efforts de communication de... Nespresso

Bien sûr, un tel succès aurait été impossible sans Nespresso, l'inventeur du système à capsules. Voilà trente ans que le suisse laboure les terres d'Europe et du monde avec son système de café portionné. La pépite de Nestlé a investi des millions en communication, pour transformer le petit noir lavasse en un moment de consommation chic et statutaire. Et voilà que toute la filière, désormais, en fait son miel. «Je dois beaucoup à Nespresso, c'est lui qui a donné ses lettres de noblesse au café, traité ses clients comme des VIP et ouvert la voie au café de spécialité : ça nous a fait gagner beaucoup de temps», détaille Christophe Servell, fondateur et président de l'enseigne Terres de Café, un réseau de torréfacteurs de quartier qui compte déjà huit boutiques à Paris. Même s'il ne le dira jamais tout haut, De'Longhi pense évidemment la même chose. L'italien est d'ailleurs «partenaire machine» (il détient une licence de fabrication) de Nespresso ➔

Comme pour le vin, les amateurs découvrent des variétés, des terroirs...

→ dans quelques pays. Et plus de la moitié des nouveaux acheteurs de broyeurs étaient jusque-là clients du géant suisse. Car le modèle des machines à capsules, pourtant sacrées stars des ventes à Noël ou pour la fête des Pères depuis vingt ans, s'essouffle. «Nespresso perd du terrain, on est au début du basculement», assure Christophe Servell. Malgré les efforts de la marque pour organiser la collecte et le recyclage de l'aluminium, les capsules usagées s'empilent dans les cuisines, rendant plus visible encore la quantité de déchets liée à la consommation de café. De quoi inciter les clients à sauter le pas, et préférer le modèle plus durable du vrac. «Ça donne bonne conscience, mais en réalité ce n'est pas l'empreinte écologique qui fait basculer un consommateur», tempère toutefois Lionel Galut, directeur général de l'expertise café chez le distributeur en ligne MaxiCoffee.

Dans l'esprit des consommateurs, c'est plutôt la possibilité de librement choisir – enfin – leur café qui inciterait au changement. Comme pour le vin ou les épices, les amateurs découvrent en effet toute une filière : des agriculteurs, des terroirs, des variétés, différents niveaux de qualité ou types de mouture... Un univers de passionnés. «Comme pour Thermomix, le bouche-à-oreille fonctionne très bien sur le grain, les convertis en parlent autour d'eux et font de nouveaux disciples», remarque Lionel Galut. Et pour les accueillir, les torréfacteurs sont de plus en plus nombreux, à plus de 800 boutiques. «Ces spécialistes sont les meilleurs ambassadeurs des machines à grains, et recommandent souvent De'Longhi», constate Alexis Figini,

responsable de la marque en France. Le parcours du jeune homme illustre bien la tendance : lui qui ne buvait pas de petit noir avant d'arriver dans le groupe participe désormais aux championnats du monde de cocktails à base de café.

Si le goût et l'empreinte écologique pèsent beaucoup dans la balance, les consommateurs n'en oublient pas pour autant le prix. Certes, l'achat d'un expresso broyeur reste un gros investissement (407 euros de prix moyen selon GfK). Mais les prix du café en grains permettent de rapidement l'amortir : chez Terres de Café, ils démarrent à 20 euros le kilo, soit quatre fois moins que chez Nespresso, et trois fois moins que pour les dosettes compatibles de supermarché. «Pour un paquet de 250 grammes à 8,90 euros, le consommateur repart avec un très bon café, bien moins cher qu'en capsule, qui fait vivre le petit commerce et nourrit toute une filière durable», résume Christophe Servell. Les réseaux de vente, qu'il s'agisse des torréfacteurs comme des vendeurs de Darty, ne se privent d'ailleurs pas d'employer l'argument. Ils disposent tous d'un petit tableau d'amortissement, ordonné selon le prix de la cafetière et le nombre de tasses consommées par jour. Un modèle d'entrée de gamme (300 euros chez De'Longhi) serait ainsi rentabilisé en quelques mois, tandis que les plus coûteux (prévoir 2 000 euros environ) le deviendraient au bout de deux ans.

320 millions d'euros ont été investis entre 2016 et 2021 pour faire face à la demande

Pour ne rien gâcher, les produits de la marque ont fait la preuve de leur solidité. Sur son site de Mignagola, les lignes tournent 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, pour produire 1 million de machines à expresso par an. Et, hormis l'écran d'affichage, tout est fait sur place, jusqu'au moulin à grains, taillé au laser dans l'usine. Pour accompagner la demande, le groupe a investi 320 millions d'euros sur ses sites entre 2016 et 2021, notamment pour transformer une ancienne usine Nokia en Pologne. A cette technicité, la marque a ajouté une bonne dose de design, ce qui lui a permis de l'emporter définitivement face à son compatriote

UN CAFÉ, L'ADDITION



Plutôt grains...

En vrac chez un torréfacteur ou en sachet au supermarché, le prix du café en grains varie de 20 à 100 euros le kilo, avec une moyenne de 40 euros le kilo.

... ou capsules ?

En dosettes de 5 grammes, le Ristretto Nespresso (43 centimes l'unité) revient à 80 euros le kilo. Les modèles compatibles vendus en supermarchés coûtent entre 60 et 70 euros le kilo.



Saeco, qui était pourtant l'inventeur du concept. «De'Longhi a amené des formes plus arrondies, un design à l'italienne qu'on a envie d'exposer», relève Lionel Galut, de MaxiCoffee. Décisif, à l'heure où les cuisines des clients se font ouvertes.

Face à Nespresso, il restait un point sur lequel De'Longhi n'arrivait pas à se faire mouser : la communication. Bien que la marque fasse de la pub télé pour ses broyeurs depuis 2013, en face, la figure de George Clooney écrasait tout. Pour imposer sa signature face au génial «What Else ?», l'italien s'est creusé les méninges : «Who else ?» En 2021, c'est avec Brad Pitt qu'elle signe finalement, une jolie prise. Mais aussi un sacré investissement : si le cachet de l'acteur reste secret, on sait que le groupe a musclé son budget communication de 102 millions d'euros cette année-là. Les résultats de la première publicité avec l'acteur, qu'on suit en virée sur sa moto jusque chez son torréfacteur, sont à la mesure de la dépense. Seulement six mois après le démarrage de la campagne, «la notoriété de la marque avait fait un bond de 5 points (de 24 à 29%)», se félicite Xavier Caro, le directeur marketing France. Décidément, pour Nespresso, le café devient de plus en plus amer...

ANGÉLIQUE VALLEZ

65%

de part de marché sur les ventes de machines avec broyeur intégré pour De'Longhi

92€

Machine à expresso (percolateur ou capsule)
Prix moyen selon les modèles De'Longhi.

407€
Expresso broyeur

Source: GfK



1 MILLION
de machines expresso fabriquées chaque année dans son usine de Mignagola (Italie)



Quand le moment
est critique,
**nos conseils
font la différence.**

Mazars accompagne les dirigeants sur la voie de la performance.
Grâce à notre maîtrise technique, notre expertise digitale et notre esprit
de collaboration, votre entreprise peut avancer plus sereinement.

Avec Mazars, l'avenir est plus clair.

mazars

mazars.fr



ARMEMENT

L'industrie française sur le pied de guerre

Un an après le discours volontariste du chef des armées Emmanuel Macron enjoignant aux industriels d'augmenter leurs cadences, la production reste modeste. La prochaine loi de programmation militaire ambitionne de changer la donne.

Sommaire

Page 50

«L'intelligence artificielle irrigue l'ensemble de nos systèmes»

Page 52

A Limoges, Texelis passe des métros au blindé léger

Page 54

Ces pépites de la défense que le monde nous envie



Est-ce que chez Coca-Cola ils ont besoin de visibilité pour produire ? Non. Eh bien, avec ce qui se passe depuis un an, cela doit être pareil dans les usines d'armement ! » La phrase, lâchée ce printemps à l'occasion d'un colloque par un représentant du ministère des Armées, en dit long sur le fossé qui sépare aujourd'hui ceux qui tiennent les armes de ceux qui les fabriquent. Souvent accusés par les pouvoirs publics de frilosité en matière d'investissements, les industriels du secteur de la défense se retrouvent en première ligne, médiatique et politique, depuis le début de la guerre en Ukraine. Et si ce petit monde habitué à la discrétion a compris que le conflit était parti pour durer, les mots prononcés le 13 juin 2022 par Emmanuel Macron au salon Eurosatory, devant le gratin de l'armement mondial, semblaient fixer un cap bénéfique, la France étant, selon le président, entrée en « économie de guerre ».

« Ce discours était une prise en compte manifeste que la défense n'était plus simplement importante, mais une priorité nationale », note un député. Une priorité d'autant plus vitale que les missions de nos forces, jusqu'ici dédiées à la projection sur des terrains extérieurs, comme au Sahel, devront s'adapter à ce conflit terrestre de « haute intensité ». Et les besoins devraient encore s'accroître, l'Europe souhaitant mobiliser 500 millions d'euros, sur son budget, pour augmenter ses livraisons de munitions, au rythme de 1 million par an. Seulement, un an plus tard, sur le terrain productif, l'urgence se fait attendre. « Les pays européens ont fait des dons importants à l'Ukraine, et il faut reconstituer les stocks. Or l'industrie française a du mal à remonter en cadence, car cette filière de haute technologie est taillée au plus juste, sans possibilité de production excédentaire », explique un spécialiste. Certes, dans les usines d'armes françaises, quelques lignes ont été doublées, notamment à Bourges (Cher) pour produire les tubes des fameux canons Caesar, dont un quart des stocks de l'armée de terre a déjà filé en Ukraine. « Je peux vous annoncer qu'une trentaine de canons neufs seront livrés entre novembre 2023 et mars 2024 », a déminé le ministre des Armées, Sébastien Lecornu, mi-mars, après s'être assuré que l'industriel Nexter pourrait réduire de trente à dix-sept mois par pièce son délai de production.

Mais ce Caesar est l'arbre qui cache la forêt. Et si la France n'a pas envoyé de chars Leclerc sur le front, c'est tout simplement ➔

Un missile nécessite d'assembler plus de 15 000 éléments

→ qu'elle ne peut pas en produire, la fabrication ayant été mise sur pause en 2008. «L'économie de guerre est plus un slogan qu'une réalité. Exemple: nous avons doublé notre capacité de livraison d'obus à l'Ukraine, en passant de 1 000 à 2 000 pièces par mois. Mais cela ne représente même pas douze heures de combat sur place!», détaille Christian Cambon, président (LR) de la commission des Affaires étrangères, de la Défense et des Forces armées du Sénat. «C'est vrai qu'il y a beaucoup de choses qui changent dans le discours, mais dans les faits, ça tarde à se concrétiser», confirme un des participants aux groupes de travail concoctés par le ministère.

«Le problème n'est pas tant les cadences que les composants»

Au sein de la base industrielle et technologique de défense française (BITD), on martèle qu'augmenter la production nécessite de la visibilité, et donc des commandes qui viennent de l'Etat. «Un missile, ce sont 15 000 éléments. Un hélicoptère, c'est entre 30 000 et 40 000. Et un sous-marin, c'est 1 million de pièces. Le problème n'est pas tant les cadences que les composants», rappelle Renaud Bellais, codirecteur de l'Observatoire de la défense à la Fondation Jean-Jaurès.

Et pourtant, du côté des pouvoirs publics, on avance des chiffres inédits. Entre le premier et le dernier jour du double mandat d'Emmanuel Macron, le budget des armées aura bondi de plus de 50%! Mais pour combien de nouveaux équipements? L'actuelle loi de programmation militaire (LPM) prévoyait par exemple la livraison, d'ici 2030, de 300 blindés Jaguar et de 1 345 Griffon, d'autres blindés. Or la nouvelle LPM (413 milliards d'euros alloués entre 2024 et 2030, soit 40% de plus que la précédente) ne table plus que sur 200 Jaguar et 1 345 Griffon. Quand bien même les livraisons manquantes ne seraient pas annulées mais décalées entre 2030 et 2035, cela aurait malgré tout pour

conséquence de déstabiliser la production. «Dans l'armée de l'air aussi il y aura moins de Rafale livrés d'ici la fin de la décennie. Quant à la marine, l'indispensable flotte de soutien n'aura pas été intégralement renouvelée d'ici 2030, et on ne disposera que de 15 frégates hétérogènes. C'est peu lorsqu'on se prétend nation de la zone indopacifique», développe Léo Péria-Peigné, spécialiste des questions d'armement au sein de l'Institut français des relations internationales (Ifri).

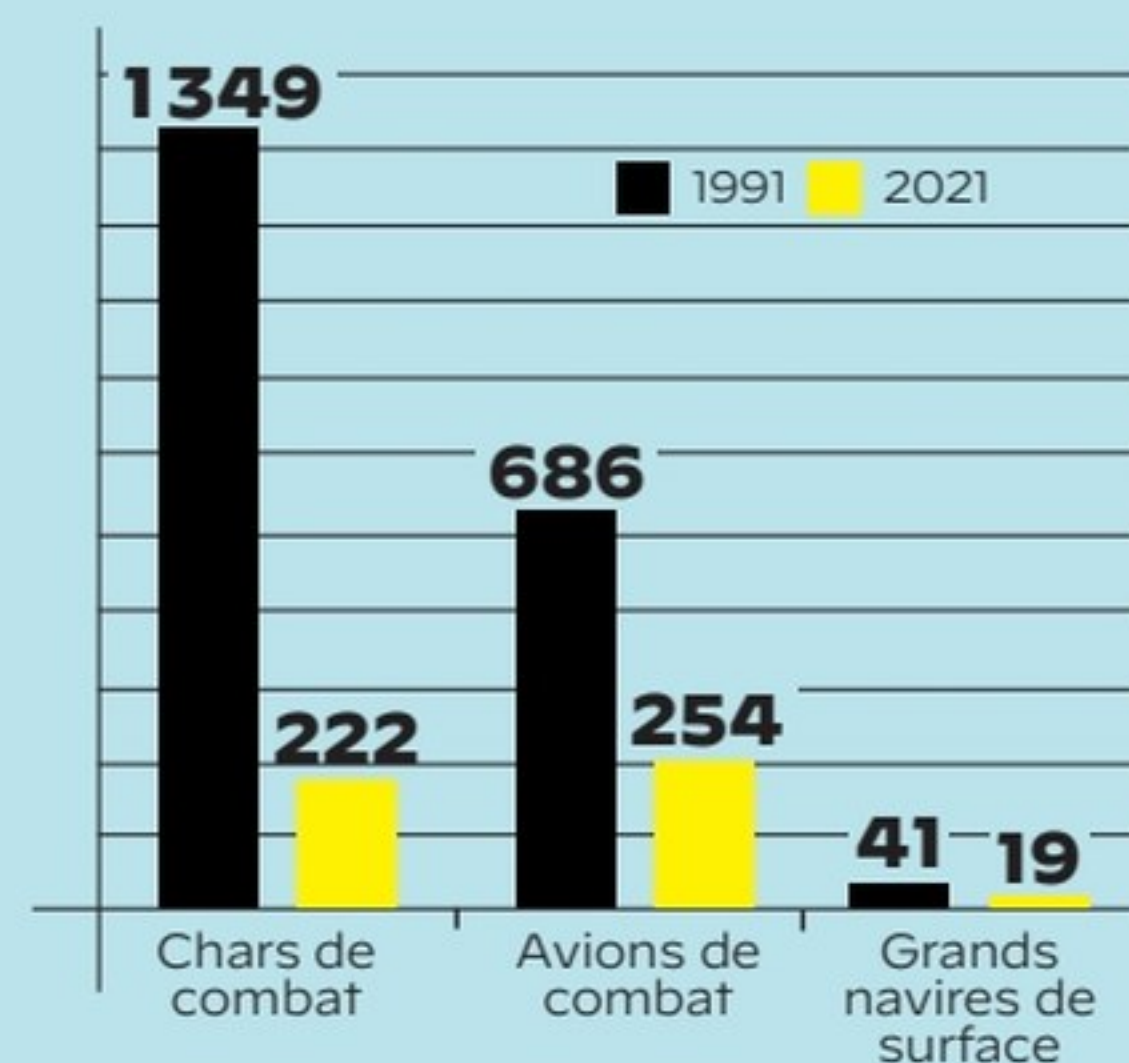
Cette frilosité dans les commandes a suscité beaucoup de frustration chez les industriels, voire une pointe d'amertume. «Le discours de certains membres de l'exécutif qui consiste à dire que l'on n'est pas capable de produire plus est inaudible. Aux Etats-Unis, ils montent des budgets supplémentaires massifs. Idem en Allemagne avec leur plan à 100 milliards d'euros», déplore un de ces opérateurs. Ce qui conduit certains experts comme Léo Péria-Peigné à affirmer que la nation subirait désormais la «loi d'Augustine», du nom d'un ancien sous-secrétaire d'Etat américain: elle produit des armements ultraperformants, mais trop chers pour être achetés en nombre suffisant, ce qui entraînerait une sorte de désarmement structurel. Imaginez un peu, le missile solaire Mistral, développé par MBDA, n'a pas été acheté par l'Etat depuis 2006! Seules les commandes internationales ont permis de conserver la ligne de production. Signalons toutefois une éclaircie: les industriels auraient obtenu des garanties de l'exécutif pour lever un certain nombre de contraintes normatives ou administratives.

Mais cela n'éliminera pas une dernière menace, celle de la taxonomie européenne, cette classification visant à orienter des investissements vers les activités éthiques, dont l'armement serait exclu. Cela aurait pour conséquence d'assécher les sources de financement sur les marchés, un problème majeur dès que l'on descend dans la chaîne de sous-traitance. Et de soumettre à l'appétit de prédateurs étrangers les pépites françaises de ce secteur, dont vous trouverez 10 exemples page 54. Pendant ce temps, les relations entre le chef d'état-major des armées, le général Burkhard et le délégué général pour l'armement, Emmanuel Chiva, qui a accordé un entretien exclusif à Capital (lire page 50), fonctionnent bien. «J'ai l'impression qu'ils se sont trouvés», confiait récemment un industriel. Un peu d'huile dans les rouages de la machine militaire, c'est déjà ça de pris. Mais ça ne fait pas encore de la France une nation en mode «économie de guerre».

SÉBASTIEN POMMIER

LA FRANCE MAL PRÉPARÉE À UN CONFLIT MAJEUR

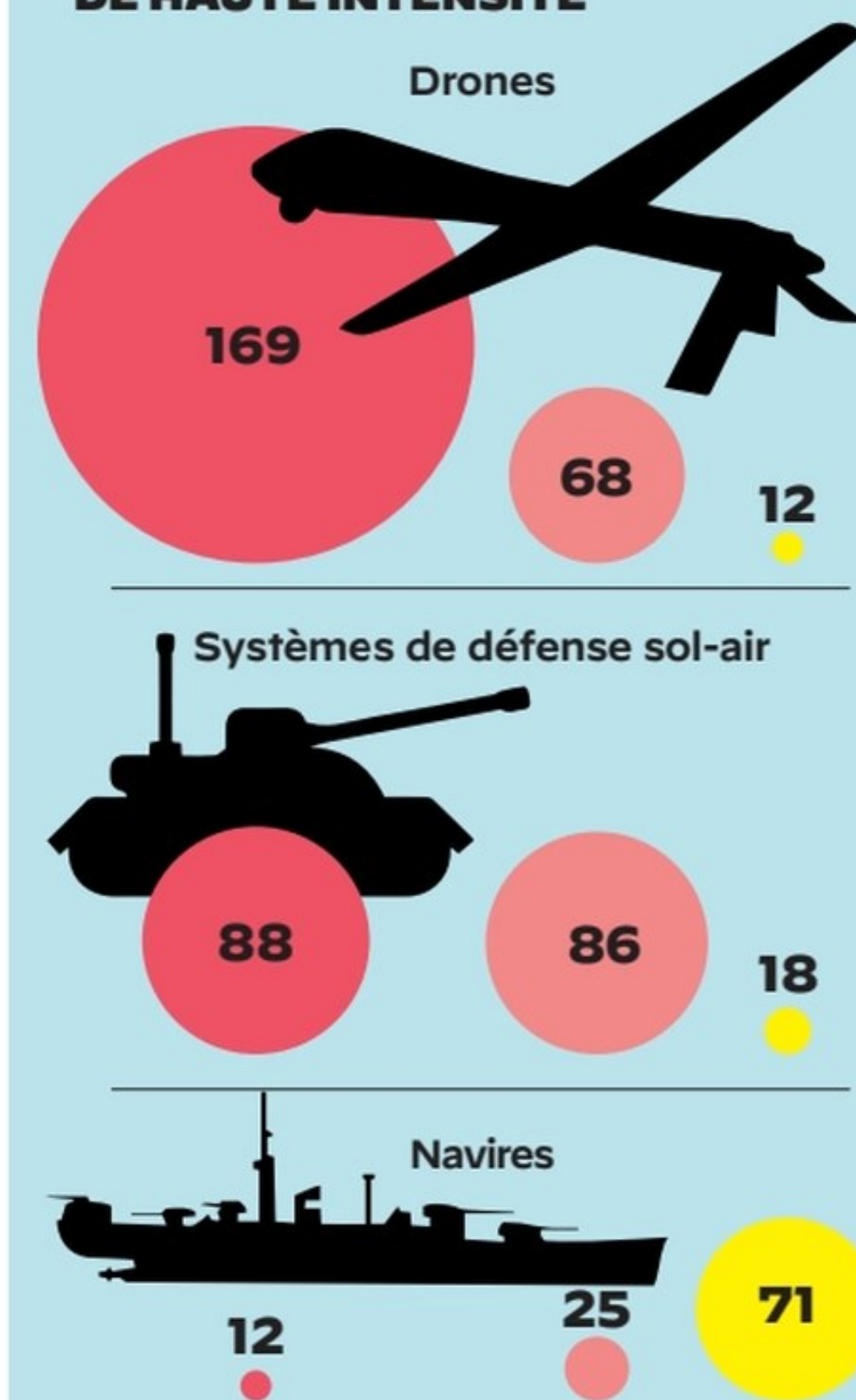
LE STOCK DE NOS ÉQUIPEMENTS MILITAIRES EST INSUFFISANT



413 milliards

d'euros alloués pour la loi de programmation militaire sur la période 2024-2030

UN ARSENAL FRANÇAIS RESTREINT, FACE À UNE GUERRE DE HAUTE INTENSITÉ






■ Stock français actuel
■ Pertes russes
■ Pertes ukrainiennes

Sources: Ifri, Oryx, Sénat

La newsletter pour tout comprendre à la révolution Web3 !



**Recevez une
fois par semaine :**

-  Décryptage des enjeux
-  Analyse des cours
de cryptomonnaie
-  L'essentiel de l'actualité



ESSAI GRATUIT !

Profitez d'un mois offert
avec le code promo

CAPITAL30J

Toute l'expertise journalistique de Capital dans votre boîte mail.

21 MILLIONS
LA NEWSLETTER CRYPTO
par **Capital**

21MILLION.CAPITAL.FR



"L'intelligence artificielle irrigue l'ensemble de nos systèmes"

Emmanuel Chiva
Patron de la DGA

Normalien, docteur en biomathématiques, spécialiste de l'intelligence artificielle (IA), Emmanuel Chiva a dirigé 13 start-up avant de piloter l'Agence de l'innovation de défense. Un profil atypique à qui Emmanuel Macron a confié en août dernier les clés de la Direction générale de l'armement (DGA, 10 500 personnes), une entité du ministère des Armées chargée depuis 1961 d'assurer la dissuasion nucléaire et de préparer les futurs systèmes de défense des armées. Un personnage clé de l'appareil productif militaire du pays à la carrure imposante et dont les équipes défilent pour la première fois sur les Champs-Élysées le 14 juillet prochain. Entretien exclusif.

CAPITAL : Il y a près d'un an, le président de la République indiquait que la France était entrée en «économie de guerre». Quelle est votre définition de cette formule ?

EMMANUEL CHIVA : L'économie de guerre, cela ne veut pas dire que nous sommes en guerre. Cela veut dire que l'on se met en mesure de pouvoir faire face à un conflit de haute intensité, être résilient dans la durée. C'est produire plus vite, être en capacité d'accélérer les cadences, d'augmenter les stocks là où c'est pertinent. Mais tout ça dans un modèle qui soit soutenable par l'Etat à long terme.

Sommes-nous déjà dans cette «économie de guerre» ?

➔ En quelque sorte, le Covid était déjà une première forme d'économie de guerre. Mais nous y sommes entrés pleinement, à la demande du président de la République, avec la nécessaire augmentation des cadences. Nous avons déjà eu, en compagnie du ministre des Armées Sébastien Lecornu, un certain nombre d'échanges avec l'ensemble des grands industriels de défense et les représentants des 4 000 PME du secteur. On parle de simplification des exigences sur les programmes d'armement, de relocalisations de productions, de constitution de stocks de matières premières ou de composants, de renforcement de l'outil de production, de résilience de notre base industrielle et technologique de défense (ou BITD, le tissu productif militaire français, NDLR). Ces chantiers ont été lancés depuis septembre et commencent à porter leurs fruits. Non seulement je pense que nous sommes entrés en économie de guerre, mais nous commençons à avoir des résultats sur ce que l'on appelle «le top 12» (les équipements jugés indispensables pour les armées françaises, NDLR) dont je ne peux pas communiquer la liste, mais dans laquelle vous trouverez des missiles, des munitions, des blindés. C'est plutôt de l'aéroterrestre. Par exemple, il y a les canons Caesar. Avant la guerre en Ukraine, il fallait trente mois pour en produire un, maintenant c'est dix-sept mois, avec une cadence qui va passer de 4 à 8 unités par mois.

Si on prend l'exemple des obus de 155 millimètres utilisés par les Caesar, la France produit en un mois l'équivalent de douze heures d'utilisation sur le front ukrainien. Nos capacités sont-elles en phase avec une guerre dite de haute intensité ?

➔ Les capacités actuelles montrent qu'il faut accélérer et avoir plus de «coups complets» (soit l'ensemble des éléments nécessaires : projectile, charge propulsive et système d'amorçage, NDLR). Il est vrai qu'aujourd'hui des goulets d'étranglement ont été identifiés sur la production des munitions de 155 millimètres, notamment les charges modulaires. Il y a des tensions pour se fournir en poudre et constituer les explosifs. Pour fabriquer des obus, il faut aussi des machines très sophistiquées. La société Nexter, par exemple, a décidé d'investir pour avoir deux machines. Est-ce suffisant ? Sans doute pas, mais c'est une avancée. Il va falloir monter à 90 000 coups complets par an (contre 10 000 aujourd'hui, NDLR) pour avoir une cadence satisfaisante.

L'Etat réclame de la réactivité dans la production, quand les industriels veulent plus de visibilité et des commandes fermes. Comment sortir de l'impasse ?

➔ Quelques mauvaises habitudes ont été prises et il y a eu aussi parfois un peu de mauvaise foi. Notre BITD ne tient que parce que nos entreprises exportent. C'est une forme de partenariat où l'Etat s'engage à investir, à financer certains programmes qui s'équilibrent par des ventes à l'international. Ainsi, l'export est une composante essentielle du maintien de notre modèle de souveraineté et il faut trouver le juste équilibre dans un contexte géopolitique compliqué. Mais quand on commande 109 Caesar et plus de 2 300 blindés dans la prochaine loi de programmation militaire (LPM), ce n'est pas rien. Qu'on ne dise pas qu'on ne donne pas de visibilité. Une programmation militaire, ce ne sont pas des commandes tout de suite, c'est une trajectoire durable. Ces dernières décennies, on s'était focalisé sur la partie «noble» qu'est la recherche et développement. Là, on se saisit des enjeux de production.



Pour Emmanuel Chiva, la nouvelle loi de programmation militaire a enfin permis de se saisir des enjeux de production des armements.

Avec cette LPM de 413 milliards d'euros sur sept ans, jamais l'Etat n'aura mis autant d'argent dans ses armées. Mais le fléchage des crédits fait beaucoup de déçus...

➔ Je trouve ça incompréhensible. Nous préparons le futur de la France. Pas pour 2030 mais jusqu'en 2050. La France a eu, c'est vrai, un retard sur certains équipements comme les drones, et la prochaine LPM permet de le corriger. On le voit en Ukraine, le drone devient un moyen d'action qui permet d'éviter d'exposer les forces. Nous allons y mettre 5 milliards d'euros. Mais, en même temps, nous avons de nouveaux besoins, dans le domaine spatial, dans la robotique, dans la maîtrise des fonds marins, dans le

cyber ou la guerre cognitive... Donc, il y a plus d'argent, mais ce n'est pas plus d'argent pour faire comme avant. C'est plus d'argent pour répondre à l'ensemble des défis qui ont changé. La plupart des industriels de la BITD vont voir leur chiffre d'affaires avec le ministère des Armées augmenter de plus de 50%.

Vous avez vingt ans d'expérience dans l'IA. Que peut apporter cette technologie aux armées ?

➔ Qu'on le veuille ou non, l'IA, ça va devenir comme la prose de Monsieur Jourdain : tout le monde va en faire sans le savoir. Elle irrigue déjà l'ensemble de nos systèmes, qu'il s'agisse de la maintenance prédictive ou d'automatiser des

tâches qui seraient trop coûteuses, voire impossibles à accomplir pour des humains. Il y a notamment des exemples très pratiques dans le renseignement militaire. Et puis, il y a le cas particulier des systèmes d'armes létaux autonomes. Pour nous, il est clair que les lignes rouges sont d'abord le respect du droit international. L'autre point essentiel, c'est le maintien d'un contrôle humain dans la boucle, ce qu'on appelle la permanence de la responsabilité du commandement. Nous ne donnerons pas à une machine les capacités de définir elle-même une mission ou de modifier la mission qu'on lui a confiée. Jamais un robot ne décidera d'une mission.

Vous avez aussi initié la Red Team, une cellule rassemblant des auteurs de science-fiction pour imaginer les conflits de demain. La réalité a-t-elle rattrapé la fiction ?

➔ Je vais être très clair : oui ! Evidemment, les auteurs de la Red Team se nourrissent de l'actualité. Ils avaient par exemple prévu un scénario intitulé «Chronique d'une mort culturelle annoncée», qui imaginait un monde où chacun verrait la réalité sous le prisme de ses propres intérêts. C'était les prémices du métavers avant même que Mark Zuckerberg ne l'évoque. Ils y ont aussi dépeint un monde dans lequel la parole d'Etat n'aurait plus de valeur, chacun vivant sa propre réalité sans partage universel. On a appelé cela la «balkanisation du réel». C'est ce que l'on retrouve dans le concept des fake news, dans la désinformation et la manipulation de la cognition. Ces scénarios orientent déjà certains de nos choix technologiques. L'autre but de ces travaux de prospective au sein du ministère des Armées, c'est d'avoir des gens suffisamment créatifs pour penser hors du cadre. Nous sommes en effet capables de prévoir les besoins militaires des dix ou vingt prochaines années. Mais une menace biologique en 2060, par exemple, je ne sais pas ce que c'est. On cherche donc à être dans ce qu'on appelle le «cône de vraisemblance», ne pas être complètement prévisible, mais ne pas être hors-sol non plus.

**PROPOS RECUEILLIS
PAR SÉBASTIEN POMMIER
ET JULIEN BOUYSSOU**

Véhicule Serval **A Limoges, Texelis** passe des métros au blindé léger

Ce fournisseur régulier des spécialistes du transport public voit son chiffre d'affaires croître dans la défense. Et la loi de programmation militaire devrait encore lui profiter.

La partie mobilité,
fabriquée chez Texelis,
permet à ce blindé
de rouler jusqu'à
110 kilomètres-heure.



Un véhicule tout-terrain entièrement blindé et capable, malgré ses 15 tonnes, de rouler en autonomie sur 600 kilomètres, avec des pointes à 110 kilomètres-heure. Tout en pouvant servir, au choix, au transport de troupes (jusqu'à 10 personnes) ou de blessés, comme ambulance, mais aussi de poste de commandement mobile, voire, en lui adjoignant des missiles Mistral, de véhicule d'attaque... L'armée française place de grands espoirs dans le Serval, ce blindé léger censé remplacer l'ancienne génération datant de 1976, et élément clé du programme Scorpion, qui prévoit que ces engins soient connectés entre eux. Le 3^e régiment de parachutistes d'infanterie de marine (RPIMa) de Carcassonne vient d'ailleurs d'en recevoir les tout premiers exemplaires, sur les 364 prévus pour la première tranche, lancée fin 2018. Mais ce nouveau modèle est aussi une formidable opportunité pour les 400 employés du site de Texelis à Limoges, dans la Haute-Vienne, chargé de fabriquer la partie mobilité du véhicule, depuis le moteur jusqu'à la commande, en passant par le système embarqué (le blindage et l'assemblage final étant opérés par Nexter à Roanne, dans la Loire). «Alors qu'il existe 29 variantes du Serval, cette customisation est un sacré défi. Mais le blindé a fait ses preuves sur le terrain. Notre activité est vraiment dans la continuité de ce qui a été produit ici depuis plus de quatre-vingts ans», indique Jean Vandel, directeur général délégué de Texelis.

Des ventes en Finlande, en Serbie, aux Etats-Unis et bientôt peut-être en Ukraine

Quand il a ouvert ses portes en 1938, ce qui était alors l'arsenal de Limoges devait en effet aider le pays à préparer la Seconde Guerre mondiale. Eloigné de la frontière allemande, il fut notamment mobilisé pour fabriquer une foule d'éléments mécaniques (moteurs, boîtes de vitesses, etc.) pour avions et camions. Finalement bombardé par les Britanniques, l'endroit a vu travailler jusqu'à 4 000 personnes. «L'usine a ensuite été reconstruite, avant de passer entre les mains de différents professionnels du transport (Volvo, Renault, NDLR), jusqu'à ce que nous en prenions le contrôle en 2009», détaille Jean Vandel. Avant le Covid, près de 60% du chiffre d'affaires était assuré par l'activité de

mobilité grand public. Car Texelis reste un sous-traitant de choix pour les fabricants de métros, de tramways ou de trains tels qu'Alstom, Bombardier et CAF, qui y font usiner leurs bogies et leurs essieux, ces pièces indispensables à la fixation des roues. Mais, comme son tout proche voisin Arquus, qui fabrique les châssis motorisés de plusieurs véhicules militaires, Texelis a toujours maintenu une activité défense. Ce qui en fait une entreprise de taille intermédiaire (ETI) visible, et sensible, du Limousin.

Il suffit de se faufiler dans la série de bâtiments, dont le toit en forme de vague laisse pénétrer la lumière naturelle, pour saisir l'esprit néorétro de cette entreprise industrielle. Les murs décrépits abritent en effet des machines-outils dernier cri venues d'Allemagne ou du Japon, et dont certaines valent plus de 1 million d'euros. «Notre savoir-faire est d'usiner des pièces à très forte valeur ajoutée, qui ont parfois une durée de vie de plusieurs dizaines d'années», poursuit le responsable. Le site n'est d'ailleurs pas compartimenté, avec d'un côté la défense et, de l'autre, les transports : chaque machine, chaque ouvrier et chaque mètre carré sont organisés en fonction de la fabrication des pièces. Et celles-ci sont tantôt destinées à un métro, tantôt au Serval ou à tout autre véhicule blindé de transport de troupes. Ces engins serviront aux forces françaises, mais pas uniquement. «Nous vendons du matériel en Finlande, en Serbie, aux Etats-Unis, et bientôt peut-être en Ukraine», précise Jean Vandel. Depuis le début du conflit avec la Russie, où les troupes terrestres jouent un rôle essentiel, la demande se fait en effet plus pressante. Ce qui permet de remplir le carnet de commandes pour l'export, et d'engranger des marges en général 20% supérieures au marché national, où les appels d'offres sont toujours très compétitifs. Mais cela n'empêche pas Texelis, capable de produire jusqu'à 300 Serval par an alors

même que l'entreprise ne tourne pas encore en 3x8, de lorgner la nouvelle loi de programmation militaire (LPM), actuellement en débat à l'Assemblée nationale. Cette LPM prévoit en effet une montée en puissance, jusqu'en 2030, des financements publics pour les armées. Et, alors que nombre d'industriels du secteur esti-

ment que cette «économie de guerre» ne se traduit pas encore en commandes majeures, chez Texelis, on se frotte les mains. Son chiffre d'affaires devrait passer de 75 millions d'euros en 2022 à plus de 115 millions en 2025, juste avant la première marche de la LPM. «La pandémie, qui a repoussé des décisions d'investissements publics, a été une période difficile. Mais le Serval nous offre une visibilité sur les douze prochaines années», souffle Jean Vandel.

Acteur discret dans son domaine, Texelis est aujourd'hui la propriété de son management, qui détient 50,1% du capital. Mais, pour se financer tout en gardant indépendance et capacité de mouvement, la société peut compter sur Bpifrance et le Crédit agricole, actionnaires à hauteur de 10% chacun, ainsi que sur Siparex, un fonds détenu par des familles industrielles françaises (Michelin, Seb, Mérieux...). Et si elle a subi, comme

beaucoup de producteurs, les effets dévastateurs de l'inflation, avec notamment une facture énergétique multipliée par 5 en 2022, l'entreprise espère faire baisser la note, grâce à l'innovation verte. Son bureau d'études met ainsi la dernière main à un concept de Serval hybride, utilisant une pile à combustible. Grâce à la réduction des sources de chaleur et de bruit, au niveau des échappements comme des freins, ce véhicule plus «furtif» aurait un effet de surprise renforcé sur le terrain. Gageons que, plutôt que l'économie de CO₂ ainsi générée, ce dernier argument saura convaincre la Direction générale de l'armement!

SÉBASTIEN POMMIER



UNE ACTIVITÉ MI-CIVILE MI-MILITAIRE

LIMOGES

1938
DÉBUT DE L'ACTIVITÉ INDUSTRIELLE DU SITE
L'arsenal fabrique des pièces mécaniques pour avions et camions militaires

2019
LA MOBILITÉ GRAND PUBLIC DOMINE
Les pièces pour les trains et tramways génèrent 60% du chiffre d'affaires

2022
LE CHIFFRE D'AFFAIRES PLAFONNE À 75 MILLIONS
Avec les commandes de Serval, il devrait passer à 115 millions d'euros en 2025

START-UP ET PME

Ces pépites de la défense que le monde nous envie

La convoitise de prédateurs internationaux envers nos entreprises prouve l'excellence de nos ingénieurs, mais aussi la fragilité financière de notre industrie militaire.

Voilà quelques années, une ligne spéciale a été mise en place entre nos services de renseignement et le ministère de l'Economie. «Quand une de nos PME stratégiques du secteur de la défense est approchée par un financier américain ou un industriel chinois, un bouton rouge s'allume, confie un cadre de Bercy. Le hic, c'est qu'en ce moment il n'arrête pas de clignoter.» Et nos fonctionnaires ont bien du mal à l'éteindre. Au moment où nous écrivons ces lignes, fin avril, Bruno Le Maire n'a toujours pas trouvé le moyen d'empêcher Segault, une PME de l'Essonne chargée d'équiper nos sous-marins nucléaires, de passer sous pavillon texan. Pas plus qu'il n'avait su, quelques mois plus tôt, bloquer le rachat d'Exxelia, une usine de Pessac (Gironde) qui fournit des composants électroniques pour le Rafale, la fusée Ariane ou le sous-marin Barracuda. Heico, un champion de l'aérospatiale basé en Floride, n'avait pas hésité à déboursier 450 millions d'euros pour se l'offrir.

Et nos start-up ne sont pas épargnées. Souvenez-vous, il y a quelques années, In-Q-Tel, le fonds de la CIA, s'était discrètement invité au capital du français Prophesee,

expert en vision artificielle. «Nous avons constaté que sa caméra pouvait déceler des détails qu'une caméra traditionnelle aurait manqués et qu'elle pourrait constituer une nouvelle méthode de détection des drones», justifiait In-Q-Tel sur son blog. Le gouvernement français n'avait même pas jugé utile d'empêcher l'américain de prendre une participation, certes très minoritaire. Mais aujourd'hui, alors qu'Emmanuel Macron prône l'autonomie stratégique vis-à-vis de l'Oncle Sam, cette incapacité à freiner la convoitise de prédateurs étrangers commence à faire désordre.

Il est vrai que nos propres banques et fonds d'investissement rechignent toujours à financer les activités de défense, par crainte d'écorner leur image dans un secteur encore très décrié, même en ces temps belliqueux. Passe encore pour nos jeunes pousses. Lancé il y a cinq ans par le Groupement des industries françaises de défense et de sécurité terrestres et aéroterrestres (Gicat), l'incubateur Generate a par exemple aidé une soixantaine d'entreprises à décoller. C'est après que ça coince. Nos cadors du secteur ont toutes les peines du monde à franchir le cap du deuxième tour de table, qui nécessite généralement de mobiliser plusieurs dizaines de millions auprès des financiers pour booster leur

développement à l'international. «Ces difficultés font de nos entreprises de défense des proies d'autant plus tentantes pour l'étranger», estime Christelle Astorg-Lepine, directrice de Starburst, un incubateur dédié aux start-up de l'aéronautique, du spatial et de la défense. Car, pendant ce temps-là, outre-Atlantique, le capital-risque investit à tour de bras dans le militaire et la sécurité : 7 milliards de dollars ces deux dernières années, révèle une étude de PitchBook.

Dotés à eux deux de 300 millions d'euros, les fonds Definvest et Innovation défense, lancés par le ministère des Armées et la banque publique d'investissement Bpifrance, limitent les dégâts, avec le concours de quelques fonds privés spécialisés comme Andera, Tikehau et HLD. Mais leur pactole reste sans commune mesure avec celui de l'Otan, qui vient de lancer son propre «accélérateur». Doté de 1 milliard d'euros, son fonds Diana vise à financer des start-up au profit de son organisation. L'Otan prévoit ainsi de déployer dès cet automne, sur le territoire de ses membres, des «centres d'essais affiliés» destinés à faire émerger des innovations locales. A terme, la France aurait l'insigne honneur d'en accueillir 10 – soit plus que n'importe quel autre allié – dans l'intelligence artificielle, le quantique, les drones, l'énergie, la propulsion hypersonique, les matériaux innovants, les procédés de fabrication avancée ou encore l'espace. «Une manière très habile pour les Américains de s'approprier les technologies de leurs alliés», juge François Mattens, cofondateur du réseau d'investisseurs Défense Angels. Et de faire main basse sur quelques pépites françaises ? Capital en a sélectionné 10 qui, pour le bien de notre économie et de notre défense nationale, gagneraient à s'épanouir sous pavillon tricolore.


» PRELIGENS

Son œil de lynx scrute les champs de bataille

Ses algorithmes analysent des millions d'images satellites pour y repérer bateaux, avions et blindés afin de déceler d'éventuels mouvements sur des théâtres d'opérations ou des sites militaires. Voilà trois ans, la CIA avait tenté de racheter l'entreprise, via son fonds In-Q-Tel, mais le bras financier du ministère des Armées Definvest s'est invité au capital au côté d'autres investisseurs français (Tikehau, 360 Capital et Octave Klaba, le patron d'OVH) pour mettre l'entreprise à



» DELFOX : des drones pour seconder nos pilotes de chasse

 Basé à Bordeaux, cet expert en intelligence artificielle est un des fers de lance du projet Man Machine Teaming, qui vise à exploiter la puissance des algorithmes au profit de l'aviation de combat. En pratique, le pilote du NGF (New Generation Fighter), le futur avion de chasse européen appelé à succéder au Rafale, pourrait être soutenu en vol par un essaim de drones autonomes. «Grâce à l'apprentissage par renforcement, une technique d'intelligence artificielle dont nous

nous sommes fait une spécialité, les drones adaptent leurs trajectoires en fonction des événements qui surviennent lors de leur mission. Ils peuvent même opérer des manœuvres de diversion, pour tromper l'ennemi», explique Alice Memang, cofondatrice et directrice générale de Delfox. Soutenue par la Direction générale de l'armement (DGA), l'entreprise a réalisé une première levée de fonds de 1,25 million d'euros auprès des groupes de défense Naval Group et MBDA.

l'abri de ce redoutable prédateur. L'an dernier, la Direction générale de l'armement (DGA) lui a confié un contrat de 240 millions d'euros sur sept ans. Les officiers du renseignement militaire pourront ainsi exploiter ses solutions d'intelligence artificielle, sans équivalent dans le monde.

» CHAPSVISION

Le nouvel ogre français de la cyberintelligence

Olivier Dellenbach n'a pas perdu de temps. Quatre ans seulement après sa fondation, son entreprise en a déjà croqué une dizaine d'autres pour devenir quasi incontournable dans la collecte et l'analyse de données, à des fins judiciaires notamment. A partir d'une gigantesque masse d'informations, les logiciels de Chapsvision (500 salariés, 100 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2022) extraient des indices et réalisent des recoupements pour faire progresser une enquête. «Nos outils peuvent tout

aussi bien analyser des tonnes de procès-verbaux, de données de géolocalisation, des fadettes des opérateurs télécoms, des vidéos de caméras de surveillance ou des interceptions téléphoniques», explique le P-DG, qui compte parmi ses clients les ministères de l'Intérieur et des Armées. Cette capacité à agréger des données aussi hétérogènes intéresse aussi la Direction générale de la sécurité intérieure (DGSI), en quête d'une alternative à son prestataire américain Palantir, ce géant du big data réputé un peu trop proche de la CIA.

» PHOTONIS

Le champion de la vision nocturne multiplie les proies

Il y a trois ans, ce spécialiste de la vision nocturne était à deux doigts de tomber dans l'escarcelle de l'américain Teledyne Technologies. Mais Bercy a mis son veto pour protéger ce fleuron et sa centaine de brevets déposés. C'est donc finalement

le fonds HLD du financier Jean-Bernard Lafonta qui a raflé la mise pour 370 millions d'euros. Les innovations de Photonis intègrent aussi bien les jumelles que les lunettes de visée des fantassins, ou encore des caméras capables de filmer en couleur en pleine obscurité. De proie convoitée, l'entreprise basée à Mérignac et à Brive-la-Gaillarde (210 millions de chiffre d'affaires) s'est même muée en prédateur. Elle vient coup sur coup d'avaler le belge Xenics et le canadien Telops, spécialistes reconnus de l'infrarouge.

» MC2 TECHNOLOGIES

Sa caméra high-tech a même impressionné Poutine

Contrôlé un temps par un industriel chinois, ce champion de la microélectronique et des ondes hyperfréquences a retrouvé il y a deux ans un actionnariat 100% français. Depuis, l'entreprise basée à Villeneuve-d'Ascq, près de Lille, a un peu plus conforté sa maîtrise technologique sur ses marchés de la détection d'objets cachés et de la lutte antiroute. Unique au monde, sa caméra MM-Imager avait déjà fait forte impression auprès de Vladimir Poutine en 2015 : ce dispositif permet de détecter armes et explosifs dissimulés sous les vêtements des individus, même lorsque ceux-ci sont en mouvement. Par ailleurs, ses brouilleurs de drones, déjà mis en œuvre au sein de l'armée française, sont capables de détecter, d'identifier et de neutraliser les aéronefs non autorisés à survoler une zone. Ses deux applications phares devraient être déployées à Paris dès l'an prochain pour sécuriser les Jeux olympiques.

» TRAAK

Dès qu'un soldat est blessé, son treillis alerte les renforts

Conçu notamment pour les forces spéciales (Raid, GIGN, BRI), son tissu intelligent Cavalry déclenche automatiquement une alerte lorsqu'il détecte un impact de balle ou un coup de couteau. Outre l'identité et la localisation du blessé, le dispositif transmet ses données médicales (groupe sanguin, organe touché, rythme cardiaque...) de façon à faciliter la coordination des secours et des renforts sur le terrain. Créé il y a trois ans, ce spécialiste de la géolocalisation basé en région parisienne et à Montpellier (huit salariés, 600 000 euros de chiffre d'affaires l'an dernier) reste entièrement financé sur les fonds propres de ➔

A Toulouse, des logiciels préparent la France à la guerre des étoiles

→ ses deux fondateurs, Thomas Duroyon et Pierre Arnaud Coquelin, et n'a à ce jour encore opéré aucune levée de fonds.

» UNSEENLABS

Cette sentinelle des mers suit les flibustiers à la trace

Cette start-up créée en 2015 par trois frères bretons a déployé une constellation de neuf satellites destinée à surveiller le trafic maritime depuis l'espace. «Notre dispositif localise l'empreinte électromagnétique des bateaux, détectée à partir des ondes radio qu'ils émettent», explique Clément Galic, l'un des cofondateurs. Les algorithmes d'Unseenlabs sont capables d'établir cette signature même lorsque le navire a désactivé sa balise d'identification automatique, signe qu'il cherche à échapper aux radars. Les bateaux sont géolocalisés avec une précision de l'ordre du kilomètre. Les données, transmises entre autres à la Marine nationale – car les douanes, des armateurs et des compagnies d'assurances figurent aussi parmi ses clients –, contribuent ainsi à lutter contre des activités de pêche illégale, de contrebande ou de piraterie.

» CAILABS

Ses lasers vont doper nos communications militaires

Cette start-up basée à Rennes exploite la puissance et la précision du laser, via diverses applications. L'une de ses spécialités consiste à mettre en œuvre des liaisons optiques entre la Terre et l'espace, pour permettre à une base militaire de communiquer avec un satellite, par exemple. «Non seulement le laser garantit des débits bien supérieurs aux liaisons radio, précise Jean-François Morizur, le fondateur et P-DG, mais ce type de transmission est aussi bien plus difficile à détecter et, a fortiori,



» CYBERGUN : l'as du tir d'entraînement veut faire parler la poudre

Longtemps cantonné à la conception d'armes factices, le groupe coté en Bourse produit désormais aussi de vraies armes à feu depuis qu'il a racheté l'an dernier l'armurerie stéphanoise Verney-Carron, dernière manufacture française du secteur. Si celle-ci fabrique encore en majorité des fusils de chasse, Hugo Brugière, le patron de Cybergun, ambitionne de développer son activité de défense pour relancer

la production de petits calibres (pistolets, fusils d'assaut, mitrailleuses...) en France. «Sur les 20 millions que nous allons investir dans cette usine, 12 à 13 millions seront consacrés à la production d'armes militaires», indique le P-DG. Son catalogue inclut notamment le VCD 15, un fusil d'assaut lancé en 2022 et récemment adopté par les forces spéciales de l'armée marocaine, ainsi que le VCD 10, un fusil destiné aux snipers.

à intercepter.» Ses ingénieurs étudient par ailleurs un projet de bouclier antimissile : le laser servirait cette fois à éblouir le projectile pour l'empêcher d'atteindre sa cible!

» EXOTRAIL

Ses logiciels traquent les satellites espions

A Toulouse, voilà quelques semaines, cette locomotive française du New Space, l'industrie spatiale privée, participait à AsterX, un exercice militaire qui vise à préparer la France à la guerre des étoiles. Ce n'est pas un secret-défense, notre Commandement de l'espace (CDE), organisateur de l'évènement, pourrait bien figurer parmi les prochains clients de cette start-up issue des laboratoires de Paris-Saclay. Outre qu'elle conçoit des moteurs électriques de

propulsion pour petits satellites, Exotrail développe une gamme de logiciels destinés à assister les opérateurs dans la préparation, la surveillance ou la gestion de leurs constellations. «Nos dispositifs sont capables, par exemple, de repérer des trajectoires suspectes dans l'espace afin d'anticiper d'éventuelles attaques de satellites espions, menées pour saboter nos engins spatiaux ou voler des données», confie Jean-Luc Maria, P-DG et cofondateur. Pour échapper à la menace, plusieurs scénarios sont proposés et simulés sur ordinateur, avant de déclencher les manœuvres. Créée il y a seulement six ans, l'entreprise basée à Massy (Essonne) et à Toulouse a récolté 54 millions d'euros en février – c'est déjà sa troisième levée de fonds – et prévoit de passer de 90 à 160 salariés cette année.

STÉPHANE BARGE

ABONNEZ-VOUS À Capital



PRIX DU
MAGAZINE
8€15 PAR MOIS

FRAIS DE
LIVRAISON
1€50 PAR MOIS

NOTRE OFFRE

7€30
/ MOIS
au lieu de 9€65

12 numéros par an
+ 6 hors-série

BULLETIN D'ABONNEMENT À Capital

JE CHOISIS

PRÉLÈVEMENT MENSUEL⁽¹⁾

7€30 par mois
au lieu de 9,65€

Abonnement sans engagement, arrêt à tout moment

☒ **PAIEMENT EN UNE FOIS⁽²⁾** 12N^{OS} + 6HS

79€90 par an
au lieu de 115,80€

Mon abonnement annuel sera renouvelé à date anniversaire sauf résiliation de votre part

@ JE RETROUVE MES DEUX OFFRES EN LIGNE

Directement sur :

www.prismashop.fr/CAPSN381

-15% supplémentaires
avec le code **BIENVENUE15**

☒ JE PEUX AUSSI PAYER PAR COURRIER POUR L'OFFRE ANNUELLE

1 Je renseigne mes coordonnées* ☐ M^{me} ☐ M.

Nom* : _____

Prénom* : _____

Adresse* : _____

Code Postal* : _____ Ville* : _____

2 Je joins un chèque à l'ordre de Capital

À renvoyer sous enveloppe affranchie à :

Capital - Service Abonnement - 62066 ARRAS CEDEX 9



PAR TÉLÉPHONE

0 808 809 063

Service gratuit
+ prix appel

*Informations obligatoires, à défaut votre abonnement ne pourra être mis en place. (1) Offre sans engagement : je peux résilier mon abonnement à durée indéterminée à tout moment par appel (voir CGV sur le site prismashop.fr), les prélèvements seront aussitôt arrêtés. (2) Abonnement annuel automatiquement reconduit à date anniversaire. Le Client peut ne pas reconduire l'abonnement à chaque anniversaire. 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. A défaut, l'abonnement à durée déterminée sera renouvelé pour une durée identique. 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.

CAPSN381





Situées à Saint-Pardoux-la-Rivière (24), à quelques kilomètres des ateliers de production des selles CWD, Les Tanneries de Chamont emploient une dizaine de personnes à la préparation du cuir. Ici, les peaux déjà tannées sont suspendues, le temps de sécher, puis passées à la glaceuse mécanique pour être assouplies.

A craftsman wearing a grey long-sleeved shirt, dark trousers, and a dark cap is working in a leather workshop. He is standing next to a large, industrial leather cutting machine, which is a large metal frame with a long, angled blade. He is holding a large, curved piece of light brown leather. In the background, there are stacks of leather and a window with a grid pattern. The workshop has a rustic, industrial feel with wooden beams and hanging leather pieces.

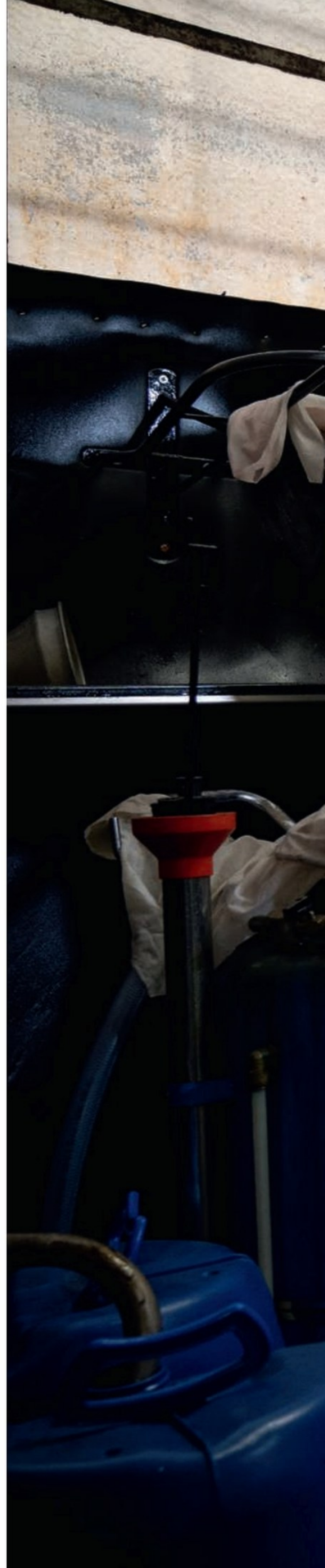
SELLIER LIM Les cavaliers s'arrachent son cuir de luxe

Les selles d'équitation du fabricant périgourdin associent tannerie traditionnelle et matériaux de pointe. Une production sur mesure, aux deux tiers exportée à travers le monde.

PAR ANGÉLIQUE VALLEZ • REPORTAGE PHOTO : FRANCK RENOIR POUR CAPITAL



Pour éviter de recourir au chrome, Lim a remis au goût du jour un procédé de tannage ancestral, 100% végétal, où les peaux sont brassées dans de grosses lessiveuses, appelées «foulons», avec un trio d'écorces (en haut). Une fois préparé, le cuir est envoyé au site CWD à Nontron (24) pour la confection des selles. Ici, un travail de laçage réalisé avec une alêne et un fil collant et lourd, dit poissé (en bas). L'artisan se protège avec des «doigts» en cuir sur l'index et l'auriculaire.





Avant de sortir de l'atelier, chaque selle est nourrie avec une huile végétale appliquée au pistolet. Ce soin permet d'assouplir le cuir, qui continuera de s'embellir avec le temps. Best-seller de la marque, la selle de jumping 2Gs est réalisée dans un alliage innovant de carbone, Kevlar et fibre de verre.





En attente d'expédition, les selles neuves patientent une dizaine de jours dans l'entrepôt de stockage. Le groupe étant spécialisé dans le haut de gamme sur mesure, chaque pièce est numérotée et destinée à un couple cavalier-cheval. Près de 7 selles sur 10 partent à l'export, notamment aux Etats-Unis.

Jusqu'à 8 500 dollars la selle dite "anglaise"

Jessica Springsteen n'est pas seulement la fille d'un grand chanteur de rock américain, c'est aussi une cavalière émérite, médaillée en 2021 aux Jeux olympiques de Tokyo, et présente sur le podium de nombreux concours d'équitation de la planète. Autant de victoires qu'elle doit en partie, comme de nombreux autres compétiteurs, à Lim, un sellier basé au cœur de la Dordogne, à Nontron. Ce groupe, né en 2013 de la fusion de deux spécialistes des selles de luxe, CWD et Devoucoux, a depuis continué à grandir grâce à des acquisitions, étendant ses activités jusqu'à la santé animale, avec des compléments alimentaires équins. Les quelque 15 000 assises vendues à travers le monde en 2022 par ses quatre marques (on compte aussi Butet et Albion) lui permettent ainsi de se revendiquer leader mondial du créneau haut de gamme, avec 97 millions d'euros de chiffre d'affaires.

Il faut dire que ses produits ont tout pour plaire à une clientèle exigeante. Ils sont en effet en cuir pleine fleur et confectionnés selon la morphologie de chaque couple cavalier-cheval. De quoi justifier des tarifs variant de 4 100 à 5 300 euros en France. Mais l'essentiel de ce marché premium est ailleurs, et le groupe opère 66% de son activité à l'international, notamment aux Etats-Unis, où ses selles dites «anglaises», par opposition aux modèles westerns, se vendent au prix moyen de 8 500 dollars. La fabrication, périgourdine, s'appuie sur un savoir-faire ancestral, permettant un tannage du cuir 100% végétal, réalisé à base d'écorces de mimosa, de québracho et de châtaignier. Ce groupe aux près de 90 ans d'expérience sait aussi innover : la selle 2Gs, son best-seller qu'affectionnent les cavaliers de jumping, est constituée d'arçons mêlant fibre de verre, carbone et Kevlar, pour offrir solidité et légèreté. Et l'entreprise, qui s'intéresse aux data des chevaux de course, s'est offert un stand au dernier CES (Consumer Electronics Show) de Las Vegas, pour présenter un modèle de selle connectée... susceptible de lui donner une bonne longueur d'avance sur ses concurrents.

EXPO Christophe Lepetit
PHOTO

DU 18 MARS AU 16 JUILLET 2023

La Beauté cachée de l'industrie

18 mars - 16 juillet 2023
Grilles du jardin du Luxembourg

Grilles du jardin du Luxembourg, Paris V^e

PLAYBOY

Cet étonnant duo fait tourner à plein régime la licence de charme

Derrière le magazine, dont Marlène Schiappa a récemment fait la une, se cache un attelage composé d'un jet-setteur belge et d'un journaliste. Revue de détail de leurs business, plus ou moins florissants.

Lunettes de soleil vissées sur le nez, blazer sur le dos et veston épinglé d'un pin's aux oreilles de lapin (le célèbre «bunny»), David Swaelens-Kane ne passe pas inaperçu. «Ah, c'est vous "Playboy" ? J'adore !», lui glisse fin avril un touriste venu de San Francisco, attablé tout à côté dans un célèbre café parisien. Flatté, flatteur, l'homme d'affaires belge la joue modeste et prend date avec le couple américain pour un verre. C'est qu'il enchaîne les rendez-vous : avant d'accorder un moment à Capital, il s'entretenait avec la fille d'un célèbre chanteur, qui souhaite percer dans la photographie. Une corde sensible pour ce quadragénaire qui partage son temps entre Bruxelles, les Etats-Unis, Paris et la Côte d'Azur. Car c'est bien grâce à la photo qu'il a pu intégrer le sulfureux réseau de l'éditeur américain de «Playboy», Hugh Hefner. Après avoir participé à la renaissance du magazine «Technikart» en 2010, ce jet-setteur «génération Bains Douches et Buddha-Bar», comme il le dit lui-même, avait en effet repris en 2014 le mythique magazine «Photo». «En être l'éditeur, ça avait une grande valeur aux Etats-Unis», affirme-t-il. Et, alors qu'il passe beaucoup de temps à Los Angeles en tant qu'investisseur, les photographes habitués de ces pages lui donnent accès au pape du charme. «J'étais de la dernière fête dans sa "mansion" (manoir, NDLR) en 2017, quinze jours avant sa mort», se souvient David Swaelens-Kane.

Décrochée en 2016, en compagnie de sa femme – la riche productrice de films Monika Bacardi, une héritière des spiritueux du même nom –, la licence d'exploitation de «Playboy» lui donne accès à tout le marché francophone, pour un coût de 4 millions d'euros, plus les royalties reversées à la maison mère américaine. «Le contrat est à

durée quasi illimitée», précise-t-il. Et c'est un «mook» trimestriel, un format mi-magazine mi-livre, vendu 15 euros, que le Belge décide de lancer en premier. Il en confie la réalisation à Jean-Christophe Florentin, un journaliste du sérail qui possède lui-même une maison d'édition familiale, spécialisée dans le luxe, le voyage et la cuisine. Ce sexagénaire ne manque d'ailleurs pas d'idées : après avoir relancé le titre en 2020, c'est lui qui décide cet hiver de sonder des femmes politiques, pour leur proposer de faire la une. Roselyne Bachelot ayant décliné, il sollicite Marlène Schiappa. L'opération se boucle alors en à peine trois mois, et le fameux shooting photo est réalisé mi-mars, en toute discrétion. «C'est allé très vite. Ce qui l'a convaincue, c'est que notre magazine est devenu élégant. Sur 300 pages, on peut prendre du temps sur les sujets», explique Jean-Christophe Florentin. Et c'est son fils, Ernest Florentin, étudiant de 24 ans en marketing à Paris Dauphine-PSL, qui, au sein de cette PME de sept personnes, devait orchestrer la Playboy Party prévue en marge du numéro, pour remercier les fidèles partenaires.

La liquidation de l'ancienne société d'édition de «Playboy» a été demandée en septembre dernier

Mais l'opération, ultramédiatisée, est-elle pour autant un succès ? Selon le journaliste, qui a doublé le tirage à 160 000 exemplaires, alors que les ventes n'excèdent pas en temps normal 25 000 à 35 000 unités, la réponse est bien évidemment positive, et tous les numéros auraient été vendus «en à peine trois heures». «Comme tous les éditeurs, il a des annonceurs à choyer. Pour ma part, j'ai vendu 6 exemplaires le jour de la sortie. J'en ai recommandé 15 le lendemain, mais derrière je n'en ai

PHOTOS : 2022 FOC KAN/WIREIMAGE/GETTY IMAGES - DAVID M. BENNETT/GETTY IMAGES - FERRARI / STARFACE - PIERO OLIOSSI / POLARIS / STARFACE





Jean-Christophe Florentin (à gauche) et David Swaelens-Kane ne manquent pas d'idées pour que la marque «Playboy» soit plus visible. En mettant une femme politique en couverture, par exemple...

crise du Covid ne l'avait pas épargné. Il aurait laissé derrière lui un passif de plusieurs centaines de milliers d'euros, dont 189 000 euros de prêt garanti par l'Etat (PGE) contracté auprès de la banque Crédit du Nord, et 49 067 euros d'arriérés d'Urssaf et de diverses créances. Des sommes que conteste Jean-Christophe Florentin, sans pour autant étayer ses propos : selon lui, le passif serait bien moins élevé, et une partie du PGE aurait d'ores et déjà été remboursée. Le problème, c'est que le journaliste édite désormais «Playboy» via une nouvelle structure, Kanra Publishing France, dont il vient de transférer le siège social sur l'avenue des Champs-Élysées, et qui est pilotée par un ami, Gérard Pizarz. S'il n'est pas interdit de gestion, Jean-Christophe Florentin pourrait devoir apporter au tribunal des explications quant à la poursuite de son activité via Kanra Publishing.

Des activités hors-média qui généreraient plusieurs dizaines de millions d'euros de revenus par an

Ce tour de passe-passe, David Swaelens-Kane l'a découvert en ouvrant le numéro daté de novembre 2022, le premier édité chez Kanra Publishing. «Il ne m'avait pas mis au courant de la situation. Je ne suis pas associé avec Jean-Christophe, c'est un partenaire, un prestataire. Il a un profil journalistique intéressant, mais, au final, c'est moi qui gère la licence dans sa globalité», rappelle l'entrepreneur jet-setteur, qui se revendique en outre apolitique. Ces péripéties financières ne l'empêchent pas de fourmiller d'idées pour faire vivre la marque au-delà des kiosques à journaux. Il négocie en ce moment avec des discothèques de Saint-Tropez pour institutionnaliser une fête Playboy chaque 4 juillet, jour de l'Indépendance américaine. Il prospecte aussi des plages pour y monter des «beach resorts» et cherche un partenaire pour lancer une «croisière Playboy». Il vient d'être approché par un distributeur de vin rosé du sud de la France pour lancer une cuvée à l'effigie du fameux bunny. Et serait enfin en passe de signer des partenariats avec un joaillier pour une gamme dédiée, et avec un célèbre tailleur pour des costumes à 10 000 euros pièce... quelques mois après une collaboration avec la marque de prêt-à-porter masculine Celio. Bref, c'est le grand écart marketing pour la griffe Playboy, qui générerait dans la sphère francophone plusieurs dizaines de millions d'euros de revenus par an, à 80% grâce à ces activités hors-média. Un dernier soda avalé et David Swaelens-Kane s'exfiltre du café. Il attend un coup de téléphone d'un contact aux Etats-Unis avec lequel il s'apprête à lancer «une version française d'un célèbre magazine économique anglo-saxon». Mais chut, la suite au prochain numéro...

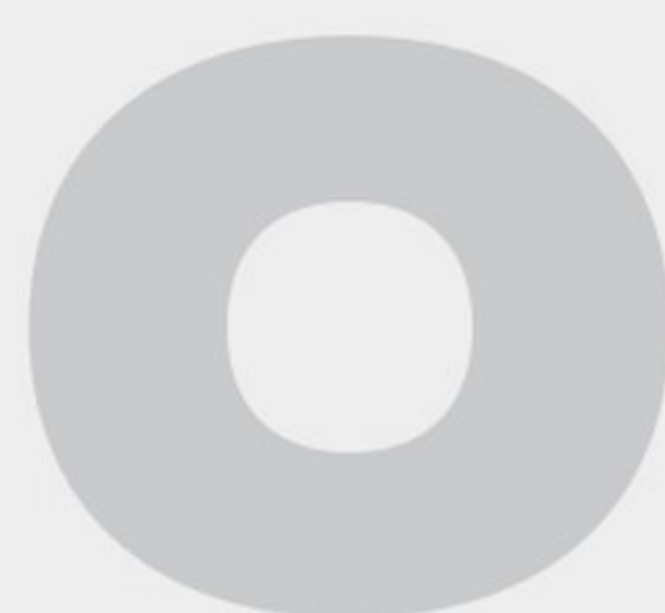
SÉBASTIEN POMMIER

vendu que 2 en quinze jours. J'ai tout renvoyé, le soufflé est vite retombé», raconte le kiosquier d'un quartier parisien à la clientèle chic et choc. «Oui, j'ai des lecteurs qui me l'ont demandé, mais c'était très opportuniste, ajoute une autre kiosquière du cœur de Paris. Il s'agissait de jeunes actifs qui voulaient voir les photos de la ministre de Macron.» Contacté, le distributeur de «Playboy» n'a, lui, pas souhaité confirmer les chiffres avancés par l'éditeur.

Une chose est sûre toutefois : Jean-Christophe Florentin aurait bien besoin d'un tel jackpot pour soutenir son activité, en difficulté. En septembre 2022, il s'est en effet présenté devant le tribunal de commerce de Créteil (94) pour demander la liquidation de l'ancienne société d'édition de «Playboy», Medialyd. Selon les informations de Capital, le journaliste a affirmé au tribunal, ainsi qu'à l'administrateur judiciaire mandaté, que la

Influenceur : un métier en quête de légitimité

Très suivis sur YouTube ou TikTok, les influenceurs se rémunèrent en partageant leurs passions ou leurs essais de produits. Entre expertise pour les uns et promotion de marques pour les autres.



On les appelle des «influenceurs» : en montrant et en mettant en valeur des marques, ils sont supposés, d'après le dictionnaire, «faire adopter un point de vue», en l'occurrence inciter à l'achat d'un produit. Véritables «hommes- et femmes-sandwichs» digitaux du XX^e siècle, ils de-

viennent, à mesure que le nombre de leurs followers augmente, de véritables médias, concurrençant ainsi le modèle initial qui a vu pendant plus d'un siècle des journalistes jouer seuls le rôle de découvreur, d'expert et de prescripteur. Le point de vue de certains influenceurs étant largement écouté et relayé, ils peuvent devenir de véritables «référents».

Cet engouement actuel du grand public et des marques pour les influenceurs est tel que leur activité est considérée comme un métier à part entière, visible et rémunérateur. On estime aujourd'hui leur nombre à 150 000, et ils totaliseraient chacun plus de 10 000 abonnés. Leur proximité apparente constitue le socle de leur popularité, comparativement aux médias traditionnels et à leur vision un brin élitiste. Ils sont désormais un canal de communication privilégié par les marques, auxquelles ils offrent la possibilité d'adopter un nouveau ton.

Certains d'entre eux se hissent à des niveaux très hauts, tel Squeezie, qui totalise plus de 21 millions de followers (dont 17,1 sur YouTube et 4,1 sur Twitch), chacune de ses vidéos représentant bien plus que l'audience des écrans publicitaires du sacro-saint JT de 20 heures de TF1 ! Mais ce phénomène reflète un grand nombre de situations disparates. Ces influenceurs se transforment en régies publicitaires, avec une audience souvent puissante mais sans contenu ou environnement rédactionnel.

n les appelle des «influenceurs» : en montrant et en mettant en valeur des marques, ils sont supposés, d'après le dictionnaire, «faire adopter un point de vue», en l'occurrence inciter à l'achat d'un produit. Véritables «hommes-

Situations, Inoxtag ou Tibo InShape ont remplacé les noms courants. Quant à la forme, elle l'emporte souvent sur le fond (les succès de HugoDécrypte ou de Jean Massiet tiennent beaucoup à leur format). Les valeurs traditionnelles sont complètement renversées : pour représenter une marque, une personnalité se devait d'être performante dans son secteur (sport, mode, cinéma, cuisine...), alors qu'aujourd'hui un in-

fluenceur peut devenir célèbre très rapidement et accéder subitement à un statut de référent. La fameuse prophétie d'Andy Warhol – «À l'avenir chacun aura son quart d'heure de célébrité» – s'est réalisée !

Dans cet univers extrêmement disparate et protéiforme, il y a des distinctions à établir. Un certain nombre de ces influenceurs ont ainsi une expertise à partager, comme dans le streaming, où, par exemple, Gotaga, Kameto ou encore Zerator analysent l'e-sport. Ces passionnés, qui ont patiemment construit leur audience en proposant un contenu à valeur ajoutée, donnent du sens à ce métier et ont conscience de la confiance que leurs abonnés leur accordent.

Le secteur, au cœur de nombreuses polémiques, tend également à se réguler en interdisant la promotion de cer-

tains produits liés à la santé ou à la finance. Pour sortir de cette zone grise, à mi-chemin entre le respect des droits des consommateurs et la réglementation publicitaire, des mesures spécifiques semblent nécessaires. L'Assemblée nationale s'est d'ailleurs saisie du dossier : elle est en train de légiférer afin de favoriser les bonnes pratiques et de proscrire les promotions illicites de certains agents peu scrupuleux. La création récente d'une fédération professionnelle, l'Umicc (Union des métiers de l'influence et des créateurs de contenu), va également dans ce sens.

Démêler le bon grain de l'ivraie : c'est assurément le travail (et sans doute la «purge») auquel il va falloir s'atteler pour que les influenceurs digitaux trouvent progressivement leur légitimité, avec également – en filigrane – une double réflexion sur leur métier et leur utilité.



Par Jérôme Neveu,
président fondateur
du cabinet
Advent Consulting

Les vrais et les faux débats autour du travail

Contre toute attente, la grande majorité des Français est satisfaite de son travail et lui trouve même un sens. La rémunération et les perspectives professionnelles peuvent en revanche être améliorées.

La crise des retraites a eu au moins le mérite de mettre la question du travail sur le devant de la scène. Malheureusement, le débat qui s'est engagé à ce sujet a pris une tournure tellement simpliste et idéologique que l'on voit mal ce qui pourrait en ressortir concrètement.

A en croire certaines personnalités politiques, aussi minoritaires aux élections que tonitruantes dans les médias, le travail en 2023 ne serait qu'une vallée de larmes. On y apprend pêle-mêle qu'il serait devenu absurde, pathogène et, pour tout dire, inhumain. Et ce n'est pas tout : travailler plus longtemps diminuerait également l'espérance de vie, aggraverait les inégalités et accélérerait le réchauffement climatique !

Mais qu'en est-il réellement quand on interroge un vaste échantillon de travailleurs français, que l'on fait parler les données individuelles recueillies et que l'on examine leurs corrélations ? Notre étude récente révèle à quel point la question du travail est victime du syndrome bien connu du « bonheur privé, malheur public », qui est l'une des grandes spécificités de l'opinion publique française : si la perception du travail « en général » semble en effet assez calamiteuse (comme il en est de la perception de notre avenir collectif, de notre place dans le monde, etc.), le paysage est beaucoup plus contrasté lorsqu'on interroge les travailleurs sur leur situation personnelle et concrète.

Ainsi, il apparaît que, comme avant le Covid, plus de 75% des travailleurs s'estiment « satisfaits » ou « plutôt satisfaits » de leur travail, que plus de 80% lui trouvent du sens, qu'une même proportion est satisfaite de son contenu, et que seuls 25% des sondés déclarent éprouver des difficultés à concilier vie familiale et vie professionnelle.

L'étude remet en cause d'autres idées reçues : les travailleurs sont majoritairement satisfaits de leur durée du travail, même si un tiers d'entre eux souhaiterait pouvoir « travailler plus pour gagner plus ». Plus généralement, il n'existe aucun lien statistique entre la durée

du travail et la charge psychique ressentie : un salarié peut souffrir de burn-out, qu'il travaille 35 ou 40 heures. S'agit-il pour autant de nier les difficultés que rencontrent nos compatriotes au travail ? Non, c'est tout le contraire : presque la moitié des Français sont insatisfaits de leur rémunération. Si le phénomène de « grande démission » est un mythe, les actifs sont nombreux à se sentir insatisfaits de leurs perspectives professionnelles, alors même qu'ils seraient prêts à évoluer. De même, ils sont une proportion non négligeable à souffrir du manque de reconnaissance de leur travail.

Enfin, un phénomène d'intensification transparaît clairement : 60% des salariés considèrent que leur charge de travail a augmenté au cours des cinq dernières années, alors même que la durée du travail a stagné depuis le milieu des années 2000 ; l'absentéisme et diverses pathologies psychiques liées au travail, notamment à un télétravail trop intensif, se sont globalement accrus.

Au total, le portrait du monde du travail qui se dessine n'est pas celui dépeint par Zola dans « Germinal », mais plutôt celui d'une France qui travaille peu (un faible nombre d'heures annuelles par habitant en âge de travailler) et mal (charge mentale excessive, organisations du travail à revoir, montée en compétences et mobilité professionnelle insuffisantes), ce qui se traduit au niveau macroéconomique par un décrochage, lourd de conséquences, de notre productivité. Tel est peut-être le cœur du mal français et le sujet qu'il faudrait mettre au centre des débats.

Comme souvent dans notre espace public, le sujet n'est pas bien posé, les défenseurs des chiffres et des réalités peinent à faire entendre leur voix, sans doute par peur d'être « politiquement incorrects ». Ce vide intellectuel et moral ouvre la porte à toutes les exagérations, tous les mensonges, tous les fantasmes, et peut-être un jour à toutes les aventures politiques. Espérons que les débats autour de la question du travail repartiront sur des bases plus saines et plus solides.

*Auteur de l'étude « Les Français au travail : dépasser les idées reçues ».



Par Bertrand Martinot,
économiste et
senior fellow à l'Institut
Montaigne*

Malgré l'entente affichée par le chancelier allemand Olaf Scholz et le président français Emmanuel Macron, les sujets de discorde ne manquent pas.



Le couple franco-allemand est-il proche de la rupture ?

Les coups de canif se multiplient entre Paris et Berlin, qui viennent de s'affronter sur le nucléaire et les voitures à moteur thermique, sans compter une défiance qui s'installe dans le spatial.

U

Un «cher Olaf» par-ci, un «cher Emmanuel» par-là, ponctués de grandes tapes dans le dos... Le 22 janvier à Paris, le président Emmanuel Macron et le chancelier Olaf Scholz ont voulu donner l'image d'un couple franco-allemand soudé. Il fallait bien cela pour célébrer l'anniversaire du traité de l'Elysée, qui a scellé la réconciliation entre les deux pays, il y a soixante ans. Démonstratif, Emmanuel Macron a osé un vibrant : «Nous sommes deux âmes dans une même poitrine», tandis que l'austère Olaf Scholz se contentait de saluer «la formidable machine de compromis» que serait le moteur franco-allemand en Europe. Ils ont ensuite juré, la main sur le cœur, que leurs positions allaient désormais converger dans tous les domaines. Las, alors qu'elles étaient déjà à l'œuvre, les dissensions ont repris de plus belle, sitôt le gouvernement allemand

rentré à Berlin. Et l'hiver a vu les deux pays s'écharper à Bruxelles sur les questions énergétiques.

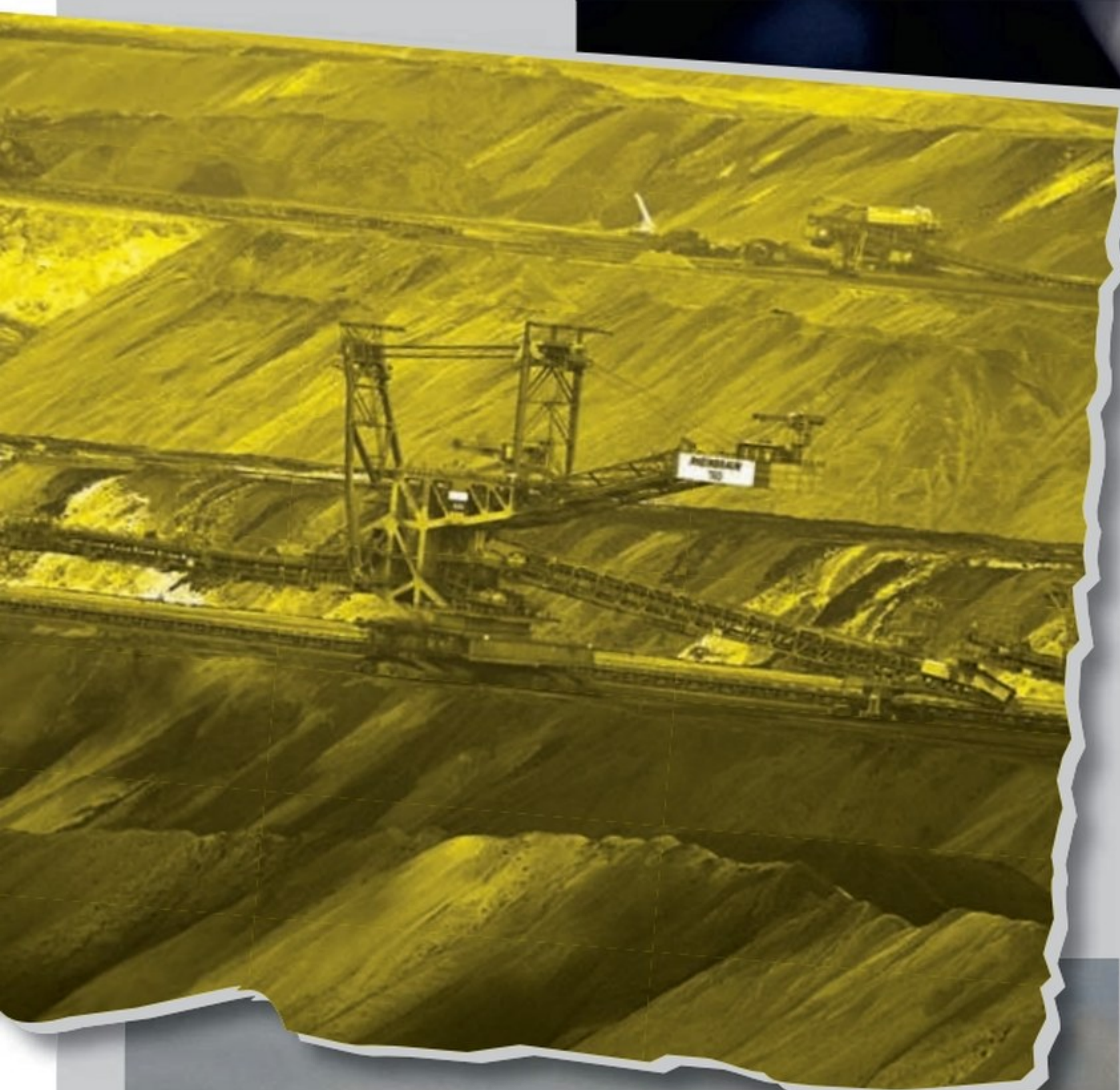
Certes, les deux grandes puissances économiques du continent européen n'en sont pas à leur première crise de ménage. Depuis plus de vingt ans qu'il dirige l'Institut franco-allemand de Ludwigsburg, au nord de Stuttgart, l'universitaire Frank Baasner en a été le témoin, que ce soit au sujet du pacte de stabilité, du plan de sauvetage de la Grèce ou de la crise des migrants. Mais, cette fois-ci, ce parfait francophone est inquiet. «Ce qui a changé, c'est la nature des défis extérieurs que représentent la guerre en Ukraine, la crise climatique et le conflit entre les Etats-Unis et la Chine. Ils créent des contraintes très fortes, ainsi qu'une pression dans le temps.» Les compromis s'avèrent d'autant plus difficiles à trouver que, à chaque sujet épineux, les deux nations entraînent derrière elles d'autres pays membres, au sein d'alliances de circonstance, à géométrie plus que variable. Tour d'horizon des dossiers explosifs du moment.

Energie. PARIS MILITE POUR LE NUCLÉAIRE AU GRAND DAM DE BERLIN

Les choses semblaient pourtant aller dans le bon sens et, face à la crise énergétique déclenchée par le conflit ukrainien, la France s'était engagée en novembre dernier à livrer du gaz à l'Allemagne, tandis que nos voisins avaient promis de sécuriser notre approvisionnement en électricité. Mais, alors que cet accord avait bien fonctionné, la question du nucléaire ➔

Mobilisation

En janvier dernier, des défenseurs du climat, dont Greta Thunberg, au centre, manifestent contre l'extension de la mine de lignite de Garzweiler, en Rhénanie-du-Nord-Westphalie. L'agrandissement de ce gisement a été voulu par le gouvernement allemand pour compenser l'arrêt des importations de gaz russe.



➔ a dynamité cette solidarité. Tout à la relance de la filière, Emmanuel Macron voudrait en effet que l'Europe reconnaisse l'atome comme un atout pour la décarbonation de nos économies. Sauf que l'Allemagne s'y oppose systématiquement. «Le combat antinucléaire, c'est la base politique du mouvement écologiste allemand depuis trente ans, mais aussi le socle de l'actuelle coalition gouvernementale», rappelle Ernst Stetter, économiste et conseiller du président de la Fondation Jean-Jaurès pour l'Europe. Pour Berlin, la transition énergétique repose sur un objectif de 80% d'énergies renouvelables et de 20% de gaz en 2030. La France, elle, mise sur du nucléaire et des renouvelables. Et chacun tente d'infléchir les textes européens dans le sens de son modèle.

A ce petit jeu, la ministre de la Transition énergétique, Agnès Pannier-Runacher, a récemment marqué des points, en nouant une alliance de pays pronucléaires avec la Bulgarie, la Croatie, la République tchèque, la Hongrie, la Finlande, les Pays-Bas, la Roumanie, la Slovaquie, la Slovénie et la Pologne. Un lobbying que Thomas Gelin, chargé de campagne de Greenpeace, suit avec attention, depuis Bruxelles. «Les efforts du gouvernement français ont été particulièrement redoublés cette dernière année pour pousser le sujet dans tous les dossiers où c'est possible», observe-t-il. Face à cette coalition, le camp des «nucléo-sceptiques» paraît moins fourni. «Il y a l'Allemagne, qui est le plus gros pays sorti du nucléaire. Mais aussi l'Autriche et le Luxembourg», énumère-t-il. Ils peuvent compter, dans une moindre mesure, sur l'Espagne, le Portugal, l'Irlande, l'Estonie, la Lettonie et le Danemark.

La situation s'est encore envenimée à propos de la directive sur les énergies renouvelables, qui ambitionne, d'ici 2030, de porter la part de ces ressources à 42,5% de la consommation énergétique globale. «Les discussions ont été compliquées», confesse-t-on au cabinet d'Agnès Pannier-Runacher. Alors que la ministre réunissait ses partisans le 28 mars dernier, juste avant la tenue du Conseil des ministres de l'Energie, les détracteurs de l'atome ont décidé, au même moment, d'organiser un



Le nucléaire, un choix français Au contraire de l'Allemagne, pour qui la transition énergétique repose sur l'objectif de 80% d'énergies renouvelables et de 20% de gaz à l'horizon 2030, la France mise sur du nucléaire et du renouvelable.

L'Allemagne doit remplacer le gaz russe bon marché

contre-petit déjeuner, dans une ambiance de citadelle assiégée. Finalement, la France a obtenu que les quotas sur les énergies renouvelables soient pondérés en fonction du mix énergétique, plus ou moins carboné, de chaque pays. Grâce au nucléaire, ses efforts devraient donc être moins importants. Mais la bataille n'est pas terminée : la réforme du marché de l'électricité et le plan Net-Zero Industry Act devraient susciter quelques escarmouches dans les mois à venir. La France s'y prépare en renforçant son alliance. «Le groupe a vocation à perdurer et à se réunir une fois par mois ou tous les deux mois», confirme l'équipe de la ministre. Une alliance informelle, certes, mais aux effets concrets. «C'est aussi une façon d'envoyer un message à la Commission européenne», glisse-t-on à l'hôtel de Roquelaure. Une ligne de fracture supplémentaire se dessine, sur l'approvisionnement en hydrogène : alors que la France souhaite privilégier une production locale, l'Allemagne entend massivement en importer. Quitte à ce que le gaz provienne de l'autre bout du monde et que des pays émergents se retrouvent à produire une énergie renouvelable uniquement pour l'Europe, et non pour leur propre décarbonation. C'est la raison pour laquelle notre pays surveille les mémorandums d'entente conclus par la Commission, et s'y oppose au cas par cas, comme avec l'Uruguay.

Il faut dire que la position de l'Allemagne n'a rien de confortable, puisqu'elle doit remplacer le gaz russe bon marché, abondamment importé avant l'offensive en Ukraine. «C'est un pays avec une importante industrie lourde et manufacturière, qui vit sous le coup d'une double angoisse : sécuriser son approvisionnement en gaz et maintenir la compétitivité de ses entreprises», détaille Laurence Boone, secrétaire d'Etat chargée de l'Europe. Cette menace quasi existentielle l'a conduit à débloquer dans l'urgence 200 milliards d'euros en octobre dernier, pour protéger les entreprises comme les ménages de la flambée des prix. «Cela a ulcéré ses partenaires européens, qui n'ont pas été consultés et l'ont accusé de faire cavalier seul, souligne Etienne Beeker, économiste de l'énergie et contributeur au site Telos. Il lui faut trouver à tout prix un substitut au gaz russe, qui comptait pour 55% du gaz consommé en 2021», ajoute-t-il. Ce qui explique l'agrandissement de la mine de charbon de Garzweiler, pourtant extrêmement polluante. Et même si, dans un tel contexte, l'arrêt définitif de ses dernières centrales nucléaires peut paraître totalement irrationnel, le ministre allemand de l'Economie et du Climat assume. A sa tête, le charismatique vice-chancelier Robert Habeck, issu des Verts. «Avec la sortie du nucléaire, nous ne faisons que mettre en œuvre ce qui avait été décidé en 2011. Et l'arrêt des trois centrales ne nous a pas empêchés de garantir la sécurité de l'approvisionnement énergétique cet hiver», justifie son cabinet.

Qui en profite pour tacler la France sur «la défaillance de certains de ses réacteurs». Quant au charbon, le ministre se défend de toute contradiction : la situation serait temporaire. «Nous avons prévu d'éliminer progressivement le lignite dans la zone minière rhénane début 2030.» En Allemagne centrale, il faudra plutôt attendre 2038.

Moteurs thermiques. LA VOLTE-FACE DE BERLIN A ÉNERVÉ PARIS

C'est une originalité politique allemande : à l'inverse du système français, centralisé et vertical, le pouvoir y est éclaté, entre le Parlement, les Länder et l'actuelle coalition tripartite. Et cela peut conduire à des volte-face surprenantes, comme dans l'affaire des moteurs thermiques. L'an passé, un accord avait été trouvé pour interdire ce type de propulsion dans le cas des véhicules neufs, dès 2035. «Une décision historique pour le climat», avait salué l'eurodéputé français Pascal Canfin, cette avancée permettant de réduire les émissions de gaz à effet de serre. Validé par le Parlement européen le 14 février, le texte final devait être approuvé par le Conseil de l'Union européenne, une simple ➔



Bras de fer Courant mars, le ministre de l'Economie Bruno Le Maire et son homologue allemand des Finances, Christian Lindner (ici en 2021), se sont affrontés sur la volonté affichée par Berlin de défendre les carburants de synthèse, une technologie développée par Porsche (à gauche), au détriment du tout-électrique.

→ formalité. Coup de théâtre, le 7 mars dernier : l'Allemagne refuse au dernier moment de le voter, formant une minorité de blocage avec l'Italie, la Pologne et la Roumanie. S'ensuivent trois semaines de confusion, Berlin réclamant un engagement en faveur des carburants de synthèse, au nom du principe de neutralité technologique.

Alimenter les véhicules avec ces «e-fuels» est l'obsession d'Oliver Blume, le patron de Volkswagen. Et ses revendications ont trouvé une oreille attentive chez les libéraux allemands (FDP), en particulier auprès du ministre des Transports, Volker Wissing, à l'origine de la bascule. «Cette année ont lieu des élections régionales en Bavière, un Land stratégique. Le FDP, mal placé dans les sondages, a vu là une opportunité d'attirer l'attention», explique Frank Baasner. Qu'importe que les e-fuels soient chers, énergivores et difficiles à produire en quantité suffisante : en s'emparant du sujet, les libéraux entendent rallier des voix. Le chancelier social-démocrate Olaf Scholz finit par les soutenir en espérant en tirer bénéfice, tandis que les Verts en mangent leur chapeau. Même l'industrie automobile allemande est estomaquée. «La plupart des constructeurs comme BMW ou Mercedes-Benz se sont recentrés sur l'électrique et leurs investissements sont planifiés. Ils ne voient pas l'opportunité d'investir sur cette technologie», observe Ernst Stetter, depuis Bonn.

Scandalisée par le stratagème, la France prend la tête des protestataires. Le ministre de l'Economie, Bruno Le Maire, s'invite sur Franceinfo pour tancer son voisin. «Nous sommes prêts à aller au bras de fer sur ce sujet parce que c'est une faute environnementale et économique, et parce que nous avons cinq à dix ans de retard sur le véhicule électrique par rapport à la Chine», menace-t-il le 13 mars. Le ministre allemand des Finances, Christian Lindner, réplique dans «Ouest-France» qu'il est «très regrettable que le gouvernement français annonce un bras de fer». Notre ministre des Transports Clément Beaune surenchérit quelques jours plus tard. «Les constructeurs français comme Renault et Stellantis mettent le paquet sur l'électrique pour qu'on ait des voitures abordables en France (...); on ne va pas tout casser parce qu'il y a des discussions internes à la coalition allemande!», s'insurge-t-il. L'interdiction des voitures à moteur thermique est approuvée par le Conseil de l'Union européenne le 27 mars. En contrepartie, Berlin a obtenu de pouvoir mettre sur le marché, même après 2035, des moteurs à combustion fonctionnant avec des carburants neutres en CO₂ : les fameux e-fuels. Une victoire symbolique, car ce compromis ne concernerait qu'une infime proportion de véhicules, sur le segment du luxe.

Mais si l'épisode a autant suscité la colère de Paris, c'est aussi parce qu'un tel revirement est rarissime à ce stade de la négociation. L'eurodéputé français Christophe Grudler, du groupe Renew, ne s'en est toujours pas remis. «J'ai très mal vécu cette remise en question sur le fond. Quand on pense au temps passé dans les réunions

techniques, politiques, de groupe ou dans les trilogues (réunions des trois institutions de l'UE participant au processus législatif, NDLR), ce sont des milliers d'heures de négociations qui auraient pu être perdues si le texte n'avait pas abouti!» Ce que craignent désormais les parlementaires, c'est que ce précédent incite d'autres pays à imiter Berlin. De manière plus générale, cela a renforcé la défiance entre Français et Allemands, alors même que la coopération souffrait déjà de rivalités industrielles, notamment dans le secteur spatial.

Aérospatial. BERLIN SOUTIENT LE PRIVÉ, CONTRE L'AVIS DE PARIS

Ce devait être la réponse européenne à l'américain SpaceX. Imaginée voici près de dix ans, la fusée Ariane 6 allait permettre des mises en orbite moins coûteuses et doper notre compétitivité. Mais, alors que la mise à la retraite d'Ariane 5 est prévue dès ce mois de juin, toujours pas de millésime 6 à l'horizon pour prendre le relais. Initialement prévu en 2020, le vol inaugural du nouveau lanceur d'ArianeGroup est désormais attendu en fin d'année. Entre crise sanitaire, difficultés techniques et retards dans les essais de mise à feu, les reports et surcoûts se sont multipliés, et ont avivé les tensions entre la France et l'Allemagne, les deux principaux financeurs du projet via l'Agence spatiale européenne (ESA). Bon gré mal gré, les deux pays ont fini par remettre au pot, sans que les divergences soient réglées. «L'Allemagne est à la fois notre principal partenaire et notre principal concurrent dans le spatial en Europe. Tout simplement parce que nous avons un niveau de capacité et de développement équivalent dans ce domaine», décrypte Gaspard Schnitzler, chercheur à l'Iris (Institut de relations internationales et stratégiques).

Bien sûr, les finances pèsent dans ces divergences. Côté français, on aimerait ainsi assouplir la règle du retour géographique, qui veut que les pays participants se voient attribuer des contrats en fonction de leur apport financier, et non de leurs compétences. Un principe qui favorise l'Allemagne, premier contributeur à l'ESA. Et qui a poussé au transfert des missions d'assemblage, d'intégration et de tests du moteur Vinci d'Ariane, depuis le site expert d'ArianeGroup à Vernon, dans l'Eure, vers Lampoldshausen, dans le Bade-Wurtemberg.

Mais c'est l'émergence du New Space, l'industrie spatiale privée, qui fragilise désormais la coopération franco-allemande, jusqu'ici basée sur de grosses structures comme l'ESA et des mastodontes industriels tel ArianeGroup. Si une telle organisation a permis à l'Europe de dominer le marché des satellites commerciaux

Les carburants de synthèse soutenus par Scholz sont chers et énergivores



Rivalités Ariane 6 (à gauche), dont le vol inaugural se fait attendre, est une autre source de tensions entre Berlin et Paris, ses deux plus gros financeurs. L'Allemagne mise en parallèle sur des minilanceurs privés, telle la fusée Spectrum (ci-dessous), qui sont vus comme des menaces par la France.



depuis les années 1980, elle paraît aujourd'hui trop rigide pour Berlin. «Pour favoriser la compétition industrielle et dynamiser l'écosystème, les Allemands soutiennent le développement d'un secteur spatial privé. Ce qui est vu avec méfiance par Paris, qui craint qu'une telle concurrence ne menace les lanceurs traditionnels comme Ariane», analyse Gaspard Schnitzler. Le Centre allemand pour l'aéronautique et l'astronautique (DLR), l'équivalent du Centre national d'études spatiales (Cnes), a par exemple imaginé un concours de start-up pour développer et exploiter commercialement des minilanceurs. Trois acteurs en ont émergé, qu'il soutient financièrement, et qui ont reçu des subventions de l'ESA, dans le cadre d'un partenariat public-privé : Rocket Factory Augsburg, HyImpulse et, surtout, Isar Aerospace. Créé en 2018, ce dernier devrait envoyer plusieurs charges utiles en orbite avant la fin de l'année, de la base norvégienne d'Andoya. Elle a réussi, pour la fusée Spectrum, une levée de fonds de 155 millions d'euros, la plus importante de l'année dans le secteur.

Le gouvernement allemand a aussi favorisé la montée en puissance du gros acteur industriel OHB-System, en lui confiant le développement de satellites d'observation. Cette entreprise, au départ spécialisée dans l'hydraulique, est devenue un rival pour Airbus, pourtant franco-allemand, mais aussi pour le franco-italien Thales Alenia

Space. Elle occupe la troisième place des constructeurs européens. Pire, l'Allemagne n'hésite plus à confier ses lancements institutionnels à des acteurs étrangers comme SpaceX. Même si cela constitue une grave entorse à la règle de préférence européenne (ArianeGroup, Airbus et Arianespace n'ont d'ailleurs pas souhaité commenter ce sujet), l'Allemagne reste persuadée que la concurrence sera bénéfique pour tous. Paris s'est résolu, lui aussi, à développer son propre programme avec Maïa Space, une filiale d'ArianeGroup créée en 2021, dont le minilanceur devrait être opérationnel en 2026.

La signature, il y a deux ans, du programme franco-allemand d'accélération de start-up SpaceFounders pacifiera peut-être les esprits. L'épisode aiderait également la France à sortir de sa vision romantique du «couple franco-allemand». «Les Allemands parlent plutôt de "relation" ou de "moteur franco-allemand", remarque Laurence Boone. Lorsqu'on parvient à se mettre d'accord, cela crée une dynamique européenne. Quand ce n'est pas le cas, il faut que la France cherche des alliances différentes.» C'est le sens du traité du Quirinal, conclu avec l'Italie en 2021, ou du traité d'amitié et de coopération, signé avec l'Espagne en janvier. A noter aussi que les relations se réchauffent depuis peu entre la France et le Royaume-Uni. On appelle cela «ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier».

AMÉLIE CHARNAY

Hybride

Cet aéronef à motorisations électrique et thermique, baptisé Atea, devrait réduire de 80% les émissions de CO₂ sur un vol complet.

L'avion vert se prépare au décollage

Stopper les émissions de CO₂ dans le ciel d'ici 2050, un pari perdu ? Pas pour la dernière génération d'ingénieurs, qui teste de nouvelles motorisations, dont certaines seront présentées au Salon du Bourget.

PHOTOS : FRANCIS ZERA/SP, SP, SP TOTAL



Quinze minutes de vol auront suffi au Lightning McClean pour marquer l'histoire du transport aérien. Le 3 mars dernier à 8h41, cet avion de ligne régional, un Dash 8-300, a décollé de l'aéroport Moses Lake, dans l'Etat de Washington (Etats-Unis) puis est monté jusqu'à 3 500 pieds. Signe particulier : son moteur était propulsé à l'hydrogène. «Tout a parfaitement fonctionné, les bruits et les vibrations sont même moindres qu'avec un moteur conventionnel», a fanfaronné dès son retour sur le plancher des vaches Alex Kroll, un ex-pilote de l'US Air Force qui mène aujourd'hui les vols d'essai pour Universal Hydrogen.

Guillaume Faury, le patron d'Airbus, a des soucis à se faire ! Alors qu'il ne prévoit pas de commercialiser son propre avion à hydrogène avant 2035, la start-up californienne qui a implanté son QG européen dans la même ville que l'avionneur, à Toulouse, pourrait bien lui couper l'herbe sous le pied d'ici un ou deux ans. Sa recette ? Au lieu de fabriquer un nouvel avion en partant de zéro, Universal Hydrogen propose aux compagnies d'adapter leurs vieux coucous. Amelia, petite structure reliant cinq destinations depuis Paris-Orly, dont Brive-la-Gaillarde et Rodez, devrait être de celles-là. «Début 2026 au plus

tard, nous serons ainsi les premiers à proposer des vols à zéro émission de CO₂ en France et en Europe», confie Adrien Chabot, le directeur de l'innovation et du développement durable de ce transporteur pionnier, qui entend faire carburer à l'hydrogène trois de ses ATR 72, à l'aide de la technologie d'Universal Hydrogen. Ses «kits de conversion» incluent une pile à combustible et un moteur électrique placés au niveau de la voilure, ainsi

que des réservoirs à hydrogène – deux capsules installées dans le fuselage, à l'arrière de l'appareil. Leur encombrement nécessitera tout de même de supprimer quatre rangées de sièges, et donc de réduire de 72 à 56 places la capacité de cet avion régional.

C'est le prix à payer pour combattre le «flygskam» (la honte de prendre l'avion), ce mouvement lancé par la passionaria suédoise Greta Thunberg. Alors que le secteur, responsable de 2,5 à 3% des émissions mondiales de CO₂, s'est engagé, fin 2022, à atteindre la neutralité carbone d'ici 2050, c'est même 1 550 milliards de dollars d'investissements qu'il faudra prévoir, selon les calculs de l'Iata (Association du transport aérien international). Pas éton-

nant, dès lors, que les initiatives foisonnent aux abords des tarmacs français, à commencer par celles dédiées aux motorisations plus écologiques. A Belfort, la propulsion à l'hydrogène a par exemple poussé Avions



Hydrogène

Dans sa version provisoire, cet avion régional, équipé par Universal Hydrogen, emporte une pile à combustible sur ses ailes.

Mauboussin, une marque quasi centenaire, à relancer, en plus de son biplace Alérion, un projet d'avion régional Alcyon de six places, qui pourrait décoller en 2027. Tandis qu'à Toulouse, Blue Spirit Aero compte conquérir les écoles de pilotage avec son Dragonfly, un quatre-places propulsé par 12 moteurs à hydrogène.

Pour des trajets en avion moins polluants, de nombreuses start-up se lancent dans la course à l'innovation

Côté propulsion électrique, nos pionniers rêvent tout bonnement de déboulonner Pipistrel Velis Electro, le petit biplace slovène, dont l'autonomie de quarante-cinq minutes le destine essentiellement aux écoles de pilotage, mais qui est à ce jour le seul appareil 100% électrique certifié. À côté de ce modèle, l'Atea fera figure d'ovni, puisqu'il pourra décoller ou atterrir à la verticale, comme un hélicoptère. «Sur un vol complet, ses émissions de CO₂ seront réduites de 80%», assure Jean-Christophe Lambert, le président cofondateur d'Ascendance Flight Technologies, la start-up basée à Toulouse qui a conçu cet aéronef à motorisation hybride (thermique et électrique) de quatre places, taillé à la fois pour l'aviation d'affaires, le transport d'organes et la surveillance aérienne.

Dans la Ville rose, au cœur de l'Aerospace Valley, cette révolution verte booste déjà l'économie locale. À lui seul, le projet du jeune avionneur Aura Aero (130 salariés) devrait générer quelque 1 500 emplois supplémentaires en 2026, lorsque son usine d'assemblage, en cours de construction à l'aéroport de Toulouse-Marcillac, commencera à produire l'ERA (Electric Regional Aircraft). La start-up revendique déjà 330 intentions d'achat pour cet avion de transport régional de 19 places pourvu d'une propulsion hybride. Encore plus avancée, VoltAero, une start-up fondée à Royan (Charente-Maritime) par un ex-ponté d'Airbus, pourrait dévoiler au public l'un des trois appareils de sa gamme d'hybrides Cassio dès ce mois de juin, à l'occasion du Salon du Bourget, qui démarre le 19 juin. «À la différence de ceux de nos concurrents, cet avion a fait ses preuves, insiste Jean Botti, le big boss. Il a 135 heures de vol au compteur.» Son concurrent Daher pourrait aussi profiter de cette grande-messe de l'aérien pour présenter son prototype, issu du programme EcoPulse, mené avec Airbus et Safran.

Mais il n'est pas forcément besoin de changer de moteur pour moins polluer. À La Rochelle, par exemple, Elixir Aircraft s'est inspiré du design des voiliers du Vendée Globe pour réduire de moitié la consommation moyenne de son biplace thermique, intégralement formé de composites ultralégers. En parallèle, tout un arsenal numérique se déploie pour contribuer à réduire les émissions. Ainsi, l'assistant d'écopilotage SkyBreathe, conçu par le toulousain OpenAirlines, s'appuie-t-il sur les données des boîtes noires pour fournir en temps réel des recommandations aux pilotes, en fonction de leur plan de vol. «Notre logiciel peut par exemple leur proposer de rectifier une trajectoire ou de couper un moteur lors du rou-

lage», explique Solveig Moisan, la responsable marketing. Les 55 compagnies équipées de cet outil économisent en moyenne 5% de carburant par an, l'équivalent de 1 million de tonnes de CO₂. Ces algorithmes pourraient même sauver les très décriés jets privés, qui émettent environ cinq fois plus de CO₂ par passager qu'un avion de ligne, et dont on compte pas moins de 35 000 exemplaires en circulation dans le monde. «Sur ce marché, 40% des vols s'effectuent à vide, lorsque l'avion doit se repositionner vers un autre aéroport pour récupérer de nouveaux passagers», note Max Van Cauwenberghe, patron et cofondateur de la start-up poitevine Rise. Le logiciel qu'il a conçu optimise la planification des flottes pour limiter ces trajets superflus, et contribue ainsi à réduire d'environ 15% les émissions nocives.

Cette décarbonation de l'aviation devrait aussi passer par des substituts au kérosène, ce cocktail d'hydrocarbures qui alimente traditionnellement les moteurs des jets. Souvent désigné par son acronyme SAF – «sustainable aviation fuel», ou carburant d'aviation durable –, ce biokérosène promet de réduire jusqu'à 80% des émissions de CO₂. Essentiellement produit à partir d'huile

de friture usagée, le SAF est d'ores et déjà compatible avec les dernières générations de jet. Le biocarburant doit toutefois encore être mélangé à du kérosène, sans dépasser 50% du plein, mais cette limite devrait être levée dans quelques années. Déjà, la France oblige les avions décollant de ses aéroports à utiliser au moins 1% de ce fioul vert. Et les pays membres de l'Union européenne se sont accordés pour en augmenter progressivement la part. Au départ du Vieux Continent, les réservoirs des avions devront contenir au moins 2% de carburant vert dès 2025 puis 6% en 2030, jusqu'à atteindre 70% en 2050. En attendant, les initiatives en faveur de cette énergie écolo se multiplient. L'aéroport du Bourget, champion européen de l'aviation d'affaires, en propose aux jets qui décollent de son tar-

mac. Le plein, qui inclut 30% de SAF, contribuerait à réduire d'un peu plus d'un quart les émissions de CO₂ pour un vol, selon les calculs de TotalEnergies, son fournisseur et l'un des principaux producteurs européens avec le finlandais Neste.

Le problème, c'est que ce SAF reste une denrée rare. La production mondiale a péniblement atteint 300 000 tonnes l'an dernier, soit seulement 0,1% du carburant consommé dans le ciel. Très loin des ambitions de Bruxelles – il en faudrait plus de 450 milliards de tonnes d'ici 2050! –, cette rareté fait aussi du SAF une sorte de caviar pour turboréacteur. Il est quatre à huit fois plus cher que le bon vieux kérosène... Résultat? Alors qu'Air France-KLM n'embarque pour l'heure que 1% de biocarburant dans ses réservoirs, la compagnie a déjà instauré une contribution «carburants d'aviation durables», qui a fait augmenter les billets, en 2022, de 1 à 4 euros en classe éco, et jusqu'à 12 euros en classe affaires. Un comble: alors que l'avion vert n'en est qu'à ses débuts, ses passagers voient déjà rouge!

STÉPHANE BARGE



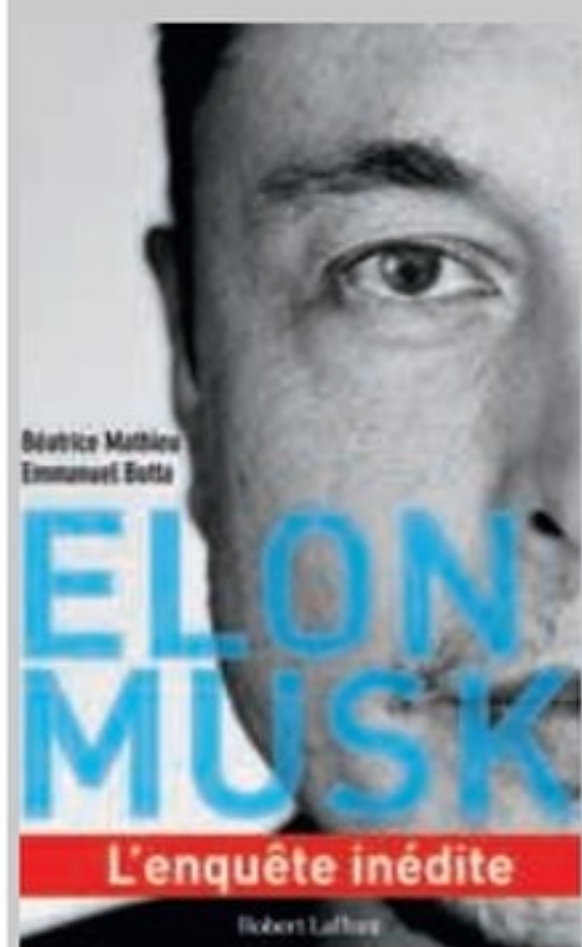
TotalEnergies est l'un des premiers producteurs européens de fioul vert, composé à partir d'huile de friture usagée.

Elon Musk

Un livre enquête foisonnant, dont nous dévoilons les bonnes feuilles, retrace l'ascension et les obsessions de l'homme le plus puissant de la planète.

Sauveur ou fossoyeur de l'humanité?

P



«Elon Musk: l'enquête inédite», de Béatrice Mathieu et Emmanuel Botta. (Robert Laffont)

Pas une semaine ne se passe sans que les saillies et les coups de menton d'Elon Musk viennent électriser les réseaux sociaux. Un jour, le milliardaire défie Poutine en combat «d'homme à homme» pour en finir avec la guerre en Ukraine, le lendemain, il assure qu'il vendra dès 2025 des robots humanoïdes ultrasophistiqués à moins de 20 000 dollars, avant de s'alarmer des progrès fulgurants de l'intelligence artificielle, une technologie, selon lui, «plus dangereuse que l'arme nucléaire pour l'humanité». Pas toujours facile de suivre le fil de la pensée «muskienne»... Seule certitude, le patron de SpaceX, Tesla ou encore Twitter est obsédé par la conquête de Mars, qui doit faire de nous une espèce multiplanétaire et sauvegarder ainsi l'humanité, étant entendu, d'après

Musk, que les coups de boutoir de l'homme ont d'ores et déjà condamné notre bonne vieille planète Terre. Un messianisme technophile à garder à l'esprit pour appréhender la galaxie muskienne qui, entre fusées, bolides électriques, panneaux photovoltaïques, tunnels, Internet par satellites peut sembler aussi géniale que décousue. Même quand il rachète Twitter, c'est, selon ses dires, pour sauver une liberté d'expression qu'il estime en péril. Qu'on aime ou qu'on abhorre l'homme, force est de constater que personne avant lui n'a réussi à renverser la table dans autant d'univers différents à la fois. Entrepreneur aussi génial que borderline, sans filtre ni surmoi, Elon Musk est un véritable personnage de roman fait d'ombre et de lumière. Notre rédacteur en chef, Emmanuel Botta, et Béatrice Mathieu, grand reporter à «L'Express», ont enquêté durant près de deux ans pour tenter de comprendre le phénomène Musk. Extraits.

Le visionnaire

Comme souvent, Elon est en retard. Trop de choses à faire, trop de gens à voir... Le milliardaire a beau travailler comme un damné, les journées de vingt-quatre heures ne suffisent pas à absorber le rythme et les ambitions de l'ogre Musk. Mais l'ingénieur n'aurait raté ce dîner pour rien au monde. Il déploie sa grande carcasse pour s'extraire de sa Tesla et presse le pas en rejoignant le Rosewood, un hôtel tape-à-l'œil aux airs de ranch situé sur les hauteurs de Menlo Park, en Californie, et fréquenté par le gratin des startupeurs de la Silicon Valley. Nous sommes au début du mois de juin 2015 et le soleil déclinant pare ➔



DPA-ZENTRALBILD POOL/ REUTERS

Bourreau de travail,
l'homme aux
multiples facettes,
patron de Twitter
Tesla et SpaceX,
ne connaît pas
de limites. Le mot
«impossible»
ne fait pas partie
de son vocabulaire.

«L'IA est potentiellement plus dangereuse que l'arme nucléaire»

→ les collines alentour d'un délicat voile rose. Un spectacle somptueux auquel Musk ne prête pas la moindre attention. Pas le temps. Notre homme n'a de toute façon jamais été du genre contemplatif. Il pénètre à grandes enjambées dans la salle privée réservée par son vieil ami Sam Altman, le patron du Y Combinator, le plus puissant incubateur de start-up au monde. Les deux hommes s'admirent et se respectent. Ils peuvent passer des heures à discuter de leur vision de l'avenir, des possibilités et des limites de l'allongement de la durée de vie de l'espèce humaine, mais aussi et surtout de l'inexorable essor de l'intelligence artificielle (IA). Autour de la table ce soir-là, justement, se trouve une poignée de chercheurs en IA parmi les plus brillants de leur génération. Parmi eux, Ilya Sutskever, la star montante de Google. A tout juste 30 ans, cet ingénieur canadien d'origine russe a remporté le prestigieux défi ImageNet de reconnaissance d'images, grâce à un programme imitant le fonctionnement des neurones du cerveau. Non loin de lui, Greg Brockman, un jeune mais déjà expérimenté créateur d'entreprise – il n'a alors que 26 ans –, qui vient de quitter son poste de directeur de la technologie de Stripe, une start-up spécialisée dans les paiements en ligne. Une table de grands enfants riches et brillants, persuadés que leur mission sur terre n'est pas, seulement, de voir les millions s'accumuler paresseusement sur leur compte en banque. Leur rêve ? Créer un laboratoire de recherche sur l'IA, totalement indépendant des grands groupes, à but non lucratif, et qui partagerait ses recherches en open source, c'est-à-dire en accès libre, afin que toute l'humanité en bénéficie.

Derrière ce messianisme technophile propre à la Silicon Valley se cache une authentique inquiétude existentielle. Si tous sont persuadés qu'une «intelligence artificielle générale» pourrait aider l'homme à faire exploser les derniers plafonds de verre qui l'entravent, en trouvant des solutions pour guérir des maladies réputées incurables, lutter contre le réchauffement climatique, ou révolutionner le secteur de l'éducation, ils ont parfaitement conscience qu'un outil d'une telle puissance s'avérerait dévastateur entre les mains d'individus malintentionnés. C'est donc lors de cette douce soirée d'été que naît OpenAI. Elon Musk est l'un des premiers et des plus fervents donateurs, Greg Brockman prend la présidence de cette fondation, tandis que le petit génie Ilya Sutskever en devient le directeur scientifique. Durant plusieurs années, l'organisation travaille et grandit dans l'ombre, connue du seul microcosme des ingénieurs spécialisés en IA. Mais en 2022, OpenAI fait une entrée fracassante sur le devant de la scène médiatique avec Dall-E 2, une IA capable de générer des œuvres d'art originales assez bluffantes après que l'internaute

lui a donné quelques indications succinctes. Puis c'est surtout avec le désormais fameux ChatGPT-3, dévoilé la même année, que l'organisation sidère la planète en dévoilant pour la toute première fois une IA capable de répondre quasi instantanément à des questions de toute nature, dans plusieurs langues, avec des résultats le plus souvent pertinents et bien rédigés. L'outil, qui utilise des algorithmes de traitement automatique du langage faisant appel à pas moins de 175 milliards de paramètres, a d'ailleurs réussi à passer le très ardu examen du meilleur master of business administration (MBA) au monde, celui de l'école de commerce de Wharton, située près de Philadelphie (Pennsylvanie), avec la note B1 ! Bien sûr, ChatGPT, encore très perfectible, se contente de digérer ce qu'il a pêché sur le Web. Il n'empêche, une révolution est en marche. Google, de son côté, travaille sur sa propre IA conversationnelle, prénommée Bard, tandis que les géants du numérique chinois, à l'instar de l'e-commerçant Alibaba et du moteur de recherche Baidu, ont déclaré leur intention de lancer leur outil dans les prochains mois. Après avoir déjà investi 1 milliard de dollars dans OpenAI, Microsoft serait prêt à transférer 10 milliards pour que l'organisation, qui compte aujourd'hui 300 salariés, puisse étoffer ses équipes, s'offrir des supercalculateurs toujours plus puissants et entraîner son IA conversationnelle. OpenAI a en effet décidé en 2019 de créer une filiale à but lucratif, afin de se donner les moyens de ses ambitions. Si Microsoft se montre aussi généreux, c'est qu'il espère que ChatGPT permettra enfin à son moteur de recherche, Bing, de concurrencer le mastodonte Google qui s'est arrogé 92% du marché et semble indéboulonnable depuis son lancement à la fin des années 1990. Musk n'a pas publiquement commenté cet accord ; mais on peut aisément imaginer qu'il a interprété cette généreuse enveloppe de Microsoft comme une trahison pure et simple des principes premiers d'OpenAI. Si les raisonnements du patron sont loin d'être toujours linéaires, sa position sur l'IA n'a en effet pas bougé d'un iota ces dernières années. Sa première alerte sur le sujet remonte à un tweet du 3 août 2014 : « Nous devons être très prudents avec l'IA. Potentiellement plus dangereuse que les armes nucléaires. » Le même jour, il précisait sa pensée dans un second tweet : « J'espère que nous ne sommes pas seulement le chargeur de démarrage biologique pour la superintelligence numérique. Malheureusement, c'est de plus en plus probable. »

Le tyran

Malgré le poids des ans – il fêtera ses 52 ans le 28 juin – et une fortune approchant les 200 milliards de dollars, Musk refuse de devenir une « couille molle », pour reprendre l'une de ses expressions favorites. « Elon est une brute de travail. Son bureau était à côté du mien, et je l'ai croisé plus d'une fois à 3 heures du matin », se rappelle Philippe Chain, vice-président de Tesla, chargé de la qualité entre septembre 2011 et décembre 2012. Avec Musk, la notion de jour et de nuit est en effet toute relative. « Il ne s'arrête jamais ! Pendant un an, j'ai dormi avec mon téléphone portable : il peut vous appeler au beau milieu de la nuit





Juin 2012

L'homme d'affaires présente la Tesla Model S, berline de luxe électrique, à Fremont, en Californie.

Ses désirs sont toujours des ordres, même quand ils semblent délirants

et vous dire : «J'ai lu ça dans la presse, c'est absolument faux, il faut que tu ré pares ça!», nous raconte Simon Sproule, vice-président chargé de la communication de Tesla en 2014. Les week-ends ? Une simple extension de la semaine. La seule petite différence est qu'il s'autorise à venir travailler un peu plus tard, souvent accompagné de ses enfants... histoire de passer un peu de temps avec eux. «A l'époque, nous étions en 2011-2012, il était en couple avec l'actrice britannique Talulah Riley. Tous les dimanches, il venait à l'usine avec elle et ses cinq enfants, qui couraient dans l'usine en touchant à tout», raconte un autre ancien de Tesla. «Il n'y a pas de frontière entre sa vie professionnelle et sa vie personnelle : ses assistants gèrent aussi bien ses réunions, ses déplacements à l'étranger que l'anniversaire de ses enfants ou l'organisation des très rares jours de vacances

Octobre 2015

Avec Sam Altman, président du Y Combinator, au Vanity Fair New Establishment Summit.



qu'il s'octroie», complète un autre ancien proche du big boss. Musk s'attend à retrouver ce dévouement absolu au travail chez ses collaborateurs. Pour s'en assurer, il n'hésite pas à leur mettre une pression maximale. «Les diamants sont créés sous pression, et Elon Musk est un maître diamantaire», résumait d'une jolie formule l'ancienne responsable du recrutement de SpaceX Dolly Singh, dans une interview donnée en 2014 au site Insider. Une année dans la galaxie muskienne en vaut deux. Peut-être trois. «Je travaillais soixante à soixante-dix heures par semaine et, quand on était sur un projet important, il n'était pas rare de travailler deux semaines d'affilée sans aucun jour de repos», se rappelle l'ingénieure française Sibylle Delaporte, qui a travaillé pour SpaceX entre 2016 et 2017. Car les désirs du big boss sont toujours des ordres, même quand ils semblent délirants. Philippe Chain peut en témoigner. «Un jour, Elon vient me voir et me dit : "Nous allons livrer les premiers exemplaires de la Model S le 21 juin 2012, avec une cérémonie dans l'usine où les dix premiers clients se verront remettre leurs clés, en présence de journalistes."» Nous sommes à moins de quatre mois de la date fatidique. «Le "petit" souci, c'est qu'à ce moment-là, nous n'avions toujours pas réussi à sortir ne serait-ce qu'une seule voiture zéro défaut!», se rappelle l'ancien de Tesla. Décaler la date de lancement ? Impossible. Les cartons d'invitation ont déjà été envoyés. C'est d'autant plus impossible que l'entreprise est à ce moment-là en pleine traversée de ce que les startupeurs appellent la «vallée de la mort», une période particulièrement périlleuse où les premiers fonds levés commencent à s'épuiser et où l'entreprise ne rentre toujours aucun cash. «On brûlait 10 millions de dollars par jour : le seul moyen d'éviter la faillite qui nous tendait les bras, c'était de parvenir à livrer 5 000 voitures avant la fin de l'année. Et pour cela, il fallait commencer à livrer en juin», poursuit l'ingénieur français. Les bolides arrivent finalement en temps et en heure, avec quelques petits défauts pour certains, au prix d'un travail herculéen des équipes dans les dernières semaines. (...) Alors forcément, les histoires de télétravail, censé permettre aux salariés de s'épanouir en trouvant une meilleure harmonie entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle, ont le don de mettre Elon de très mauvaise humeur. Comme le personnage ➔

PHOTOS : JESSICA BRANDI LIFLAND / POLARIS / STARFACE ; MICHAEL KOVAC/GETTY IMAGES FOR VANITY FAIR



Décembre 2020

Quelques minutes après son lancement depuis la Starbase de SpaceX, située à Boca Chica au Texas, la Starship SN8 explose lors de sa tentative d'atterrissage.

Ses colères et ses humiliations font partie de la légende du personnage

➔ n'est pas du genre à placer son courroux sous le boisseau bien longtemps, à la fin du mois de mai 2022, il envoie un e-mail à tous les salariés de Tesla. L'objet est des plus clairs : «Remote work is no longer acceptable» («Le télétravail n'est plus acceptable»). Et le contenu de la missive ne laisse guère de place au doute : «Toute personne qui souhaite travailler à distance doit être dans le bureau pour un minimum (et je veux bien dire un "minimum") de 40 heures par semaine ou quitter Tesla. C'est moins que ce que nous demandons aux ouvriers des usines.» Le milliardaire croit néanmoins bon de préciser sa pensée par un autre message, posté dans la foulée, titré «To be superclear» («Pour être très clair»). Il y indique : «Si vous ne vous présentez pas, nous considérerons que vous avez démissionné.» (...) Pour le patron de Tesla, de Twitter et de SpaceX, on n'infléchit pas le destin de l'humanité entre un rendez-vous pour l'inscription du petit dernier au karaté et un cours de méditation. (...) Pour écrire une nouvelle et glorieuse page de l'histoire de l'espèce humaine aux côtés de l'homme le plus riche de la planète, il faut donc être brillant, endurant, mais également avoir les nerfs sacrément solides. Les colères et humiliations muskiennes font partie de la légende du personnage. Chez les salariés, un terme circule même sous le manteau pour qualifier ces moments où le grand patron vous tombe dessus en piqué : «C'est le shit roll ("rouleau de merde"). Arrivé à un certain niveau, il est compliqué d'y échapper, assure un ancien top manager de Tesla spécialiste en logiciels. Sur la dizaine de fois où j'ai rencontré Musk, il a dû y avoir

deux moments agréables. Toutes les autres fois, j'ai cru que j'allais me faire virer.» La matière Musk est en effet hautement inflammable. «La chose qui peut le mettre très, très en colère, c'est l'impression que vous ne vous donnez pas à fond. Alors là...», souligne Simon Sproule. Mais la tempête Elon peut s'abattre aussi, voire surtout, si vous n'avez pas atteint l'objectif assigné, ou si vous répondez mal ou à côté, lorsqu'il vous pose une question. «Je me rappelle notamment une réunion avec les 40 plus hauts managers de Tesla, durant laquelle un responsable du pack batterie n'avait pas réussi à lui donner une réponse satisfaisante. Il s'était fait démolir par Musk, c'était vraiment moche à voir : "De toute façon, tu n'es qu'une merde, j'en ai marre de voir ta gueule. Tu dégages de mon entreprise MAINTENANT!" L'autre était sorti en pleurant. Tout le monde regardait ses chaussures», se souvient un participant. Dans un tel cas, la sentence est définitive et applicable immédiatement. «À ses côtés, il a toujours un ou deux assistants qui notent tout, et qui sont prêts à appeler la sécurité si jamais la personne licenciée n'obtempère pas», raconte un autre ancien. Dans les faits, nul n'a jamais essayé de se frotter au gaillard de 1,88 mètre.

Le pirate

Le carcan des règles, de la bienséance et de la morale ? Très bien pour les autres, pour les gens normaux, pour la «piétaille». Lui a trop à faire et trop peu de temps pour se laisser corseter. La mission de faire de l'être humain une espèce multiplanétaire afin d'assurer sa survie, quand notre bonne vieille Terre, lassée des coups de boutoir et de l'ingratitude humaine, aura rendu l'âme, autorise tout. Si les startupeurs de la Silicon Valley ont, gravée dans leur ADN, la transgression inhérente selon eux à l'innovation, Elon Musk a élevé la piraterie au rang d'art de vivre. Le cadre, quel qu'il soit, est fait pour être bousculé, rudoyé, remodelé, jusqu'à ce qu'il ait revêtu la forme adé-

quate et épouse le tourbillon de ses ambitions, quitte à mordre la ligne rouge, à s'attirer l'opprobre général, et parfois même à mettre ses business en danger. En effet, quand la loi devient selon lui oukase, ou que la réglementation ne progresse pas assez vite pour suivre ses grandes enjambées, alors Musk n'hésite pas à passer outre. Tout simplement. Selon l'ego boursouflé du milliardaire, ce n'est pas à lui de s'adapter au monde et à ses petites règles mesquines, mais bien au monde de se mettre en ordre de marche en vue de suivre la cadence. Aveuglé par son hubris, Musk semble parfois s'imaginer au-dessus de la justice des hommes. Mais si le fantasque milliardaire n'en fait souvent qu'à sa tête, c'est surtout qu'il est bien décidé à écrire son propre évangile, avec en point de mire son rêve martien, une destinée dont il semble impossible de le détourner. «Elon est quelqu'un que rien ni personne ne peut arrêter, quand il s'est fixé un objectif; je ne l'ai jamais vu avoir peur, même dans des moments où il risquait de tout perdre», raconte un de ses anciens bras droits chez Tesla. (...)

En mai 2020, durant la phase la plus aiguë de la pandémie de Covid-19, le Jack Sparrow de la Silicon Valley n'a ainsi pas hésité à jouer au chamboule-tout avec la réglementation. Le milliardaire avait décidé de rouvrir son usine Tesla de Fremont où se côtoient quotidiennement 10 000 salariés, bravant l'interdiction du comté d'Alameda, où est implanté le site. Pas de réelle surprise pour les autorités, puisque notre homme n'avait eu de cesse, les mois précédents, de qualifier le Covid-19 de maladie «stupide», de dénoncer le confinement comme une décision «fasciste», et avait prévenu très clairement de son intention de relancer ses lignes de production pour livrer des clients toujours plus nombreux malgré la pandémie, voire de délocaliser son usine dans un Etat plus permissif. Bravache, Musk avait annoncé le matin du 11 mai sa décision, comme toujours via son porte-voix officiel, Twitter: «Tesla reprend la production aujourd'hui, contre les règles du comté d'Alameda. Je serai dans les rangs avec tout le monde. Si quelqu'un est arrêté, je demande que ce soit moi, et moi seul.» (...) Il faut dire que Musk se savait en position de force. Tesla est en effet l'un des plus grands employeurs privés de Californie et le gouvernement Trump lui avait claire-

Il veut écrire son propre évangile avec, pour objectif, son rêve martien

ment affiché son soutien. Le jour même où l'entrepreneur se mettait hors la loi en relançant la production sur le site de Fremont, le secrétaire au Trésor de l'époque, Steven Mnuchin, déclarait en direct sur CNBC: «Je suis d'accord avec Elon Musk. (...) La Californie devrait se concentrer sur ce qu'elle doit faire pour résoudre les problèmes de santé, afin qu'Elon Musk puisse ouvrir rapidement et de façon sûre, sinon elle va s'apercevoir qu'il a déménagé sa production dans un autre Etat.» Trump lui-même y était allé de son tweet: «Cela peut être fait rapidement et en sécurité.» Finalement, après un semblant d'accord sur les conditions de travail à mettre en place dans l'usine, le patron n'a jamais été inquiété par la justice de son pays. (...)

Quand il ne nargue pas les autorités californiennes, le milliardaire s'amuse à jouer au chat et à la souris avec la puissante Federal Aviation Administration (FAA). Nous sommes le mercredi 9 décembre 2020, et le ciel, d'un bleu intense, est parfaitement dégagé au-dessus de la Starbase de SpaceX, située à Boca Chica au Texas. Un temps idéal pour le premier test grandeur nature de la SN8 (Starship number 8), qui espère atteindre le cap des 10 kilomètres d'altitude. Sur le live officiel YouTube qui diffuse l'événement, plus de 600 000 personnes rivées à leur écran contemplent le mastodonte s'élever dans les airs, réaliser un vol parfait de six minutes et trente secondes, avant une spectaculaire remise à la verticale de la fusée pour la dernière phase – la plus risquée – de l'atterrissage. Revenu à trop grande vitesse vers le sol, le prototype explose soudain dans une gigantesque boule de feu et un bruit de tous les diables. «Félicitations à l'équipe SpaceX, ouais», tweete dans la foulée le big boss, qui avait prédit que son engin n'avait qu'une chance sur trois d'atterrir en un seul morceau. A Washington, dans les bureaux de la FAA, l'atmosphère est lourde, tandis que les hauts gradés de l'agence se réunissent en urgence pour préparer leur riposte face à cette giflette monumentale: Musk a fait décoller sa fusée alors qu'ils s'y étaient clairement opposés. Du jamais-vu dans l'histoire astronautique! Ils pensaient l'homme un brin loufoque, ils le découvrent incontrôlable.



PHOTOS: GENE BLEVINS/ REUTERS; PATRICK PLEUL/DPA PICTURE-ALLIANCE VIA AFP

Août 2021

Le P-DG de Tesla et Armin Laschet, président de la CDU et ministre-président de la Rhénanie-du-Nord-Westphalie, sur le site de production de la Gigafactory, à Grünheide, près de Berlin.

Impôts

Comment déjouer les pièges et les contrôles

Les 10 niches fiscales qui coûtent le plus cher à l'Etat

Nature de l'avantage au titre de l'impôt sur le revenu	Manque à gagner en 2021 ⁽¹⁾ (Nbre de ménages bénéficiaires)	Manque à gagner en 2023 ⁽¹⁾⁽²⁾
Crédit d'impôts au titre de l'emploi d'un salarié à domicile	4,7 milliards (4 292 689)	7,9 milliards
Abattement de 10% sur le montant des pensions et des retraites ⁽³⁾	4,3 milliards (14 748 524)	4,4 milliards
Exonération d'impôts pour les heures supplémentaires	2,1 milliards (NC)	1,8 milliard
Exonération d'impôts des sommes versées au titre de l'épargne salariale	2 milliards (NC)	2 milliards
Exonération pour prestations familiales et allocation aux adultes handicapés	1,8 milliard (NC)	1,8 milliard
Déduction des dépenses de réparations et d'amélioration immobilières	1,7 milliard (1 700 000)	NC
Réduction d'impôts au titre des dons aux œuvres	1,6 milliard (516 615)	1,7 milliard
Exonération ou imposition réduite pour l'assurance vie	1,2 milliard (NC)	1,3 milliard
Crédit d'impôts pour les frais de garde des enfants âgés de moins de 6 ans	1,1 milliard (1 808 571)	1,2 milliard
Réductions d'impôts pour les investissements locatifs Duflot et Pinel	1,1 milliard (297 313)	1,5 milliard

(1) En euros. (2) Prévisions. (3) Y compris pensions alimentaires. **NC**: non communiqué.
Source: «Annexe au projet de loi de finances pour 2023. Evaluation des voies et moyens.
Tome II: les dépenses fiscales».



Hormis la taxe foncière qui flambe, les impôts baissent en 2023. Mais attention, le fisc ne badine plus avec la fraude. Grâce à l'IA, vous n'avez plus beaucoup de secrets pour lui...

Emmanuel Macron, ce président qui refuse, même après les pires crises, d'augmenter les impôts des Français, voudrait continuer à les baisser, notamment pour ceux qui travaillent et pour les classes moyennes – celles qui ne sont pas assez pauvres pour toucher les aides sociales, mais pas assez riches pour avoir le sentiment de vivre bien. Un casse-tête à l'heure où les finances publiques sont au plus mal. En attendant de connaître les arbitrages gouvernementaux, il va falloir vous intéresser à vos impôts. L'heure est venue de déclarer vos revenus. Un passage obligé ! Mais, là encore, la potion devrait être plus douce que par le passé : les tranches d'imposition et certains plafonds ont en effet été revalorisés plus que l'inflation (5,4% contre 5,2% pour la hausse des prix en 2022). De petits coups de pouce qui vous feront payer moins.

Et vous pouvez encore faire quelques économies d'impôts en suivant les conseils de Capital et en faisant les bons choix au moment de remplir votre formulaire. A quel régime déclarer les gains de vos placements ou vos revenus fonciers ? Qui doit opter pour les frais réels ? Et faut-il détacher ou pas les enfants majeurs ? Cette année, en prime, vous devrez remplir la déclaration de vos biens immobiliers, pour déterminer ce qui relève de votre résidence principale, de votre résidence secondaire ou de vos logements vacants. Une nouvelle formalité à effectuer pour le 30 juin au plus tard. Seule ombre au tableau : la taxe foncière, qui, dans certaines villes mises à mal par la hausse des prix de l'énergie notamment, subit une véritable flambée.

Mieux vaut ne pas jouer avec le fisc. Dans le plan de lutte contre la fraude qu'il vient de dévoiler, il prévoit d'augmenter de 25% d'ici 2027 les contrôles sur les particuliers ayant un gros patrimoine – il sera en revanche plus accommodant avec les classes moyennes. Il en a les moyens, grâce à la masse de données qu'il traite et à l'intelligence artificielle pour les recouper. Nous avons fait le tour du service, qui manie algorithmes et autres joyeusetés. Que savent-ils exactement de vous ? Un reportage exclusif à lire page 88 !

MIREILLE WEINBERG

Le président qui refuse d'augmenter les impôts

Emmanuel Macron reste inflexible et ne veut pas entendre parler d'une quelconque hausse des prélèvements. De peur de ruiner l'attractivité et la croissance retrouvées.

Quand on lui dit qu'il «agace» la majorité, Jean-Paul Mattei retient un rire facétieux. «Je n'agace pas la majorité ! Je considère qu'on est élu pour améliorer la vie des Français. Et si nous n'envoyons pas maintenant des signes de solidarité, nous allons patiner dans ce mandat...», rétorque l'élus des Pyrénées-Atlantiques. Président du groupe démocrate (MoDem et indépendants) à l'Assemblée nationale, proche de Renaissance, le député était devenu un caillou dans la chaussure du gouvernement au moment de l'examen du dernier budget. Il avait alors réussi à faire passer un amendement qui proposait de relever la flat tax à 35% pour les «superdividendes», sous les applaudissements d'élus de gauche... et les grimaces de l'exécutif ! Le 49.3 est passé par là, enterrant pour un temps cette proposition hardie. Six mois plus tard, le Béarnais, qui conduit une mission d'information sur la fiscalité du patrimoine, revient à la charge. «Lorsque le président parle de contribution exceptionnelle en cas de rachat d'actions par les grandes entreprises, moi, j'aimerais bien qu'il parle aussi d'impôts !», persiste le trublion du centre.

Mais augmenter les prélèvements, Emmanuel Macron ne veut pas en entendre parler. Le locataire de l'Élysée l'a martelé lors de son allocution qui a suivi la séquence mouvementée des retraites :

«La réponse ne pouvait pas être de baisser les pensions, elle ne pouvait pas être non plus d'augmenter les cotisations de ceux qui travaillent.» Sitôt appuyé par son ministre de l'Economie Bruno Le Maire, qui dès le lendemain allumait un contre-feu, assurant vouloir traquer la fraude sociale, cet argent «renvoyé au Maghreb ou ailleurs». Lors des débats sur l'équilibre de nos pensions, plusieurs voix s'étaient pourtant élevées pour tenter de dégager d'autres sources de financement : augmenter les cotisations, revoir les allègements de charges sur les bas salaires ou encore faire participer les retraités, via, par exemple, une hausse de la CSG (contribution sociale généralisée)... A chaque fois, ces propositions se sont vu opposer une fin de non-recevoir. Il faut dire qu'Emmanuel Macron garde un souvenir amer de sa dernière tentative du genre, quand il avait supprimé les cotisations chômage et maladie sur les fiches de paie des salariés, basculées en hausse de 1,7 point de CSG, dont est redevable l'ensemble des contribuables... retraités compris. Bonjour la levée de boucliers ! Si bien qu'aujourd'hui, plus question de revenir sur la politique des allègements fiscaux. Au contraire, la majorité entend poursuivre les baisses d'impôts promises, comme celle de la CVAE (cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises), qui disparaîtra totalement fin 2024. Devant la commission des Finances de l'Assemblée nationale fin avril, le ministre délégué chargé des Comptes publics Gabriel Attal a laissé

entendre que le gouvernement continuerait aussi de baisser les impôts sur les classes moyennes. Seule concession, liée à la situation des comptes publics : une pause dans le relèvement de l'abattement sur les droits de succession et l'ouverture de la déclaration commune d'impôt sur le revenu aux concubins. Mais le sujet devrait revenir sur la table. «La baisse des impôts fait partie de l'identité de notre majorité», a répondu Bruno Le Maire lors de la présentation en avril du programme de stabilité de la France, le document envoyé à Bruxelles pour tracer la trajectoire des finances publiques d'ici à 2027. Depuis six ans, nous avons baissé les impôts et refusé cette facilité de l'augmentation des taxes. Nous ne varions pas.»

Il faut dire que, malgré les allègements de la fiscalité depuis 2017, notre pays reste leader en matière de prélèvements obligatoires. A 47% du PIB en 2021, la France arrive en deuxième position des pays européens juste après le Danemark (48,8%). Au total, ce sont pourtant 50 milliards d'euros qui ont été redistribués sous le premier quinquennat, dont 24 milliards pour les ménages avec la suppression de la taxe d'habitation, la baisse de l'impôt sur le revenu ou encore celle des cotisations sociales. «Il y a eu des hausses comme celle de la fiscalité énergétique qui avait été stoppée avec les Gilets jaunes, et la fiscalité sur le tabac, qui représente près de 4 milliards d'euros. Mais l'effet net reste à la baisse des prélèvements obligatoires», précise Brice Fabre, économiste à l'Institut des politiques publiques (IPP).

La baisse de l'impôt sur les sociétés, c'est 20 milliards d'euros redonnés aux patrons

Résultat : le revenu disponible a augmenté pour tous les ménages – certes de 0,8% pour les 5% les plus modestes, contre 3,3% pour les 1% les plus aisés, mais aussi de 2,6% pour les actifs en poste, en ligne avec l'objectif du gouvernement de favoriser le travail. Côté entreprises, la baisse du taux de l'impôt sur les sociétés, passé de 33 à 25%, et la première salve de réductions de la CVAE ont permis de redonner une vingtaine de milliards d'euros aux patrons. Quant à la réforme de la fiscalité du capital, elle aura coûté quelque 3 milliards d'euros aux comptes publics. Pour rappel, il s'agissait de supprimer l'impôt sur la fortune (ISF), remplacé par un seul impôt sur la fortune immobilière (IFI), et d'instaurer un prélèvement forfaitaire unique de 30% sur les revenus du capital – la fameuse ➔



EMMANUEL MACRON
(DEPUIS 2017)

2018 Suppression de l'impôt de solidarité sur la fortune (ISF), remplacé par l'impôt sur la fortune immobilière (IFI); mise en place du prélèvement forfaitaire unique sur les revenus du capital (PFU)

2018-2023 Suppression de la taxe d'habitation



FRANÇOIS MITTERRAND
1981-1995

1982 Création de l'impôt sur les grandes fortunes (ISF)

1983 Doublement de la dernière tranche du barème de l'impôt sur les successions

1991 Création de la contribution sociale généralisée (CSG)



JACQUES CHIRAC
1995-2007

1998-2000 Réductions des cotisations sur les bas salaires, liées à la mise en place des RTT

2002-2006 Baisse de l'impôt sur le revenu

2003 Baisse des cotisations patronales jusqu'à 1,6 Smic



NICOLAS SARKOZY
2007-2012

2007 Défiscalisation des heures supplémentaires; exonération des droits de succession pour le conjoint

2012 Taxe sur les hauts revenus



FRANÇOIS HOLLANDE
2012-2017

2012 Hausse de l'impôt pour les hauts revenus

2013 Revenus du capital imposables au barème de l'impôt sur revenu; baisse de l'impôt sur le revenu pour les ménages modestes

➔ flat tax. «Symboliquement, c'est important, mais, budgétairement, cela ne compte pas beaucoup», souligne François Ecalte, ancien magistrat à la Cour des comptes et président du site spécialisé sur les finances publiques Fipeco.

Or ces réformes ont permis des ajustements par rapport à nos voisins européens : selon Fipeco, les prélèvements sur le travail ont diminué entre 2016 et 2021, faisant reculer l'Hexagone de la deuxième à la cinquième place des pays les plus taxés. Et nous avons atteint le troisième rang en matière d'imposition du capital, derrière le Luxembourg et la Belgique. De quoi nourrir l'argumentaire face à ceux qui voudraient ressusciter l'ISF... «Il ne faut surtout pas revenir sur ces réformes, sauf à remettre en cause les résultats obtenus, qui nous ont permis de revenir dans les standards européens. Avec la flat tax, nous sommes retournés dans la moyenne de ce qui se fait sur la fiscalité du patrimoine», défend Mathieu Lefèvre, député Renaissance au sein de la commission des Finances. Ces résultats se traduisent aussi par le retour en France de contribuables imposés sur le patrimoine : en 2020, pour la troisième année consécutive, le solde entre les retours et les départs est resté positif à + 160, contre - 550 avant la réforme. En outre, depuis 2018, la hausse des versements des dividendes, qui a permis d'encaisser plus de recettes fiscales, a atténué les impacts budgétaires du passage à la flat tax.

La France est le pays le plus attractif d'Europe en matière d'investissements étrangers

Si ces ristournes ont un coût pour nos finances publiques, le gouvernement reste donc persuadé qu'elles ont permis à la France de retrouver sa compétitivité. «Emmanuel Macron prend très à cœur cette dynamique d'attractivité, ce qui n'est pas absurde d'un point de vue de stratégie économique», analyse Nicolas Véron, cofondateur du think tank Bruegel et chercheur au Peterson Institute for International Economics. Il est vrai que l'Hexagone est, depuis quatre ans consécutifs, le pays le plus attractif d'Europe en matière d'investissements étrangers, avec 1 259 projets

Le taux d'imposition des 0,01% les plus riches se rapproche de zéro

recensés en 2022, en hausse de 3% par rapport à 2021. La fiscalité n'est pas la seule explication. «Mais ces réformes ont été perçues très positivement dans la sphère financière. Ce qui l'illustre le plus, c'est la recomposition du paysage après le Brexit, et la surprise de voir Paris émerger comme le grand gagnant», avance Nicolas Véron. Il ne croit pas si bien dire : d'après le baromètre EY sur l'attractivité du pays, l'Ile-de-France arrive pour la première fois dans l'histoire de ce classement en tête des régions qui attirent le plus d'investissements étrangers, devant le Grand Londres. «C'est un élément assez spectaculaire dans notre baromètre, qui a 22 ans», précise Marc Lhermitte, associé chez EY. Bémol : la France peine encore à attirer les sièges sociaux. En dix ans, Londres en a récupéré quatre fois plus... «La fiscalité des dividendes et des plus-values n'est pas encore au niveau en France pour attirer ces quartiers généraux», souligne l'expert.

L'autre argument en faveur du maintien de cette politique avantageuse vient du Medef. Selon une note relayée par «Les Echos», l'organisation patronale défend la baisse du taux de l'impôt sur les sociétés (IS), ramené de 33% à 25%, qui aurait entraîné un bond dans les recettes fiscales. «Sur les comptes publics, on s'est aperçu que baisser les impôts ne voulait pas dire baisser les rentrées fiscales», assure Mathieu Lefèvre. Après la réforme de l'IS, l'Etat a en effet dégagé 59 milliards d'euros en 2022, contre 36,4 milliards en 2020, concède l'Observatoire de la justice fiscale... Mais, selon le site créé par Attac, ce rendement se-

rait davantage lié à la reprise de 2021, aux superprofits et à la baisse des impôts de production. «Si on avait gardé le taux initial, nos rentrées fiscales auraient été nettement plus importantes avec la forte activité de l'année post-Covid», argue Eric Coquerel, député La France insoumise et président de la commission des Finances de l'Assemblée.

Dans les couloirs du Palais-Bourbon, une riposte se prépare d'ailleurs face au dogme des baisses d'impôts. Deux missions d'information sur la fiscalité, l'une sur celle du patrimoine portée par Jean-Paul Mattei et Nicolas Sansu (PCF-Nupes), l'autre sur celle des entreprises menée par Eric Coquerel et le rapporteur général du budget à l'Assemblée nationale Jean-René Cazeneuve (Renaissance), doivent rendre leurs préconisations en juin. «Sur la question de savoir si les mesures prises depuis 2017 ont été pertinentes et ont permis de rendre notre pays attractif, je pense que oui. Mais nous sommes peut-être allés trop loin sur la flat tax à 30%», réitère Jean-Paul Mattei. Le monsieur superdividendes du MoDem n'exclut pas que ses propositions, notamment de relever temporairement la flat tax à 35%, trouvent leur place dans un texte autonome. Un «coup d'épée dans l'eau, balaie Philippe Bruneau, président du Cercle des fiscalistes. Pour la plupart, ces dividendes sont versés sur des produits d'épargne qui capitalisent (assurance vie, PEA, PER...), et où ils ne subissent pas l'impôt. Si la mesure est temporaire, les agents économiques se contenteront de différer leurs opérations.»

Une nouvelle étude de l'IPP sur l'imposition des plus gros patrimoines, réalisée à partir des données du fisc, pourrait néanmoins donner du grain à moudre aux détracteurs de la politique fiscale d'Emmanuel Macron. Selon Eric Coquerel, qui en a eu des échos, elle montrerait que le taux d'imposition des 0,01% les plus aisés se rapproche de zéro. «Ce n'est pas qu'une question de justice fiscale : ce sont des milliards qui échappent à l'impôt», tance l'élus Insoumis. Pour calmer les esprits échauffés par le contexte social, il faudra donc au moins s'attaquer à cette «fraude d'en haut». Cet argent qui, n'en déplaise à Bruno Le Maire, ne part pas seulement «au Maghreb ou ailleurs»...

CONSTANCE DAIRE

TOP 5 DES PAYS EUROPÉENS AVEC LA PLUS FORTE PRESSION FISCALE

48,8%
Danemark

47%
France

46%
Belgique

43,7%
Autriche

43,6%
Italie

Taux de prélèvements obligatoires, en pourcentage du PIB.

Source: Eurostat

PARCE QUE VOTRE RETRAITE MÉRITE PLUS QU'UN AVANTAGE FISCAL !

épargne & prévoyance

mif

2,50 %
nets en
2022⁽¹⁾
sur le fonds en euros

Les rendements passés ne préjugent
pas des rendements futurs.

✓ **Aucuns frais**
sur les versements
et les arbitrages

✓ **Une gamme courte d'unités
de compte** rigoureusement
sélectionnée, déclinée
en **3 modes de gestion**
pour répondre au profil
de chaque épargnant

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

✓ **...et aussi la déductibilité
fiscale** de vos versements⁽²⁾

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



Jurys composés
de journalistes et/ou
de professionnels

**Découvrez MIF PER Retraite,
multirécompensé par la presse spécialisée
sur mifassur.com ou au **09 70 15 77 77****
Appel non surtaxé

**Jusqu'au 15 juillet 2023, 100 € offerts⁽³⁾
(sous conditions) pour toute première adhésion**

(1) Net de frais de gestion et avant prélèvements fiscaux et sociaux. (2) Dans la limite des plafonds disponibles.

(3) Prime de 100 € versée pour toute 1ère adhésion à « MIF PER Retraite » effectuée aux conditions ci-après entre le 01/04/2023 et le 15/07/2023, sous réserve d'un versement initial de 1 500 € minimum (hors versements programmés), et de fournir l'ensemble des pièces justificatives requises pour la validation de l'adhésion. La prime sera affectée sur l'adhésion selon la répartition de l'épargne constituée. Le versement de la prime sur l'adhésion est définitivement acquis passé la 1ère année d'adhésion. Offre non cumulable.

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

MIF : LA MUTUELLE D'IVRY (la Fraternelle)

Siège social : 23 rue Yves Toudic - 75481 PARIS CEDEX 10 / Tél. 0 970 15 77 77 / www.mifassur.com

Mutuelle soumise aux dispositions du livre II du code de la mutualité - Identifiée sous le numéro SIREN 310 259 221

Contrôlée par l'ACPR - 4 place de Budapest - CS 92459 - 75436 PARIS CEDEX 09

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



Intelligence collective

Inspecteurs des finances publiques, informaticiens et data scientists travaillent dans le même bureau, chacun se nourrissant de l'expérience des autres, pour bâtir un solide dispositif de contrôle.



Codage

Un informaticien est en train de coder. Une étape nécessaire pour préparer les données et nettoyer les fichiers, avant de les croiser, pour en faire ressortir les anomalies.

Au cœur de la cellule high-tech antifraude du fisc

La Direction générale des finances publiques est dotée d'un service de contrôle qui allie intelligence artificielle, croisement des données et logiciel de pointe. Voici comment le Trésor public traque les resquilleurs. A bon entendeur.

Dans le hall d'accueil, des jeunes gens jouent au baby-foot. Une scène habituelle comme dans n'importe quelle entreprise de la tech ? Pas vraiment. Nous sommes dans l'antre du contrôle fiscal, à Paris, à la Direction générale des finances publiques (DGFIP)...

Passé le hall, on est très loin des codes flashy propres aux start-up quand on arpente les 260 000 mètres carrés des bâtiments Sully et Turgot à Bercy, juste en face du ministère des Finances : tout est sombre, du sol au plafond, jusqu'aux murs marron qui bordent les longs couloirs de cet immense labyrinthe. Le côté high-tech ne transparaît ni dans l'architecture, ni dans la décoration des locaux, mais plutôt dans le profil de certains des agents qui les peuplent. C'est ce que nous allons découvrir avec Stéphane Créange, sous-directeur du contrôle fiscal, qui a accepté de recevoir Capital et de nous présenter l'un de ses services de pointe, chargé de l'utilisation de nouveaux outils antifraude. Son objectif ? Faire parler les données, l'intelligence

PHOTOS : JÉRÉMY LEMPIN POUR CAPITAL



Data scientists

Diplômé de Centrale Marseille, Thibaut Lemarchand (24 ans, à gauche) est le plus jeune data scientist du service. Son chef d'équipe, Haicheng Tao, est diplômé de CentraleSupélec.



Galaxie

Le chef d'équipe des data scientists, Haicheng Tao, nous montre l'outil Galaxie sur son écran. Un logiciel qui permet, en un seul clic, de visualiser tous les liens d'un contribuable avec des entreprises ou des associés.

artificielle, les algorithmes et les réseaux sociaux... Alors, Big Brother nous observe-t-il ? Nous avons enquêté au sein de ce service.

L'ATOUT DES DATA SCIENTISTS

SJCF-1D, tel est le nom de l'un des quatre grands bureaux de la DGFIP, celui justement chargé de programmer les contrôles fiscaux et d'analyser les données. «Le tiers de la trentaine de personnes qui le composent sont des contractuels», explique Stéphane Créange. A l'image de Haicheng Tao, un ingénieur de 34 ans, diplômé de CentraleSupélec – la deuxième ou troisième meilleure école d'ingénieurs française selon les classements –, qui dirige la section des data scientists du service. Son diplôme en poche, il a d'abord travaillé dans l'électroménager où il s'occupait de friteuses intelligentes, puis dans une entreprise qui détectait les fraudes à l'assurance, avant de rejoindre la DGFIP. «J'avais envie de contribuer à une mission d'intérêt général. Ici, nous avons beaucoup d'impact en matière d'action publique», dit-il. Tremble, cher contribuable ! Ce service serait presque une curiosité à lui tout

seul. «Au sein d'une même équipe, nous réunissons des fiscalistes purs et durs, des informaticiens et des data scientists», fait valoir Stéphane Créange. Chacun a une mission très précise, mais ne peut avancer sans les autres. Les informaticiens codent et nettoient les fichiers de données, pour qu'ils soient purs et délivrent l'information la plus pertinente possible. Les six data scientists dialoguent en permanence avec les inspecteurs des impôts et modélisent l'expérience de ces derniers : à quel moment, par exemple, peut-on dire qu'il y a anomalie entre un certain niveau de revenus et un certain niveau de patrimoine ? Pour croiser des fichiers et dénicher les bizarreries, il faut bien déterminer un seuil au-delà ou au-dessous duquel la fraude est probable, une mission impossible sans l'expérience des «vrais» contrôleurs des impôts, de chair et d'os ! «Ce service prend progressivement de l'ampleur. En 2016, ils étaient cinq. Notre ministre de tutelle, Gabriel Attal, nous donne les moyens de travailler et vient d'annoncer des renforts pour le contrôle fiscal dans le nouveau plan antifraude», se réjouit Stéphane Créange.

L'AIDE DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Y aurait-il une sorte d'intelligence artificielle (IA), à l'image de l'agent conversationnel ChatGPT, qui supplanterait Stéphane Créange et ses équipes pour diligenter les contrôles et autres redressements fiscaux ? En clair, les robots sont-ils en passe de prendre le pouvoir à la Direction générale des finances publiques ? Assurément non, démystifie l'intéressé. L'intelligence artificielle n'est qu'un moyen supplémentaire (et efficace) pour détecter des anomalies, pas davantage. Elle ne décide pas toute seule des fichiers qu'elle va croiser ou des requêtes qu'elle va lancer : ce sont les data scientists et les fiscalistes du SJCF-1D qui en ont l'initiative.

Enfin, «quand nous croisons des fichiers et qu'apparaissent les listes d'anomalies, elles sont envoyées dans les régions des contribuables concernés. Le contrôle n'est en aucun cas automatique, il est à la main des agents sur place, qui décident alors de le lancer ou pas», assure le sous-directeur du contrôle fiscal. Et bien sûr, quand contrôle il y a, c'est encore un agent des impôts en chair et en os qui s'en charge.



Le fisc est limité dans la récolte des données **sur les réseaux sociaux**

→ LES CROISEMENTS DE DONNÉES

Ce qui est certain, c'est que des données, la DGFIP en a ! «Plusieurs téraoctets», selon Haicheng Tao. Elles sont issues de toutes vos déclarations fiscales, la nouvelle déclaration immobilière incluse, mais aussi des différents organismes sociaux (Urssaf, caisse d'allocations familiales, caisses de retraite, etc.) ou encore des échanges internationaux de données – les revenus encaissés dans les pays membres de l'UE sont systématiquement partagés, comme les comptes bancaires détenus à l'étranger – auxquels 108 Etats participent actuellement (97 en 2020). La France a reçu les références d'environ 7 millions de comptes par ce biais l'an dernier !

«Vu l'énorme volume de données dont nous disposons, il est impossible de contrôler la cohérence de ces informations à la main. Imaginez, si nous devions vérifier que ces 7 millions de comptes étrangers ont bien été déclarés en France ! En revanche, croiser certains fichiers nous permet tout de suite de repérer ce qui cloche», commente Stéphane Créange. Une cinquantaine de thèmes de contrôles (ou de croisement de fichiers) sont pratiqués chaque année pour les particuliers. Le fisc a par exemple les outils pour déterminer la valeur locative de vos biens immobiliers, qu'il rapproche ensuite du montant des revenus fonciers que vous avez déclarés. Gare aux écarts ! Idem avec l'impôt sur la fortune immobilière (IFI). Depuis trois ans, il utilise des modèles mathématiques pour déterminer la valeur de vos biens et vérifier que vous avez fait votre déclaration d'IFI (quand cela dépasse 1,3 million d'euros). Et, depuis un an, il contrôle même ceux qui ont sous-déclarés leurs biens à l'IFI. Ce sont presque toujours les mêmes thématiques qui sont explorées, avec 10% de nouveautés chaque année. Pour les entreprises, 200 thématiques sont passées en revue, avec des résultats

très probants : 52% des contrôles effectués en sont issus ! «Pour les particuliers, notre objectif est de tendre vers 50% en 2027», expose Stéphane Créange.

Les data scientists du fisc ne s'adonnent pas seulement au croisement de données, mais aussi à d'autres techniques, comme le profilage. «Le comportement des gens est régulier : à tel niveau de revenu correspond tel niveau de patrimoine, à telle caractéristique cadastrale des immeubles correspond tel montant de revenus fonciers, etc. Nous nous servons de cette régularité pour identifier les gens qui en sortent. Quand c'est le cas, c'est une anomalie et il peut potentiellement s'agir d'une fraude», explique Haicheng Tao. Autre technique, celle dite des «modèles non supervisés», qui vise à concevoir des intelligences artificielles sachant détecter par elles-mêmes des cas atypiques au sein d'une population homogène. Par exemple, la concordance entre le niveau de revenus d'un chef d'entreprise avec la détention d'un compte à l'étranger.

RÉSEAUX SOCIAUX ET APPLICATIONS

En matière de réseaux sociaux, le fantasme est roi ! Et pourtant, le fisc est très limité dans l'utilisation des données qu'il peut récolter. La loi l'a autorisé, pour trois ans seulement, à analyser les contenus rendus librement accessibles sur les plateformes en ligne, mais dans l'unique but de détecter des manquements graves : activités occultes (proposer des biens ou services payants sans avoir créé de société et sans déclarer les revenus afférents) ou fausses domiciliations à l'étranger pour éviter l'impôt en France. Vous pouvez donc tranquillement poser à côté d'une Ferrari, cela ne sera pas retenu contre vous, puisque cela n'entre pas dans le champ retenu par la loi.

L'expérimentation a commencé en 2021. «C'est concluant surtout en matière d'activité occulte. Nous avons collecté des données sur certains types de prestations de services à domicile (cours, jardinage, coiffure...). Mais cela ne va pas toujours très loin. Nous nous intéressons désormais aux professions qui drainent davantage d'argent», précise Stéphane Créange. Vendeurs de voitures, de bijoux... Ce qui embête les fins limiers de la DGFIP ? La loi précise qu'il s'agit d'activité occulte et donc de revenus non déclarés, du coup, quand il s'agit d'une simple sous-déclaration (et il y en a), le fisc est... impuissant ! Il ne peut pas non plus naviguer très loin : il lui est interdit de collecter des données sur les sites où il faut créer un compte ou un mot de passe. Impossible de se balader sur Facebook, même pour

accéder à des données publiques... Ce qui limite sensiblement le champ des possibles à Leboncoin ou à des sites équivalents. Cela pourrait cependant évoluer. Mais, en attendant, l'expérimentation arrive à échéance en février 2024, et, si le gouvernement veut l'étendre, il faudra le prévoir dans la loi de finances pour 2024, votée en fin d'année.

Pour toutes les activités proposées par Internet, la DGFIP a cependant un autre atout : depuis la loi de lutte contre la fraude d'octobre 2018, les plateformes ont l'obligation de lui déclarer toutes les opérations d'achat-vente réalisées sur leur site. Elle n'a qu'à rapprocher ces données de celles contenues dans vos déclarations de revenus. Reste encore à trouver qui se cache derrière les pseudos de certains vendeurs. Haicheng Tao a réponse à tout : «Nous utilisons des outils d'appariement flou, un algorithme va aller chercher, avec la plus grande probabilité possible, quel contribuable, parmi les 37 millions de foyers fiscaux français, se cache derrière le pseudo en question !»

GALAXIE, UN TRAQUEUR PUISSANT

Le fisc a rassemblé toutes les données dont il dispose dans une application unique, Galaxie, qui permet de voir instantanément tous les liens économiques qu'un individu entretient avec telle entreprise ou tel autre associé. «Les salariés ou les fonctionnaires qui n'ont aucun lien capitalistique avec une quelconque entreprise ne sont pas répertoriés dans Galaxie. Seuls le sont les dirigeants, les actionnaires et les associés», explique Haicheng Tao. Avant, pour constituer ce genre de toile autour d'un dirigeant, par exemple, un agent devait dessiner sur une feuille A3, puis la scotcher à une autre, et encore à une autre, jusqu'à, pour certains contribuables, recouvrir un mur entier ! Le tout pouvant prendre plusieurs semaines de recherche. Désormais, grâce à l'IA et à la gestion des données, la visualisation complète de la situation d'affaires d'un individu est disponible en un clic. C'est très pratique quand un agent contrôle une entreprise, il peut ainsi vérifier toutes les participations du dirigeant dans d'autres boîtes, les participations croisées avec certaines personnes, celles de sa famille, etc. «L'enquête peut aller assez loin. Nous pouvons voir qui est l'expert-comptable de l'entreprise et, en cliquant sur lui, apparaissent toutes les entreprises dont il s'occupe. Si la plupart d'entre elles ont par exemple fait l'objet d'un contrôle fiscal, cela nous met la puce à l'oreille», conclut Stéphane Créange. Alors, encore envie de jouer avec le fisc ?

MIREILLE WEINBERG



**«10 000 à 15 000
personnalités sont
traitées par un
service spécialisé
à Paris»**

Stéphane Créange,
sous-directeur
du contrôle fiscal à Bercy



**CAPITAL : Quels sont les
particuliers contrôlés de
manière systématique ?**

STÉPHANE CRÉANGE

Nous ne menons plus de contrôles systématiques. Il est vrai que, il y a quelques années, les particuliers possédant un certain niveau de revenus et de patrimoine faisaient l'objet d'un contrôle tous les trois ans. Mais ce principe a été abandonné. La fraude fiscale n'est pas forcément liée au niveau de richesse de la personne, mais plutôt à son comportement. Les personnes honnêtes restent honnêtes, et les autres reviennent dans le droit chemin après un premier contrôle. Nous tournions en rond !

**Certains dossiers font-ils
néanmoins l'objet d'une
attention particulière ?**

➔ Oui. Les personnes qui possèdent au moins 1 million d'euros de revenus annuels et 7 millions d'euros de patrimoine immobilier entrent dans la catégorie des «dossiers à très forts enjeux» (DTFE). Y entrent aussi les membres du gouvernement, le personnel politique, les célébrités, les grands patrons... En clair, toutes les personnalités dites «sensibles» par leur activité professionnelle ou par leur niveau de richesse. Cela concerne de 10 000 à 15 000 personnes dans l'Hexagone. Leurs dossiers sont traités par un service spécialisé à

Paris, la direction nationale des vérifications de situations fiscales (DNVSF), parce qu'ils nécessitent l'expertise d'agents aux fortes compétences techniques, capables d'analyser, par exemple, des schémas complexes de structuration de holding, l'évaluation de sociétés non cotées ou encore de multiples cessions de valeurs mobilières.

**Qu'en est-il du contrôle
fiscal pour les ménages
classiques ?**

➔ D'abord, le service des impôts des particuliers (SIP), situé à côté de chez vous, intervient et contrôle que vous avez bien déclaré vos revenus. A défaut, il vous relance. Une fois vos impôts déclarés et payés, c'est le pôle de contrôle des revenus et du patrimoine (PCRP), également situé dans votre département, qui prend la main. Il va analyser votre situation et vérifier s'il y a des incohérences ou non.

**Depuis 2018, Bercy
reconnait le droit
à l'erreur des contribuables.
Qu'est-ce que cela
veut dire ?**

➔ La loi Essoc (pour un Etat au service d'une société de confiance, NDLR) du 10 août 2018 reconnaît le droit à l'erreur pour les personnes de bonne foi. Si elles reconnaissent s'être

trompées, elles peuvent, au cours d'un contrôle fiscal, régulariser leur situation. Elles auront alors les impôts éludés à payer, ainsi que l'intérêt de retard (2,40% par an), minoré de 30 à 50% selon les situations. Aucune pénalité ne leur sera appliquée. En revanche, si les erreurs se répètent, la mauvaise foi sera démontrée et le redressement sera accompagné de pénalités. Aujourd'hui, 70% des contrôles se terminent sans l'application de pénalités, un chiffre stable année après année.

**Prenez-vous en compte
les lettres de dénonciation ?**

➔ Sur ce point, les choses doivent être très claires. Inutile de nous envoyer une lettre anonyme pour dénoncer votre voisin, votre ex-femme ou toute autre personne si vous n'avez aucun élément probant. Le fait que votre ex-mari ait acheté trois nouvelles voitures n'est pas un indice suffisant de fraude fiscale. Ces courriers partent directement à la poubelle ! En revanche, un courrier peut être examiné de plus près s'il n'est pas anonyme, s'il est suffisamment étayé et s'il comporte des éléments précis et sérieux. Dans ce cas, une brigade de contrôle et de recherche (BCR) peut se pencher sur le dossier.

**PROPOS RECUEILLIS PAR
JEAN-VICTOR SEMERARO**

7 conseils pour optimiser votre déclaration de revenus

La déclaration de revenus ne doit pas être prise à la légère. En y accordant quelques instants, vous trouverez même le moyen de réaliser de précieuses économies. Revue de détail.

Le compte à rebours touche bientôt à sa fin. Le jeudi 8 juin, la campagne 2023 de déclaration des revenus sera clôturée. Et malheur aux retardataires, qui s'exposent à une pénalité de 10% du montant de leur impôt. Une menace qui ne devrait pas vous effrayer, car remplir son formulaire en ligne sur le site impots.gouv.fr n'a jamais été aussi rapide. Vos revenus, préremplis par le fisc pour la plupart, n'attendent en effet que votre validation finale, une démarche réalisée en quelques clics. Les 39 millions de contribuables français profiteront aussi de l'augmentation de 5,4% des tranches du barème de l'impôt sur le revenu et du relèvement du plafond d'exonération des heures supplémentaires ou complémentaires de 5 000 à 7 500 euros. Ces nouveautés vont logiquement adoucir votre facture fiscale. Mais vous pouvez espérer gagner bien plus en accordant un peu de temps à votre déclaration. Illustration avec sept stratégies pour réduire la note dès cette année.



Choisissez la bonne imposition pour vos placements

Un taux d'imposition de 30%. Telle est la fiscalité qui s'applique à la plupart de vos revenus de placements. Sont ainsi soumis au prélèvement forfaitaire unique (PFU) de 12,8% et aux prélèvements sociaux de 17,2% vos dividendes d'actions et de parts sociales, vos intérêts de livrets bancaires fiscalisés, de comptes à terme ou d'obligations et les plus-values réalisées sur la vente de vos actions. Mais cette taxation par défaut doit être comparée à l'imposition au barème,

que vous pouvez préférer en cochant la case 2OP de votre formulaire 2042 de déclaration. Vos revenus sont alors taxés à votre tranche marginale d'imposition (TMI) ainsi qu'aux prélèvements sociaux. « Cette option est intéressante pour les foyers situés dans les tranches basses, à 0% ou 11%, calcule Jean-Baptiste de Pascal, directeur général délégué d'Inter Invest. Mais elle peut aussi valoir le coup si vous êtes dans une tranche à 30%, grâce aux abattements. » Car, contrairement à la flat tax qui frappe l'ensemble de vos revenus, la part taxable est minorée avec l'imposition au barème. De 40% pour les dividendes d'actions et jusqu'à 85% pour les plus-values sur des titres détenus depuis au moins huit ans.

Pas évident, donc, de savoir quelle option choisir, sachant qu'elle s'applique à l'ensemble de vos revenus et plus-values de placements d'une année donnée. Pour

vous faciliter la tâche, Thomas Rone, associé chez Exco Gestion Privée by Patrimium, recommande de transformer la déclaration en simulateur : « Faites une première version sans cocher la case 2OP jusqu'au dernier écran qui affiche le montant de l'impôt, sans signer. Puis retournez en arrière en cochant la case, et privilégiez le calcul le plus favorable. » Quelques clics seulement pour faire le bon choix. A noter, enfin, que si vous aviez déjà opté pour l'imposition au barème dans votre déclaration 2022, la case 2OP est précochée dans votre formulaire 2023.



Pensez à utiliser le plafond d'épargne retraite de votre conjoint

Si vous faites partie des plus de 6,5 millions de Français qui ont souscrit un plan d'épargne retraite (PER) individuel ou collectif à la fin de l'année 2022, la case 6QR du formulaire doit retenir votre attention ! Car elle vous permet de bénéficier du plafond d'épargne retraite de votre conjoint, qu'il en possède une ou pas. Votre plafond à vous, c'est-à-dire le montant maximal de vos versements déductibles de vos revenus, est indiqué à la case 6PS. Fixé à 10% de vos revenus professionnels de 2022, il atteint au plus 35 194 euros pour un salarié et 76 101 euros pour un travailleur non salarié (TNS). Dit autrement, au-delà de cette limite, éventuellement relevée des plafonds non utilisés des trois années précédentes, les sommes que vous placez dans votre plan d'épargne retraite, mais aussi dans un Perp, un contrat Corem ou Préfon retraite, n'offrent plus aucun avantage fiscal. Et c'est donc dans cette situation, lorsque votre plafond d'épargne retraite est atteint, qu'il convient d'agir. « Si un versement fait que le plafond est dépassé, il faut reporter l'excédent sur la case correspondante du conjoint pour faire en sorte que les versements soient pleinement défiscalisés », conseille Thomas Rone.

Au-delà de cette petite manipulation qui peut vous rapporter gros, pensez à vérifier dans les cases 6NS et suivantes pour les salariés, ou 6OS et 6QS pour les TNS, que les montants de vos cotisations, préremplis par



le fisc, sont justes. L'administration n'est pas à l'abri d'une erreur. «Lorsque vous avez plusieurs plans d'épargne retraite, l'addition des versements ne fonctionne pas à tous les coups», fait savoir Jean-Baptiste de Pascal. Si vous ne rectifiez pas cette erreur, la perte sèche peut faire très mal.



Comptabilisez les réductions d'impôts pour les frais de scolarité

C'est un avantage fiscal qui figure chaque année au palmarès des inexactitudes les plus fréquentes de la déclaration de reve-

Une nouvelle déclaration à remplir avant le 30 juin

Cette année, en plus de votre déclaration de revenus, il faudra aussi, si vous êtes propriétaire, remplir la déclaration des biens immobiliers, et cela directement dans votre espace fiscal personnel en ligne, dans le nouvel onglet «gérer mes biens immobiliers» (à défaut au service des impôts). Vous avez jusqu'au 30 juin pour le faire, sinon vous êtes passible d'une amende de 150 euros. «Il n'y aura pas d'amende cette année, l'administration veut surtout faire preuve de pédagogie», promet Sandrine Majorel Delage, directrice de projet et cheffe de bureau au sein de la Direction générale des finances publiques (DGFIP). Reste que cette nouvelle déclaration inquiète les contribuables, qui se demandent à quoi elle peut servir. «Cela fait suite à la suppression de la taxe d'habitation sur la résidence principale, qui en revanche reste due sur les résidences secondaires et certains logements vacants. Nous avons donc besoin de connaître précisément la nature de l'occupation des différents logements, pour les taxer ou pas»,

justifie Sandrine Majorel Delage. Autre source d'inquiétude pour les usagers, cette déclaration est préremplie, avec les caractéristiques des différents biens immobiliers que vous possédez. Mais les informations, notamment le nombre de mètres carrés ou de pièces, peuvent être erronées, l'administration ne comptant pas de la même manière que les professionnels de l'immobilier. «Des informations "bulles" qui s'ouvrent automatiquement lors du parcours en ligne ainsi que la foire aux questions disponible sur le site impots.gouv.fr expliquent précisément ce point. Si l'utilisateur estime qu'il y a une erreur, il peut adresser un message au service compétent, depuis son espace personnel, pour obtenir des réponses. Cela est indépendant de la déclaration d'occupation du bien immobilier qui doit, de toute façon, être effectuée avant le 30 juin», commente Sandrine Majorel Delage. Pour les biens détenus via des sociétés (SCI, SARL, etc.), la déclaration est à faire dans le compte fiscal de la société. **M.W.**



Attention, avec la déduction des **frais réels**, vous risquez davantage d'être contrôlé

➔ nus relevées par l'administration fiscale. Et pour cause, selon Jean-Baptiste de Pascal : « Cette réduction d'impôts, tout le monde l'oublie parce que c'est à chaque contribuable de l'indiquer ! » Beaucoup de parents ne le savent pas, mais ils bénéficient en effet d'un coup de pouce lorsque leurs enfants, mineurs ou rattachés à leur foyer fiscal, font encore des études à la fin de l'année d'imposition, soit au 31 décembre 2022 pour la déclaration 2023 des revenus. Ils profitent ainsi d'une réduction d'impôts d'un montant de 61 euros si leur progéniture est inscrite au collège, de 153 euros quand elle est au lycée et enfin de 183 euros si elle poursuit des études dans l'enseignement supérieur. Si au moins un de vos enfants était dans cette situation en fin d'année 2022, vous devez penser à le signaler dans le formulaire 2042 RIC (pour réductions d'impôts et crédits d'impôts), en précisant leur nombre en cases 7EA, 7EC et 7EF. « C'est à faire automatiquement dès que l'on a des enfants à charge qui étudient », exhorte Thomas Rone. Reportez-vous aux cases 7EB, 7ED et 7EG si vos enfants sont en résidence alternée. Dans ce dernier cas de figure, le montant de la réduction d'impôts est divisé par deux. Attention, si votre enfant a quitté votre foyer fiscal en 2022, vous n'êtes plus éligible à la réduction d'impôts, et cela, même si vous lui versez une pension alimentaire.



Rattachez (ou pas) un enfant majeur

Si vous versez à votre enfant majeur une pension alimentaire afin de le soutenir financièrement dans sa vie quotidienne, vous avez deux possibilités : soit vous le rattachez à votre foyer fiscal, soit vous déduisez le montant de l'aide que vous lui octroyez. La première solution permet de bénéficier d'une demi-part de quotient familial, voire d'une part pleine si vous avez déjà deux autres enfants rattachés. « Les effets du quotient familial sont limités à 1 678 euros d'économie, voire le double, soit 3 356 euros, s'il s'agit du troisième enfant », précise Paul Féral-Schuhl, avocat en droit fiscal et associé au cabinet Arfé Avocats.

L'autre option offre la possibilité de déduire de vos revenus un maximum de 6 368 euros pour l'année 2022, correspondant à la pension alimentaire versée. « Il faut pouvoir justifier ces dépenses et montrer que votre enfant n'a pas les moyens de subvenir à ses besoins », prévient l'expert. Mais pour quel résultat ? Tout dépend dans ce cas de votre tranche marginale d'imposition (TMI). « Cela peut représenter un maximum de 1 910 euros pour une TMI de 30% », illustre maître Féral-Schuhl. Soit plus que l'avantage maximal d'une demi-part de quotient familial supplémentaire. « Quelqu'un qui se trouve dans une tranche élevée et justifie ses dépenses a toujours intérêt à détacher son enfant majeur », confirme Thomas Rone. D'autant plus que,

même si le « détaché » devra déclarer cette aide, il ne sera probablement pas imposable, les indemnités de stages et les salaires des apprentis étant exonérés à hauteur du Smic, soit 19 744 euros pour 2022.



Pesez le pour et le contre avant de déclarer vos frais réels

Vous bénéficiez, peut-être sans le savoir, d'un avantage fiscal ultra-élevé. Chaque année, une déduction forfaitaire de 10% est automatiquement appliquée à vos salaires, pour couvrir vos frais de déplacement professionnels ou de restauration. Ainsi, sans action de votre part, sur 100 000 euros déclarés, seuls 90 000 euros sont soumis au barème. Pratique, ce rabais diminue donc votre facture, sans aucun justificatif à fournir. Mais le plafond de la déduction, fixé à 13 522 euros pour les revenus 2022, peut pousser certains travailleurs à opter pour la déclaration de leurs frais professionnels selon leur montant réel.

Ces dépenses, à préciser en cases 1AK à 1DK du formulaire, sont strictement encadrées. « On ne peut pas tout déduire, avertit Thomas Rone. Sont concernés les frais kilométriques pour les trajets domicile-travail et les frais de restauration si vous n'avez pas de tickets-restaurants ou de cantine sur place. » Des sommes auxquelles vous pouvez également ajouter vos frais de télétravail à hauteur de 580 euros ou leur montant réel, justificatifs à l'appui. « Généralement, déduire ses frais réels est intéressant pour les petits salaires, parce que leur abattement forfaitaire de 10% est faible. Ce sont aussi eux qui habitent généralement le plus loin de leur bureau », estime le gestionnaire de patrimoine.

Si vous êtes tenté par la déduction des frais réels, agissez dans les règles. « Le fait de vivre loin de votre lieu de travail ne doit pas répondre à des convenances personnelles. Le fisc n'admettra pas en déduction

LA DÉCLARATION EN LIGNE ET VOS RÉDUCTIONS D'IMPÔTS EN CHIFFRES

10,8 millions
de contribuables ont profité de la déclaration en ligne en 2022

138 euros
le montant de la redevance audiovisuelle supprimée depuis 2022

624 euros
le montant moyen de l'avance de 60% de réductions et crédits d'impôts, versée en janvier

3 000 euros
le plafond d'exonération de la prime de partage de la valeur, dite « prime Macron »

des frais de transport entre Marseille et Paris si vous avez décidé de vivre à Marseille en travaillant à Paris», met en garde Paul Féral-Schuhl. Et «si vos frais réels sont élevés, vous êtes plus fortement susceptible d'être contrôlé. L'administration ne plaisante pas. Le fisc vérifie la distance entre le lieu de travail et le domicile», complète Jean-Baptiste de Pascal, d'Inter Invest.



Activez le système du quotient si vous avez touché une grosse prime

Vous avez touché en 2022 un revenu exceptionnel, comme une indemnité de départ à la retraite ? Votre revenu imposable peut bondir et vous faire basculer dans la tranche d'imposition supérieure. Dans ce cas, cette somme est plus lourdement imposée, par exemple si votre taux marginal passe de 30% à 41%. «Si vos revenus sont situés 10 000 euros sous la limite de la tranche à 41% et que vous touchez une prime de 40 000 euros, la différence, soit 30 000 euros, va se retrouver imposée à 41%», donne en exemple Thomas Rone. Ce qui se traduit par un supplément d'impôt sur le revenu non négligeable, puisque vous paierez non pas 9 000 euros d'impôt sur ces 30 000 euros, mais 12 300, soit 3 300 euros de plus. C'est pour atténuer cette progressivité que l'administration fiscale permet aux contribuables d'activer le mécanisme du quotient. Ainsi, avec ce dispositif et dans notre exemple, les 40 000 euros de prime seront alors imposés intégralement à 30%. Le supplément d'imposition de 3 300 euros lié au passage dans la tranche à 41% sera donc totalement effacé.

Pour recourir à ce mécanisme, vous devez saisir les revenus concernés dans la case 0XX de la déclaration complémentaire 2042 C. Et, pour que le quotient soit effectif, ces sommes doivent y être éligibles. «Il s'agit généralement de revenus exceptionnels, par leur nature et leur montant,

qui doivent être supérieurs à la moyenne des revenus des trois années précédentes», précise maître Féral-Schuhl. A noter que le quotient profite aussi aux contribuables qui ont touché des revenus différés, comme des rappels de salaires ou des arriérés de loyers.



Envisagez le régime réel pour vos revenus locatifs

Si vous détenez un bien immobilier que vous louez nu, vos revenus locatifs sont imposables dans la catégorie des revenus fonciers. Lorsqu'ils sont inférieurs à 15 000 euros, ils se voient appliquer un abattement forfaitaire de 30% (régime du microfoncier), avant d'être soumis au barème de l'impôt sur le revenu. Ces revenus sont alors à indiquer en case 4BE de la déclaration 2042. Mais ce revenu foncier net peut également être déclaré au régime réel, comme c'est obligatoirement le cas lorsque vos loyers annuels excèdent 15 000 euros.

Dans ce cas, rendez-vous sur le formulaire 2044. Cette option permet de déduire un très grand nombre de charges, comme vos frais de réparation et travaux de rénovation énergétique, les provisions pour charges de copropriété ou encore vos intérêts d'emprunt. De quoi diminuer votre base d'imposition, surtout si vous commencez à rembourser votre prêt. «Dans la plupart des cas, l'option pour le régime réel est plus intéressante que l'abattement forfaitaire du régime microfoncier», résume Paul Féral-Schuhl. Plus fort encore, lorsque vos charges excèdent vos revenus, vous dégagez un déficit foncier déductible de vos revenus locatifs pendant un maximum de dix ans.

Précision d'importance : l'option pour la déclaration au régime réel vous engage sur trois années. Impossible, donc, de profiter de règles différentes d'une année à l'autre pour optimiser votre fiscalité. La logique est strictement identique si vous louez votre bien en meublé, mais avec la nécessité de tenir une comptabilité si vous optez pour le régime réel, notamment avec le statut de loueur en meublé non professionnel (LMNP). Une contrainte qui ne doit pas vous empêcher de faire le bon choix, d'autant que les frais de comptabilité peuvent, dans certains cas, ouvrir droit à un crédit d'impôts plafonné à 915 euros.

THIBAUT LAMY

IFI : que risquez-vous si vous minimisez la valeur de vos biens ?

L'impôt sur la fortune immobilière (IFI) est dû quand votre patrimoine immobilier dépasse 1,3 million d'euros. Afin de rester sous ce seuil ou payer moins, certains contribuables sous-estiment la valeur de leurs biens. Que risquent-ils ? Un redressement, bien sûr, s'ils sont rattrapés par le fisc, qui utilise les données dont il dispose et l'intelligence artificielle pour les pister (lire notre reportage page 88). Pour autant, «sauf pour les très gros patrimoines, vous avez statistiquement peu de chances d'être redressé au titre d'une simple sous-déclaration à l'IFI. Les contrôles spontanés sont rares, mais cela se complique si vous vendez le bien sous-évalué ou quand vos enfants en héritent après votre décès», constate Stéphanie Hamis, avocate associée chez Arsene. Comment justifier par exemple que vous avez vendu 1,6 million d'euros un bien déclaré à 800 000 euros quelques mois plus tôt pour votre IFI ? «En cas de vente, le contrôle est plus fréquent. Et attention, il est quasiment systématique dans le cadre d'une succession. La sous-déclaration est un cadeau empoisonné fait aux héritiers», explique Arlette Darmon, notaire à Paris et présidente du Groupe Monassier. Si le ou les biens immobiliers du défunt ont été sous-évalués, il leur est alors vivement recommandé de faire des déclarations rectificatives. «Il faut refaire des déclarations d'IFI sur les trois dernières années et l'année en cours, payer les impôts éludés à ce titre, les intérêts de retard de 2,40% par an et la pénalité de 10%. Si le défunt n'avait jamais fait de déclaration d'IFI, mais qu'il aurait dû le faire, alors il faut rectifier les six dernières années plus l'année en cours», fait valoir Arlette Darmon. Un moindre mal, puisque le montant du redressement est déduit de l'actif successoral, et que cette part échappe donc au paiement des droits de succession. **M.W.**

7 500 euros

le nouveau plafond annuel des heures supplémentaires exonérées (5 000 euros en 2022)

Pourquoi votre taxe foncière va flamber cette année

L'immense majorité des propriétaires vont voir leur impôt augmenter d'au moins 7% en 2023. Une revalorisation générale qui n'empêche pas des communes de gonfler leur taux, portant le montant de la taxe à des niveaux record !

La facture va piquer davantage cette année ! Les valeurs locatives cadastrales, qui servent de bases au calcul de la taxe sur le foncier bâti, ont été revalorisées de 7,1%. C'est une hausse générale. Cela signifie que, même dans la majorité des communes où le taux d'imposition ne bouge pas, les propriétaires verront en 2023 leur taxe augmenter de ce niveau au moins. Comme chaque année, le calcul des bases de la taxe foncière suit en effet l'évolution de l'indice des prix à la consommation harmonisé (IPCH), mesuré entre novembre 2021 et novembre 2022. L'an dernier, la hausse avait été de 3,4%, ce sera donc plus du double cette année !

La municipalité parisienne a voté une hausse du taux communal de... 51,9% !

Les communes compenseront-elles les hausses des bases locatives par une diminution du taux d'imposition local ? Pas dans le contexte actuel. « Les besoins de recettes fiscales sont là, tout le monde le sait. Après la suppression de la taxe d'habitation, c'est la seule marge de manœuvre qu'il reste aux municipalités », se désole ainsi Christophe Demerson, le président de l'Union nationale des propriétaires immobiliers (UNPI).

Certes, la perte de recettes pour les mairies est censée être compensée « à l'euro

près » par l'Etat. Une fraction de la TVA est ainsi redirigée vers les collectivités, afin de regarnir les budgets amputés de la taxe d'habitation. Néanmoins, cette solution comporte plusieurs difficultés. « La fraction attribuée à chaque collectivité a été figée il y a quelques années, mais entre-temps, les besoins d'argent frais ont pu changer », décrypte Olivier Bertaux, expert fiscal pour l'association Contribuables Associés. « Avec cette réforme, les collectivités locales sont donc de plus en plus dépendantes de l'Etat. » Les communes ont, comme tout le monde, pris de plein fouet la hausse des prix de l'énergie en 2022 et l'inflation qui s'est ensuivie. Cela a impacté tous leurs fournisseurs : les factures d'eau et d'assainissement, celles des cantines scolaires, celles des activités périscolaires, etc., se sont littéralement envolées. Sans oublier la revalorisation du point d'indice des fonctionnaires, dont la rémunération n'avait pas été revue depuis 2017, et qui, en année pleine, devrait coûter près de 2,3 milliards d'euros aux territoires ! Certaines ont choisi de réaliser des économies sur l'éclairage public, sur les plages d'ouvertures des piscines, des gymnases, des bibliothèques et autres.

Cela n'a pas toujours suffi. Résultat : la taxe foncière, qui avait déjà flambé de 4,7% en moyenne dans l'Hexagone en 2022, va à nouveau atteindre des sommets cette année. Pour ajuster leurs budgets, bouclés en avril, les édiles n'ont souvent pas eu d'autres choix que d'augmenter leurs

recettes fiscales. La taxe foncière devient alors l'un des derniers leviers sur lesquels les communes peuvent jouer. Et cette année, elles ne vont pas se priver. De nombreuses villes vont ainsi majorer sensiblement la part communale de cette taxe. Notamment les plus grandes, qui avaient plutôt bien résisté à la tentation l'année dernière. La double peine pour les administrés qui sont propriétaires ! A Bordeaux, à Metz et à Paris, les taux votés ont ainsi respectivement grimpé de 4,5%, 14,3%, et même de 51,9% ! Dans la capitale moselane, d'après la municipalité, la hausse totale de la taxe foncière devrait, par exemple, atteindre 99,49 euros pour un appartement type de 50 mètres carrés, 129,40 euros pour un appartement de 75 mètres carrés, ou encore 163,16 euros pour un appartement de 100 mètres carrés... De son côté, la ville de Bordeaux estime la hausse à 56 euros supplémentaires pour un appartement de 25 mètres carrés.

Seuls les plus modestes et les plus fragiles échapperont au coup de bambou fiscal

Mais attention, pour augmenter leurs recettes, certaines communes peuvent également toucher à des taxes plus discrètes, que vous retrouverez à la fin de l'été prochain sur vos avis de taxe foncière. « Surveillez la taxe d'enlèvement des ordures ménagères ou la taxe pour la gestion des milieux aquatiques et la prévention des inondations (Gemapi) », prévient ainsi Olivier Bertaux. Gare aux mauvaises surprises !

Certaines personnes peuvent cependant être exonérées du paiement de la taxe foncière : les bénéficiaires de l'ASI (allocation supplémentaire d'invalidité) ou de l'Aspa (allocation de solidarité aux personnes âgées), par exemple, de même que les ménages qui perçoivent l'AAH (allocation aux adultes handicapés) et les seniors âgés de plus de 75 ans, sous conditions de ressources. Les propriétaires mariés, dont l'un des conjoints se trouve dans une situation susmentionnée, sont aussi exonérés.

Par ailleurs, les logements vacants et les logements neufs font également l'objet d'une exonération dans certaines conditions. Enfin, les plus modestes peuvent être moins imposés et obtenir une ristourne. Mais, pour tous les autres, point de salut, il faudra s'acquitter d'une taxe foncière, particulièrement sévère cette année.

ANTOINE LAURENT

Cherbourg
Taux 2023 : 48,53%
+5% sur un an pour compenser la hausse des factures énergétiques.

Saint-Etienne-du-Rouvray
Taux 2023 : 60,32%
+8% sur un an pour compenser des surcoûts de fonctionnement de 2 millions d'euros liés à l'inflation.

Villeneuve-d'Ascq
Taux 2023 : 50,67%
+6,3% sur un an pour investir dans la sécurité et soutenir le monde culturel et associatif.

Metz
Taux 2023 : 35,97%
+14,3% sur un an pour rééquilibrer le budget et investir dans le futur.

Bobigny
Taux 2023 : 49,92%
+18,5% sur un an pour renforcer les finances de la commune fragilisée par l'inflation.

Pontoise
Taux 2023 : 47,07%
+11,9% sur un an pour investir dans la rénovation de sa voirie.

Paris
Taux 2023 : 20,5%
+51,9% sur un an pour poursuivre le verdissement de la capitale et investir dans le social et le logement.

Mulhouse
Taux 2023 : 43,01%
+4,9% sur un an pour maintenir un programme d'investissement ambitieux malgré l'inflation.

Quimperlé
Taux 2023 : 36,19%
+15% sur un an pour financer la revalorisation des fonctionnaires et les surcoûts d'énergie.

Rambouillet
Taux 2023 : 42,47%
+19,2% sur un an pour financer un plan de réhabilitation de son éclairage public.

Troyes
Taux 2023 : 50,4%
+9% sur un an pour faire face aux dépenses liées au Covid, au coût de l'énergie et aux revalorisations salariales.

Corbeil-Essonnes
Taux 2023 : 43,75%
+11,6% sur un an pour poursuivre la politique de désendettement et de rénovation du patrimoine.

Nevers
53,10% en 2023
+6% sur un an pour rééquilibrer un budget en déficit d'environ 2 millions d'euros.

Annemasse
37,21% en 2023
+18% sur un an pour continuer à investir, notamment dans des équipements.

Rezé
Taux 2023 : 45,29%
+4,6% sur un an pour sanctuariser ses investissements, dont 60 nouvelles places en crèche.

Limoges
Taux 2023 : 42,13%
+10% sur un an pour compenser l'inflation de l'électricité et du chauffage et l'augmentation du coût de la masse salariale.

Lyon
Taux 2023 : 31,89%
+9% sur un an pour pérenniser le niveau de service public.

Grenoble
Taux 2023 : 65,79%
+25% sur un an pour équilibrer son budget.

Bordeaux
Taux 2023 : 48,48%
+4,5% sur un an pour compenser la hausse des factures énergétiques.

Pont-Saint-Esprit
Taux 2023 : 59,15%
+5,3% sur un an pour financer un projet d'aménagement urbain et un nouveau collège.

Colomiers
Taux 2023 : 41,75%
+7,7% sur un an pour parer la hausse des prix de l'énergie et le déficit d'épargne de 3 millions d'euros.

Cogolin
Taux 2023 : 33,59%
+13,9% sur un an pour financer les salaires des personnels et les surcoûts de travaux.

22 communes où les propriétaires vont déchanter

Le taux communal s'applique à la valeur locative cadastrale du bien du propriétaire. Il est voté chaque année par la municipalité. Source : Capital

Le palmarès 2023 des champions de la diversité

La lutte contre toute forme de discrimination est devenue un enjeu majeur pour les entreprises, tant pour leur image de marque que pour continuer à satisfaire leurs salariés et à les retenir. Découvrez celles qui sont le mieux notées par leurs équipes cette année.

Cela sonne comme un avertissement sans frais. Dans un rapport rendu en février dernier, Paul Polman, ancien P-DG d'Unilever devenu un influent consultant en développement durable, alertait sur une nouvelle tendance détectée auprès des salariés américains et britanniques et baptisée «conscious quitting». Traduction : de plus en plus parmi eux seraient prêts à démissionner si leur entreprise n'était pas en phase avec leurs valeurs personnelles en matière sociale et environnementale.

Le phénomène ne semble pas limité au monde anglo-saxon. Un sondage mené en France en avril dernier pour le cabinet Génie des Lieux allait exactement dans le

même sens. Quitter son job pour rester en paix avec sa conscience ? Il y a sans doute un pas entre vouloir claquer la porte et le faire vraiment. Cette préoccupation est surtout sensible chez les plus jeunes recrues. Impossible, toutefois, pour une entreprise de ne pas tenir compte des évolutions de notre société. Et la lutte contre toute forme de discrimination fait clairement partie des priorités actuelles pour un nombre grandissant de personnes.

Une enquête d'ampleur auprès de 25 000 Français

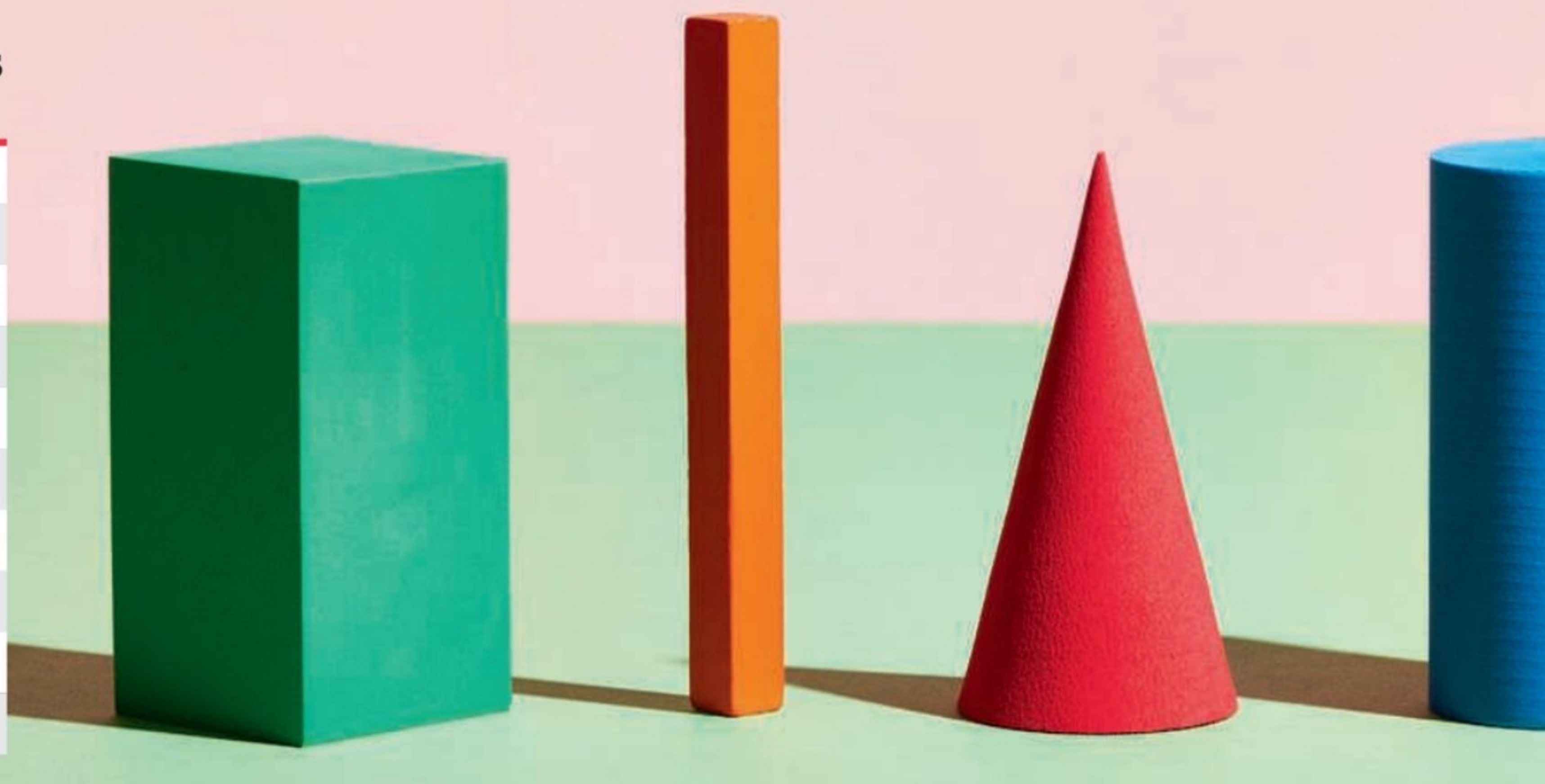
Bonne nouvelle ! A lire notre palmarès exclusif, les efforts réalisés par nos champions de la diversité en 2023 ne sont pas un vain mot. Pour la deuxième année consécutive,

Capital s'est associé avec l'institut d'études Statista R afin de distinguer les DRH ayant mis en place des politiques vraiment efficaces pour combattre les inégalités et favoriser l'inclusion de tous. Et qui peut mieux juger de ces actions que les salariés eux-mêmes ? Grâce à une enquête d'une ampleur inégalée, 25 000 Français travaillant dans des entreprises de plus de 250 salariés ont été sondés pour donner leur avis à la fois sur leur employeur mais aussi sur ses concurrents directs (lire la méthodologie). Lutte contre le sexisme, le racisme ou encore l'homophobie... les initiatives ne manquent pas. Nous en avons sélectionné près d'une cinquantaine décrites dans les pages suivantes. Il n'est naturellement pas interdit de s'en inspirer...

BRUNO DECLAIRIEUX

Le top 10 des sociétés les mieux notées

1	Club Med
2	Microsoft
3	Starbucks Coffee
4	Disneyland Paris
5	Cité Marine
6	SAP
7	H&M
8	CNR
9	CPCU
10	Paprec



«Le droit à la différence est devenu une revendication forte»

Mise en place d'indicateurs sur la diversité, sensibilisation du personnel et recrutement des équipes : depuis quinze ans, le cabinet de conseil Mozaïk RH s'est bâti une solide réputation en matière d'accompagnement des politiques d'inclusion et de lutte contre les discriminations, notamment. A l'occasion de la parution de notre palmarès inédit, sa directrice générale, Mariam Khattab, livre son point de vue sur les efforts réalisés et ceux encore à accomplir en France pour améliorer la situation.

CAPITAL : Voilà quinze ans que vous dirigez Mozaïk RH. Percevez-vous des progrès en matière de diversité dans les entreprises ?

MARIAM KHATTAB

Oui, heureusement ! Que ce soit dans les grands groupes ou dans les entreprises plus petites, une réelle prise de conscience s'est opérée sous l'effet de l'évolution de la société. Autrefois, il était demandé à toute personne de ne rien laisser transparaître de sa vie privée au travail et de ce qui pouvait constituer une part importante d'elle-même. Aujourd'hui, ce n'est plus possible. Partout dans le monde, le droit à la différence est devenu une revendication forte. La France ne fait pas exception. Mais il reste beaucoup à faire. Et si votre palmarès des champions de la diversité, que je découvre, peut contribuer à faire avancer les choses, tant mieux.

Dans quel domaine les entreprises ont-elles progressé et sur quoi doivent-elles encore s'améliorer ?

→ La loi étant stricte sur le sujet, la question de la parité entre les hommes et les femmes est certainement celle qui a le plus vite évolué ces dernières années. En fait de recrutement, d'évolution de carrière, de formation, mais aussi de salaires, des efforts sont faits pour réduire les écarts. C'est déjà plus compliqué pour les personnes en situation de handicap, malgré, là aussi, une réglementation assez stricte. Leur insertion dans les entreprises est d'autant plus difficile que beaucoup sont peu diplômés. Le retard le plus important touche à l'orientation sexuelle qui, par définition, ne se voit pas, et aux origines ethniques et sociales. Aucune obligation légale n'existe en la matière. C'est malheureux à dire, mais, quand il n'y a pas d'aiguillon réglementaire avec un éventuel risque d'amende à la clé, les choses prennent plus de temps en France.

Oui, mais la loi interdit d'établir des indicateurs précis pour évaluer le nombre de ses salariés d'origine étrangère ou qui ne seraient pas hétérosexuels. Comment voulez-vous que les entreprises sachent exactement quoi faire ?

→ Détrompez-vous ! C'est une idée reçue. Certes, vous n'avez pas le droit en France d'établir des fichiers de salariés avec des indications sur leurs origines, leur religion ou leur orientation sexuelle. Et c'est heureux. Mais rien ne vous interdit

de lancer des études anonymisées sur vos effectifs. Vous allez me dire que c'est impossible, car les gens refuseraient de répondre et seraient même scandalisés. Eh bien, pas du tout. Nous mettons régulièrement en place ce genre d'indicateurs chez nos clients. A condition d'expliquer clairement pourquoi vous posez ces questions si personnelles, cela se passe très bien.

Les entreprises n'hésitent pas à communiquer beaucoup sur ces questions. N'est-ce pas, avant tout, la volonté de se donner une belle image ?

→ Le risque n'est pas exclu. Comme le «greenwashing» pour les questions écologiques, il existe du «diversity washing». Bien des chiffres montrent que les inégalités sont loin d'être gommées : les femmes restent moins bien payées que les hommes et on compte sur les doigts de la main des cadres dirigeants d'origine maghrébine, subsaharienne ou qui ont vécu leur enfance dans un quartier populaire. Cela dit, à l'heure des réseaux sociaux, l'image d'une entreprise peut être vite abîmée en cas de problème ou si les promesses ne sont pas tenues. Et aucune n'aime le «bad buzz».



Mariam Khattab,
directrice générale du cabinet
Mozaïk RH, spécialisé dans la
diversité et l'inclusion

LA MÉTHODE DE L'ENQUÊTE **AVEC** statista®

La nouvelle édition de ce palmarès exclusif a été réalisée par Statista R, un institut spécialiste des classements d'entreprises dans le monde entier. Notre partenaire a demandé à 25 000 salariés travaillant dans des entreprises de plus de 250 personnes de noter de 0 à 10 à la fois la réputation globale de leur employeur et celle de ses concurrents en matière de diversité, mais aussi plus précisément leur attitude sur les questions de parité, de respect des employés quels que soient leur âge, leur origine, leur orientation sexuelle ou bien encore leur éventuel handicap. A noter que l'évaluation directe rentre pour 40% dans la note finale, contre 20% pour l'avis indirect. Les 40% restants relèvent d'une étude des index égalité hommes-femmes publiés par chaque société analysée, de la part des femmes dans ses instances dirigeantes ainsi que de la précision des informations fournies en ligne sur toutes ces questions.

Aéronautique, ferroviaire, naval

ALSTOM

Cette année, la société a signé un accord inédit dans le secteur du ferroviaire avec l'association nationale chargée de soutenir l'emploi des handicapés dans le privé (Agefiph), afin de renforcer ses efforts sur son site de Crespin (59).

1	Alstom	8,23
2	Thales	8,21
3	Naval Group	8,11
4	Safran	7,92
5	Collins Aerospace	7,75
6	Airbus	7,62

Agroalimentaire

BIGARD

Opérant dans un univers peu réputé en la matière, cet industriel a publié en février son index égalité hommes-femmes 2022.

Il progresse dans ses trois principales sociétés (Bigard, Charal, Socopa) mais est davantage en retrait ailleurs.

1	Cité marine	8,92
2	Groupe Bigard	8,45
3	Ferrero	8,19
4	Fromageries Bel	8,10
5	Brioche Pasquier	8,08
6	Nestlé	8,06
7	Danone	8,01
8	Coca-Cola Europacific Partners	7,99
9	Unilever	7,95
10	Groupe Savencia	7,95
11	Heineken	7,89
12	Kronenbourg	7,87
13	Délifrance	7,85
14	Agromousquetaires	7,77
15	Groupe LDC	7,75
16	Lactalis	7,73
17	Mondelez	7,70

SAVENCIA

Ce groupe constitué de deux entités, Savencia Fromage & Dairy (Caprice des Dieux, St Môret...) et Savencia Gourmet (Valrhona, Weiss...), s'est fixé un objectif de 50% d'hommes parmi les managers en 2025 contre 45% environ aujourd'hui.

Assurance et assistance

1	Harmonie Mutuelle	8,72
2	Maif	8,65
3	SMA	8,48
4	CNP Assurances	8,44
5	Axa	8,42
6	Klesia Prévoyance	8,36
7	Groupe Henner	8,18
8	Allianz Partners	8,17
9	Generali	8,15
10	Groupe Matmut	8,15
11	MGEN	8,05
12	Allianz Trade (ex-Euler Hermes)	8,03
13	Malakoff Humanis	8,01
14	Allianz	7,99
15	Covéa (Maaf, MMA, GMF et PartnerRe)	7,81
16	Crédit agricole Assurances	7,81
17	Suravenir	7,80
18	Chubb	7,77
19	Groupe Aésio	7,66
20	AG2R La Mondiale	7,56
21	La Mutuelle générale	7,50

CNP ASSURANCES

Visée pour 2025, la parité a déjà été atteinte à la direction de cet assureur. D'ici là, celui-ci veut aussi multiplier par plus de trois le nombre d'alternants et de stagiaires issus des quartiers difficiles.

AXA

Depuis 2020, la société a adopté un outil de mesure mis au point par Mixity, une start-up experte en data, qui permet d'évaluer les efforts réalisés en matière de diversité, avec les points forts et les axes d'amélioration. L'an dernier, elle a obtenu un score global de 93 sur 100.

MATMUT

En 2022, ce groupe mutualiste a renouvelé un accord triennal signé avec les syndicats pour favoriser l'emploi des handicapés. Sont prévus notamment 60 embauches d'ici à 2024, des aides pour les trajets domicile-travail et des aménagements des postes de travail.

Audit et conseil

1	PwC	7,92
2	EY	7,81
3	KPMG	7,79
4	Deloitte	7,70

KPMG

Ce cabinet a adhéré il y a peu au collectif #StOpE, qui lutte contre le sexisme au quotidien, et assure pratiquer la tolérance zéro en la matière.

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

PLASTIC OMNIUM
Comme tous les groupes industriels, cet équipementier cherche à féminiser davantage ses effectifs, notamment pour les postes à responsabilité. D'ici à 2030, il vise un taux de 30% de femmes parmi les ingénieurs et cadres contre 23,2% l'an dernier.

Automobile

1	Michelin	8,35
2	Novares	8,26
3	Plastic Omnium	7,88
4	Renault	7,69
5	Mercedes-Benz	7,63
6	Tesla	7,63
7	Renault Trucks	7,55

Banque et services financiers

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE
Prenant en compte la nouvelle diversité des situations parentales, la banque a créé un congé de onze jours pour les salariés ayant un enfant et ne répondant pas aux critères des congés habituels (maternité, paternité, adoption).

BPCE
Hasard ? Ce groupe perd dix places cette année alors que l'un de ses réseaux (Banque populaire) essuie des critiques pour avoir retiré son soutien à la navigatrice Clarisse Crémer, avant le départ du Vendée Globe 2024, pour cause de maternité.

1	Caisse des dépôts	8,76
2	Amundi	8,37
3	Banque de France	8,32
4	La Banque postale	8,28
5	Crédit agricole	8,22
6	BNP Paribas	8,14
7	Crédit agricole Consumer Finance	8,04
8	Cofidis	7,97
9	Société générale	7,86
10	Bpifrance	7,84
11	LCL (Crédit lyonnais)	7,80
12	HSBC	7,79
13	Groupe BPCE	7,78
14	Crédit mutuel	7,59

BTP, travaux de construction spécialisés et équipements

SPIE
Evoluant dans un secteur encore peu féminisé, cette société de services multitechniques veut sensibiliser ses managers aux préjugés. Car ceux-ci peuvent biaiser leurs décisions en matière de recrutement et de gestion du personnel.

1	Vinci Energies	8,01
2	Manitou	7,77
3	Spie	7,77
4	Otis	7,65
5	Colas	7,61
6	Caterpillar	7,54
7	Groupe Eiffage	7,49

Commerce de gros

1	Raja	8,61
2	Sysco France	8,35
3	Transgourmet	8,18
4	Rexel	8,02
5	Metro Cash & Carry	7,67
6	Alliance Healthcare	7,52
7	Richardson	7,48
8	Descours & Cabaud	7,48

REXEL

Sur l'exercice 2022, ce distributeur de matériel électrique indique avoir accordé promotions et mobilités internes dans des proportions très comparables aux femmes et aux hommes.

Commerce de détail

1	Sephora	8,57
2	Groupe Fnac Darty	8,51
3	Ikea	8,41
4	Maisons du monde	8,32
5	Amazon	8,30
6	Leroy Merlin	8,27
7	GrandVision	8,26
8	Truffaut	8,26
9	Carglass	8,22
10	Castorama	8,15
11	Nocibé	8,07
12	Apple Retail	7,98
13	Conforama	7,92
14	Kingfisher	7,91
15	Brico Dépôt	7,87
16	But	7,82
17	Euromaster	7,82
18	Printemps	7,82
19	Norauto	7,78
20	Galeries Lafayette	7,69
21	Stokomani	7,68
22	Decathlon	7,59
23	Maxi Zoo	7,57
24	Schmidt Groupe	7,48

SEPHORA

Le distributeur de produits de beauté se targue d'avoir plus de 80 nationalités différentes parmi ses salariés en France. Il affiche aussi une bonne note (95 sur 100) à son index égalité hommes-femmes. De plus, il est, depuis deux ans, partenaire d'une association visant à favoriser l'insertion sociale des jeunes LGBT+.

FNAC-DARTY

Pour favoriser l'équité de traitement, ce distributeur de produits culturels et high-tech a lancé plusieurs plans d'action, dont un sur les embauches : chaque nouveau manager ou RH doit suivre une formation antidiscrimination. Et il faut au minimum une femme dans la short-list et une autre parmi les chefs décisionnaires.

IKEA

Très bons résultats pour le distributeur suédois en matière d'égalité hommes-femmes avec une note de 100 sur 100 dans ses magasins et 99 sur 100 pour l'activité logistique.

PROCTER & GAMBLE

En matière d'égalité hommes-femmes, le personnel qui travaille au siège français de cette multinationale est mieux traité que celui des sites industriels implantés à Amiens, Dijon et Blois.

Beauté et soins

1	L'Oréal	8,65
2	Shiseido	8,38
3	Henkel	8,35
4	Procter & Gamble	8,08
5	Groupe Chanel	7,94
6	Parfums Christian Dior	7,63

CARREFOUR

L'enseigne a annoncé la mise en place de congés spécifiques rémunérés destinés aux femmes souffrant d'endométriose, à celles ayant fait une fausse couche et à celles qui recourent à la procréation médicalement assistée.

CASINO

Malgré ses difficultés financières, ce distributeur maintient ses efforts anti-discriminations. Il détient, depuis 2019, un double label diversité et égalité professionnelle délivré par l'Afnor (Association française de normalisation).

Distribution alimentaire

1	Nespresso	8,50
2	Coop Atlantique	8,43
3	Monoprix	8,27
4	Groupe Carrefour	8,20
5	Picard Surgelés	7,98
6	Aldi	7,75
7	Intermarché	7,66
8	Supermarchés Match	7,63
9	Système U	7,58
10	Biocoop	7,57
11	Groupe Casino	7,57
12	Leclerc	7,54
13	Auchan	7,52

Energie et environnement

CNR

Premier producteur français d'énergie 100% renouvelable et exploitant du trafic sur le Rhône, cette société anonyme d'intérêt général a déjà signé, en quinze ans, six accords pour améliorer l'égalité professionnelle.

1	CNR (Compagnie nationale du Rhône)	8,91
2	CPCU (C ^{ie} parisienne de chauffage urbain)	8,89
3	Paprec	8,78
4	GRDF	8,76
5	Engie	8,55
6	Primagaz	8,26
7	Enedis	8,25
8	EDF	8,18
9	GE (General Electric) Power	7,94
10	Orano	7,89
11	Veolia	7,80
12	RTE	7,69
13	Saur	7,50
14	Suez	7,50

Equipement et matériel électrique

1	Schneider Electric	8,53
2	Siemens	8,52
3	Nexans	8,10
4	Groupe Seb	8,03
5	Legrand	8,03
6	Groupe Atlantic	7,79
7	Somfy	7,66

LEGRAND

Au sein de ce groupe industriel, une vingtaine de salariés volontaires assurent en France un rôle d'intermédiation avec la DRH et les managers pour faciliter l'inclusion des personnes LGBT+ dans l'entreprise.

Habillement et accessoires

1	H&M	8,91
2	Hermès	8,65
3	Primark	8,64
4	Kering	8,42
5	Promod	8,22
6	La Halle	8,22
7	Tape à l'œil	8,15
8	Groupe SMCP (Sandro, Maje, Claudie Pierlot...)	8,13
9	Christian Dior Couture	7,79
10	Kiabi	7,77
11	Damart	7,77
12	Louis Vuitton	7,75
13	Nike	7,74
14	Adidas	7,71
15	Chaussea	7,61

H&M

Tous les salariés, dirigeants compris, de cette chaîne de prêt-à-porter sont sensibilisés aux préjugés qui peuvent nuire à la diversité au sein des équipes. A noter : la très bonne note obtenue (99 sur 100) à l'index égalité hommes-femmes pour l'exercice 2022.

KERING

L'année dernière, le groupe de luxe a fait partie des premiers signataires d'une charte lancée à l'initiative de L'Oréal et d'un think tank, le Club Landoy. Celle-ci vise à encourager les employeurs à mieux gérer l'évolution de carrière, la formation et le bien-être au travail des seniors...

DASSAULT SYSTEMES

Cet éditeur de logiciels porte une attention particulière aux femmes dans son processus RH. Il vise à détecter les collaborateurs clés et à élaborer les plans de succession sur 200 postes essentiels.

ACCENTURE

Pour favoriser la diversité sociale dans ses équipes, ce géant du conseil numérique mise sur davantage d'embauches de diplômés venus de l'université, mais également de jeunes issus de quartiers urbains en difficulté.

CAPGEMINI

Depuis deux ans, cette société de services numériques a lancé un audit de ses outils logiciels afin de les rendre accessibles aux salariés atteints de déficiences visuelles, auditives, motrices ou encore cognitives.

FREE

Depuis plusieurs années, l'opérateur téléphonique a passé des partenariats privilégiés avec des cabinets de recrutement spécialisés dans la diversité et l'inclusion sociale, tels que Mozaïk RH (jeunes des banlieues) ou Tremplin (personnes handicapées)...

High-tech

1	Microsoft	8,95
2	SAP	8,92
3	Cegid	8,62
4	Dassault Systèmes	8,58
5	Google	8,54
6	Orange	8,50
7	Sage	8,49
8	Bouygues Telecom	8,46
9	SFR	8,31
10	Canon	8,30
11	Dell EMC	8,23
12	Accenture	8,17
13	Atos	8,12
14	Open	8,11
15	Amadeus	8,01
16	EBP Informatique	8,00
17	Capgemini	8,00
18	CGI	7,97
19	Econocom	7,92
20	ADP France	7,80
21	Nokia	7,78
22	STMicroelectronics	7,77
23	Sopra Steria Group	7,74
24	Ubisoft	7,73
25	IBM	7,73
26	Hewlett Packard Enterprise (HPE)	7,64
27	Free	7,60
28	Tessi	7,55

Hôtels, tourisme, loisirs

1	Club Med	9,16
2	Disneyland Paris	8,94
3	Appart'City	8,66
4	FDJ	8,23
5	Accor	8,11
6	Groupe Partouche	7,62

ACCOR

C'est en 2007 que le groupe hôtelier a signé son premier accord pour favoriser la diversité. L'an dernier, une enquête interne a démontré que les salariés étaient sensibles aux efforts déployés.

Immobilier

1	Paris Habitat OPH	8,55
2	ICF Habitat	8,50
3	Nexity	8,36
4	Crédit agricole Immobilier	8,11
5	Groupe Valophis	8,08
6	CDC Habitat	8,01
7	Erilia	7,66
8	Nantes Métropole Habitat	7,63
9	Foncia	7,60

ICF HABITAT

La parité n'est pas un vain mot au sein de ce bailleur social, filiale de la SNCF. En 2021, les femmes représentaient ainsi 59% des effectifs globaux, 52% des cadres et 56% du comité de direction du groupe. De plus, son index égalité hommes-femmes, noté 99 sur 100, est aussi flatteur.

Industrie lourde et matériaux

1	ARC	8,00
2	Saint-Gobain	7,83
3	Constellium	7,69
4	Smurfit Kappa	7,63
5	Groupe Eramet	7,52

ERAMET

C'est peu de dire que l'industrie lourde a des efforts à faire en matière de mixité. Ce groupe minier s'y emploie, avec notamment une recherche obligée de profils féminins pour tout poste à pourvoir.

Médias et communication

1	Groupe TF1	8,38
2	France Télévisions	8,34
3	Canal+	7,97
4	Groupe Lagardère	7,90

TF1

En matière d'égalité hommes-femmes, la régie publicitaire du groupe obtient les meilleurs résultats devant la filiale production, LCI, le site Web et les autres chaînes de télévision.

Médico-social

DOMUSVI

Gestionnaire d'Ehpad et de maisons de retraite, le groupe cherche à la fois à avoir plus de femmes parmi son encadrement et plus d'hommes pour les métiers du soin et du soutien aux personnes âgées.

KORIAN

Touché par le scandale de la gestion des Ehpad révélé par le livre «Les Fossoyeurs», le groupe veut devenir une entreprise à mission avec de forts objectifs d'équité.

AIR LIQUIDE

Le géant des gaz industriels en est à son sixième accord (2023-2025) avec les syndicats pour renforcer ses actions en faveur des salariés handicapés (recrutement, adaptation des postes, des locaux...).

CEA

Cet organisme de recherche public recrute et gère ses salariés comme une entreprise privée. Ses efforts en matière d'égalité professionnelle ne datent pas d'hier, le premier plan d'action datant de... 1985.

1	O2 Care Services	8,51
2	Les Petits Chaperons rouges	8,24
3	Vitalliance	8,18
4	Domusvi	8,13
5	Groupe Elsan	7,98
6	LOT Aide à domicile	7,96
7	Domitys	7,84
8	Almaviva Santé	7,79
9	LVL Medical	7,70
10	LNA Santé	7,67
11	Azaé (A2micile)	7,66
12	Groupe Korian	7,54

Pétrole et chimie

1	Air liquide	8,34
2	Solvay	8,15
3	Bayer	7,99
4	TotalEnergies	7,88
5	Arkema	7,72
6	ExxonMobil	7,61
7	3M	7,46

Recherche publique et ingénierie

1	Assystem	8,51
2	CEA	7,95
3	Bureau Veritas	7,89
4	Eurofins	7,64
5	Apave	7,62
6	Ifremer	7,56

Restauration

1	Starbucks Coffee	8,94
2	Restalliance	8,33
3	Sodexo	8,33
4	Elior Group	8,06
5	Compass Group	7,80
6	McDonald's	7,76
7	KFC	7,46
8	Burger King	7,45

Santé et pharmacie

1	Johnson & Johnson	8,65
2	Lilly	8,63
3	EssilorLuxottica	8,50
4	Aptar	8,18
5	Sanofi	8,06
6	Groupe Synerlab	8,03
7	Novartis	7,97
8	Merck Santé	7,93
9	BioMérieux	7,86
10	GSK	7,85
11	Bio-Rad	7,84
12	Novo Nordisk	7,82
13	Pfizer	7,70
14	Cerba HealthCare	7,67
15	Laboratoires LFB	7,44

RESTALLIANCE

Cette société de restauration qui est spécialisée dans les repas pour les Ehpad et les hôpitaux affiche ses efforts de réinsertion de personnes éloignées de l'emploi avec l'aide d'associations comme la Croix-Rouge ou les Apprentis d'Auteuil.

BIOMÉRIEUX

Sur 441 promotions réalisées en France en 2022 dans ce laboratoire, 64% étaient au profit de salariées, soit 2 points de plus qu'en 2021. A noter : le taux légal minimum de 6% de salariés handicapés est dépassé depuis 2019.

PFIZER

Au sein de la filiale française de ce labo américain, six groupes de travail planchent pour faire des propositions sur des questions touchant à la parentalité, à l'égalité professionnelle, à l'inclusion des LGBT+ ou encore aux salariés seniors.

RICHARD DRURY/GETTY IMAGES

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

ONET
Propreté, sécurité, logistique, maintenance des bâtiments... Ce groupe multiservice, qui a des besoins en compétences variées, a passé des partenariats avec des associations s'occupant de personnes en grande difficulté sociale, afin de les aider à se réinsérer grâce à un emploi stable.

Service aux entreprises

1	Armatiss	8,33
2	City One	8,11
3	Intelcia Group	8,00
4	Armonia (Phone Régie)	7,96
5	Teleperformance	7,92
6	Groupe ISS	7,85
7	Solocal	7,77
8	Groupe Onet	7,69
9	Webhelp	7,52

RANDSTAD
D'origine néerlandaise, ce groupe d'intérim revendique d'être la première entreprise en France à avoir créé, en 2011, un service en ligne permettant à tout salarié, permanent ou non, de signaler des discriminations.

Service à l'emploi

1	Synergie	8,46
2	Randstad	8,40
3	Adecco	8,38
4	Supplay	8,32
5	Proman	8,01
6	Manpower	7,86

Transport de marchandises, logistique

1	La Poste	8,31
2	Mondial Relay	8,25
3	Groupe Delanchy	8,13
4	Groupe ADP	8,12
5	UPS	8,07
6	FedEx	8,06
7	CMA CGM	7,97
8	Getlink	7,75
9	APRR	7,70
10	Geodis	7,62
11	DPD	7,52
12	Stef	7,51
13	Bolloré Logistics	7,49

CMA CGM

L'armateur a révisé l'an dernier ses formations e-learning destinées aux managers et aux recruteurs pour prévenir les discriminations et favoriser la diversité dans ses équipes. A noter aussi un index égalité hommes-femmes en hausse.

APRR

En 2022, cette société d'autoroutes a signé la charte de L'Autre Cercle, une association militant pour que les salariés LGBT+ ne soient pas victimes au travail d'actes ou de propos discriminants.

Transport de personnes

1	RATP	8,70
2	SNCF	8,42
3	Tisséo	8,29
4	Air France	8,16
5	Keolis	8,05
6	Transdev	8,03
7	CTS (C ^{ie} des transports strasbourgeois)	7,93
8	Tag (Transport de l'agglomération grenobloise)	7,68
9	RTM (Régie des transports de Marseille)	7,52

KEOLIS

Il y a deux ans, la filiale de transports urbains (cars, bus, métros...) de la SNCF a lancé avec 10 autres grands groupes français le collectif Refugees are Talents. Il a pour but d'aider les étrangers qui ont le statut de réfugiés à s'intégrer par le travail, de partager les bonnes pratiques et de sensibiliser leurs collaborateurs sur cette thématique.



A quoi ressembleront **VOS BUREAUX** en 2024, 2025, 2026...

Entre contraintes environnementales et nouvelles organisations de travail, de plus en plus d'entreprises songent à rénover leurs sièges ou à déménager. Voici ce qu'elles préparent pour accueillir leurs équipes.

Une carcasse d'immeuble de huit étages surplombée par deux grues, des façades tout juste en cours d'installation et quelques brèves informations sur les palissades. Difficile de se faire une idée exacte du nouveau siège social d'Enedis, dans le quartier de la Défense (92), près de Paris. Datant des années 1980, le site qui accueillera 1 600 salariés de cette filiale d'EDF l'an prochain est en pleine rénovation. Rooftops végétalisés, baies vitrées, grands plateaux lumineux, mais aussi conciergerie, restaurants et même drugstore ou service de réparation de vélos... Sur le papier, la vie à l'intérieur s'annonce agréable. «Par rapport à la tour où nous sommes depuis dix ans, il n'y aura pas photo», se réjouit cette salariée, qui suit les travaux de près. Une centaine de mètres à peine sépare les deux édifices, situés dans une zone où les chantiers de futurs bureaux rutilants ne manquent pas. Juste à côté, un bâtiment accueillera fin 2024, une fois rénové, le chimiste Arkema, basé pour le moment à quelques kilomètres de là, à Colombes (92). A peine plus loin, ce sont carrément deux tours qui commencent à s'élever pour abriter TotalEnergies en 2025. A chaque fois, bien sûr, les plaquettes commerciales des promoteurs promettent monts et merveilles aux futurs résidents...

April à Lyon (69) ou Swiss Life à Puteaux (92), Lidl à Châtenay-Malabry (92) ou Kiabi à Lezennes (59), Bayer à Lille (59) ou Ceva à Libourne (33)... On ne fera pas l'inventaire exhaustif des projets de nouveaux sièges sociaux en France ces prochaines années. On s'étonnera en revanche d'un tel entrain

à l'heure où, succès du télétravail oblige, les trois quarts des cadres ne fréquentent plus leurs bureaux que trois jours par semaine en moyenne. «Les locaux actuels ne sont justement pas adaptés aux nouvelles formes d'organisation apparues depuis le Covid», souligne Jérémie Papon-Jousset, directeur conseil chez BNP Paribas Real Estate. Plus besoin d'avoir un poste fixe par personne. D'où un gain de surface appréciable, de l'ordre de 10 à 15% en moyenne. Par ailleurs, le mythe du télétravail intégral a vécu. Au grand soulagement des managers, les salariés eux-mêmes sont contents de revenir de temps en temps ! Seulement, c'est souvent pour travailler en «mode collaboratif», comme on dit pour faire chic. «Dès lors, il faut davantage d'espaces pour échanger», poursuit Jérémie Papon-Jousset. Là encore, cette réallocation des mètres carrés n'est pas commode dans de vieux sites peu flexibles. Outre des problèmes de plan, les groupes doivent faire face à des contraintes écologiques toujours plus strictes. En 2030, ceux disposant de bureaux de plus de 1 000 mètres carrés devront y avoir réduit la consommation d'énergie de 40% par rapport à 2010 ! De quoi être poussé à rénover ou à déménager, en dépit de la conjoncture incertaine. Alors, quitte à avoir de nouveaux locaux bien adaptés, autant qu'ils soient séduisants. «Cela fait partie de l'image de marque d'un employeur», assure Charles Ragons, directeur asset management chez le gérant d'actifs immobiliers Primonial REIM. Aménagement intérieur, mobilier, technologie, services... Que mijotent les concepteurs des bureaux de demain pour appâter le chaland ? Partons faire le tour du propriétaire.

Commençons déjà par l'emplacement. Transports en commun, accès à vélo ou à trottinette... Le marché de l'immobilier tertiaire le montre : «Il y a une prime au centre-ville par rapport aux quartiers excentrés et mal desservis», constate Caroline Ceccaldi, directrice au sein du groupe de conseil immobilier CBRE. A Paris, par exemple, les taux de vacance sont faibles (3,5% fin 2022), contrairement à la grande banlieue. Même la Défense, moins prisée que la capitale, est préférée à des endroits plus lointains. Et cela devrait continuer pour attirer les talents. Dès l'arrivée en bas du bureau, le changement va tout de suite se remarquer. Fini les entrées impersonnelles. «L'idée est de reprendre les codes de l'hôtellerie, avec notamment un accueil faisant aussi office de café et conciergerie», explique Charles Ragons, dont le groupe planche sur la refonte de la tour Hopen à la Défense.

Des restaurants ou des commerces en bas des tours ouverts au grand public

Autre tendance : partager le rez-de-chaussée avec des commerces, ouverts aussi bien aux salariés qu'aux habitants du coin. Toujours à la tour Hopen, ce sont 2 000 mètres carrés qui seront destinés à des restaurants, mais aussi à des espaces pour accueillir des événements et des associations. L'avantage ? Les employeurs offriront plus de services, tout en rentabilisant mieux des surfaces d'habitude peu utilisées. A Boulogne-Billancourt (92), dans le tout nouvel immeuble Métal 57 partagé par BNP Paribas Real Estate avec Kellogg's France, Kronenbourg ou Henkel, ➔

2026

ALLIANZ TRADE,
spécialiste de
l'assurance-crédit.

Nouveau siège
à Puteaux (92).

Particularité Les
équipes vont quitter
une tour pour un
édifice de sept étages,
avec un bel atrium,
un restaurant en
duplex avec terrasse et
un rooftop végétalisé.



2024

CEVA, laboratoire
de santé animale.

Nouveau siège
à Libourne (33).

Particularité Proche
de l'ancien siège,
le nouveau site de
11000 mètres carrés
aura des bureaux
en flex office
et des espaces au
rez-de-chaussée
pour des expos ou
des événements. Une
crèche est prévue.

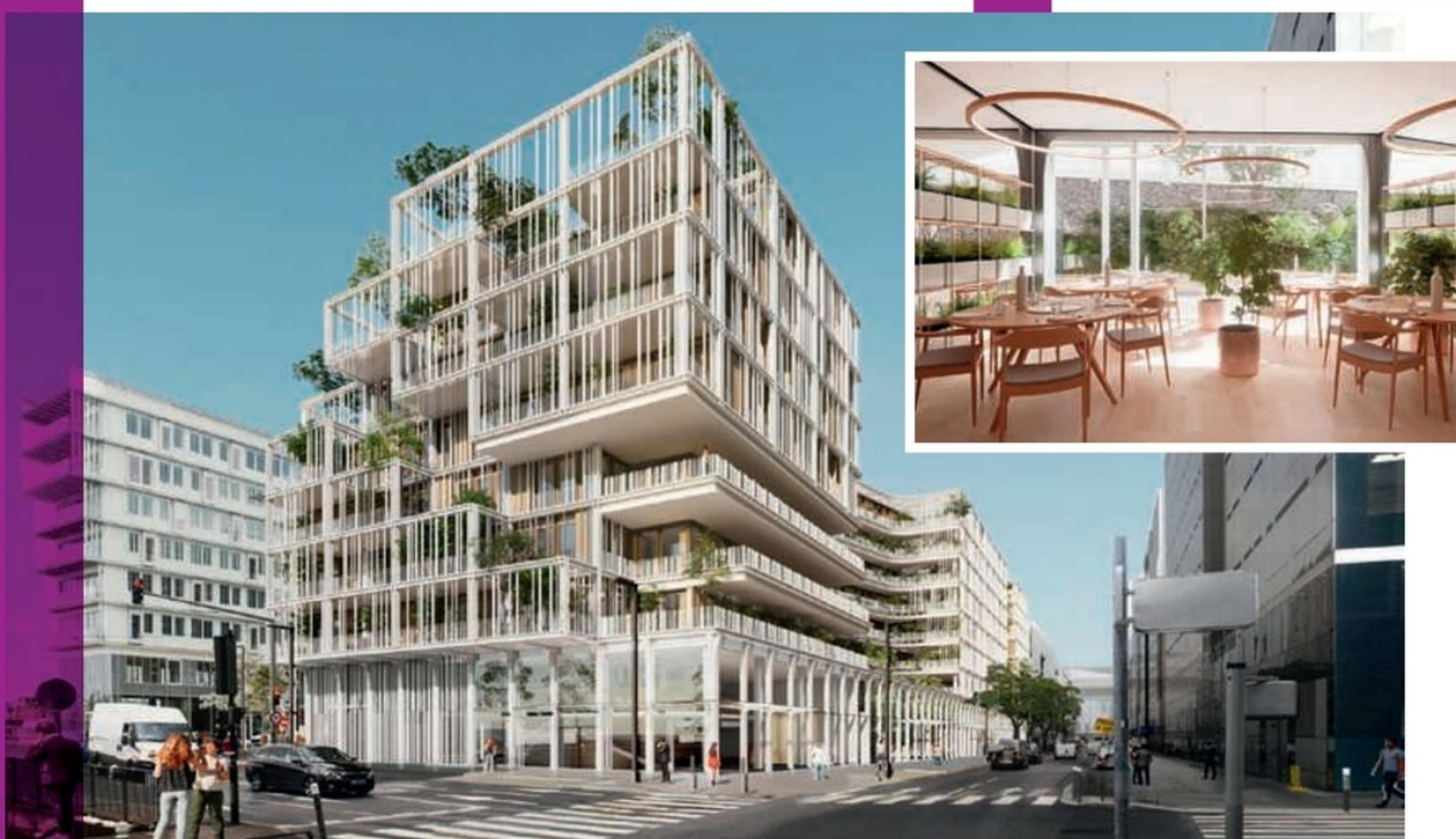


2025

**SCHNEIDER
ELECTRIC,**
équipementier
électrique.

Nouveau siège
à Nanterre (92).

Particularité Les
salariés du siège
occuperont presque
cinq étages du nouvel
immeuble et auront
auss accès à des
espaces de coworking
en Ile-de-France.



Le flex office est inévitable, mais il y a des solutions **pour éviter ses inconvénients**

➔ sept restaurants (sushis, trattoria, salad bar...) et un espace fitness sont déjà ouverts à tous, le bâtiment étant accessible au rez-de-chaussée par deux entrées reliées via un passage intérieur.

Montons maintenant dans les étages. On l'a vu, les surfaces consacrées aux échanges domineront, avec la volonté d'offrir différents formats modulables selon les besoins. Restons un moment chez BNP Paribas Real Estate à Boulogne-Billancourt : on y trouve aussi bien un espace de coworking que des salles de réunion, des mini-amphis ou des coins café. Côté postes de travail, la tendance du flex office (fin des places attribuées) entamée avant le Covid va s'étendre, même si elle est peu appréciée des collaborateurs plus âgés. Pour faire passer la pilule, CNP Assurances, qui vient d'emménager à Issy-les-Moulineaux (92), a trouvé des solutions. D'abord, chaque service reste groupé dans des zones définies. Ensuite, les open spaces bruyants sont évités avec des tables limitées à quatre postes de travail (en rangées de deux personnes face à face). «L'espace est aussi régulièrement coupé par des salles de travail ou des box acoustiques pour s'isoler», explique Sonja König, directrice de création à l'agence W, qui a planché sur le dossier. De son côté, le mobilier diffère selon les usages. Très ergonomique pour le travail posté avec

certaines tables ajustables en hauteur ; porté sur la détente dans les coins salon avec des canapés et des fauteuils. Enfin, davantage pensé pour le brainstorming, comme ces chaises hautes ou ces poufs selles de cheval ! Même les couleurs sur les murs changent : neutres dans les zones de concentration, plus vives pour la créativité.

Des caméras intelligentes pour des visioconférences qui soient enfin de qualité

Bref, on l'aura compris : les employeurs qui en ont les moyens vont adapter au maximum les lieux de travail aux besoins de leurs collaborateurs. Encore faudra-t-il que les technologies de communication suivent, surtout avec des équipes disséminées. Inauguré il y a déjà deux ans, le siège d'Orange à Issy-les-Moulineaux a été précurseur en étant le premier immeuble entièrement raccordé à la 5G et à la fibre optique. Côté matériel, les visioconférences seront enfin plus conviviales, grâce à des caméras intelligentes changeant automatiquement de vues et d'angles selon l'intervenant tout en optimisant le son, à l'image des dernières solutions du fabricant suisse spécialisé Logitech. Plus futuriste ? Ce dernier a récemment présenté avec Steelcase une cabine immersive offrant l'impression

que votre interlocuteur se tient devant vous, tel un hologramme. Avec Starline, Google peaufine un outil similaire. Mais pas sûr que ces joujoux coûteux se démocratisent rapidement...

Un petit creux, peut-être ? Il est temps de tester la cantine. Dans ce domaine, cela bouge aussi. Pour éviter que ces espaces ne soient utilisés que deux heures par jour, les horaires d'ouverture s'étendent. «Ils seront mieux rentabilisés si on peut y travailler ou prendre une collation toute la journée», note Olivier Schram, du cabinet de conseil PH Partners. Côté assiette, l'offre va bien sûr coller davantage à la mode, avec des produits locaux ou des menus végétariens élaborés. Enfin, les services s'affinent avec l'apparition de frigos connectés, notamment quand il n'y a pas de self, comme chez Pernod Ricard à Marseille. Des plats préparés par la start-up Foodles y sont mis à disposition. Chez Sanofi, à Paris, les gourmets, eux, ont carrément droit depuis peu à plusieurs restaurants, dont un bistronomique avec service à table...

Enfin, pour digérer, prenons un peu l'air. Pour les salariés coincés dans de vieilles tours ou devant sortir sur le trottoir, les projets actuels font envie. C'est même à qui offrira le plus de mètres carrés de verdure mais aussi des fenêtres qui s'ouvrent, des terrasses et des balcons arborés. Même dans les bâtiments en rénovation, on n'hésite pas à tout verdir. Les consultants du cabinet BCG vont bientôt s'en apercevoir en intégrant l'ancien siège social de Peugeot, dans Paris. Ils pourront profiter de 2 500 mètres carrés de terrasses et de jardins créés. Iront-ils jusqu'à suggérer cette bonne idée à leurs clients ?

ROMAN EPITROPAKIS



Les aménagements intérieurs se veulent cosy, même si la cheminée est en option...



L'Arboretum, 125 000 m² de bureaux écolos tout en bois

A Nanterre (92), le promoteur WO2 a transformé un ancien site industriel en parc arboré et privé de 6 hectares, et bâti des immeubles de bureaux en bois avec terrasses et balcons. La clim et le

chauffage sont assurés par géothermie. Les surfaces à louer vont de 1500 à 26 000 mètres carrés. Sept sites de restauration sont prévus, ainsi qu'un club de sport et une salle d'escalade.

PHOTOS : LECLERCQ ASSOCIÉS / NICOLAS LAISNÉ ARCHITECTES / DREAM ARCHITECTURE / HUBERT ET ROY ARCHITECTES ; ALEXIS NARODETZKY



**Bouygues
Immobilier**
LA VIE COMMENCE ICI



Si vous souhaitez des bureaux pensés pour les entreprises, les riverains et plus respectueux de la planète... **La réponse est ici.**

**La ville change, et le bureau aussi :
nous le réinventons pour en faire un lieu de travail
mais aussi un lieu de vie.**

À Malakoff, nous proposons avec Kalifornia, un immeuble polyvalent, doté d'un rez-de-chaussée serviciel ouvert sur le quartier : espaces de restauration et de fitness, conciergerie, etc. Intégrant la biodiversité au cœur de sa conception, 4 500 m² d'espaces extérieurs (terrasses et jardins aménagés) permettront d'offrir des moments de respiration aux futurs occupants. Des terrasses seront également présentes à tous les étages. Les bureaux seront quant à eux baignés de lumière naturelle et dotés d'un meilleur renouvellement de l'air.

Pour nous, le bureau doit aussi être un lieu conçu de façon plus durable. Des briques en terre cuite, matériau géo-sourcé, seront par exemple utilisées sur les façades de Kalifornia, s'intégrant ainsi dans l'architecture environnante. Nous avons également souhaité promouvoir une utilisation plus respectueuse des ressources en utilisant 28 matériaux issus de l'économie circulaire.

Kalifornia vous attend à Malakoff, un territoire dynamique connecté à Paris !



Généreux en espace
et en confort



Encourageant
la convivialité



Favorisant l'accès
à la culture



Respectueux
dans l'utilisation
des ressources

bouygues-immobilier.com

Dans «Toy Story 2», Buzz l'Éclair et Woody le cow-boy ne sont pas sur la même longueur d'onde... Et ce ne sont pas leurs autres collègues jouets qui vont les départager.



Faut-il intervenir quand deux collègues s'invectivent ?

Pas simple d'interférer lorsqu'un conflit éclate au bureau. Ne rien faire revient à laisser la situation dégénérer. Et jouer les diplomates peut se retourner contre vous.

PAR LAURENT TYLSKI, DG DU CABINET ACTEO CONSULTING

Oui Incompatibilité d'humeur, rivalité professionnelle, caractère ombrageux... les raisons ne manquent pas pour que des esprits s'échauffent au bureau. Espérer que le conflit s'apaise de lui-même serait vain. En outre, ne rien faire reviendrait à donner gain de cause à celui qui crie le plus fort. Mieux vaut intervenir tôt, quand la tension n'est pas encore à son comble. Cela sera plus facile de s'immiscer dans les échanges. Selon l'importance du désaccord, on pourra désamorcer soit par l'humour («Vous n'allez pas vous taper dessus pour si peu !»), soit par un avertissement plus solennel («Vous vous rendez compte de la gêne créée dans le service ?»). En mettant les belligérants face à leurs responsabilités, on aura plus de chances de pacifier les débats. Par ailleurs, l'action sera sans doute appréciée à la fois par les membres de l'équipe, tout heureux de voir quelqu'un s'y coller à leur place, et par la hiérarchie, soucieuse d'éviter tout dérapage.

Non Vouloir séparer deux personnes se disputant au bureau est une mauvaise idée à plus d'un titre. D'abord, il serait naïf de croire que cette intervention puisse suffire à calmer les esprits. On pourrait même être critiqué sur le mode «De quoi je me mêle ?», sans parler du risque d'être pris entre deux feux, avec chaque belligérant qui cherche à convaincre de sa bonne foi. De plus, à refuser de trancher, on sera accusé de lâcheté. Dans le cas contraire, on aura juste réussi à se mettre à dos celui qui aura été désavoué, sans pour autant forcément régler l'affaire... Bref, c'est simple : il n'y a que des mauvais coups à prendre. Seul le chef de service, qui a un pouvoir de sanction dissuasif, peut agir avec efficacité. Non seulement il le peut, mais il le doit : l'employeur a en effet une obligation d'assurer un environnement de travail préservant la santé physique et morale de ses salariés. Eviter les altercations qui dérapent en fait évidemment partie.

63% des Français ont déjà assisté à une altercation sur leur lieu de travail.

66% seraient prêts à agir pour séparer des collègues qui se disputent.

54% ne craindraient pas d'avoir à prendre parti pour l'un ou pour l'autre.

Source : Sondage YouGov, avril 2023.

LÉGISLATION DU TRAVAIL

Sport et arrêt maladie

Un salarié commet-il une faute à pratiquer du sport durant un arrêt maladie ?

➔ Blessé à plusieurs reprises au bras dans le cadre de son travail, un contrôleur de la RATP se voit prescrire des arrêts maladie, pendant lesquels il s'autorise à participer à une dizaine de compétitions de badminton ! Licencié pour manque de loyauté vis-à-vis de son employeur, il porte l'affaire devant la justice. Tour à tour, la cour d'appel puis la Cour de cassation lui donnent raison⁽¹⁾.

La réponse de l'avocat

➔ Voilà un arrêt que plus d'un lecteur devrait trouver très étonnant. Qui dit arrêt maladie dit, a priori, personne souffrante contrainte au repos. Passe encore que celle-ci poursuive une activité sportive modérée. Mais pas question d'aller participer à des compétitions ! Eh bien, le droit n'est pas toujours en phase avec le bon sens populaire. Cette affaire l'illustre bien. Pour pouvoir reprocher valablement une faute à un salarié, un employeur doit démontrer que cette situation lui a causé un réel préjudice. Or il est difficile de prouver qu'un employé faisant du sport nuit à son entre-



Jérôme Bénéteau,
avocat associé du cabinet
Fromont Briens

prise. Certes, cette dernière le rémunère en partie en complément de la Sécurité sociale. Dans cette histoire, la RATP, qui a un statut spécifique, payait même l'intégralité du salaire via une caisse sociale interne. Mais, pour les juges, cela ne suffit pas. Un arrêt maladie a pour seul objet de permettre de recouvrer la santé avant de reprendre son poste quand le médecin le jugera bon. Ce qui se passe pendant le congé ne regarde pas l'employeur, le contrat de travail étant même officiellement suspendu. A noter cependant qu'il pourrait en être autrement si, par exemple, une personne «malade» se blessait ou aggravait son état de santé en faisant du sport et devait prolonger son arrêt. Le préjudice pourrait alors être établi et légitimer une sanction par l'employeur.

*Cass. soc., 1.02.2023, n° 21-20.526



ACTUELLEMENT CHEZ VOTRE MARCHAND DE JOURNAUX

Toute la presse est sur
prismaSHOP.fr

GEO, À LA RENCONTRE DU MONDE

VINS EN PRIMEUR

Toutes les clés pour bien acheter

Acquérir des crus avant leur mise en bouteilles n'est pas si compliqué. Mais pour éviter les déceptions, mieux vaut connaître les coulisses de ce type de distribution. Mode d'emploi à lire sans modération.

Enfin ! Après avoir été dégustés au cours du mois d'avril, les différents châteaux bordelais commencent à mettre sur le marché leurs crus 2022. Un millésime marqué à la fois par une très grande qualité et une quantité moyenne. Ces vins devraient donc contenter à la fois ceux qui les achètent pour les consommer d'ici quelques années et ceux qui espèrent réaliser une bonne affaire financière à moyen terme. Encore faut-il mettre la main sur les flacons convoités.

Comment fonctionne le système des primeurs ?

➔ Vous avez certainement entendu parler des primeurs, mais en connaissez-vous toutes les subtilités ? Tout d'abord, il ne faut pas confondre vente de vins primeurs et vente en primeur. Dans le premier cas, les vins sont mis sur le marché très tôt, en général avant le printemps de l'année suivant leur récolte. La vente de primeurs la plus célèbre est bien entendu celle du beaujolais nouveau. Le troisième jeudi du mois de novembre, vous pouvez déjà acheter des flacons de ce vin fruité et léger. La vente en primeur, celle, donc, qui nous intéresse, est sensiblement différente, et concerne dans son immense majorité les vins de Bordeaux. En mai et juin suivant l'année de la vendange, les vins, après avoir été dégustés par les professionnels (courtiers, importateurs, journalistes...), sont vendus par l'in-

termédiaire des maisons de négoce. « Cette pratique remonterait au XVIII^e siècle, mais elle a connu sa forme moderne lorsque le baron Philippe de Rothschild, toujours en avance sur son temps, avait décidé de faire goûter son millésime 1982, qu'il présentait extraordinaire, au mois d'avril 1983 », décrypte Angélique de Lencquesaing, associée fondatrice d'iDealwine, site de vente aux enchères de vins sur Internet. L'affaire présente de nombreux avantages : la propriété vend sa production très vite, bien avant sa mise en bouteilles, le négoce bénéficie du monopole de leur commercialisation et les acheteurs peuvent réserver la quantité de vin qu'ils souhaitent.

Comment les châteaux fixent-ils leurs prix ?

➔ C'est un processus délicat. Il suffit que le château décide un prix trop élevé pour que le marché s'en détourne. À l'inverse, si le prix est trop bas, le vin se vendra vite, mais le château essuiera une perte importante. Un château qui produit 100 000 flacons et qui se trompe de 1 euro à la baisse se prive ainsi de 100 000 euros de recettes ! « Le domaine doit connaître parfaitement sa marque et ses consommateurs, précise Hubert de Boüard de Laforest, copropriétaire de Château Angéhus, à Saint-Émilion. On vérifie si le deal fonctionne au regard de son marché. » Ils sont aidés dans leur décision par les courtiers, qui assurent la bonne fin de toutes les transactions, et le négoce, qui va devoir porter le stock pen-

dant quelques années. « Si le prix est jugé trop élevé, les négociants ne prennent pas l'intégralité de leur allocation, et le château se retrouve avec des stocks sur les bras, explique Fabrice Bernard, président du négociant Millésima. C'est arrivé en 2017 et 2021. Ce qui a également un impact sur le millésime suivant, plus difficile à mettre sur le marché : le château doit donc proposer un prix plus attractif pour faire revenir les acheteurs. » À l'inverse, le millésime 2019, commercialisé en pleine pandémie, a été une bonne affaire pour les acheteurs, car les châteaux, en manque total de visibilité à court et à moyen termes, avaient tous proposés leurs crus à prix cassés : - 19% en moyenne par rapport au millésime 2018, et même - 31% pour Château Mouton Rothschild.

Auprès de qui se procurer des vins en primeur ?

➔ La plupart des négociants bordelais ne travaillent qu'avec une clientèle professionnelle (distributeurs, restaurants, cavistes, export...). Mais certains d'entre eux sont spécialisés auprès des particuliers. Il s'agit par exemple de Millésima, de Wineandco, de Chateanet, de Vinatis ou encore d'iDealwine. Certains cavistes proposent aussi ce service à leur clientèle.

Quel est le meilleur moment pour en acheter ?

➔ Les ventes de primeurs s'étalent en général sur deux mois, en mai et juin. Après que les vins ont été goûtés par les professionnels et notés par les critiques, les châteaux fixent leurs prix et avertissent les négociants, qui vont débiter la campagne de commercialisation. « Le négoce fait attention à ce qu'il n'y ait pas trop de sorties le même jour pour pouvoir correctement communiquer sur chacun des vins et éviter un phénomène d'embouteillage », déclare Fabrice Bernard. Cependant, plus vous attendrez, et plus vous vous exposerez à payer le prix fort. En général, dès le mois de septembre, les négociants passent une première hausse, puis une seconde aux alentours de décembre. Par exemple, le négociant Millésima va augmenter ses prix tous les deux mois. Par ailleurs, si vous patientez, vous prenez le risque que le vin que vous convoitez soit tout bonnement épuisé.

Tous les vins sont-ils accessibles ?

➔ Le système des primeurs est avant tout bordelais. Il concerne environ 300 marques,



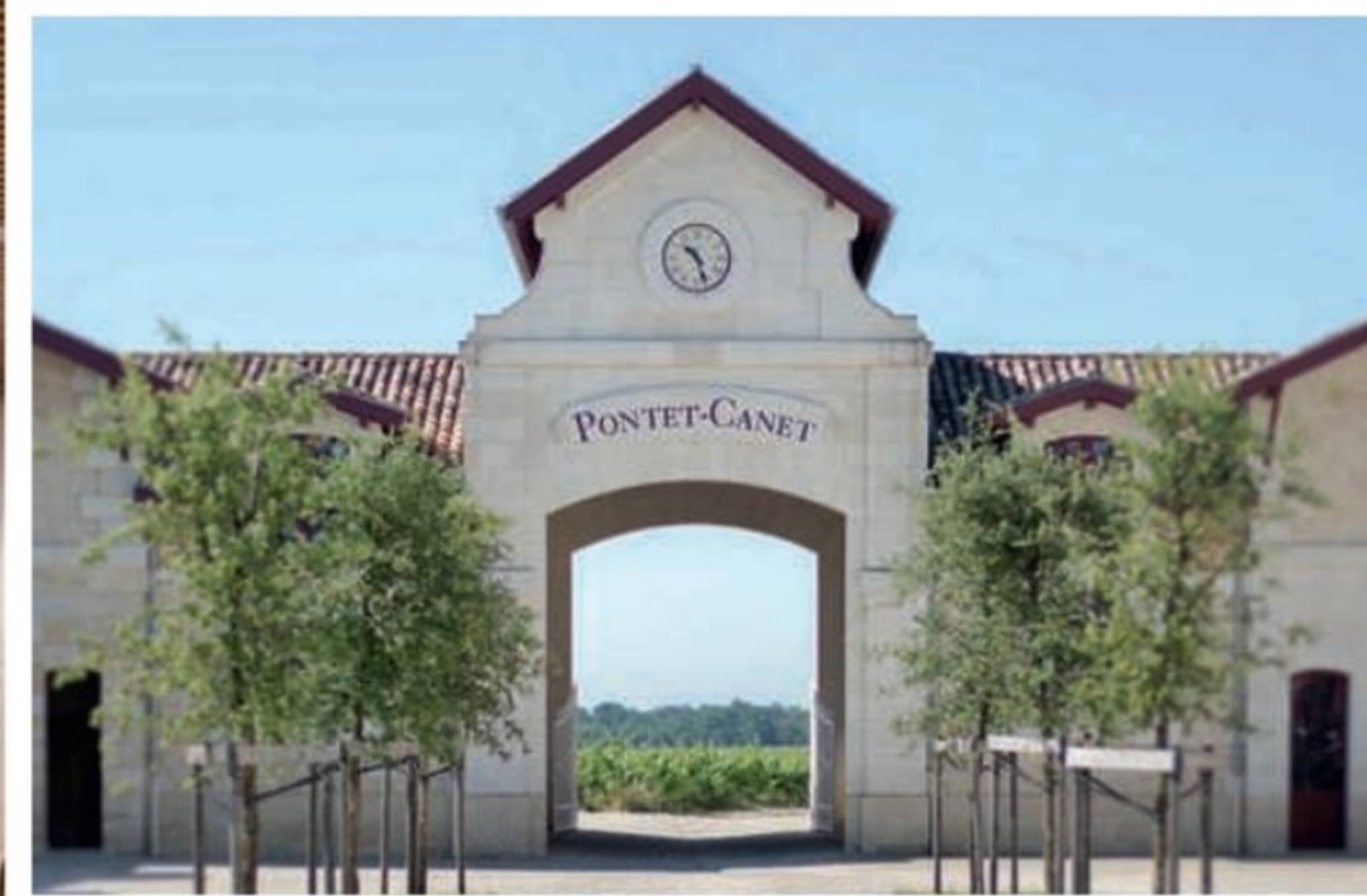
Les fûts en chêne, destinés à faire vieillir le vin, permettent une oxygénation lente et contrôlée du vin, ce qui lui apporte de la rondeur et de la maturité.

essentiellement des appellations parmi les plus prestigieuses de la rive gauche de la Gironde (margaux, saint-julien, pauillac, médoc, saint-estèphe), des graves, barsac et sauternes, et de la rive droite (saint-émilion, pomerol). «Ce mode de commercialisation ne se pratique quasiment pas dans les autres régions viticoles de France, indique Fabrice Bernard. On propose quelques références de Bourgogne ou de la Loire, mais cela reste anecdotique.»

Comment sélectionner les crus ?

➔ A moins que vous n'ayez eu le privilège de goûter les vins en primeur, vous n'aurez pas d'autres solutions que de vous fier à l'appréciation des professionnels. De nombreuses revues spécialisées ou sites

Internet publient au mois de mai ou de juin un numéro spécial primeurs avec des avis détaillés et des notes, domaine par domaine. Au fil du temps, essayez d'identifier le ou les dégustateurs dont les goûts correspondent aux vôtres, votre choix en sera grandement facilité. «Si vous n'êtes pas un grand amateur, mieux vaut investir dans les 30 grandes marques de bordeaux. Ces vins auront toujours la cote, souligne Angélique de Lencquesaing. Vous pouvez également regarder du côté des châteaux attestant de pratiques environnementales vertueuses, poursuit-elle. Les acheteurs sont désormais très attentifs sur ce point, et ces crus se valorisent bien mieux.» Il existe ainsi 22 crus classés en 1855 qui revendiquent désormais des pratiques bio, voir biodynamiques, à l'image de Château Pontet-Canet, Château



Situé à Pauillac (33), le domaine viticole de Château Pontet-Canet revendique une viticulture bio.

Palmer, Château Saint-Pierre, Cos d'Estournel, Château Duhart-Milon, Château Rieussec, Château Rauzan-Ségla ou encore Château Lafite Rothschild. Château Pédesclaux, à Pauillac, affichera ainsi pour la première fois sur son étiquette de 2022 sa certification AB.

Une quantité minimale de bouteilles est-elle imposée ?

➔ La plupart des références se vendent par caisse de 6 bouteilles, voire de 12. Toutefois, pour certains noms, notamment les châteaux les plus chers, il est parfois possible de ne commander que 3 bouteilles. Vous pouvez aussi en choisir le format : de la demie (37,5 centilitres) au nabuchodonosor (15 litres). «Si vous achetez dans l'intention de les revendre après quelques années, privilégiez les magnums, voir les doubles magnums. Ces grands contenants se valorisent bien mieux que les bouteilles», conseille Angélique de Lencquesaing.

Quand dois-je régler l'addition ?

➔ Alors que vous ne recevrez les vins que bien plus tard, vous devez acquitter l'intégralité de votre facture dès la commande. «Jusqu'à l'an dernier, l'acheteur ne payait la TVA qu'après quelques mois. Mais une directive européenne est venue changer la donne. Désormais, elle doit être réglée dès la commande», rappelle Fabrice Bernard.

Quand vais-je recevoir ma commande ?

➔ Les vins sont livrés une fois leur élevage terminé et leur mise en bouteilles effectuée. Suivant les châteaux, l'élevage des vins peut prendre entre douze et dix-huit mois, parfois un peu plus. Ils sont d'abord centralisés par le négociant auprès de qui vous avez acheté les vins, qui se chargera ensuite de vous les expédier.

PHILIPPE RICHARD ➔

→ VINS EN PRIMEUR

Prime aux bonnes affaires

Depuis le mois de mai, Bordeaux est sous le feu des projecteurs. Les châteaux mettent sur le marché les vins du millésime précédent. Et, coup de chance, 2022 s'annonce exceptionnel. Avec des crus qui devraient prendre de la valeur, quel que soit le prix de sortie.

A la sortie du centre des congrès bordelais Hangar 14, où chaque année les professionnels du vin se retrouvent pour déguster les primeurs de Bordeaux, Fabrice Bernard ne cache pas son enthousiasme. Le patron de la maison de négoce Millésima ne tarit pas d'éloges sur ce qu'il vient de déguster. «Le millésime est de très grande qualité, complet. Les vins sont bons dès maintenant et disposent d'une immense capacité de garde.» Si les professionnels n'osent plus dire qu'il s'agit du millésime du siècle, terme qu'ils ont utilisé plus qu'à l'envi au cours des vingt dernières années, nombreux sont ceux à le comparer à 1982, une année mythique. De quoi susciter l'enthousiasme des amateurs de grands crus bordelais. Avec le secret espoir de réaliser au passage une belle affaire. Mais est-ce encore possible ? «2022 sera vraisemblablement très spéculatif, risque Hubert de Boüard de Laforest, copropriétaire de Château Angélus, à Saint-Emilion, et consultant pour plusieurs domaines. Dans un grand nombre de propriétés, les quantités sont faibles, il n'y aura pas suffisamment de vins pour satisfaire la demande. Il y a donc tout à parier que, dans trois ans, le vin vaudra plus cher qu'en primeur, car la demande sera plus forte que pour les autres millésimes.»

Mais une bonne affaire se mesure avant tout à l'aune du prix auquel le cru est mis sur le marché. Même si, à l'heure où nous

écrivons ces lignes, les châteaux n'ont pas encore commercialisé leur millésime 2022, une chose est sûre : les tarifs seront orientés à la hausse. Certains grands domaines ont déjà annoncé au négoce bordelais des augmentations de 15 à 20%.

Triple avantage de l'achat en primeur : on s'assure un prix, un format et une quantité

C'est d'ailleurs la tendance constatée au cours des vingt dernières années : les prix de sortie des vins en primeur suivent une courbe ascendante. Ainsi, dans la plupart des cas, le 2021 s'est vendu deux fois plus cher que le 2000 (lire le tableau ci-dessous). Et, bonne nouvelle pour les acheteurs de primeurs, le vin prend ensuite de la valeur, quel que soit son prix de sortie. «Bordeaux peut être assimilé à un placement de bon père de famille, qui se valorise doucement, à la différence des grands crus de Bourgogne, hyperspéculatifs, précise Angélique de Lencquesaing, associée fondatrice du site de vente aux enchères de vins sur Internet iDealwine. Il faut dire aussi que les belles étiquettes de bordeaux se trouvent plus facilement que les icônes de bourgogne.» Château Lafite Rothschild, un des cinq premiers crus classés en 1855, produit, à titre d'exemple, près de 200 000 bouteilles de son grand vin. A l'inverse, le grand cru de Romanée-Conti, en Bourgogne, ne sort, dans les meilleures années, qu'environ 6 000 bouteilles !

Pour autant, faut-il investir aveuglément dans n'importe quel cru ? «Si vous achetez l'une des 40 plus grandes marques du Médoc, de Saint-Emilion ou de Pomerol, vous ne prendrez aucun risque, tout le monde fait de la plus-value, qu'il s'agisse du château, du négoce ou de l'acheteur final», conseille Fabrice Bernard. Sur d'autres crus, parfois un peu trop gourmands sur les prix, seul le château fera une bonne affaire. «Il faut souvent regarder château par château. Par exemple, Branaire-Ducru 2019 s'est arraché, car le prix de sortie était très attractif. Talbot est aussi une valeur sûre. Son prix est toujours très linéaire, la marge est bien partagée entre tous les acteurs.»

Enfin, quel que soit votre objectif, rappelez-vous que les primeurs présentent un triple avantage à ne pas négliger : vous vous assurez un prix, une quantité et un format. En achetant en primeur, vous êtes ainsi sûr de payer votre vin moins cher qu'au moment où il sera livré, deux ans après. Ensuite, vous ne subirez pas de pénurie, vous pourrez alors commander la quantité de vin désirée (lire nos conseils pratiques page 112). Enfin, au moment de votre commande, vous pourrez décider d'acheter le vin en bouteille de 75 centilitres, en magnum, en double magnum, voire dans un format plus grand si le négociant vous laisse cette possibilité. Et, surtout, si jamais vous ne pouvez pas, au final, tirer le montant escompté de vos flacons, vous pourrez toujours les boire, et vous faire plaisir. Et ça, ça n'a pas de prix !

PHILIPPE RICHARD



PICHON-LONGUEVILLE BARON (PAUILLAC)		
Millésime	Prix primeur	Cote enchères ⁽¹⁾
2000	61 €	212 €
2010	185 €	185 €
2021	154 €	ND ⁽²⁾



PAPE CLÉMENT (PESSAC-LEOGNAN)		
Millésime	Prix primeur	Cote enchères ⁽¹⁾
2000	59 €	136 €
2010	130 €	186 €
2021	86 €	ND ⁽²⁾



CLOS FOURTET (SAINT-ÉMILION)		
Millésime	Prix primeur	Cote enchères ⁽¹⁾
2000	52 €	105 €
2010	100 €	161 €
2021	109 €	ND ⁽²⁾

(1) Source: iDealwine, avril 2023. (2) ND: non disponible.



Bernard Magrez

GRANDS VIGNOBLES

«Fruit de l'élégance de nos grands terroirs et de notre savoir-faire unique, le Millésime 2022 est une création d'exception qui saura, je l'espère, vous procurer les plus belles émotions.»

Bernard Magrez



Château Pape Clément,
Grand Cru Classé de Graves
Premières vendanges en 1252

Château La Tour Carnet,
Grand Cru Classé de Haut-Médoc en 1855
Premières vendanges en 1409

Château Fombrauge,
Grand Cru Classé de Saint-Émilion
Premières vendanges en 1599

Clos Haut-Peyraguey,
Premier Grand Cru Classé de Sauternes en 1855
Premières vendanges en 1618

Château Les Grands Chênes,
Médoc

bernard-magrez.com



LA PALMYRE GOLF LINKS

Le golf, le soleil et la mer

Un lieu enchanteur au cœur de la pinède et bordé par l'océan Atlantique. En Charente-Maritime, dans le pays royannais, ce golf 9 trous, l'un des plus beaux de France, se vit toute l'année comme un lieu de passion, de partage et de convivialité.



Une histoire de famille et de passion

Dans la famille Barril-Dormeuil, la passion du golf se transmet. Si le Grand-Père a créé la 1ère chaîne de golfs de France, ses enfants et petits enfants sont propriétaires de l'extraordinaire Golf de l'Île Fleurie (à 10 min de Paris, entre deux bras de Seine sur l'île des Impressionnistes), et ont créé de toutes pièces ce 9 trous en 2009. Superbement installé dans un écrin de nature unique, adossé au Club Med La Palmyre Atlantique, il laisse deviner les charmes de la bien nommée Côte de beauté. Le parcours avec ses reliefs et obstacles d'eau, démarre au cœur de la pinède, et s'achève en longeant l'océan.

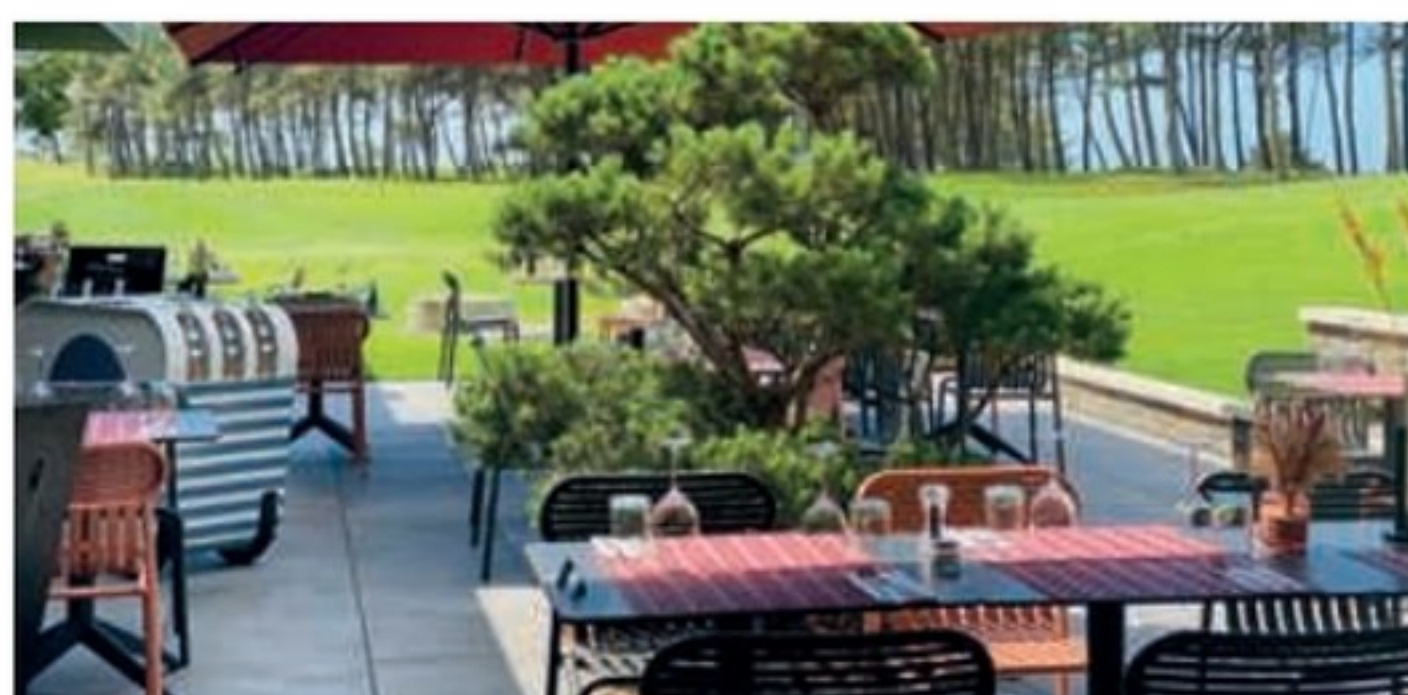
Écologie et technologies

Le terrain, patiemment travaillé de façon mécanique et non chimique, bénéficie d'un des 1ers systèmes d'arrosages par revalorisation d'eaux usées traitées. Toujours en veille sur les dernières tendances, la famille fourmille de projets. A l'étude : l'agrandissement à 12 trous du parcours, avec à proximité des écolodges avec vue sur l'Océan. Enfin, le practice va être complété de technologies qui commencent à se développer en France (parcours virtuels, réalité augmentée...), pour rendre interactifs et ludiques apprentissage et entraînement.

Convivialité et plaisir

Le restaurant (privatisable) le Rhino's à la déco contemporaine et cosy, et sa terrasse au cadre exceptionnel, accueillent golfeurs et non-golfeurs. Le Proshop propose les plus belles marques, notamment Cobra et Puma Golf, ainsi qu'un centre de fitting pour créer ses clubs sur-mesure.

Stages dès 6 ans, championnats pour les 500 membres du club ou compétitions ouvertes aux 15000 visiteurs / an, ici chaque événement se vit dans la convivialité autour d'une passion commune pour le golf et son art de vivre.



RÉUS À LA FRA

ARTISANS DU GOÛT

PARTENAIRES D'EXCELLENCE

AGROALIMENTAIRE

SANTÉ & BIEN-ÊTRE

TRANSPORT & LOGISTIQUE

PARTENAIRES D'AVENIR

Rarement la conjoncture économique nationale n'a été aussi complexe. En effet, l'économie mondiale subit d'importants aléas, perturbée par de nombreuses crises successives, depuis plus de 10 ans ! Crises financières, crises sanitaires, crises climatiques, crises sociales... Sans parler d'un conflit entre la Russie et l'Ukraine qui perdure et réduit non seulement la vision à long terme des activités économiques mais augmente aussi le prix des énergies et des matières premières. Semant le chaos dans les approvisionnements et brouillant les perspectives. Dans ce contexte anxiogène, les dirigeants évoluent tête baissée, peinant à trouver l'oxygène qui leur permette de respirer et relancer de nouveaux projets, sereinement. Comme un marathon interminable. Cet état de fait, c'est celui que détaille notamment Geoffroy Roux de Bézieux, président du Medef, le mouvement des entreprises de France, syndicat patronal qui pèse dans le débat social et qui s'invite souvent à la table des réflexions et négociations gouvernementales.

SITES ANÇAISE

T À LA FRANÇAISE
ES INDUSTRIES
ENTAIRE
SURANCES
LOGISTIQUE
ES ENTREPRISES

Rien ne sert de verser dans le pessimisme. Plus que jamais, il s'avère primordial de garder les yeux rivés sur ce qui fonctionne, de mettre en lumière les succès et les réussites. D'encourager les innovations, les projets et de soutenir les dirigeants qui se battent chaque jour pour faire grandir leurs entreprises, aux côtés des femmes et des hommes qui y œuvrent quotidiennement. Dans cet environnement particulièrement chahuté, un secteur s'ancre encore davantage comme une valeur sûre. Une valeur authentique, symbole du savoir-faire français. La gastronomie, bien sûr ! Au fil de ce dossier, vous découvrirez ainsi le talent reconnu de nombreuses entreprises au savoir-faire traditionnel, profondément attachées à leurs territoires. Des entreprises qui représentent la culture la plus riche de France, que le reste du monde envie. Des entreprises qui excellent dans leurs domaines et continuent d'investir dans leur développement, avec conviction et passion.

Directrice éditoriale : Laure Martin-Soutenet

Rédaction : Laura Almeras, Stéphanie Brard, Anne Cauuet, Orianne Esvan, Anne Fèvre, Sabine de Feydeau, Alexandra Gérard, Michèle Le Goff, Laure Martin-Soutenet, Séverine Mazières, Violaine Pondard, Armelle Presles, Soizic Richard, Joëlle Touati, Elsa Valentini

PIECES D'OR

Achat - vente - stockage d'or physique

L'achat d'or a le vent en poupe. Pour accompagner les investisseurs, la société Pièces d'Or facilite l'achat et la revente de métaux précieux physiques mais aussi leur stockage en coffre hors système bancaire. Rencontre avec Arnaud Claveau, dirigeant de Pièces d'Or.



Comment expliquer l'attractivité de l'or ?

Valeurs refuge universelles, l'or et l'argent conservent leur liquidité quelles que soient les crises économiques et les fluctuations monétaires. Ils constituent des actifs tangibles de diversification, fiables et solides sur le long terme. Le contexte sanitaire et géopolitique actuel stimule leur attractivité. Pièces d'Or vend chaque année plusieurs milliers de pièces et lingots d'or et d'argent physiques. Pionnière sur ce marché, elle compte plus de 3000 clients et sa plateforme permet d'acheter et de vendre des pièces et lingots aux prix du marché en totale sécurité.

L'or physique stocké hors système bancaire est un actif liquide et sûr à intégrer dans toute stratégie patrimoniale prudente

Quelles solutions de stockage ?

En 2018, j'ai créé Coffre Privé, la première société française de coffres-forts gardés en chambre forte Brink's qui permet un stockage ultra sécurisé hors du système bancaire. Nous proposons aux particuliers et aux entreprises la garde de leurs pièces et lingots mais également leurs avoirs personnels de valeur : montres, bijoux, documents... Le tarif de garde en coffre (assurance comprise) est proportionnel au montant du dépôt.



Quelles perspectives ?

La crise grecque et plus récemment les faillites de deux banques suisses et américaine rappellent notre exposition aux défaillances des systèmes bancaires européen et mondial. Chaque année, 300 agences bancaires traditionnelles ferment en France. Face à l'urgence de créer des modes de garde alternatifs, nous développons un réseau d'agences regroupant en un même lieu les activités achat/revente et garde en coffre de pièces et lingots.

Nous offrons à tous les lecteurs de Capital, 3 mois de garde en coffre pour leur premier achat d'or sur notre site (01 42 12 80 84 / code promo : CAPITAL)

PIECES-OR.com
VOTRE COURTIER DE CONFIANCE EN OR ET ARGENT PHYSIQUES

COFFRE Privé

www.pieces-or.com

www.coffre-privé.fr

LA GASTRONOMIE *française*

UN ATOUT FRANÇAIS À L'INTERNATIONAL

Parmi les secteurs qui font rayonner la France, on cite spontanément le luxe ou l'aéronautique. **Il faut y associer la gastronomie, tant celle-ci a constitué de tout temps**, et constitue toujours un vecteur d'influence culturelle à travers le monde. Si notre traditionnelle Baguette a rejoint le patrimoine immatériel de l'Unesco l'année dernière, dès 2010, c'était la gastronomie française dans son ensemble qui recevait la même distinction. Une juste récompense pour ce savoir-faire si intimement lié à notre culture, et **que font rayonner aujourd'hui des milliers de créateurs**, artisans ou industriels qui perpétuent et renouvellent nos traditions millénaires en la matière. Le succès constant des nombreux événements tels que le salon de la Pâtisserie, dont la prochaine édition se tiendra **à Paris du 17 au 19 juin prochain et où 50 000 passionnés sont attendus**, ne le démentira sûrement pas !



MAISON VAUX

La charcuterie de campagne authentique

Fondée en 1960, en Dordogne, la Maison Vaux est une référence qui a l'art et le savoir-faire de la haute charcuterie. Tous les produits se revendiquent artisanaux, frais et en circuit court.
Entretien avec Jean-René Lapié, propriétaire de la Maison Vaux.



Que signifie fabrication artisanale en circuit court ?

Nous voulons faire vivre le terroir qui nous fait vivre. Nous fonctionnons donc en circuit court. Tous nos produits sont à base de porc français, d'oie et de canard du Sud-Ouest. Nous travaillons en direct avec des éleveurs, coopératives et abattoirs à moins de 3 h de Sarlat. Nous découpons et cuisinons tous les jours des produits frais que nous vendons en direct aux enseignes locales de grande distribution, magasins et épiceries fines. Nous fournissons aussi les bouchers-charcutiers, collectivités, restaurants ou sites touristiques, nombreux en Périgord. Enfin, nous avons également notre boutique à Sarlat.

“

Tout est “fait maison”, de façon artisanale, même nos fonds de sauce, d'où notre appellation “Maison Vaux”. C'est ainsi que nous avons gagné la reconnaissance de la qualité de nos produits

”

Comment voyez-vous l'avenir ?

Le contexte actuel est difficile, nos coûts et nos prix augmentent. Mais nos clients cherchent la qualité : ils consomment moins, mais mieux. Nos produits sont sans conservateurs, adjuvants, exhausteurs de goût ou arômes. Nous utilisons des matières nobles, l'assaisonnement fait le reste. Notre métier a aussi beaucoup de savoir-faire, d'enjeux et de sens. Nous avons à cœur de le transmettre par l'apprentissage, pour le valoriser et lui faire honneur. Et plus il y a de gens compétents, plus cela donne confiance aux consommateurs.



CHOCOLATERIE DE PUYRICARD

L'orfèvre des gourmandises fines et uniques

Solène Roelandts représente la troisième génération aux commandes de la Chocolaterie de Puyricard. La présidente de cette entreprise artisanale au savoir-faire d'excellence nous parle de son développement.



Quelles sont vos valeurs ?

Nous sommes fidèles à nos savoir-faire artisanaux et très attachés à la qualité gustative et nutritionnelle de nos produits, dans la lignée des choix de mes grands-parents lors de la création de cette chocolaterie il y a 55 ans. Chaque chocolat de Puyricard est unique. Nous fabriquons tout à la main en Provence. Nous n'utilisons pas de produits de synthèse. Nous n'avons recours à aucun conservateur. Pour ce faire, nous triplons

nos effectifs à Noël et à Pâques afin d'ajuster notre organisation à nos volumes de production. Nous recherchons l'intelligence de la main qui conduit à une finesse d'exécution et façonne notre modèle économique.

“

Ces gourmandises fines ne restent jamais des jours entiers sur un coin de bureau...

”

Où en est votre développement ?

Labellisée Entreprise du Patrimoine Vivant pour son savoir-faire artisanal d'excellence, la Chocolaterie de Puyricard se déploie à travers 23 boutiques en France, un site de fabrication à Puyricard et un site de vente en ligne. Nous employons 130 personnes et sommes présents à l'international dans des hôtels de luxe et boutiques fines. Nous sommes aussi créateurs de gourmandises : calissons d'Aix, guimauves, biscuits, glaces...

Quels sont vos projets ?

Les CSE et les entreprises nous sollicitent de plus en plus pour des cadeaux personnalisés aux salariés ou la réalisation de pièces sur mesure. Nous fournissons des grands groupes et travaillons avec des agences d'événementiel. Récemment, nous avons fabriqué un trophée NRJ Music Award.



L'esthétisme et le goût d'un chocolat issu d'une entreprise française artisanale font toujours plaisir. Ces gourmandises fines ne restent jamais des jours entiers sur un coin de bureau...



PUYRICARD
Artisan Chocolatier en Provence

www.puyricard.fr

DÉCO RELIEF

La marque préférée des grands pâtissiers

En 40 ans, Déco Relief est devenu le spécialiste des moules en silicone et des décorations pour la pâtisserie. Avec 5 boutiques en France, l'entreprise a su séduire les professionnels comme des particuliers. Rencontre avec son PDG, Alain Lambert.



De pâtissier à créateur de moules

C'est en 1984 que le pâtissier Alain Lambert se lance dans la production de moules en silicone. Au fil des ans, il développe son activité pour proposer des colorants alimentaires, décorations pour gâteaux et ustensiles en tous genres.

Parmi ses clients, une majorité de professionnels (70 %), mais également des particuliers,

toujours plus nombreux selon le PDG : « Avec l'essor des émissions de pâtisserie, nous voyons de plus en plus de particuliers s'y intéresser de façon sérieuse ».

“

Ce sont les professionnels qui me donnent des idées : derrière chaque projet, il y a un homme

”

Inspiré par les grands

Véritable créatif, il dessine lui-même les modèles de ses moules et s'entoure de pâtissiers renommés, comme Gabriel Paillason : « Ce sont les professionnels qui me donnent des idées : derrière chaque projet, il y a un homme », explique le PDG.

D'autres grands noms de la chocolaterie, comme Amaury Guichon ou Patrick Roger, comptent parmi ses clients. Stéphane Klein, récompensé pour ses créations en sucre, désigne même les colorants de la marque comme les « meilleurs du monde ».

De nouveaux projets

Aujourd'hui, l'entreprise compte 5 boutiques en France (Paris I, Paris II, Lyon, Bordeaux et Dijon), mais réalise 15 % de son chiffre d'affaires sur le web. Son dirigeant a des projets plein la tête. Le prochain, créer des moules en silicone sur le thème des JO. Avec un catalogue riche de plus de 6 500 références, Déco Relief n'a pas fini d'inspirer les pâtissiers, boulangers et traiteurs.

Déco Relief

40 ans d'existence
46 collaborateurs
6 500 références au catalogue
5 boutiques en France
6,1 millions € de CA en 2022
35 % du CA réalisé à l'export



www.deco-relief.fr

E. GRAINDORGE

Héritage et détermination de la fromagerie normande

E. Graindorge offre le bel exemple d'une société agroalimentaire alliant tradition et modernité. Triplement médaillée d'or au concours général agricole cette année, la Fromagerie E. Graindorge a soufflé sa cent-treizième bougie avec panache.



Les fromages E. Graindorge, dont l'iconique Livarot, sont présents dans la moyenne et la grande distribution mais conquièrent aussi de nombreuses crèmeries fromageries et de belles maisons en France et à l'étranger. La force de l'entreprise ? Une croissance continue combinée à la conservation d'un précieux héritage...

Au début du siècle dernier, Eugène Graindorge vendait son fromage sur le marché de Livarot où il y installa une cave d'affinage, devenant ainsi maître affineur. Il fut rejoint par son fils Bernard qui développa l'activité par une collecte de lait auprès des producteurs locaux. E. Graindorge devient alors une référence de nos tables françaises. C'est enfin Thierry Graindorge, troisième génération, qui donne dans les années 70 une formidable impulsion à la production fromagère, y ajoutant celle du Pont-Lévêque et plus tard du Camembert de Normandie (moulé à la main et à la louche) ainsi que du Neufchâtel, intégrant les sites de production normands de ces deux derniers.

“

Cette année là, la fromagerie a vu défilé plus de 70 000 visiteurs

”



Coup du destin, en 1999, un incendie détruit la fromagerie. Thierry Graindorge, visionnaire, décide de la reconstruire autour d'un parcours de visite. Ce véritable "village fromager" fut édifié suivant les canons de l'architecture normande du Pays d'Auge, écrin dudit site. L'affluence s'est constamment accrue jusqu'en 2019 (avant la crise Covid), cette année là, la fromagerie a vu défilé plus de 70 000 visiteurs, admirant la modernité de la production mais aussi le savoir-faire manuel comme celui du liage (fameux tours de roseaux autour du Livarot)..



Aujourd'hui, ce ne sont pas moins de 101 producteurs laitiers de ce terroir qui adoptent la démarche exigeante de l'AOP d'E. Graindorge : conservation de la race de la vache normande et de son pâturage, absence d'OGM, hygiène scrupuleuse, etc. E. Graindorge cultive de manière volontariste un véritable partenariat avec ses producteurs.

E. Graindorge, acteur incontournable de la fromagerie, a vu sa notoriété dépasser les frontières, eu égard à la qualité de ses produits mais aussi de ses services. La société individualise

volontiers ses prestations ; ainsi, à la demande de la célèbre Fromagerie Cantin, elle délivre par exemple un niveau d'affinage de 8 semaines. Un constant souci d'adaptation qui a fait naître la gamme "Petite normande" prisée par les belles maisons ou encore la ligne Bio qui s'inscrit dans une dynamique de développement durable amorcée il y a bien longtemps. Celle-ci se poursuit à travers le respect de la biodiversité de cette célèbre zone aux bocages fleuris, fierté locale qui abrite depuis peu dix ruches aménagées par la société E. Graindorge afin de préserver l'abeille noire de Normandie.



KAMBLY France

Biscuiterie fine

Depuis 1910 et 4 générations, Kambly incarne l'excellence de la biscuiterie. La filiale France créée en 1989 distribue les biscuits sucrés et salés de la marque suisse et valorise sa connaissance d'un marché exigeant pour le compte de marques partenaires. Rencontre avec Julien Ledin, Directeur de Kambly France.



Comment se positionne Kambly sur le marché français ?

En 1989, l'implantation en France d'une marque premium suisse de biscuits à destination principalement de consommateurs adultes était osée ! La marque est aujourd'hui leader de ce segment adulte avec 38 % de parts de marché. Le positionnement haut-de-gamme de la marque avec des recettes travaillées, élaborées avec des matières premières sourcées

au plus près des usines, s'intègre particulièrement bien aux tendances de consommation. Cette ambition d'offrir l'excellence se retrouve dans le leit motiv de la marque : "la qualité sans compromis".

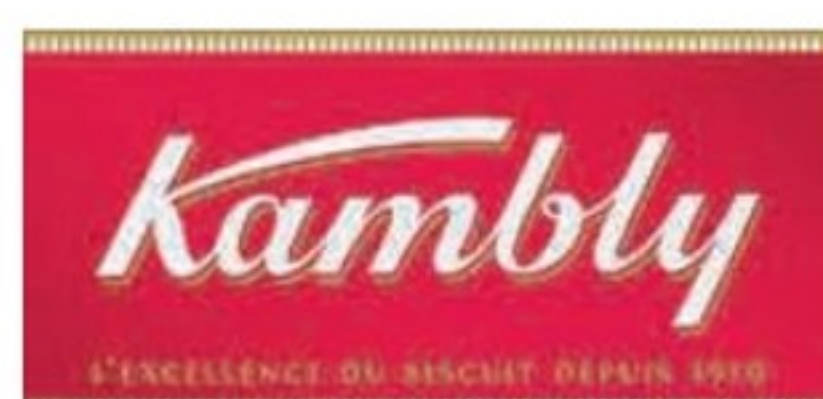
Un succès à valeur d'exemple ?

Le parcours des "pionniers" de Kambly France est très inspirant. Cette aventure a développé au sein de nos équipes un esprit de conquête et une expertise forte à travers une vision de "spécialiste" sur nos segments de prédilection. Nous mettons cette expertise au service du développement de marques partenaires familiales : Walkers, Loacker, La Fabrique et, depuis 2021, Bahlsen.

Création de Kambly en 1910
Implantation en 1989 en France
570 collaborateurs dont 45 en France

Quels projets ?

Notre ambition reste fidèle à notre ADN : offrir le meilleur biscuit avec une juste répartition sur toute la chaîne de valeur. Nous poursuivons la mise en avant de nos marques partenaires en renforçant leur positionnement et leur notoriété dans des relations durables et de confiance. Les valeurs familiales de l'entreprise irriguent notre travail avec un fort niveau d'engagement des collaborateurs et un réel plaisir de travailler pour des produits uniques respectueux des savoir-faire.



BISCUITERIE FINE DE FRANCE

Gourmande et Innovante

Faire rimer quantité et qualité, c'est le pari réussi de la Biscuiterie Fine de France. Depuis sa création, elle a développé toute une gamme de Meringues et de Biscuits en travaillant comme sous-traitant pour des grands noms de l'industrie française et européenne.



Le Made in France pour vous ?

Le made in France est pour nous un gage de qualité qui se retrouve à la fois dans les matières premières que nous utilisons et dans notre mode de fabrication. Nous travaillons avec les mêmes machines que les artisans que nous optimisons pour répondre aux attentes de qualité et de productivité de nos clients. Ainsi, nous sommes en mesure

de fabriquer des produits qualitatifs en grande série, sans jamais négliger le bien-être de nos salariés.

Quelle est l'origine de votre réussite ?

Nous travaillons beaucoup à façon pour des grands comptes, et à notre marque, nous cherchons sans cesse à nous réinventer pour toujours satisfaire nos clients.



2020 marque un tournant pour l'entreprise avec la commercialisation de produits finis

L'enseigne Carrefour est un partenaire historique. Après 20 ans de collaboration sur des gammes biscuitières principalement sur la partie PAI*, elle nous sollicite en 2020 pour fabriquer des Roses des Sables très qualitatives à marque « le Marché ». Bien que l'investissement fût lourd, comme la demande émanait d'un client de confiance, nous avons souhaité porter le projet. Cette demande a développé notre activité dans l'univers du chocolat.

Comment envisagez-vous l'avenir ?

C'est parfois difficile de tirer son épingle du jeu face à une concurrence internationale qui n'a pas les mêmes contraintes que nous. Cependant, notre croissance de 25% par an depuis 2017, atteste de l'intérêt des Français pour le made in France. Forts de ce constat et désireux de créer une synergie entre des PME françaises telles que la nôtre, nous avons créé une entité dédiée qui distribuera des produits de qualité. Notre nouveau site de production, opérationnel pour 2024, nous permettra d'élargir encore notre offre.

*Produits Alimentaires Intermédiaires



ARGEVILLE

La PME provençale centenaire en pointe dans les parfums et arômes

Fondée en 1921, Argeville est spécialisée dans la composition d'ingrédients, de parfums et d'arômes. Un triple savoir-faire plutôt rare pour une PME familiale.

À sa tête depuis 2010, Xavier Ardizio conjugue audace et agilité.



Votre savoir-faire s'exporte aujourd'hui à travers le monde ?

Ces dix dernières années, nous sommes en effet passés d'une PME française exportatrice à une entreprise internationale, avec des implantations en Asie, Amérique latine, Afrique et au Moyen-Orient. Nous avons par ailleurs mis un coup d'accélérateur à notre activité de production d'arômes, notamment dans les produits laitiers et

les boissons. Nous capitalisons sur notre expertise déployée en France, sous l'impulsion de notre directeur arômes Yann Gayton, pour créer des solutions sur mesure, adaptées aux marchés étrangers, comme au Kazakhstan ou sur le continent africain.



Notre statut familial nous permet de garder notre indépendance et de faire des choix audacieux



Comment expliquez-vous votre progression constante ?

Outre notre expertise, nous prôtons une organisation agile et collaborative, qui privilégie les circuits de décision courts et la transversalité entre les métiers. Notre statut familial nous permet par ailleurs de garder notre indépendance et de faire des choix audacieux : lieux d'implantation, partenariats... Nous aimons travailler en collaboration avec des entreprises qui nous ressemblent !

Votre modèle social est plutôt avant-gardiste...

Nous n'attendons pas que des sujets soient dans l'air du temps pour nous y intéresser. Chez nous, la semaine de quatre jours est effective depuis... 1998. En septembre dernier, nous avons généralisé cette mesure à l'ensemble de nos sites, partout dans le monde.



Argeville en bref

- 315 collaborateurs (250 en France)
- 72 M€ de chiffre d'affaires
- 10 centres à l'international

ARGEVILLE

www.argeville.com

CHARCUPAC LES PROVINCES

Tranchage, conditionnement et distribution de salaisons

L'entreprise Charcupac - Les Provinces place l'innovation au cœur de sa stratégie de développement sur un marché en transition. Rencontre avec Fabrice Levy Président et Dirigeant de cette affaire de famille avec ses frères Pascal (également à la tête de Fine Lame, tranchage bayonne) et Franck.



Quels produits conditionnez-vous ?

L'entreprise est née il y a 70 ans et mon père, Jean-Claude Levy l'a fait évoluer vers la transformation industrielle de salaisons pour les marques distributeurs. Nous disposons aujourd'hui de 9 lignes de tranchage spécialisées par famille de produits. Les matières premières sont sélectionnées en France et en Europe.

Avec 40 % de notre activité en distribution sur des produits qui ne peuvent être tranchés en France, nous sommes interlocuteur privilégié sur une diversité unique de produits de France, Italie, Suisse, Allemagne.



Charcupac-Les Provinces trouve pour ses partenaires de la grande distribution les meilleures solutions industrielles sur chaque famille de produits



Un défi logistique ?

La variété des produits que nous conditionnons permet d'optimiser les circuits logistiques avec un impact positif sur le prix des marchandises et sur l'environnement. Nous produisons chaque semaine 1 million de barquettes. Le marché est dynamique : le rapport qualité-prix des marques distributeur est particulièrement attractif en contexte inflationniste.

Quels enjeux pour la filière ?

L'innovation, ADN de l'entreprise, est au cœur des enjeux de santé, de bien-être animal et d'environnement et nos équipes mettent leurs talents à trouver des solutions industrielles toujours plus vertueuses et performantes pour présenter le meilleur rapport qualité-prix. Nous investissons ainsi dans une nouvelle machine de conditionnement. Charcupac-Les Provinces est aussi précurseur du développement, avec ses partenaires fournisseurs, de recettes sans nitrites ni nitrates, comme de la promotion d'emballages plus léger ou en papier.

93 M€ de CA en 2022
15 000 tonnes distribuées
50 millions de barquettes produites
2 sites en France
(Moselle et pays basque)



www.charcupac.com

EVIOSYS

Leader européen de l'emballage métallique

Présent dans 18 pays avec 45 usines dont 7 en France, le groupe contribue à la commercialisation de 30 milliards de boîtes métalliques, fonds, couvercles, aérosols et emballages promotionnels dans le monde dont 10% environ en France. Fondé en septembre 2021 avec l'acquisition par KPS Capital Partners des activités d'emballages alimentaires et grande consommation de la région Emea de Crown, Eviosys affiche un CA de 2.7 Mds €. Focus sur l'innovation avec François Querrioux, COO d'Eviosys.



Quelle est la culture industrielle d'Eviosys ?

L'exemplarité. Nous sommes membres du programme Global Compact des Nations Unies et avons avancé notre objectif de réduction de nos émissions de CO2 de 3 ans et visons zéro déchets incinérés ou enfouis d'ici 2025. Nous sommes sur la voie de la neutralité carbone d'ici 2050 et avons déjà atteint notre objectif de réduction de COV initialement fixé à 2027. Nous avons l'ambition de continuer à toujours nous améliorer. Eviosys c'est aussi une culture entrepreneuriale où chacun apporte sa pierre à l'édifice. Nous nous assurons que chaque voix soit entendue

Quelle est la philosophie d'innovation d'Eviosys ?

Promouvoir, protéger, préserver. Nos innovations doivent répondre à ces trois critères dont l'éco-conception est l'élément principal puisque chaque nouvelle conception doit mieux protéger et préserver non seulement les produits mais également la planète et les communautés. Nous travaillons en permanence, par exemple à réduire l'utilisation de matières premières - Eviosys produit des boîtes 3 pièces en acier utilisant la technologie de thermoscellage direct Peelfit™. Les opercules aluminium sont scellés directement sur le corps de boîte soudé pour réduire la quantité d'acier utilisé. Nous travaillons en partenariat avec nos clients pour réduire l'épaisseur de nos produits sans impacter leur fonctionnalité. Enfin nous sommes fiers de mettre l'inclusion au cœur de notre innovation. Par exemple, nous avons inventé le système Orbit™ qui permet de réduire de 50% l'effort d'ouverture des couvercles sur les pots en verre.



Les marques trouvent une alternative durable au plastique dans le métal, matériau permanent recyclable à l'infini. Le taux de recyclage des emballages en acier en France est de 100% (source CITEO). Facile à trier, recyclé à 100% et infiniment au sortir du centre de tri, le métal de nos emballages peut également être sur-cyclé en acier pour les éoliennes ou les trains et ainsi subvenir aux besoins des générations futures



Nous innovons sur les formats, la fonctionnalité, le décor et les services.

- Formats : portions individuelles de 85g pour les aliments pour animaux, qui protègent, répondant à la croissance de la catégorie en e-commerce et préservent durablement.
- Fonctionnalité EvioLink, impression de QR code uniques sur chaque emballage pour une traçabilité de chaque contenant individuel et une communication personnalisée avec les consommateurs.
- Décor pour faire la différence : Procédé unique en Europe de marquage à chaud avec effets holographiques pour la parfumerie-cosmétique.



STERIMED

Leader mondial de la fabrication d'emballages de stérilisation

Né d'un savoir-faire papetier, le groupe Sterimed a quadruplé de taille depuis sa création en 2016. Leader mondial dans la fabrication d'emballages de stérilisation, Sterimed est présent dans plus de 120 pays et poursuit sa croissance organique et externe, au rythme de deux acquisitions par an. Entretien avec Thibaut Hyvernât, PDG.



Quel est le métier de Sterimed ?

Nous sommes un groupe français, spécialisé dans la fabrication d'emballage de stérilisation pour les fabricants de dispositifs médicaux, les hôpitaux et l'industrie pharmaceutique. Grâce à l'intégration de l'ensemble de la chaîne de valeurs, nous maîtrisons à la fois la fabrication des substrats de spécialités (papier, polybond®, film...), la fabrication et

la distribution des emballages et consommables de stérilisation prêts à l'usage.



Notre ambition est d'atteindre 500 M€ de CA dans les cinq ans à venir, tout en renforçant l'actionnariat salarié



La sécurité est capitale dans votre activité...

En effet, notre mission est avant tout la prévention des infections, nos emballages garantissent le maintien de la barrière stérile des dispositifs médicaux. Nous avons des

milliers de références d'emballages, pochettes, sacs, blisters pour les dispositifs médicaux réutilisables ou à usages uniques dont certains développés sur-mesure avec les industriels. Nos équipes de R&D travaillent sur des développements et élaborent en permanence des matériaux, des procédés et des designs nouveaux dans lesquels nous intégrons un maximum de ressources renouvelables, au service de la performance, des usages des produits et de nos clients.



1350 collaborateurs dans le monde
22 sites (production et distribution)
260 M€ de CA en 2022



www.sterimed.fr

BEAUTYSANE

Réinventer la nutrition

Un parcours inspirant. Après une carrière de dirigeant dans le secteur de la tech, des médias et en cabinet ministériel, Sébastien Ménard décide de servir un combat bien précis : faire de l'alimentation augmentée une source de progrès et de santé pour l'Homme et la planète. Le groupe Eat4Good et sa marque Beautysané étaient nés. Rencontre.



Comment passe-t-on de la tech à la nutrition ?

Par l'innovation et ma rencontre avec le fondateur, Sylvain Bonnet. Les produits Beautysané sont issus d'une recherche scientifique rigoureuse. Nos substituts de repas et compléments alimentaires ont pour objectif de favoriser une bonne santé avec un poids maîtrisé et de limiter l'impact de l'alimentation sur l'environnement.

Est-ce cela "Réinventer la nutrition" ?

C'est tout d'abord prendre conscience que son capital bien-être et santé passe par l'alimentation. Beautysané invente un nouveau modèle alimentaire, plus durable, plus sain et plus juste, capable de régénérer les ressources naturelles et d'accompagner les consommateurs vers le bien-être alimentaire. Tous nos produits sont fabriqués en France et s'adaptent aux profils de nos consommateurs : nutrition sportive, produits minceurs ou alimentation équilibrée. Nos produits facilitent la digestion et augmentent la biodisponibilité des nutriments avec un complexe enzymatique Haute Digestibilité (HD), une exclusivité mondiale brevetée.

Une alimentation durable ?

30% des produits alimentaires dans le monde sont gaspillés. Nos produits, qui sont un condensé des apports nutritionnels essentiels, là où la plupart des produits traditionnels contiennent une majorité de "calories vides", permettent de réduire la quantité d'aliments produits et de favoriser une redistribution plus équitable des ressources disponibles dans le monde.

Quels sont vos points forts ?

Equilibre doit rimer avec gourmandise. Depuis 2012, nos produits sont récompensés chaque année « Saveurs de l'année » par un jury de consommateurs. Des conseillers répartis dans toute la France accompagnent gratuitement nos clients en fournissant des conseils personnalisés. Fort de 20 ans de succès, nous continuons à développer notre offre produits et projetons d'exporter notre savoir-faire.

CHIFFRES CLÉS

20 ans d'existence
Des millions de repas vendus chaque année
10 ans de produits récompensés "Saveurs de l'année"
Plus de 8 000 conseillers
97% de produits fabriqués en France



www.beautysane.com

LXF ASSURANCES

L'assurance à l'écoute

Depuis 2021, cette jeune agence en pleine expansion souhaite changer le regard sur le monde de l'assurance.
Rencontre avec Frédéric Lacore, agent général MMA Assurances depuis 17 ans, fondateur et dirigeant de LXF Assurances.



Chez LXF Assurances, les collaborateurs n'ont qu'un mot d'ordre : écouter leurs clients, professionnels et particuliers. « On fait un métier tellement varié que si on ne prend pas le temps de cibler les besoins et les envies de nos clients, on peut facilement se planter », confie Frédéric Lacore, fondateur. Chaque client a ses propres problématiques et spécificités, la notion d'écoute est primordiale. « On peut passer plus d'une heure avec nos clients sans parler d'assurance ! Notre but, c'est de connaître l'entreprise, ses salariés et ses fournisseurs. Comprendre le métier pour offrir la meilleure solution, quels que soient la taille ou le secteur d'activité de l'entreprise ». Proposer des formules toutes prêtes à ses assurés n'est pas le genre de la maison. « Ce que l'on souhaite, c'est construire avec nos clients leur protection idéale », souligne-t-il.

Savoir-faire et savoir-être

L'écoute des clients va au-delà de la prospection et de l'audit. Chaque assuré a un interlocuteur unique.

« Notre proximité avec nos clients et la confiance de notre compagnie mandataire MMA Assurances nous permettent d'être réactifs et efficaces ». Une stratégie payante avec à ce jour, la fidélisation de 100 % du portefeuille client.

Cette réussite, Frédéric la doit à son ambition mais surtout à son équipe. « J'ai la chance d'avoir des collaborateurs de confiance proactifs et bienveillants qui me suivent ». Le savoir-être et les valeurs humaines sont aussi importantes que le savoir-faire chez LXF Assurances. « Ma porte est constamment ouverte. On a une relation de confiance. Chacun a son rôle et on travaille ensemble, dans le même sens, pour accompagner au mieux nos clients ».

Frédéric Lacore poursuit des ambitions pour LXF Assurances : grossir le portefeuille des particuliers, avec le rachat de deux agences dans la Drôme dès octobre, transmettre son savoir, avec l'accompagnement de trois jeunes talents et enfin faire s'épanouir ses collaborateurs au quotidien.

“
Quand on partage les mêmes valeurs, on avance
plus vite dans un environnement plus serein
”



Le sport apporte une cohésion collective à l'équipe et une forme de bienveillance. « J'ai toujours pratiqué des sports individuels nécessitant une bonne cohésion collective, avec les raids aventures ou les courses automobiles. L'entraide pendant des moments d'efforts intenses est essentielle », précise le dirigeant.

LE SERVICE SINISTRES, L'ATOUT DE LXF ASSURANCES

Pour Frédéric Lacore, « le métier d'assureur commence réellement le jour du sinistre, c'est donc logique que ce service soit en sureffectif ». Sur les 20 collaborateurs de l'agence, 5 sont dédiés au service sinistre. « C'est une vraie valeur ajoutée pour nos assurés. L'équipe n'est pressée ni par le nombre ni le temps. On peut travailler sur le fond de chaque dossier et accompagner efficacement nos clients sur chaque sinistre », commente le dirigeant.



LOGISTIQUE TRANSPORT

LA RÉVOLUTION VERTE EST EN MARCHÉ

Absolument indispensable à la bonne marche de l'économie, au niveau mondial comme au niveau local, le secteur des transports est souvent pointé du doigt quant à son impact sur l'environnement. Ses principaux acteurs sont en réalité pleinement conscients du rôle qu'ils ont à jouer dans le verdissement de nos sociétés. Concernant le transport maritime par exemple, dont le volume global ne cesse de croître, l'Organisation Maritime Internationale a fixé un objectif de réduction de 50% des émissions de gaz à effet de serre d'ici 2050. Même volontarisme côté transport routier : la Fédération Nationale des Transporteurs Routiers rappelle que 60% des poids lourds qui circulent en France se situent déjà aux normes européennes d'émissions les plus restrictives, et qu'en 25 ans, les camions ont diminué leurs émissions de gaz polluants de 74%. S'il reste du chemin à parcourir, la bonne direction a bien été prise.

BERT & YOU

Précurseur de la mobilité verte

Expert depuis bientôt 60 ans du transport et de la logistique, le groupe Bert capitalise aujourd'hui sur l'évolution écologique de ses véhicules. Éric Cabaillé, directeur de la communication, nous parle de cette démarche citoyenne



M. Cabaillé, présentez-nous l'entreprise...

Le groupe Bert a été créé en 1964, à Albon, dans la Drôme. Avec 70 implantations, dans toutes les régions de France, nous sommes aujourd'hui spécialisés dans les solutions de transport et logistique, notamment pour la grande distribution, l'industrie, l'automobile, et le secteur de l'habillement.

Notre PDG, Patrice Péricard, préside depuis 1992 à la croissance de l'entreprise, dont il était salarié comptable depuis déjà 1982 – un beau parcours illustrant la stabilité et la solidité du groupe.

“
*Conscients des enjeux écologiques, nous sommes
prêts à investir massivement dans les énergies
alternatives*
”

Vos activités se répartissent en trois pôles bien distincts...

Tout d'abord la distribution et le transport de marchandises en France et en Europe. Nous offrons également un vaste éventail de solutions logistiques : 500.000 m² de surface de stockage sur le territoire national (dont 20.000 m² que nous venons d'acquérir à Lieusaint dans le 77), gestion des stocks, préparation de commandes, retours produits, etc. Et enfin, pour 50% de notre activité, des contrats à l'année de location de véhicules avec conducteurs, pour des clients grands comptes qui bénéficient ainsi de l'expertise d'un prestataire à leur disposition exclusive.

Et depuis déjà plusieurs années, vous misez sur la mobilité verte...

Nous avons en effet une quarantaine de véhicules fonctionnant au biogaz et, depuis quatre ans, sept véhicules électriques. D'ici quelques mois, nous mettrons en circulation notre premier véhicule à hydrogène. Nos investissements dans la transformation du parc devraient se chiffrer en 2023 à quelque 7 millions d'euros. Nous tenons à faire partie des précurseurs de la mobilité verte. C'est pourquoi nous sommes prêts dès aujourd'hui à tester toutes les alternatives écologiques.

GROUPE LÉON VINCENT OVERSEAS

Des marchandises et des hommes

Commissionnaire de transport agréé en douane, le groupe Léon Vincent Overseas (LVO) prend en charge et organise le transport maritime, aérien, fluvial ou ferroviaire de tout type de marchandises à travers le monde. L'entreprise mène actuellement une stratégie de croissance externe afin de proposer à ses clients une gamme complète de services personnalisés pour leurs flux import-export. Rencontre avec son président Philippe Massot.



Philippe Massot, Président et Mickael Herrero, Secrétaire Général

Quel est le métier de commissionnaire de transport ?

Le commissionnaire de transport organise pour ses clients le transport de leurs marchandises et leurs flux logistiques à travers le monde. Historiquement le groupe LVO est spécialisé dans le transport maritime vers les DOM-TOM de toute marchandise, conteneurisable ou non. Puis au fur et à mesure, LVO s'est diversifié et propose aujourd'hui tout type de transport de marchandises : maritime, aérien, fluvial, ferroviaire. Nous sommes présents en France, en Europe, en Asie, au Moyen Orient, aux USA et en Afrique, à travers 45 entités.

Depuis 2022, le groupe mène une stratégie de croissance externe forte. Dans quel but ?

Avec 580 M€ de CA en 2022, nous sommes un acteur naissant sur un marché énorme tenu par de très gros opérateurs. Nous avons donc une marge de progression pour devenir un acteur middle market, capable de proposer en propre, à ses clients, une gamme complète de services personnalisés pour leurs flux import-export à travers un maillage fin des territoires. Notre stratégie est aussi de couvrir soit des destinations de niche, par exemple Madagascar, soit des marchés de niche, comme l'événementiel. C'est dans cette optique que nous venons de racheter TFS France. Depuis le début de l'année, nous avons intégré trois nouvelles entités - Active Freight, EMQ et TFS -, et nous avons sept dossiers dans les tuyaux en Italie, en Espagne, en Turquie, au Canada ou encore à New-York. D'ici fin 2023 nous prévoyons d'atteindre les 900 M€ de CA.

Création en 1932

Arrivée au capital du fonds MML Capital en 2022

580 M€ de CA en 2022

“

Mon équipe et moi-même sommes des hommes issus du terrain qui avons à cœur de transmettre à la jeune génération

”

© Marc Grey



Quels sont vos atouts pour attirer les talents ?

Nous visons des entreprises à taille humaine, dirigées par de vrais entrepreneurs qui partagent notre ADN et notre vision humaine du métier. Mon équipe et moi-même sommes des hommes issus du terrain qui avons à cœur de transmettre à la jeune génération. Notre métier est ancestral, indispensable au commerce mondial et profondément basé sur l'humain. Grâce à notre stratégie de diversification, nous pouvons proposer des carrières à l'international et nous favorisons toujours la prise d'initiatives. Si on le souhaite, on peut évoluer et prendre des responsabilités au sein de LVO qu'on soit manutentionnaire, exploitant ou commercial... Il faut toujours y croire, rien n'est impossible !

LV OVERSEAS
LOGISTIQUE ET TRANSPORT

Être proche »»» Agir loin

EQUATERRE

Ingénierie géotechnique

Bureau d'études spécialisé dans l'interaction des sols et des structures, EQUATERRE développe une approche pragmatique et innovante qui permet d'ajuster et d'optimiser la conduite des projets. Rencontre avec Pierre RIEGEL, dirigeant d'EQUATERRE.



Une expertise en mutation ?

L'étude des sols doit s'adapter face aux contraintes techniques et réglementaires qui modifient sa méthodologie. Limiter l'artificialisation des sols conduit ainsi à densifier le bâti par des réhaussements de structures, ou la requalification de fonciers. Ceci implique des expertises plus complexes et favorise l'innovation. EQUATERRE se distingue par une méthodologie

pragmatique qui intègre les dimensions techniques et financières pour proposer des solutions optimisant le projet immobilier.



La fiabilité et la performance de nos solutions optimisent et sécurisent la rentabilité du projet de construction



Une approche globale et innovante ?

L'engagement et la technicité de nos équipes sont source d'innovations et de performance. Plus d'une dizaine de brevets ont été obtenus sur des méthodes ou des équipements. Par exemple, un pénétromètre aux capacités d'accès et de précision, de franchissement exceptionnelles. Également des systèmes de soutènement de talus qui limitent les contraintes d'exécution techniques et réglementaires par la réduction d'emprises périphériques.

EQUATERRE, une référence en France...et en Europe ?

EQUATERRE bénéficie d'une forte notoriété grâce aux solutions trouvées sur des chantiers complexes en France, en Europe et dans le monde. La méthode globale et pragmatique développée par EQUATERRE est animée par un engagement fort dans la formation de nos collaborateurs et un soutien renouvelé à la recherche fondamentale et appliquée via EQUATECH R&D.

EQUATERRE

BUREAU D'ETUDES
INGENIERIE
GEOTECHNIQUE



Sur ouvrage existant REZ + 5 : reprise en sous œuvre générale sur 3 niveaux en micropieux et soutènements

SARDEL CONSEIL

L'ESN leader sur le marché de la formation et du placement dans les technologies mainframe

SARDEL Conseil fondé par le charismatique Frédéric Delalande recrute, forme et accompagne avec succès de jeunes diplômés vers un retour à l'emploi pérenne. Rencontre avec Frédéric Delalande, président fondateur de SARDEL Conseil.



A quels besoins répond SARDEL Conseil ?

Après 35 ans dans les métiers de l'informatique, j'ai souhaité transmettre mes compétences à des jeunes diplômés, en quête d'opportunités. Conscient de la difficulté croissante pour les entreprises de recruter des personnels qualifiés dans les technologies

grands systèmes, j'ai créé SARDEL Conseil qui répond à un besoin fort en termes de formation et d'expertises.

En quoi l'offre de SARDEL Conseil est-elle performante ?

Avec le concours de Pôle Emploi et en interaction avec l'incubateur ESTIAC Agile Concept, nous sélectionnons, formons et recrutons de jeunes diplômés dans les matières scientifiques. Nous les faisons monter en compétence. Une fois certifiés, nos jeunes talents signent un CDI avec SARDEL Conseil qui les place avec succès chez nos partenaires, des structures prestigieuses où ils démarrent une belle carrière prometteuse.



C'est la volonté de transmettre mes savoirs à un jeune public qui m'a conduit à créer SARDEL Conseil et l'incubateur ESTIAC Agile Concept



Quelle vision pour SARDEL Conseil ?

En croissance exponentielle, nous travaillons à l'enregistrement de nos formations grand système à l'index des certifications professionnelles et à ouvrir un nouveau centre de formation à un public plus large ; une belle opportunité pour nos futures pépites !



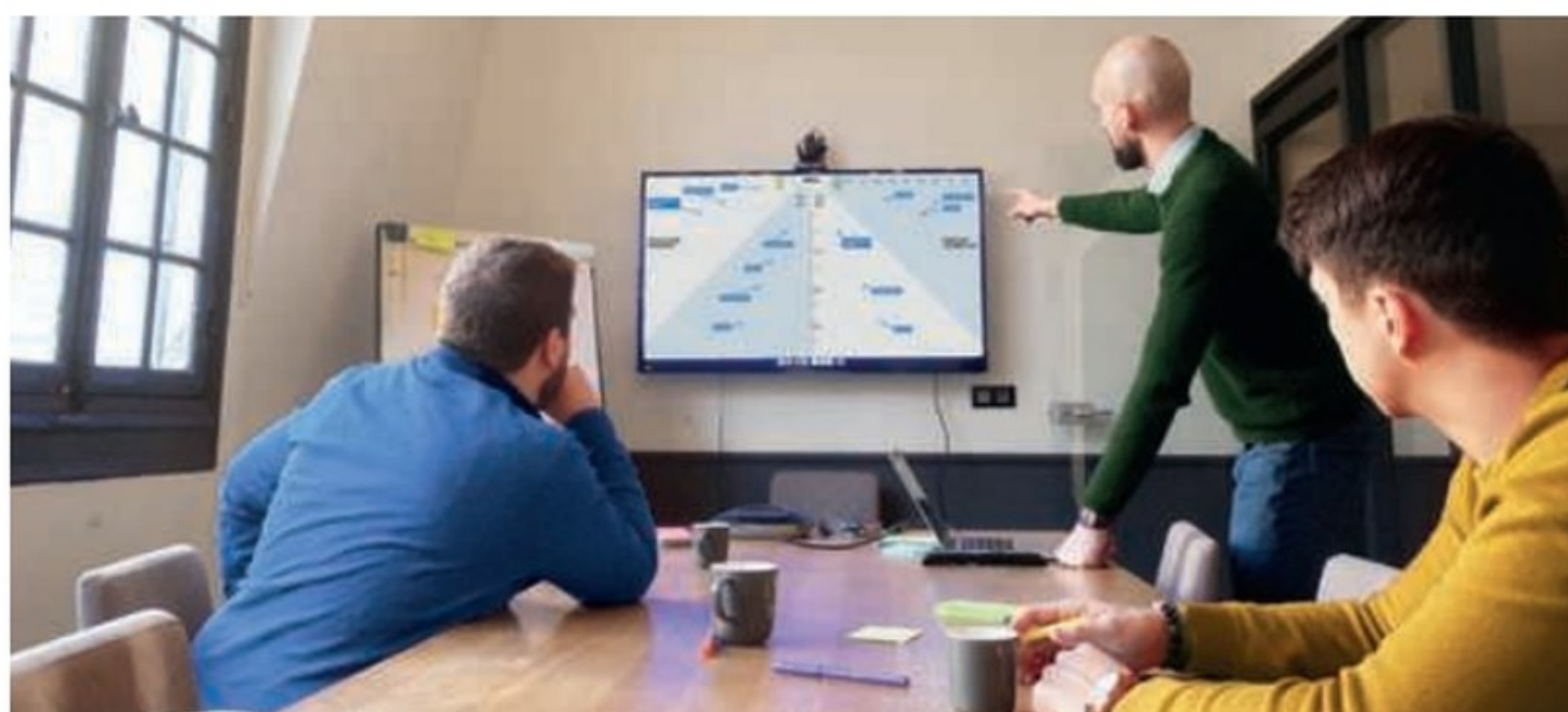
Création en 2016
100 jeunes en formation
5M€ de CA



TEKIMPACT

Révolutionner l'innovation technologique

Aujourd'hui, il faut financer en moyenne 7 projets de Recherche et Développement pour qu'un produit innovant finisse par voir le jour. Partant de ce constat, le professeur Denis Cavallucci et l'ingénieur Hugo Chague se sont associés pour créer Tekimpact : la solution pour inventer méthodiquement des solutions disruptives.



Quelle est la nouvelle proposition que vous faites aux dirigeants d'entreprise ?

Hugo Chague : En 2021, ce sont 900 milliards d'euros qui ont été investis dans des projets d'innovation, dans le monde. Et pourtant, peu de projets lancés sont réellement disruptifs. L'idée est d'aider les entreprises à identifier le problème technique qui verrouille la création de la valeur dans le développement de leur produit. Le résoudre permet alors de concevoir une nouvelle version alignée avec le marché. Ce processus s'adresse à toutes les industries, sauf l'informatique et la biochimie.

Comment fonctionne votre solution Tekimpact ?

Denis Cavallucci, enseignant-chercheur, a développé avec ses équipes de l'INSA-CNRS une méthode scientifique qui permet de passer de la recherche empirique à la découverte méthodique. Notre accompagnement en est issu et s'appuie sur une IA qui accélère l'analyse du corpus de brevets sur le sujet de notre client. Grâce à cette approche inédite, il devient possible de traduire l'attente du marché en une question technique clé : la question décisive porteuse de valeur. Ensuite, c'est l'humain qui travaille : nous réunissons les équipes techniques et marketing de l'entreprise afin qu'elles trouvent ensemble la réponse technologique innovante alignée avec les leviers du marché.



Notre ambition est de donner aux industriels les moyens d'accélérer l'innovation technologique pour réussir notre transition écologique



Vous souhaitez ainsi étendre votre méthode ?

En effet, nous souhaitons démocratiser cette méthode d'innovation qui va permettre aux entreprises d'être plus efficaces. À ce jour, nous avons déjà travaillé pour plusieurs industries comme Forvia, EDF (DP2D) et passons à l'échelle en développant une plateforme qui rendra la solution plus accessible.

tekimpact

www.tekimpact.io

PROCIMO GROUP

Solution 360° pour la gestion des achats

Acteur de l'innovation dans les métiers des achats, supply chain et logistique, le groupe PROCIMO vient de fêter ses 11 ans. Grâce à son expertise multisectorielle, il s'impose depuis sa création comme un interlocuteur privilégié des grands groupes tels que Airbus, Leroy Merlin ou LVMH.



Thibaut WOJTOWICZ



Charles GERMAIN

Quels sont les services proposés par votre groupe ?

PROCIMO GROUP est composé de 3 sociétés, offrant une solution de gestion 360° des fonctions achats, supply chain et logistique. PROCIMO, est un cabinet de conseils en solutions opérationnelles et stratégiques. LYNKUS, est un cabinet de recrutement spécialisé auprès de nos partenaires. Enfin, FREELUP est la 1ère marketplace de freelances spécialisés dans les métiers supports. Grâce à ces trois sociétés complémentaires, nous nous imposons comme un interlocuteur unique pour nos entreprises partenaires.



Grâce à notre approche 360°, nous disposons de toutes les solutions en interne pour être l'interlocuteur unique de nos partenaires

Thibaut WOJTOWICZ, Président fondateur de PROCIMO Group



Qu'est-ce qui fait votre force ?

Nous proposons aux organisations de toutes tailles et de tous secteurs d'activité un niveau d'accompagnement global et dimensionné, qui s'appuie sur une équipe d'experts et des outils technologiques puissants. Avec plus de 100 collaborateurs, nous avons toutes les compétences nécessaires pour fournir une expertise très poussée à nos clients.



A titre d'exemple, en seulement trois ans, LYNKUS s'est imposé comme un acteur majeur du recrutement dans les métiers de la Supply Chain, des Achats et des Opérations, avec plus de 400 recrutements réalisés

Charles GERMAIN, CEO de LYNKUS



Comment envisagez-vous l'avenir ?

Les métiers que nous adressons font face à des enjeux de transformation majeurs. Être toujours au plus près de nos clients, veiller à notre constante adaptation au marché, poursuivre et accentuer notre croissance, telles sont les ambitions de PROCIMO Group pour les années à venir.

procimo group

www.procimo.com

A retrouver sur Capital.fr

9 Le nombre de magasins Go Sport qui vont disparaître, suite à la reprise de l'enseigne par Intersport

CARTON PLEIN POUR LES CARTES DE FIDÉLITÉ !

Profiter de grosses réductions, gagner des bons d'achat... Face à l'inflation, les consommateurs sont plus que jamais à l'affût des promotions. Voilà pourquoi, qu'il s'agisse de Lidl, Leclerc, Picard ou Franprix, toutes les grandes enseignes proposent une carte de fidélité, donnant accès à de telles remises. Et si certaines mettent l'accent sur les produits frais, d'autres privilégient les marques de distributeurs, avec des rabais allant jusqu'à -90%. Pas étonnant que le nombre de nouveaux porteurs de cartes ait explosé en 2022, avec plus de 1 million de recrues chez Picard, 600 000 chez Monoprix, ou 250 000 chez Intermarché et Casino.

Camille Harel
Cheffe de rubrique grande consommation



Antoine Laurent
Spécialiste immobilier

INVESTISSEMENT : OÙ TROUVER FACILEMENT UN LOCATAIRE ?

C'est l'obsession des futurs bailleurs : réduire tout risque de vacance locative, en identifiant les villes où ils sont sûrs de trouver sans difficulté un occupant. Pour les aider, Capital a mis au point avec Yanport, un spécialiste de la donnée immobilière, un indicateur trimestriel de suivi de la tension locative dans plus de 80 villes et dans les arrondissements de grandes métropoles. Pour l'établir, trois variables ont été recensées : le volume d'annonces disponibles sur les principaux portails (SeLoger, Leboncoin, PAP, Immonot.com, etc.), l'évolution de leur durée de publication et la part de bailleurs révisant leur loyer. Retrouvez cet indice unique sur Capital.fr.



Alexandre Loukil
Spécialiste énergie

LES TARIFS LIBÉRALISÉS FERONT-ILS MONTER LES PRIX DU GAZ ?

L'argument est martelé par les opposants à la libéralisation du marché : la fin des tarifs réglementés de vente du gaz (TRV) au 1^{er} juillet fera exploser la facture des 2,3 millions de clients qui en bénéficiaient. Mais à y regarder de plus près, ces craintes semblent infondées. La Commission de régulation de l'énergie s'apprête en effet à publier, dès le 1^{er} juin et à un rythme mensuel, un prix de référence qui servira, comme les TRV, de boussole aux fournisseurs pour établir leurs offres et aux particuliers pour les comparer. Or, comme nous l'expliquons sur Capital.fr, la formule de calcul de ce référentiel est très proche de celle des bons vieux tarifs réglementés.



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
Emmanuel Botta (4853)

RÉDACTEURS EN CHEF ADJOINTS
Julien Bouyssou (4887), Mireille Weinberg (5083), Guillaume Chazouillères (Capital.fr, 4935)

DIRECTEUR ARTISTIQUE
Nicolas Pottier (4926)

RÉDACTEURS

Affaires : Amélie Charnay (cheffe d'enquête, 4882), Angélique Vallez-d'Erceville (cheffe d'enquête, 4846), Stéphane Barge (chef d'enquête, 5038), Simon Chodorge (chef de rubrique, 4995), Sébastien Pommier (chef d'enquête, 5081) **Macroéconomie** : Constance Daire (4611) **Management, carrières et salaires** : Bruno Declairieux (chef de service, 4880)

MAQUETTE

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

SECRÉTARIAT DE RÉDACTION

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

PHOTO

Isabelle Saint-Paul (cheffe de rubrique, 4629), Claudia Zels (cheffe de rubrique, 4816)

ONT COLLABORÉ À CE NUMÉRO

Cassandra Goué (maquette), Delphine Bertrand, Patricia Lepez (SR), Hélène Frédérick, Michel Wechsler (révision)

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 :

Philipp Schmidt (5188). **Directrice exécutive adjointe PMS :** Virginie Lubot (6448). **Directeur exécutif adjoint PMS adtech :** Bastien Deleau (5030). **Directeur délégué :** Arnaud Noal (4781). **Directeur de la publicité :** Nicolas Serot Almeras (6457). **Trading Manager :** Virginie Viot (4529). **Planning Managers :** Soline Chapuis (6474), Christelle Roblette (6402). **Assistante de direction :** Françoise Mendy (6501). **Directeur délégué Solutions Creative :** Karl Pilotte (4731). **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 : Dorothee 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 2023. Dépôt légal : mai 2023. Date de création : septembre 1991. Commission paritaire : 0324 I 84390.

PROVENANCE DU PAPIER : Allemagne

TAUX DE FIBRES RECYCLÉES : 63%

EUTROPHISATION : Ptot 0,003 kg/To de papier

ABONNEMENTS

Capital-Service Abonnements et anciens numéros, 62066 Arras Cedex 9. Site Internet : Prismashop.fr/cap

0 808 809 063 Service gratuit + prix appel

Tarif France : Capital (12 numéros) : 58,80 euros/an. Capital + hors-séries (12 numéros + 6 hors-séries) : 97,80 €/an. Tarifs étranger et DOM-TOM : nous consulter. Notre publication adhère à l'ARPP et s'engage à suivre ses recommandations en faveur d'une publication loyale et respectueuse du public.



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.

Achetez et vendez au bon moment

grâce la newsletter Capital consacrée
à la bourse et à l'investissement.

Recevez chaque jour :



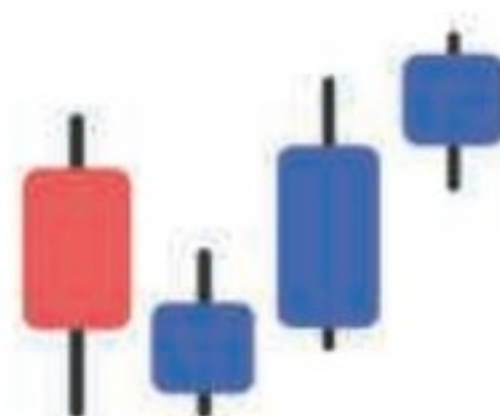
- ✓ L'actualité des marchés financiers
- ✓ 4 analyses techniques d'actions sélectionnées



Essai gratuit !

1 mois offert
avec le code promo :

CAPITAL30J



Momentum

La Bourse par l'analyse technique

par **Capital**

Nos experts vous accompagnent à chaque virage.



Tirez parti de nos formations et analyses quotidiennes pour optimiser votre stratégie de trading.

Rendez-vous sur [ig.com](https://www.ig.com)



Bien plus que
du trading

Toute activité de trading comporte
des risques élevés.

➔ [IG.COM](https://www.ig.com)