

# Capital

Numéro 386

Novembre 2023

4,90 euros • L'économie qui donne envie

VOTRE  
FACTURE DE  
CHAUFFAGE  
VA-T-ELLE  
FLAMBER?  
P. 20



RÉFORME DES

# RETRAITES

QUI SONT LES  
GAGNANTS, QUI SONT  
LES PERDANTS ? P. 86

26 PAGES DE SIMULATIONS ET DE CONSEILS

**Veolia-Suez**  
**Bataille en**  
**eaux troubles**  
**pour le**  
**marché**  
**francilien**  
P. 70

  
**BLABLACAR**  
Les ficelles du  
roi du covoiturage P. 30

**PALMARÈS**  
Les enseignes  
où faire  
ses achats  
en toute  
confiance P. 44

**DARTY** **DECATHLON**  
**SEPHORA** **ERO MERLIN**

CPAP

L\_12328 - 386 - F: 4,90 € - RD



# Nouvelle Volkswagen

# ID.7

## 100% électrique.

Jusqu'à 620 km d'autonomie.\*



A 0 g CO<sub>2</sub>/km

B

C

D

E

F

G

\*Autonomie maximale WLTP de la Nouvelle ID.7 Pro 77 kWh. L'autonomie dépend de nombreux paramètres comme le type de route, le style de conduite, la vitesse, le nombre de passagers, la charge totale ou encore la température extérieure. Pour plus d'information, nous vous invitons à configurer votre ID.7 sur Volkswagen.fr

Cycles Mixtes de la gamme ID.7 (kWh/100km) WLTP 14,1-19,2. Rejets de CO<sub>2</sub> (g/km) WLTP : 0 (en phase de roulage).

Valeurs au 07/09/2023, susceptibles d'évolution. Plus d'informations auprès de votre Partenaire.

Volkswagen Group France - SAS au capital de 198 502 510 € - 11, av. de Boursonne, Villers-Cotterêts - RCS Soissons 832 277 370.

Pour les trajets courts, privilégiez la marche



Là où on ne vous  
attend pas.





le vrai luxe sera toujours l'espace

## NOUVEAU **RENAULT ESPACE** E-TECH FULL HYBRID 200 CH

exonération TVS pendant 3 ans<sup>(1)</sup>  
frais de carte grise réduits<sup>(2)</sup>  
réintégration fiscale réduite<sup>(3)</sup>

jusqu'à 80% de conduite électrique en ville<sup>(4)</sup>  
conduite électrique jusqu'à 130 km/h<sup>(5)</sup>  
jusqu'à 1100 km d'autonomie<sup>(6)</sup>

de 7 à 5 places<sup>(7)</sup>  
jusqu'à 777 L de coffre

découvrir





(1) voir sur [economie.gouv.fr/cedef/exoneration-vehicules-de-societes-hybrides](http://economie.gouv.fr/cedef/exoneration-vehicules-de-societes-hybrides). (2) selon région et hors frais de gestion et d'acheminement, voir sur [portail-cartegrise.fr/2/changement-carte-grise-hybride](http://portail-cartegrise.fr/2/changement-carte-grise-hybride). (3) réintégration fiscale réduite dans le calcul de l'amortissement non déductible en déduisant le prix de la batterie (4 000€ ttc), voir sur [ecologie.gouv.fr/developper-automobile-propre-et-voitures-electriques#scroll\\_\\_nav6](http://ecologie.gouv.fr/developper-automobile-propre-et-voitures-electriques#scroll__nav6). (4) en cycle urbain\*. (5) suivant état de charge batterie et style de conduite/source interne Renault/2022. (6) avec un plein d'essence\*. (7) selon version, **consommations mixtes min/max (l/100 km)\*: 4,6/4,9, émissions co<sub>2</sub> min/max (g/km)\*: 104/110.** \*selon norme wltpl. © he&me

# Sommaire

## Actualité

- 8 L'interview du mois** Barbara Lavernos, directrice générale adjointe de L'Oréal
- 12 Les suites**
- 14 Bientôt sur le marché** Ces produits et services vont-ils plaire ?
- 16 Les indicateurs**
- 20 Le fait du mois** Notre facture de chauffage va-t-elle encore flamber cet hiver ?

## Acteurs

- 24 Business** Le cloud français, pas si souverain !
- 28 Ils ont eu la bonne idée** Avec leurs drones, Adrien Pagès, Hugo et Pascal Asselin veulent reboiser la planète

## Entreprises

- 30 Succès** BlaBlaCar: sous le capot du roi du covoiturage
- 36 Dérapage** Paris en ligne: carton jaune pour les influenceurs sportifs
- 40 Succès** Uber Eats: rien ne résiste à son appétit

## p. 44 Le dossier

**Palmarès des enseignes 2024 : celles qui excellent à vos yeux**

## Economie

- 60 En images** Course au large: à bord de la formule 1 des mers
- 66 Révélations** Douanes françaises: leur jeu trouble a fait perdre 40 milliards d'euros aux Anglais !
- 70 Marché public** Veolia-Suez: tous les coups sont permis pour le mégacontrat des eaux d'Ile-de-France
- 74 Mobilité** Télécabine urbaine: la nouvelle solution antibouchons
- 77 Tribune**

## Pratique

- 82 Oui ou non** Faut-il parler de ses engagements caritatifs ?
- 83 Que faire si...** mon patron me compare à mon prédécesseur ?
- 84 Vos droits**

Le prochain numéro paraîtra le 23 novembre 2023

A sein du magazine figurent, sur une sélection d'abonnés, 5 encarts Mediaside de 4, 8 et 16 pages brochés p. 82.

**Photos couverture:** JGI / Jamie Grill / Tetra Images / Gettyimages; Luis Alvarez / Digital Vision / Getty Images; Abel Mitjà Varela / Digital Vision / Getty Images; Antonio Guillem / Getty Images / iStock; Abel Mitjà Varela / Morsa Images / Digital Vision / Getty Images; Matthias Kulka / The Image Bank / Gettyimages; Stéphane Grangier pour Capital



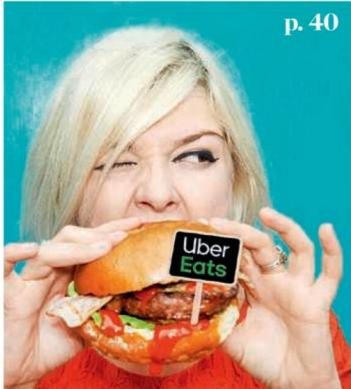
# Edito



**Emmanuel Kessler,**  
directeur de  
la rédaction  
de Capital



p. 30



p. 40

PHOTOS: STEPHANE GRANGIER POUR CAPITAL; STEPHANE GRANGIER POUR CAPITAL, MAGUILLAGE: YSELE BREBANT SAINT-PAUL; SP ROCHE BOBOIS; LONGCHAMP: F-MARIETTE/SP DAMMANN FRÈRES; DECATHLON: TARA MOORE/STONE RF/GETTY IMAGES; MANOLO MYLONAS POUR CAPITAL; ILLUSTRATIONS: KEVIN DE NEUFCHATEL POUR CAPITAL

**p. 86 Argent**

RÉFORME DES RETRAITES

Qui sont les gagnants,  
qui sont les perdants?

## Retraite à 64 ans : tout ça pour ça...



La loi sur les retraites est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> septembre dernier. Le temps n'est plus à agiter des drapeaux dans les cortèges, mais à prendre sa calculette. C'est ce que fait ce mois-ci Capital pour vous donner la vision précise de ce qui va changer pour vous. A retenir : avec le report de l'âge légal et la hausse du nombre de trimestres nécessaires pour une pension à taux plein, l'âge effectif de départ à la retraite va reculer progressivement pour dépasser 64 ans à partir de 2030. Les gagnants : surtout ceux qui perçoivent de petites pensions, jusqu'à 1 350 euros environ, ce qui signifie qu'il y a bien une dimension de justice sociale dans la réforme, que le gouvernement a échoué à faire passer dans l'opinion. Mais son principal ratage n'est pas celui-là. Tous les indicateurs convergent pour établir ce constat : la réforme ne va pas parvenir à rétablir l'équilibre des comptes. Il y a d'abord la chute de la natalité, qui s'accentue. Mauvais augure pour l'évolution du «ratio actifs-retraités», déterminant dans la retraite par répartition. Des experts ont également fait ressortir l'ampleur du «déficit caché», lié aux subventions que verse l'Etat pour la retraite des fonctionnaires et les régimes spéciaux (RATP, SNCF...). Enfin, nous dit la Cour des comptes, le déficit de la branche vieillesse de la Sécurité sociale frôlera encore les 6 milliards en 2030, tandis que les dépenses de retraite repartiront à la hausse... Ça n'est donc pas un hasard si le gouvernement veut puiser dans les réserves de l'Agirc-Arrco, régime des retraites complémentaires des salariés, piloté avec succès par les partenaires sociaux. Mais cet expédient, qui fait s'étrangler syndicats et patronat, ne dispensera pas celui ou celle qui succédera à Emmanuel Macron de s'atteler à une nouvelle réforme, avec sans doute un retour à l'âge légal de 65 ans. Douloureux ? Il a été en vigueur de 1945 à 1981, durant l'époque bénie des Trente Glorieuses.



## Fidèle au groupe

◆ Entrée chez L'Oréal en 1991 après un diplôme d'ingénierie chimiste à l'Ecole des hautes études industrielles (HEI), Barbara Lavernos y a gravi tous les échelons, depuis le pilotage d'un site de production, à Rambouillet, jusqu'au comité exécutif, qu'elle rejoint en 2014. Bras droit du DG Nicolas Hieronimus depuis 2021, elle gère à la fois la recherche et l'innovation et la technologie.



# **“Nous n'avons répercuté qu'un tiers de nos hausses de coût”**

**Barbara Lavernos**  
DG adjointe de L'Oréal

**M**algré une conjoncture dégradée et une consommation en recul en France, le leader mondial des cosmétiques (Maybelline, Lancôme, Garnier, Kérastase, Nyx...) se dirige vers de nouveaux sommets. Non seulement L'Oréal a dépassé pour la première fois les 20 milliards d'euros de chiffre d'affaires sur six mois, mais il a aussi réussi à améliorer sa rentabilité, avec une marge opérationnelle de 20,7% sur la période. Déjà géant de l'industrie, le groupe accélère ses investissements dans les nouvelles technologies. De quoi le maintenir, aux côtés de Kering, Hermès ou LVMH, dans le peloton des Khol, ces géants boursiers du luxe.

## **CAPITAL : Malgré les tensions sur le pouvoir d'achat, L'Oréal affiche des résultats record. La crise profite à la beauté ?**

► L'appétit pour la beauté reste fort. Au premier semestre, la croissance du secteur dans le monde était de 10%. Avec une progression de 13,3% de son chiffre d'affaires sur la période, notre groupe enregistre des résultats d'autant plus exceptionnels qu'ils s'ajoutent à une hausse déjà à deux chiffres en 2022. Ce succès se retrouve dans toutes les catégories (capillaire, soin...), toutes les géographies et tous les circuits de vente.

## **Faut-il y voir un effet «lipstick», qui soutient la demande pour le luxe accessible en temps de crise ?**

► Dans de telles périodes, où on repousse l'achat d'une voiture ou d'une maison, ce «lipstick effect» consiste à s'offrir un peu de joie et de soin de soi en mettant de la couleur sur ses lèvres, et en achetant des choses accessibles, comme du parfum. Au-delà de ce phénomène

ponctuel, la quête de beauté est depuis toujours universelle. D'ailleurs, le lien entre beauté et bien-être psychologique est démontré scientifiquement.

## **Face à l'inflation, avez-vous fait des efforts sur vos prix ?**

► Au moment où toutes les hausses sont arrivées, nos coûts ont augmenté de 25% en moyenne en France. Mais nous avons considéré que les gens ne devaient pas se priver, et avons absorbé deux tiers de cette inflation. Je crois que les consommateurs ont vu nos efforts. Si nous avons gagné des parts de marché, c'est que nos produits étaient plus performants, mais aussi parce que nous avons été responsables. Malgré les deux tiers des hausses que nous n'avons pas répercutées, nous sommes en croissance et notre marge opérationnelle progresse.

## **La grande distribution veut continuer à pratiquer des superpromotions sur les produits non alimentaires, que la loi Descrozaille entend**

## **pourtant interdire, dès 2024. Est-ce une erreur ?**

► Nous avons le même objectif que l'Etat et ces distributeurs : accompagner les consommateurs dans ce moment particulier. Je pense qu'on est assez intelligents collectivement pour mettre nos égoïsmes de côté. Mais il faut rappeler que notre secteur, contrairement à l'agroalimentaire, est confronté à un contexte déflationniste depuis vingt ans. Nous sommes très fiers de produire localement, mais cela a un coût. Plus de 98% des produits vendus en France sortent de nos usines françaises et européennes. Et 26% des produits que l'on commercialise à travers le monde sont fabriqués dans nos 11 usines françaises.

## **Vous restez un champion de l'innovation, cela se ressent-il sur votre budget recherche ?**

► L'Oréal est une entreprise basée sur la recherche, la performance et la qualité de ses produits, c'est une machine à innovation. On lance 5 000 nouvelles formules par an, on renouvelle plus de 10% du catalogue produits chaque année. Notre budget recherche et innovation est de 3% du chiffre d'affaires, donc, avec le niveau d'activité qui croît, il est largement passé au-dessus du milliard d'euros d'investissement par an, dont 70% en France. Nous avons 4 000 chercheurs, et 55% des 561 brevets déposés en 2022 ont été émis par des femmes, ce qui est une immense fierté.

## **Comment intégrez-vous les jeunes pousses à cet écosystème ?**

► Nous nous associons à des start-up très pointues. Depuis un an, nous avons signé 25 partenariats à travers le monde, parmi lesquels 7 nous ont amenés à investir au capital. Comme dans le cas de Microphyt, une start-up basée à Baillargues, dans le Midi, spécialisée dans les microalgues. Citons aussi notre investissement dans Shinehigh Innovation, une des biotechs chinoises les plus novatrices.

## **Les marques indépendantes, dédiées au maquillage ou au parfum, grignotent-elles votre marché ?**

► Cette concurrence de petites marques locales et spécialisées existe depuis plus ➔

# L'interview du mois

→ de dix ans. Mais on ne peut pas vraiment parler de plein de petits David contre un grand Goliath, car L'Oréal, c'est en réalité un vaisseau amiral avec 37 labels internationaux qui sont autant de flottes, ce qui nous donne une grande agilité. Certaines de ces marques sont des pépites et nous leur proposons alors de nous rejoindre. Le meilleur exemple est CeraVe, intégrée en 2017, et qui affiche désormais une forte croissance dans notre portefeuille de beauté dermatologique. Il y a aussi la marque de soin japonaise Takami, acquise en 2021, dont la petite fiole bleue (le préserum «skin peel», son produit phare, NDLR) est tellement indispensable aux femmes qu'elles prennent un abonnement !

## Côté géants, l'objectif est-il toujours de passer devant Estée Lauder ?

→ Nous sommes numéro 1 mondial de la beauté au sens large, avec 14% de part de marché, et aucun de nos concurrents n'a une empreinte mondiale et multicatégorielle comme nous : Procter & Gamble, c'est un concurrent essentiellement sur le «mass market», Estée Lauder sur le luxe, etc. Mais comme nous sommes des compétiteurs dans l'âme, l'objectif est par définition de passer devant Estée Lauder sur le marché du «prestige».

## Malgré l'échec du rachat de The Body Shop, vous venez d'acquérir Aesop, une marque qui dispose de 400 boutiques. Vous ne renoncez donc pas au commerce ?

→ Aujourd'hui, on sait faire du commerce physique chez L'Oréal. Sur un comptoir Lancôme, vous vivez une expérience immersive, avec des conseillères et des outils de diagnostic qui permettent de trouver votre teinte exacte de fond de teint ou le soin parfait pour votre peau. On a beaucoup de services sur nos points de vente, près de 40 millions de sessions ont été suivies par nos clients l'an dernier, en magasin ou en ligne. C'est une des grandes transformations de L'Oréal permises par la tech.

## Vous êtes d'ailleurs souvent présent dans les salons dédiés aux nouvelles technologies...

→ Etre leader de la beauté ne se conçoit plus sans être leader de la beautytech, c'est-à-dire sans être plus performant

## «Nous disposons de la plus grande base de données sur la beauté au monde»



FREDERIC STUCIN POUR CAPITAL

dans nos innovations, plus inclusif, plus personnalisé. Cette technologie est au service d'une beauté qui permet de s'adresser à chacun de façon singulière, à l'échelle de sa peau, de ses cheveux, de sa façon de faire du shopping... Elle nous aide aussi à améliorer nos services, comme avec le 3D shu : brow de Shu Uemura, le premier applicateur intelligent permettant un maquillage personnalisé des sourcils, en quelques secondes chez soi. Ou avec Haptia de Lancôme, l'applicateur de maquillage pour les personnes à la mobilité des mains ou des bras limitée. C'était inimaginable avant la révolution tech, car il faut traiter des millions d'images, utiliser de la reconnaissance faciale...

## L'Oréal est donc aussi un adepte de la data ?

→ Il se trouve que nous avons la plus grande richesse de données sur la beauté au monde. Car cela fait 114 ans que nous enregistrons des connaissances autour de la peau et des consommateurs... Taguer toutes ces informations, les organiser, puis

les monter sur une plateforme technologique nous ont permis d'avoir 5 700 téribits de données consolidées sur la beauté. En les croisant, nous créons des algorithmes pour augmenter l'innovation.

## Avez-vous le sentiment d'être reconnu comme une entreprise technologique ?

→ Nos investissements en tech sont aujourd'hui légèrement supérieurs à ceux de la recherche, avec un peu plus de 1 milliard d'euros par an. Dans le groupe, 5 900 personnes travaillent dans le digital, et près de 3 000 dans la tech et la data. On a recruté bien sûr, mais aussi organisé de grands programmes de formation des équipes existantes. Au Consumer Electronics Show (CES) de Las Vegas, où nous exposons depuis 2019, nous avons reçu six prix l'an dernier, ce qui est unique pour une entreprise de la beauté. Lors de la prochaine édition, en janvier 2024, c'est Nicolas Hieronimus, le directeur général de L'Oréal, qui fera la «keynote» d'ouverture de ce rendez-vous mondial de la tech. Et ça, c'est un marqueur.

## Dans ces métiers, arrivez-vous à recruter des femmes ?

→ La tech est un monde où la représentation des femmes est sous-dimensionnée, et c'est extrêmement dangereux. Tout ce qui est en train d'être créé aujourd'hui dans le monde l'est autour des besoins, de la compréhension et de l'analyse d'un genre majoritaire. Ce n'est pas que ce genre a tort, mais ses besoins sont différents. C'est le fameux sujet de la climatisation : nous, les femmes, on a froid quand les hommes disent qu'il fait bon. C'est un biais dû à un manque de diversité lors de sa conception. Or, quand on est en train d'écrire des algorithmes qui vont accompagner nos vies, nous devons éviter de reproduire ce genre de déséquilibre. La tech dans le monde, c'est moins de 20% de femmes et dans le Web3, moins de 13%. Chez L'Oréal, nous avons réussi à recruter 48% de femmes dans la tech en 2022. Nous sommes en croisade pour arriver à la parité. La juste représentativité des femmes dans une entreprise comme L'Oréal n'est pas liée au secteur de la beauté, mais à une décision.

**PROPOS RECUEILLIS PAR ANGÉLIQUE VALLEZ ET JULIEN BOUYSOU**

# JUSQU'AU 31 DÉCEMBRE TVA OFFERTE

à partir de 35 408 €<sup>(1)</sup>

JUSQU'À 8 248 € DE REMISE<sup>(2)</sup>

## MITSUBISHI ECLIPSE CROSS PHEV



A 46 g CO<sub>2</sub>/km



[www.mitsubishi-motors.fr](http://www.mitsubishi-motors.fr)

(1) Prix d'un Mitsubishi ECLIPSE CROSS PHEV Invite, déduction faite de 7 082 € de remise, correspondant à 16,67 % de remise sur le tarif TTC (montant de la TVA). (2) **Modèle présenté :** Mitsubishi ECLIPSE CROSS PHEV Instyle à 41 242 € TTC, déduction faite de 8 248 € de remise, correspondant à 16,67 % de remise sur le tarif TTC (montant de la TVA - hors option). Véhicule présenté avec option peinture spéciale en supplément à 850 € TTC. Offres réservées aux particuliers et aux professionnels valables pour toute commande d'un Mitsubishi ECLIPSE CROSS PHEV passée avant le 31/12/2023, avec immatriculation avant le 31/01/2024, chez les distributeurs participants, dans la limite des stocks disponibles et non cumulables avec d'autres offres en cours. Selon tarifs Mitsubishi Motors maximum autorisés en vigueur en France métropolitaine au 03/07/2023. Garantie et assistance : 5 ans ou 100 000 km, au 1<sup>er</sup> des 2 termes échu, selon conditions générales de vente. M MOTORS AUTOMOBILES FRANCE SAS au capital de 10 000 000 € - RCS PONTOISE n° 428 635 056 - 1 avenue du Fief 95067 Cergy-Pontoise CEDEX. \*Dépassez vos ambitions.

Valeurs WLTP selon règlements (EC) 715/2007 et (EU) 2017/1347.

Consommation cycle combiné (l/100 km) : 2,0. Émissions CO<sub>2</sub> (g/km) : 46. Autonomie électrique en ville (EAER City) : 55 km.

**MITSUBISHI**  
**MOTORS**

Drive your Ambition™

Au quotidien, prenez les transports en commun #SeDéplacerMoinsPolluer

# Les suites



## Luc Besson rate son come-back

Sorti dans les salles obscures fin septembre, «Dogman», le nouvel opus de Luc Besson, n'a guère attiré les foules. A l'issue de ses quinze premiers jours d'exploitation, le film avait rassemblé à peine plus de 200000 spectateurs. Un lourd échec pour le réalisateur, qui n'avait pas connu aussi faible démarrage depuis «Le Dernier Combat», son premier long-métrage (1983). Avec ce film qui a coûté 20 millions d'euros, il espérait pourtant tourner la page des multiples déboires qu'il a vécus ces dernières années. Qu'il s'agisse de ses échecs professionnels, avec la cession forcée de sa société de production et de ses studios de cinéma à Saint-Denis (93) ainsi que le devenir incertain de son école pour jeunes scénaristes et réalisateurs. (Capital n° 373). Ou de ses démêlés judiciaires (finalement classés), à la suite d'accusations de viol.



## Les Champs-Elysées bientôt relookés

A l'approche des Jeux olympiques de Paris l'été prochain, la plus belle avenue du monde se doit plus que jamais de justifier son célèbre surnom. Les 180 commerçants adhérents du Comité des Champs-Elysées, parmi lesquels les principales marques de luxe et de mode qui se battent à coups de millions pour s'arroger les meilleures adresses de l'artère (Capital n° 377), ont ainsi décidé de relooker les terrasses des cafés, brasseries et restaurants, trop disparates et bariolées à leur goût. Un mobilier harmonisé a donc été imaginé par le designer belge basé à Paris Ramy Fischler avec des couleurs extérieures unifiées, chaque enseigne étant identifiée par un dais de couleur spécifique. Une nouvelle collection de meubles d'assise, en rotin ou en métal, est également annoncée. Les travaux d'embellissement sont censés démarrer dès cet hiver.



## De frêles économies budgétaires

Bruno Le Maire l'avait pourtant promis: Etat, collectivités territoriales, Sécurité sociale... il allait tout passer au peigne fin pour trouver enfin des économies à réaliser. Mais comme nous l'annoncions (Capital n° 384), la tâche relève plutôt d'une mission impossible. C'est ainsi que sur les 16 milliards d'euros d'économies prévus par le budget 2024, plus de la moitié – 10 milliards – proviennent de la mise en sommeil du bouclier tarifaire sur l'électricité, effort qui n'a rien de structurel! Et, même s'il a depuis affirmé sa volonté de dénicher un milliard supplémentaire, le patron de Bercy a choisi, à l'inverse, de ressortir son carnet de chèques, en prévoyant 25 milliards d'euros pour valoriser les pensions de retraite ou les prestations sociales en raison de l'inflation, ainsi que 430 millions d'euros d'indemnité carburant pour les automobilistes.

## LES RENDEZ-VOUS DE CAPITAL



**NOTRE GUIDE SPÉCIAL IMPÔTS**  
Vous en avez assez de voir la pression fiscale augmenter? Dans notre tout nouveau hors-série, découvrez les clés pour réduire le montant de vos impôts. Assurance vie, PER, bonus d'investissement dans l'immobilier... Retrouvez tous nos conseils, applicables aussi bien à l'impôt sur le revenu qu'à celui sur la fortune immobilière, ou aux taxes locales. Chez votre marchand de journaux, au prix de 6,50 €.



### SALON SILVER ECONOMY

Capital s'associe au Salon des services à la personne et de l'emploi à domicile, le rendez-vous annuel du secteur, et à Silver Economy Expo, l'événement professionnel dédié aux services et aux innovations destinés aux seniors. Rendez-vous les 28 et 29 novembre 2023 à la porte de Versailles, à Paris. Inscrivez-vous gratuitement sur [www.silver-economy-expo.com/](http://www.silver-economy-expo.com/) pour contribuer à préparer la société du «bien vieillir» et de la longévité.

## LES SERVICES CAPITAL

### COMPARATEUR DE PER

Vous souhaitez ouvrir un plan d'épargne retraite (PER)? Pour trouver le plus adapté à votre situation parmi les dizaines de contrats actuellement sur le marché, vous pouvez consulter notre comparateur de PER sur [www.capital.fr/page/comparateur-per](http://www.capital.fr/page/comparateur-per)



### AIDE À LA RÉNOVATION ÉNERGÉTIQUE

Vous envisagez de réaliser des travaux de rénovation énergétique? Pour vous aider à isoler votre logement, changer de chauffage ou encore choisir le meilleur artisan et obtenir les aides auxquelles vous avez droit (MaPrimeRénov', prime CEE...), nous vous accompagnons dans l'ensemble de vos démarches sur [www.capital.fr/page/aides-subventions-travaux](http://www.capital.fr/page/aides-subventions-travaux)





# Les visites du facteur, ça aide à bien vieillir chez soi.

Les facteurs peuvent aussi livrer des médicaments,  
des repas, des courses et rendre visite aux  
plus fragiles pour favoriser leur maintien à domicile.

La Poste. Ça crée des liens entre nous.

# Bientôt sur le marché

## CES PRODUITS ET SERVICES VONT-ILS PLAIRE ?

### Envie de devenir rentier? Vous allez aimer EuroDreams

On le sait, les Français adorent les jeux d'argent et de hasard. La FDJ (Française des jeux) en lance donc régulièrement des nouveaux. Le dernier en date sera commercialisé ce mois-ci: EuroDreams. Le principe de ce loto réunissant les amateurs de 9 pays (Irlande, Belgique...) est simple: pour 2,50 euros la grille de 40 numéros, il faudra en cocher 6, plus 1 numéro complémentaire parmi 5 autres (numéro Dream). Originalité? S'ils sont au maximum trois à trouver la bonne combinaison,

les heureux vernis décrocheront 7,2 millions d'euros chacun, versés sous forme de rente (20 000 euros par mois pendant trente ans)! Au-delà de trois gagnants, la somme globale octroyée (21,6 millions) sera partagée et versée en une fois. Un principe similaire est prévu pour ceux n'ayant pas trouvé le numéro Dream. Mais pas question de rêver aux montants fous des loteries américaines, où la tirelire grossit si la combinaison gagnante n'est pas trouvée. Le jackpot restera fixe à chaque tirage (deux par semaine).



Avec ce tout nouveau loto européen, les gagnants peuvent espérer toucher une rente de 20 000 euros par mois pendant trente ans!

### Des runnings à prix d'or pour Adidas

Jolie pub. En septembre dernier, le record du monde du marathon féminin a été battu par une athlète qui portait une toute nouvelle paire d'Adidas qui n'avait rien de banal. Non seulement ce modèle bat des records de légèreté (138 grammes par chaussure) grâce à des matériaux innovants, mais en plus son profil a été des plus soignés pour optimiser la foulée. Son prix aussi est pour le moins inédit: 500 euros! Une vente en série limitée est prévue seulement sur l'appli de l'équipementier.

PAR BRUNO DECLAIRIEUX

Steam Deck et Rog Ally n'ont qu'à bien se tenir, Lenovo lance une console de jeux nomade.



### Lenovo lance une console de jeux digne d'un PC

Jusqu'à maintenant, faute de matériels nomades assez performants, les gamers qui passaient des heures à jouer avaient du mal à quitter leur écran d'ordinateur. Les temps changent avec l'arrivée de consoles de jeux fonctionnant sous Windows comme un PC. Après la Rog Ally du taïwanais Asus, le marché s'élargit ce mois-ci avec la Legion Go du chinois Lenovo. Doté d'une mémoire vive de 16 gigaoctets, d'un large écran de 8,8 pouces et de manettes détachables sans fil, ce modèle offre un confort de jeu appréciable selon les experts. Et il se change en mini-PC dès qu'on branche un clavier et une souris. Le prix est élevé (799 euros) mais, selon la Fnac, les précommandes sont prometteuses. A noter un dernier concurrent, la Steam Deck de l'américain Valve, mais qui marche avec un système maison.



Imitation bûche glacée pour ce pack signé Charal réservé aux fêtes de fin d'année.

### Pour Noël, Charal joue les pâtissiers

A l'occasion des fêtes de fin d'année, le numéro 1 de la viande en France lance des produits qui sont mis en vente seulement quelques semaines pour créer l'événement. Parmi les nouveautés de cette saison, celle-ci présente une forme inédite, inspirée du dessert emblématique de Noël, la bûche glacée. Chaque pack vendu au rayon frais des grandes surfaces contiendra deux morceaux de tende de trame (cuisse de bœuf) d'origine française de 100 grammes chacun et un sachet de sauce aux morilles ou à la fine champagne. Prix moyen conseillé: 7,95 euros. Bon appétit.

# Si votre idée c'est de passer aux énergies renouvelables



**AVEC LE PACK SOLAIRE<sup>(1)</sup>**  
vous êtes accompagné dans vos démarches  
d'installation et de financement<sup>(2)</sup> de panneaux  
photovoltaïques pour votre entreprise.

SG 

Rugby World Cup = Coupe du Monde de Rugby.

(1) Offre réservée aux entreprises suivies dans les Centres d’Affaires SG en France métropolitaine. (2) Mise en relation avec un installateur partenaire. Possibilité d'un financement sous forme d'un crédit sous réserve d'acceptation de Société Générale, S.A. au capital de 1 025 947 048,75 € - 552 120 222 RCS Paris - Siège social: 29, bd Haussmann, 75009 Paris. Intermédiaire en assurance, dûment enregistré à l'ORIAS sous le n°07 022 493 ([www.orias.fr](http://www.orias.fr)). Voir conditions en Agence et sur [entreprises.sg.fr](http://entreprises.sg.fr). SG est une marque de Société Générale. Crédit photo : Alizée Omaly. Octobre 2023.

# LES INDICATEURS

## UN SECTEUR À LA LOUPE

PAR BRUNO DECLAIRIEUX

# Le beaujolais nouveau n'est plus à la fête, les vignerons doivent s'adapter

## LA PRODUCTION NE CESSE DE DÉCROÎTRE D'ANNÉE EN ANNÉE

Lancée en 1951, la fête du beaujolais nouveau a connu son apogée dans les années 1980 (autour de 500 000 hectolitres). Les consommateurs se lassant, les ventes n'ont eu de cesse de refluer. L'événement a été fixé au troisième jeudi de novembre dès 1985.

Beaujolais nouveau et beaujolais-villages nouveau sortis des propriétés (viticulteurs et négociants), en hectolitres.

ANNA PUSTYNIKOVA / GETTY IMAGES / ISTOCKPHOTO



## LE NOUVEL INDICE LOGEMENT

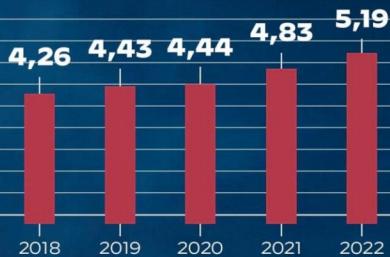
 Meilleurs Agents

**Capital**

### LES BOUTEILLES NE SONT PAS ÉPARGNÉES PAR L'INFLATION

La hausse touche aussi bien le beaujolais nouveau que le beaujolais-villages nouveau, dont les prix moyens sont un peu plus élevés.

Prix moyen du beaujolais nouveau rouge vendu dans les hypers (dans les onze premiers jours), en euros.



### CES PRIMEURS CONSTITUENT UNE FAIBLE PART DE LA PRODUCTION, QUI MONTE EN GAMME

Les vins de garde sont issus de 12 appellations, dont 10 crus (brouilly, morgon...).



Ratio des sorties totales des propriétés dans le Beaujolais, en volume, campagne 2022-2023.

### LES JAPONAIS EN IMPORTENT PRESQUE DEUX FOIS PLUS QUE LES AMÉRICAINS

**1. JAPON (17500)**

**2. ÉTATS-UNIS (8900)**

**3. ROYAUME-UNI (5300)**

**4. CANADA (2500)**

**5. BELGIQUE (1500)**

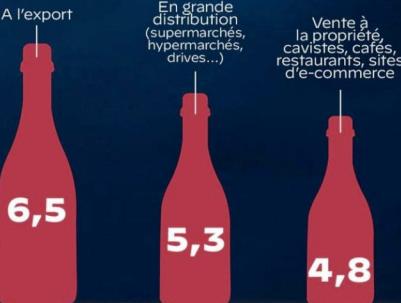
Le Japon reste le pays le plus adepte, même si les ventes ont baissé aussi à l'export.

Top 5 des importateurs de beaujolais nouveau et beaujolais-villages nouveau en 2022, en hectolitres.

### 16,6 MILLIONS DE BOUTEILLES VENDUES DANS LE MONDE

La grande distribution écoute à elle seule un peu plus de la moitié des bouteilles commercialisées dans l'Hexagone.

Nombre de bouteilles vendues par les propriétaires aux différents circuits de distribution en France et à l'étranger, en millions.



**77 %**

des ventes ont eu lieu les 4 premiers jours de la fête du beaujolais nouveau en 2022\*

\* En grande distribution. Beaujolais nouveau et beaujolais-villages nouveau.

### ACHETER EN NORMANDIE, POUR QUELLE RENTABILITÉ ?

#### CAEN

	Type T1 (28 m <sup>2</sup> )	Type T2 (47 m <sup>2</sup> )
Prix d'achat moyen	91 807 euros	137 700 euros
Loyer moyen	494 euros	599 euros
Rentabilité brute	6,2%	5%

Le chef-lieu du Calvados est l'une des villes les plus jeunes de Normandie, avec une part d'étudiants qui représente près d'un tiers de la population (31,5%). Le rendement des petites surfaces est à l'avantage.

#### LE HAVRE

	Type T1 (28 m <sup>2</sup> )	Type T2 (47 m <sup>2</sup> )
Prix d'achat moyen	62 435 euros	93 645 euros
Loyer moyen	467 euros	566 euros
Rentabilité brute	8,7%	6,9%

La ville, dont l'ancien Premier ministre Edouard Philippe est le maire, est l'une des plus rentables de la région, derrière des villes plus petites comme Lisieux (10,3% de rentabilité pour un T1) ou Evreux (9,8%).

#### CHERBOURG-EN-COTENTIN

	Type T1 (28 m <sup>2</sup> )	Type T2 (47 m <sup>2</sup> )
Prix d'achat moyen	66 665 euros	99 990 euros
Loyer moyen	410 euros	497 euros
Rentabilité brute	7,1%	5,7%

La ville portuaire est intéressante pour un investissement locatif, avec une rentabilité élevée et un taux de vacance des logements très faible, de l'ordre de 7,3%, l'un des plus bas de la région.

## CONJONCTURE

PAR MIREILLE WEINBERG

LA BONNE NOUVELLE  
L'inflation alimentaire s'assagit

Evolution sur un an de l'indice des prix à la consommation, en %.

	Août 2023	Septembre 2023 <sup>(*)</sup>
Alimentation	+11,2	+9,6
Tabac	+9,9	+9,9
Energie	+6,8	+11,5
Produits manufacturés	+3,1	+2,9
Services	+3	+2,8

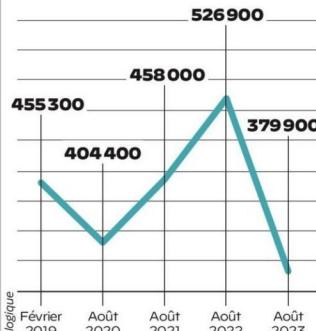
\* Données provisoires.

**E**n septembre, l'inflation était de 4,9% sur un an, comme en août. La hausse des prix alimentaires était cependant plus contenue (9,6%, contre 11,2% un mois plus tôt). Le principal repli concerne les produits frais, avec une augmentation qui n'était plus que de 4,1% (contre 9,4% en août)!

Source: Insee - Indices des prix à la consommation

LA MAUVAISE NOUVELLE  
La construction de logements à la peine

Nombre de logements autorisés à la construction sur 12 mois.



Source: ministère de la Transition écologique

**D**e septembre 2022 à août 2023, 379 900 logements ont été autorisés à la construction, soit 27,9% de moins que lors des douze mois précédents, et 17,5% de moins que dans les douze mois précédant la crise sanitaire. En août 2023, 20 100 logements auraient été mis en chantier (17% de moins qu'en juillet).

LA NOUVELLE Verte  
Du mieux en France sur le front du climat

**-4,3%**  
d'émissions de gaz à effet de serre en France au 1<sup>er</sup> semestre 2023

Source: Citepa (Centre interprofessionnel technique d'études de la pollution atmosphérique).

Les émissions de gaz à effet de serre ont continué de chuter dans l'Hexagone sur la première moitié de 2023, baissant de 4,3% par rapport au premier semestre 2022, selon le Citepa. Trois secteurs essentiellement ont contribué à ce recul: l'industrie (-10%), la production d'énergie (-8%) et les bâtiments (-7%).

## L'EXPERTISE DE PATRICK ARTUS

Conseiller économique de Natixis



## “L'immigration est indispensable à l'économie française”

**Capital: L'immigration est-elle nécessaire à l'économie française?**

Elle est indispensable. D'abord parce que la population en âge de travailler (de 18 à 64 ans) va baisser de près de 8% d'ici 2050, alors que la population totale, elle, va rester stable. S'il n'y a pas d'immigration pour compenser, alors le revenu produit par habitant va chuter, ce qui entraînera une baisse du pouvoir d'achat équivalente, soit proche de 8%, de moins moyens pour les finances publiques,

un déséquilibre des systèmes sociaux comme la Sécu ou les retraites, etc. Ensuite, il y a un fort recul de la productivité du travail. Aujourd'hui, il faut plus de personnes pour produire la même valeur ajoutée. Cette productivité en berne a plusieurs causes: un absentéisme en forte hausse avec 6,5% en moyenne de salariés absents par jour contre 4% en 2017; le vieillissement de la population active, qui est moins productive; enfin, la forte hausse du nombre d'apprentis, par définition

également moins productifs. L'absentéisme et le vieillissement sont deux causes pérennes. Là aussi, l'immigration permet de compenser.

**L'immigration peut-elle remédier à la pénurie de travailleurs qualifiés?**

Oui. Les niveaux d'éducation et de qualification de la population immigrée sont, en moyenne, supérieurs à ceux de la population native: 31% des immigrés ont au moins une licence (bac + 3), contre seulement 19% pour les Français. Or nous manquons de scientifiques, d'informaticiens, de médecins, etc. Le taux de chômage dans ces métiers est aujourd'hui de seulement 4% en France, soit équivalent au plein-emploi. Si nous voulons plus de travailleurs qualifiés, nous n'avons d'autre choix que de faire appel à l'immigration.

**Faut-il régulariser les travailleurs sans papiers dans les métiers en tension?**

On ne peut pas s'en passer! L'argument consistant à dire qu'ils prennent le boulot des Français ne vaut rien. On vient de le voir pour les travailleurs qualifiés. Quant aux non-qualifiés, ils prennent des emplois dont les Français ne veulent plus à ces salaires-là. Or nous avons besoin d'aides à domicile, de travailleurs dans l'hôtellerie, etc. Par ailleurs, les études économiques démontrent que l'immigration est neutre pour les finances publiques: certes, les immigrés consomment davantage de prestations sociales, mais ils paient aussi des cotisations sociales et des impôts, même quand ils ne sont pas régularisés.

**PROPOS REÇUEILLIS PAR MIREILLE WEINBERG**

## DÉGUSTATION

## CAFÉ EN GRAIN

# Voyage au plus près des arômes

Le café en grain offre un véritable voyage sensoriel. De l'ouverture du paquet à la tasse, plongez dans un vaste univers aromatique.

**S**i le café est la deuxième boisson la plus consommée au monde (après l'eau !), c'est sans doute parce qu'il est une véritable source de plaisir et de gourmandise. Une longue histoire s'exprime à travers l'odeur enivrante des grains de café torréfiés. Celle des cafétiers qui s'épanouissent en altitude dans les régions tropicales et subtropicales, où l'on cueille les cerises de café à maturité avant d'en extraire les précieux grains de café verts. Elle rappelle à chaque tasse la beauté singulière des terres de café.

#### Une pépite de saveur brute

Qu'ils soient de la famille des prestigieux Arabica ou des puissants Robusta, chaque grain est unique et apporte ses qualités organoleptiques. Les grains de café verts, sélectionnés avec le plus grand soin, sont d'abord neutres en

goût. Lors de la torréfaction, processus d'excellence, ils sont délicatement grillés, transformés, pour révéler tous leurs arômes. Sitôt la torréfaction terminée, les grains de café doivent être préservés dans un emballage doté d'une valve fraîcheur qui les protège parfaitement de l'air et de la lumière, car leurs arômes sont très vulnérables à l'oxydation.

#### Une préparation sur mesure

Court ou long, intense ou doux, avec ou sans lait... le café en grain se prête à toutes les envies et tous les modes de préparation. Pour boire le meilleur des cafés, le mieux est, si possible, de le mouler juste avant de le consommer et de maintenir la qualité des grains en les conservant, à température ambiante, dans un emballage opaque bien fermé. À l'abri, les grains garderont toute leur fraîcheur et la richesse aromatique qui les rendent si précieux.



#### LE SAVIEZ-VOUS ?

#### Un café filtre contient plus de caféine qu'un espresso.

En effet, le volume d'une tasse de café filtre et le temps d'infusion jouent sur la teneur en caféine.

## Sur la piste du goût

La sélection, l'assemblage et la torréfaction des grains de café sont l'affaire de spécialistes. Chez L'OR, référence du café espresso, les maîtres-torréfacteurs déploient leur savoir-faire pour que chaque paquet renferme une exceptionnelle richesse aromatique.

POUR PROFITER D'UNE OFFRE EXCLUSIVE.  
RENDEZ-VOUS SUR  
[LORESPRESSO.COM](http://LORESPRESSO.COM)



# Notre facture de chauffage va-t-elle encore flamber cet hiver?

Nos dépenses d'électricité et de gaz ont explosé l'an dernier. Et, bien que les prix de marché se normalisent, elles ne devraient pas baisser de sitôt... L'Elysée promet, lui, de reprendre le contrôle sur les prix. Explications.

**P**as une semaine ne passe depuis la rentrée sans que le gouvernement tente de rassurer les Français sur les prix à venir de l'électricité. On a d'abord vu le ministre de l'Economie, Bruno Le Maire, tenter d'éteindre l'incendie provoqué par les déclarations de la Commission de régulation de l'énergie. Celle-ci envisageait une hausse de 10 à 20% du tarif réglementé pour le 1<sup>er</sup> février 2024. Ce fut ensuite au tour de la ministre de la Transition énergétique, Agnès Pannier-Runacher, de promettre que cette augmentation serait dans tous les cas limitée à 10% en 2024. Au lieu de calmer les esprits, ce message a entériné l'idée que les Français allaient encore devoir mettre la main au portefeuille.

Le tarif de base, dit «tarif bleu», concerne près des deux tiers des 34 millions de résidences raccordées à l'électricité dans notre pays. Il a déjà été revalorisé de 15% en février 2023 et de 10% en août dernier. «Si une nouvelle augmentation a bien lieu en février prochain, l'électricité aura pris 35% en un

an. Sur une facture annuelle de 2 000 euros, cela reviendrait à payer 700 euros de plus, c'est considérable», calcule Sylvain Le Falher, cofondateur du conseiller énergétique Hello Watt. A l'approche de l'hiver et au moment où nous nous apprêtons à remettre en route nos radiateurs, nos factures pourraient donc encore flamber. Une perspective particulièrement angoissante pour les ménages, car ils doivent déjà faire face à une inflation tenace, notamment dans l'alimentaire, qui grève leur budget.

## 111% de hausse du prix de gros du gaz et 153% pour l'électricité rien qu'en 2022!

Ceux qui ont recours au gaz ne sont pas mieux lotis. S'il n'y a plus de tarif réglementé de vente depuis le 1<sup>er</sup> juillet, il existe un prix repère, qui sert de référence aux 11 millions de résidences raccordées au gaz. Entre juillet et octobre 2023, il s'est accrus de 13,5% pour les plus gros consommateurs. Et les perspectives ne sont pas réjouissantes. Car les prix de gros devraient rester sur un plateau haut jusqu'en 2027, d'après les simulations

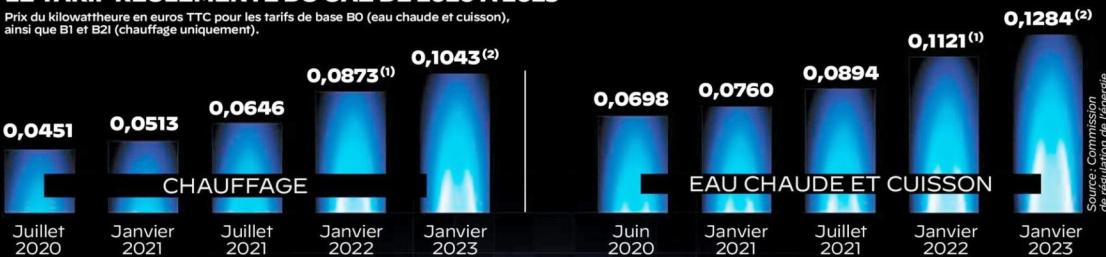
d'Engie. Les nouvelles ne sont bonnes ni sur le front du gaz, ni sur celui de l'électricité, alors même que nous avons vécu une année 2022 cauchemardesque.

Au commencement de la crise énergétique, il y a eu la reprise économique post-Covid bien plus rapide que prévu. Elle a provoqué des tensions en matière d'approvisionnement énergétique et tiré le marché à la hausse dès 2021. Une conjonction de facteurs a ensuite fait dérailler la machine. Au mois de décembre, les Etats européens ont décidé de relever les objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre de 40 à 55% pour 2030. Il est envisagé, dans la foulée, d'abaisser le plafond d'émissions carbone pour les industriels. En théorie, ils pouvaient toujours puiser dans les énergies fossiles en achetant des quotas de CO<sub>2</sub> leur donnant le droit de polluer. Mais le marché a devancé la réforme à venir et a tiré aussitôt vers le haut le cours du carbone, qui atteint 80 euros la tonne.

Un record. L'industrie s'est tournée alors vers l'électricité décarbonée, devenue soudainement plus rentable. «Cela a évidemment eu pour conséquence d'augmenter ➤

## LE TARIF RÉGLEMENTÉ DU GAZ DE 2020 À 2023

Prix du kilowattheure en euros TTC pour les tarifs de base BO (eau chaude et cuisson), ainsi que B1 et B2i (chauffage uniquement).



(1) Gel des tarifs.

(2) Haussse limitée à 15%.

Source : Commission de l'énergie de régulation

**37,5%**  
ÉLECTRICITÉ  
(dont pompes à chaleur)

## COMMENT LES FRANÇAIS SE CHAUFFENT-ILS?

Part des modes de chauffage utilisés par les Français, en 2021.

Source : ministère de la Transition écologique

**36,1%**  
GAZ

**9%**  
FIOUL

**10,5%**  
BOIS

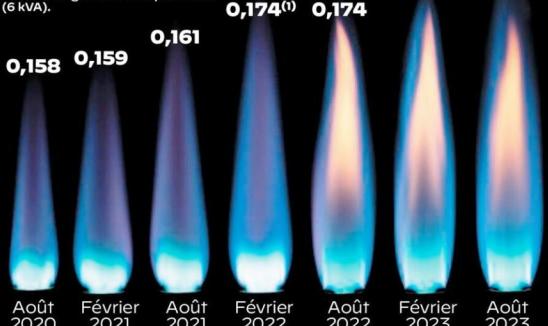
**1,4%**  
GPL

**5,3%**  
RESEAUX  
DE CHALEUR  
URBAINS

**0,2%**  
AUTRES

## LE TARIF RÉGLEMENTÉ DE L'ÉLECTRICITÉ DE 2020 À 2023

Prix du kilowattheure en euros TTC.  
Tarif bleu réglementé en option base  
(6 kVA).



**LA PROTECTION ÉNERGÉTIQUE DES FRANÇAIS A COÛTÉ 52 MILLIARDS À L'ÉTAT DEPUIS 2022**

Bouclier tarifaire du gaz

**9 MILLIARDS D'EUROS**

Bouclier tarifaire de l'électricité  
**43 MILLIARDS D'EUROS**

(1), (2) et (3) Hausses plafonnées respectivement à 4%, 15% et 10% en raison du bouclier tarifaire.

PHOTOS : SEAN GLADWELL, DISK, MIRAGE/GETTY IMAGES

## Pour Macron, les Français subissent les contrecoups d'un marché qui ne fonctionne pas

» son prix», diagnostique Laurent Néry, directeur des analyses de marché chez Engie Global Markets.

Or c'est précisément à ce moment-là que la France a subi une forte baisse de sa production nucléaire. EDF s'est en effet aperçu que des fissures affectent les cuves de certains réacteurs, avant de constater, avec effroi, que le problème concernait la moitié de son parc, qui ne pouvait dès lors plus fonctionner à son plein potentiel. Notre niveau de production va ainsi baisser de 30% et descendre à 279 térawattheures en 2022. Du jamais-vu depuis les années 1980. Il a donc fallu importer de l'électricité produite la plupart du temps à partir de centrales au gaz. Et cela nous a coûté plus cher. Un vrai scénario catastrophe.

Pour aggraver la situation, le mois de février suivant a vu émerger un conflit majeur aux confins de l'Europe. L'Ukraine est attaquée par la Russie, pourvoyeuse de près de 45% du gaz européen. «Au départ, le conflit n'a pas impacté les flux. Mais les prix de marché ont quand même augmenté par anticipation», se rappelle Laurent Néry. Dès juin, les livraisons russes ont baissé progressivement en réaction aux sanctions internationales, avant de se tarir. Tétanisé

par la peur de manquer d'approvisionnement, le marché s'est affolé durant l'été. Le prix de gros mensuel du gaz a atteint le chiffre irrationnel de 227 euros le mégawattheure le 29 août. Sur toute l'année 2022, c'est carrément une augmentation de 111% qui sera observée par la Commission de régulation de l'énergie. On aurait pu se dire au moins que l'électricité serait épargnée et la France avec, moins dépendante du gaz que ses voisins. Mais, là aussi, les choses ont dérapé. Les prix de marché de l'électricité dits «spot» - c'est-à-dire établis le jour J pour le lendemain - sont montés à 612 euros le mégawattheure la semaine du 22 août. Pire que pour le gaz, la hausse annuelle s'élèvera finalement à 153%!

Comment expliquer ce phénomène ? Il faut avoir en tête que la production d'électricité nécessite d'être ajustée en permanence en temps réel car peu stockable. Or le prix de court terme est fixé sur le marché européen en fonction du coût de la dernière source d'énergie qui a servi à la produire. On fait appel en priorité aux renouvelables, puis au nucléaire. Et si la demande est trop forte, on est obligé, à la fin, de faire tourner des centrales fossiles, surtout à gaz. Dans ce cas de figure, ce sont elles, plus

couteuses que les énergies décarbonées, qui déterminent le prix de... l'électricité. Quand le prix du gaz est stratosphérique, celui de l'électricité le devient aussi. C'est ce qui s'est passé en 2022.

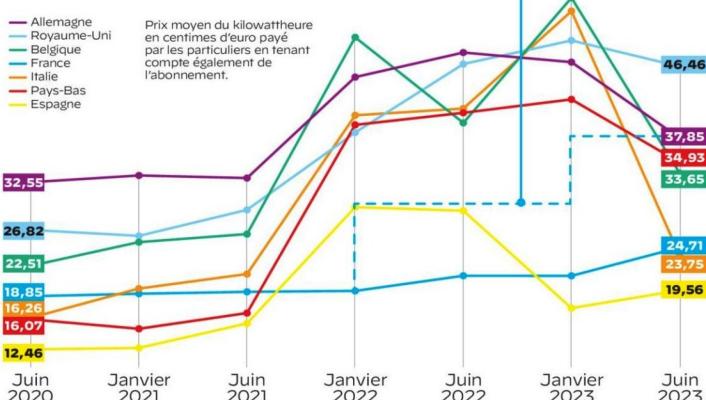
Heureusement, la sobriété des consommateurs et un hiver relativement doux ont permis d'amorcer une détente dès le début de l'année 2023, tandis que la production nucléaire d'EDF commençait à se relever. Par conséquent, cet automne, les prix de gros de l'électricité ont tendance à se rapprocher de la barre des 100 euros. L'Europe s'est aussi reportée sur le GNL (gaz naturel liquéfié) pour pallier en partie les pertes de gaz russe et reconstituer ses stocks. «Les prix du gaz se sont ainsi stabilisés autour de 50 euros le mégawattheure depuis l'été 2023», relève Charlotte de Lorges, associée énergie du cabinet de conseil Sia Partners.

### «Plus on réinjectera de production nucléaire et plus les prix baisseront»

Bref, les signaux repassent tous au vert. Alors pourquoi nos factures continuent-elles de grimper ? D'abord, il y a le cas de ceux qui bénéficient d'une offre à prix fixe les engageant sur un, deux ou trois ans. Cela concerne 43% des abonnés au gaz et 14% des abonnés à l'électricité. S'ils étaient déjà sous contrat au plus fort de la crise, ils ont pu être momentanément épargnés et se prennent maintenant de plein fouet une augmentation au moment du renouvellement. Mais le décalage s'explique surtout parce que nous sommes en train de sortir progressivement du fameux bouclier tarifaire. Il s'agit d'une aide temporaire de l'Etat pour les ménages et pour les très petites et moyennes entreprises. Mise en place au mois d'octobre 2021 pour le gaz, elle a permis de geler le tarif réglementé d'Engie durant l'année 2022, puis de limiter à 15% son augmentation en janvier 2023, jusqu'à la fin du dispositif le 30 juin dernier. Le bouclier tarifaire pour l'électricité a, lui, été lancé en février 2022. Il a supporté jusqu'à 43% de la facture des Français quand celle des Allemands, des Belges ou des Néerlandais doublait, voire triplait.

Maintenant que le marché se porte mieux, il est question de supprimer totalement ce bouclier tarifaire d'ici à 2025, comme le souhaite le ministre de l'Economie Bruno Le Maire. Il faut dire qu'il pèse lourdement sur les finances publiques puisqu'il a coûté jusqu'à maintenant 52 milliards d'euros. En attendant, il devrait être réduit au mois de février prochain. A rebours de nos voisins européens, qui voient actuellement leur facture baisser, celle des

### SANS LE SOUTIEN DE L'ÉTAT, NOUS AURIONS PAYÉ NOTRE ÉLECTRICITÉ AUSSI CHER QUE LES ALLEMANDS



Français va donc encore probablement s'alourdir dans les mois qui viennent.

En plus de cela, la France n'a pas encore réussi totalement à rassurer le marché sur sa sécurité d'approvisionnement, malgré des stocks hydrauliques et de gaz regonflés à bloc et une production nucléaire qui monte en puissance. Et cela pèse sur les prix de gros des livraisons pour l'hiver prochain. «Le coût reste encore trop élevé par rapport à la réalité de la situation. Plus on réinjectera de production nucléaire, moins il y aura de crainte sur l'approvisionnement et plus les prix baisseront», nous explique Thomas Veyrenc, directeur du pôle finances, achats et risques de RTE. Un cercle vertueux qui semble à portée de main. Mais qui n'empêchera pas les fluctuations des cours du gaz et de l'électricité, qui vont rester volatils dans les années à venir, de par le fonctionnement même du marché. Et cela, le président Emmanuel Macron ne le digère pas. «Ce n'est pas possible que les Français subissent ces chocs de l'extérieur parce que le marché ne fonctionne pas», a même osé l'Elysée, en marge du dernier Conseil de planification écologique.

### Les tarifs que nous payons ne reflètent pas notre coût de production compétitif

Il y a en effet un désalignement entre le coût de production compétitif de notre électricité, qui dépend à 95% d'énergies décarbonées comme le nucléaire et les renouvelables, et les tarifs que nous payons, qui reposent à 75% sur des énergies fossiles dispendieuses produites hors de nos frontières. Ce grand écart est même totalement incompréhensible pour le grand public. La Commission européenne est consciente du problème, qui ne touche pas que la France, et a initié une réforme pour tenter de l'atténuer, bien qu'il ne soit pas question de remettre en cause les mécanismes actuels du marché. Notre gouvernement bataille, lui, pour étendre au nucléaire existants les contrats de long terme à prix fixe entre l'Etat et les producteurs, comme pour les énergies renouvelables. Cela permettrait de décorrélérer davantage l'électricité du gaz et de lutter contre la volatilité des tarifs. Mais la proposition a été retoquée pour le moment par les pays antinucléaires.

Pas de quoi désarmer le président de la République Emmanuel Macron, qui a promis, le 25 septembre dernier, de façon un peu floue, de «reprendre le contrôle du prix de notre électricité». Quand bien même notre pays n'obtiendrait pas ce qu'il veut au



REUTERS

## Pourquoi la France continue d'importer du gaz russe

Après l'attaque de l'Ukraine et les sanctions européennes qui ont suivi, la Russie a fait du chantage et menacé de réduire, voire d'interrompre ses livraisons de gaz naturel à l'Europe. Elle a arrêté progressivement de fournir les pays qui ne la payaient pas en roubles, puis dès le mois d'août 2022, cessé d'approvisionner le gazoduc Nord Stream 1 qui la reliait à l'Allemagne. Lors de son mystérieux sablage en septembre, il n'y avait déjà plus rien dans les tuyaux. Mais cet épisode a fait monter la tension au plus fort de la crise énergétique. Malgré ces rebondissements et le conflit qui perdure

en Ukraine, l'Europe continue aujourd'hui de s'approvisionner en Russie et n'a pas activé d'embargo contre son gaz, comme c'est le cas pour les produits pétroliers. Pour autant, elle ne se fournit plus en gaz naturel mais en GNL (gaz naturel liquéfié), ainsi appelé car il est rendu liquide par refroidissement, ce qui facilite le transport par bateau. Et c'est la France qui en importe le plus en Europe. Pas seulement pour sa consommation personnelle, mais également pour ses voisins. Parce que nous avons un accès privilégié à cette ressource, le groupe TotalEnergies détenant en effet 20%

des parts de la société Yamal LNG, qui exploite un énorme champ gazier produisant du GNL en Sibérie arctique. Notre pays tente malgré tout de réduire sa dépendance à la Russie, qui ne représente plus que 15% de nos importations en 2022 – contre 20% l'année précédente. L'heure est à la diversification des fournisseurs. Les Etats-Unis sont ainsi devenus notre premier pourvoyeur (25%), principalement de GNL, devant la Norvège (22%), qui nous livre du gaz naturel. L'Algérie, le Qatar, les Pays-Bas et le Nigéria complètent le tableau, dans une moindre mesure.

niveau européen, l'idée serait de mettre en place un dispositif de protection au niveau national pour amortir les brusques hausses des prix. Ceux du nucléaire produit par EDF seraient plafonnés, cela limiterait la marge de l'entreprise, mais, d'un autre côté, cela protégerait le consommateur. Ce mécanisme n'interviendrait cependant pas avant 2026. Et la partie n'est pas gagnée. Outre le fait que cette perspective ne réjouit guère le patron d'EDF Luc Rémont, elle soulève des questions réglementaires. «EDF reste soumis au marché européen qui est ouvert. Les autres producteurs d'électricité européens

qui échangent avec la France pourraient y voir une distorsion de la concurrence», pointe Anna Creti, professeure d'économie et spécialiste de l'énergie à l'université Paris Dauphine. «S'il n'y a pas de prix unique de l'électricité, chaque pays est malgré tout tenu d'observer le même mécanisme de formation», fait-elle encore observer. Pas sûr que Bruxelles approuve donc cette initiative destinée à être pérennisée, contrairement au bouclier tarifaire qui relevait de l'urgence. Et cela, même si notre président continue de crier très fort à l'injustice.

AMÉLIE CHARNAY

# Le cloud français, pas si souverain !

Face aux astuces marketing et aux dépenses de lobbying des géants américains du numérique, les offres exclusivement hexagonales de nos spécialistes du «nuage» informatique ne pèsent pas bien lourd. Revue des troupes en présence.

**E**n moins d'une demi-heure, l'affaire était pliée. «Je n'ai même pas eu besoin de dérouler mon argumentaire commercial», confie le patron d'un éditeur français de logiciels collaboratifs. Son prospect, un ponte du CAC 40, venait en effet de se faire aspirer ses mails et documents confidentiels par son grand concurrent des Etats-Unis. «On a discuté un peu, et puis il a signé le contrat. Je crois qu'il avait compris le danger d'héberger ses données sensibles dans un data center géré par un grand fournisseur américain.»

Pas sûr toutefois que les autres dirigeants du CAC 40 soient de la même façon prêts à bazarder leurs abonnements à Amazon Web Services, Microsoft Azure ou Google Cloud Platform. Et pourtant : à elles trois, ces plateformes américaines trustent 71% du nuage informatique français, ce fameux «cloud» accessible à distance par Internet, où sont stockées toutes les ressources numériques - serveurs, bases de données, logiciels - désormais indispensables à la vie des entreprises. Et nul besoin d'être paranoïaque pour

comprendre la menace que cette prédominance yankee fait peser sur notre souveraineté. En vertu de deux lois américaines, le Foreign Intelligence Surveillance Act (Fisa, actualisé en 2008) et le Cloud Act (adopté en 2018), les administrations du pays sont en effet habilitées à saisir n'importe quelle donnée opérée par ces fournisseurs américains lors d'une enquête, même si elle est stockée sur le sol européen. Une façon comme une autre de légaliser l'espionnage économique. «Passer par les spécialistes du nuage, c'est certes la promesse pour les entreprises de réduire leurs coûts, notamment ceux liés à l'acquisition de leurs propres infrastructures. Mais c'est aussi prendre le risque de perdre le contrôle de leurs données», résume **David Chassan**, directeur de la stratégie d'Outscale, un des pionniers français du secteur.

Face à de telles menaces, nos gouvernements se devaient de réagir. Et, pour bouter l'Oncle Sam hors de nos bases de données, de sonner le branle-bas de combat auprès des start-up du secteur comme de nos grands groupes informatiques, ou encore des autorités en charge de notre cybersécurité. La première ➤

Ces spécialistes français de l'informatique en nuage font partie des rares à revendiquer le label «cloud de confiance», une certification qui garantit la protection des données sensibles de nos entreprises et administrations. Malgré tout, ils doivent encore se contenter des miettes face aux géants américains du secteur, qui trustent les deux tiers du marché.

**QUENTIN ADAM,**  
président de Clever Cloud





**ALAIN  
ISSARNI,**  
PDG de  
NumSpot

**ALAIN GARNIER,**  
PDG de Jamespot

**SÉBASTIEN LESCOUP,**  
PDG de Cloud Temple

**OCTAVE KLABA,**  
président d'OVH

**PHILIPPE MILTIN,**  
directeur général  
d'Outscale

**STANISLAS  
DE RÉMUR,**  
PDG  
d'Oodrive

# Acteurs du business

## Même NumSpot, une offre qui se veut 100% française, inclut des logiciels d'IBM

→ riposte, en 2012, a toutefois fait flop : il s'agissait de créer, de toutes pièces, une infrastructure nationale de cloud souverain, en s'appuyant entre autres sur Orange et Thales. Mais ces deux fleurons n'ont jamais réussi à s'entendre, et 75 millions d'euros ont été gaspillés dans le projet, abandonné en 2019. Changement de stratégie en 2021 : cette fois, il s'agit, sous l'égide de l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (Anssi), de concevoir un label, baptisé «cloud de confiance», qui viendrait garantir l'étanchéité des offres privées du marché. A priori, cette certification est des plus sérieuses. «Répondre au cahier des charges, qui compte quelque 700 critères, nous a coûté deux ans et demi de R&D et 7 millions d'euros», témoigne Sébastien Lescop, le PDG de Cloud Temple, l'un des rares spécialistes français à avoir, pour l'heure, décroché ce sésame. Seulement voilà : alors que ce label devait, en théorie, ne récompenser que des fournisseurs de droits français et européen, les politiques n'ont pas tardé à changer leur fusil d'épaule. «Protéger les données sur le cloud est aussi essentiel que de protéger nos technologies, nos entreprises. Mais au moment où je vous parle, il se trouve que les meilleurs fournisseurs de cloud sont américains», avait ainsi indiqué, dès 2021, Bruno Le Maire, ministre de l'Economie et des Finances et – plus accessoirement – de la Souveraineté industrielle et numérique.

Il n'en fallait pas plus pour que Microsoft et Google s'invitent aux tours de table, en s'alliant avec Orange et Thales, nos ex-losers du nuage numérique souverain, au sein de consortiums respectivement appelés Bleu et S3NS. Quant à Amazon, il serait de son côté en passe de signer avec Atos... «Les Gafam sont allés rencontrer les patrons de ces grands groupes, qui sont de gros prescripteurs, en disant : on s'occupe de tout, vous nous achetez nos licences, vous revendez nos solutions et prenez vos marges. L'objectif, c'est de continuer à inonder le marché des technologies américaines, Thales et Orange ne sont que des prête-noms», décrypté Quentin Adam, le patron de Clever Cloud, une autre start-up du secteur. Est-ce pour rattraper le coup qu'en février dernier Bercy a voulu initier un autre consortium,

nommé NumSpot, associant cette fois quatre actionnaires bien de chez nous (la Caisse des dépôts, la filiale de La Poste Docaposte, Bouygues Telecom et Dassault Systèmes), et s'appuyant sur l'infrastructure d'Outscale ? «Nous sommes 100% français», clame ainsi son PDG Alain Issarni. Ce qui n'a pas empêché la plateforme, destinée en priorité aux banques et aux assurances, ainsi qu'aux grandes entreprises publiques, de s'allier cet été à IBM, pour étoffer son offre logicielle. Décidément...

### Pour effectuer ses mises à jour, Google exige d'être connecté aux data centers

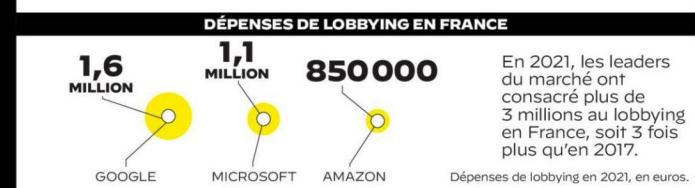
Bien sûr, ces fleurons nationaux se veulent tous rassurants sur leurs alliances. «Les données seront hébergées en France, dans trois data centers de la région parisienne, sous la responsabilité de notre entreprise de droit français, détenue à plus de 90% par Thales», indique ainsi Cyprien Falque, le directeur général de S3NS, qui compte être labellisé l'an prochain. Céline Heller, la responsable souveraineté numérique de

Google Cloud France, devrait d'ailleurs être la seule représentante du géant américain au board, en tant que simple observatrice. «En outre, aucun salarié de Google ne sera autorisé à pénétrer dans nos data centers, à moins d'être escorté par un ingénieur de Thales.»

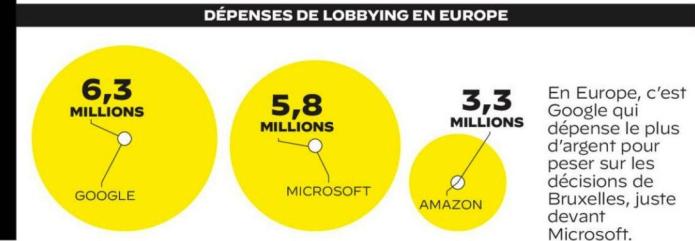
Difficile malgré tout de revendiquer une parfaite étanchéité vis-à-vis de Google et de ses serveurs. OVHcloud, qui avait tenté ce genre d'alliance il y a deux ans pour bâtir sa propre «offre de confiance», est bien placé pour le savoir. L'hébergeur français a en effet rompu ce partenariat l'an dernier, estimant que l'américain ne respectait plus les règles du jeu. «Pour préserver les données de nos clients, nous étions convenus que notre réseau devait rester déconnecté de celui de Google», confie Caroline Comet-Fraigneau, vice-présidente d'OVHcloud. Sauf qu'en pratique les mises à jour des logiciels Google – jusqu'à 50 000 quotidiennement – ont rendu cette contrainte inapplicable. Le géant américain a donc vite exigé de se connecter aux data centers, ce que le président d'OVH Octave Klaba a refusé. La méfiance est d'autant plus de mise que les Gafam excelleront dans l'art de disséminer des «backdoors» dans les codes source de leurs logiciels. Soit autant de portes numériques dérobées, permettant de pratiquer des actes d'espionnage. Et qui nécessiteraient, pour s'en prémunir, d'auditer des milliards de lignes de code.

Rien ne garantit d'ailleurs que ces consortiums à forte composante américaine finissent par décrocher le label de l'Anssi. Il

## Champions de la technique, les Gafam excellent aussi dans l'art du lobbying



Source: Observatoire des multinationales



Source: LobbyFacts.eu

se murmure aussi que l'un d'eux, Bleu, aurait du plomb dans l'aile, mais pour des raisons... bien françaises ! « Entre les équipes de **Christel Heydemann**, chargées de concevoir les serveurs côté Orange, et celles d'**Aiman Ezzat**, le patron de Capgemini, qui a rejoint le consortium pour la partie intégration des logiciels, la mayonnaise ne prend tout simplement pas », confie une source proche du dossier. Des start-up indépendantes auraient aussi leur carte à jouer, à l'image de Hive, pour laquelle **David Gurlé** – ex-lieutenant de... **Bill Gates** ! – a levé 7 millions l'an dernier. Son dispositif, basé sur la technologie pair à pair, entend exploiter les espaces de stockage inutilisés des ordinateurs du monde entier pour héberger les données. « En supposant que 1% des utilisateurs acceptent de partager leur disque dur, cette capacité suffirait à rivaliser avec les géants du secteur », justifie le PDG.

Si nos grands groupes n'hésitent pas à jouer le rôle du cheval de Troie, reconnaissent aussi que nos ténors du CAC 40 sont eux-mêmes très réticents à s'affranchir des clouds made in USA. « Demandons-nous pourquoi les offres européennes ne satisfont pas aux besoins de nos multinationales, au même niveau que ce que proposent Amazon, Microsoft ou Google, répond diplomatiquement **Henri D'Agrain**, le délégué général du Cigref, l'association qui regroupe les responsables informatiques des grandes entreprises et des administrations. Nos entreprises sont les premières victimes de cette dépendance technologique. » Pas à la hauteur, le cloud français ? « Je ne l'avouerai jamais publiquement, mais il est évident que nos produits sont loin d'égalier la richesse des géants du secteur, reconnaît un spécialiste français. Néanmoins, sur les fonctions clés, notre offre est tout aussi fiable. » Ces patrons peuvent parfois se laisser piéger par des pratiques commerciales bien rodées. Les Gafam n'hésitent pas, par exemple, à proposer aux start-up d'accéder gracieusement au cloud pendant un temps limité. « On parle de dizaines, voire de centaines de milliers d'euros distribués gratuitement à une entreprise, révèle **Thomas Fauré**, président de Whaller. Ce qu'un éditeur comme nous ne peut évidemment pas se permettre. » Et quand l'utilisateur mord à l'hameçon, c'est l'engrenage. « Une fois qu'une entreprise a adapté son infrastructure et ses outils pour mener à bien ses projets numériques, il devient de plus en plus délicat de faire demi-tour », confirme **Alain Garnier**, PDG de Jamespot. Les « egress fees », ces droits de sortie imposés par les Gafam aux clients qui voudraient aller voir ailleurs, aggravent encore cette dépendance. « La technique consiste à facturer des frais de transfert de



#### Bruno Le Maire

Après avoir soutenu le cloud souverain, le ministre de l'Economie ouvre aujourd'hui la porte aux partenariats avec les Gafam.

Il faut dire que les Gafam ont le bras long. « Ils ont conquis toute notre administration avec leur lobbying », constate **Philippe Latombe**, député (Modem) spécialiste de ce secteur. Un connaisseur décrit des armées d'influenceurs, composées en bas de l'échelle d'équipes chargées de documenter les logiciels et de les présenter comme conformes aux attentes des politiques. Au-dessus, des chargés d'affaires publiques vont prêcher la bonne parole auprès des parlementaires et des think tanks. Parmi ces anciens fonctionnaires à la langue bien pendue et à l'épais carnet d'adresses, citons **Benoit Tabaka**, secrétaire général de Google et ex-secrétaire général du Conseil national du numérique. Ou **Stanislas Bosch-Chomont**, l'ancien directeur des affaires publiques d'Amazon, passé par Bercy et le ministère de l'Ecologie. Ou encore **Jean-Renaud Roy**, ancien de Microsoft qui a rejoint cet été Illumina, une filiale de Nvidia. Quant à **Satya Nadella**, **Jeff Bezos** et **Sundar Pichai**, les patrons respectifs de Microsoft, Amazon et Google, ils n'ont qu'à décrocher leur téléphone pour s'entretenir avec **Emmanuel Macron**, qui les a déjà tous reçus à l'Elysée. Pendant ce temps-là, nos dirigeants de start-up doivent s'estimer heureux lorsqu'ils croisent **Jean-Noël Barrot**, le ministre délégué chargé du Numérique.

L'Etat américain a beaucoup contribué à cette toute-puissance. « Il a mis en place sa doctrine "cloud first" dix ans avant la France, en privilégiant ses champions nationaux dans ses commandes publiques », rappelle **Thomas Reynaud**, le patron d'Iliad. C'est donc un pactole de 10 milliards que les leaders américains se partagent pour déployer leurs services cloud auprès du Pentagone. A l'instar de **Jérôme Lecat**, le PDG de Scality, de nombreux acteurs militent pour un « Buy European Tech Act », qui encouragerait les acheteurs publics à privilégier les technologies du Vieux Continent, comme c'est d'ailleurs déjà le cas dans la Défense. Cette préférence européenne remetttrait certes en cause l'adhésion de Bruxelles aux accords de l'OMC, qui imposent la non-discrimination au sein des marchés publics. Mais s'il fallait toujours être fair-play...

STÉPHANE BARGE

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



ADRIEN PAGÈS,  
HUGO ET PASCAL  
ASSELIN

## Avec leurs drones, ils veulent reboiser la planète

→ Les arbres ne montent pas jusqu'au ciel, dit l'adage. Mais ils peuvent désormais en descendre ! C'est le pari de deux frères, Pascal (26 ans) et Hugo Asselin (28 ans, à droite), qui ont lancé Morfo il y a deux ans avec un ami, Adrien Pagès (26 ans, à gauche). Ayant grandi en Guyane, les deux premiers cofondateurs ont vécu de près les dégâts de la déforestation, dus notamment à l'industrie minière. Sachant l'importance des arbres dans la captation du CO<sub>2</sub>, l'équipe a planché sur un étonnant concept de replantage par les airs. «Nous avons d'abord entamé des recherches avec des labos publics, comme l'Inrae (Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement) et l'IRD (Institut de recherche pour le développement)», explique le trio. Puis un logiciel d'analyse des sols nourri par des prises de vues aériennes a été conçu, permettant de définir les essences idoines. Restait à trouver une façon efficace de larguer les graines. «On a eu l'idée d'une capsule biodégradable qui protège la semence quand elle tombe au sol et contient des nutriments pour l'aider à pousser.» Le travail se fait via des drones agricoles adaptés. Et ça marche ! Avec ce système, 50 hectares peuvent être replantés par jour et par drone, contre moins de 1 hectare à la main par personne. Après avoir levé 4 millions d'euros l'an dernier, la start-up a démarré des projets en Guyane, au Brésil et au Gabon, avec des clients comme le groupe minier Eramet ou Auplata Mining Group, qui ont l'obligation de restaurer les sols après leur passage. La rentabilité est espérée dans deux ans.

## FATOUMATA, AWA ET KHADIDIATOU KÉBÉ Elles ne laissent passer aucun détail de votre peau

► Les centres de soins esthétiques et les fabricants de cosmétiques ne manquent pas en France. Pas de quoi faire reculer ces trois sœurs, qui ont lancé Beauté Inée l'an dernier. Ces jeunes femmes parent sur un business model à deux étages: d'abord



un check-up de la peau. Il suffit d'envoyer une photo de son visage en ligne, qui sera analysé par un programme informatique sur la base d'une dizaine de critères (rides, boutons, taches...). Une esthéticienne proposera ensuite à la clientèle des produits adaptés, issus de marques partenaires ou importées du Sénégal (d'où sont originaires les fondatrices) et vendus sous le label Beauté Inée. Une boutique a également été ouverte à Paris pour des rendez-vous physiques. Afin de se différencier de la concurrence, la start-up propose un suivi dans le temps. A ce jour, 2500 diagnostics à 39,90 euros ont été réalisés. Les prix des produits varient, eux, de 15 à 99 euros et les dirigeantes espèrent réaliser 500 000 euros de chiffre d'affaires en 2024, leur financement se faisant sur fonds propres.

## EMMANUEL VALERY Ses bouteilles d'eau allient pub et écologie

► Les goodies, comme des gourdes ou des mugs floqués de logos d'entreprises, on connaît. Les bouteilles d'eau offertes par des hôtels, des festivals ou des municipalités lors d'événements, on connaît aussi. En mixant les deux concepts, Emmanuel Valery, 35 ans, espère faire son trou avec Ekol'eau, qui propose des bouteilles d'eau comme supports de pub. Pour ce faire, il a déniché deux producteurs d'eau de source situés en France et en Espagne. Développement durable oblige, il s'est aussi attelé à éviter le plastique, en trouvant un fournisseur de carton recyclé moins polluant et plus facile aussi à imprimer. De leur côté, les clients pourront recevoir des lots personnalisés avec des tarifs variables selon la quantité et le type de marquage. Libre à eux par la suite de les distribuer gratuitement ou non. Des négociations sont en cours pour dénicher les premiers contrats.



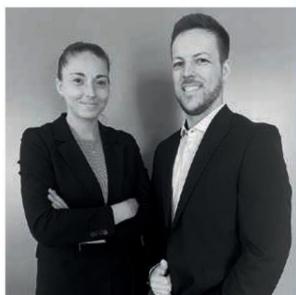
## H. DE LA PORTE ET S. MATYKOWSKI Ils soignent vos chaussures et les renvoient chez vous

► Pas facile de trouver un cordonnier près de chez soi, même dans une grande ville. Galoche & Patin s'emploie à combler ce manque. Cette start-up a été fondée en 2020 par deux amis amoureux de la chaussure, bien qu'étrangers au métier. Henri de La Porte travaillait dans l'événementiel et Sébastien Matykowski dans la finance. Désormais, ils dirigent une entreprise à Paris de 13 salariés, dont 6 cordonniers et 2 maroquiniers. L'idée est simple: les clients envoient par Chronopost leurs souliers fatigués puis les retrouvent comme neufs dans leur boîte aux lettres. Les commandes sont au rendez-vous avec près de 150 paires de chaussures par semaine. «Nous sommes la deuxième plus grosse cordonnerie de France», affirment les deux fondateurs. En dehors de la France, Galoche & Patin touche également des clients en Suisse, au Benelux et en Allemagne.

PHOTOS: LAUREN LK/BEAUTÉ INÉE; EKO'EAU; GALOCHÉ ET PATIN; NEOCA

## ROMANE LE SCOUR ET MAXENCE GUIET Avec eux, le casque de vélo devient un accessoire de mode

► «N'ayez plus jamais honte de porter un casque!» Le slogan affiché par Romane Le Scour (24 ans) et Maxence Guiet (23 ans) sur le site de Neoca a le mérite de la clarté. Si trop de cyclistes négligent de se protéger, c'est notamment faute d'un couvre-chef à la fois élégant et pratique. Avec à la clé des risques d'accidents graves. Diplômés de l'Insa Rennes, ces deux ingénieurs bretons ont imaginé un modèle en polypropylène, plus résistant que le polystyrène expansé habituellement utilisé. Autre avantage, sa finesse permet de l'intégrer dans un chapeau, un bonnet ou une casquette spécifiques prévus à cet effet et livrés avec. Les prototypes réalisés avec une imprimante 3D ont été validés, et la production en Chine a commencé pour répondre aux précommandes (de 89 à



119 euros selon les packs proposés) faites sur la plateforme de financement participatif Ulule. Et une version pliable encore plus résistante est à l'étude mais n'est pas programmée avant 2025 du fait de la recherche et développement nécessaire à sa conception.



# BlaBlaCar

## Sous le capot du roi du covoiturage

100 millions de covoitureurs dans le monde, un pied dans 21 pays...

BlaBlaCar vise une croissance de 33% en 2023. Retour sur l'incroyable histoire d'une success-story à la française.

**260**  
MILLIONS D'EUROS  
de chiffre  
d'affaires  
en 2023\*

\*Prévision

**130**  
MILLIONS  
D'EUROS  
en 2019

**N**e jamais monter dans la voiture d'un inconnu. C'est peut-être ce bon sens qui anime Jean-David Chamboredon, figure incontournable du capital-risque, lorsqu'on lui parle pour la première fois d'une application appelée Covoiturage.fr. «Je n'y croyais pas du tout», nous avoue-t-il. Mais, fin 2009, pour faire plaisir à un associé, l'investisseur accorde trente minutes à un certain Frédéric Mazzella pour qu'il lui présente son projet. «Au final, l'entretien a duré une heure et demie. A la fin, je lui ai dit: "Je pense que t'as un truc."» Quelques mois plus tard, son fonds, Isai, signe un chèque de 1 million d'euros à la start-up. Un

pari gagnant dont se félicite encore «JDC». Lancée en 2004, la jeune poussée devenue BlaBlaCar est longtemps restée discrète sur ses résultats financiers. Désormais, elle accepte de dévoiler des chiffres pour le moins rutilants : elle vise ainsi une croissance insolente de 33% en 2023. Mieux encore, après avoir longtemps cherché son modèle économique, elle assure pouvoir générer de petits bénéfices. Et, selon les chiffres exclusifs de Capital, elle serait aujourd'hui valorisée 1,5 milliard d'euros. De fait, les voyageurs sont de plus en plus nombreux à embarquer avec des conducteurs non professionnels qu'ils ne connaissent ni d'Eve ni d'Adam.

Longtemps associé aux étudiants en vadrouille, le covoiturage va se démocratiser grâce au numérique. Sur la plateforme de

mise en relation de BlaBlaCar, les paiements sont sécurisés et les utilisateurs se notent entre eux. Ce qui permet d'écartier les mauvais payeurs, les fous du volant et les passagers lourdingues. Sur un modèle gagnant-gagnant, le conducteur partage ses frais d'essence avec les passagers et ces derniers voyagent à prix serrés. Au passage, BlaBlaCar préleve une commission de 20% sur les sommes déboursées par les covoitureurs. Vingt ans après la naissance des poids lourds de l'Internet, l'idée paraît simplissime. Et pourtant... «Les acteurs traditionnels n'y ont pas cru. Il aurait été logique que des constructeurs automobiles ou des transporteurs étudient le covoiturage. Mais cette innovation est venue de personnes complètement extérieures au secteur des ➤

## L'art des slogans : «Face à l'inflation, on peut vendre à perte ou covoiturer à plein»

» mobilités», s'étonne Flavien Neuvy, directeur de l'Observatoire Cetelem et économiste. De fait, BlaBlaCar jouit d'un quasi-monopole sur le covoiturage longue distance. Pour mener à bien ses opérations, l'entreprise a juste besoin d'ingénieurs et de serveurs solides. Pas de chauffeurs syndiqués comme à la RATP, pas d'infrastructures ultracoutueuses comme à la SNCF, pas de flottes de véhicules à bichonner comme chez les loueurs de véhicules. Uber a rêvé d'un tel modèle en s'appuyant sur des chauffeurs précaires et en investissant à perte dans le développement de la voiture autonome. BlaBlaCar a trouvé la parade... en regardant par la fenêtre.

Dehors, 38,7 millions de voitures particulières arpencent les routes françaises. Encore 72% des voyages longue distance dans l'Hexagone sont réalisés en automobile, loin, très loin devant le train (13,8%). Et, bien souvent, ces caisses d'acier polluantes roulent à moitié vides. Face à ce gaspillage, BlaBlaCar aime présenter le covoiturage comme une solution permettant à la fois de réduire l'impact environnemental des voitures et de soulager le portefeuille des voyageurs, alors que la flambée des prix à la pompe met à rude épreuve le pouvoir d'achat des automobilistes. Régulièrement embarrassé par ce problème, le gouvernement pensait avoir trouvé une solution en septembre : revenir sur l'interdiction historique de la vente à perte des carburants. Las ! La proposition a tourné au fiasco en quelques jours, tous les grands distributeurs ayant refusé de l'appliquer. BlaBlaCar en a profité pour faire sa publicité avec un slogan provocateur : «Face à l'inflation, on peut vendre à perte ou covoiturer à plein.» Alors, BlaBlaCar, champion de l'économie collaborative et de la transition écologique ? Sur des trajets longs, l'impact carbone d'un train reste meilleur

que celui d'une voiture bien remplie. Mais l'entreprise se défend de grignoter des parts

de marché aux transports en commun. «Le covoiturage n'augmente pas le trafic routier, tout simplement parce qu'il ne dessert pas les mêmes routes que le train et le bus. Nos utilisateurs sont plutôt installés dans des zones rurales, excentrées, où l'accès aux gares est difficile», confie Nicolas Brusson, son cofondateur et directeur général. C'est d'ailleurs ce constat qui va motiver BlaBlaCar à diversifier ses activités.

En 2015, l'entreprise voit ses clients fuir vers les gares routières. Un ministre de l'Economie nommé Emmanuel Macron vient de libéraliser le transport régulier de voyageurs en bus.

«Avant, le covoiturage était seulement en concurrence avec les TGV. Mais avec les cars Macron, ce n'était plus forcément la solution la moins chère», se souvient Jean-David Chamboredon. FlixBus, Transdev, Ouibus (filiale de la SNCF) et autres se livrent une guerre des prix sans merci. La SNCF y perdra des plumes : selon nos informations, en maintenant artificiellement des tarifs très bas, Ouibus a accumulé environ 200 millions d'euros de déficit en six ans. Lorsque la SNCF décide d'arrêter les frais, BlaBlaCar négocie astucieusement le rachat de la filiale en 2018. Un connaisseur des transports parle d'un «joli cadeau» tant le groupe ferroviaire va accorder de contreparties. Avant que les clés de la boutique ne soient remises à BlaBlaCar, la SNCF va elle-même s'occuper

du sale travail et annoncer la suppression d'une centaine de postes chez Ouibus. L'accord prévoit aussi que la SNCF entre au capital de BlaBlaCar. De son côté, la start-up n'a pas eu à débourser beaucoup pour reprendre Ouibus. «L'opération n'a pas généré de résultat de cession significatif», élude alors la SNCF dans ses rapports financiers. Ce fut le point de départ d'une activité florissante : aujourd'hui, BlaBlaCar estime que les cars représentent 35% des trajets réservés sur sa plateforme en France. Outre Ouibus, l'entreprise a croqué une quinzaine de sociétés, dont des concurrents : Carpooling en Allemagne, AutoHop en Hongrie... Ces acquisitions rendement menées ont contribué à la domination de BlaBlaCar dans la filière naissante du covoiturage. Mais les vents favorables ont aussi joué dans le succès de l'entreprise, qui bénéficie de soutiens politiques.

### Son rêve ? Conquérir le segment du covoiturage domicile-travail

«Frédéric Mazzella est très bien introduit dans les cercles du pouvoir. BlaBlaCar a beaucoup investi dans les relations publiques. Maintenant, cela paie», souffle un observateur du secteur. Ce qui n'enlève rien aux qualités d'entrepreneur du dirigeant. Un mot résonne à l'unisson quand d'anciens salariés décrivent le patron : génial. A 47 ans, il maîtrise parfaitement les codes

de l'influence et du storytelling lorsqu'il raconte la galère des débuts. Hyperactif, il copréside l'association France Digitale, anime une émission hebdomadaire sur BFM Business, a fondé Captain Cause, une nouvelle start-up. Et il assure toujours la présidence de BlaBlaCar, après en avoir cédé la direction à Nicolas Brusson en 2016. Ses plaidoyers en faveur du covoiturage ne sont pas tombés dans l'oreille d'un sourd...

Convaincu par les arguments de l'entreprise, le gouvernement fait une jolie fleur au fleuron de la French Tech en décembre 2022, avec le lancement d'un plan pour doper l'utilisation des plateformes de covoiturage.

Pour réduire l'impact carbone du transport routier, l'Etat veut notamment encourager cette pratique sur les déplacements



**Frédéric Mazzella**  
président-fondateur  
de BlaBlaCar

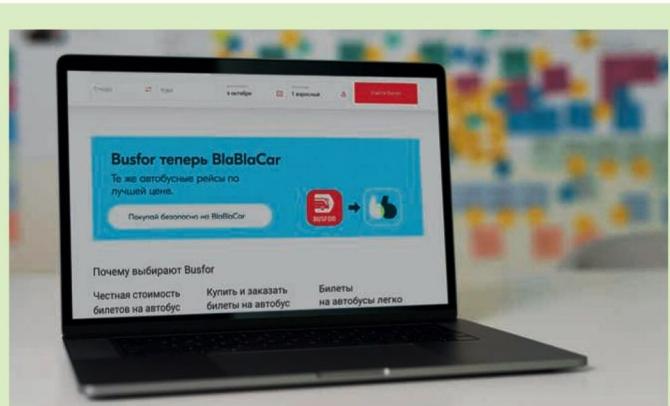


**Nicolas Brusson**  
cofondateur et  
directeur général  
(CEO)

domicile-travail. Un segment que BlaBlaCar rêve de conquérir, après avoir mis la main sur celui de la longue distance. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2023, les conducteurs qui embarquent régulièrement des covoitureurs peuvent prétendre à deux primes de 100 euros. La première est versée dès le troisième trajet réalisé en maximum trois mois, la seconde à partir de dix trajets publiés sur BlaBlaCar Daily sur la même période. Mais le dispositif ne fait pas qu'apporter de nouveaux utilisateurs à ces plateformes. L'argent des primes ne vient pas de l'Etat, mais des fournisseurs d'énergie qui achètent des certificats d'économie d'énergie (CEE) aux entreprises de covoiturage. «De plus en plus de pays s'accordent pour dire que le covoiturage permet d'éviter des émissions de CO<sub>2</sub> et devrait donc bénéficier de crédits carbone ou de CEE», indique Nicolas Brusson. C'est la vente de ces certificats qui permet à BlaBlaCar de reverser la prime aux nouveaux covoitureurs. L'entreprise reste mystérieuse sur le montant des transactions mais, en prenant en compte la cotation moyenne des CEE en septembre 2023, les certificats pourraient se marchander autour de 270 à 285 euros par conducteur, donc au-delà des 100 euros jusque-là distribués.

Combien BlaBlaCar gagne-t-il grâce à ce dispositif? Là aussi, pas de chiffres officiels. «Cela nous aide d'un point de vue financier, mais cela reste marginal. Une grosse partie du plan covoiturage est reversée aux conducteurs», assure Nicolas Brusson. Etant donné le nombre de nouveaux covoitureurs, le gain se chiffrerait en dizaines de millions d'euros rien que pour 2023, estiment plusieurs sources. Et l'entreprise bénéficie des CEE depuis 2012. Pour un observateur du secteur, l'entreprise doit sa survie et son développement à ce dispositif: «Les grosses levées de fonds de BlaBlaCar sont arrivées après son éligibilité aux certificats d'économie d'énergie. Ils ont vendu aux investisseurs le fait qu'ils réalisaient des marges à chaque fois qu'ils obtenaient un nouveau conducteur!»

Si BlaBlaCar domine le covoiturage longue distance, la bataille reste ouverte sur la courte distance. Sur ce marché, on compte une vingtaine de plateformes éligibles aux primes de 100 euros: Mobicoop, Ecov... «Le covoiturage domicile-travail n'a pas de modèle économique sans subvention, donc il y a eu un grand débat au conseil d'administration pour savoir si on allait sur ce marché ou pas», confie Jean-David Chamboredon. En mars 2023, pour gagner en puissance sur ce marché, BlaBlaCar a croqué la start-up française ➔



## Le joyau russe mis sous cloche après l'invasion de l'Ukraine

➔ C'est l'une des plus belles conquêtes de BlaBlaCar. En 2014, en pleine campagne d'expansion à l'international, la start-up annonce son arrivée en Russie. Une cible idéale, tant le réseau ferroviaire laisse à désirer dans le pays-continent. Le succès est au rendez-vous. Selon les derniers chiffres disponibles, la Russie représentait l'un des plus gros marchés de BlaBlaCar, avec 15 millions d'utilisateurs en 2018. Là aussi, l'entreprise se diversifie: en 2019, elle rachète Busfor, le leader de la distribution de billets de bus en Russie. Durant ces années, l'omniprésent Frédéric Mazzella participe aux rencontres du «dialogue du Trianon», une initiative lancée par Emmanuel Macron et Vladimir Poutine pour renforcer les échanges entre les deux pays. Et puis il y a eu l'invasion de l'Ukraine par la Russie en février 2022. Il a fallu attendre plusieurs

semaines après le début de la guerre pour que BlaBlaCar se résolve à cesser les investissements en Russie. L'entreprise revendique alors une centaine d'employés dans le pays. Elle décide d'interrompre tous les flux financiers entre son siège et sa filiale, mais de maintenir un service sur place. «Nous n'avions aucun salarié français en Russie. La plus grande part de la plateforme utilisée en Russie est située sur le territoire du pays. L'activité fonctionne de façon totalement indépendante, même si elle fait toujours partie du groupe», décrit Nicolas Brusson. Pourquoi ne pas avoir cédé leurs actifs comme Atos ou Renault? «Aujourd'hui, notre filiale russe ne vaut rien. Quitter la Russie reviendrait à donner gratuitement cette activité à un acteur local. Je ne vois pas pourquoi je ferais cela», expose le directeur général.

Le patron estime que la Russie représente 6 à 7% du chiffre d'affaires de BlaBlaCar. «Ce n'est pas ridiculement petit, mais nous avons complètement limité notre exposition financière en Russie», relativise-t-il. Plusieurs acteurs liés au pays ont participé aux levées de fonds successives de BlaBlaCar. Parmi eux, on retrouve notamment le fonds Baring Vostok, spécialisé dans les investissements en Russie. Mais BlaBlaCar tient à démythifier le sujet. «Aucun de nos investisseurs n'est lié à l'Etat russe. Baring Vostok a été lancé par un Français et un Américain. Tout l'argent derrière est occidental», clarifie Nicolas Brusson. Quant aux autres noms russes qui figurent dans l'actionnariat de BlaBlaCar? «Ce sont principalement des entrepreneurs qui viennent de l'Internet russe. Leur investissement dans BlaBlaCar est marginal», assure Jean-David Chamboredon.

## Les objectifs climatiques procurent un horizon radieux au covoiturage

► Klaxit, spécialiste du covoiturage sur les trajets domicile-travail, pour 20 millions d'euros. Ce faisant, BlaBlaCar a aussi repris les précieux partenariats que celle-ci avait noués. L'entreprise nourrit de grands espoirs pour le covoiturage du quotidien puisque, sur la longue distance, les covoitureurs utilisent au final assez peu BlaBlaCar: l'entreprise estime que l'utilisateur moyen covoiture trois à quatre fois par an. A l'inverse, le potentiel sur la courte distance paraît énorme, car c'est là que l'autosolisme (le fait de rouler seul) frappe le plus. A moins de 80 kilomètres du domicile, presque 63% des voyages sont effectués en voiture, et le taux d'occupation de ces véhicules stagne à 1,4 personne.

Reste à savoir si les conducteurs accepteront d'aménager leur itinéraire et leur planning sur ces déplacements du quotidien. Certains experts en doutent. «La part des trajets courts mutualisables est beaucoup plus faible que ce que nous imaginons, parce que les personnes et les zones d'activité sont dispersées sur le territoire. Les coûts de coordination sont trop importants par rapport à la distance des trajets», analyse Sylvie Landriève, codirectrice du Forum Vies Mobiles, un think tank spécialisé dans la mobilité. Et l'experte rappelle que la plupart des covoitureurs passent par des réseaux informels plutôt que par des plateformes : au premier semestre 2023, seulement 3% des trajets covoiturés étaient réalisés via une plateforme numérique. Faut-il alors accorder autant de soutien aux BlaBlaCar et compagnie ? Face

## Karos, le rival sur la courte distance

► Si BlaBlaCar domine le marché du covoiturage longue distance sans vrai rival, les concurrents fourmillent sur les trajets du quotidien. Fondée en 2014, qui compte aujourd'hui 85 salariés, se spécialise dans le covoiturage domicile-travail. La jeune poussée revendique des partenariats avec 300 entreprises et 50 collectivités. «C'est un métier où le modèle

économique vient des employeurs et des collectivités plutôt que des particuliers», met en lumière Olivier Binet, son président. «En Ile-de-France, Karos assure plus de 50% des trajets en covoiturage», souligne le dirigeant. La start-up dépasserait donc BlaBlaCar sur ce marché stratégique... Elle ne communique pas son chiffre d'affaires mais vise la rentabilité en 2023. «Depuis la fin

du Covid-19, notre activité augmente de 10 à 15% tous les mois. Peu de marchés connaissent une telle croissance», assure Olivier Binet. Même si les covoitureurs du quotidien passent en très grande majorité par des réseaux informels, les primés du plan covoiturage pourraient amener davantage d'utilisateurs vers des plateformes comme Karos.

aux critiques, le gouvernement a promis de réaliser une évaluation du plan covoiturage en décembre. «Il n'est pas sûr que l'on garde toutes les mêmes mesures», a évoqué prudemment le ministre délégué aux Transports, Clément Beaune, fin septembre. En matière de dépenses publiques, BlaBlaCar fait tout de même valoir ses arguments... «Toutes les régions dépensent énormément d'argent dans les trains, les bus et les métros. Je suis persuadé qu'un trajet en covoiturage coûte moins cher aux collectivités qu'un trajet en train de banlieue», assure Jean-David Chamboredon.

### BlaBlaCar veut devenir le guichet unique des voyages à l'échelle mondiale

Jusqu'où ira l'envolée de BlaBlaCar ? L'entreprise s'est étendue dans 21 pays et plusieurs de ces zones ne sont pas encore monétisées. C'est-à-dire que BlaBlaCar ne préleve pas encore de commission sur les transactions. L'entreprise a pris l'habitude d'offrir les premières doses gratuitement et, quelques années plus tard, d'introduire petit à petit des frais de service. Dans des pays où l'offre de transport est éclatée et où les billets s'achètent encore à des comptoirs physiques, BlaBlaCar veut devenir le guichet unique des voyageurs. Arrivée au Brésil en 2015, l'entreprise française estime

que le fruit est mûr. «Nous avons déjà plus de passagers sur le covoiturage longue distance au Brésil qu'en France. Nous allons débuter la monétisation en 2024», indique Nicolas Brusson. Le Mexique et l'Inde devraient suivre d'ici deux ou trois ans.

En parallèle, l'entreprise poursuit sa diversification. Les dirigeants rêvent d'une plateforme où les utilisateurs pourront planifier un voyage porte à porte, en réservant au même endroit des trajets en covoiturage, en bus et même en train. Les chemins de fer devraient apparaître sur l'application BlaBlaCar début 2024 en France. «La libéralisation du bus et du rail accentue la fragmentation des marchés. Et, donc, les consommateurs s'intéressent de plus en plus à des plateformes d'agrégation», fait valoir Nicolas Brusson. Selon lui, l'inflation sur les carburants et les objectifs climatiques offrent un horizon radieux au covoiturage, sur les longs trajets mais également au quotidien. «Quand on me dit que le covoiturage ne marchera pas sur la courte distance, je vais chercher de l'énergie en repensant à nos débuts. Quand nous avons "pitché" notre projet, on nous a parfois répondu que ce serait un miracle si nous arrivions à 100 000 utilisateurs. Aujourd'hui, nous en avons plus de 100 millions», conclut le cofondateur. Dans l'entreprise, on croit plus aux chiffres... qu'aux bla-bla.

**SIMON CHODORGE**



**714**  
employés  
dans 6 pays



**35%**  
du trafic des autocars  
est assuré  
par BlaBlaCar

**25,7**  
millions

de membres actifs  
sur 100 millions  
d'utilisateurs  
dans 21 pays



Devenons l'énergie qui change tout.



# Pour Paris 2024, pour tous les Français.

EDF, fournisseur officiel d'électricité renouvelable  
des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024.



[edf.fr/paris2024](http://edf.fr/paris2024)

L'énergie est notre avenir, économisons-la!

# Paris en ligne

## Carton jaune pour les influenceurs sportifs

Qu'ils soient spécialistes de foot, de basket ou de rugby, les commentateurs actifs sur YouTube vont devoir composer avec la nouvelle loi de régulation du secteur. Et sans doute renoncer à leurs lucratifs partenariats avec les sites de paris en ligne.

**L**es fans de sport ont fini par s'y habituer : les contenus que leur commentateur de foot, de basket ou de rugby préféré poste sur YouTube ou sur Twitch sont régulièrement interrompus par des écrans publicitaires vantant les mérites des principaux sites de paris sportifs, tels Betclic, Winamax ou Parions Sport, le tout saupoudré de l'incontournable avertissement sur le risque d'addiction à ces jeux d'argent. Après tout, les posts de ces plateformes se prêtent idéalement à de telles publicités, qu'il s'agisse des analyses d'avant-match à l'occasion des grosses affiches ou du décryptage de l'équipe ou des joueurs en forme du moment. Ces spots ne constituent d'ailleurs qu'une goutte d'eau dans l'océan de dépenses effectuées par ces sites depuis 2010, et la fin du monopole de la Française des jeux. C'est ainsi que Betclic (415 000 followers sur X, anciennement appelé Twitter) est le sponsor officiel du championnat de basket français et l'un des partenaires de la Ligue 1 de football. Tandis que Winamax (plus de 700 000 inscrits sur X) sponsorise de multiples clubs de l'élite.

Mais ces mêmes fans pourraient désormais se retrouver confrontés... à un écran noir. En cause : la loi Influence, promulguée le 9 juin dernier, et visant à en finir avec cette «loi de la jungle» qui, selon les propres mots des députés à l'origine du texte, régit les rapports entre les stars du Web et les marques de leur secteur. Si le texte s'attaque avant tout aux partenariats Internet les plus sulfureux - chirurgie esthétique, «médecines» alternatives, produits contenant de la nicotine... -, il n'épargne pas les paris en ligne. Concrètement, les influenceurs auront interdiction de promouvoir les abonnements à des services de pronostics

sportifs, tandis que la publicité pour ces jeux sera cantonnée aux plateformes dont l'accès peut être interdit aux mineurs. Les autorités ont voulu frapper fort : les peines prévues iront jusqu'à deux ans de prison et 300 000 euros d'amende. «Selon l'Autorité nationale des jeux, 34% des joueurs misant sur le sport via les plateformes numériques ont moins de 25 ans. Cette loi permettra de protéger cette population plus jeune et plus fragile», indique Carina Chekli, stratégiste en communication, réseaux sociaux et influence. Pour les sites de jeux, s'acheter à peu de frais une crédibilité va donc devenir plus difficile. «Une vidéo YouTube d'analyse, par une figure considérée comme légitime, renforce la tentation de parier si on propose une cote derrière», résume Alexandre Eyrès, enseignant-rechercheur en science de l'information et de la communication à l'université de Bourgogne.

### «C'est étrange de faire la promotion d'un truc dont tu dis qu'il n'est pas bien»

Certains influenceurs sportifs n'avaient d'ailleurs pas attendu la loi pour prendre leurs distances. Comme le spécialiste du rugby L'Ovaliste, qui a de lui-même stoppé ce type de partenariats. «Moralement, je trouvais assez compliqué de faire la promotion d'un service qui peut être générateur d'addiction», explique-t-il. Et la possibilité de truffer ses contenus de messages de prévention ne l'a guère convaincu. «C'est étrange de faire la promotion d'un truc dont tu passes ton temps à dire que ce n'est pas bien. Et plus tu développes sur les dangers et les risques de ce genre de pratique, plus ta vidéo traîne en longueur et moins les gens regardent. Et c'est mauvais pour le référencement.»

A l'inverse de ce fan de rugby, les autres influenceurs s'accommodent plutôt bien de leurs liens avec les sites de paris. Tel Mickaël, qui décrypte plusieurs fois par semaine l'actualité du ballon rond sur sa chaîne Talk My Football. «Les plateformes sont des partenaires réguliers et fiables, qui laissent une grande liberté dans le placement de produits et préservent un esprit critique au moment d'aborder le sponsoring», assure celui qui, après avoir collaboré avec Betclic, compose désormais avec Winamax (les sites de paris exigent l'exclusivité). L'univers des jeux en ligne permettrait aussi d'enrichir les analyses proposées. «Cela fait sens d'un point de vue éditorial, complète notre commentateur football. C'est très facile d'insérer dans ce genre de vidéo les cotes du match dont on parle - ça montre bien quelle équipe est favorite et laquelle ne l'est pas.» Par ailleurs, de nombreux youtubeurs soulignent qu'ils veillent à aller au-delà de leurs obligations légales en matière de prévention.

Mais s'ils défendent la pratique, c'est aussi parce qu'elle leur est économiquement indispensable. Winamax assure par exemple de 20 à 40% des revenus totaux, selon les mois, de Talk My Football. Et encore, Mickaël le sait, il reste privilégié. «Je connais beaucoup de youtubeurs sportifs qui dépendent beaucoup plus que moi de ces partenariats», assure-t-il. Le 6<sup>e</sup> homme, un spécialiste du basket aux 56 700 abonnés, tire, lui, 20% environ de ses revenus sur YouTube de son accord avec Zebet. Une proportion «suffisamment importante pour être nécessaire», selon lui. Même L'Ovaliste avait, un temps, tiré profit de tels partenariats, avant de les arrêter. «La première année où j'ai collaboré avec Betclic, cela a très bien marché, reconnaît-il. J'ai gagné environ 4000 euros en quelques mois, ce qui, au niveau de ma chaîne, est un montant très ➤



## CES YOUTUBEURS POURRAIENT PERDRE DE 20 À 40% DE LEURS REVENUS



### WILOO CHAÎNE DE FOOT

572 000 abonnés YouTube

William, alias Wiloo, est le principal influenceur football du Web. Mais il est loin des poids lourds de YouTube, comme Squeezie ou Inoxtag, avec leurs millions d'abonnés. Et, alors même que le ballon rond est le sport ralliant le plus d'amateurs en ligne, seules trois de ses vidéos ont réussi à franchir le cap symbolique du million de vues en six ans d'existence de sa chaîne.



### TALK MY FOOTBALL CHAÎNE DE FOOT

191 000 abonnés YouTube

Spécialiste du football, Mickaël envisageait d'embaucher une personne pour développer les contenus de sa chaîne. Mais la toute nouvelle loi de régulation des partenariats marketing signés avec les sites de paris en ligne va l'en empêcher. Selon les mois, ces professionnels des jeux d'argent lui fournissent de 20 à 40% de ses revenus YouTube.



### LE 6<sup>e</sup> HOMME CHAÎNE DE BASKET

56 700 abonnés YouTube

Influenceur expert en basket, Guillaume Graciano, alias Le 6<sup>e</sup> homme, ne désespère pas de s'adapter à la nouvelle loi encadrant son activité. En cas d'échec, il assure toutefois qu'il sera dans l'obligation de fermer sa chaîne. Le partenariat signé avec le site de paris en ligne Zebet lui rapporte près de 20% des revenus qu'il tire de son activité sur la plateforme YouTube.



### L'OVALISTE CHAÎNE DE RUGBY

43 800 abonnés YouTube

Ce spécialiste du rugby fait exception: pour des raisons d'ordres éthique et éditorial, il a de lui-même mis un terme à tout partenariat conclu avec les sites de paris en ligne. Mais ses revenus, tirés des seules audiences réalisées sur YouTube, sont limités, et compris en général entre 500 et 700 euros par mois. Ces gains ne grimpent à 1 200 euros que les meilleurs mois.

► important.» Des revenus qui lui avaient notamment permis d'acheter du matériel afin de «professionnaliser le rendu».

S'il est difficile pour ces influenceurs de se passer de tels gains, c'est qu'ils se battent sur une niche, et que peu d'entre eux réussissent l'audience suffisante pour percevoir de grosses rétrocessions publicitaires de la part de Google et être autonomes financièrement. La chaîne numéro 1, Wiloo - qui traite pourtant du football, le sport roi en France -, ne compte par exemple que 572 000 abonnés. En six ans d'existence, seules trois de ses vidéos ont dépassé le cap symbolique du million de vues. Mêmes difficultés du côté de L'Ovaliste, aux 438 000 abonnés. Alors que, pour être indépendant et compter uniquement sur la rémunération versée par la plateforme, il devrait selon lui atteindre 400 000 à 600 000 vues par mois, le commentateur rugby dépasse «à peine» les 200 000 vues les meilleurs mois. Impossible donc d'en faire une activité à temps plein. «Je gagne en moyenne 1 200 euros brut lors des meilleurs mois. Sinon, ça tourne à 500-700 euros», détaille celui qui vient de finir ses études et devra travailler en plus de son activité en ligne l'an prochain.

## En dehors des paris en ligne, les partenariats sont plus rares et moins rémunératifs

Et pas sûr que ces influenceurs gagnent à se mettre en conformité avec la nouvelle loi. Exemple avec Talk My Football : comme 2% seulement de ses followers sont mineurs, ne diffuser que des vidéos interdites aux moins de 18 ans ne devrait être qu'une formalité pour lui. Mais son contenu deviendrait alors moins bien référencé que des posts tout public. Moins de mises en avant, moins de vidéos vues : un cercle vicieux débutterait alors pour la chaîne. «Je vais tester sur deux ou trois vidéos pour voir ce que ça donne, mais ce qui est certain, c'est que s'il faut choisir entre l'accroissement de la chaîne ou les partenariats, je privilégierai toujours la chaîne», indique Mickaël. Même avis tranché chez Le 6<sup>e</sup> homme : entre développer sa chaîne et le sponsoring, il ne se pose même pas la question.

Bien sûr, rien n'empêche ces influenceurs de signer des partenariats en dehors du secteur des paris en ligne. Mais leur potentiel est limité. «Ils sont moins nombreux, moins fréquents et moins rémunératifs», confirme Talk My Football. Le 6<sup>e</sup> homme collabore déjà avec rien de moins que la NBA, la ligue nord-américaine de basket, mais il s'agit d'un sponsor réservé aux grands événements de la saison. L'Ovaliste, lui, entrecoupe ses analyses par la promotion du

## Entre sponsoring et croissance de la chaîne, il faudra parfois choisir

réseau privé NordVPN, très utilisé par les producteurs de contenus. «Il y a un moindre panel de partenariats pour les youtubers de sport, à fortiori lorsqu'il s'agit d'hommes», résume Carina Chekli. C'est d'autant plus dommage que ces contrats sont moins déséquilibrés. L'Ovaliste le sait bien, lui qui avait d'abord signé avec Betclic. «Pour chaque personne qui s'inscrivait via mon formulaire et qui plaçait ensuite des paris, je recevais quelques dizaines d'euros», décrit-il. Basé sur l'affiliation, le partenariat était donc très rémunératrice si la vidéo fonctionnait et que beaucoup de gens cliquaient sur son lien. «Mais cela ne rapportait rien dans le cas inverse. Alors qu'avec les partenariats plus classiques j'ai un fixe assuré, assorti d'un variable plus précis, déterminé par palier de vidéos vues.»

En attendant les décrets d'application de la loi, la plupart des influenceurs broient du noir. «Si ce sponsoring devait s'arrêter et que je ne trouvais pas d'alternative, l'avenir de la chaîne pourrait être remis en question», redoute ainsi Le 6<sup>e</sup> homme. Pour Mickaël, de Talk My Football, l'application de la loi risque de sérieusement freiner le développement de sa chaîne. «J'ai dû renoncer à embaucher une personne en CDI pour élargir l'audience.» Pendant ce temps, chez YouTube, «on observe une vraie montée de l'exigence de qualité des contenus», assure Carina Chekli. C'est ainsi qu'Inoxtag (6,7 millions d'abonnés) a annoncé, dans une vidéo postée un an à l'avance, son ambition de gravir l'Everest. Fini donc l'amateurisme. «Ce degré d'exigence risque de créer un défi financier supplémentaire pour certains producteurs de contenus», reconnaît l'experte. Et c'est tout le milieu du sport qui pourrait sortir perdant de ces évolutions. «La nouvelle génération d'internautes a été biberonnée au magazine "So Foot" ou à l'émission télévisée "L'After", qui reposent sur des analyses toujours plus poussées», rappelle Scipion, une figure du réseau X. Sur son compte personnel (près de 100 000 followers), ce journaliste sportif a toujours refusé les partenariats avec les sites de paris en ligne, pour des raisons éthiques. Mais il concède : «Il serait dommage que, faute de rémunération, le secteur perde des créateurs passionnés et didactiques.»

**GUILHEM SLAINOS**

## Le risque d'addiction menace surtout les plus jeunes parieurs

► Des campagnes de prévention régulières, sans oublier un portail ainsi qu'un numéro d'information dédiés (Joueurs Info Service, au 09 74 75 13 13) : les pouvoirs publics ne lésinent pas sur la lutte contre l'addiction aux jeux d'argent. Il faut dire

que la France compte quelque 4,5 millions de parieurs sportifs, selon l'Autorité nationale des jeux. Et que la dernière Coupe du monde de football, organisée en 2022, avait à elle seule engendré plus de 900 millions d'euros d'enjeux dans le pays, un montant en hausse

de 56% par rapport à l'édition précédente. Ces adeptes des paris sportifs sont d'autant plus à risque d'addiction que 72% d'entre eux sont âgés de 18 à 35 ans. Selon le Baromètre santé de Santé publique France, près de 15% des parieurs sportifs pourraient ainsi basculer dans une pratique addictive. Le risque de pratique excessive serait même 5 ou 6 fois plus élevé chez ce public que pour les adeptes de jeux de loterie. Enfin, faut-il le rappeler, moins de 1% de ces joueurs (soit 27 500 personnes) gagnent, en moyenne, plus de 1 000 euros dans l'année.



En 2021, le conseil départemental du 93 a lancé une campagne de prévention.



BTC. Bouygues Telecom - Société anonyme au capital de 620 207 056 € - Siège social : 75799, rue Boissiere - 75116 PARIS - 387 480 930 RCS Paris.



# Notre mission : vous aider à protéger vos données personnelles.

Avec les Solutions sécurité smartphone incluses dans tous nos forfaits Bouygues Telecom, nous vous aidons à vous protéger face aux messages frauduleux et aux tentatives de piratage.



**solutions sécurité**  
**smartphone**  
 **norton**

en boutique | [bouguestelecom.fr](http://bouguestelecom.fr)

Offres soumises à conditions. Service Norton inclus pendant 24 mois à compter de la souscription à un forfait Bouygues Telecom avec engagement 12 ou 24 mois.

# Uber Eats Rien ne résiste à son appétit

Installée en France depuis 2016, la plateforme s'arroge aujourd'hui 50% du marché de la livraison rapide de repas et de courses. Une réussite fulgurante, qui n'arrange pas forcément les affaires des livreurs ni de l'Etat.

C'est une adresse discrète, sur une grande artère de Boulogne-Billancourt, en région parisienne. Devant la porte cochère, une grappe de coursiers en scooter stationne patiemment, chacun les yeux rivés sur son téléphone portable. Avant de pénétrer l'un après l'autre dans l'immeuble, pour descendre jusqu'à un comptoir en sous-sol et récupérer sa commande, préparée par cette dark kitchen, un de ces restaurants «fantômes» n'accueillant aucun client assis, et dont les plats ne sont destinés qu'à la consommation à domicile. Plusieurs laboratoires de préparation se côtoient d'ailleurs à cette adresse, d'où sortent aussi bien des crêpes et des gaufres que des beignets asiatiques, des hamburgers ou des plats façon bistro. Et il y a de fortes chances que ces livreurs, qui s'empressent de glisser leur paquet dans un sac isotherme, aillent ensuite servir un client qui a passé sa commande via l'application Uber Eats.

## Plus de 20 000 restaurants ont rejoint la plateforme entre 2020 et 2022

La filiale de la célèbre plateforme de transport en VTC n'en finit plus de grossir en France, au point d'accaparer, selon le cabinet d'études Food Service Vision, la moitié du marché de la livraison en moins de trente minutes. Et Uber Eats devance de loin le numéro 2, le britannique Deliveroo (24%), et le danois Just Eat (10%). Même boulémie au niveau mondial : selon le

dernier rapport annuel du géant américain, le chiffre d'affaires d'Uber Eats a explosé de 1,4 à 11 milliards de dollars, rien qu'entre 2019 et 2022. Pour la première fois depuis son lancement en Californie en 2014, cette filiale a même dégagé des bénéfices l'an passé à hauteur de 551 millions de dollars. Et ce n'est sans doute pas fini, le marché français de la livraison à domicile devant passer à titre d'exemple de 7 à 9,2 milliards de dollars d'ici 2026. «Dans le pays, plus de 20 000 nouveaux restaurants ont rejoint Uber Eats entre 2020 et 2022. Le Covid a eu un effet d'accélérateur», explique Bastien Pahus, le directeur général de la filiale française. Selon un spécialiste du secteur, la pandémie aurait de la sorte fait gagner sept années de croissance organique à ces plateformes. Au total, plus de 45 000 restaurants et commerçants sont aujourd'hui référencés sur Uber Eats, qui continue chaque mois de densifier son maillage territorial. Vingt nouvelles villes, de petite taille – à l'image de Remiremont (Vosges) ou Pont-Audemer (Eure) –, ont encore été branchées à l'appli depuis le début de l'année. Ce développement éclair se voit dans les caisses. «Ce secteur pèse 46% de la croissance du groupe au niveau mondial», détaille ainsi Eve Henrikson, la dirigeante d'Uber Eats pour l'ensemble des marchés européens, arrivée en 2021 de Tesco, leader britannique de la distribution. De quoi aider la plateforme à atteindre, au global, la rentabilité après laquelle elle court toujours depuis ses débuts.

Et Uber a d'autant plus de raisons de se montrer optimiste que les pionniers du «quick commerce» comme Getir, Gorillas

**En France, la plateforme s'offre la moitié du gâteau**

Part de marché en France des principales plateformes de livraison rapide (2022).

Sources: Food Service Vision, Capital (estimation)



ou Cajoof désertent les uns après les autres le marché, faute d'avoir trouvé en France un modèle économique rentable. Pour ne pas suivre leur exemple, Uber Eats a parié très tôt sur des partenariats d'importance pour la livraison de courses alimentaires. Le géant américain a signé par exemple dans l'Hexagone dès 2020 avec Carrefour, puis en 2021 avec Casino. Mais ce qui l'a fait initialement décoller est un autre coup de maître: en 2017, la plateforme lance les premières livraisons à domicile du géant américain du fast-food McDonald's. Depuis, menus et boissons de la firme de Chicago apporteraient, selon nos informations, environ 15% de l'activité d'Uber Eats.

A San Francisco, au siège d'Uber, on surveille d'ailleurs de près la France, qui pèserait 10% du chiffre d'affaires mondial, car elle est considérée comme stratégique pour s'imposer en tant que leader de la livraison de quartier. «Elle figure au rang des nos meilleurs marchés, c'est un pays pionnier pour nous. Et, au niveau global, on enregistre depuis 2023 une hausse de 8% de la fréquence des achats. La majorité des clients passent quatre commandes



## Dans le monde, une boulimie de croissance

Chiffre d'affaires annuel  
d'Uber Eats dans le monde.

Source: Uber (rapport annuel)

10,9  
milliards  
de dollars



**EN 2022, LA  
BRANCHE DÉDIÉE  
À LA LIVRAISON  
RAPIDE A ASSURÉ  
UN TIERS DU  
REVENU TOTAL DU  
GROUPE**

TARA MOORE / STONE RIF / GETTY IMAGES

par mois», précise Eve Henrikson. Il faut dire que l'usage de la livraison à domicile progresse, notamment chez la cible, prioritaire, des jeunes urbains. «En 2019, 30% des Français s'étaient fait livrer au moins une fois par mois. Fin 2022, la proportion avait grimpé à 42%. Les clients ne commandent plus directement en appelant les restaurants, ils passent désormais par les plateformes», confirme Florence Berger, directrice associée de Food Service Vision, qui publie chaque année une étude de référence sur le marché de la restauration.

Alors que les consommateurs recourent massivement à l'application, Uber Eats est logiquement devenu tout aussi incontournable pour les restaurateurs. «Les professionnels qui l'utilisent génèrent en moyenne de 20 à 30% de chiffre d'affaires supplémentaire, et 90% déclarent que cela leur a permis de toucher des consommateurs qu'ils n'auraient pas pu atteindre», assure Bastien Pahus. Mais l'addition à toutefois du mal à passer chez certains. «Certes, pendant le Covid, la livraison m'a permis de tenir le coup. Elle pèse à peu près 20% de mon chiffre d'affaires, c'est

loin d'être négligeable. Mais ma marge n'est plus la même qu'avec les clients en salle, puisque Uber ponctionne une commission sur chaque commande», confie le patron d'un petit restaurant parisien. Ces «frais de service» sont en effet plutôt salés : ils avoisinent les 20%, du côté du restaurant comme du client final. Alors que l'inflation sur les produits alimentaires sévit, ces commissions contribuent donc à une hausse des tarifs affichés sur l'application. La recette est tout aussi indigeste pour l'Union des métiers et des industries de l'hôtellerie (Umih), syndicat professionnel de l'hôtellerie-restauration. «Pour les restaurants, de telles plateformes, c'est comme l'e-commerce pour les boutiques. Un jour, les restaurants fermeront et il ne restera que des cuisines fantômes. Nous défendons un autre modèle pour la gastronomie française», prévient Franck Chaumes, patron de trois établissements en Gironde et nouveau président de la branche restauration de l'Umih. Le syndicat alerte aussi sur une possible casse sociale. «Attention, nous n'avons jamais été contre la livraison, mais, dans la profession, la nouvelle génération

a peut-être moins cette notion de service à table. Dans un restaurant traditionnel qui fait 3 000 euros de recettes par jour, ce qui est un bon chiffre, il faut neuf salariés. Pour du Deliveroo ou de l'Uber Eats, quatre personnes maximum suffisent», ajoute Franck Chaumes.

**Pour assurer les livraisons,  
les coursiers ont délaissé le  
vélo pour le scooter**

Ce n'est d'ailleurs pas le seul souci de cette économie florissante, qui peine toujours à réguler sa flotte de livreurs reconnaissables à leur sac isotherme vert. Si l'activité avait d'abord été pensée comme un complément de salaire ou un job étudiant, la hausse du volume de commandes a vite dépassé le nombre de paires de mollets disponibles. Pour exercer leur activité désormais devenue principale, les livreurs sont donc de moins en moins nombreux à se déplacer à vélo, lui préférant le scooter. Car ils ne doivent pas chômer : Uber leur règle en moyenne 4,42 euros par course, soit 1 euro de moins que le concurrent ➤

## La moitié des livreurs ne déclareraient au fisc aucun revenu

► Deliveroo. On a vu plus généreux, même si un organisme de régulation créé en avril 2021, l'Autorité des relations sociales des plateformes d'emploi (Arpe), a fixé le revenu minimal à 11,75 euros l'heure. Pire, parmi les 80 000 livreurs recensés lors des premières élections professionnelles organisées il y a deux ans par l'Arpe, une majorité serait hors la loi. «A Paris, je pense que les deux tiers sont sans papiers ou en situation irrégulière. Ils viennent d'Afrique, du Bangladesh, du Pakistan et survivent dans des conditions déplorables grâce à ces missions», déplore Laurent Degoussée, syndicaliste SUD Commerces et représentant des livreurs à l'Arpe.

### Le groupe a désactivé 2500 profils frauduleux, sur un total de 65 000 coursiers

C'est en effet tout un système mafieux de location de comptes qui s'est développé, via Facebook ou des messageries cryptées. Les trafiquants ouvrent souvent eux-mêmes ces comptes sur les plateformes, grâce aux cartes d'identité ou de séjour de proches, avant d'en louer l'accès, à la semaine ou au mois, en prélevant une commission sur les revenus. Un livreur confie à Capital que son «propriétaire» ne lui reverse, en cash, que 50% de ses gains. «Il y a moins d'étudiants, c'est vrai, et beaucoup de personnes étrangères exercent cette activité pendant quelques mois pour subsister», reconnaît Joël Blondel, le directeur général de l'Arpe. Mais il est difficile de mesurer le phénomène, les statistiques sur le travail dissimulé manquant de précision. Les plateformes sont tenues de faire des contrôles.»



Depuis plusieurs années, les livreurs de repas et de courses se battent pour être reconnus comme des salariés.

MARTA NASCIMENTO/REA

## Comme les autres plateformes, Uber pourrait perdre gros aux prud'hommes

► En cette fin septembre, c'est une matinée presque ordinaire qui se déroule au tribunal des prud'hommes de Paris. Mais, sur les panneaux annonçant les affaires du jour, deux noms reviennent souvent, ceux de Foodora et de Take Eat Easy. Souvenez-vous: il s'agissait, dans le premier cas, d'une plateforme de livraison allemande qui avait subitement cessé

toute activité en France, en 2018. Et, dans le second cas, d'un de ses concurrents belges qui avait baissé le rideau dès 2016. Non sans avoir laissé leurs livreurs sur le carreau. «Je viens de Rennes pour l'audience, raconte Ahmat, 27 ans, ancien coursier à vélo. J'ai été blessé car ces plateformes pratiquaient une forme de salariat déguisé.» De tels cas, il y en aurait «des centaines par an», selon son avocat, Kevin

Mention, spécialisé dans ces dossiers. Uber Eats pourrait aussi être concerné. En attendant, sa branche de VTC a été condamnée aux prud'hommes de Lyon, en janvier dernier. Dans cette affaire, 139 chauffeurs ont réussi à se faire requalifier en tant que salariés, et obtenu dans la foulée 17 millions d'euros d'indemnités, au titre des cotisations sociales non réglées. Uber a depuis fait appel.

Les opérateurs ont en effet signé une charte au printemps 2022, qui les engage plus moralement que juridiquement. «Nous avons audité 65 000 comptes de livreurs actifs sur l'application Uber Eats. Au total, 2 500 d'entre eux ont été désactivés, car identifiés comme frauduleux», détaille Bastien Pahus. Le problème, c'est que les contrôleurs en charge de ces inspections ont eux-mêmes été... ubérisés! Ubble, la société française sollicitée par Uber Eats pour mener cette opération, est en effet passée dans le giron de l'entreprise Checkout.com, propriété de Guillaume Pousaz, un riche businessman suisse spécialisé dans les fintechs (7,2 milliards d'euros de fortune personnelle selon

«Forbes»). Et elle n'emploierait qu'une poignée de personnes en France pour réaliser ces contrôles. Les travailleurs exploités illégalement ne sont d'ailleurs pas les seuls perdants: selon les travaux de l'observatoire du travail dissimulé publiés en novembre 2022 par le Haut Conseil du financement de la protection sociale (HCFIPS), près de la moitié des livreurs ne déclarent pas leurs revenus, pour un montant étudié estimé à 814 millions d'euros en 2021. Ce niveau de fraude, de l'aveu même des auteurs de l'observatoire, se serait largement accru depuis. Voilà une tambouille que l'Etat risque fort de ne pas goûter...

SÉBASTIEN POMMIER

### REVENU MOYEN D'UN LIVREUR PAR COURSE EN 2022 (ET DÉLAI MOYEN ENTRE DEUX MISSIONS)



**4,42 euros**  
(15 minutes)



**5,60 euros**  
(10 minutes)



**6,97 euros**  
(19 minutes)

Source: Arpe

**Bexley**

Mon père disait toujours :

**“QUAND TU TROUVES  
CHAUSSURE  
À TON PIED,  
PRENDS LA PAIRE.”**

Et il n'avait pas forcément tort...

Sneakers cuir                    109€

La 2ème paire au choix            79€

BEXLEY,  
**BON CHIC  
BON SENS**

33 boutiques en France, Belgique, Luxembourg et Espagne

# Palmarès des enseignes

## Celles qui excellent à vos yeux

Face à une conjoncture marquée par une forte inflation qui freine les achats, nombreux sont les commerces qui ne ménagent pas leurs efforts pour continuer à séduire. Découvrez ceux qui sont les mieux notés en la matière.

weldom

Cultura,  
l'esprit jubile

DESSANGE  
PARIS



ACADEMIA

JONAK

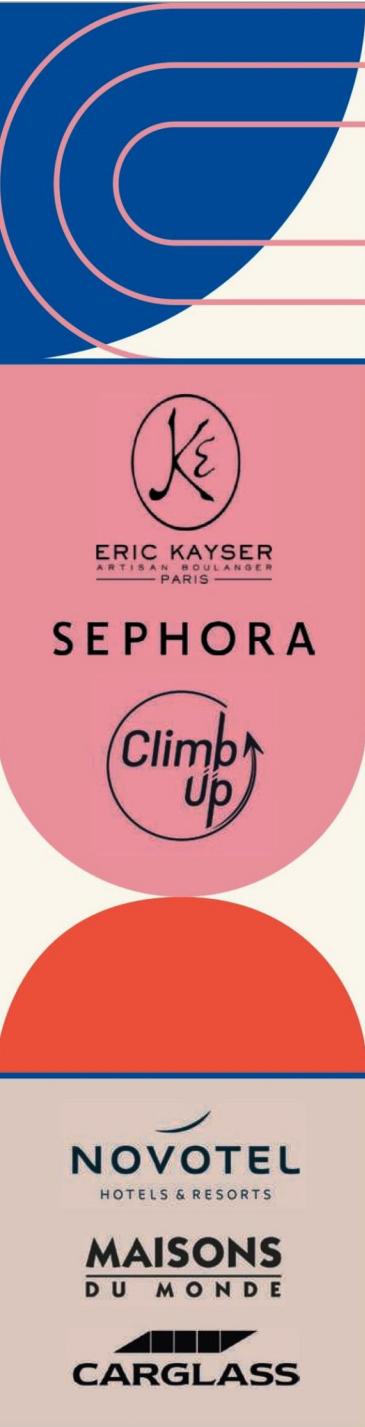
PARIS

## Sommaire

Page 46 **Palmarès**  
Les meilleures enseignes 2024

Page 56 **Vendeurs**  
Toutes leurs ficelles pour vous pousser à l'achat

Page 58 **Start-up**  
Elles font de la corvée de courses une promenade de santé



**M**oins d'aliments bio dans le panier à provisions, moins de canapés et de gros électroménager livrés à la maison, moins de sorties au restaurant le soir ou le week-end pour se faire plaisir. A l'inverse, plus de produits discount dans le réfrigérateur, plus de vêtements d'occasion dans les placards et plus de vacances au camping pour les congés... Tous les indicateurs enregistrant les dépenses des Français vont dans le même sens : l'exceptionnelle évolution des prix à la consommation (+ 11% en deux ans et même + 20% pour les seuls biens alimentaires, d'après les chiffres de l'Insee) est en passe de modifier en profondeur les habitudes de consommation, à commencer par celles de la moitié des foyers, contraints de réaliser des arbitrages fréquents dans leurs achats. Un vrai casse-tête pour les marques qui possèdent encore un nombre important de magasins et doivent coûte que coûte y attirer un maximum de clients pour faire face à de coûteuses charges fixes. Bon nombre d'entre elles ont déjà adapté leurs offres en multipliant les promotions ou en revoyant leurs assortiments afin de privilégier les produits d'entrée de gamme.

Ce n'est pas tout. Elles ont aussi davantage besoin de vendeurs expérimentés, surtout quand il s'agit de biens onéreux à écouter. «On doit batailler pour convaincre les meilleurs de venir chez nous», reconnaît Marine Bonino, responsable du recrutement et de la formation chez le cuisiniste Mabalpa. L'enjeu est d'importance. Un bon commercial peut faire la différence auprès d'une clientèle hésitante grâce à d'astucieuses méthodes de négociation (lire page 56). Autre piste prometteuse : de plus en plus de start-up proposent des

technologies innovantes destinées à rendre l'acte d'achat plus agréable dans l'objectif évident d'améliorer le chiffre d'affaires dans les points de vente (lire page 58). Car c'est bien là que tout se joue : «sur le carreau», comme on dit chez les distributeurs E.Leclerc ou Intermarché. A ce petit jeu, il faut bien l'avouer, tout le monde ne réussit pas de la même manière.

La preuve avec notre nouveau palmarès exclusif des meilleures enseignes (lire page 46). Réalisé par Statista R, spécialisé dans la conception de classements basés sur l'analyse de données, il offre une photographie unique du commerce physique en France, évalué par ses clients eux-mêmes. Pas moins de 20 000 consommateurs ont en effet été sondés en ligne cet été et ont été invités à donner leur avis sur l'accueil et le service fournis dans les magasins fréquentés. Avec une note moyenne octroyée de 7,72 sur 10 contre 7,68 l'an dernier, la satisfaction générale grimpe. Le signe qu'en dépit (ou à cause) de la conjoncture les réseaux primés ne relâchent pas leurs efforts pour séduire.

Certaines enseignes réussissent même la performance d'être non seulement présentes dans notre classement depuis sa création en 2016 mais aussi en tête de leur secteur d'activité. C'est le cas d'Ikea. Faut-il s'en étonner ? Le géant suédois du meuble est réputé pour le soin qu'il apporte à la présentation intérieure de ses magasins, son assortiment d'un bon rapport qualité-prix et le professionnalisme de son personnel qui a pour consigne de laisser déambuler tranquillement les visiteurs et de n'intervenir qu'à la demande expresse de ces derniers. Coïncidence ? En août, la chaîne a annoncé une baisse de prix sur une centaine de produits parmi les plus populaires auprès de sa clientèle. Pile au moment de notre enquête...

**BRUNO DECLARIEUX**

## LA MÉTHODE DE L'ENQUÊTE

► A l'instar des sept précédentes éditions, cette nouvelle enquête sur la qualité des services en magasin a été réalisée avec Statista R. La méthodologie reste identique avec 20000 consommateurs interrogés en ligne durant l'été dernier. Il leur a été demandé de noter, de 0 à 10, toutes les enseignes fréquentées

ces trois dernières années selon trois critères : l'attention des vendeurs de la boutique (ou du service en ligne) à leur égard, leur professionnalisme face à leurs interrogations et, enfin, l'envie ou non de recommander ces magasins à leurs proches, famille ou amis. Au total, sur près de 1700 sociétés analysées, nous avons

retenu précisément les 502 les mieux notées. Soulignons une nouvelle fois que la taille des classements diffère selon le nombre d'enseignes recensées dans chaque secteur : un top 2 pour moins de 10, un top 3 entre 10 et 19, et un top 5 pour 20 entreprises et plus.

**statista** R

# Les champions du **TOURISME ET DE LA RESTAURATION**

Manque de personnel, flambée des matières premières...

Pas facile pour les professionnels du secteur de satisfaire la clientèle tout en maintenant des prix raisonnables.

## AGENCES DE VOYAGES

1	Selectour	<b>7,80</b>
2	Tui Store	<b>7,76</b>
3	Leclerc Voyages	<b>7,73</b>

## BARS À SALADE, RESTAURATION HEALTHY

1	Poké Bar	<b>8,07</b>
2	Le Paradis du Fruit	<b>7,96</b>
3	Salad&Co	<b>7,86</b>

## CAFÉS ET SALONS DE THÉ

1	Café Joyeux	<b>8,34</b>
2	Columbus Café & Co	<b>7,62</b>
3	Segafredo Zanetti	<b>7,55</b>

## CAFÉTÉRIAS

1	Crescendo Restauration	<b>7,28</b>
2	Flunch	<b>7,16</b>

## CAMPINGS

1	Aloa Vacances	<b>8,36</b>
2	Capfun	<b>8,15</b>
3	Sunêlia	<b>8,01</b>
4	Yelloh! Village	<b>8,01</b>
5	Camping Paradis	<b>7,83</b>

## CHAÎNES DE BURGERS

1	Steak'n Shake	<b>8,24</b>
2	Big Fernand	<b>8,24</b>
3	Les Burgers de Papa	<b>8,12</b>

## Café Joyeux

Jolie note pour cette chaîne de cafés, lancée fin 2017 à Rennes et dont la particularité est d'employer et de former des personnes en situation de handicap mental et cognitif. Elle compte déjà 12 sites en France.

## CRÉPERIES

1	L'Atelier Artisan Crêpier	<b>7,73</b>
2	Le Patacrêpe	<b>7,69</b>
3	Ar Preti	<b>7,24</b>

## CROISIÉRISTES

1	Royal Caribbean	<b>8,20</b>
2	Ponant	<b>8,10</b>
3	MSC Croisières	<b>8,00</b>

## HÔTELS SUPER ÉCONOMIQUES

1	Ibis Budget	<b>7,44</b>
2	B&B Hotels	<b>7,42</b>

## HÔTELS ÉCONOMIQUES

1	Logis	<b>8,07</b>
2	Ibis Styles	<b>7,82</b>
3	Ibis	<b>7,70</b>

## HÔTELS MILIEU DE GAMME

1	Novotel Suites	<b>8,22</b>
2	Mercure	<b>8,03</b>
3	Novotel	<b>7,92</b>

## HÔTELS HAUT DE GAMME

1	MGallery	<b>8,87</b>
2	Relais & Châteaux	<b>8,79</b>
3	Pullman Hotels and Resorts	<b>8,65</b>

## LIVRAISON DE PLATS PRÉPARÉS

1	Seazon	<b>7,49</b>
2	Frichti	<b>7,43</b>
3	Uber Eats	<b>7,14</b>

## PIZZAS

1	Basilic&Co	<b>8,18</b>
2	Pizza Cosy	<b>7,94</b>
3	Tutti Pizza	<b>7,74</b>

## RÉSIDENCES HÔTELIERES

1	HMC Hotels & Resorts	<b>8,24</b>
2	Nemea	<b>7,64</b>
3	Garden & City	<b>7,57</b>

## RESTAURATION RAPIDE

1	Berliner	<b>7,68</b>
2	Waffle Factory	<b>7,64</b>
3	Sushi Shop	<b>7,59</b>
4	Mezzo Di Pasta	<b>7,49</b>
5	Eat Sushi	<b>7,49</b>

## RESTAURATION SERVIE À TABLE

1	Le Comptoir du Malt	<b>7,83</b>
2	3 Brasseurs	<b>7,73</b>
3	Le Pain Quotidien	<b>7,64</b>
4	Memphis	<b>7,62</b>
5	Ninkasi	<b>7,59</b>

## SANDWICHERIES

1	Factory & Co	<b>7,86</b>
2	Bagelstein	<b>7,80</b>
3	La Mie câline	<b>7,61</b>

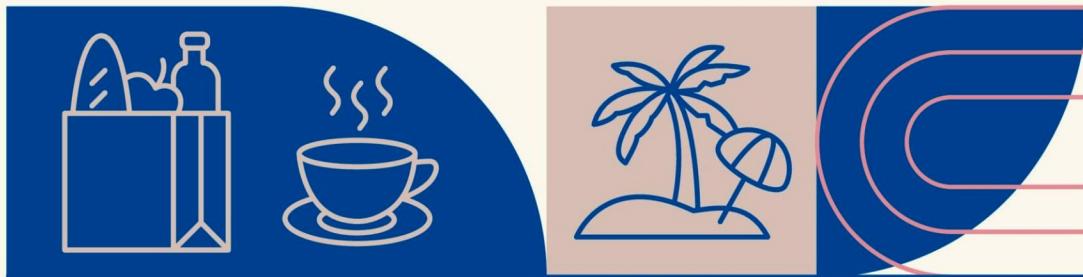
## TOUR-OPÉRATEURS

1	Terres d'Aventure	<b>7,95</b>
2	Verdié Voyages	<b>7,89</b>
3	Voyageurs du Monde	<b>7,85</b>
4	Salaün Holidays	<b>7,75</b>
5	Ôvoyages	<b>7,73</b>

## VILLAGES ET CLUBS DE VACANCES

1	Club Med	<b>8,08</b>
2	Miléade	<b>7,85</b>
3	Goélia	<b>7,81</b>
4	Azuréva	<b>7,80</b>
5	Center Parcs	<b>7,78</b>

Les notes dans la colonne de droite sont sur 10. Elles traduisent la satisfaction des personnes interrogées quant à la qualité de service. Le rang tient compte aussi des décimales suivantes.



# Les champions de L'ALIMENTAIRE

L'envolée des prix dans les rayons pèse sur les achats.  
La concurrence entre les enseignes n'en est que plus vive.

## BOULANGERIES

<b>1</b>	Le Pétrin Ribeiro	<b>7,88</b>
<b>2</b>	Le Grenier à Pain	<b>7,87</b>
<b>3</b>	Les Fournils de France	<b>7,84</b>
<b>4</b>	Eric Kayser	<b>7,78</b>
<b>5</b>	Sophie Lebreuilly	<b>7,67</b>

## CAVISTES

<b>1</b>	V and B	<b>8,03</b>
<b>2</b>	Vins sur 20	<b>7,98</b>
<b>3</b>	Nicolas	<b>7,96</b>
<b>4</b>	Comptoir des Vignes	<b>7,96</b>
<b>5</b>	Le Repaire de Bacchus	<b>7,88</b>

## CHOCOLATIERS

<b>1</b>	Pâtisserie Chocolaterie Pralus	<b>8,35</b>
<b>2</b>	Chocolat Weiss	<b>8,32</b>
<b>3</b>	Boutiques Lindt	<b>8,24</b>

## DRIVES (courses en ligne à récupérer)

<b>1</b>	E.Leclerc Drive	<b>8,08</b>
<b>2</b>	Chronodrive	<b>7,91</b>
<b>3</b>	Auchan Drive	<b>7,85</b>

## ÉPICERIES FINES

<b>1</b>	Le Comptoir irlandais	<b>8,05</b>
<b>2</b>	Mademoiselle Vrac	<b>8,04</b>
<b>3</b>	Day by day	<b>8,01</b>

## GLACIERS ET DESSERTS GLACÉS

<b>1</b>	La Fraiseraie	<b>8,30</b>
<b>2</b>	Amorino	<b>8,08</b>
<b>3</b>	Häagen-Dazs	<b>8,06</b>

## HYPERMARCHÉS

<b>1</b>	E.Leclerc	<b>7,56</b>
<b>2</b>	Hyper U	<b>7,39</b>

## LIVRAISON À DOMICILE

<b>1</b>	Picnic	<b>8,57</b>
<b>2</b>	E.Leclerc Chez Moi	<b>7,98</b>
<b>3</b>	Carrefour (livraison à domicile)	<b>7,69</b>
<b>4</b>	Monoprix (livraison à domicile)	<b>7,61</b>
<b>5</b>	Courses U	<b>7,60</b>

## LIVRAISON À DOMICILE (produits frais issus de circuits courts)

<b>1</b>	Pourdebon	<b>7,86</b>
<b>2</b>	Drive fermier	<b>7,80</b>
<b>3</b>	Omie	<b>7,65</b>

## MAGASINS BIO

<b>1</b>	Le Marché de Léopold	<b>8,15</b>
<b>2</b>	Les Comptoirs de la Bio	<b>8,06</b>
<b>3</b>	Le Grand Panier Bio	<b>8,05</b>
<b>4</b>	Biocoop	<b>7,87</b>
<b>5</b>	NaturéO	<b>7,85</b>

## E.Leclerc

Pesant près d'un quart des ventes à eux seuls, les centres Leclerc écrasent le reste de la distribution alimentaire. Ils récoltent ici les fruits de leur positionnement historique en matière de prix bas. En période de forte inflation, cela paie...

## Pralus

Première apparition dans notre palmarès pour cette célèbre maison de chocolats et pâtisseries, demeurée familiale. Créeée en 1948 à Roanne (42), elle est réputée pour ses brioches aux pralines roses.

## MAGASINS DE CAFÉ ET THÉ

<b>1</b>	Dammann Frères	<b>8,58</b>
<b>2</b>	Nespresso	<b>8,41</b>
<b>3</b>	Palais des Thés	<b>8,35</b>

## MAGASINS MULTIFRAIS

<b>1</b>	Grand Frais	<b>8,00</b>
<b>2</b>	Novoviande	<b>7,91</b>
<b>3</b>	Le Bœuf Tricolore	<b>7,80</b>

## PÂTISSERIES, CONFISERIES, ÉPICERIE FINE SUCRÉE

<b>1</b>	Pierre Hermé	<b>8,45</b>
<b>2</b>	La Pâtisserie Cyril Lignac	<b>8,43</b>
<b>3</b>	Ladurée	<b>8,35</b>

## PRODUITS SURGELÉS

<b>1</b>	Thiriet	<b>8,09</b>
<b>2</b>	Picard	<b>8,08</b>
<b>3</b>	Ecomiam	<b>7,91</b>

## SUPÉRETTES

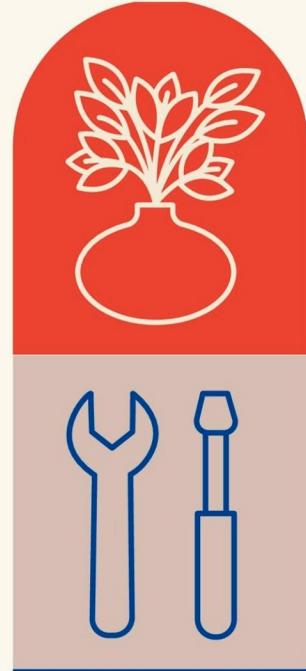
<b>1</b>	Votre Marché	<b>7,89</b>
<b>2</b>	Utile	<b>7,81</b>
<b>3</b>	Carrefour Montagne	<b>7,23</b>
<b>4</b>	Intermarché Express	<b>7,21</b>
<b>5</b>	U Express	<b>7,14</b>

## SUPERMARCHÉS

<b>1</b>	Super U	<b>7,44</b>
<b>2</b>	Intermarché Super	<b>7,30</b>
<b>3</b>	Carrefour Market	<b>7,17</b>

# Les champions de L'ÉQUIPEMENT DE LA MAISON

Au vu de la conjoncture, les Français plébiscitent les enseignes proposant le meilleur rapport qualité-prix pour pouvoir continuer à aménager leur home sweet home.



## ACHAT-VENTE ET DÉPÔT-VENTE

<b>1</b>	Easy Cash	<b>6,95</b>
<b>2</b>	Happy Cash	<b>6,93</b>
<b>3</b>	Cash Express	<b>6,93</b>
<b>4</b>	Troc.com	<b>6,87</b>
<b>5</b>	Troc 3000	<b>6,83</b>

## AMEUBLEMENT ENTRÉE DE GAMME

<b>1</b>	Ikea	<b>7,58</b>
<b>2</b>	Alinea	<b>7,08</b>
<b>3</b>	But	<b>7,03</b>

## AMEUBLEMENT MILIEU DE GAMME

<b>1</b>	Cocktail Scandinave	<b>7,89</b>
<b>2</b>	H&H	<b>7,64</b>
<b>3</b>	Gautier	<b>7,45</b>

## AMEUBLEMENT PREMIUM

<b>1</b>	Roche Bobois	<b>7,81</b>
<b>2</b>	Ligne Roset	<b>7,46</b>

## BAZAR, DÉSTOCKAGE ET DÉCORATION DISCOUNT

<b>1</b>	L'Incroyable	<b>7,33</b>
<b>2</b>	Centrakor	<b>7,08</b>
<b>3</b>	Marché aux Affaires	<b>6,96</b>

## CHEMINÉES ET POËLES À BOIS

<b>1</b>	Godin	<b>7,55</b>
<b>2</b>	Rika	<b>7,37</b>

## Alinea

Après avoir déposé le bilan en 2020, cette enseigne de meubles a revu son concept, avec des points de vente plus petits et une offre plus qualitative. Elle a annoncé cet été le rachat de Zôdio, primé également ici.

## CONSTRUCTEURS DE MAISONS INDIVIDUELLES

<b>1</b>	Maisons d'en France	<b>6,60</b>
<b>2</b>	Maisons Babeau-Seguin	<b>6,44</b>
<b>3</b>	Habitat Concept	<b>6,14</b>

## COURTAGE EN TRAVAUX

<b>1</b>	La Maison des Travaux	<b>6,77</b>
<b>2</b>	IlliCo travaux	<b>6,69</b>

## Arthur Bonnet

Détenu depuis 2000 par l'italien Snaidero, ce fabricant de cuisines plutôt haut de gamme, installé en Vendée, fêtera son centenaire en 2027. Les meubles sont garantis vingt ans, les façades, dix.

## COURTIERS EN CRÉDIT IMMOBILIER ET RACHAT DE CRÉDIT

<b>1</b>	In&Fi	<b>7,72</b>
<b>2</b>	La Centrale de Financement	<b>7,43</b>
<b>3</b>	Vousfinancer	<b>7,42</b>
<b>4</b>	Cafpi	<b>7,01</b>
<b>5</b>	Immoprêt	<b>6,93</b>

## CUISINISTES

<b>1</b>	Schmidt	<b>7,48</b>
<b>2</b>	SoCoo'c	<b>7,38</b>
<b>3</b>	Ixiña	<b>7,24</b>
<b>4</b>	Arthur Bonnet	<b>7,22</b>
<b>5</b>	Mobalpa	<b>7,18</b>

## DÉCORATION ET ACCÉSOIRES POUR LA MAISON

<b>1</b>	Muy Mucho	<b>8,05</b>
<b>2</b>	Pylones	<b>7,87</b>
<b>3</b>	Maisons du Monde	<b>7,70</b>

## DIAGNOSTIC IMMOBILIER

<b>1</b>	Diagamter	<b>7,16</b>
<b>2</b>	LD2i	<b>7,02</b>
<b>3</b>	Ex'im	<b>6,96</b>

## DISTRIBUTEURS DE MATERIAUX DE CONSTRUCTION

<b>1</b>	VM Matériaux	<b>7,82</b>
<b>2</b>	Point.P	<b>7,73</b>
<b>3</b>	Gedimat	<b>7,56</b>

## FLEURISTES

<b>1</b>	Le Jardin des Fleurs	<b>7,82</b>
<b>2</b>	Fleurs O Naturel	<b>7,79</b>

## FOURNISSEURS D'ÉNERGIE

<b>1</b>	EDF (Electricité de France)	<b>7,33</b>
<b>2</b>	Happ-e	<b>7,32</b>
<b>3</b>	TotalEnergies (électricité et gaz)	<b>7,21</b>
<b>4</b>	Vattenfall	<b>7,16</b>
<b>5</b>	Butagaz	<b>6,92</b>

<b>1</b>	Shurgard	<b>7,58</b>
<b>2</b>	Resotainer	<b>7,57</b>
<b>3</b>	Une pièce en plus	<b>7,25</b>

## ISOLATION THERMIQUE

<b>1</b>	Kbane	<b>8,17</b>
<b>2</b>	Isolation by Tryba	<b>6,96</b>

Les notes dans la colonne de droite sont sur 10. Elles traduisent la satisfaction des personnes interrogées quant à la qualité de service. Le rang tient compte aussi des décimales suivantes.



#### JARDINERIES

<b>1</b>	Truffaut	<b>7,78</b>
<b>2</b>	Botanic	<b>7,73</b>
<b>3</b>	Les Compagnons des saisons	<b>7,71</b>
<b>4</b>	VillaVerde	<b>7,70</b>
<b>5</b>	Gamm Vert	<b>7,69</b>

#### MAGASINS DE BRICOLAGE

<b>1</b>	Leroy Merlin	<b>7,84</b>
<b>2</b>	Weldom	<b>7,67</b>
<b>3</b>	L'Entrepôt du Bricolage	<b>7,62</b>

#### MAGASINS DE LINGE DE MAISON

<b>1</b>	Tradition des Vosges	<b>8,07</b>
<b>2</b>	Linvosges	<b>8,05</b>
<b>3</b>	Yves Delorme	<b>7,78</b>

#### MAGASINS DE LITERIE

<b>1</b>	Grand Litier	<b>7,61</b>
<b>2</b>	Maison de la Literie	<b>7,49</b>
<b>3</b>	Le Roi du Matelas	<b>7,37</b>

#### MAGASINS DE REVÊTEMENTS MURS ET SOLS

<b>1</b>	Tollens	<b>7,74</b>
<b>2</b>	Zolpan	<b>7,56</b>
<b>3</b>	Saint Maclou	<b>7,32</b>

#### MAGASINS MULTIMÉDIAS ET D'ÉLECTROMÉNAGER

<b>1</b>	Boulanger	<b>7,67</b>
<b>2</b>	Pro&Cie	<b>7,66</b>
<b>3</b>	Darty	<b>7,54</b>
<b>4</b>	Pulsat	<b>7,54</b>
<b>5</b>	Son-Vidéo.com	<b>7,52</b>

#### OPÉRATEURS MOBILES, TÉLÉPHONIE, INTERNET, TV

<b>1</b>	Réglo Mobile	<b>7,68</b>
<b>2</b>	Orange	<b>7,24</b>
<b>3</b>	Bouygues Telecom	<b>6,98</b>

#### PISSINISTES ET ÉQUIPEMENTIERS PISCINES & SPAS

<b>1</b>	Hydro Sud	<b>7,95</b>
<b>2</b>	Cash Piscines	<b>7,58</b>
<b>3</b>	Piscines de France	<b>7,49</b>
<b>4</b>	Irrjardin	<b>7,49</b>
<b>5</b>	Everblue	<b>7,35</b>

#### PROMOTEURS IMMOBILIERS

<b>1</b>	BNP Paribas Immobilier	<b>7,01</b>
<b>2</b>	Les Nouveaux Constructeurs	<b>6,83</b>
<b>3</b>	Kaufman & Broad	<b>6,78</b>

#### RÉNOVATION DE L'HABITAT

<b>1</b>	Avenir Rénovations	<b>6,74</b>
<b>2</b>	Attila	<b>6,66</b>

#### SPÉCIALISTES DU SALON

<b>1</b>	Poltronesofà	<b>7,27</b>
<b>2</b>	Chateau d'Ax	<b>7,22</b>

#### STORES ET VÉRANDAS

<b>1</b>	Stores de France	<b>7,43</b>
<b>2</b>	Rénoval	<b>7,36</b>
<b>3</b>	Concept Alu	<b>7,35</b>

#### TÉLÉSURVEILLANCE

<b>1</b>	Homiris	<b>7,77</b>
<b>2</b>	Ima Protect	<b>7,49</b>
<b>3</b>	Verisure	<b>7,31</b>

#### USTENSILES ET ACCESSOIRES DE CUISINE

<b>1</b>	Vorwerk	<b>8,46</b>
<b>2</b>	Le Creuset	<b>8,20</b>
<b>3</b>	Zôdio	<b>7,83</b>

#### VENTE ET POSE DE FENÊTRES

<b>1</b>	Velux	<b>7,92</b>
<b>2</b>	Solabaié	<b>7,61</b>
<b>3</b>	Lapeyre	<b>7,41</b>

# Les champions du **SERVICE À LA PERSONNE**

Résidences seniors, crèches... En privilégiant la rentabilité au détriment des services, certains groupes ont subi de vives critiques. Ceux qui sont bien notés ici peuvent s'estimer heureux.

AIDE AUX PERSONNES ÂGÉES OU HANDICAPÉES		
1	France Présence	<b>7,54</b>
2	Senior Compagnie	<b>7,07</b>
3	Petits-fils	<b>7,03</b>
4	Aquarelle	<b>7,01</b>
5	Vitaliance	<b>6,97</b>

COACHING SPORTIF À DOMICILE		
1	ProTrainer	<b>7,80</b>
2	Just Coaching	<b>7,45</b>
3	Domicil'Gym	<b>7,31</b>

ÉCOLES DE LANGUES		
1	L'Univers des langues	<b>7,92</b>
2	Wall Street English	<b>7,48</b>
3	Les Petits Bilingues	<b>7,03</b>

ENTRETIEN DE LA MAISON		
1	Un Temps pour Vous	<b>7,21</b>
2	Domicile Clean	<b>7,03</b>
3	Atout ménage	<b>6,98</b>

GARDE D'ENFANT À DOMICILE		
1	Nounou Expert	<b>7,60</b>
2	Kinougarde	<b>7,26</b>
3	Kangourou Kids	<b>7,22</b>
4	Babychou Services	<b>7,08</b>
5	Côté Enfants	<b>7,08</b>

GARDE D'ENFANT EN LANGUES ÉTRANGÈRES		
1	Eveil Bilingue	<b>7,10</b>
2	Babylangues	<b>6,97</b>

LIVRAISON DE COLIS ET LOGISTIQUE		
1	Mondial Relay	<b>7,95</b>
2	Relais Colis	<b>7,84</b>
3	Colissimo	<b>7,46</b>
4	DHL France	<b>7,23</b>
5	Chronopost	<b>7,06</b>

MULTISERVICE À DOMICILE		
1	MDSAP (Maison des services à la personne)	<b>7,59</b>
2	Junior Senior	<b>7,33</b>
3	Maison et Services	<b>7,24</b>
4	Alliance Vie	<b>7,18</b>
5	Générale des Services	<b>7,10</b>

PLATEFORME DE SERVICES À DOMICILE		
1	MesDépanneurs.fr	<b>7,57</b>
2	Yoojo	<b>7,50</b>
3	Allovoisins	<b>7,23</b>
4	SeFaireAider	<b>7,19</b>
5	Izi by EDF	<b>6,90</b>

PRESTATAIRES DE COURS DE MUSIQUE À DOMICILE		
1	Ecole Française de Piano	<b>7,30</b>
2	Fasiladom	<b>7,25</b>

RÉPARATEURS (smartphones, ordinateurs et produits techniques)		
1	Save	<b>8,01</b>
2	Matelier.net	<b>7,93</b>
3	L'Atelier du Portable	<b>7,62</b>

## Vitaliance

Cette société propose un service d'aide au maintien à domicile des personnes âgées et des personnes handicapées, via 136 agences. De la téléassistance est aussi proposée, tant à la maison qu'en extérieur, avec un système de montre alarme.

## RÉSIDENCES SENIORS

1	Les Hespérides (Sopregim)	<b>7,28</b>
2	Les Girandières	<b>7,19</b>
3	Les Essentialles	<b>7,18</b>
4	Espace et Vie	<b>6,90</b>
5	Senioriales	<b>6,82</b>

## SÉJOURS LINGUISTIQUES

1	ESL	<b>7,32</b>
2	EF Education First	<b>7,29</b>

## SERVICES DE DÉMÉNAGEMENT

1	Déménageurs de France	<b>7,77</b>
2	Les déménageurs bretons	<b>7,48</b>
3	Les Gentlemen du Déménagement	<b>7,39</b>
4	Des bras en plus	<b>7,11</b>
5	Demeco	<b>7,07</b>

## SERVICES FUNÉRAIRES

1	PFG	<b>7,75</b>
2	Crématoriums de France	<b>7,60</b>
3	Roc Eclerc	<b>7,59</b>

## SOUTIEN SCOLAIRE À DOMICILE

1	ProfesseurParticulier.com	<b>7,89</b>
2	Superprof	<b>7,33</b>
3	Acadomia	<b>7,28</b>
4	Complétude	<b>7,02</b>
5	Anacours	<b>6,88</b>

## TRAVAIL TEMPORAIRE

1	Samsic Emploi	<b>7,40</b>
2	Temporis	<b>7,02</b>
3	Randstad	<b>6,83</b>

Les notes dans la colonne de droite sont sur 10. Elles traduisent la satisfaction des personnes interrogées quant à la qualité de service. Le rang tient compte aussi des décimales suivantes.



# Les champions du **TRANSPORT**

Le monde de la mobilité s'apprête à basculer dans l'électrification, avec de gros investissements à la clé pour accompagner et guider les acheteurs.

## CENTRES AUTO, GARAGES, PNEUMATIQUES

1	Euromaster	<b>7,78</b>
2	AD	<b>7,64</b>
3	Carter-Cash	<b>7,63</b>
4	Point S	<b>7,51</b>
5	L'Auto E. Leclerc	<b>7,46</b>

## COMPAGNIES AÉRIENNES

1	Air Tahiti Nui	<b>9,07</b>
2	Singapore Airlines	<b>9,05</b>
3	Emirates	<b>8,65</b>
4	Luxair	<b>8,65</b>
5	Qatar Airways	<b>8,45</b>

## COMPAGNIES AÉRIENNES LOW-COST

1	Norwegian	<b>7,31</b>
2	Transavia	<b>7,24</b>

## CONTÔLE TECHNIQUE AUTOMOBILE

1	Securitest	<b>8,12</b>
2	Auto Sécurité	<b>7,95</b>
3	Autosur	<b>7,92</b>

## LOCATION DE VOITURES

1	Carrefour Location	<b>7,89</b>
2	Sixt	<b>7,53</b>
3	Europcar	<b>7,50</b>

## MANDATAIRES ET DISTRIBUTEURS AUTOMOBILES

1	Autosphere	<b>7,35</b>
2	Elite-Auto	<b>7,32</b>
3	AutoJM	<b>7,10</b>

## Euromaster

Filiale de Michelin, ce réseau de 400 centres auto ne s'occupe pas seulement de monter des pneumatiques. Vidange, frein, clim... l'entretien courant des véhicules avec un bon rapport qualité-prix y est aussi possible.

## Shell

Bien qu'il ait cédé une bonne partie de son réseau dans les années 2000, le pétrolier anglo-néerlandais conserve 85 stations-service sur les autoroutes et les voies rapides, avec des boutiques bien aménagées.

## MOTO: ENTRETIEN ET ACCESSOIRES

1	Speedway	<b>7,89</b>
2	Dafy	<b>7,76</b>
3	Maxxess	<b>7,71</b>

## RÉPARATION DE VITRAGE AUTO

1	123 Pare-Brise	<b>8,32</b>
2	France Pare-Brise	<b>8,04</b>
3	Carglass	<b>7,86</b>

## SOCIÉTÉS DE BUS LONGUE DISTANCE

1	FlixBus	<b>7,22</b>
2	BlaBlaCar Bus	<b>7,21</b>

## STATIONS DE LAVAGE AUTOMOBILE

1	Calinauto	<b>8,55</b>
2	Wash (TotalEnergies)	<b>7,61</b>
3	Wash&Check	<b>7,51</b>

## STATIONS-SERVICE

1	Shell	<b>7,64</b>
2	TotalEnergies	<b>7,49</b>
3	Station U	<b>7,47</b>

## TAXIS ET VTC

1	Marcel	<b>7,55</b>
2	G7	<b>7,54</b>
3	Uber	<b>7,47</b>
4	Bolt	<b>7,27</b>
5	FreeCab	<b>7,16</b>

## TRANSPORTS FERROVIAIRES INTERNATIONAUX

1	TGV Lyria	<b>7,80</b>
2	Eurostar	<b>7,77</b>
3	TGV Inoui (France-Italie)	<b>7,35</b>

# Les champions de L'HABILLEMENT ET DES ACCESSOIRES

San Marina, Naf Naf, Minelli... On ne compte plus les réseaux milieu de gamme qui flanchent. Le prêt-à-porter conserve pourtant de bons élèves capables de séduire.



## BIJOUTERIES ET HORLOGERIES

<b>1</b>	Mauboussin	<b>8,59</b>
<b>2</b>	Fossil	<b>8,36</b>
<b>3</b>	Louis Pion	<b>8,06</b>
<b>4</b>	Julien d'Orcel	<b>7,99</b>
<b>5</b>	Swatch	<b>7,96</b>

## BIJOUTERIES FANTAISIE

<b>1</b>	Les Georgettes	<b>8,10</b>
<b>2</b>	Articles de Paris	<b>7,82</b>
<b>3</b>	Zag	<b>7,78</b>

## BIJOUTERIES FANTAISIE CHIC

<b>1</b>	Swarovski	<b>8,10</b>
<b>2</b>	Pandora	<b>7,94</b>
<b>3</b>	Thomas Sabo	<b>7,77</b>

## CENTRES COMMERCIAUX

<b>1</b>	Ma Petite Madelaine	<b>8,11</b>
<b>2</b>	Espace Anjou	<b>8,06</b>
<b>3</b>	Cité Europe	<b>8,00</b>
<b>4</b>	Lillenium	<b>7,95</b>
<b>5</b>	Toison d'Or	<b>7,94</b>

## GRANDS MAGASINS

<b>1</b>	Printemps	<b>7,66</b>
<b>2</b>	Galeries Lafayette	<b>7,65</b>

## MAGASINS DE CHAUSSURES

<b>1</b>	Vans Store	<b>8,36</b>
<b>2</b>	Clarks	<b>8,35</b>
<b>3</b>	Converse	<b>8,24</b>
<b>4</b>	Jonak	<b>8,20</b>
<b>5</b>	Geox	<b>7,99</b>

## Les Georgettes

Lancée en 2015, cette marque de bijoux fantaisie est connue pour ses bracelets dotés de lanières de cuir coloré et interchangeables. La distribution est assurée à la fois via un petit réseau en propre et des boutiques multimarques.

## Ma Petite Madelaine

Accueil par des hôtesses, prêt de poussette ou de parapluie, aire de jeux, navette électrique pour circuler entre les magasins, cadre verdoyant: situé près de Tours (37), ce centre commercial sait soigner l'accueil de la clientèle.

## Jonak

Aux mains de la même famille depuis ses débuts en 1964, ce chaussleur pour femmes conçoit ses souliers en interne puis les fait fabriquer au Portugal, ce qui lui permet d'être plus réactif face aux évolutions de la mode.

## MAGASINS DE LINGERIE ET DE SOUS-VÊTEMENTS

<b>1</b>	RougeGorge	<b>8,32</b>
<b>2</b>	Valege	<b>8,16</b>
<b>3</b>	Intimissimi	<b>7,97</b>

## MAGASINS DE LINGERIE ET DE SOUS-VÊTEMENTS PREMIUM

<b>1</b>	Darjeeling	<b>8,09</b>
<b>2</b>	Orcanta	<b>8,04</b>

## MAGASINS DE MODE ET D'ACCESOIRS DE LUXE

<b>1</b>	Armani	<b>8,76</b>
<b>2</b>	Louis Vuitton	<b>8,69</b>
<b>3</b>	Hermès	<b>8,57</b>

## MAGASINS DE PUÉRICULTURE

<b>1</b>	Bébé 9	<b>7,94</b>
<b>2</b>	Orchestra	<b>7,81</b>

## MAGASINS D'USINE

<b>1</b>	McArthurGlen	<b>7,76</b>
<b>2</b>	The Village Outlet	<b>7,71</b>
<b>3</b>	Marques Avenue	<b>7,67</b>

## MAROQUINERIES ET BAGAGERIES

<b>1</b>	Longchamp	<b>8,52</b>
<b>2</b>	Paul Marius	<b>8,31</b>
<b>3</b>	Lancel	<b>8,30</b>

## PRESSINGS

<b>1</b>	5 à Sec	<b>7,52</b>
<b>2</b>	Sequoia	<b>7,48</b>

## PRÊT-À-PORTE ENFANT ENTRÉE ET MILIEU DE GAMME

<b>1</b>	Sergent Major	<b>8,22</b>
<b>2</b>	Petit Bateau	<b>8,14</b>
<b>3</b>	Vertbaudet	<b>8,12</b>

## PRÊT-À-PORTE FEMME ENTRÉE ET MILIEU DE GAMME

<b>1</b>	MS Mode	<b>7,97</b>
<b>2</b>	Morgan	<b>7,94</b>
<b>3</b>	Damart	<b>7,94</b>
<b>4</b>	Grain de Malice	<b>7,92</b>
<b>5</b>	Toscane	<b>7,82</b>

## PRÊT-À-PORTE FEMME HAUT DE GAMME

<b>1</b>	Sezane	<b>8,29</b>
<b>2</b>	La Fée Maraboutée	<b>8,19</b>
<b>3</b>	Maje	<b>8,17</b>
<b>4</b>	Max Mara	<b>7,94</b>
<b>5</b>	Gérard Darel	<b>7,78</b>

## PRÊT-À-PORTE HOMME ENTRÉE DE GAMME

<b>1</b>	Devred	<b>7,87</b>
<b>2</b>	Jack & Jones	<b>7,80</b>

## PRÊT-À-PORTE HOMME MILIEU ET HAUT DE GAMME

<b>1</b>	Izac	<b>8,03</b>
<b>2</b>	Mise au Green	<b>7,90</b>
<b>3</b>	Gant	<b>7,76</b>

## PRÊT-À-PORTE MIXTE

<b>1</b>	Massimo Dutti	<b>8,20</b>
<b>2</b>	Kaporal	<b>8,16</b>
<b>3</b>	Cyrillus	<b>8,05</b>
<b>4</b>	Esprit	<b>7,94</b>
<b>5</b>	Armand Thierry	<b>7,93</b>

Les notes dans la colonne de droite sont sur 10. Elles traduisent la satisfaction des personnes interrogées quant à la qualité de service. Le rang tient compte aussi des décimales suivantes.

#### BARS À ONGLES, ONGLERIES

<b>1</b>	L'Onglerie	<b>7,54</b>
<b>2</b>	Le bar à ongles by V	<b>7,40</b>
<b>3</b>	ColorForever	<b>7,08</b>

#### CENTRES D'AMINCISSEMENT ET CONSEILS NUTRITIONNELS

<b>1</b>	Esthetic Center Expert Minceur	<b>7,26</b>
<b>2</b>	Naturhouse	<b>6,93</b>
<b>3</b>	WeightWatchers	<b>6,87</b>
<b>4</b>	BodySano	<b>6,70</b>
<b>5</b>	Point Soleil	<b>6,58</b>

#### INSTITUTS DE BEAUTÉ

<b>1</b>	Carita	<b>8,08</b>
<b>2</b>	Guinot	<b>8,06</b>
<b>3</b>	Yves Rocher - L'Institut	<b>7,97</b>
<b>4</b>	Une heure pour soi	<b>7,92</b>
<b>5</b>	Institut Esthederm	<b>7,81</b>

#### OPTICIENS

<b>1</b>	Ecouter Voir	<b>8,36</b>
<b>2</b>	Acuitis	<b>8,28</b>
<b>3</b>	Les Opticiens Conseils	<b>8,26</b>
<b>4</b>	Lissac	<b>8,20</b>
<b>5</b>	Le Collectif des Lunetiers	<b>8,18</b>

#### PARFUMERIES PRODUITS DE BEAUTÉ (marque propre)

<b>1</b>	Fragonard	<b>8,92</b>
<b>2</b>	Rituals	<b>8,59</b>
<b>3</b>	Aroma-Zone	<b>8,43</b>

#### Acuitis

Tous les magasins de ce réseau vendent à la fois des lunettes et des aides auditives. Depuis l'an dernier, un service original de conception personnalisée d'optiques sur imprimante 3D y est proposé.

# Les champions de LA SANTÉ ET DE LA BEAUTÉ

La majorité des Français commencent à regarder à la dépense sans pour autant renoncer à prendre soin d'eux de temps en temps. Un défi pour les marques.

#### PARFUMERIES PRODUITS DE BEAUTÉ (multimarques)

<b>1</b>	Nocibé	<b>7,95</b>
<b>2</b>	Sephora	<b>7,85</b>
<b>3</b>	Marionnaud	<b>7,79</b>

#### PHARMACIES

<b>1</b>	Pharmacie Lafayette	<b>8,12</b>
<b>2</b>	Giphar	<b>7,86</b>
<b>3</b>	Wellpharma	<b>7,81</b>
<b>4</b>	Apothical	<b>7,78</b>
<b>5</b>	Elsie Santé	<b>7,75</b>

#### SALONS DE COIFFURE

<b>1</b>	Vog Coiffure	<b>7,80</b>
<b>2</b>	The Barber Company	<b>7,76</b>
<b>3</b>	Thierry Lothmann	<b>7,58</b>
<b>4</b>	Jean-Claude Biguine	<b>7,44</b>
<b>5</b>	Saint Algue	<b>7,42</b>

#### SALONS DE COIFFURE PREMIUM

<b>1</b>	Dessange	<b>7,68</b>
<b>2</b>	Franck Provost	<b>7,64</b>

#### SPAS, THALASSOS ET STATIONS THERMALES

<b>1</b>	Cinq Mondes	<b>8,58</b>
<b>2</b>	Hotels Barrière Thalasso & Spas	<b>8,32</b>
<b>3</b>	Spas Clarins	<b>8,24</b>

#### PRÊT-À-PORTE MIXTE HAUT DE GAMME

<b>1</b>	Tommy Hilfiger	<b>8,33</b>
<b>2</b>	Calvin Klein	<b>8,24</b>
<b>3</b>	Ralph Lauren	<b>8,23</b>
<b>4</b>	Levi's	<b>8,13</b>
<b>5</b>	The Kooples	<b>8,11</b>

#### Levi's

Avec 125 sites en France, la marque de jeans croit toujours aux magasins : un flagship est attendu sur les Champs-Elysées.

#### ROBES DE MARIÉE

<b>1</b>	Pronovias	<b>7,55</b>
<b>2</b>	Cymbeline	<b>7,51</b>

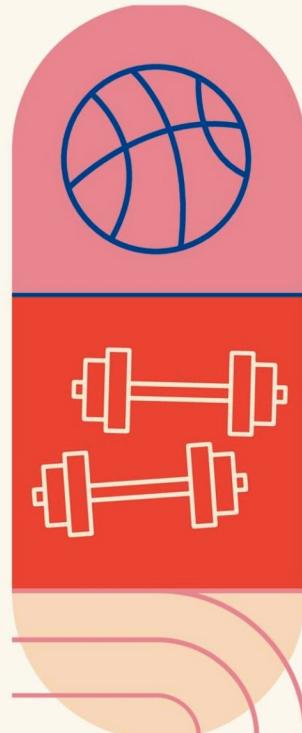
#### SPORTSWEAR

<b>1</b>	Lacoste	<b>8,29</b>
<b>2</b>	Salomon	<b>8,19</b>
<b>3</b>	Timberland	<b>8,14</b>



# Les champions des **ACTIVITÉS CULTURELLES ET DE LOISIRS**

Se détendre et s'aérer l'esprit? D'accord, mais pas à n'importe quel prix: les sociétés les mieux notées l'ont bien compris, tout en ne rognant pas sur le conseil.



## ACTIVITÉS À SENSATIONS FORTES EN EXTÉRIEUR

<b>1</b>	Pop Corn Labyrinthe	<b>8,30</b>
<b>2</b>	AccroCamp	<b>8,13</b>
<b>3</b>	Ecopark Adventures	<b>8,06</b>

## ANIMALERIES

<b>1</b>	JMT Alimentation Animale	<b>8,33</b>
<b>2</b>	Tom&Co	<b>8,05</b>
<b>3</b>	Maxi Zoo	<b>7,90</b>

## CBD

<b>1</b>	The Hemp Concept	<b>8,17</b>
<b>2</b>	La French	<b>7,45</b>

## MAGASINS D'ARTICLES DE CHASSE ET DE PÊCHE

<b>1</b>	Terres & Eaux	<b>7,96</b>
<b>2</b>	Pacific Pêche	<b>7,81</b>

## MAGASINS D'ARTICLES DE SPORT

<b>1</b>	Au Vieux Campeur	<b>8,19</b>
<b>2</b>	Decathlon	<b>8,16</b>
<b>3</b>	Intersport	<b>7,76</b>
<b>4</b>	Sport 2000	<b>7,43</b>
<b>5</b>	Go Sport	<b>7,34</b>

## MAGASINS DE CIGARETTES ÉLECTRONIQUES

<b>1</b>	Le Petit Vapoteur	<b>8,64</b>
<b>2</b>	Point Smoke	<b>7,92</b>
<b>3</b>	Taklope	<b>7,87</b>
<b>4</b>	E-liquide-fr	<b>7,85</b>
<b>5</b>	Vapostore	<b>7,81</b>

## Go Sport

Surprise: sur les 72 magasins de cette chaîne en grande difficulté et repris en mai dernier par Intersport, une vingtaine devraient conserver leur enseigne initiale, avec une offre de produits spécialisés sur les sports de plein air.

## Cinéville

Issu des anciennes salles de cinéma paroissiales, ce réseau présent essentiellement dans le Grand Ouest pointe à la cinquième place des exploitants français. Ses multiplexes à taille humaine proposent des tarifs attractifs.

## MAGASINS DE JEUX ET DE JOUETS

<b>1</b>	Lego Store	<b>8,22</b>
<b>2</b>	Micromania-Zing	<b>8,16</b>
<b>3</b>	Smyths	<b>7,76</b>

## MAGASINS DE LOISIRS CRÉATIFS ET DE BEAUX-ARTS

<b>1</b>	Dalbe	<b>8,12</b>
<b>2</b>	Le Géant des Beaux-Arts	<b>8,03</b>
<b>3</b>	Rougier & Plé - Graphigro	<b>7,99</b>

## MAGASINS ET RÉPARATEURS DE VÉLOS

<b>1</b>	Giant	<b>8,00</b>
<b>2</b>	Véloland	<b>7,64</b>
<b>3</b>	Velo & Oxygen	<b>7,57</b>

## PAPETERIES ET FOURNITURES DE BUREAU

<b>1</b>	Majuscule	<b>8,18</b>
<b>2</b>	Bureau Vallée	<b>7,99</b>
<b>3</b>	Plein Ciel	<b>7,87</b>

## PRODUITS CULTURELS

<b>1</b>	Nature & Découvertes	<b>8,41</b>
<b>2</b>	Furet du Nord	<b>8,20</b>
<b>3</b>	Cultura	<b>8,17</b>

## PRODUITS NUTRITIONNELS POUR SPORTIFS

<b>1</b>	FitnessBoutique	<b>7,42</b>
<b>2</b>	Toutelanutrition	<b>7,26</b>

## SALLES DE CINÉMA

<b>1</b>	Cinéville	<b>7,95</b>
<b>2</b>	CGR Cinémas	<b>7,95</b>

## SALLES DE FITNESS

<b>1</b>	Wellness Sport Club	<b>7,77</b>
<b>2</b>	Keepcool	<b>7,66</b>
<b>3</b>	Gigafit	<b>7,58</b>
<b>4</b>	Fitness Park	<b>7,37</b>
<b>5</b>	L'Orange bleue	<b>7,30</b>

## SALLES DE JEUX ET AUTRES DIVERTISSEMENTS INDOOR

<b>1</b>	Get Out	<b>8,58</b>
<b>2</b>	Escape Yourself	<b>8,19</b>
<b>3</b>	Closed Escape Game	<b>8,19</b>
<b>4</b>	Escape Hunt	<b>8,10</b>
<b>5</b>	Metropolis Bowling-Laser	<b>7,99</b>

## SALLES D'ESCALADE

<b>1</b>	Climb Up	<b>8,35</b>
<b>2</b>	Arkose	<b>8,22</b>



## 1 Nouveau Peugeot 2008 : allure et impertinence

Avec sa signature lumineuse caractérisée par ses trois griffes et ses lignes redessinées, le nouveau PEUGEOT 2008 redéfinit les codes du SUV. Ses technologies embarquées de dernière génération et son PEUGEOT i-Cockpit 3D vous offrent une expérience de conduite incomparable garantissant confort et sérénité. Le nouveau PEUGEOT 2008 est également disponible en version 100 % électrique, avec jusqu'à 406 km d'autonomie.

*Découvrez-le dès maintenant sur [Peugeot.fr](https://www.peugeot.fr).*

\*Voir conditions sur le site [kaufmanbroad.fr](http://kaufmanbroad.fr)

## 2 C'est le moment d'acheter avec Kaufman & Broad !

Profitez des nombreux atouts du neuf pour habiter ou investir en 2023 : dernières normes énergétiques et thermiques, confort, personnalisation de votre futur bien, cuisine équipée installée à la livraison, financement et dispositifs fiscaux avantageux etc...

*Découvrez sans attendre toutes nos adresses sur [kaufmanbroad.fr](http://kaufmanbroad.fr) et bénéficiez jusqu'à 50 000€ de remise.*

## 3 Haier

La cave à vin connectée Wine Bank 60 Series 5 de chez Haier dispose d'une capacité de 247 bouteilles et assure une conservation optimale du vin. Grâce à sa protection anti UV et au système Natural Air Flow qui garantit un taux d'humidité parfait, le vin est préservé pour une dégustation inégalée. L'application hOn permet à chaque utilisateur de bénéficier d'une expérience unique grâce à la gestion à distance et aux recommandations associées.

[https://www.haier-europe.com/fr\\_FR/caves-a-vin](https://www.haier-europe.com/fr_FR/caves-a-vin)



## 4 Bexley

A l'origine chausseur, Bexley a développé son savoir-faire à l'ensemble du vestiaire masculin en gardant comme principes fondateurs Justesse et Élégance. Dans la conception de ses costumes, Bexley porte une attention particulière à la coupe et au choix des matières pour offrir un produit irréprochable. Cet automne, le costume Lazare se décline en marron chiné dans un tissu haut de gamme en pure laine vierge double fil.

*Disponible en boutiques et sur [bexley.fr](http://bexley.fr). Costume Lazare Marron Chiné 269 €*

## 5 Les restos du cœur

« Depuis la fin de l'année 2022, les Restos du cœur connaissent une hausse de fréquentation la plus rapide et la plus massive de leur histoire. Cette année, nous passerons de 142 à 170 millions de repas distribués et plus de 200 000 personnes supplémentaires accueillies. Vos dons constituent l'essentiel de nos ressources et sans votre générosité nous ne pouvons pas poursuivre nos actions.

*Faites un don sur [restosducoeur.org](http://restosducoeur.org) »*



## 6 La Mif : pour votre épargne aussi, ayez du flair...

Découvrez l'assurance vie en ligne mutualiste, simple et sans intermédiaire, plébiscitée par la presse spécialisée pour la qualité de son offre financière, l'attractivité de ses frais, sa gestion financière performante et réactive, et la compétitivité de ses coûts de gestion, qui optimisent la redistribution pour les sociétaires.

*Assurance vie, retraite, prévoyance, la Mif assure près de 200 000 sociétaires.  
[www.mifassur.com](http://www.mifassur.com)*

# Vendeurs **Toutes leurs ficelles pour vous pousser à l'achat**

Dans tous les points de vente, ils nous attendent de pied ferme, bien décidés à nous convaincre d'acheter. A ce jeu, certains sont meilleurs que d'autres. Découvrez leurs petites astuces.

**L**es Bleus vont jouer la semaine prochaine, je ne peux pas vous laisser regarder Toto sur votre vieil écran !» Fin septembre, dans un Carrefour de la région parisienne. Au rayon des téléviseurs, ce vendeur a bien raison de prononcer le surnom d'Antoine Dupont devant un client en quête d'un nouveau poste pour regarder la Coupe du monde. Rien de tel pour mettre en confiance le chaland. Et comme notre homme propose, grand prince, l'installation à domicile, il emporte le morceau facilement. Peu importe que celle-ci soit toujours offerte, cela a fait son effet sur le supporteur conquis : le bon de commande est signé.

## Des ficelles psychologiques parfois grosses, comme jouer sur la peur de manquer

Ah, les vendeurs ! Eux et leur bagout, on les aurait presque oubliés, à l'heure où la digitalisation croissante du commerce réduit les relations humaines à la portion congrue. Pourtant, malgré leur essor, les ventes en ligne pèsent encore moins de 15% de l'ensemble du commerce de détail. La visite d'une rue de centre-ville ou d'un centre commercial un samedi, n'importe où en France, suffit pour s'en convaincre. Les consommateurs aiment

toujours autant sortir faire leurs courses, essayer les produits, les comparer. Et entre ceux qui quittent un magasin les mains vides et ceux chargés d'un sac, la différence repose souvent sur la qualité des vendeurs. Surtout à une époque où l'inflation rend la clientèle friuleuse. «Ce sont eux qui améliorent le taux de "transformation" entre les visiteurs et les acheteurs, estime Patrice Rizzi, directeur de grandes surfaces depuis trente ans. Un critère essentiel dans le commerce.» Comment font-ils ? Quelles sont leurs astuces pour nous convaincre ? Nous sommes allés le leur demander sur le terrain.

On s'en doutait un peu avant notre enquête. A côté des règles basiques apprises dans les écoles, comme l'antique méthode SBAM (sourire, bonjour, au revoir, merci), les vendeurs habiles n'hésitent pas à recourir à des ficelles psychologiques parfois grosses, mais efficaces. Des exemples ? Ecoutez ce vendeur chez Boulanger. «Pour écouter une assurance, je raconte en avoir pris une après m'être fait dérober mon portable sans être couvert. C'est faux, bien entendu...» D'autres collègues vont plutôt jouer sur la peur de manquer, comme dans cette boutique The Kooples, où on nous explique que les tailles de vêtements les plus habituelles sont volontairement rares sur les portants. «Je file ensuite en réserve voir si, par chance, il ne resterait pas le bon modèle, avant de revenir le sourire aux lèvres.» Autre astuce ?

*«Pour vendre une assurance, je raconte que j'en ai souscrit une après m'être fait dérober mon portable sans être couvert, même si ce n'est pas vrai.»*

Un vendeur de smartphones chez Boulanger

*«J'ai en mémoire plusieurs recettes de cuisine pour ouvrir l'appétit des gens et leur donner envie de s'arrêter dans le rayon même s'ils n'y avaient pas songé.»*

Une vendeuse en poissonnerie chez Carrefour

Jouer sur la satisfaction que le client va tirer de son achat, comme le fait ce vendeur Free, en pleine discussion avec une cliente : «En restant chez Bouygues, vous paieriez moins cher au début votre box, mais vous le regretterez vite. La nôtre a un débit bien meilleur. Pensez-y...»

Bien sûr pas question de se limiter à ces habiles propos quand les montants deviennent importants. Pour s'en persuader, direction les magasins de cuisine, de salles de bains ou de vérandas. Les négociations y sont longues et exigent une expertise souvent cornaqué par les marques, soucieuses de cohérence dans leurs réseaux. Voilà pourquoi, si vous poussez la porte de l'un des 240 points de vente de Mabalpa, vous entendrez (normalement !) la phrase : «Bonjour, bienvenue chez Mabalpa. Que puis-je faire pour vous ?» On vous aura



**«On a le droit d'accorder en fin de mois plus de remise pour atteindre nos objectifs et on ne s'en prive pas.»**

Un négociateur chez le cuisiniste Mabalpa

**«J'installe le prospect à côté de moi face à l'ordinateur pour l'impliquer davantage dans la commande de sa nouvelle véranda.»**

Un commercial chez le fabricant de vérandas Veranco

**«On garde les tailles de vêtements les plus portées dans la réserve du magasin pour les sortir après la demande du client, tout heureux de pouvoir en trouver.»**

Un vendeur de la marque de prêt-à-porter The Kooples

quand même laissé flâner un peu, évidemment, avant de commencer à discuter. Histoire que vous ayez eu le temps d'imaginer votre intérieur.

**«Si vous finissez par savoir quel est le nom de son chien, c'est bien parti avec le client»**

Un principe classique est d'apprendre à cerner son client afin de connaître ses besoins, mais aussi d'installer un climat de confiance. D'où une tactique faite de questions de plus en plus précises sans être intrusives. «Si à la fin vous savez quel est le nom du chien, c'est bien parti», sourit Philippe Lafaix, fondateur et directeur général de Practys, une société de formation dans la vente. Au fil de la discussion viendront sans doute des réticences, voire

des allusions à la concurrence. «Un bon négociateur rebondira sur ces remarques pour dérouler son argumentaire», poursuit notre expert. Un moyen malin sera d'impliquer au maximum le client dans l'acte d'achat. Chez Veranco, un fabricant spécialisé dans les vérandas, les prospects sont ainsi invités à s'installer à côté plutôt qu'en face du vendeur, devant l'ordinateur. «Je leur fais même utiliser notre logiciel maison», explique un commercial. On comprend mieux aussi pourquoi les meubles Gautier ont décidé d'implanter un outil d'agencement intérieur 3D sur leur site Web... En arrivant dans la boutique avec ses plans sous le bras, le client est déjà à moitié ferré. Un investissement sans doute coûteux, mais utile. Ce n'est pas le seul. Pour aider leurs forces de vente, nombre de marques dont les produits sont

onéreux n'hésitent pas à mettre la main à la poche. En accordant des remises spécifiques ou des facilités de paiement au client final, bien sûr. Mais également en motivant leurs équipes par des primes qui vont venir améliorer une rémunération de base proche du Smic.

Ces coups de pouce s'ajustent évidemment à la politique commerciale de l'entreprise. Ainsi, ne vous étonnez pas si un vendeur de voitures vous propose systématiquement une solution de financement maison (la location avec option d'achat, par exemple). Chez Renault ou Stellantis, il touchera une petite centaine d'euros à chaque fois. «Pour appâter, j'offre trois mois de loyer, comme nous y autorise le constructeur», précise ce commercial honnête. Bref, inutile de lui dire merci.

**BRUNO GODARD**

# Start-up **Elles font de la corvée de courses une promenade de santé**

Pour faciliter la vie de leurs clients (et les retenir), les magasins s'intéressent de plus en plus aux innovations de la French Tech. Tour d'horizon.

**L**es clients du Leclerc de La Colle-sur-Loup, près d'Antibes, les scrutent parfois d'un œil étonné. A l'entrée de leur magasin, de drôles de chariots les attendent. Oublié le Caddie à l'ancienne. Bardés de caméras, de capteurs et dotés d'un écran tactile, ces engins high-tech sont épataants. Non seulement ils enregistrent les produits que l'on y dépose, mais ils calculent en temps réel le montant du panier et signalent également les promotions en cours. «Ils informent même de la composition des articles», précise Dylan Letierce, cofondateur de Knap, la start-up à l'origine du projet. Cerise sur le gâteau : le passage en caisse est très rapide, le magasin étant sûr qu'aucune fraude n'a pu être commise.

Un chariot intelligent qui transforme la corvée des courses en promenade de santé ? Voilà qui est tentant. «Cette innovation est promise à un bel avenir», juge Frédéric Halley, du fonds Sonorcap, qui a misé dessus. Elle n'est pas la seule. Comme Knap, bien d'autres start-up tricolores phosphorent dans le secteur du commerce. Il est vrai que leurs trouvailles intéressent beaucoup les enseignes. Après le Covid hier, c'est l'inflation qui entraîne aujourd'hui une baisse de la fréquentation des magasins. Il faut reconquérir le

chaland. Mais pas question d'investir dans des gadgets. «Les commerçants veulent des solutions utiles aux clients mais rentables», analyse Sarah Gaïsset, du fonds Altavia Adventures. Illustration.

## Grâce à un QR Code, les lecteurs peuvent écouter les conseils de leur libraire

Pour attirer du monde, rien de tel, déjà, qu'une bonne promo. Dans ce domaine, le numérique permet des résultats plus probants que le bon vieux prospectus publicitaire. Si vous détenez, par exemple, une carte Carrefour, Auchan ou Leclerc, sans doute avez-vous remarqué que ces enseignes suggèrent des jeux sous forme d'objectifs d'achat dans un temps donné ? A la clé, jusqu'à 50 euros à gagner. Ces offres qui ciblent vos marques préférées ne tombent pas du ciel. Elles sont le fruit de l'analyse de vos courses par l'algorithme de la jeune société Untie Nots. «Plutôt que de papillonner entre diverses enseignes, le consommateur est incité à ne faire ses achats que dans l'une d'elles», note Zyed Jamoussi, l'un des cofondateurs. Pour fidéliser les gens, encore faut-il avoir des données sur eux. Facile pour les grands réseaux, grâce aux cartes de fidélité. Plus compliqué pour les petits commerces. La start-up Hey Pongo

a développé une solution, reposant sur un échange de bons procédés : tu me donnes des infos (téléphone, adresse...), je t'envoie des offres spéciales par SMS. Relance d'un client perdu, réductions pour attirer aux heures creuses... Les objectifs ne manquent pas. Et l'efficacité est au rendez-vous. «Près de la moitié des clients recevant un texto viennent acheter», assure la société, qui revendique 2 000 commerçants adeptes.

Une fois en magasin, on peut aussi avoir besoin d'aide et nos start-up high-tech ne manquent pas d'imagination. Avec Matcha Wine, plus d'inquiétude pour accorder les vins avec les plats selon son budget. «Notre conseil apparaît sur un écran tactile ou sur un mobile via un QR Code, et il tient compte des bouteilles disponibles en rayon», précise Thomas Dayras, son cofondateur. Dans un autre genre, Graffiti peaufine un outil de reconnaissance visuelle permettant d'obtenir des informations sur les produits en magasin en les scannant. De son côté, Ekoo parie sur la voix avec des aides audio. Depuis l'an passé, près de 250 libraires du Furet du Nord ont enregistré des commentaires de trente secondes en moyenne sur leurs ouvrages préférés, ces podcasts étant disponibles en flashant un QR Code sur les rayonnages.

Outre ces aides à la vente, les magasins cherchent aussi à adopter des services dans l'air du temps. Recyclage, seconde main... Impossible, notamment, de faire l'impasse sur les questions de développement durable. Non seulement les clients apprécient, mais la réglementation se durcit. Bocoloco l'a bien compris. Lancée en 2019, cette jeune pousse propose aux industriels (Heineken, Danone...) d'installer un QR Code sur leurs contenants en verre et aux commerçants (Monoprix...) des conteneurs digitalisés pour les recycler. Les clients écolos sont remboursés de la consigne payée à l'achat via un bon de réduction. Autre idée ? Wetri a noué des accords avec des commerces pour reprendre des objets usagés et les recenser sur une application. Cartouches d'encre chez Bureau Vallée, montres chez Julien d'Orcel... En échange, les personnes se voient octroyer des avantages comme des bons d'achat ou des remises. Pour finir, vous l'avez noté : les smartphones sont souvent au cœur des services inventés par nos start-up. Pour qu'ils ne tombent pas en rade pendant les courses, l'une d'elles, OneFlash, prête gratuitement (contre une empreinte bancaire) des batteries en libre-service. Déjà installées dans des Leroy Merlin, Cultura ou Leclerc, elles permettent d'y flâner plus longtemps. Quand on vous dit que tout le monde y gagne.

**ROMAN EPITROPAKIS**



**Thomas Dayras**

### **MATCHA WINE AIDE À CHOISIR LE VIN QUI CONVIENT EN RAYON**

Dans les grandes surfaces, il est rare de trouver un vendeur au rayon vins. Connecté à l'assortiment du magasin, Matcha Wine recommande la bouteille adéquate selon le plat prévu mais aussi selon les goûts et le budget du client.



**Arthur Maurel**



**Adrien Moyne**

### **VERTU FOOD PRÉPARE SES FRUITS ET LÉGUMES EN DIRECT**

Jus de fruits, salades, wraps, fruits et légumes fraîchement découpés... Vertu Food installe des stands dans les allées des hypermarchés, où tout est préparé sous les yeux des clients. Plus vivant!



**Dylan Letierce**



**Jonathan Malgogne**

### **KNAP CONÇOIT UN CHARIOT CONNECTÉ MULTITACHE**

Grâce à ses caméras et à ses capteurs, le chariot de Knap détecte les produits que l'on y dépose, donne des infos sur chacun et calcule le montant du panier. A la caisse, il suffit de payer sans avoir à tout redéposer sur le tapis. Pratique.



Ce monocoque de classe Imoca, racheté d'occasion au skippeur britannique Alex Thomson, sera d'abord testé sur la Transat Jacques-Vabre, avant de s'engager sur l'édition 2024 du Vendée Globe. Cette course en solitaire, sans escale ni assistance, reste l'objectif principal du skippeur Alan Roura.



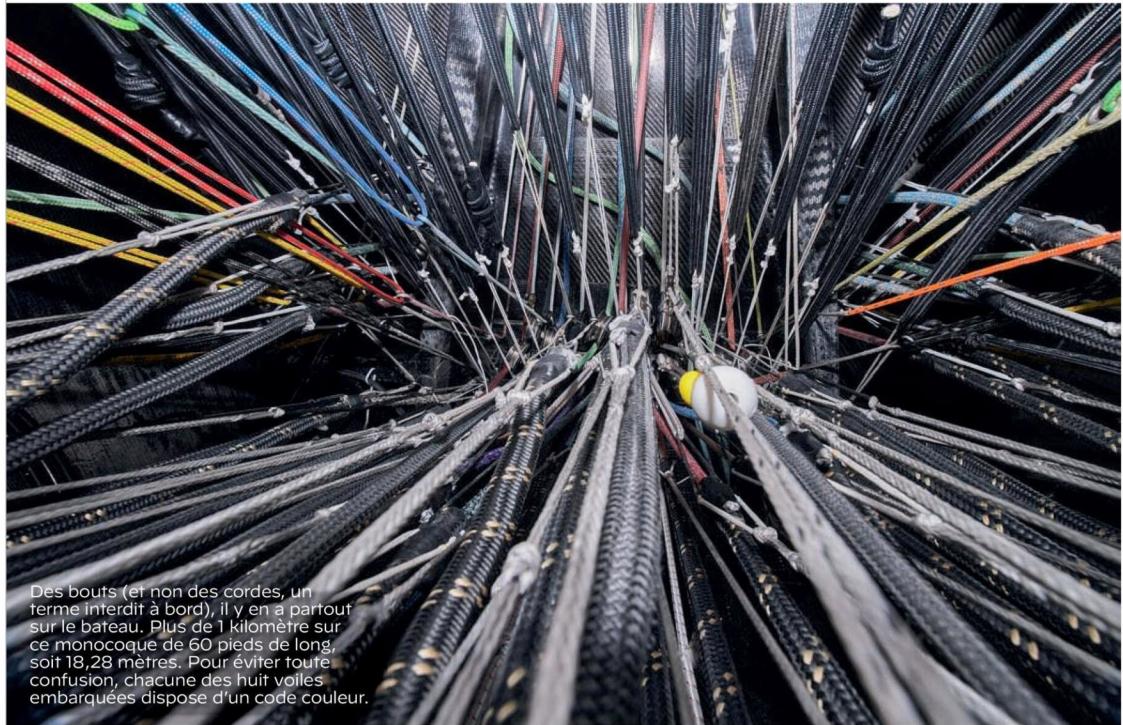
# COURSE AU LARGE

# A bord de la formule 1 des mers

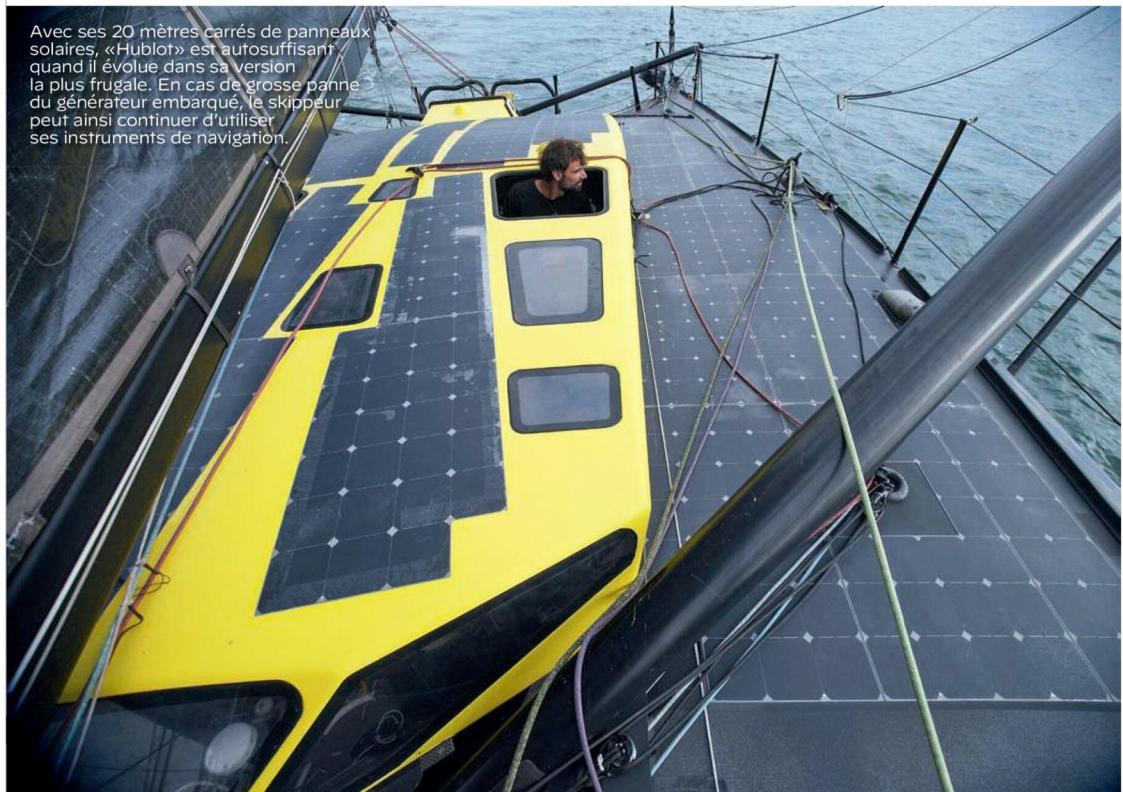
Bijou de technologie, «Hublot», le nouveau monocoque du skippeur Alan Roura, a été rénové au cœur de la «Sailing Valley» française, près de l'ancienne base de sous-marins de Lorient. Il s'élancera dès fin octobre sur la Jacques-Vabre, une traversée transatlantique en double.

PAR SÉBASTIEN POMMIER • REPORTAGE PHOTO: MANOLO MYLONAS POUR CAPITAL

# L'économie en images



Des bouts (et non des cordes, un terme interdit à bord), il y en a partout sur le bateau. Plus de 1 kilomètre sur ce monocoque de 60 pieds de long, soit 18,28 mètres. Pour éviter toute confusion, chacune des huit voiles embarquées dispose d'un code couleur.





Du haut de ses 27,30 mètres, le mât est la colonne vertébrale du bateau. Moulée dans les fours de l'entreprise Lorima, installée dans l'ancienne base sous-marine de Lorient (Morbihan), cette pièce tout en carbone de 300 kilos nécessite trois mois de production.



## Le bateau embarque 1 kilomètre carré de voiles

Pour entretenir le kilomètre carré de voiles utilisées sur le bateau, dont la grand-voile et ses 130 mètres carrés, un spécialiste des gréements est indispensable. Celui-ci veille aussi à transmettre son savoir-faire au skippeur, pour les petites réparations qu'il doit assurer seul au large.

# L'économie en images



C'est dans une petite société lorientaise, Incidence Sails, basée près du hangar du «Hublot», que les voiles du navire sont fabriquées à la main. Les couturières, installées dans des espaces creusés dans le plancher, piquent un alliage ultrarésistant de Kevlar et de Dyneema.



En plus de ses foils sur la coque, le navire d'Alan Roura est le seul monocoque à disposer d'un cockpit de navigation, d'où il manipule les bouts. Il lui faut dix minutes d'effort, par exemple, pour lever la grand-voile.

## Skippeur et patron, Alan Roura est un vrai couteau suisse

A30 ans, Alan Roura a déjà passé plus de temps sur l'eau que sur terre. Sacré plus jeune «finisseur» du Vendée Globe, la célèbre course en solitaire sans assistance ni escale, lors de son édition 2016, ce Genevois a en effet vécu onze années durant sur un voilier, en compagnie de ses parents. Une longue expérience qui explique sans doute pourquoi ce marin est un couteau suisse des compétitions au long cours, à la fois skippeur et entrepreneur. «En plus de la préparation sportive, j'ai ma propre entreprise de course au large à gérer. C'est un aspect que les gens ne soupçonnent pas toujours», confie-t-il.

Et cet autodidacte est plutôt débrouillard : pour son nouveau programme de courses, il a préféré racheter un monocoque d'occasion. Et pas n'importe lequel, puisque son choix s'est porté sur «Hugo Boss», l'ancien bateau du Britannique Alex Thomson, «le meilleur de sa génération», à en croire notre marin. Alan Roura a dû convaincre un mécène de racheter cette «formule 1» des mers pour un peu moins de 5 millions d'euros (moitié moins que le prix du neuf), avant de la lui louer. Tout en trouvant en parallèle un sponsor, l'horloger Hublot, indispensable pour boucler les 2 millions de budget annuel d'une telle entreprise, incluant loyer du bateau, assurance, entretien et droits d'inscription

aux courses. Sans oublier les salaires de l'équipe, huit personnes chapeautées par Allyson Mousselon, parmi lesquelles figurent un spécialiste des voiles et des bouts, un expert des matériaux composites et un pro des systèmes de navigation. Autant de compétences installées à Lorient (Morbihan), près de l'ancienne base de sous-marins, au cœur de la «Sailing Valley» française. «C'est un site d'activité nautique incroyable, unique au monde, se félicite Alan Roura. Les infrastructures, les fournisseurs, les prestataires, tout y est.»

Rénové dans ces hangars, le monocoque – rebaptisé «Hublot» – relève un défi technologique : il est le premier à disposer à la fois de foils (ces appendices qui permettent de décoller au-dessus de l'eau) et d'un cockpit (d'où le skippeur aux commandes n'a pas vue sur les flots). «Les bateaux qui sortent aujourd'hui des chantiers sont conçus pour aller vite dans de petites conditions météo. Alors que celui d'Alan est formaté pour le gros temps des mers du Sud, plutôt que pour les régates», résume Allyson Mousselon. Même si Alan Roura garde l'édition 2024 du Vendée Globe comme objectif principal, il testera son voilier dès la fin octobre, en compagnie de son compatriote Simon Koster, au départ de la Transat en double Jacques-Vabre, entre Le Havre et Fort-de-France. Avec une obligation : ramener intacte sa machine, car toute casse, notamment du mât, mettrait en péril son programme de courses.

# DOUANES FRANÇAISES

## Leur jeu trouble a fait perdre 40 milliards d'euros aux Anglais !

Les écarts de taxes sur l'alcool entre pays de l'UE ont permis à des mafias d'arnaquer les douanes britanniques pendant trente ans. Tirant bénéfice de cette escroquerie, la France s'est longtemps montrée passive...

Les premiers sont sortis du palais de justice de Lille avec un bracelet électronique. Les autres, arrivés libres, ont quitté le tribunal les menottes aux poignets. En février dernier, les magistrats nordistes n'ont pas fait dans la dentelle en infligeant un cumul de près de cinquante ans de détention et plus de 4 millions d'euros d'amendes aux 19 prévenus, jugés pour fraude aux droits d'accises. L'objet du délit ? Il consiste à payer les droits d'accises, une taxe sur la bière, les vins et les spiritueux, à la douane de Dunkerque plutôt qu'outre-Manche, là où les

boissons seront en réalité écoulées, et où leurs montants sont beaucoup plus élevés. La supercherie, qui sévit depuis plusieurs décennies, a enrichi de plusieurs centaines de millions les gangs mafieux partout en Europe. Mais elle aura aussi bien profité à Bercy. Durant plus de trente ans, la direction régionale des douanes de Dunkerque a en effet encaissé des montagnes de taxes auxquelles elle ne pouvait prétendre, lésant ainsi le fisc britannique.

Tout commence en 1993 avec le marché unique. Les frontières internes à l'UE ayant disparu, supprimant dans la foulée les contrôles douaniers, Bruxelles invente un système de circulation des alcools dit «en droits suspendus» qui oblige les acteurs de ce business à payer les droits d'accises dans les pays de consommation finale. Mais des mafias britanniques trouvent aussitôt une astuce pour payer ces taxes en France plutôt qu'en Angleterre, où elles sont bien plus élevées. Après avoir acheté une cargaison à une brasserie anglaise, elles envoient un comparse porter les documents administratifs à un complice installé à Calais. Celui-ci s'acquitte des droits d'accises auprès des douanes françaises, comme si la bière était effectivement arrivée sur place. Bizarrement, nos fonctionnaires ne vérifient que très rarement les cargaisons, qui comportent pourtant régulièrement des

### LEXIQUE

**Droits d'accises:** taxes prélevées principalement sur les boissons alcoolisées, censées être payées dans le pays de consommation.

**Cash and carry:** commerce de gros en libre-service.

**Entrepositaire agréé:** professionnel du stockage, de la distribution et de l'exportation autorisé par la douane à exercer son activité.

**Ghost lorries:** camions fantômes chargés d'alcools et détournés du marché français pour inonder la Grande-Bretagne.

# Un double circuit pour une seule et même arnaque aux taxes sur l'alcool

## Circuit 1



1. Un gang anglais de la banlieue de Londres achète des bouteilles de bière à une brasserie du Kent.



2. Après avoir été déposée chez un entrepositaire agréé complice du Kent, la cargaison de bières est acheminée jusqu'à dans un entrepôt clandestin.



3. Un membre du gang traverse la Manche pour transmettre les documents administratifs à un second dépositaire agréé complice, cette fois installé côté français.



4. Ce dépositaire remet les documents administratifs à la douane de Calais pour payer les accises au taux français. Il prétend que la bière est stockée dans son entrepôt. La douane encaisse sans vérifier.



5. Le membre du gang retraverse la Manche dans l'autre sens, avec les documents tamponnés à la douane de Calais en poche, et les rapporte à l'entrepositaire agréé du Kent. La cargaison peut alors quitter l'entrepôt clandestin.



6. Les bouteilles de bière sont vendues au noir dans les cash and carry britanniques. Ce qui permet au gang anglais d'empêcher la différence entre la taxation payée en France et la taxation normalement due en Angleterre, soit environ 21000 euros par camion.

## Circuit 2



1. Un gang anglais de la banlieue de Londres achète des bouteilles de bière à une brasserie belge.



2. La bière belge est livrée chez un entrepositaire de Calais, agréé mais complice du gang.



3. Un premier camion traverse la Manche avec une partie de la bière entreposée et paie légalement ses taxes en Angleterre. Il envoie la photocopie de ses certificats à l'entrepositaire complice côté français.



4. L'entrepositaire s'acquitte auprès de la douane française des droits d'accises. Il prétend que sa bière est destinée à la France.



5. Un deuxième camion traverse la Manche. Grâce aux photocopies des certificats douaniers du premier camion, il s'affranchit des contrôles inopinés. L'opération peut se répéter plusieurs fois avec d'autres camions.



6. Les bouteilles de bière sont vendues au noir dans les cash and carry britanniques. Ce qui permet au gang anglais d'empêcher la différence entre la taxation payée en France et la taxation normalement due en Angleterre, soit environ 21000 euros par camion.

► Des fraudeurs anglais ont réussi à tirer profit de la réglementation européenne sur la taxation des boissons alcoolisées, qui impose aux grossistes de payer leur dû dans le pays de consommation, et non de production. Ces droits, appelés «accises», sont en effet bien moins élevés en France qu'en Angleterre : 3000 euros en moyenne pour un camion de bière en France, contre 24000 euros outre-Manche. Tout l'enjeu pour les fraudeurs est donc de faire croire que les bouteilles, en réalité vendues au détail, et au noir dans les petits commerces de l'île, sont à destination des buveurs français. L'arnaque, qui nécessite d'avoir des dépositaires complices en France, peut suivre deux circuits distincts, selon que la bière est achetée en Angleterre ou importée d'un autre pays. Elle implique, dans les deux cas, le recours à des «ghost lorries» (en français, des camions fantômes). Et suppose que les douanes françaises ferment les yeux sur ces mouvements...

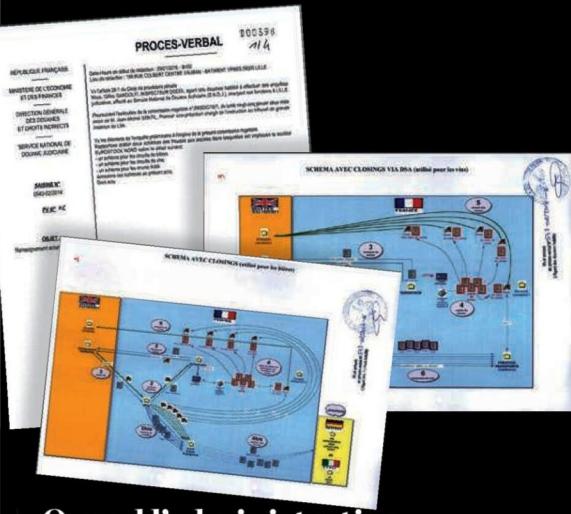
## Les entrepositeurs complices français ont tous été condamnés, sauf un

→ bières comme Oranjeboom ou Stella UK, réputées n'être pas commercialisées en France... Ils encaissent donc le chèque pour le compte de Bercy. Pendant ce temps-là, les canettes sont en route vers les «cash and carry» indo-pakistanais des grandes agglos britanniques, où toutes les transactions se font en espèces. Tout se passant comme sur des roulettes, les gangs s'enhardissent encore, à partir de 1997, pour booster leurs bénéfices. Le système se sophistique donc avec l'importation de bières allemandes, hollandaises ou belges. Les mafias paient toujours les droits d'accises à Calais, puis les camions franchissent en douce le tunnel sous la Manche. Rien de plus facile : toutes les remorques d'un même transporteur britannique portent une plaque d'immatriculation identique, il suffit de faire passer un premier camion en règle qui paiera ses droits d'accises à Londres, puis de photocopier les documents pour faire suivre une kyrielle d'autres cargaisons identiques. Avec les tampons français, les mafias sont dans les clous, mais elles ont payé 3 000 euros de droits d'accises par camion de mousse au lieu de 24 000.

### Quand Bercy a augmenté ses droits d'accises, les mafias ont préféré des pays plus compétitifs !

Et la douane française, alors ? Eh bien, selon des sources concordantes, les chiffres étant tenus secrets, elle aurait encaissé en moyenne une quarantaine de millions d'euros de droits d'accises par an, principalement sur la bière et aussi un peu sur le vin. Du coup, les «british customs» sont verts de rage : le taux de leurs droits d'accises étant beaucoup plus élevé, le Royaume-Uni estime que la fraude lui coûte 1,4 milliard d'euros par an, soit une quarantaine de milliards depuis 1993. Côté français, les douaniers restent évasifs, feignant même l'ignorance. Pourtant, des documents internes, comme les schémas établis en janvier 2016 par l'inspecteur Gandolfi, de la Direction générale des douanes, décrivent avec un luxe de détails les différents aspects que peut prendre la fraude, allant jusqu'à chiffrer le préjudice subi par les Britanniques. L'administration est donc pleinement consciente de ses défaillances. Elle-même qualifie désormais les droits d'accises perçus illégalement de «droits compromis», expression en forme d'acte manqué pour reconnaître assez clairement qu'elle a mal fait son travail.

L'affaire prend encore une autre tournure à partir de 2012. Voyant que les droits d'accises sur la bière rapportent gros, Bercy décide alors de les augmenter de 3 000 à 8 000 euros par camion à compter du 1<sup>er</sup> janvier suivant. Mauvaise pioche ! Les mafias vont aussitôt payer leurs droits d'accises dans des pays soudain plus «compétitifs», comme l'Allemagne ou l'Espagne. Leur cash-machine cassée, les gabelous de Dunkerque n'ont plus vraiment de raison d'épargner les entrepositeurs, ces professionnels du stockage, de la distribution et de l'exportation des boissons alcoolisées qui ont trempé dans la combine. Après avoir été, durant des décennies, peu regardants sur une fraude qui implique des gangs mafieux à l'échelle internationale, les voilà donc tout à coup qui pratiquent la politique de la terre brûlée, pour le malheur des entrepositeurs. Tous sont dans le collimateur, ceux qui sont effectivement compromis



### Quand l'administration préfère fermer les yeux

→ Ces documents internes à la douane montrent que ses services connaissaient parfaitement les rouages de la fraude aux accises mise en place par les mafias britanniques. Au lieu de les bloquer, elle a préféré encaisser illégalement des taxes et tamponner des documents frauduleux, sans vérifier, comme elle aurait dû le faire, que les camions chargés d'alcools étaient bien en France, et non outre-Manche. C'est pourquoi les douanes britanniques les qualifient de «ghost lorries» (camions fantômes) en chiffrant leur préjudice à 1,4 milliard d'euros par an.

Capital a adressé trois mails aux douanes françaises, les 10 juillet, 18 juillet et 14 août 2023. Celles-ci ont refusé de répondre en invoquant «le devoir de réserve qui s'impose à l'administration».

comme les autres. «Vous pensez vraiment que j'aurais pris le risque de tout perdre pour une activité dans les alcools qui représente à peine 4% de mon chiffre d'affaires?», se défend Walter Charpentier, le patron de TWV, transporteur et entrepositaire de boissons alcoolisées à Labourse, dans la banlieue de Béthune (Pas-de-Calais). Après avoir planqué pendant plus d'un an devant son entrepôt au volant de leur Clio blanche banalisée, les douanes lui ont pourtant envoyé en avril un avis de mise en recouvrement de 8,3 millions d'euros, soit très précisément les trois quarts de son chiffre d'affaires. Un vrai coup de massue. «Ces accusations sont fallacieuses, fulmine Jean Pannier, l'avocat de Charpentier. Par ailleurs, les infractions reprochées à mon client, à supposer qu'elles soient avérées, auraient été commises à l'étranger, ce qui relève de la juridiction des pays concernés et non pas de celle de la France.»

### **Entre 2014 et 2018, les douanes françaises se sont enfin attelées à une vaste enquête**

Mais l'administration fait la sourde oreille. Le patronat local et la chambre de commerce ont beau s'insurger, les élus locaux – dont deux sénateurs du Pas-de-Calais – protestent auprès de Bruno Le Maire, ministre de l'Economie et des Finances, le Défenseur des droits se saisit du dossier, Bercy continue de soutenir ses agents. Seul changement notable, le dossier TWV est remonté de Dunkerque à Paris, signe qu'il devenait un peu trop brûlant pour la direction régionale. Il est donc désormais traité en direct par Isabelle Braun-Lemaire, la patronne nationale des douanes. Quant à l'inspection des services de cette administration, qui aurait en principe dû s'en saisir, elle a tout simplement déserté en rase campagne. Au printemps dernier, Gabriel Attal, alors ministre des Comptes publics, a tout juste fait savoir par un canal informel à Walter Charpentier que l'attitude de la douane dans la fraude aux droits d'accises était «un sujet compliqué». On comprendra facilement l'embarras du ministre en songeant que tous ses prédécesseurs, depuis trente ans, n'ont pas fait grand-chose pour stopper cette fraude qui mettait du beurre dans les épinaux de nos finances publiques.

Désormais, la douane semble résolue à traquer les entrepositaires véreux. «Mais curieusement elle ne s'en est pas prise à EDW, le plus emblématique d'entre eux», fait remarquer Jean Pannier. Que s'était-il d'ailleurs passé, quelques années plus tôt, pour que Christophe Cruque passe de l'enfer au purgatoire? Gérant de l'entrepositaire EDW, dans la zone industrielle de Wimille, à une trentaine de kilomètres au sud de Calais, il se fait pincer en 2001 à frauder sur les droits d'accises. L'intéressé affirme aujourd'hui avoir été victime d'escrocs transalpins. Les juges qui l'ont condamné à 3,08 millions d'euros de taxes et d'amendes – une peine confirmée en appel puis en 2010 par la Cour de cassation – ne semblent pas du même avis. Entre-temps,

il demande un autre agrément de transport pour IEFW, la société mère d'EDW, que la douane lui accorde en 2007 alors que, dans le même temps, elle poursuit son patron pour fraude. Cette indulgence interroge. «Tout porte à penser que la douane a fait de Cruque un "aviseur", autrement dit son indic dans le monde des entrepositaires frauduleux», suppose maître Jean Pannier, l'avocat de TWV. Impossible à prouver.

Mais certaines pièces du dossier posent question, comme cette mégaenquête menée par la douane entre 2014 et 2018. Les commissions rogatoires, écoutes et surveillances des sites se succèdent sans relâche. Les donneurs d'ordre sont localisés en Pologne, en Bulgarie, à Chypre, voire dans des endroits judiciairement inaccessibles aux juges, comme Belize, Dubaï ou Hong Kong. Les mouvements sont consignés par centaines dans les procès-verbaux dressés par des agents de la douane judiciaire. Les documents que Capital s'est procurés sont accablants pour des entrepositaires agréés tels que CL Logistique, AOE France Distribution, Eco Distribution et même IEFW, point de départ de 12 500 camions. Tous finiront par être liquidés et, en février dernier, leurs dirigeants lourdement condamnés par la juridiction interrégionale spécialisée de Lille. Tous... sauf IEFW. «Dans le procès France Distribution, je n'ai été entendu qu'en tant que témoin, rien d'autre, se défend Cruque. Je vous invite à vous intéresser à d'autres entrepositaires condamnés qui aimeraient peut-être détourner l'attention en jetant le soupçon sur d'autres.» Dans ce procès, la douane, qui réclamait 70 millions d'euros de pénalités aux entrepositaires, essaie en tout cas une cruelle déconvenue. «J'ai fait observer à la cour qu'il n'y avait pas lieu d'accorder ces pénalités dans la mesure où ce n'était pas le fisc français qui avait été lésé», résume maître Pannier. Selon la directive européenne, ce sont en effet les pays destinataires qui auraient dû encaisser les droits d'accises impayés. C'était donc à ceux-ci de les réclamer en justice, et non pas à Dunkerque. Les juges de Lille lui ont donné raison.

La justice, devant laquelle se porte Walter Charpentier, pourrait-elle aussi le blanchir? Le litige porte sur 720 camions de bières anglaises, belges et polonaises confiés à son entrepôt par des donneurs d'ordre irlandais, tchèques et danois dont il devait réexpédier la majorité à Brescia, en Italie, et le reste en Bulgarie, en Espagne et au Danemark. Les destinataires officiels ont tous accusé réception de la marchandise : une pastille verte apparue en face de chaque expédition sur les écrans du système européen de gestion des transports d'alcools atteste que les marchandises sont bien arrivées. Mais rien ne semble satisfaire Dunkerque et Bercy. Echaudé, Walter Charpentier a jeté l'éponge, en se retirant de l'entreposage des alcools. Il ne se doutait pas qu'il laissait la voie libre à un autre acteur. Car qui a repris le marché ? IEFW, bien évidemment...

**CLAUDE HALTER**

# Veolia-Suez

## Tous les coups sont permis pour le mégaccontrat des eaux d'Ile-de-France

Alors que l'approvisionnement en eau potable des Franciliens va être remis en jeu pour les douze prochaines années, les deux poids lourds du secteur se livrent une bataille à couteaux tirés, qu'une mystérieuse fuite de données informatiques pourrait venir arbitrer.

**G**n ce vendredi de Pâques 2023, la plupart des 2 000 employés du siège de Veolia sont déjà partis pour un weekend prolongé, et les bureaux installés à Aubervilliers (Seine-Saint-Denis) sont quasiment déserts. Une poignée de salariés du leader mondial du traitement des eaux et des déchets reste toutefois mobilisée sur les dossiers chauds du moment, comme la remise en jeu du contrat du Sedif (Syndicat des eaux d'Ile-de-France). Le responsable en charge de l'appel d'offres est lui-même sur le pont quand, après avoir reçu une alerte sur sa boîte mail, il clique sur un lien de téléchargement. Parmi les quelque 500 fichiers qui atterrissent alors, en quelques minutes, sur le disque dur de son ordinateur, des dizaines de questions techniques émises par le Sedif. Mais aussi des documents beaucoup plus inhabituels, cette fois estampillés... Suez, le rival de toujours, et second candidat en lice pour décrocher ce contrat géant. «Veolia a reçu entre ses mains toute notre offre», s'étrangle encore aujourd'hui un dirigeant du numéro 2 français de l'eau. Au siège de ce dernier, la stupeur a vite laissé place à la colère et à la méfiance. Et aucune piste de riposte ne semble exclue, y compris judiciaire...

Alors que les deux concurrents ont chacun leur version sur l'origine de cette fuite de données, cet imbroglio n'est pas le premier, ni le dernier, à opposer les anciennes Compagnie générale des eaux (CGE) et Lyonnaise des eaux, respectivement devenues Veolia et Suez. Mais cette fois-ci, c'est particulier. Les deux ennemis sont en effet à couteaux tirés depuis que Veolia a racheté les activités internationales de Suez, voici deux ans. Quant au marché en jeu, il est immense : il s'agit de la plus importante concession de gestion des eaux en Europe, promettant un chiffre d'affaires cumulé sur douze ans (de 2025 à 2037) de 4,5 milliards d'euros. Le contrat, en plus de constituer une vitrine commerciale unique, permettra au vainqueur de desservir près de 5 millions de consommateurs franciliens, répartis dans 133 communes de sept départements de l'Ile-de-France (l'eau des Parisiens étant, elle, passée en régie publique depuis 2009). Ce mégaccontrat n'est pourtant pas, en lui-même, une machine à cash : sa marge ne dépasse pas les 10%, et le cahier des charges impose d'investir près de 870 millions d'euros, de sorte à moderniser deux des trois usines de traitement des eaux de la région. Il faudra aussi mettre en place une technique (contestée) de filtration par «osmose inversée», qui devrait au passage renchérir la facture des ménages franciliens. Mais ce ➤

# L'ancienne génération est à la manœuvre pour décrocher le marché



**Henri Proglio**  
Cet ex-boss de Veolia s'activerait en coulisse pour Suez.



**André Santini**  
Président du Syndicat des eaux d'Ile-de-France depuis 1983.

**Près de 5 millions d'habitants desservis dans 7 départements et 133 communes**



**Antoine Frérot**  
Ancien PDG de Veolia, devenu président depuis 2022.

**4,5 milliards d'euros de revenus cumulés sur la période 2025-2037**

Le président de Veolia, Antoine Frérot, est en première ligne pour que son groupe obtienne la réattribution du contrat. Mais il a retrouvé sur son chemin son ex-mentor, Henri Proglio, qui jouerait la carte de Suez et à l'oreille d'André Santini, président du Sedif.

## En coulisse, les deux anciens PDG de Veolia tentent de régler leurs comptes

► qui fait surtout saliver les deux opérateurs, c'est l'accès à des dizaines d'élus d'Ile-de-France, de tous bords politiques, réunis au sein du syndicat. Et qui doivent aussi attribuer, à leur échelle communale ou intercommunale, des contrats d'assainissement, de gestion des déchets ou de recyclage. Bref, une vraie poule aux œufs d'or.

Reconnaissons-le d'emblée : dans cette lutte sans merci, Suez ne part pas vraiment favori. «Le Sedif serait une prise de guerre énorme pour le groupe», concède un proche du dossier. D'autant que Veolia détient ce contrat depuis cinquante ans et en connaît donc les moindres détails techniques, et que Suez est ressorti considérablement affaibli de l'OPA hostile menée voici deux ans par son rival. L'ex-Lyonnaise des eaux a en effet dû se résigner à céder à Veolia l'essentiel de ses activités internationales, situées aux Etats-Unis, au Royaume-Uni, en Espagne ou en Allemagne, pour 10 milliards d'euros. Pour se concentrer sur le seul marché hexagonal, exclu du périmètre de l'OPA pour des raisons évidentes de concurrence. Depuis, le groupe en reconstruction enchaîne les déboires. Alors que ses anciens dirigeants ont tous quitté la société, Suez a par exemple perdu des contrats à Valenciennes (Nord) et à Perpignan (Pyrénées-Orientales). Et sa nouvelle PDG, Sabrina Soussan, doit composer avec des actionnaires exigeants, qui entendent bien redresser les marges de l'activité (lire l'encadré ci-dessous). «La pression vient surtout des Américains

du fonds GIP, qui veulent nettoyer les comptes avant de revendre leurs parts», explique une source proche de Suez. Difficile, dans de telles conditions, de casser les prix pour emporter ce contrat emblématique. Voilà sans doute pourquoi l'entreprise a remis au Sedif une proposition très technique, axée sur l'innovation, qui n'a pas été sans séduire plusieurs élus.

### Après quarante années passées à la tête du Sedif, André Santini termine son dernier mandat

Chez Veolia, l'enjeu est tout aussi colossal. «C'est un contrat emblématique qu'on ne peut pas se permettre de perdre», reconnaît un dirigeant du groupe. Un échec constituerait un tremblement de terre en interne, mais aussi une faute impardonnable pour la nouvelle directrice générale, Estelle Brachlianoff. Celle-ci n'a en effet pris les rênes opérationnelles que depuis un an, après avoir réussи l'intégration des activités internationales de Suez. La défaite serait aussi un camouflet pour son mentor, Antoine Frérot, désormais président non exécutif. L'ancien PDG, qui connaît la plupart des élus d'Ile-de-France et est logiquement resté en première ligne sur la réattribution de ce contrat, a en effet retrouvé en chemin son ennemi préféré et prédécesseur à la tête du groupe, Henri Proglio. Entre les deux hommes, la rivalité est vieille de près de quinze ans. C'est ainsi qu'Henri Proglio ne pardonne pas à son ancien lieutenant d'avoir détricoté le Veolia qu'il lui avait laissé en 2009, au moment d'aller prendre la direction d'EDF (Frérot avait notamment cédé la branche transports, devenue Transdev, ainsi que la filiale de services à l'énergie Dalkia). Pas plus que d'avoir refusé tout mariage avec l'électricien français... Mais Antoine Frérot a, lui aussi, quelques raisons d'en vouloir à son ancien patron. Après trois tentatives inabouties de putsch, Henri Proglio ne s'était par exemple pas privé de critiquer violemment son OPA sur Suez. Pas étonnant, dès lors, que l'ambiance reste électrique : en privé, Antoine

## Pour les actionnaires de Suez, pas question de casser les prix

C'est le départ de trop, celui qui fait tangier la maison Suez. Au mois d'octobre, à peine plus d'un an après son arrivée, le directeur financier du groupe a démissionné. Thomas Devedjian était sous la pression permanente des actionnaires du groupe, et notamment des Américains. Le fonds d'investissement GIP a investi 2,4 milliards d'euros pour prendre 40% du capital de Suez il y a deux ans, aux côtés du fonds français Meridiam

(40% des actions) et de la Caisse des dépôts (20%). L'actionnaire veut redresser les comptes de l'entreprise au plus vite, pour revendre ses parts dès 2025. Mais la directrice générale, Sabrina Soussan, a aussi fort à faire, et se retrouve coincée entre la nécessité de remporter des contrats et l'interdiction de ses actionnaires de casser les prix à cette fin. L'appel d'offres du Sedif ne fait pas exception : si Suez l'emporte grâce

à un prix de l'eau mieux-disant, la directrice générale sera ciblée par le fonds GIP. Mais si le groupe perd la procédure, alors le patron de la division Eau France sera tenu pour responsable de cet échec. Arnaud Bazire pourrait donc très vite se sentir sur la sellette.

Sabrina Soussan, PDG de Suez depuis juillet 2022, n'a pas les mains libres pour conquérir de nouveaux marchés.





La technologie de filtration par osmose inversée basse pression que souhaite adopter le Syndicat des eaux d'Ile-de-France devrait être installée dès 2025 à Méry-sur-Oise (Val-d'Oise), dans l'une des trois usines de production d'eau relevant du contrat.

Frérot accuserait désormais son ancien mentor de distiller des rumeurs sur la fuite de données, en la faisant passer pour un «piratage» orchestré par Veolia. «Il agite les élus, car on refuse de lui signer un contrat de conseil», tance même un porte-flingue de Veolia. Quand d'autres vont jusqu'à l'imaginer appointé par Suez, ce que l'entreprise dément formellement. «Proglio ne travaille pas pour nous, mais surtout contre Veolia», ironise un cadre.

Si l'ombre de Proglio plane autant sur ce contrat, c'est que l'homme a l'oreille du président du Sedif, André Santini, l'indéboulonnable maire d'Issy-les-Moulineaux, aux manettes depuis quarante ans. C'est lui qui aurait par exemple soufflé à l'élu centriste, en 2021, l'idée de scinder le contrat en deux, entre la production d'eau, d'un côté, et sa distribution, de l'autre. Histoire d'introduire plus de concurrence et d'ouvrir la porte à Suez. Mais c'était compter sans les élus «pro-Veolia» du syndicat, à l'image de Luc Strehaino, premier vice-président et maire de Soisy-sous-Montmorency (Val-d'Oise), et de Pierre-Christophe Baguet, vice-président et premier magistrat de Boulogne-Billancourt (Hauts-de-Seine), ou encore de Christian Cambon, l'édele de Saint-Maurice (Val-de-Marne). Ils se verraien bien à la place d'André Santini qui, à 83 ans, termine son dernier mandat. Et qui est affaibli par deux plaintes – l'une pour «harcèlement moral», l'autre pour «agression sexuelle» – formulées par d'anciens collaborateurs, même s'il a à son tour déposé plainte pour «dénunciation calomnieuse».

Dans ce climat délétère, la récente fuite de données pourrait bien rebattre les cartes... «En théorie, on doit perdre ce contrat, reconnaît ainsi un cadre de Suez. Mais cette fraude remet tout en cause, car elle provient évidemment de chez Veolia.» Les équipes du numéro 2 des eaux n'ont en effet aucun doute sur le fait que le «piratage» a été orchestré par leur ennemi juré. Suez ne fait officiellement aucun commentaire. Mais ses avocats auraient menacé d'assigner le Sedif en justice, même si, selon nos informations, aucune plainte n'a encore été déposée à ce jour. «On met la pression sur le Sedif, car cela mérite une disqualification de Veolia», détaille un proche du groupe. La direction de Veolia, elle, n'est guère plus prolixe sur l'affaire. «Quelques documents seulement ont fuité, rétorque un proche du dossier. Et le Sedif n'a jamais évoqué de fraude ni de piratage.» Du côté du leader mondial de

l'eau, on souligne aussi que d'autres appels d'offres ont été entachés de fuites similaires. Comme la concession niçoise pour l'assainissement de l'eau. Ou le contrat lilleois de transport public, au cours duquel des remises d'offres ont été inversées. Veolia a ainsi récemment proposé d'appliquer au cas du Sedif la même solution que celle adoptée par la ville du Nord : figer l'appel d'offres aux conditions formulées jusqu'à la veille de la fuite des données, de sorte à retrouver une forme d'équité.

## Face au risque juridique, certains élus du syndicat sont tentés de basculer vers un modèle de régie publique

La direction du Sedif, elle, affirme rester droite dans ses bottes et prévoit toujours d'attribuer le contrat au premier semestre 2024. Tout délai supplémentaire serait d'autant plus mal vu que la procédure a déjà été reportée par deux fois, soit de deux ans au total. Le directeur général adjoint en charge de l'appel d'offres, Christian Colin, a tout de même été discrètement évincé de son poste. «Il s'agit d'un bug technique et pas d'une fraude intentionnelle, assure un porte-parole. Il n'y a aucun favoritisme.» En interne, les équipes pointeront la responsabilité de TransfertPro, la société qui a fourni le logiciel pour l'appel d'offres. Le prestataire, qui compte de nombreux clients sensibles, comme Matignon et l'Elysée, nie, lui, toute responsabilité dans ces «échanges de fichiers malheureux». Mi-septembre, en pleine campagne pour les élections sénatoriales, les membres du Sedif ne cachent toutefois pas leur embarras. Et certains semblent désormais réfléchir à d'autres options. «Cette fuite de documents ouvre la voie à des recours juridiques, et ce, quel que soit le vainqueur, assure un acteur du secteur qui fréquente ces élus au quotidien. Les membres du Sedif s'interrogent, du coup, sur un retour en régie publique.» Ce choix, inimaginable il y a peu, fait bien évidemment frémir chez Veolia comme chez Suez. «C'est impossible car cela prendrait des années», veut-on croire chez les premiers. «C'est la pire solution pour nous, mais ça éviterait une disqualification à Veolia», martèle de son côté un cadre de Suez. La guerre des eaux n'a décidément pas fini de faire des remous.

JULES BAER

# Télécabine urbaine La nouvelle solution antibouchons

Mode de transport jusqu''alors réservé aux sports d'hiver, la télécabine débarque en ville. De Bogota jusqu'à Crétel, tour d'horizon des multiples avantages de ces infrastructures, dont les projets se multiplient.

njamber, désenclaver, libérer. Pour les 780 000 habitants de Ciudad Bolívar, un quartier perché du sud de Bogota (Colombie), le câble tendu au-dessus de leurs têtes est comme une ligne de vie. Les quelque 3,5 kilomètres du TransMiCable, cette infrastructure inaugurée en 2019 dans la capitale colombienne, composée de 163 cabines emportant chacune 10 personnes, leur permettent en effet de rallier la vallée en seulement un quart d'heure. Quand les bus publics mettent, eux, plus d'une heure et demie à se frayer un chemin sur la route escarpée reliant le Mirador del Paraíso, situé en haut de la favela, à près de 3 000 mètres d'altitude, à Tunai, la station en contrebas, connectée au réseau de transport urbain de la capitale. Un temps de trajet auquel il faut ajouter une heure, en moyenne, pour traverser une ville parmi les plus congestionnées du monde, assez loin devant Paris et Londres. Mais ces télécabines ne font pas que s'attaquer aux bouchons. Elles contribuent aussi à changer des vies, notamment celles des femmes. «Ciudad Bolívar a toujours vécu avec le cliché de la délinquance. L'équipement nous a permis de faire venir des services publics comme l'aide à l'enfance, l'eau, le gaz ou l'électricité. On a fait des jaloux parmi les autres communautés», confie Mariella Caro de Cadena, 71 ans, considérée comme «l'idole social» historique de ce bidonville.

Cette solution de transport, qui renvoie aux pistes de ski des vacances, vous semble plutôt exotique ? Sachez pourtant qu'elle ne cesse de faire des émules, un peu partout dans le monde, y compris dans nos villes de plaine. C'est ainsi que cet équipement est déjà une réalité à Brest depuis 2016, tandis que Toulouse, métropole parmi les plus embouteillées de France, a inauguré le sien l'an dernier. Saint-Denis de La Réunion a aussi lancé sa desserte en 2022, et prévoit désormais un second câble. En 2025, enfin, quatre communes du Val-de-Marne, dont Crétel,

la préfecture, devraient voir les cabines du Câble C1 se balancer dans leur ciel. Une première dans la région, initiée par Ile-de-France Mobilités (IDFM), l'autorité organisatrice des transports franciliens. La capitale colombienne, elle, compte bien poursuivre sur sa lancée. Le quartier de San Cristóbal, voisin de Ciudad Bolívar, attend l'entrée en service de sa télécabine pour 2026, tandis que la municipalité étudie trois autres lignes. «On recense environ 14 millions de déplacements par jour en ville, dont 5 millions venus de la périphérie. Nous devons continuer d'améliorer ces trajets. La mobilité est d'ailleurs notre plus gros poste de dépense (30% du budget de la ville)», note Deyanira Avila Moreno, responsable de la mobilité du district de Bogota (9,5 millions d'habitants).

## **Le gain de temps de transport par rapport à des trajets en voiture ou en bus atteint jusqu'à trente minutes**

On s'en doute, l'option de la télécabine est en premier lieu adaptée aux territoires enclavés ou à la topographie encaissée. «Le quartier de Ciudad Bolívar regroupe trois petites montagnes qui s'enchaînent, mais entre lesquelles il est difficile de circuler», explique par exemple Thierry Mallet, le PDG de Transdev, l'opérateur français qui cogère la ligne de Bogota avec un partenaire local, le groupe Fanalca. De son côté, le câble de Brest permet de franchir la Penfeld, un petit bras de mer qui avance depuis la rade, tout en survolant l'arsenal militaire, à l'accès restreint. A Toulouse, les 3 kilomètres de la ligne Téléo enjambent la Garonne et ses coteaux, sur son trajet entre l'Oncopole et l'université Paul Sabatier. Une liaison qui ne dure que dix minutes, contre une demi-heure en voiture. Le futur Câble C1, prévu entre Crétel et Villeneuve-Saint-Georges, et directement inspiré du modèle de Bogota (c'est d'ailleurs Transdev qui va l'exploiter), devrait tout autant faciliter la vie des usagers. ➤





## 2019 : BOGOTA

### 25000 PASSAGERS PAR JOUR

Le TransMiCable, première ligne de télécabine de la capitale colombienne, a demandé trois ans de travaux et un budget de 70 millions d'euros. La liaison relie le Mirador del Paraiso, situé à 3000 mètres d'altitude, à la vallée. La population locale peut ainsi effectuer ce trajet en un quart d'heure, contre plus d'une heure et demie avec les bus publics.

## 2022 : TOULOUSE

### 10 MINUTES DE TRAJET

Dans le sud de Toulouse, la ligne Téléo, longue de 3 kilomètres, est entrée en service en 2022. Elle enjambe la Garonne pour relier l'Oncopole, le campus universitaire dédié au cancer, à l'université Paul Sabatier. Le tout en moins de dix minutes, contre trente minutes en voiture. Chacune de ses grandes cabines peut embarquer 34 personnes. Cette infrastructure a coûté 80 millions d'euros.



## 2025 : CRÉTEIL

### UNE CABINE TOUTES LES 30 SECONDES

L'Île-de-France aura aussi son câble urbain, dans le Val-de-Marne. La ligne C1 devrait relier en 2025 la ville de Villeneuve-Saint-Georges à Créteil. Un trajet de 4,5 kilomètres qui en ferait la plus longue télécabine urbaine de l'Hexagone. Avec un budget de 132 millions d'euros, la ligne disposera de cinq stations, toutes accessibles de plain-pied.

## «En France, il y a encore une forme de frilosité de la part des municipalités»

► Le gain de temps espéré par rapport au trajet en bus est d'environ trente minutes. «Il s'agit d'un bassin de vie de 20 000 habitants et de 6 000 emplois, qui est marqué par beaucoup de coupures urbaines, des voies ferrées, des axes routiers. Cela empêche d'avoir un réseau de bus performant. Le câble était donc une solution logique», explique Arnaud Crolais, directeur des infrastructures d'IDFM. Et l'établissement public régional a 12 projets en vue, grâce auxquels il espère encourager le report modal, en convainquant les usagers d'abandonner leur voiture. Le Câble C1 testera ainsi, durant ses premiers mois de fonctionnement, le transport de vélos et de trottinettes dans ses cabines.

### Pour la future liaison francilienne, les riverains ont demandé que la ligne du câble soit relevée par endroits

En plus d'être vert, le transport par câble a pour avantage son coût de construction, ultracomptétif (lire l'infographie ci-dessous). A 30 millions d'euros par kilomètre de ligne, la télécabine de Crétel se situe pile dans la moyenne de ce type d'équipement. Mais, à Saint-Denis de La Réunion, le groupe isérois Poma a réussi à faire encore moins cher : 50 millions d'euros pour les 2,7 kilomètres de la liaison Papang, qui plus est achevée en quelques mois. Cet avantage à la construction permet de maintenir des tarifs bas : du côté de Bogota, où le projet de métro joue l'arlésienne, les utilisateurs du TransMiCable ne déboursent que 50 centimes, à peu près autant que pour un trajet en bus.

Peu coûteux, ces chantiers n'en restent pas moins des défis techniques. La construction de la liaison de Bogota s'est par exemple étalée sur trois ans. «Tous les pylônes ont été transportés par la route, le câble a été construit pièce par pièce. C'est totalement différent d'une ligne sur un domaine skiable, qui nécessite à peu près 3 000 heures d'opération. Ici, il a fallu près de 7 000 heures, car l'accès

était bien plus difficile», raconte Juan Sebastian Lopez, le chef de ce projet chez le fabricant autrichien Doppelmayr. En réalité, chaque système de transport par câble répond à son propre ensemble de paramètres. «Mais, en général, le génie civil absorbe les deux tiers du budget», détaille un ingénieur spécialiste des transports.

Malgré leurs nombreux atouts, ces aménagements ne sont toutefois pas taillés pour résoudre tous les problèmes de transport. Ils sont ainsi plutôt adaptés aux solutions dites de «bout de ligne», comme dans le cas du C1 francilien, qui se greffera au terminus de la ligne 8 du métro parisien, ainsi qu'à la future ligne 15 du Grand Paris. Difficile, en effet, de les utiliser comme moyen de transport massif. A Saint-Denis de La Réunion, le Papang ne fait transiter par exemple que 6 000 passagers par jour, entre mer et montagne. Et le futur C1 devrait afficher une capacité de 1 600 voyageurs par heure, bien loin des 2 000 par rame de RER! «Les télécabines sont un marché en plein essor en Amérique du Sud, même si la limite du modèle est sa capacité en matière de voyageurs», confirme de son côté Juan Sebastian Lopez.

Comme toute nouvelle infrastructure, ces liaisons ne sont par ailleurs pas sans susciter l'opposition des riverains. Du côté de Crétel, les inquiétudes ont porté sur le bruit des cabines et du câble les transportant. Des études ont été diligentées, qui ont prouvé que la nuisance n'exéderait pas le bruit ambiant (les villes desservies se situant tout de même dans le couloir aérien d'Orly ou à sa proximité). Les habitants s'inquiètent sinon pour leur confort visuel, quand ce n'est pas pour leur intimité. «A la demande de certaines associations de riverains, qui ne voulaient pas avoir une cabine au-dessus de leurs têtes ou face à leurs fenêtres, nous avons travaillé pour éléver la ligne par endroits. Et décidé de renforcer l'opacité du bas de la cabine», détaille Arnaud Crolais. IDFM souligne par ailleurs que la liaison devrait particulièrement bien s'insérer dans le paysage. «Si l'on voit beaucoup de projets de câbles germer à l'international, en France, il y a encore une forme de frilosité de la part des municipalités. Mais les opérateurs commencent à avoir des équipes formées, et il pourrait y avoir un effet d'entraînement», estime de son côté Vincent Mahuteau, directeur adjoint du département offres et services de transport chez Systra, une société d'ingénierie. Le voyage insolite offert par ces télécabines pourrait même séduire un public inattendu, celui des touristes. D'ailleurs, qui aurait parié, il y a seulement quelques années, que l'on croiserait des visiteurs étrangers dans le barrio de Ciudad Bolívar ?

SÉBASTIEN POMMIER

### LE TRANSPORT PAR CÂBLE, UNE OPTION TRÈS COMPÉTITIVE



BUS SUR VOIE DÉDIÉE  
**20 M€/km**



TÉLÉCABINE  
**30 M€/km**



TRAMWAY  
**50 M€/km**



MÉTRO  
**250 M€/km**

Coût de construction de 1 kilomètre d'infrastructure, en millions d'euros (hors matériels).

## INFLATION

# Amélioration en vue sur le pouvoir d'achat

Depuis deux ans, les prix ont augmenté plus rapidement que les salaires. Mais la situation est en train de s'inverser. Une bonne nouvelle pour le budget des ménages.

**L**a forte demande de biens de consommation au sortir de la crise sanitaire, puis la guerre en Ukraine et la flambée du prix de l'énergie ont propulsé l'inflation à plus de 6% début 2023, alors qu'elle n'était encore que de 1,5% au deuxième trimestre 2021. Dans le même temps, les salaires n'ont pas suivi la hausse des prix : la progression du salaire mensuel de base (hors primes) a été limitée à 4,7% au premier trimestre 2023 et celle du salaire moyen par tête (avec primes) à 5,3%. En conséquence, le salaire réel moyen des Français, c'est-à-dire une fois l'inflation retranchée, est en baisse depuis plusieurs trimestres (la durée de cette baisse diffère légèrement selon que l'on considère ou non les primes). Avec à la clé un pouvoir d'achat en berne.

Ce décalage temporel entre l'évolution des prix et des salaires n'est pas une surprise. En effet, les salaires réagissent toujours avec un délai de plusieurs trimestres à l'inflation. Cette dernière peut varier soudainement, par exemple à la suite d'une brusque variation du prix de l'énergie, mais pas les salaires, qui sont renégociés sur une base annuelle dans la plupart des entreprises (le Smic, indexé sur l'inflation, varie quant à lui plusieurs fois par an). Le décalage s'observe d'ailleurs aussi bien à la hausse qu'à la baisse. En 2020, par exemple, la progression des salaires n'a que faiblement ralenti en fin d'année, alors que l'inflation reculait sensiblement du fait de la crise sanitaire. Dans les faits, les salaires sont globalement «indexés» sur l'inflation, mais cette indexation n'est ni immédiate ni strictement égale à celle-ci.

Depuis le deuxième trimestre 2023, le mouvement respectif des salaires et des prix est en train de s'inverser : les hausses de salaires restent dynamiques alors que l'inflation diminue nettement, conduisant à une stabilisation du salaire réel (inflation comprise). Cet «effet ciseaux» devrait se poursuivre. Fin 2023, puis en 2024, il est probable que la progression des salaires devienne plus forte que l'inflation. Toujours pour la même raison : les salaires réagissent avec retard à l'inflation.

Une fois les hausses de salaires annuelles actées, elles ne seront plus renégociées à court terme alors que l'inflation peut, elle, connaître des variations soudaines. Ainsi, le même mécanisme de décalage temporel qui avait joué contre le pouvoir d'achat des salariés depuis deux ans devrait dorénavant fonctionner en sa faveur.

Ce scénario plutôt optimiste semble soutenu par l'expérience des chocs inflationnistes passés. En étudiant des dizaines d'exemples dans le monde entier depuis les années 1960, le Fonds monétaire international (FMI) montre dans un article publié en 2022 et intitulé «Wage-Price Spirals: What is the Historical Evidence?» (Spirales salaires-prix : quelles sont les preuves historiques, NDLR) que les épisodes d'inflation se caractérisent dans un premier temps par une perte de salaire réel (inflation supérieure à la progression des salaires), puis dans un second temps par un rebond du salaire réel (progression des salaires supérieure à l'inflation). A partir de mi-2023, la France semble bien être entrée dans cette seconde phase du processus, qui devrait conduire, si l'on en croit les exemples passés, à compenser les pertes de salaire réel

enregistrées depuis 2021.

Quant au risque de «boucle prix-salaires» – une situation dans laquelle la progression des salaires alimente en retour l'inflation dans un phénomène auto-entretnu –, il semble davantage être l'exception que la règle, d'après les exemples passés étudiés par le FMI. Le scénario central est par conséquent celui de salaires qui continuent de progresser aux alentours de 4% en rythme annuel fin 2023 et en 2024, alors que l'inflation retomberait progressivement sous les 3%. La France reviendrait en 2025 à une situation plus «normale», avec des prix et des salaires qui retrouveraient une progression aux alentours de 2% par an. A moins que les aléas de la géopolitique et des prix des matières premières, par nature incertains, ne provoquent un nouveau choc. Le rebond récent du prix du pétrole indique d'ailleurs que, en matière de prévision d'inflation, la prudence reste toujours de mise.



**Par Sylvain Bersinger,**  
chef économiste chez Asterès



CRÉDIT : BMW

La **Neue Klasse** de BMW donne un avant-goût des véhicules électriques qui circuleront bientôt sur nos routes.

## TENDANCE

# QUAND L'AUTOMOBILE VA, TOUT VA

**Si les chiffres de vente de véhicules neufs demeurent au beau fixe, le durcissement des malus inquiète les constructeurs. L'urgence est à l'optimisation énergétique des véhicules hybrides comme électriques.**

On n'y croyait plus, mais les chiffres parlent d'eux-mêmes. Après un mois d'août exceptionnel, la rentrée scolaire suit la même tendance haussière : les ventes d'automobiles neuves poursuivent une progression à deux chiffres. Selon les données de la Plateforme automobile (PFA), 156 303 voitures ont été écoulées en septembre 2023 (+ 10,7 %). Et les utilitaires légers ne sont pas en reste avec un bond de 7,3 % des immatriculations. Et une fois encore, ce sont les constructeurs tricolores qui prennent la part du lion avec plus de 50 % de part de marché en additionnant les ventes de Stellantis et de Renault. Signe des temps, les modèles électriques ne cessent de gagner des positions en cumulant désormais 19 % des transactions quand leurs alter ego hybrides poursuivent leur progression dans le cœur des Français (34 % des ventes). Si bien que l'on compte en septembre plus de véhicules hybrides imma-

triculés que de voitures à essence et plus d'hybrides rechargeables que de modèles à motorisation diesel. Un tournant qui favorise la percée de nouveaux constructeurs asiatiques comme Voyah,

**LES CONSTRUCTEURS TRICOLORES PRENNENT LA PART DU LION AVEC PLUS DE 50 % DE PART DE MARCHÉ.**

BYD, Leapmotor ou encore Avatr. Et pour percer, ces nouveaux entrants jouent à plein la surenchère technologique

gique en matière de connectivité comme de motorisation. L'objectif étant de s'inviter au bal des prétendants en Europe. À cet effet, ils ont présenté leurs champions au dernier salon de Munich, histoire de marquer les esprits face aux géants allemands (voir pages suivantes). Mais c'est bien BMW qui s'est particulièrement illustré par son approche très avant-gardiste de l'automobile. Ainsi, sa \*\*\*

**1/4**  
du marché français  
des véhicules pour les particuliers  
(cumul des neufs premiers 2023)  
tourne à l'électricité (véhicules  
électriques et hybrides)  
ou à l'hydrogène.

Source : PFA



**13 millions**

de personnes travaillent dans le secteur automobile en 2023, ce qui représente 7 % de l'emploi total dans l'Union européenne.

Source : ACEA



CRÉDIT : BMW

**37,73 %**

c'est la part de marché des véhicules d'entreprise à motorisation diesel. Les véhicules à essence prennent la seconde place du classement sur les huit premiers mois de l'année 2023.

Source : Aval Mobility Observatory

... future génération de véhicules électriques, labellisée Neue Klasse, donne un avant-goût du futur avec notamment de l'impression 3D pour les feux, l'emploi de tissu en corde au lieu du cuir pour réduire l'empreinte carbone ou encore l'usage de cellules rondes pour améliorer la densité énergétique des batteries, et donc l'autonomie générale du véhicule. Et ce dernier point

**LE BARÈME DU MALUS VA CHANGER DÈS LE 1<sup>ER</sup> JANVIER 2024, DE QUOI GREVER LES BUDGETS DES ENTREPRISES COMME DES PARTICULIERS.**

s'avère crucial tant les réglementations nationales se durcissent. Ainsi, en France et dans l'attente d'un prochain vote parlementaire, le barème du malus va changer dès le 1<sup>er</sup> janvier 2024. De quoi grever les budgets des entreprises comme des particuliers. En effet, selon le projet de loi de Finances 2024, le plafonnement du malus à 50 % du montant d'acquisition du véhicule est supprimé tout comme le montant du plafond maximal de malus initialement fixé à 50 000 euros. Résultat, pour un véhicule émettant plus de 193 grammes de CO2/km, le malus passe de 17 490 euros à 60 000 euros ! Et ce n'est pas tout : il va falloir compter aussi sur l'évolution du malus au poids. Ainsi, à partir de 1,6 tonne, chaque kilogramme supplémentaire sera taxé de 10 à 30 euros y compris les véhicules hybrides rechargeables (à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2025), jusqu'alors épargnés. Pour minorer cette taxe, une seule option demeure : dépasser une autonomie en ville, en mode tout électrique, de 50 kilomètres. La course à l'optimisation énergétique des véhicules électriques comme hybrides est plus que jamais lancée. ■

## LES FLOTTES D'ENTREPRISE SE MAINTIENNENT

En août, le marché des véhicules d'entreprise a enregistré une croissance significative de 32,85 %, totalisant 53 084 immatriculations de véhicules particuliers (VP) et de véhicules utilitaires légers (VUL). Toujours selon l'Aval Mobility Observatory, sur huit mois et malgré une journée de travail en moins par rapport à l'année précédente, le marché des entreprises a affiché une progression de +16,32 %, avec 520 384 immatriculations. Il s'est même rapproché légèrement de ses niveaux prépandémiques en 2019, avec seulement 58 026 immatriculations (VP + VUL) de moins pour égaler ces chiffres.

## BUSINESS

# LES CONSTRUCTEURS CHINOIS À L'ASSAUT DU MARCHÉ EUROPÉEN

À l'occasion du dernier salon de la mobilité de Munich, qui s'est tenu du 5 au 10 septembre 2023, les visiteurs ont pu découvrir de nombreux vélos et autres tricycles électriques, mais aussi une sélection de voitures à motorisation propre. Si les stands des constructeurs allemands comme BMW, Mercedes et Volkswagen ont fait recette, c'était sans compter sur la venue de plusieurs jeunes marques chinoises bien décidées à se faire connaître en Europe. Voici une sélection de quatre modèles dont les géniteurs restent encore inconnus du public occidental, mais certainement plus pour très longtemps. De la citadine à la berline, elles mettent toutes en avant un haut niveau d'équipements et une ligne très affûtée. Revue de détail.



CRÉDIT: DONGFENG

## BYD Dolphin, la compacte au grandes ambitions

Cet autre constructeur chinois, peu connu dans nos contrées, affiche de solides ambitions en talonnant déjà Tesla, le leader mondial des autos électriques. Cette voiture compacte de 4,29 mètres se place en concurrente de la Renault Mégane E-tech avec une capacité de chargement plus limitée (345 litres de coffre), mais un prix de vente et un niveau d'équipement convaincants. Elle abat le 0-100 km en 7 secondes, affiche une autonomie théorique de 427 km, offre une sellerie en cuir végétal flatteuse et propose d'éclairer l'habitacle par un généreux toit ouvrant panoramique en verre.



CRÉDIT: BYD

## Voyah Free, le SUV chic et propre

Cette marque chinoise haut de gamme a fait son apparition en 2020. C'est une entité du groupe Dongfeng (127 000 salariés) qui produit pour Dacia, le véhicule électrique Spring. Avec le Free, on change d'univers en jouant la carte des performances et du luxe. Motorisation électrique confortable (489 ch) à 4 roues motrices, généreuse autonomie (630 km), suspension pneumatique adaptative, toit panoramique et moult assistances électroniques (freinage, aide au stationnement, vision nocturne...) sont au menu de ce grand SUV.



CRÉDIT: AVATR

## Leapmotor T03, son terrain de jeu c'est la ville

L'histoire de ce constructeur chinois est récente (2015) ce qui ne l'empêche pas d'afficher déjà à son catalogue 4 modèles, de la citadine à la berline. La T03 boîte dans la catégorie poids plume. Petit prix, petit volume (coffre de 210 litres), petit moteur (109 ch), mais grand équipement de série: radars avant/arrière, toit panoramique, volant cuir, rétroviseurs électriques, climatisation manuelle, l'écran tactile 10,1 pouces avec GPS, feux automatiques... Aurait-elle tout d'une grande ? Pas la vitesse en tout cas, limitée à 130 km/h.



CRÉDIT: LEAPMOTOR

## Avatr 12, la berline futuriste

Ce constructeur, né de l'alliance entre Changan, Huawei et CATL, joue à fond la carte futuriste avec une berline de 5 mètres de long. Propulsé par deux motorisations électriques au choix (312 ch et 586 ch), ce véhicule mise tout sur l'épure avec notamment des poignées de porte et un aileron escamotables. Le cockpit est du même acabit avec une planche de bord constituée d'un seul écran panoramique (35,4 pouces), d'un toit en verre electrochrome et de sièges en cuir Nappa.



THE  
iX1



100% ÉLECTRIQUE

Consommation d'énergie électrique de la BMW iX1 : 16,1 – 17,8 kWh/100 km. Autonomie en mode électrique : jusqu'à 438 km\*. Depuis le 1er septembre 2018, les véhicules légers neufs sont réceptionnés en Europe sur la base de la procédure d'essai harmonisée pour les véhicules légers (WLTP), procédure d'essai permettant de mesurer la consommation de carburant et les émissions de CO<sub>2</sub>, plus réaliste que la procédure NEDC précédemment utilisée. BMW France, S.A. au capital de 2 805 000 € - 722 000 965 RCS Versailles - 5 rue des Herons, 78180 Montigny-le-Bretonneux. \*Valeurs provisoires, les valeurs définitives seront disponibles auprès de BMW France dès la commercialisation desdits modèles.



Au quotidien, prenez les transports en commun. #SeDéplacerMoinsPolluer

Dans la série TV «Lois et Clark, les nouvelles aventures de Superman», le célèbre super-héros cache son identité sous les traits d'un journaliste mais pas son aide aux œuvres de bienfaisance...



## Faut-il parler de ses engagements caritatifs ?

S'investir dans une association est parfaitement louable et mérite le respect. Est-il pour autant souhaitable d'en faire l'étalage ? Pas sûr.

LAURENT TYLSKI, DG DU CABINET ACTEO CONSULTING

**Oui** Le chiffre est éloquent. Selon un sondage Harris Interactive paru l'an dernier, près de la moitié des Français s'impliquent dans des associations, en faisant des dons ou, mieux, en agissant comme bénévole. Aide aux personnes défavorisées, soutien aux malades ou à la recherche médicale, défense de l'environnement... Les nobles engagements ne manquent pas. Il est normal d'en être fier et de vouloir en parler à ses collègues de travail. En outre, cette conversation permettrait de faire découvrir une facette inédite (et positive !) de sa personnalité, à laquelle l'entourage professionnel ne s'attend peut-être pas. Plus prosaïquement, ce sera enfin l'occasion de faire avancer une cause à laquelle on croit. Bien des entreprises, soucieuses de leur image de marque, sont prêtes à soutenir les initiatives solidaires de leurs salariés, en les mettant par exemple en avant sur leur intranet, voire en y participant financièrement. Autant profiter de la situation.

**75%**

des salariés  
oseraient parler au  
bureau de leurs  
activités caritatives.

**52%**

ne seraient pas  
génés du tout que  
des collègues  
fassent de même.

**31%**

n'apprécieraient pas  
que des collègues les  
poussent à s'engager  
dans leurs activités.

**Non** Bien sûr, les discussions au bureau n'ont aucune raison de se cantonner à des échanges professionnels. A force de partager ses journées avec les mêmes personnes, il est normal de connaître un peu leur vie privée, ou de se dévoiler soi-même. En revanche, évoquer en détail ses actions charitables est risqué. Les membres de l'équipe ou le manager s'interrogeraient sans doute sur les intentions cachées de ce témoignage. Est-ce sans arrière-pensée ? N'y aurait-il pas la volonté de se faire mousser à peu de frais ? On reprocherait alors une certaine vantardise au salarié bavard. Dans le même genre, mieux vaut éviter de passer dans les couloirs en faisant la quête pour telle ou telle association. D'une part, tout le monde ne sera pas forcément d'accord avec la cause défendue, même si elle est louable ; d'autre part, certaines personnes ayant donné pour ne pas paraître radines pourraient ne pas apprécier de s'être fait forcer la main.

Source : sondage YouGov, septembre 2023.

# Que faire si... mon patron me compare à mon prédecesseur ?

Il n'est pas toujours simple d'être légitime aux yeux de son manager quand on démarre un nouveau job. Surtout quand la personne remplacée était très appréciée en interne.



C'est une inquiétude partagée par bien des salariés entamant un nouveau job : vont-ils réussir à faire oublier leur prédecesseur ? Aux yeux des collègues, mais surtout de leur boss. L'affaire sera d'autant plus ardue que l'ex-collaborateur était apprécié aussi bien pour sa personnalité que pour ses performances. C'est humain, le manager va être tenté de se lancer dans des comparaisons. Pas de souci si cela ne dure qu'un temps. Plus ennuyeux si la personne partie est citée en exemple à tout bout de champ. Se braquer serait malvenu : le nouvel arrivant se verrait

qualifié de jaloux ou d'aigri. Ne rien dire n'est pas non plus souhaitable, au risque de passer pour le maillon faible. Que faire ?

Tout va dépendre des raisons qu'a le N+1 de cultiver la nostalgie. Est-ce une question de caractère ? Tant que les relations restent cordiales, ce n'est pas grave. Car le temps sera un allié précieux. Plus les mois passeront, plus le souvenir de l'ancien salarié se dissipera. «On pourra d'ailleurs évoquer avec son patron ce qu'il appréciait chez lui», juge Stéphanie Roels, directrice du cabinet Elysée Coaching. Cela permettra de mieux saisir ce qu'il attend d'un collaborateur. Inutile pour autant de modifier

son comportement, ce serait puéril. «Des caractères différents sont légitimes pour un même poste, souligne notre spécialiste. Le manager doit s'y faire.» Il l'acceptera à plus forte raison si les résultats sont là. Dans le cas contraire, les remarques désobligeantes se multiplieront. Au nouvel arrivant de prouver alors que ses difficultés ne sont pas liées à sa personne. Sous-entendu : le prédecesseur n'aurait pas fait mieux. La conjoncture a par exemple changé ou les moyens alloués ne sont pas les mêmes. Bien sûr, cela n'empêchera pas de devoir redresser la barre rapidement...

**HÉLOÏSE UBERTI**

ILLUSTRATION: TIMOTHY DURAND POUR CAPITAL



### PATRIMOINE - SANTÉ - ASSURANCE

# Dons manuels, responsabilité civile, garantie accident de la vie

#### Le suicide est-il exclu d'un contrat «garantie accident de la vie»?

→ Monsieur E. s'est donné la mort, laissant pour lui succéder sa veuve et deux enfants. Il avait souscrit, dix ans auparavant, un contrat dénommé «accident de la vie», contenant une clause excluant le suicide des garanties. La famille peut-elle tout de même obtenir une indemnisation ?

#### La réponse de l'avocat

→ L'article L132-7 du Code des assurances prévoit que, si l'assuré se donne la mort au cours de la première année du contrat, alors l'assurance en cas de décès est «de nul effet». Le texte ajoute que le risque de suicide doit être couvert explicitement par l'assurance en cas de décès à compter de la deuxième année du contrat. Cela vaut pour certains contrats, comme l'assurance emprunteur par exemple, mais pas pour les contrats dits «garantie accident de la vie», qui ne couvrent à proprement parler que les... accidents. La Cour de cassation explique donc (2<sup>e</sup> chambre civile, arrêt n° 21-17.681 du 9 février 2023) que le suicide, un an après ou plus, n'a jamais de caractère accidentel, et qu'en conséquence «il n'est pas, sauf stipulation contraire, couvert par les contrats garantissant les accidents corporels». La garantie stipulée au contrat d'assurance souscrit par monsieur E. n'est donc pas due à son conjoint et à ses enfants si ce contrat ne couvre que les accidents, ce qui est généralement le cas des contrats dits «garantie accident de la vie».

#### Quelle est la responsabilité du notaire en cas de non-déclaration de contrats d'assurance vie au fisc?

→ Madame E. a été désignée, par sa tante, bénéficiaire de contrats d'assurance vie dont des versements ont été effectués après 70 ans. Ces primes d'assurance sont donc assujetties aux droits de succession. Suite au décès de sa tante, l'assureur n'a pas informé le notaire de l'existence de ces contrats d'assurance, qui ne les a donc pas déclarés à l'administration fiscale. Suite à un redressement fiscal, madame E. a assigné le notaire en indemnisation de son préjudice. Lequel rejette la faute sur l'assureur, qui indique qu'il a porté toutes ses informations à la connaissance de madame E., qui n'a

pas daigné ouvrir ses courriers. La responsabilité du notaire peut-elle être engagée ?

#### La réponse de l'avocat

→ L'article L132-8 du Code des assurances prévoit que, lorsque l'assureur est informé du décès de l'assuré, il est tenu de «rechercher le bénéficiaire et, si cette recherche aboutit, de l'aviser de la stipulation effectuée à son profit» et de lui communiquer la date de souscription des contrats. Si l'assureur ne s'acquitte pas de cette tâche, il manque à son obligation de recherche et commet une faute susceptible d'engager sa responsabilité. La Cour de cassation ne retient pas la faute de l'assureur, qui a informé sa cliente mais pas le notaire (1<sup>re</sup> chambre civile, arrêt n° 21-20.272 du 13 avril 2023). L'assureur n'est pas tenu de porter à la connaissance du notaire, qui ne lui en avait pas fait la demande, l'existence des contrats d'assurance sur la vie souscrits par la «de cuius» (personne dont la succession est ouverte, NDLR), explique la Cour. Le notaire de madame E. verra sa responsabilité engagée puisqu'il aurait dû se renseigner auprès de l'assureur sur l'existence de contrats d'assurance vie.

#### Quand est-il possible de bénéficier d'un différé de paiement des droits de mutation pour des dons?

→ Lors d'un contrôle de l'administration fiscale, madame T. révèle avoir été la bénéficiaire d'un certain nombre de donations (dons manuels). Elle les déclare et demande à bénéficier de l'option de l'article 635 A du Code général des impôts, qui permet de déclarer les dons manuels de plus de 15 000 euros (ce qui est le cas ici) un mois après le décès du donateur plutôt qu'un mois après leur révélation. Et, de fait, d'obtenir un différé dans le paiement des droits de donation. Peut-elle en bénéficier ?

#### La réponse de l'avocat

→ L'article 635 A du Code général des impôts dispose que, «pour les dons manuels dont le montant est supérieur à 15 000 euros,

la déclaration doit être réalisée dans le délai d'un mois qui suit la date à laquelle le donataire a révélé ce don à l'administration fiscale ou, sur option du donataire lors de la révélation du don, dans le délai d'un mois qui suit la date du décès du donateur». Ici, comme la révélation des dons avait été faite

lors d'un contrôle fiscal, l'administration considérait que l'option n'était plus ouverte et que la bénéficiaire des donations devait payer les droits de mutation afférents dans le mois qui suivait leur révélation, à savoir dans le mois qui suivait le contrôle. La Cour de cassation donne raison à l'administration (chambre commerciale, arrêt n° 20-16.700 du 25 janvier 2023) et rappelle «qu'une telle option est exclue lorsque la révélation est la conséquence d'une réponse du donataire à une demande de l'administration ou d'une procédure de contrôle fiscal».



**Barthélémy Lemiale**,  
avocat à la Cour, associé du  
cabinet Valmy Avocats

la conséquence d'une réponse du donataire à une demande de l'administration ou d'une procédure de contrôle fiscal.

#### Si un enfant se noie dans la piscine de son voisin, ce dernier est-il responsable?

→ Un enfant de 2 ans et demi échappe à la surveillance de ses parents, s'introduit dans la propriété (non close) de voisins et se noie en tombant dans la piscine. Les parents de l'enfant peuvent-ils agir en responsabilité civile contre leurs voisins ?

#### La réponse de l'avocat

→ L'enquête a révélé que les normes de sécurité en vigueur étaient respectées, puisque les propriétaires avaient fait installer une bâche de sécurité rigide. Elle n'avait cependant pas été replacée sur la piscine, puisqu'ils étaient à l'intérieur de leur maison et comptaient se baigner plus tard. La Cour de cassation a estimé (2<sup>e</sup> chambre civile, arrêt n° 21-18.713 du 9 mars 2023) que les propriétaires ne pouvaient pas être tenus pour responsables de la mort de l'enfant. Ils ne pouvaient pas «envisager la présence d'un jeune enfant sur leur propriété, de surcroît sans ses parents». Ces derniers ne peuvent donc pas prétendre à une indemnisation de la part des propriétaires de la piscine.

ABONNEZ-VOUS À  
**Capital**

## LÉGISLATION DU TRAVAIL

# Durée maximale de travail

**Un salarié travaillant plus que la durée quotidienne autorisée subit-il nécessairement un préjudice ?**

► Licenciée pour faute lourde par un établissement hospitalier, une préparatrice en pharmacie saisit la justice. Elle réclame notamment des dommages et intérêts pour avoir travaillé à plusieurs reprises au-delà de la durée légale maximale autorisée de dix heures par jour. La cour d'appel rejette la requête de la salariée au prétexte qu'elle n'a pas démontré avoir subi un préjudice. Mais la Cour de cassation n'est pas de cet avis<sup>(1)</sup>.

### La réponse de l'avocat

► Il y a une vingtaine d'années, la Cour de cassation a provoqué un bel émoi dans les entreprises en créant le principe du préjudice «nécessaire».

Traduction : un salarié pouvait obtenir des tribunaux des indemnités au seul constat que son employeur n'avait pas respecté ses obligations légales. Peu importe que cela ne lui ait pas causé de tort, aucune preuve n'était à fournir. Mais cette jurisprudence a été revue en 2016. Dans une affaire où une personne n'avait pas eu dans les temps ses bulletins de paie, la Cour de cassation a décidé de laisser le soin aux cours d'appel d'apprécier souverainement l'existence ou non du préjudice invoqué par le salarié. Charge à ce dernier d'apporter de nouveau des preuves tangibles. Ces dernières années, la Cour de cassation a encore revu sa position. Certaines obligations enfreintes par l'employeur peuvent entraîner sa condamnation automatique sans que le collaborateur ait à fournir de preuve du dommage subi. Tout dépendra des conséquences pouvant résulter de leur non-respect. Ce sera le cas, par exemple, pour ce qui touche à la protection et à la santé des personnes. D'où la décision des juges ici : le respect de la durée maximale du travail est à l'évidence un facteur important pour veiller à la santé des employés.

(1) Cass. soc., 11.05.2023, n° 21-22.281.



**Jérôme Bénéteau,**  
avocat associé du cabinet  
Fromont Briens



**5 mois offerts**  
soit 39%  
d'économie



12 numéros  
+  
6 hors-série  
par an

ABONNEZ-VOUS EN LIGNE  
SUR PRISMASHOP.FR

Directement sur :

[www.prismashop.fr/CAPHN386](http://www.prismashop.fr/CAPHN386)

**OFFRE ANNUELLE<sup>®</sup>**

12 numéros + 6 Hors-série

**5 MOIS offerts**

**69€90 par an**  
au lieu de 115,80€

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

\*Informations obligatoires, à défaut votre abonnement ne pourra être mis en place. (1) 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.

# RÉFORME DES RETRAITES

## Qui sont les gagnants, qui sont les perdants ?

Globalement, tout le monde, ou presque, va devoir travailler plus longtemps. Mais, en contrepartie, les pensions seront aussi plus élevées. Alors, faut-il se plaindre ou se réjouir? Les points clés de la réforme, nos simulations, les bons placements pour la retraite... Notre dossier fait le tour de la question.



### Sommaire

Page 90

Interview  
**«Les femmes vont être plus nombreuses à devoir travailler plus longtemps»**

Page 92

Profil par profil  
**Les 5 points clés de la réforme**

Page 106

PER  
**7 critères pour séparer le bon grain de l'ivraie**

Page 114

Le match  
**PER ou assurance vie, à chaque âge ses priorités**

Page 116

Immobilier  
**Peut-on encore s'y fier pour préparer sa retraite?**



## La part des gagnants et des perdants<sup>(1)</sup>

	HOMMES			FEMMES		
	PERDANTS	NEUTRES	GAGNANTS	PERDANTES	NEUTRES	GAGNANTES
Né(e) en 1966	<b>62%</b>	21%	17%	<b>52%</b>	21%	27%
Né(e) en 1972	<b>39%</b>	35%	26%	<b>37%</b>	30%	33%
Né(e) en 1984	25%	<b>45%</b>	30%	27%	32%	<b>41%</b>

(1) Calculée sur le montant des pensions cumulées sur l'ensemble de la période de retraite.

## Les effets de la réforme ne sont pas toujours... ceux que l'on croit !

Effets sur...	Nés en 1966		Nés en 1972		Nés en 1984	
	HOMMES	FEMMES	HOMMES	FEMMES	HOMMES	FEMMES
... l'âge de départ	+6,2 mois	+7,5 mois	+5,5 mois	+7,8 mois	+4,6 mois	+7,3 mois
... le montant de la pension au moment du départ	+0,7%	+1,9%	+1,4%	+2,5%	+1,7%	+3,4%
... le montant cumulé des pensions sur toute la retraite	-1,1%	-0,8%	0%	+0,1%	+0,7%	+1%

La réforme repousse l'âge légal de 62 à 64 ans. Mais nous n'allons pas tous devoir travailler deux ans de plus ! En fait, nous prolongions déjà notre activité au-delà de l'âge légal pour avoir tous les trimestres nécessaires afin d'obtenir le taux plein. Résultat, il faudra en moyenne travailler seulement 8 mois de plus au maximum.

## Les plus petites pensions sont gagnantes

Niveau de pension mensuelle	Nés en 1966	Nés en 1972	Nés en 1984	RÉSULTAT
Pension inférieure à 850 euros	+4,7%	+7,2%	+12%	<b>GAGNANTS</b>
Pension entre 850 euros et 1350 euros	+0,1%	+1%	+3,1%	<b>GAGNANTS</b>
Pension entre 1350 euros et 2000 euros	-1,7%	-0,7%	-0,2%	<b>PERDANTS</b>
Pension supérieure à 2000 euros	-1,9%	-1,2%	-1,1%	<b>PERDANTS</b>

Si l'on cumule les montants des pensions reçus pendant toute la durée de la retraite, les plus modestes sont gagnants. Quiconque né en 1984, qui aurait au moins de 850 euros de pension avant la réforme, touchera 12% de plus.

Source: Drees

**N**elly enrage de devoir travailler plus longtemps. Cette Grenobloise de 60 ans, salariée chez une fleuriste du centre-ville, était pourtant tout près du but ! « Il me restait deux ans à faire mais, avec la réforme Macron, j'en prends pour neuf mois de plus », déplore-t-elle. Comme beaucoup de Français, elle garde un souvenir ému des années Mitterrand et de la retraite à 60 ans. Qui se souvient en revanche que le Conseil national de la résistance, à la sortie de la Seconde Guerre mondiale, a construit notre système de retraite avec un âge légal de départ à... 65 ans ? « En 1981, j'avais 18 ans et j'ai voté pour François Mitterrand parce qu'il avait promis les radios libres, pas pour la retraite à 60 ans. Malgré tout, c'est devenu un acquis social auquel j'étais attachée et qui me paraissait intangible », poursuit Nelly. Sa conscience politique est une première fois ébranlée en 2010 avec la réforme Woerth, qui recule l'âge légal à 62 ans. « J'ai beaucoup

battu le pavé à ce moment-là. La réforme est passée, nous avons perdu, mais je pensais qu'après l'effort consenti on n'y reviendrait plus », regrette la fleuriste. Las, avec la réforme Dussopt-Macron, nous entrons dans l'ère nouvelle de la retraite à 64 ans !

### Avant la réforme, beaucoup de personnes quittaient déjà la vie active après 62 ans

Chaque fois qu'un gouvernement touche à l'âge légal de la retraite, les Français s'arc-boutent. Les réformes Balladur en 1993 ou Touraine en 2014 sont passées presque inaperçues en comparaison. « Normal, explique Franck Morel, avocat associé chez Flichy Grangé et ex-conseiller social d'Edouard Philippe à Matignon, parce qu'elles touchaient les trimestres et la durée de cotisation. Au final, on doit aussi travailler davantage, mais c'est moins binaire. Alors qu'avec le recul de l'âge légal, tout le monde comprend instantanément ce qui se passe et ça déchaîne fatalement les passions. » Cela a été vrai en 2010 comme

en 2023 ! Jamais les rangs des manifestations n'avaient été aussi fournis. « Dans le champ des réformes sociales, les plus grosses jamais comptabilisées ont en effet eu lieu en 2010 avec trois journées qui ont dépassé le million de personnes dans la rue, et même quatre journées de ce type en 2023 », rappelle Bernard Vivier, directeur de l'Institut supérieur du travail.

Naturellement, une réforme des retraites qui vise à remettre les comptes dans le droit chemin fait des perdants. N'entraîne-t-elle que cela ? Cela dépend de votre angle d'observation. En matière de durée de travail, c'est sûr, tout le monde est perdant et va devoir travailler davantage, à quelques rares exceptions près (les personnes invalides ou inaptes au travail, par exemple, conservent l'âge légal précédent de 60 ou 62 ans). Va-t-on pour autant tous devoir travailler deux ans de plus ? Non, nous dit la direction de la recherche des ministères sociaux, la Drees. Pour ceux qui sont nés en 1966, le surplus de travail nécessaire ne serait en moyenne que de 6,9 mois, de 6,7 mois pour ceux nés en 1972 et de 6 mois

## Cadre ou non-cadre : quelle pension toucherez-vous ?

### Cas n° 1 : homme non cadre

Début de carrière à 20 ans,  
revenu en fin de carrière : 2800 euros net

né en 1966

né en 1984

#### Pension avant la réforme

à 62 ans : 1816 euros	à 62 ans : 1741 euros
-----------------------	-----------------------

à 63 ans et 6 mois : 1957 euros	à 64 ans : <b>1948 euros</b>
------------------------------------	------------------------------

#### Pension après la réforme

à 62 ans : impossible	à 62 ans : impossible
-----------------------	-----------------------

à 63 ans et 6 mois : 1870 euros	à 64 ans : 1878 euros
------------------------------------	-----------------------

### Cas n° 2 : femme non cadre

Début de carrière à 20 ans, 2 enfants  
revenu en fin de carrière : 2300 euros net

né en 1966

née en 1984

#### Pension avant la réforme

à 62 ans : 1567 euros	à 62 ans : 1567 euros
-----------------------	-----------------------

à 63 ans et 6 mois : 1676 euros	à 64 ans : <b>1712 euros</b>
------------------------------------	------------------------------

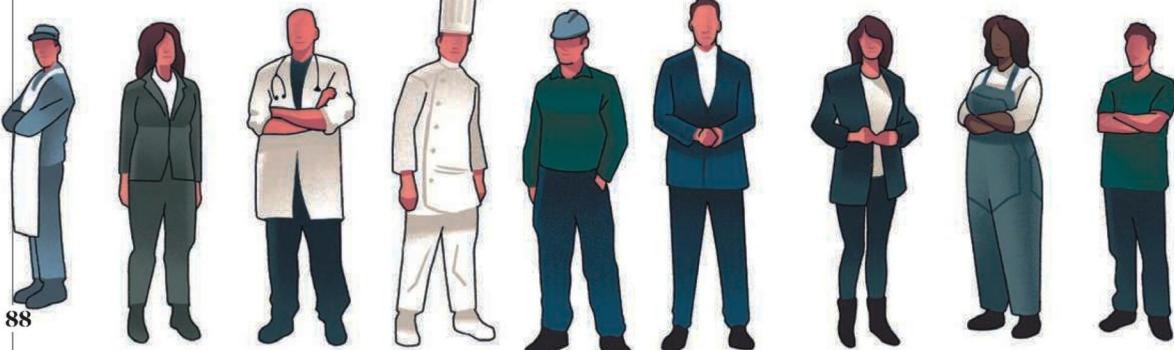
#### Pension après la réforme

à 62 ans : impossible	à 62 ans : impossible
-----------------------	-----------------------

à 63 ans et 6 mois : 1616 euros	à 64 ans : 1653 euros
------------------------------------	-----------------------

Source : Sapientia

\* Si l'on compare le montant de la pension à l'ancien (62 ans) et au nouvel âge légal (63 ans et 6 mois ou 64 ans, selon l'année de naissance), il est toujours plus élevé au nouvel âge légal, parce que l'on travaille plus longtemps. Mais si l'on compare ce même montant à 64 ans avant et après la réforme, alors nous sommes toujours perdants. Parce que, avant, si vous travaillez de 62 à 64 ans, vous bénéficiiez d'une bonification (surcote), qui ne s'applique plus aujourd'hui qu'à partir de 64 ans.



pour ceux nés en 1984 (lire le tableau du milieu page 87). Pourquoi? C'est l'effet conjugué des deux principales règles de départ de notre système: la combinaison de l'âge légal et des trimestres pour partir à taux plein. En fait, un certain nombre de gens partent déjà à la retraite après l'âge légal, parce qu'ils n'ont pas, à ce moment-là, tous les trimestres nécessaires pour partir sans décote et à taux plein. Ils poursuivent donc leur activité au-delà de l'âge légal, d'où les 6 mois seulement de durée de travail supplémentaire en moyenne imposés par la réforme.

Contrepartie de cet allongement de la durée de travail, «les assurés perçoivent des pensions en moyenne plus élevées», indique Didier Blanchet, président du Conseil de suivi des retraites. C'est normal, car plus on travaille, plus on cumule de trimestres, plus on améliore la moyenne des salaires des 25 meilleures années prises en compte pour le calcul de la retraite de base et plus, aussi et surtout, on augmente son nombre de points au régime complémentaire Agirc-Arrco. C'est ce que disent les

projections de la Drees et c'est également ce que racontent les simulations individuelles que nous avons fait faire par la société spécialisée Sapiendo: dans la plupart des cas étudiés, la pension est plus élevée au nouvel âge légal (63 ans et 6 mois pour ceux nés en 1966 et 64 ans pour les autres) que ce qu'elle aurait été avant la réforme à 62 ans. Impossible cependant de comparer la pension à 62 ans avant et après la réforme, puisque l'âge légal est désormais fixé à 64 ans et que, si vous partez avant, vous ne percevez rien jusqu'à... 64 ans.

Si la pension est plus élevée au moment de la liquidation de la retraite, elle est malgré tout versée moins longtemps, puisque l'on quitte plus tardivement la vie active. Sur le cycle de vie, va-t-on percevoir un montant de retraite cumulé plus élevé qu'avant la réforme? C'est ce calcul-là qui va être le juge de paix et qui permettra de comptabiliser les vrais

gagnants et perdants. La Drees l'a fait, et le résultat est sans appel: ceux qui perçoivent de petites pensions (inférieures à 1 350 euros) sont gagnants sur la durée de

la retraite (de 0,1% jusqu'à 12% de plus sur le montant cumulé des pensions perçues), tous les autres sont perdants (lire le tableau du bas page 87). C'est la mesure voulue par le gouvernement consistant à porter les petites pensions à 1 200 euros et à les revaloriser sur le Smic plutôt que sur les prix (c'est plus avantageux) qui fait des plus modestes les vrais gagnants. «Le côté justice sociale de la réforme est passé à la trappe, tant le gouvernement s'est emmêlé les pinceaux. Pour autant, son caractère juste n'est pas une pétition de principe, c'est étayé par des données objectives de la Drees», conclut Franck Morel. Une réforme décidément mal vendue.

**MIREILLE WEINBERG**

### ÂGE EFFECTIF DE DÉPART À LA RETRAITE



Age de départ effectif constaté en 2020 et projeté pour 2040 et 2070.

Source: COR

#### Cas n° 3 : homme cadre

Début de carrière à 23 ans, revenu en fin de carrière: 4500 euros net

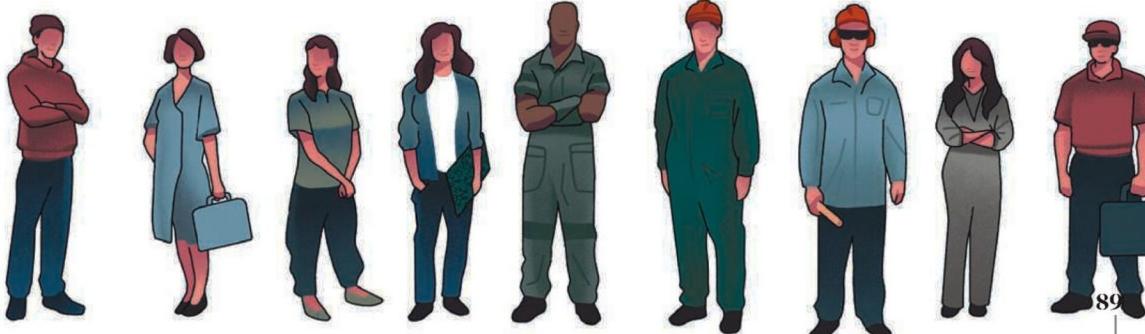
né en 1966	né en 1984
<b>Pension avant la réforme</b>	
à 62 ans: 2078 euros	à 62 ans: 1966 euros
à 63 ans et 6 mois: 2357 euros	à 64 ans: <b>2320 euros</b>
<b>Pension après la réforme</b>	
à 62 ans: impossible	à 62 ans: impossible
à 63 ans et 6 mois: 2246 euros	à 64 ans: 2320 euros

#### Cas n° 4 : femme cadre

Début de carrière à 23 ans, 2 enfants, revenu en fin de carrière: 4 000 euros net

né en 1966	né en 1984
<b>Pension avant la réforme</b>	
à 62 ans: 2412 euros	à 62 ans: 2412 euros
à 63 ans et 6 mois: 2580 euros	à 64 ans: <b>2651 euros</b>
<b>Pension après la réforme</b>	
à 62 ans: impossible	à 62 ans: impossible
à 63 ans et 6 mois: 2502 euros	à 64 ans: 2573 euros

\*Pour un homme cadre né en 1984, la pension est identique à 64 ans avant et après la réforme. Car, dans les deux cas, il n'a pas tous ses trimestres pour partir à taux plein (début d'activité à 23 ans + 172 trimestres = 66 ans pour le taux plein!) et il subit donc une décote. C'est différent pour une femme cadre née en 1984, qui, elle, y perd parce que, avec ses trimestres pour enfants, elle avait bien le taux plein à 62 ans et bénéficiait donc d'une surcote jusqu'à 64 ans, qu'elle perd avec la réforme.



**Valérie Batigne,**  
présidente  
fondatrice de la  
fintech spécialisée  
dans le conseil  
retraite Sapiendo.



## INTERVIEW

# «Les femmes vont être plus nombreuses à devoir travailler plus longtemps»

Les femmes ayant eu des enfants sans interrompre leur vie professionnelle sont les grandes perdantes de la réforme des retraites : elles vont acquérir des trimestres supplémentaires qui ne leur serviront à rien.

### CAPITAL : La réforme des retraites fait-elle beaucoup de perdants ?

**VALÉRIE BATIGNE** Il faut être clair sur l'objectif de cette réforme. Lorsque l'on fait une réforme paramétrique en reculant l'âge légal, cela veut dire que l'on veut assurer la pérennité financière de notre système par répartition face aux déséquilibres démographiques. Donc, globalement, il n'y a que des perdants, car, en moyenne, il va falloir travailler plus longtemps. Mais il n'est pas si simple de répartir cet effort de manière

parfaitement équitable. Tout le monde n'est pas logé à la même enseigne et certains seront plus perdants que d'autres.

### Les femmes, par exemple ?

► Celles qui ont eu des enfants sans interrompre leur vie professionnelle au-delà du congé maternité sont particulièrement touchées par le recul de l'âge légal. Elles vont en moyenne devoir travailler plus longtemps. Ce phénomène trouve sa source dans la complexité technique de notre régime

de retraite. En effet, ces femmes arrivent généralement à l'âge légal (62 ans avant la réforme) avec tous leurs trimestres, voire plus de trimestres qu'il n'en faut pour partir à taux plein. Parce qu'elles cumulent à la fois les trimestres liés à leur activité professionnelle et à leur maternité. Les salariées, par exemple, se voient gratifiées de 8 trimestres pour chaque enfant. Elles vont devoir travailler deux ans de plus pour aller jusqu'au nouvel âge légal de 64 ans, mais les trimestres qu'elles vont acquérir à cette occasion ne leur serviront à rien, puisqu'elles en ont déjà suffisamment. Elles sont donc pénalisées par rapport à ceux à qui il manquait des trimestres à 62 ans et qui auraient de toute façon prolongé leur activité jusqu'à 64 ans, justement pour acquérir de nouveaux trimestres et partir avec leur taux plein.

### Elles ne tirent vraiment aucun bénéfice à travailler plus longtemps ?

► Dans le régime de base, il n'y a pas de «récompense» si vous avez validé plus de trimestres que nécessaire à l'âge légal. Travailler plus longtemps ne sert alors à rien. C'est pour cela que le gouvernement a fait un geste en créant une surcote parentale de 5% dès 63 ans pour les femmes qui, à ce moment-là, avaient tous leurs trimestres. En revanche, le fait de travailler deux ans de plus va leur permettre d'accumuler plus de points dans leur régime complémentaire obligatoire (l'Agirc-Arrco pour les salariées) et donc de majorer leur pension complémentaire d'autant. Les femmes qui travaillent jusqu'à 64 ans auront donc un montant de retraite supérieur à ce qu'elles auraient perçu à 62 ans.

### La surcote de 5% dès 63 ans pour les mères de famille va-t-elle compenser le fait de partir plus tard en retraite ?

► C'est un effort fait par le gouvernement pour augmenter la retraite de base des personnes qui ont des trimestres liés aux enfants, et qui arriveraient avec trop de trimestres à l'âge légal, donc très majoritairement les femmes dont nous venons de parler. Ce mécanisme accorde une majoration de la retraite de base de 1,25% par trimestre au-delà de 63 ans et au-delà du nombre requis de trimestres. Est-ce suffisant ? Je pense que ces femmes-là auraient en grande majorité préféré partir plus tôt !

**PROPOS RECUEILLIS PAR  
ADELINE LORENCE**

# Vieillesse dorée.

Pensez à votre retraite avec MATLA, notre plan d'épargne retraite individuel, à moins de 1% de frais tout compris en gestion pilotée.\* Et moins de frais, c'est plus de capital pour vous.



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

Document non contractuel à caractère publicitaire.

\*Incluant les frais annuels de gestion précisés dans la Notice d'information du contrat MATLA. MATLA est un contrat d'assurance collective sur la vie, souscrit dans le cadre du Plan Épargne Retraite individuel de type multisupport, commercialisé par Boursorama en sa qualité d'intermédiaire en assurances, et conçu par Oradéa Vie (groupe Société Générale), entreprise régie par le Code des assurances. En Gestion Pilotage Horizon Retraite, les portefeuilles modèles d'allocation d'actifs sont fournis par BlackRock Netherlands B.V. («BlackRock»), en tant que conseiller en allocation d'actifs. Les allocations d'actifs de BlackRock ne constituent pas un conseil en investissement ou une recommandation. Boursorama est immatriculée auprès de l'organisme pour le Registre des Intermédiaires en Assurance sous le n° 07 022 916 (orias.fr) en tant que courtier en assurance. **BIZZMAN** Boursorama, SA au capital de 51 171 597,60 € - RCS Nanterre 351 058 151 - TVA FR 69 351 058 151 - 44 rue Traversière - CS 80134 - 92772 Boulogne-Billancourt Cedex.

# PROFIL PAR PROFIL

## Les 5 points clés de la réforme

Le nouveau système de retraite est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> septembre. Age de départ, durée de cotisation, bonus, montant de la pension, voici tout ce qu'il faut savoir.

**L**a réforme Macron des retraites a fini par voir le jour. Bien loin de son programme électoral de 2017. Exit la grande réforme qui devait conduire à un régime universel, le même pour tous, par points. Trop compliquée et trop longue à mettre en œuvre. A la place, le président a fait comme ses prédécesseurs une réforme dite paramétrique. Le fonctionnement du système n'est pas modifié, nos 42 régimes de retraite continuent de coexister (avec les difficultés que cela implique), mais les paramètres changent: l'âge légal de départ est repoussé de deux ans, à 64 ans, et la durée de coti-

sation nécessaire pour partir à taux plein est également allongée, à 172 trimestres (soit 43 ans d'activité). De quoi faire entrer rapidement de l'argent dans les caisses. Si le gouvernement a échoué à en faire une réforme de justice sociale, comme il a, un temps, tenté de nous en convaincre, il s'est employé à améliorer certaines choses, notamment les petites pensions. A quel âge et avec combien de trimestres allez-vous partir? Tour d'horizon en 5 points de la réforme des retraites version 2023.

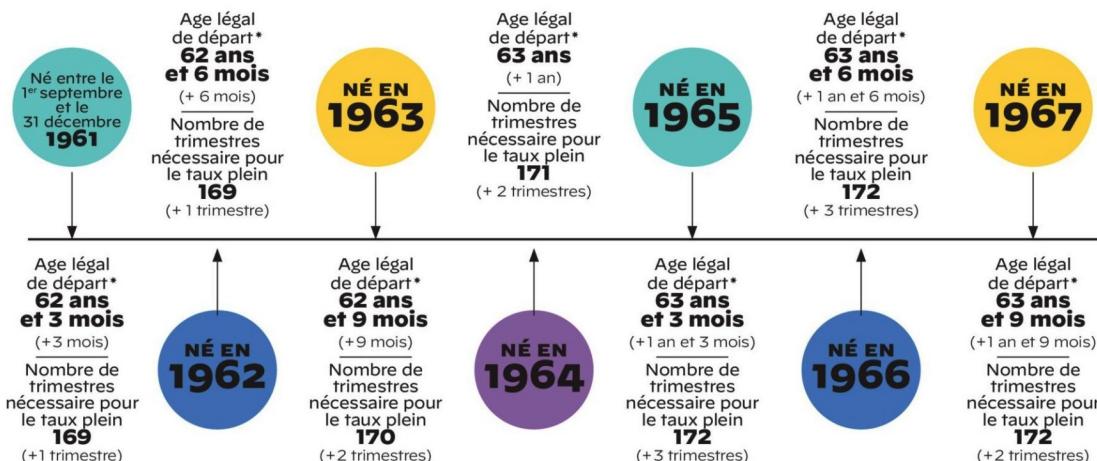
### 1. Quel est votre âge légal de départ?

C'est la mesure emblématique de la réforme des retraites, celle qui a mis plus de

1 million de manifestants dans la rue : l'âge légal de départ est porté progressivement de 62 à 64 ans pour tous les actifs, qu'ils soient salariés du privé, fonctionnaires ou encore libéraux. Quel est votre nouvel âge de départ légal à la retraite ? Facile ? Détrompez-vous : avec la réforme, il y a plus de 10 âges légaux de départ selon votre profil.

En effet, le passage à 64 ans va être progressif. Les premiers concernés sont ceux nés à partir du 1<sup>er</sup> septembre 1961 : leur nouvel âge légal étant fixé à 62 ans et 3 mois (lire l'infographie ci-dessous). Ensuite, à chaque génération, l'âge légal sera relevé de 3 mois, pour atteindre 64 ans pour les actifs nés en 1968.

## Age légal de départ à la retraite et durée de cotisation : ce qui change



# Trois règles fondamentales à garder en tête

Ce calendrier ne vaut pas pour tout le monde. Il est aménagé pour les régimes spéciaux de retraite et pour certains fonctionnaires. Pour les premiers, l'âge légal ne commencera à reculer de 3 mois que pour les personnes nées en 1963. Pourquoi un tel décalage ? Parce que la réforme des retraites de 2010 portant l'âge légal de 60 à 62 ans est encore... en train de monter en charge dans les régimes spéciaux et qu'il faut attendre qu'elle soit pleinement applicable avant de mettre en œuvre... la réforme Macron ! Les fonctionnaires des catégories active et superactive, comme les policiers, les gardiens de prison et les personnels pénitentiaires ou encore les agents de salubrité, qui peuvent aujourd'hui partir à la retraite à 52 ans (catégorie superactive) ou à 57 ans (catégorie active), bénéficient également d'un petit délai avant l'entrée en vigueur de la réforme. Leur âge de départ va progressivement être relevé à 54 et à 59 ans, mais pour ceux qui sont respectivement nés en 1968 et en 1973.

Reste que tout le monde ne partira pas à 64 ans. Le gouvernement a voulu protéger les personnes fragiles ou ayant des problèmes de santé. Elles n'auront pas à travailler plus longtemps. Les travailleurs

## 1. L'âge légal

Il y a plusieurs âges légaux de départ à la retraite. Chacun le tient selon sa situation ! Mais une chose est certaine : vous ne percevez votre pension qu'une fois que vous l'aurez atteint. Si, pour vous, c'est 64 ans, par exemple, mais que vous décidez tout de même de partir à la retraite à 63 ans, votre pension ne vous sera versée qu'à partir de... vos 64 ans ! D'ici là, vous ne toucherez rien.

## 2. Les trimestres

Il en faut un certain nombre pour partir avec

votre pension à taux plein. Mais vous pouvez prendre votre retraite à l'âge légal, même si vous n'avez pas tous vos trimestres. Votre pension de base (pas votre pension complémentaire, le régime Agirc-Arrco ne pratiquant ni surcote ni décote) sera alors revue à la baisse : c'est la décote. De combien va-t-elle être amputée ? De 1,25% par trimestre manquant, plafonné à 20 trimestres.

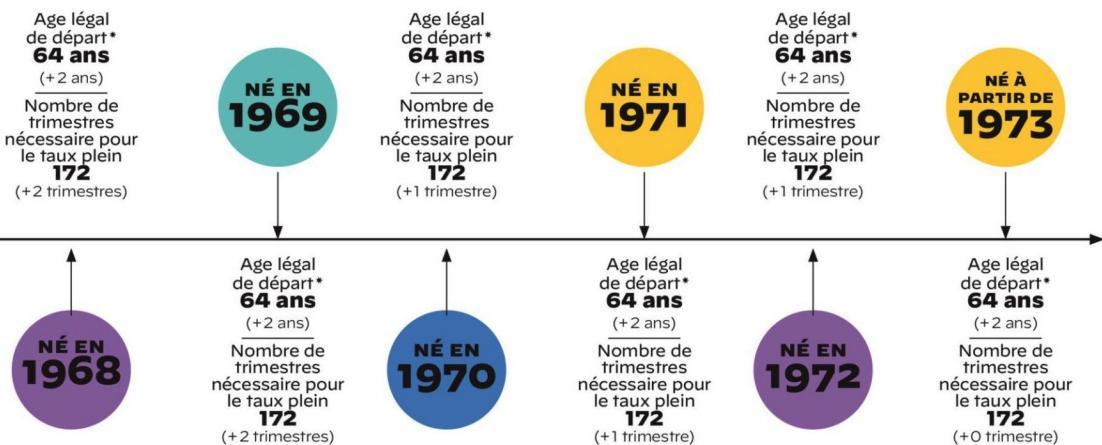
## 3. La surcote

Comme il y a une décote, il y a heureusement une surcote ! Mais attention,

ce n'est pas parce que vous avez quantité de trimestres en trop que votre pension va être majorée. Pour y avoir droit, il faut avoir validé tous vos trimestres nécessaires à l'âge légal, mais aussi – et c'est une condition que l'on néglige et que l'on oublie souvent –, il faut continuer à travailler après l'âge légal. Chaque trimestre travaillé après cette borne vous donnera droit à une majoration définitive de 1,25% de votre pension, et cela, sans plafond cette fois ! M.W.

## 2. Quid si vous avez commencé à travailler tôt ?

Des aménagements ont également été mis en place pour ceux qui ont commencé à travailler tôt et qui pourront, heureusement, partir avant 64 ans ! C'est ce qu'on appelle le dispositif des carrières longues, qui est maintenu et amélioré. Il existe désormais quatre âges de début d'activité à partir desquels vous pouvez bénéficier d'un départ en retraite anticipée : 16 ans, 18 ans, 20 ans ➔



# La borne de 172 trimestres fixée en 2014 sera généralisée plus vite

→ et, c'est nouveau, 21 ans. Comme dans l'ancien dispositif, il faut cependant avoir travaillé un certain nombre de trimestres à ces âges pour bénéficier d'un départ avancé: 5 trimestres si vous êtes né entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 30 septembre et 4 trimestres si votre date de naissance se situe entre le 1<sup>er</sup> octobre et le 31 décembre. Si vous remplissez les conditions, vous pouvez alors partir à 58 ans (pour un début d'activité à 16 ans), à 60 ans (pour 18 ans), à 62 ans (pour 20 ans) ou à 63 ans (pour 21 ans). En mettant toutes les conditions bout à bout, si vous êtes né en février par exemple, vous devrez avoir cotisé 5 trimestres avant la fin de l'année civile de vos 18 ans pour partir

à 60 ans. Attention, il faut être vigilant sur le nombre de trimestres requis pour bénéficier de ce départ anticipé. Là aussi, il va évoluer au même rythme que celui de la réforme pour atteindre 172 trimestres à partir de la génération née en 1972.

A noter également que le dispositif a été aménagé pour que ceux qui s'approchaient le plus d'un départ à la retraite au moment de l'entrée en vigueur de la réforme puissent partir avec les anciennes règles, plus avantageuses pour eux. C'est ce que l'on appelle la clause de sauvegarde. Cela ne concerne qu'une toute petite frange de la population, ceux nés entre le 1<sup>er</sup> septembre et le 31 décembre 1963 et qui ont commencé à travailler avant 20 ans. Avec la réforme, ils auraient dû cotiser un trimestre de plus et travailler jusqu'à 60 ans et 3 mois pour partir à la retraite. Avec la clause de sauvegarde, ils pourront continuer à rendre leur tablier à 60 ans. Attention cependant, l'application de l'ancien dispositif n'est pas automatique, même si vous répondez à tous les critères. Il faut en effet demander expressément à un bénéficiaire, par lettre manuscrite, à votre caisse de retraite. «Vous devez l'exprimer de manière claire en écrivant : "Oui, je veux que l'on étudie mon dossier carrière longue au titre de la clause de sauvegarde"», précise la Caisse nationale d'assurance vieillesse

## NOTRE MÉTHODE DE CALCUL

→ Capital, avec le cabinet spécialisé Sapiendo Retraite, vous propose de déterminer jusqu'à quel âge vous devrez travailler pour atteindre un niveau précis de pension. Et pour bien comprendre l'effort nécessaire, nous le comparons avec le montant que vous percevriez si vous partiez dès votre âge

légal atteint. Pour faire ces calculs, Sapiendo présente 11 profils différents avec des niveaux de revenus variés en fin de carrière, mais tous nés le 1<sup>er</sup> janvier 1968, première génération concernée pleinement par la réforme des retraites (âge légal à 64 ans et taux plein avec 172 trimestres). A été

intégrée la suppression du malus de la retraite Agirc-Arrco, mais pas la revalorisation de la pension actée le 1<sup>er</sup> octobre et qui sera effective dès le 1<sup>er</sup> novembre. Pour autant cela ne change pas les dates de départ à partir desquelles les objectifs de pension que vous vous êtes fixés, sont atteints.

## Profil n° 1: salariée non cadre

Son objectif → 1300 euros net par mois

Aide à domicile • Payée au Smic • Deux enfants

Début d'activité	19 ans	22 ans
Age légal de départ	63 ans*	64 ans
Pension nette (par mois)	1110 euros	1100 euros
Age de départ pour atteindre l'objectif	67 ans et 9 mois	70 ans
Pension nette (par mois)	1380 euros	1385 euros

\* Départ anticipé possible pour carrière longue.

Si elle a commencé à travailler à 19 ans, cette aide à domicile devra prolonger son activité jusqu'à 67 ans et 9 mois pour atteindre son objectif de 1380 euros net de retraite par mois (4 ans et 9 mois de plus). Si elle a commencé à 22 ans, elle devra alors travailler jusqu'à 70 ans pour percevoir au moins 1380 euros net par mois. Dans les deux cas, cela va être difficile! Le fait de travailler plus longtemps améliore surtout la retraite complémentaire Agirc-Arrco (plus vous travaillez, plus vous accumulez de points). Or, comme cette employée a un salaire assez faible, elle cotise surtout au régime de base, moins au régime complémentaire, qui est le plus rémunérateur quand on travaille plus longtemps.



ILLUSTRATIONS : KÉVIN DENEUFCHATEL POUR CAPITAL

(Cnav). «Cette mesure n'est pas connue. Les futurs retraités ne savent pas que, s'ils ont bien tous leurs droits avant le 1<sup>er</sup> septembre 2023, ils pourront continuer à bénéficier de l'ancienne réglementation», regrette Françoise Kleinbauer, présidente de France Retraite, experte en information et conseil retraite.

### 3. Combien de trimestres nécessaires pour le taux plein?

En même temps que le relèvement de l'âge légal, le nombre de trimestres nécessaire pour partir avec une retraite à taux plein évolue lui aussi. La réforme Touraine de 2014 - du nom de la ministre des Affaires sociales de François Hollande - avait déjà porté le nombre de trimestres nécessaires pour partir à taux plein à 172. Mais le rythme pour y arriver était très lent : un trimestre de plus tous les trois ans à partir de 2020 - les premiers à devoir en comptabiliser 172 étaient ceux nés en 1973. Pour faire des économies plus rapidement, le gouvernement a décidé d'accélérer la mise en œuvre de cette réforme. La borne de 172 trimestres n'est pas modifiée, mais on va l'atteindre plus rapidement, à raison d'un trimestre de plus par génération (et non toutes les trois générations). Ainsi, les premiers actifs qui devront travailler 172 trimestres pour partir

## Où trouver les bonnes informations ?

► Les caisses de retraite ont mis en place un site Internet unique (info-retraite.fr) où vous trouverez toutes les informations relatives à votre situation, que vous soyez salarié, fonctionnaire ou indépendant. Pour vous connecter, il suffit de saisir votre numéro de Sécu. Une fois sur le site, vous arrivez sur votre compte personnel. Vous y trouverez votre relevé de carrière, une sorte de listing chronologique de votre vie active : vos différents employeurs, le temps que vous avez passé chez eux, les salaires perçus, le tout avec la mention du nombre de trimestres que vous avez acquis

au titre du régime de base et du nombre de points accumulés sous le régime complémentaire (Agirc-Arrco). Vérifiez bien que rien n'a été oublié, notamment des périodes travaillées et donc de précieux trimestres ou points ! Après lecture de ce relevé, assez abstrait, allez donc faire un tour dans l'onglet Ma carrière. C'est beaucoup plus simple, les caisses y signalant les anomalies par un code couleur : vert quand tout va bien (vous avez vos 4 trimestres par an, par exemple), ou orange et rouge quand il manque des données. A partir de 55 ans, vous y trouverez aussi une estimation de votre retraite future, mise

à jour tous les ans. Attention, elle est sous-estimée pour ceux (père et mère) qui ont eu trois enfants, la majoration de 10% n'étant pas comptabilisée (avant votre demande officielle de retraite, les caisses ignorent combien d'enfants vous avez...). Idem pour la date de départ à taux plein des femmes qui ont eu des enfants, qui est elle aussi erronée - toujours à cause des trimestres maternité manquants. Dans les deux cas, utilisez les simulateurs disponibles sur le site, inscrivez-y vos enfants et vous aurez la bonne estimation pour votre pension future et pour votre date de départ à taux plein. M.W. ➔

### Profil n° 2 : salarié non cadre

Son objectif → 1500 euros net par mois

Agent d'accueil • Payé 1800 euros net par mois • Deux enfants

Début d'activité	16 ans	18 ans	19 ans	21 ans
<b>Age légal de départ</b>	60 ans*	62 ans*	63 ans*	64 ans
<b>Pension nette (par mois)</b>	<b>1350 euros</b>	<b>1365 euros</b>	<b>1370 euros</b>	<b>1375 euros</b>
<b>Age de départ pour atteindre l'objectif</b>	<b>66 ans</b>	<b>66 ans et 6 mois</b>	<b>67 ans</b>	<b>67 ans et 6 mois</b>
<b>Pension nette (par mois)</b>	1500 euros	1500 euros	1500 euros	1500 euros

\* Départ anticipé possible pour carrière longue.

Pour percevoir une pension nette dont le montant atteint au moins 1500 euros par mois, cet agent d'accueil devra travailler jusqu'à 66 ans s'il a commencé à cotiser à 16 ans; jusqu'à 66 ans et 6 mois s'il est entré sur le marché du travail à 18 ans; jusqu'à 67 ans si son activité professionnelle a débuté à l'âge de 19 ans et jusqu'à 67 ans et 6 mois s'il a commencé à travailler à 21 ans. Le résultat paraît étonnant, car si l'on compare le début d'activité à 16 ans et celui à 21 ans, pour atteindre l'objectif de 1500 euros, l'écart est seulement de 1 an et 6 mois. Pourquoi? En commençant tôt, ce salarié cotise sur des revenus peu élevés et donc il cumule peu de points de retraite complémentaire. En rentrant dans la vie active plus tard, il cotise directement sur des revenus plus élevés et donc cumule plus rapidement plus de points, ce qui explique le faible écart de temps pour atteindre 1500 euros.



### Profil n° 3 : salariée cadre

Son objectif → **2500 euros** net par mois  
 Ingénierie des travaux des eaux et forêts • Payée 3500 euros net par mois • Deux enfants

<b>Début d'activité</b>	<b>23 ans</b> (carrière à temps plein)	<b>23 ans</b> (avec temps partiel à 80% pendant 10 ans)
<b>Age légal de départ</b>	64 ans	64 ans
<b>Pension nette</b> (par mois)	<b>2390 euros</b>	<b>2330 euros</b>
<b>Age de départ pour atteindre l'objectif</b>	<b>65 ans et 3 mois</b>	<b>65 ans et 9 mois</b>
<b>Pension nette</b> (par mois)	2520 euros	2520 euros

Cette ingénierie devra prolonger son activité jusqu'à 65 ans et 3 mois pour percevoir au moins 2500 euros net de retraite par mois, si elle a travaillé à temps complet. Elle devra continuer un peu, soit jusqu'à 65 ans et 9 mois, si elle a occupé un temps partiel de 80% pendant 10 ans. Pourquoi? Parce que, pendant son temps partiel, elle a eu un salaire moins élevé. Résultat, elle a engrangé moins de points au régime de retraite complémentaire Agirc-Arrco. De plus, sa retraite de base est calculée sur son salaire moyen des 25 meilleures années. Or son salaire plus faible de temps partiel entre dans ces 25 années et baisse la moyenne.



### Profil n° 4 : salarié cadre

Son objectif → **3000 euros** net par mois  
 Cadre dans le secteur bancaire • Payé 4000 euros net par mois • Deux enfants

<b>Début d'activité</b>	<b>23 ans</b> (avec une évolution salariale faible)	<b>23 ans</b> (avec une évolution salariale forte)
<b>Age légal de départ</b>	64 ans	64 ans
<b>Pension nette</b> (par mois)	<b>2410 euros</b>	<b>2255 euros</b>
<b>Age de départ pour atteindre l'objectif</b>	<b>68 ans et 6 mois</b>	<b>70 ans</b>
<b>Pension nette</b> (par mois)	3000 euros	3015 euros

Si ce cadre a perçu des salaires qui ont peu évolué au fil du temps, il atteindra son objectif de 3000 euros net de pension par mois à 68 ans et 6 mois. Si, en revanche, il a eu une forte progression salariale, il devra travailler jusqu'à 70 ans. Contre-intuitif! Le montant de la retraite de base est le même, quelle que soit son évolution de carrière, car les rémunérations prises en compte pour la retraite de base sont plafonnées (3666 euros net par mois en 2023). Mais sa retraite complémentaire est proportionnelle à son salaire cotisé. Or, si ce dernier a fortement progressé, cela suppose aussi des années à plus faible rémunération, moins génératrices de points de retraite complémentaire.



➔ à la retraite à taux plein sont désormais ceux nés à compter de... 1965, soit huit ans de gagnés pour les finances publiques! «Cette mesure pénalise surtout les quinquagénaires et pas les plus jeunes, qui, avec la réforme Touraine initiale, auraient de toute façon dû cotiser 172 trimestres», relève Valérie Batigne, dirigeante du cabinet spécialisé Sapiendo.

#### **4. Pouvez-vous bénéficier du bonus pour les parents?**

Pendant les débats sur la réforme des retraites, les femmes ont été considérées comme les grandes perdantes (lire l'interview de Valérie Batigne page 90). La raison de cette critique? Les mères de famille bénéficient de trimestres au titre de la naissance et de l'éducation de chacun de leurs enfants (huit par enfant dans le secteur privé et deux dans le public). Ces trimestres «en plus» permettaient, avant la réforme, à certaines mères de famille de partir à la retraite à taux plein dès l'âge légal de 62 ans. Or, en repoussant l'âge légal de deux ans, les femmes cotisent nécessairement huit trimestres de plus, parfois en toute inutilité pour celles qui ont déjà beaucoup de trimestres d'avance grâce à leurs enfants. Donc, plus prosaïquement, pour permettre aux huit nouveaux trimestres requis de servir à quelque chose, un nouveau dispositif a été créé :

## **Partir plus tôt grâce à vos points de pénibilité**

Les salariés qui exercent des métiers pénibles peuvent, depuis 2015, accumuler des points dans leur compte professionnel de prévention (C2P) et les convertir en trimestres pour partir à la retraite plus tôt (10 points = 1 trimestre). Pour en bénéficier, il faut être exposé à un ou plusieurs des six risques suivants : travail de nuit, travail en équipes successives alternantes, travail répétitif, activités en

milieu hyperbare, températures extrêmes et bruit. La réforme a amélioré le dispositif sur trois aspects. Tout d'abord, le seuil pour bénéficier de points en cas de travail de nuit est descendu à 100 nuits par an, contre 120 nuits auparavant. Idem pour le travail en équipes successives alternantes (les trois-huit): 30 nuits de travail par an nécessaires, contre 50 précédemment. Ensuite, chaque risque vaut désormais 1 point

par trimestre et 4 points par an. Si vous êtes exposé à plusieurs d'entre eux, vous multipliez par leur nombre : jusqu'à 8 points par an pour deux risques, 12 points pour trois risques, etc., contre un plafond de 2 points par trimestre et 8 points par an avant la réforme. Enfin, le C2P lui-même est déplafonné, tous vos points étant pris en compte même au-delà de 100, qui est le niveau de l'ancien plafond.

l'attribution d'une surcote maximale de 5% sur la retraite de base (1,25% par trimestre supplémentaire) pour les femmes qui ont eu des enfants et qui ont déjà tous leurs trimestres pour le taux plein à 63 ans. Ne cherchez pas à comprendre, c'est comme cela! «C'est un geste, mais cela ne rattrapera pas les deux ans perdus pour certaines mères de famille», estime Nathalie Badaire, fondatrice et présidente du cabinet NB Consulting. Cette surcote ne concerne que la retraite de base (et

pas la retraite complémentaire), elle ne dépassera pas, quels que soient le profil et le nombre d'enfants, 100 euros par mois...

#### **5. 1200 euros pour les petites pensions, vraiment?**

1200 euros pour tous les retraités (actuels comme futurs) qui ont eu une carrière complète au Smic... La promesse se voulait claire et précise. Sauf qu'en matière de retraite rien n'est jamais simple. En effet, pour relever les petites pensions, il faut ➔



#### **Profil n° 5 : salarié cadre**

Son objectif → **4 500 euros** net par mois

Directeur financier dans un gros groupe • Payé 6500 euros net par mois • Deux enfants

Début d'activité	25 ans
Age possible de départ à la retraite	64 ans
Pension nette (par mois)	<b>3 135 euros</b>
Age de départ à la retraite pour l'objectif	<b>72 ans et 9 mois</b>
Pension nette (par mois)	4 510 euros

Ce cadre a commencé à travailler tard, à 25 ans. S'il décide de partir à l'âge légal, il n'aura travaillé «que» 39 ans au lieu des 43 pour atteindre le taux plein. Résultat, sa pension s'élèvera à moins de la moitié de son salaire! Il ne bénéficiera d'une surcote qu'après 68 ans, quand il aura cotisé 43 ans. Et il n'a pas travaillé assez longtemps pour accumuler suffisamment de points de retraite complémentaire, notamment lorsqu'il a perçu son salaire le plus élevé. D'où sa difficulté à atteindre son objectif.

### Profil n° 6 : fonctionnaire de catégorie C

**Son objectif → 1200 euros** net par mois  
 Jardinier dans une collectivité locale • Payé 1200 euros net par mois (sans prime) • Un enfant

Début d'activité	18 ans
Age possible de départ à la retraite	62 ans*
Pension nette (par mois)	<b>1020 euros</b>
Age de départ à la retraite pour l'objectif	<b>68 ans</b>
Pension nette (par mois)	1200 euros

\* Départ anticipé possible pour carrière longue.

Ce fonctionnaire pourra partir à la retraite à taux plein dès 62 ans, au titre du dispositif dit «carrières longues». S'il décide de travailler après 62 ans, il ne bénéficiera d'une surcote qu'à compter du nouvel âge légal, 64 ans. Sa pension continuera donc à augmenter faiblement de 62 à 64 ans et plus fortement ensuite. S'il travaille jusqu'à 68 ans, il touchera la même somme nette à la retraite qu'en activité, car la retraite des fonctionnaires est égale à 75% de leur dernier traitement indiciaire brut.



ILLUSTRATIONS : KÉVIN DENEUFCHATEL POUR CAPITAL

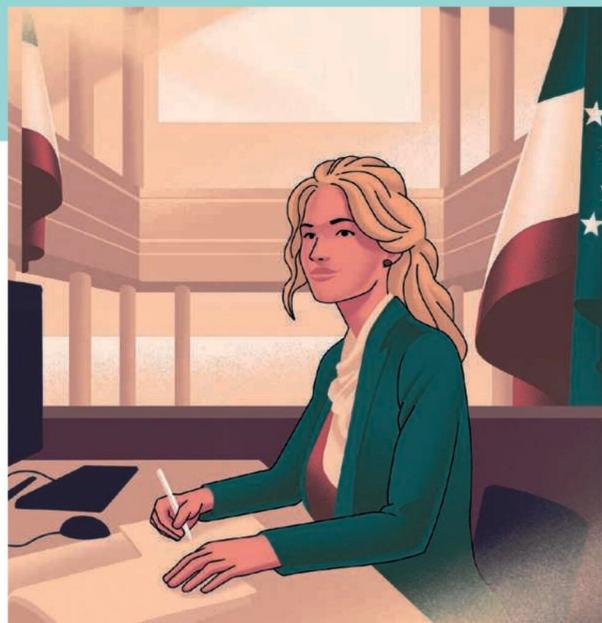
### Profil n° 7 : fonctionnaire de catégorie B

**Son objectif → 1500 euros** net par mois  
 Secrétaire administrative de mairie • Payée 1800 euros net par mois (1620 euros de traitement et 180 euros de primes) • Deux enfants

Début d'activité	18 ans	20 ans
Age légal de départ	62 ans*	64 ans
Pension nette (par mois)	<b>1390 euros</b>	<b>1461 euros</b>
Age de départ pour atteindre l'objectif	<b>64 ans et 9 mois</b>	<b>64 ans et 9 mois</b>
Pension nette (par mois)	1513 euros	1513 euros

\* Départ anticipé possible pour carrière longue

Cette secrétaire devra poursuivre son activité jusqu'à 64 ans et 9 mois pour atteindre son objectif. En effet, quel que soit son âge de début d'activité, elle ne peut bénéficier d'une surcote qu'à partir de 63 ans (nouvelle surcote pour les mères de famille qui ont tous leurs trimestres à 63 ans). Le fait d'avoir commencé tôt ne l'avantage donc pas. Par ailleurs, les fonctionnaires touchent une retraite égale à 75% de leur dernier salaire indiciaire brut (hors primes) quand ils ont leurs 172 trimestres, ce qui est le cas ici, qu'elle ait démarré sa carrière à 18 ou à 20 ans.



# POUR VOTRE RETRAITE AUSSI, AYEZ DU FLAIR !



Jury composé de journalistes et/ou de professionnels

## DERNIÈRE LIGNE DROITE POUR RÉDUIRE VOS IMPÔTS EN 2024 !

Avec la sécurité d'un fonds en euros référence, des frais ultra concurrentiels et une sélection rigoureuse de supports d'investissement diversifiés, le contrat **MIF PER RETRAITE** vous permet de bénéficier de la déductibilité fiscale de vos versements<sup>[1]</sup>.

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**.

Jusqu'à **400 € offerts<sup>[2]</sup>**  
pour toute première adhésion (sous conditions)

**mifassur.com**   
**09 70 15 77 77**  
Appel non surtaxé

[1] Déductibilité de vos versements de votre impôt sur le revenu dans la limite des plafonds fixés par la loi.

[2] Prime [plafonnée à 400 €] versée pour toute 1ère adhésion à « MIF PER Retraite » effectuée aux conditions ci-après entre le 01/09/2023 et le 15/12/2023, par une personne non sociétaire MIF, sous réserve 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 suivant le montant du versement initial [hors versements programmés] : 50 € pour un minimum de 1 500 €, 100 € pour un minimum de 5 000 €, 150 € pour un minimum de 10 000 €, 200 € pour un minimum de 20 000 € et 400 € pour un minimum de 40 000 €. 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 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 / 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  
Document publicitaire sans valeur contractuelle - **connect** - Photo : Alexis Jacquin



### Profil n° 8 : fonctionnaire de catégorie A

Son objectif → **2000 euros** net par mois  
 Ingénieur hygiène • Payé 2500 euros net par mois (2000 euros de traitement et 500 euros de primes)  
 • Pas d'enfant

Début d'activité	<b>21 ans</b>
Age possible de départ à la retraite	64 ans
Pension nette (par mois)	<b>1730 euros</b>
Age de départ pour atteindre l'objectif	<b>67 ans</b>
Pension nette (par mois)	2005 euros

Contrairement aux précédents fonctionnaires, cet ingénieur touche une part importante de primes. Or elles ne sont pas prises en compte dans le calcul de la retraite de base. Ainsi, s'il a tous ses trimestres, il percevra 75% de son dernier salaire, hors primes. Pour ces dernières, il cotise via le régime de retraite additionnelle de la fonction publique (RAFP), qui est moins avantageux. Résultat, son taux de remplacement (différence entre le dernier revenu et la pension) est plus faible que celui des fonctionnaires qui touchent peu de primes. C'est pour cette raison qu'il doit travailler jusqu'à 67 ans pour atteindre son objectif de 2000 euros net par mois.



ILLUSTRATIONS : KÉVIN DENEUFCHATEL POUR CAPITAL

### Profil n° 9 : fonctionnaire de catégorie A

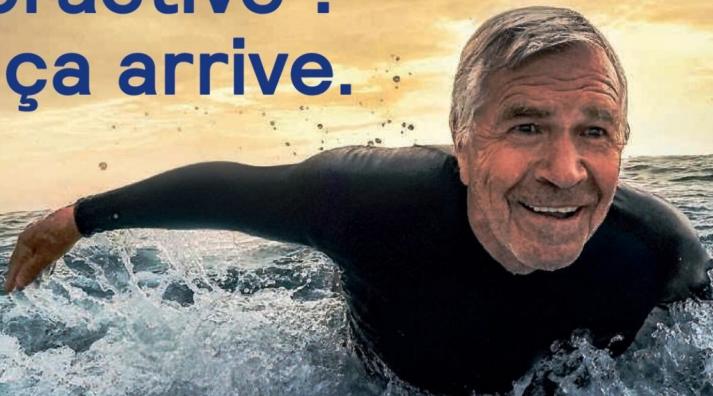
Son objectif → **2300 euros** net par mois  
 Professeure de mathématiques dans un collège  
 • Payée 2700 euros net par mois (sans prime)  
 • Un enfant

Début d'activité	<b>23 ans</b>
Age possible de départ à la retraite	64 ans
Pension nette (par mois)	<b>1974 euros</b>
Age de départ pour atteindre l'objectif	<b>67 ans</b>
Pension nette (par mois)	2300 euros

Si cette professeure prend sa retraite dès l'âge légal de 64 ans, elle n'aura pas tous ses trimestres pour partir à taux plein. Elle touchera 1974 euros net par mois. Elle pourra bénéficier du taux plein uniquement à 66 ans (23 ans à son début d'activité + 172 trimestres ou 43 ans). A partir de cet âge, elle profitera d'une surcote sur sa pension, indispensable pour atteindre son objectif. Elle devra encore travailler jusqu'à 67 ans, un an après son âge du taux plein, pour toucher une pension de 2300 euros net par mois. Un objectif qui paraît difficilement atteignable.



# Vouloir une retraite hyperactive ? Oui, ça arrive.



Avec nos conseillers,  
constituez dès maintenant une épargne pour  
vous préparer une retraite pleine de possibilités.  
Devenez acteur de votre avenir.  
Rendez-vous sur [www.ag2rlamondiale.fr](http://www.ag2rlamondiale.fr)

Plan  
d'Épargne  
Retraite

- ▶ Épargne
- ▶ Retraite
- ▶ Santé
- ▶ Prévoyance



**AG2R LA MONDIALE**

Prendre la main  
sur demain

Plans d'épargne retraite, individuels ou obligatoires, régis notamment par les articles L.224-1 et suivants du code monétaire et financier, proposés et couverts par La Mondiale Retraite supplémentaire, Société anonyme au capital social de 250 000 000 €, Fonds de retraite professionnelle supplémentaire régi par le code des assurances, 32 avenue Emile Zola, 59370 Mons-en-Barœul, RCS Lille Métropole 903 475 515. Les unités de compte comportent un risque de perte en capital. La Mondiale Retraite supplémentaire ne s'engage que sur le nombre d'unités de compte, mais pas sur leur valeur. Les valeurs de ces unités de compte, qui reflètent la valeur d'actifs sous-jacents, n'est pas garantie mais est sujette à des fluctuations, à la hausse ou à la baisse, dépendant en particulier de l'évolution des marchés financiers. Document à caractère publicitaire. 00007434-230920-04 - Crédit photo : GettyImages

### Profil n° 10 : artisan

Son objectif → **1500 euros** net par mois

Menuisier • Revenu mensuel de 2500 euros net

- Trois enfants

<b>Début d'activité</b>	<b>18 ans</b>
<b>Age possible de départ à la retraite</b>	62 ans*
<b>Pension nette (par mois)</b>	<b>1282 euros</b>
<b>Age de départ pour atteindre l'objectif</b>	<b>67 ans</b>
<b>Pension nette (par mois)</b>	1505 euros

\* Départ anticipé possible pour carrière longue

Père de trois enfants, cet artisan voit sa retraite de base majorée de 10%. Comme il a tous ses trimestres (il a commencé à travailler tôt), il bénéficie d'une surcote à partir de 64 ans. Malgré ces bonus, il percevra seulement 1282 euros net par mois après son départ. En effet, le taux de cotisation à la retraite complémentaire des indépendants étant plus faible que celui d'un salarié du privé, la pension qu'ils perçoivent est aussi moins importante. C'est pour cette raison qu'il devra travailler jusqu'à 67 ans pour atteindre son objectif fixé à 1500 euros net de pension par mois.



ILLUSTRATIONS: KÉVIN DENEUFCHATEL POUR CAPITAL

### Profil n° 11 : médecin

Son objectif → **3000 euros** net par mois

Généraliste • Revenu mensuel de 6000 euros net  
• Deux enfants

<b>Début d'activité</b>	<b>27 ans</b>
<b>Age possible de départ à la retraite</b>	64 ans
<b>Pension nette (par mois)</b>	<b>2380 euros</b>
<b>Age de départ pour atteindre l'objectif</b>	<b>67 ans et 6 mois</b>
<b>Pension nette (par mois)</b>	3015 euros

Si cette médecin décide de partir à l'âge légal de la retraite, sa pension sera équivalente à sa dernière rémunération divisée par trois ! Elle touchera alors une retraite de 2380 euros net par mois, car, comme tous ses confrères, elle a commencé à travailler très tard, et elle n'a donc pas cotisé suffisamment de trimestres pour obtenir le taux plein. Sa pension subira donc une décote. Cette professionnelle de la santé devra attendre l'âge de 67 ans et 6 mois pour bénéficier d'une surcote sur sa retraite de base, ce qui lui permettra d'atteindre son objectif d'une pension au moins égale à 3000 euros net par mois. Pas impossible, mais pour le moins... décourageant !



# Une retraite selon mes moyens, c'est possible ?

## Plan Épargne Retraite

Quelle que soit votre situation,  
avec le PER d'AXA, épargnez à votre rythme  
et maîtrisez votre budget.



AXA, n°1 de l'Épargne Retraite.<sup>(1)</sup>

Les investissements sur les supports en unités de compte présentent un risque de perte en capital en cas de baisse des marchés financiers.  
Document non contractuel à caractère publicitaire.

(1) En France, rapport FFA 2023 sur la base des cotisations versées en 2022.

AXA France vie • AXA Assurances Vie Mutuelle. Entreprises régies par le code des assurances. © Christopher Anderson.

# 700 000 petites pensions ont augmenté en octobre

→ faire évoluer ce que l'on appelle le minimum contributif (Mico). Il s'agit d'une somme versée pour améliorer la retraite de base lorsque celle-ci est trop faible. C'est l'addition de la retraite de base, de ce fameux Mico et de la retraite complémentaire qui doit aboutir à 1 200 euros brut, soit 85% du Smic.

Pour atteindre cet objectif, la réforme des retraites relève de 100 euros maximum par mois le Mico. Seuls les actifs qui ont cotisé suffisamment de trimestres pour partir avec une retraite à taux plein profiteront de cette hausse. Pour les autres, son montant sera calculé au prorata de la durée cotisée. Prenons l'exemple d'un assuré né en 1960 qui a cotisé 140 trimestres sur les 167 nécessaires pour bénéficier du taux plein. S'il perçoit une petite retraite, la hausse sera de 83,83 euros (soit 100 euros multiplié par la durée d'assurance cotisée puis divisé par la durée d'assurance requise pour obtenir le taux plein).

Au total, d'après les chiffres du ministère du Travail, plus de 1,7 million de retraités vont voir leur petite retraite augmenter. Parmi eux, 700 000 ont bénéficié d'une hausse dès octobre, soit parce que ce sont de nouveaux retraités, soit parce qu'il a été facile pour les services de retraite de reconstituer toute leur carrière, condition indispensable pour calculer le montant de la revalorisation. Pour le million restant, c'est plus compliqué, notamment s'ils sont à la retraite depuis longtemps avec des fiches de paie non informatisées, c'est-à-dire au format papier. Pour eux, la revalorisation sera effective d'ici au printemps 2024, avec heureusement un effet rétroactif au 1<sup>er</sup> septembre 2023. Chaque année, ce sont environ 200 000 nouveaux retraités qui bénéficieront de ce coup de pouce. Par ailleurs, pour éviter par la suite un décrochage de ces petites pensions, le minimum contributif sera désormais revalorisé en fonction de l'évolution du Smic et non plus de l'inflation, ce qui s'avère plus avantageux.

**ADELINE LORENCE**

Depuis le 1<sup>er</sup> septembre, les salariés nouvellement embauchés à EDF, comme dans d'autres entreprises publiques, sont soumis au régime général de retraite.



EDF / STEPHANIE JAYET

## Et les régimes spéciaux ?

→ Cette fois, c'est fini ! Enfin, presque... Depuis le 1<sup>er</sup> septembre, les régimes de retraite spécifiques à la RATP, aux industries électriques et gazières, à la Banque de France, aux clercs et employés de notaires ainsi qu'au Conseil économique, social et environnemental sont abrogés. Concrètement, ceux qui y ont été embauchés après cette date n'y ont plus droit. Mais ceux embauchés avant continuent à en profiter. C'est la fameuse clause dite «du grand-père». Mais, comme les autres, leur âge de départ sera progressivement relevé de deux ans à partir de 2025. Les conducteurs de métro de la RATP, par exemple, ne pourront plus partir à 52 ans, mais à 54 ans. Ces deux années de plus sont cependant toutes théoriques. «Ils ne sont quasiment pas impactés par la réforme : aujourd'hui, un conducteur de métro part déjà à la retraite à 56 ans, pour avoir tous ses trimestres et bénéficier du taux plein», souligne un ancien conseiller ministériel spécialiste des questions de retraite. De vrais changements vont en revanche toucher les nouveaux embauchés. Ils intègrent

les régimes de retraite des salariés et vont donc cotiser au régime de base de la Caisse nationale d'assurance vieillesse (Cnav) et au régime complémentaire Agirc-Arrco. Principaux bouleversements à la clé : le mode de calcul de leur pension et son montant. Jusqu'ici, leur retraite était calculée sur les salaires des 6 derniers mois d'activité, ce qui est bien plus avantageux que la règle en vigueur chez les salariés, qui comptabilise la moyenne des... 25 meilleures années ! Un changement majeur qui n'est pas sans remettre en cause la politique salariale des entreprises concernées. Aujourd'hui, les salaires varient peu, mais avec des hausses opportunément décidées en fin de carrière – le fameux «coup de chapeau» – pour faire grimper la future pension. Sauf, bien sûr, que cette pratique largement répandue n'a plus aucun intérêt lorsqu'on prend en compte les 25 meilleures années... Cela va donc faire baisser significativement les pensions ! «Il va falloir discuter des grilles de rémunération, car, sinon, les nouveaux recrutés vont avoir une retraite bien plus faible que les anciens», prévient Dominique

Delpouy, représentant syndical (FO) à la Banque de France. Autre sujet ultrasensible : la possibilité dans certains métiers de partir à la retraite beaucoup plus tôt, comme c'est le cas aujourd'hui (les fameux 54 ans devenus 56 ans pour les conducteurs de métro, par exemple). Avec la suppression des régimes spéciaux, tous ces âges de départ anticipé ont en effet été supprimés. Sauf exception pour carrière longue ou inaptitude, les nouveaux entrants partiront donc, comme tout le monde, à compter de leurs 64 ans. Une vraie révolution ! La pénibilité de certains métiers ouvrira, comme au régime général, le droit de cumuler des points sur le compte professionnel de prévention (C2P). «Aujourd'hui, le C2P permet de partir au maximum deux ans avant l'âge légal. Il y aura des négociations dans les branches professionnelles pour définir si, pour des métiers plus pénibles, il sera possible de partir encore plus tôt», souligne l'ex-conseiller ministériel. Autrement dit, on pourra négocier la possibilité de cumuler un nombre plus important de points pour partir plus de deux ans avant l'âge légal. Sinon, ce sera 62 ans au plus tôt... Dur !

# ÊTRE RÉMUNÉRÉ EN EUROS OU EN NATURE ?

Avec Mirova Europe Environmental Equity, vous avez les deux.

En investissant avec votre assurance-vie Fortuneo Vie\* dans le fonds Mirova Europe Environmental Equity, vous soutenez des entreprises engagées en faveur de la protection de la biodiversité, de la stabilité climatique et de la sécurité des ressources. (1)

Ce fonds présente un risque de perte en capital.



L'adhésion au contrat Fortuneo Vie\* implique en gestion libre un minimum de 30% d'investissement en unités de compte qui présentent un risque de perte en capital.

Les performances passées ne préjugent pas des performances futures.

 **fortuneo**  
BANQUE

J'aime ma banque.

(1) Retrouvez les informations en application du règlement dit "SFDR" sur <https://www.mirova.com/fr/reglementation-sfdr> et sur <https://reglementaire-priips.suravenir.fr/>. Ce fonds est uniquement utilisé à titre d'exemple. Il fait partie des différents supports en unité de compte accessibles grâce au contrat Fortuneo Vie.

\*Fortuneo Vie est un contrat d'assurance-vie de groupe de type multisupport géré par Suravenir, entreprise régie par le Code des assurances et distribué par Fortuneo. Le document d'informations clés du contrat Fortuneo Vie contient les informations essentielles de ce contrat. Ce document est disponible sur [fortuneo.fr](http://fortuneo.fr) auprès de Suravenir ou en vous rendant sur le site [suravenir.fr](http://suravenir.fr).

Fortuneo est une marque commerciale d'Arkéa Direct Bank, Société Anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance au capital de 89 198 952 euros, RCS Nanterre 384 288 890. Siège social : Tour Ariane - 5 Place de la Pyramide 92 088 Paris La Défense. Courtier en assurance n°ORIAS 07 008 441 - Adresse postale : FORTUNEO - TSA 41707 - 35917 CEDEX 9. Document publicitaire dépourvu de valeur contractuelle.

# PER

## 7 critères pour séparer le bon grain de l'ivraie

Pour préparer ses vieux jours, le plan d'épargne retraite présente de nombreux avantages.

Face à une offre surabondante, voici nos conseils pour faire les bons choix.

**P**réparer sa retraite en baissant ses impôts: sur le papier, le PER destiné aux particuliers a tout du super placement. Il l'est assurément pour les établissements financiers, avec des frais élevés et une durée de conservation longue dans leurs comptes. Mais cette nouvelle marotte est-elle profitable aux épargnants? Si chacun consent à se constituer un complément de

retraite, le faire avec un PER doit être bien pesé. Et pour cause, il s'agit d'un «placement tunnel»: l'argent qu'on y verse n'est pas récupérable avant la retraite, sauf gros coups durs (invalidité, décès du conjoint, surendettement, etc.) ou achat de sa résidence principale. Pour vous attirer, on vous consent un avantage fiscal à l'entrée, vos versements venant réduire votre revenu imposable (avec des plafonds, toutefois). Attractif, sauf que le cadeau sera pour tout ou partie repris à la sortie avec l'imposition du capital. Pas de précipitation, donc, d'autant que le marché du PER n'en finit plus de grossir, avec désormais une centaine de plans commercialisés. Voici les sept critères à examiner de près avant de sauter le pas.

### 1. Les frais : payez le juste prix

Par ici la facture avec le PER! Après des frais d'adhésion à l'association souscriptrice de l'ordre de 10 à 20 euros, avec parfois un complément tous les ans, vous serez ponctionné sur chaque versement, de 5% au plus, le maximum légal. Bien des PER s'en approchent, comme le 4,50% facturé chez Groupama Gan Vie ou chez Gaipare. Au mieux, vous ne paieriez rien, comme sur le Net (0% de frais sur versements). Le taux moyen du marché? Peu ou prou 2,5%. A ce tarif, pour 1 000 euros versés, 975 euros sont investis dans le PER et 25 euros pris par le gestionnaire. Justifié? Pour Gilles Belloir, directeur général de Placement-direct.fr, pas nécessairement. «Nos experts peuvent conseiller les clients de manière individualisée sur leur PER, le tout sans prendre de frais sur les versements», dit-il...

Viennent ensuite les frais de gestion du produit. C'est une ponction annuelle sur votre épargne de 0,80% en moyenne sur les fonds en euros et de 0,90% sur les autres supports (unités de compte), y compris ceux de la gestion pilotée par horizon, choisie par une majorité d'épargnants (lire plus loin). Sur plusieurs années, ces frais peuvent être lourds, ils ne doivent donc pas être négligés. Nombre de PER diffusés sur le Net ou par des mutuelles d'assurances abaissent la note autour de 0,60% par an (hors options), une piste à privilégier. Bien d'autres frais sont aussi appliqués: ceux pris sur les arbitrages ponctuels (déplacement de votre épargne d'un support à un autre), sur les options de gestion ou d'arbitrage automatique, sur les garanties de prévoyance, sur les rentes, sur le transfert du PER vers un autre gestionnaire, etc. Tout est indiqué dans la notice contractuelle du produit, et - c'est une obligation récente - sur le site de l'établissement distributeur (encore faut-il trouver l'info!). Mais ce n'est pas fini: les supports financiers inclus dans le PER prélevent aussi leurs propres frais de gestion, en plus de ceux du contrat d'assurance, autour de 2% par an sur les fonds actions notamment, moins quand il s'agit de fonds indiciels (0,5% en moyenne). «Les frais sont un élément déterminant dans le choix du PER, conclut Sébastien d'Ornano, président de Yomoni. Tout compris, en additionnant ceux du contrat d'assurance vie et des supports, il ne faut pas dépasser 2% par an si la gestion inclut des fonds actions cotées, 2,5% avec du non-coté et des fonds immobiliers.»

### 2. L'offre financière : privilégiez les approches multigestionnaires

Dans un PER, par défaut, votre argent passe en pilotage automatique. Comprenez que le gestionnaire va répartir votre épargne entre des fonds actions et obligataires, voire un peu de fonds en euros garanti, selon votre horizon retraite et votre profil d'épargnant (du «prudent» au «dynamique»). Son leitmotiv: faire fructifier votre capital et le sécuriser progressivement sur le fonds sans risque en euros à mesure que vous approchez de l'âge de la retraite. C'est ce qu'on appelle la gestion pilotée par horizon, présente dans tous les PER. Séduisant, ce concept est-il efficace? Difficile à dire, tant les performances varient selon les critères (âge et profil) et avec un recul insuffisant (produit trop jeune). Intéressez-vous plutôt au contenu du cocktail. «Il faut éviter les formules composées de supports financiers gérés par la seule filiale de l'assureur ou de

### LA MÉTHODE

→ Capital a demandé à Quantalys, une société indépendante spécialisée dans l'analyse des produits financiers, de sélectionner cinq bons plans d'épargne retraite (PER) selon leur mode de distribution. Vous trouverez ceux qui sont distribués dans les grands réseaux bancaires ou d'assurances, ceux qui le sont par des mutuelles ou des associations d'assurés, ceux qui sont vendus en ligne et aussi par des conseillers de gestion de patrimoine ou par des banques privées. Les PER ont été choisis selon 5 critères: les frais prélevés sur les versements effectués sur les supports en unités de compte, les frais annuels de gestion sur ces mêmes supports, la performance nette de frais du fonds garanti en euros en 2022, le nombre d'unités de compte proposées dans le contrat et la qualité de ces mêmes unités de compte. Sur ce dernier point, Quantalys note les supports financiers des PER de 1 à 5 (5 étant la meilleure note) et calcule la moyenne des notes obtenues pour tous les fonds ou supports du contrat. Notre sélection n'est pas exhaustive, mais elle a été effectuée sur près d'une centaine de PER. Elle vous permet de vous faire une bonne opinion des différents produits disponibles sur le marché.

la banque, source de conflits d'intérêts et de frais élevés, et privilégier les fonds gérés par des sociétés indépendantes, bien plus efficaces», conseille Sébastien d'Ornano.

Il existe des alternatives à la gestion pilotée par horizon. Les gestions pilotées ou déléguées classiques, par exemple, si vous ne souhaitez pas que votre épargne soit transférée progressivement sur le fonds en euros sans risque, à l'approche de vos 64 ans. A cet âge-là, votre espérance de vie est encore longue et vous pouvez préférer rester investi sur des supports financiers plus risqués mais plus rémunérateurs. A vous de voir. Mais encore faut-il que le PER propose cette offre, ce qui n'est pas systématique.

Vous pouvez enfin décider de piloter vous-même votre épargne, via l'option «gestion libre» (dite aussi «profil libre»), accessible sur demande. Dans ce cas, regardez de près la palette des supports financiers disponibles, qui devra être suffisamment diversifiée, avec des fonds de différentes sociétés de gestion – gage de qualité (une même société étant rarement la meilleure sur tous les types de stratégies) – et aussi avec plusieurs catégories de supports disponibles – SCPI, fonds non cotés ou structurés. Ce sera le cas chez les courtiers en ligne ou chez les conseillers patrimoniaux indépendants. ➔



**«Nos experts conseillent les clients sans prendre de frais sur les versements»**

**Gilles Belloir,**  
directeur général de  
Placement-direct.fr

ARNAUD MEYER/L'EXTRA POUR CAPITAL

## 5 PER vendus par les grands réseaux

Contrat (Distributeur)	Ticket d'entrée	Frais maximum sur versement	Frais de gestion sur UC <sup>(1)</sup> (sur fonds euros)	Rendement net du fonds en euros en 2022	Nombre d'UC <sup>(1)</sup> (Nombre d'UC ISR <sup>(2)</sup> )	Qualité des UC <sup>(1)</sup> notée sur 5
<b>ACACIA</b> (SOCIÉTÉ GÉNÉRALE)	150 euros	<b>2,50%</b>	<b>0,84%</b> (0,84%)	<b>2%</b>	<b>50</b> (44)	<b>4</b>
<b>ANTARIUS PERIN</b> (CRÉDIT DU NORD)	1000 euros	<b>2%</b>	<b>0,90%</b> (0,90%)	<b>1,10%</b>	<b>130</b> (98)	<b>3</b>
<b>HSBC STRATÉGIE RETRAITE</b> (HSBC FRANCE)	3000 euros	<b>2%</b>	<b>0,96%</b> (0,96%)	<b>2%</b>	<b>61</b> (30)	<b>5</b>
<b>PERI BRED</b> (BRED BANQUE POPULAIRE)	200 euros	<b>2,50%</b>	<b>0,70%</b> (0,90%)	<b>1,95%</b>	<b>138</b> (113)	<b>4</b>
<b>PERSPECTIVE PER</b> (CRÉDIT AGRICOLE)	500 euros	<b>2,50%</b>	<b>0,95%</b> (0,85%)	<b>2,79%</b>	<b>104</b> (90)	<b>2</b>

(1) UC: unités de comptes ou supports financiers autres que le fonds en euros. (2) Investissement socialement responsable. Source: Quantalys pour Capital.

→ Les grands réseaux pratiquent encore des frais sur versements élevés: 2,50% à Société générale ou chez Bred Banque populaire! Ces frais sont généralement négociables.

Voyez ce qu'il en est avec votre conseiller bancaire. S'il refuse de les abaisser, vous pourrez passer votre chemin. Les banquiers ont également fait des efforts sur la rémunération du

fonds garanti en euros en 2022 et ils affichent, pour certains, une belle qualité de supports financiers, notamment chez HSBC, à Société générale ou au Crédit agricole.

# La quasi-totalité des PER sont gérés par les assureurs vie

→ Pour autant, ce n'est pas le nombre de fonds disponibles qui importe, mais la qualité de chacun. A cet égard, les offres de mutuelles (MACSF, MIF...) se limitant à une vingtaine de supports de différentes sociétés de gestion bien sélectionnées seront, à vrai dire, souvent suffisantes. Difficile de s'y retrouver ? «Outre la gestion pilotée par horizon, dont il faudra apprécier le contenu, un bon PER individuel doit comprendre plusieurs gestions déléguées et une offre de gestion libre suffisamment diversifiée», résume Delphine Pasquier, directrice du développement de Prepar-Vie. Pouvoir panacher son épargne entre gestion libre et gestion déléguée ou avoir la possibilité

de changer de type de gestion en cours de route sont aussi des points clés. Rares sont toutefois les PER à proposer tout ce panel de solutions.»

### 3. Le fonds en euros : chassez les meilleurs

Le saviez-vous ? La quasi-totalité des PER proposés aux particuliers sont gérés par les assureurs vie, qui ont tout simplement décliné par des copier-coller leurs contrats d'assurance vie en version PER. Ni plus ni moins. Voilà pourquoi tout PER (sauf exception) comprend un fonds en euros, ce fameux support financier qui garantit la valeur du capital investi, net de frais d'entrée. Une info clé pour deux raisons. Un : plus vous êtes proche de la retraite, plus la sécurisation de votre capital sera nécessaire, ce qui passera par un arbitrage de votre épargne sur le fonds en euros. Deux : vous (si vous êtes en gestion libre) ou le gérant (en gestion pilotée ou déléguée) en aurez besoin pour protéger votre épargne en cas de gros temps sur les marchés financiers. Du coup, mieux vaut choisir un fonds en euros le plus rentable possible. Quel repère avoir ? En 2022, le taux moyen observé fut de 2%, sachant qu'il masquait des écarts importants. Illustrons avec deux grosses enseignes : 1,40% (1% en 2021) pour la Caisse d'épargne versus

2,25% à 2,75% (1,25 à 1,75% en 2021) pour le Crédit mutuel. Répétez, ce fossé deviendra un ravin nuisant à la croissance de votre capital. Pour être du bon côté de la rive, traquez les fonds en euros régulièrement au-dessus de la moyenne du marché. Pour 2023, compte tenu des taux obligataires élevés, les rendements devraient atteindre 2,50% en moyenne. Attention, quelques PER du marché (Crédit agricole, Inter Invest, Yomonii) reposant dans un compte-titres (et pas sur une assurance vie) ne contiennent pas de fonds en euros.

### 4. Les garanties annexes : évitez de vous faire plumer

Aux mains des assureurs, le PER comprend quelques garanties ou assurances complémentaires dont il faut bien juger l'intérêt et le prix. La plus répandue est la «garantie plancher». Optionnelle ou pas, elle signifie que l'assureur s'engage, en cas de décès du titulaire (assuré) du PER, à verser au(x) bénéficiaire(s) désigné(s) à minima la totalité des sommes versées, nettes de frais. Autrement dit, si le PER vaut moins que les versements effectués parce que les marchés financiers ont été mal orientés et que son détenteur passe de vie à trépas à ce moment-là, l'assureur comble le trou. C'est un risque bien réel, puisque toute épargne placée hors du fonds en euros n'est pas ➔

## 5 PER vendus sur Internet

Contrat (Distributeur)	Ticket d'entrée	Frais maximum sur versement	Frais de gestion sur UC <sup>(1)</sup> (sur fonds euros)	Rendement net du fonds en euros en 2022 (Moyenne sur 3 ans)	Nombre d'UC <sup>(1)</sup> (Nombre d'UC ISR <sup>(2)</sup> )	Qualité des UC <sup>(1)</sup> notée sur 5
<b>PER MATLA</b> (BOURSORAMA.COM)	150 euros	<b>0%</b>	<b>0,50%</b> (0,50%)	<b>2,30%</b> (1,87%)	<b>61</b> (49)	<b>1</b>
<b>PER OBJECTIF RETRAITE</b> (EPARGNISIMO.FR)	500 euros	<b>0%</b>	<b>0,60%</b> (0,85%)	<b>1,85%</b> (1,13%)	<b>588</b> (480)	<b>4</b>
<b>PER PLACEMENT-DIRECT</b> (PLACEMENT-DIRECT.FR)	900 euros	<b>0%</b>	<b>0,60%</b> (0,60%)	<b>1,50%</b> (1,20%)	<b>1050</b> (754)	<b>3</b>
<b>SURAVENIR PER</b> (ASSURANCEVIE.COM)	1000 euros	<b>0%</b>	<b>0,60%</b> (0,80%)	<b>2,10%</b> (1,77%)	<b>1190</b> (876)	<b>4</b>
<b>TITRES@PER</b> (ALTAPROFITS.COM)	100 euros	<b>0%</b>	<b>0,84%</b> (0,65%)	<b>2,70%</b> (1,08%)	<b>482</b> (353)	<b>5</b>

(1) UC: unités de comptes ou supports financiers autres que le fonds en euros. (2) Investissement socialement responsable. Source: Quantalys pour Capital.

→ Ces PER, souvent imbattables sur les frais de gestion, ne facturent pas de frais sur versement. Attention cependant au rendement du fonds garanti en euros,

qui n'est pas toujours leur priorité, et à la qualité des supports financiers proposés, qui, si elle est excellente chez Altaprofits, Assurancevie.com ou Epargnissimo, l'est beaucoup moins

chez Boursorama (mais les frais y sont les plus ajustés). A noter, l'accèsibilité des PER de Boursorama ou d'Altaprofits, avec des tickets d'entrée respectivement 150 et 100 euros.



**Pour assurer  
ma retraite,  
j'agis.**

**Pour en profiter  
pleinement,  
j'AGIPI.**

AGIPI conçoit des offres adaptées aux indépendants, professions libérales et salariés, multi-récompensées pour la qualité de leurs garanties.

Déjà un million d'adhésions.

Rendez-vous sur [agipi.com](http://agipi.com) ou contactez un agent AXA.

**ÉPARGNE - RETRAITE - ASSURANCE EMPRUNTEUR - PRÉVOYANCE - SANTÉ**

AGIPI est une association d'assurés pour l'épargne, la retraite, l'assurance emprunteur, la prévoyance et la santé, partenaire d'AXA. Elle compte 705 485 adhérents et ses contrats enregistrent 20,7 Md€ d'épargne confiée en gestion et 2,7 Md€ de cotisations d'assurance au 31 décembre 2022 (chiffres consolidés AGIPI et AGIPI Retraite).  
AGIPI - 12 avenue Pierre Mendès France - 67300 Schiltigheim - Registre des associations du tribunal d'instance de Schiltigheim - volume 21 - n° 1049 - Siren 307 146 308.



**Assurés et associés**

### 5 PER vendus par des mutuelles ou des associations d'assurés

Contrat (Distributeur)	Ticket d'entrée	Frais maximum sur versement	Frais de gestion sur UC <sup>(1)</sup> (sur fonds euros)	Rendement net du fonds en euros en 2022 (Moyenne sur 3 ans)	Nombre d'UC <sup>(1)</sup> (Nombre d'UC ISR <sup>(2)</sup> )	Qualité des UC <sup>(1)</sup> notée sur 5
<b>AMPLI-PER LIBERTÉ</b> (AMPLI MUTUELLE)	<b>150 euros</b>	<b>0%</b>	<b>0,65%</b> (0,50%)	<b>2,80%</b> (2,20%)	<b>7</b> (3)	<b>5</b>
<b>MIF PER RETRAITE</b> (MIF)	<b>500 euros</b>	<b>0%</b>	<b>0,60%</b> (0,60%)	<b>2,50%</b> (2,10%)	<b>26</b> (26)	<b>5</b>
<b>PER GARANCE SÉRÉNITÉ</b> (GARANCE)	<b>300 euros</b>	<b>3%</b>	<b>0,90%</b> (0,90%)	<b>2,50%</b> (2,50%)	<b>45</b> (26)	<b>4</b>
<b>PER ZEN</b> (GAIPARE)	<b>1500 euros</b>	<b>4,50%</b>	<b>1%</b> (0,80%)	<b>1,75%</b> (1,35%)	<b>393</b> (302)	<b>5</b>
<b>RES RETRAITE</b> (MACSF)	<b>200 euros</b>	<b>3%</b>	<b>0,50%</b> (0,50%)	<b>2,50%</b> (2,07%)	<b>24</b> (20)	<b>5</b>

(1) UC: unités de comptes ou supports financiers autres que le fonds en euros. (2) Investissement socialement responsable. Source: Quantalys pour Capital.

→ C'est dans cette catégorie que l'on trouve le plus souvent les meilleurs PER du marché. Les rendements du fonds en euros y sont généralement bien plus élevés. Même si

le nombre de supports financiers est souvent limité, leur qualité est au rendez-vous (note maximale pour quatre des cinq PER sélectionnés). Mais attention aux frais sur versements, qui

sont prohibitifs chez Gaipare et assez élevés chez MACSF ou Garance. Ils peuvent être abaissés ou supprimés selon la politique commerciale du distributeur. Sinon, négociez-les!

garantie par le gestionnaire et comporte donc un risque de perte. Faut-il sauter le pas ? Oui, à la stricte condition que le coût de cette assurance soit limité (pas plus de 0,10% de frais de gestion supplémentaires par an) et que ses conditions d'application soient favorables (jusqu'à quel âge ? quel plafond de capital garanti ? quelles exclusions ?). Les autres assurances proposées sont à éviter, comme les garanties dites «relais» ou «décès majorée», onéreuses et soumises à moult conditions.

#### 5. Les outils de gestion : soyez intranigeant sur le SAV

Une fois qu'il est souscrit, comment pouvez-vous gérer votre PER ? En ligne ou pas ? Quels seront les délais de traitement de vos opérations ? Qui devrez-vous contacter en cas de besoin ? Le SAV (service après-vente) est souvent le parent pauvre en matière d'épargne, ne le sous-estimez pas ! Pour tous vos actes de gestion (consultation, versement, arbitrage, etc.), posez donc la question du «comment faire» et du délai de traitement à votre interlocuteur. Bien souvent, les réponses seront évasives. Insistez ! Sachez du reste que la notice contractuelle n'est pas très bavarde sur le SAV, les assureurs prenant peu d'engagements tangibles sur ce terrain. «Il faut aussi de la transparence sur les choix de gestion et les frais prélevés, appuie Sébastien d'Ornano. Cette



«On doit pouvoir panacher son épargne entre gestion libre et déléguée ou changer de type de gestion»

**Delphine Pasquier,**  
directrice du développement  
de Prepar-Vie

ARNAUD MEYER/L'EEXTRA POUR CAPITAL

# PLAN ÉPARGNE RETRAITE

Placement-direct

Retraite ISR



## Pour une retraite meilleure, dans un monde meilleur

EN PARTENARIAT AVEC



ACTEUR ENGAGÉ  
DE RÉFÉRENCE SUR LA  
FINANCE DURABLE

Prendre soin de sa retraite tout en prenant soin du monde dans lequel vous allez la passer, c'est tout le sens du Plan Épargne Retraite Placement-direct Retraite ISR. Un PER responsable en toute simplicité puisque des spécialistes s'occupent pour vous de la gestion de votre épargne en l'investissant dans des fonds 100% ISR Mirova (fonds réglementation SFDR Article 9). La gestion libre reste cependant possible si vous le souhaitez.

**100% des supports d'investissement du contrat (hors fonds en euros) sont labellisés ISR, soit 101 Unités de Compte accessibles. L'investissement sur les supports en Unités de Compte présente un risque de perte en capital.**



Placement-direct Retraite ISR est un contrat collectif à adhésion facultative souscrit par l'association ADER, dont l'assureur est l'UMR (RCS de Nantes n°829 952 796), et distribué par Placement-direct.fr. Les documents d'informations concernant le contrat et les supports accessibles sont disponibles à l'adresse : <https://www.placement-direct.fr/retraite/placement-direct-retraite-isr>. Placement-direct.fr est le nom commercial de SAS Placement Direct, société de courtage en assurances dont le siège social est situé 105 rue Jules Guesde - 92300 LEVALLOIS-PERRET, au capital de 250 000 €, immatriculée au registre du commerce et des sociétés sous le n° 422 833 434 et inscrite sur le Registre des Intermédiaires en Assurances (ORIAS) en tant que courtier sous le n°07 004 910 [www.orias.fr](http://www.orias.fr). Crédit photo : Shutterstock - 10/2023 >< FSTL



**PLACEMENT  
DIRECT•FR**

PARLONS BIEN, ÉPARGNONS MIEUX.

RDV SUR

**PLACEMENT-DIRECT.FR**

Document à caractère publicitaire.

# La notoriété d'un groupe n'est pas un critère de choix suffisant

➤ information doit être disponible en ligne à tout moment, ce qui est loin d'être systématique.» De manière générale, les contrats du Net et ceux des mutuelles d'assurances sont mieux positionnés sur ce terrain. Et les banques, qui ont pourtant réussi le virage des comptes courants et livrets gérés en ligne, peinent à proposer des services satisfaisants sur leurs assurances vie et PER notamment.

## 6. Les options de sortie : épilchez les dispositions contractuelles

Une fois à la retraite, vous récupérerez votre épargne. De quelle manière ? Deux solutions sont possibles : la restitution de vos avoirs sous forme d'un revenu mensuel ou trimestriel versé jusqu'à votre mort (rente viagère). N'attendez pas de miracle sur les

montants, ni de grande différence entre les PER, quasiment tous les assureurs effectuant ce calcul avec les mêmes tables de mortalité, celles en vigueur au moment de la conversion de votre capital en rente. Les écarts dépendent en revanche des options choisies (rente réversible au conjoint par exemple) et, là encore, des frais appliqués. Mais cette solution est assez théorique, les Français boudant largement la sortie en rente, lui préférant le capital. C'est l'autre possibilité désormais offerte par le PER, qui permet de récupérer ses avoirs en une fois ou de manière «fractionnée». Là aussi, il y a des nuances selon les produits, et pas des moindres. La durée de versement du capital pourra être limitée à cinq ou dix ans par exemple (c'est mieux quand elle ne l'est pas). Et, dans certains établissements, les versements seront possibles tous les trimestres, chez d'autres seulement tous les ans. A noter : certains PER permettent de combiner rente et capital. Ce critère des modes de sortie est à surveiller de près si vous êtes à quelques années de la retraite. Pour les autres, les PER devraient avoir bien évolué d'ici là !

## 7. L'identité de l'établissement : vissez un conseil indépendant et durable

Vous l'avez compris, le PER est un produit d'épargne de long terme, conservé

des dizaines d'années s'il est souscrit à la quarantaine et récupéré de manière étalée. Sur une telle échelle de temps, l'identité du gestionnaire est évidemment capitale. S'adresser à un groupe bancaire vous rassurera sans doute. Sachez toutefois que certaines banques traitent assez mal les produits d'épargne dans la durée. La notoriété d'un établissement est aussi un critère à prendre avec des pincettes. Axa, Generali, AG2R La Mondiale, Swiss Life, etc., sont certes expérimentés sur le terrain de l'épargne retraite, mais leurs produits s'avèrent souvent onéreux en frais. Inutile, enfin, de faire une fixation sur les ratios de solvabilité comptable des compagnies pour viser les plus solides, c'est indéchiffrable au profane. A quelle porte frapper, alors ? Privilégiez déjà les enseignes ayant bien soigné leurs ouailles dans le passé. Sur ce terrain, certaines mutuelles ont une longueur d'avance, avec des produits plus durables et évolutifs que la moyenne. Mais encore faudra-t-il s'en assurer ! Ensuite, vissez un type de distributeur adéquat. Si vous recherchez un lien fort et compétent, les conseillers en gestion de patrimoine sont en première ligne, moyennant des frais plus importants. La piste du Net n'est pas à écarter, on peut y trouver des conseils avisés, pour des frais contenus.

**FRÉDÉRIC GIQUEL**

## 5 PER vendus par les CGP<sup>(1)</sup> et les banques privées

Contrat (Distributeur)	Ticket d'entrée	Frais maximum sur versement	Frais de gestion sur UC <sup>(2)</sup> (sur fonds euros)	Rendement net du fonds en euros en 2022 (Moyenne sur 3 ans)	Nombre d'UC <sup>(2)</sup> (Nombre d'UC ISR <sup>(3)</sup> )	Qualité des UC <sup>(2)</sup> notée sur 5
<b>BNP PARIBAS MULTIPLACEMENTS PRIVILÈGE PER</b> (BNP PARIBAS BANQUE PRIVÉE)	30 euros	<b>2,50%</b>	<b>0,70%</b> (0,70%)	<b>1,10%</b> (1,43%)	<b>701</b> (588)	<b>4</b>
<b>CACHEMIRE PER</b> (LA BANQUE POSTALE)	500 euros	<b>3%</b>	<b>0,85%</b> (0,85%)	<b>1,60%</b> (1,20%)	<b>83</b> (75)	<b>4</b>
<b>PER CORALIS</b> (AXA THEMA)	1000 euros	<b>4,50%</b>	<b>1%</b> (1%)	<b>2,48%</b> (1,03%)	<b>788</b> (665)	<b>4</b>
<b>PER GENERALI PATRIMOINE</b> (GENERALI PATRIMOINE)	1000 euros	<b>4,50%</b>	<b>1,10%</b> (0,90%)	<b>2,5%</b> (1,85%)	<b>998</b> (676)	<b>5</b>
<b>VERSION ABSOLUE RETRAITE</b> (UAF LIFE PATRIMOINE)	500 euros	<b>3,50%</b>	<b>1%</b> (2,30%)	<b>2%</b> (1,57%)	<b>968</b> (703)	<b>4</b>

(1) Conseillers en gestion de patrimoine. (2) UC : unités de comptes ou supports financiers autres que le fonds en euros. (3) Investissement socialement responsable.  
Source : Quantalys pour Capital.

→ Réservés à une clientèle aisée, ces PER proposent une grande diversité d'unités de compte et de supports financiers, généralement bien notés (tous classés 4 et même 5 pour le

PER de Generali Patrimoine). Ici aussi, il peut y avoir des frais sur versements élevés, jusqu'à 4,5% chez Axa Théma ou Generali Patrimoine. Mais votre conseiller doit parvenir à faire baisser

la note. Plus vous verrez, plus ces frais sont ajustés. A noter que ce sont les deux assureurs du classement, Axa et Generali, qui offrent le meilleur rendement sur le fonds garanti en euros.



# l'économie qui donne envie

# Capital

Révéler tous les rouages de l'économie pour vous permettre de profiter d'aujourd'hui en anticipant demain.

Avec Capital, l'économie donne envie !

En vente chez votre marchand de journaux et sur [prismaSHOP](#)



«Il faut à minima être fiscalisé au taux marginal d'imposition de 30% pour s'intéresser au PER»

**Marie-Noëlle Auclair,**

directrice expertise et solutions chez Eres

## LE MATCH PER ou assurance vie, à chaque âge ses priorités



Les deux placements permettent de compléter ses revenus à la retraite. Mais ils ne sont pas équivalents. Lequel choisir selon vos objectifs ?

**D**e ce face-à-face, les professionnels ne veulent pas entendre parler. «L'assurance vie et le PER ne sont pas en compétition, mais complémentaires», récitent-ils. Pas faux, chacun peut utiliser les deux formules. En réalité, ces deux produits sont aux mains des mêmes gestionnaires, les assureurs vie, d'où leur embarras à les comparer. Qu'importe ! Point d'entrée : l'assurance vie est universelle, ouverte à tous les âges, alors que le PER n'est pas destiné aux retraités (même si, techniquement, ils peuvent y cotiser, parfois avec intérêt) et ne présente aucun attrait pour les mineurs ou jeunes adultes (sauf, là encore, cas spécifiques). Le match se joue par conséquent entre 30 et 65 ans. Avant comme après, l'assurance vie fait le plein.

Inutile de chercher midi à quatorze heures, le nerf de la guerre est... fiscal ! «Sur le papier, l'objectif du PER est de se constituer un capital pour sa retraite, mais dans les faits, c'est l'avantage fiscal à l'entrée

ARNAUD MEYER/LEEXTRA POUR CAPITAL

### Chacun des deux produits marque ses points

	PER	Assurance vie	Verdict
<b>DISPONIBILITÉ DES AVOIRS</b>	Bloage de l'épargne sauf exceptions (achat de la résidence principale...)	Retraits libres à tout moment	<b>Avantage Assurance vie</b>
<b>MODES DE SORTIE</b>	Transfert d'un assureur à un autre possible, nombreuses options de rente; sorties en capital moins souples	Pas de transfert possible d'un assureur à un autre; options de rente limitées, retraits partiels du capital à la carte	<b>Match nul</b>
<b>FRAIS</b>	Frais multiples	Frais multiples	<b>Match nul</b>
<b>OFFRE FINANCIÈRE</b>	Offre assez restreinte, sauf exception	Offre très large dans certains contrats	<b>Avantage assurance vie</b>
<b>FONDS EN EUROS</b>	Gestion du fonds à part (cantonnée), donc pas de tour de passe-passe entre contrats; rendement un peu au-dessus de l'assurance vie; pas de taxes sociales chaque année	Rendements très disparates selon les contrats; sauf exception et offres bonifiées, taux inférieur au fonds en euros du PER	<b>Avantage PER</b>
<b>FISCALITÉ À L'ENTRÉE</b>	Défiscalisation des versements (plafonds élevés)	Pas d'avantage fiscal à l'entrée	<b>Avantage PER</b>
<b>FISCALITÉ À LA SORTIE</b>	Fiscalisation des prestations, sauf pour cas de déblocage anticipé (hors achat de la résidence principale)	Impôt léger voire nul passé huit ans (abattements élevés sur les intérêts)	<b>Avantage Assurance vie</b>
<b>FISCALITÉ AU DÉCÈS</b>	Favorable en cas de décès avant 70 ans, nettement moins si le décès intervient après	Favorable, si le versement des primes a eu lieu avant 70 ans, quelle que soit la date du décès	<b>Avantage Assurance vie</b>

qui en constitue l'attrait principal», tranche Marie-Noëlle Auclair, directrice expertise et solutions chez Eres. Sa botte secrète ? Ce que vous y versez est déductible de votre revenu imposable, sous certains plafonds élevés. «Il faut à minima être fiscalisé à un taux marginal d'imposition (TMI) de 30% pour s'y intéresser, eu égard au blocage de l'épargne inhérent au produit. L'efficacité fiscale sera même maximale pour une personne dans la tranche à 41 ou 45%.» Exemple : si votre TMI est à 41%, 5 000 euros versés engendrent une économie de 2050 euros d'impôt sur le revenu. Pas de méprise : cet avantage sera pour partie repris à la sortie, le capital ou la rente étant alors imposables. Mais si vous êtes plus faiblement imposé à ce moment-là, vous êtes gagnant ! L'assurance vie fait l'inverse : aucun avantage fiscal à l'entrée, mais des abattements fiscaux élevés sur les retraits, sous réserve que son contrat ait 8 ans d'âge.

Et en cas de décès ? L'assurance vie est normalement plus intéressante parce qu'elle permet de préparer sa succession. Les règles fiscales applicables sont en effet connues dès l'origine : pour tous

les versements effectués avant 70 ans, les bénéficiaires que vous désignez librement profiteront d'un abattement de 152 500 euros chacun ! C'est pareil pour le PER, si et seulement si le titulaire décède avant ses 70 ans. Mais s'il meurt après, c'est beaucoup moins avantageux : l'abattement n'est plus que de 30 500 euros et il est collectif, à partager entre l'ensemble des bénéficiaires. Et, au-delà, le capital est soumis aux droits de succession. La date du décès étant par définition imprévisible, la fiscalité applicable le sera aussi. D'où un large avantage sur ce point pour l'assurance vie.

Côté fonctionnement, l'assurance vie permet de disposer de son épargne librement. Les retraits sont en effet possibles à tout moment. Ils sont interdits sur PER (sauf cas de force majeure ou achat de sa résidence principale). Mais le PER est transférable d'un établissement à un autre – avec des frais de transfert de 5% maximum pendant les cinq premières années, gratuits ensuite. De quoi changer de crèmerie si besoin. L'assurance vie, elle, n'est pas transférable, sauf sur un autre contrat, mais chez le même assureur !

Sur l'offre financière, les deux produits font plutôt jeu égal, même si les solutions sont un peu plus étoffées en assurance vie. Est-ce décisif ? Non, l'essentiel étant de disposer d'une palette de supports de différents gestionnaires financiers (éviter les contrats à gestionnaire unique) et d'une offre de supports financiers disponibles (incluant de l'immobilier, du non-coté, etc.) suffisante.

In fine, mieux vaut élargir son angle de vue. «En matière d'épargne retraite, il faut raisonner par âge, conseille Delphine Pasquier, directrice du développement de Prepar-Vie. Pour les jeunes ménages, la priorité est de se constituer un capital financier disponible à tout moment. Puis vient l'achat de la résidence principale autour de la trentaine. L'assurance vie accompagne pleinement ces objectifs. Une fois ce socle bâti, le PER va prendre toute sa place, la défiscalisation des versements allant de pair avec une carrière professionnelle ascendante. Il est donc utile d'équilibrer les deux produits selon les phases de sa vie, et de ne surtout pas les confondre pour ce qui est de la disponibilité des capitaux.» A vous de jouer.

**FRÉDÉRIC GIQUEL**

# UNE ÉPARGNE SALARIALE SOLIDAIRE, C'EST DU DONNANT-DONNANT-DONNANT.



Avec BNP Paribas E&RE,  
• vous renforcez les engagements RSE de votre entreprise,  
• vous donnez du sens à l'épargne salariale et retraite de vos salariés,  
• vous facilitez le développement de l'économie sociale et solidaire\*  
autour de thématiques comme le commerce équitable.

Scannez pour  
en savoir plus



**BNP PARIBAS**  
ÉPARGNE & RETRAITE ENTREPRISES

La banque d'un monde qui change

Les investissements réalisés dans les fonds présentent un risque de perte en capital.

Avant de souscrire, pour une description plus complète des risques, reportez-vous aux prospectus/règlements et DIC disponibles sur [www.epargne-retraite-entreprises.bnpparibas.com](http://www.epargne-retraite-entreprises.bnpparibas.com)

\*Investir selon ses convictions : [https://www.epargne-retraite-entreprises.bnpparibas.com/entreprises/offres/investir\\_convictions](https://www.epargne-retraite-entreprises.bnpparibas.com/entreprises/offres/investir_convictions)

BNP PARIBAS ÉPARGNE & RETRAITE ENTREPRISES est un métier de BNP Paribas, société anonyme au capital de 2 468 663 292 euros. Siège social : 16, bd des Italiens - 75009 Paris - RCS Paris 662 042 449 - N° identifiant CE FR 76 662 042 449 - Société de courtage d'assurance immatriculée au registre ORIAS sous le n°07022735 ([www.orias.fr](http://www.orias.fr)) - Garantie financière et assurance de responsabilité civile professionnelle conformes aux articles L512-6 et L512-7 du code des assurances - [www.bnpparibas.com](http://www.bnpparibas.com)

# IMMOBILIER

## Peut-on encore s'y fier pour préparer sa retraite ?

Malgré un contexte économique jugé défavorable pour les investisseurs, la pierre reste un placement attractif à long terme. Et donc une valeur sûre pour conserver un bon niveau de vie une fois à la retraite.

**L**es futurs retraités ont-ils toujours intérêt à investir dans la pierre ? La question se pose tant la conjoncture économique actuelle paraît défavorable. L'accès au crédit immobilier s'est en effet considérablement compliqué en raison de la hausse des taux, qui atteignent désormais 4,1% en moyenne pour les prêts sur vingt ans – soit quatre fois plus haut qu'au début de l'année 2022. La capacité d'emprunt des ménages a ainsi chuté d'environ 25% en deux ans, et il est aujourd'hui indispensable de proposer un apport correspondant à 20% du prix du bien minimum pour souscrire un crédit.

### Dans certaines grandes villes, les tarifs se maintiennent à des niveaux élevés

Même s'ils parviennent à financer leur acquisition, les investisseurs sont confrontés à une autre difficulté majeure. En 2019, la ville de Paris a mis en place l'encadrement des loyers, un dispositif qui pose une limite au loyer fixé par les bailleurs privés. Une vingtaine de communes de la proche banlieue parisienne – ainsi que Lille et Bordeaux – lui ont emboîté le pas, et Marseille pourrait suivre en 2024. Si le dispositif a pour objectif de protéger les locataires, il a de fait un impact sur les rendements des biens situés dans ces villes. «Il est impossible d'atteindre des rentabilités intéressantes dans les villes concernées par l'encadrement des loyers», estime Lior Pardo, l'un des cofondateurs de l'entreprise Investir dans l'ancien.

Les investisseurs doivent également composer avec des prix de l'immobilier qui restent à des niveaux très élevés dans

les grandes villes, même si on y observe un léger reflux ces dernières semaines. A Lyon, le prix au mètre carré s'est par exemple accru de 50% en dix ans, pour atteindre environ 4 940 euros le mètre carré en septembre 2023, selon la Fédération nationale de l'immobilier (Fnaim). Sur la même période, les rendements bruts moyens ont ainsi baissé de 1 point, et les

prix ont également flambé notamment à Toulouse (+ 33%), à Nice (+ 33%) ou encore à Lille (+ 35%).

Malgré tout, la pierre reste un placement attractif sur le long terme. «L'un des avantages de l'investissement immobilier, c'est que vous pouvez rehausser vos loyers régulièrement. C'est une notion importante pour ne pas perdre en pouvoir d'achat», ➔

### Acheter pour louer : quelle formule choisir ?

Villes	Studio ancien loué nu			
	Loyer moyen au mètre carré	Prix d'achat moyen au mètre carré	Rentabilité brute	
Bordeaux	22 euros	5 728 euros	<b>4,70%</b>	
Lille	22 euros	4 925 euros	<b>5,30%</b>	
Lyon	21 euros	6 032 euros	<b>4,20%</b>	
Marseille	21 euros	4 340 euros	<b>5,90%</b>	
Montpellier	21 euros	4 370 euros	<b>5,80%</b>	
Nantes	21 euros	4 715 euros	<b>5,30%</b>	
Nice	25 euros	5 847 euros	<b>5%</b>	
Paris	38 euros	11 301 euros	<b>4%</b>	
Strasbourg	21 euros	5 086 euros	<b>5%</b>	
Toulouse	20 euros	4 612 euros	<b>5,20%</b>	

Source: PriceHubble



**«Impossible d'atteindre des rentabilités intéressantes dans les communes où les loyers sont encadrés»**

**Lior Pardo,**  
cofondateur  
d'Investir dans l'ancien

ARNAUD MEYER/L'EXTRA POUR CAPITAL

	Studio ancien loué meublé			Studio neuf loué nu		
	Loyer moyen au mètre carré	Prix d'achat moyen au mètre carré	Rentabilité brute	Loyer moyen au mètre carré	Prix d'achat moyen au mètre carré	Rentabilité brute
	26 euros	5 728 euros	<b>5,40%</b>	24 euros	5 946 euros	<b>4,90%</b>
	24 euros	4 925 euros	<b>5,90%</b>	23 euros	6 400 euros	<b>4,30%</b>
	27 euros	6 032 euros	<b>5,30%</b>	24 euros	7 667 euros	<b>3,70%</b>
	25 euros	4 340 euros	<b>6,80%</b>	23 euros	5 938 euros	<b>4,60%</b>
	24 euros	4 370 euros	<b>6,50%</b>	22 euros	6 593 euros	<b>4,10%</b>
	24 euros	4 715 euros	<b>6,20%</b>	22 euros	6 912 euros	<b>3,80%</b>
	29 euros	5 847 euros	<b>5,70%</b>	27 euros	7 434 euros	<b>4,30%</b>
	43 euros	11 301 euros	<b>4,60%</b>	41 euros	13 295 euros	<b>3,70%</b>
	26 euros	5 086 euros	<b>6%</b>	23 euros	6 362 euros	<b>4,40%</b>
	24 euros	4 612 euros	<b>6,20%</b>	22 euros	6 722 euros	<b>3,90%</b>

# Pour obtenir un rendement brut supérieur à 5%, viser des villes où les prix restent modérés

► assure Benjamin Nicaise, le président de Consultim Groupe. De plus, vous aurez toujours la possibilité de renégocier votre prêt dans les prochaines années si les taux de crédit baissent, ce qui vous permettra de réduire votre mensualité, et donc d'augmenter votre rendement. Vous pourrez aussi espérer une plus-value à la revente.

## Mieux vaut acheter avant 50 ans pour avoir remboursé son crédit avant la retraite

S'il est bien réalisé, l'investissement locatif vous permettra d'obtenir un revenu qui viendra compléter votre retraite une fois le crédit remboursé. L'idéal étant d'investir dans un bien qui s'autofinance, de sorte que les loyers de votre locataire couvrent les mensualités de votre crédit et les charges. «On estime qu'un bien s'autofinance lorsque son rendement brut est supérieur à 5 %, précise Lior Pardo. Pour obtenir une telle rentabilité, il est indispensable de viser des villes où les prix restent

modérés, soit au-dessous de 3 000 euros le mètre carré.» Il est aussi fortement conseillé d'acheter votre bien avant l'âge de 50 ans, afin d'avoir remboursé votre crédit avant votre départ à la retraite.

Selon une étude de Meilleurs Agents, il est par exemple possible de réaliser un investissement locatif qui s'autofinance à Limoges avec un apport de seulement 3 744 euros. Le coût moyen d'un studio de 20 mètres carrés dans cette commune s'élève à 36 334 euros (frais de notaire inclus). Les loyers payés par le locataire (305 euros, charges comprises) permettent de couvrir les mensualités d'un crédit sur dix ans. Une fois l'emprunt remboursé, cet investissement vous permettra d'obtenir un complément de revenus estimé à 151 euros par mois, somme qui correspond au montant du loyer net de charges (loyer charges comprises, dont on déduit la taxe foncière, l'impôt sur le revenu et les frais d'entretien). De quoi rendre votre retraite un peu plus agréable!

**GUILHEM POUJOL**

## 5 SCPI avec lesquelles vous pouvez dormir tranquille

Nom de la SCPI (Société de gestion)	Prix de la part (Evolution 2023)	Décote <sup>(1)</sup> (au 31.12.2022)	Rendement 2022 (Prévisions 2023) <sup>(2)</sup>	Frais d'entrée (Frais de gestion)
<b>SOFIDY EUROPE INVEST</b> (SOFIDY)	<b>235 euros</b> (0%)	-3,46%	<b>4,65%</b> (Entre 4,72% et 4,94%)	<b>10,8%</b> (14,4%)
<b>CORUM ORIGIN</b> (CORUM)	<b>1135 euros</b> (0%)	+3,25%	<b>6,88%</b> (6% minimum)	<b>12%</b> (13,2%)
<b>KYANEOS PIERRE</b> (KYANEOS AM)	<b>1100 euros</b> (+1,8%)	+7,19%	<b>5,37%</b> (Entre 5% et 5,50%)	<b>11%</b> (8%)
<b>EPARGNE PIERRE</b> (ATLAND VOISIN)	<b>208 euros</b> (0%)	+8,24%	<b>5,28%</b> (Entre 5,20% et 5,30%)	<b>12%</b> (12%)
<b>IROKO ZEN</b> (IROKO)	<b>200 euros</b> (0%)	+3,58%	<b>7,04%</b> (7%)	<b>0%</b> (14,4%)

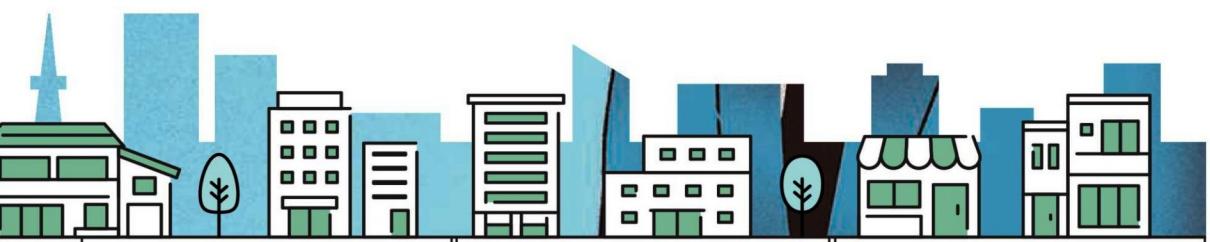
(1) Différence entre la valeur réelle de la part (actifs de la SCPI / nombre de parts) et le prix auquel vous l'achetez. Sur Sofidy Europe Invest par exemple, le prix de la part est supérieur de 3,46 % à sa valeur réelle. Vous la surpayez donc. A l'inverse, quand vous achetez une part de Corum Origin, vous la payez 3,25 % au-dessous de sa valeur réelle. Vous faites donc une bonne opération. (2) Taux de distribution: dividende annuel brut rapporté au prix de la part au 1<sup>er</sup> janvier de l'année N. Source: La Boutique des Placements.



## SCPI: DE BELLES OPPORTUNITÉS À SAISIR

► Une hécatombe! Avec la crise et la chute des prix de l'immobilier tertiaire, de nombreuses sociétés de gestion ont abaissé le prix des parts de leurs sociétés civiles de placement immobilier (SCPI) en 2023. Un mauvais signal. «En juillet, l'Autorité des marchés financiers (AMF) leur a demandé de procéder à une nouvelle expertise de leurs actifs», rappelle Paul Bourdois, cofondateur de France SCPI. Objectif: permettre aux épargnants de souscrire à un prix reflétant la valeur réelle des biens détenus par les SCPI. Car le prix d'une part ne doit pas sortir d'un tunnel compris entre -10 % et +10 % de la valeur des actifs de la SCPI. S'il en sort, la société de gestion doit alors le corriger. Résultat: certaines SCPI ont dû raboter le leur de plus de 17 % depuis l'été! Du coup, la tentation peut être grande pour les épargnantes de vendre leurs parts. Ce qui serait une erreur puisqu'elles enregistraient une moins-value. «Ne les cédez pas maintenant! Attendez que les taux d'intérêt baissent à nouveau et que les valeurs d'expertise des SCPI – et le prix des parts – remontent», recommande Benjamin Nicaise, président de Consultim Groupe. Et si vous n'avez pas encore investi dans la pierre-papier, sachez que cette période morose constitue une aubaine. «Actuellement, nous achetons à des rendements encore meilleurs», sourit Jean-Marie Souclier, président de Sogenial Immobilier, dont la SCPI Cœur de Régions devrait offrir un taux de distribution (rendement) supérieur à 6 % en 2023. Alors, où investir? «Misez sur des SCPI diversifiées sur plusieurs types d'actifs (commerces, santé...) et opérez une diversification géographique pour limiter le risque», confie Raphaël Oziel, le fondateur de La Boutique des Placements. Evitez pour l'heure les acteurs qui ont très majoritairement investi dans l'immobilier de bureau, un secteur en souffrance. «Visez aussi les SCPI jeunes, avec des capitalisations inférieures à 1 milliard d'euros, préconise Paul Bourdois. Elles vont répercuter plus rapidement le meilleur rendement des immeubles ou autres actifs qu'elles achètent aujourd'hui à plus bas prix.» Ciblez des fonds offrant un rendement «de 4,5 % (SCPI européenne) ou de 5 % (SCPI française) au minimum», conclut Raphaël Oziel.

**THIBAULT LAMY**



## MISER SUR L'ANCIEN À RÉNOVER

Des milliers d'appartements trop énergivores vont sortir du parc locatif, à plus ou moins brève échéance. Certains logements notés G sur le diagnostic de performance énergétique sont déjà interdits à la location depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2023. L'exclusion doit, selon la loi Climat et Résilience, s'étendre aux autres biens G dès 2025, puis aux biens F en 2028. Le parc de logements disponibles à la location va donc rétrécir. Or, en parallèle, dans les villes économiquement attractives où cohabitent jeunes actifs et étudiants, la demande locative et les loyers ne vont sûrement pas faiblir. Dans ce contexte, un logement rénové et éligible à la location vaudra de l'or ! En ciblant une passoire thermique, vous bénéficierez de gros avantages. Grâce au mécanisme du déficit foncier, le montant de vos travaux sera déductible de vos revenus locatifs, ce qui dopera votre rentabilité réelle pendant plusieurs années. Mieux : les travaux seront en partie financables par des aides telles que MaPrimeRénov'. Cerise sur le gâteau : des vendeurs de logements F ou G bientôt inéligibles à la location vont consentir des ristournes pour s'en débarrasser avant les dates butoirs. Mais avant tout achat, assurez-vous que ces travaux seront possibles, et à des coûts raisonnables. «Certains biens ne seront pas compatibles avec de la rénovation, car les travaux devront être entrepris à l'échelle de la copropriété», prévient Philippe Lauzeral, directeur général de Finzzle. Ne sous-estimez pas ce frein. Au-delà des effets d'aubaine, l'emplacement est le critère numéro un d'un investissement fructueux. «Ce qu'il faut, c'est viser une région ou une ville avec de l'emploi, et où le salaire moyen des habitants est haut. Je pense par exemple à l'Ile-de-France, Lille, Lyon», note David Durussel, fondateur de Durussel Patrimoine. Par ailleurs, du fait de la pénurie accrue de logements, il est plus facile qu'avant de se tourner vers des communes de taille moyenne. «Si vous investissez pour votre retraite, intéressez-vous aussi à la qualité du bâtiment», ajoute Stéphane van Huffel, cofondateur de Netinvestissement. «Le sens de l'histoire, aujourd'hui, est plutôt d'investir à long terme dans des logements qui seront considérés comme vertueux d'un point de vue énergétique.»

ANTOINE LAURENT

## EN MEUBLÉ, OPTER POUR LE LONG TERME

Gare aux rentabilités folles promises par les locations meublées à court terme sur Airbnb, Abritel... Le gouvernement souhaite en effet faire la chasse à ce type d'investissement. Les locations touristiques sont accusées de tarir l'offre de logements pour les résidents à l'année dans certaines villes touchées par la pénurie. L'exécutif promet ainsi de durcir la fiscalité des meublés touristiques – encore très avantageuse – dès le début de 2024. Il a aussi étendu à plus de 2200 nouvelles communes la possibilité de mettre en place des mesures décourageantes. Par exemple, la capacité de surfacer les résidences secondaires, souvent utilisées pour pratiquer ce type de location meublée. Ou encore l'obligation de déclarer un «changement d'usage» du logement, qui sera alors considéré comme un local commercial, entraînant des contraintes réglementaires quasiment insolubles pour un propriétaire. En conséquence, l'alternative naturelle sera de louer votre bien meublé sur de plus longues durées. Mais attention : les logements n'ont pas tous vocation à attirer des candidats à la location longue. Evitez, par exemple, les quartiers trop éloignés des universités ou des centres-villes. Les jeunes couples et les familles, qui se projettent à moyen ou à long terme dans un logement en banlieue, cibleront plus naturellement les locations nues ! Méfiance aussi envers les appartements de trois pièces ou plus en centre-ville que vous proposeriez à la colocation pour multiplier les loyers. «Beaucoup d'investisseurs se sont perdus ces dernières années en pensant qu'ils doperaient leur rentabilité en louant plusieurs chambres. Cette surrentabilité n'est plus aussi vraie aujourd'hui», note Benjamin Nicaise, de Consultim Groupe. Pour optimiser votre location et vous simplifier la vie, n'hésitez pas à confier votre bien à un gestionnaire spécialisé. Il vous débarrassera des tâches ingrates : recherche et tri des candidats locataires, états des lieux, dépannages divers, surveillance du paiement des loyers, gestion des éventuels conflits... D'autant plus si votre logement est mis en colocation. Par ailleurs, pour doper votre rentabilité, il peut être pertinent de cibler une chambre en résidence gérée. Les résidences étudiantes, seniors ou les immeubles de coliving sont aussi recherchés ! A.L.

## PINEL : DES AFFAIRES EN VUE EN 2024

Le monde du logement neuf est entré dans une crise profonde. Les ventes dégringolent, en raison des prix élevés et des difficultés d'accès au crédit accrues pour les acquéreurs. L'investissement Pinel, la star des mécanismes de défiscalisation (pour des biens loués pendant six, neuf ou douze ans), n'a donc plus vraiment le vent en poupe. Les acquéreurs s'en détournent massivement, faute de rentabilité suffisante en raison des tickets d'entrée devenus très élevés. Mais c'est en train de changer et de réelles opportunités se dessinent. «Je suis persuadé que 2024 sera l'année du Pinel», ose même Benjamin Nicaise, président de Consultim Groupe. Pourquoi ? Parce que pour écouter leurs stocks de logements à vendre, de nombreux promoteurs vont probablement devoir accorder d'importantes ristournes, dont les investisseurs pourront profiter. Cela pourrait se traduire par des rabais sur les prix, qui pourraient aller «jusqu'à plus de 20%», selon Benjamin Nicaise, la prise en charge des frais de notaire ou encore la livraison gratuite d'une cuisine équipée dans le futur logement. Certains promoteurs offrent aussi une garantie des loyers impayés ou un service de gestion locative. Soyez attentif aux offres commerciales qui peuvent redonner de l'attrait à certains biens boudés. Parmi les stocks invendus des promoteurs se cachent ainsi quelques bonnes affaires, pour l'instant sous-estimées. Il faudra comme toujours faire le tri entre les résidences à éviter (quartiers peu dynamiques, isolés des centres économiques ou mal desservis...) et les logements qui se vendront plus facilement à l'issue des années de défiscalisation. «Je privilégie les promoteurs qui construisent de petites résidences hébergeant un maximum de propriétaires occupants», conseille David Durussel. «Il sera plus facile de vendre dans dix ans un logement dans un immeuble où l'on ne compte qu'un panneau "A vendre", qu'un appartement dans une résidence de 200 lots dont 50 investisseurs vendent tous la même année, au terme de leur opération défiscalisante», explique-t-il. Ne perdez jamais de vue que vous devrez être capable de revendre le logement que vous achetez dans les années futures ! A.L.

# MAGIC DRONE

*Un show à effet wahou garanti !*

Spécialiste de l'événementiel et de l'audiovisuel depuis 18 ans, Bruno Marlois a créé Magic Drone en 2021. Son objectif ? Illuminer les événements privés et publics avec des spectacles innovants dans lesquels la technologie devient raconteuse d'histoire. Entretien.



© Show drone avec pyrotechnie embarquée / Château de Vaux-le-Vicomte / Frédéric Lepla

## Comment est né Magic Drone ?

Mon activité de sonorisation et éclairage d'événementiel, avec mon entreprise Mazing, a été stoppée pendant la crise du Covid. J'en ai profité pour réfléchir à de nouveaux projets et je me suis lancé avec ma sœur Sixtine dans une seconde société : Magic Drone. Nous avons acheté 200 drones pour commencer et possédons aujourd'hui un parc de 1500 drones qui répondent aux projets événementiels d'entreprises privées, de collectivités et d'états. Nous réalisons 40 % de notre chiffre d'affaires à l'international et avons déjà proposé des spectacles de drones dans 10 pays.

*“Mon challenge ? Proposer des shows de plus en plus grandioses avec plus de 800 drones lors d'événements récurrents dès 2024”*

## A quoi ressemble un show de drones ?

Écologiques et créatifs, les spectacles de drones lumineux procurent des émotions uniques. Grâce à la technologie, nous mettons en scène l'histoire totalement sur-mesure que veulent raconter nos clients. Un drone correspond à un pixel. Un dessin, un texte, une image, un logo peuvent s'animer dans le ciel. Nous avons raconté le cycle de l'eau lors des 60 ans du barrage de Monteynard pour EDF avec 200 drones. Nous avons fait vivre la mascotte des Jeux de l'Océan Indien à Madagascar avec 500 drones. Nos drones ont également fait le show lors d'événements pour Louis Vuitton ou Moët & Chandon. Pour le département de l'Allier, nous avons réalisé 11 shows durant tout l'été dans un spot différent chaque semaine pour promouvoir le territoire : nous avons été les premiers à proposer un spectacle hybride qui mêle drones lumineux, artifices au sol et effets pyrotechniques en cascades depuis les drones.

UN PARC DE 1500 DRONES  
40 % DU CA À L'INTERNATIONAL



[www.magic-drone.com](http://www.magic-drone.com)



L'automne s'installe après un nouvel été record dans l'hexagone. Les pics de chaleur du mois d'août ont été suivis de températures au-dessus des normales de saison en septembre et en octobre. A cela s'ajoutent des événements extrêmes : tempêtes, inondations, tornades... De quoi mettre en lumière, s'il le fallait encore, le dérèglement climatique. Pour aider à la prise de conscience nationale et faire basculer le monde dans la transition, de nombreuses réunions d'informations ont lieu partout sur les territoires : l'atelier de la Fresque du climat. Des bénévoles aguerris prennent la place d'animateurs, avec face à eux des néophytes dont la conscience du climat prend peu à peu le dessus. Outil neutre et objectif, la Fresque du climat s'appuie sur des données scientifiques issues du GIEC et fait appel à l'intelligence collective afin de sensibiliser les participants aux changements climatiques. Ensemble, ils apprennent à poser sur la table les cartes des conséquences de l'activité humaine. Pétrole, gaz, bois : l'utilisation de ces ressources fossiles pour assurer la croissance exponentielle des activités humaines à travers le monde aboutissent au même constat. Les émissions de CO<sub>2</sub> provoquent les réchauffements

INDUS  
SERV  
ENVIRON  
TEX

# SITES FRANÇAISES

TRIES  
ICES  
NEMENT  
TILE

de la température de l'air et de l'eau qui entraînent à leurs tours fonte des glaciers, augmentation du niveau de l'eau et perturbations extrêmes, mettant à mal des populations toutes entières. Conséquences : sécheresse, famine, maladies, et bientôt guerres de territoires et déplacements de réfugiés climatiques. Le réveil est brutal. Si la situation n'a pas encore atteint son paroxysme, alors il est possible d'agir. Chacun, individuellement, au quotidien, en mettant en place des actions ciblées, et tous ensemble dans les entreprises. Si plus d'un million de personnes ont participé à ces Fresques du Climat dans le monde, animées par plus de 50 000 bénévoles dans 130 pays, alors peut-être l'effet boule de neige aura un impact sur les comportements. Dans ce dossier, nous vous invitons à découvrir ces entreprises qui œuvrent pour réduire leur impact environnemental et sociétal, qui cherchent à faire mieux sans nécessairement faire plus, qui participent à verdier les activités de leurs clients et à renouer avec le respect de la Nature. Des missions responsables et essentielles qu'il convient de partager afin de faire éssaimer une nouvelle culture de l'engagement environnemental.

Directrice éditoriale : Laure Martin-Soutenet

Rédaction : Anne Févre, Alexandra Gérard, Camille Besnier, Soizic Richard, Vanessa Gerin, Charlotte Fromentaïd, Géraldine Ulman, Florine Junin, Violaine Pondard, Corinne Leclerc, Maité Barbier, Stéphane Vidal.

## LABORATOIRE BIOHALASSOL

### *La nutrition de la mer pour la vie*

Voici le seul laboratoire français spécialisé dans les compléments alimentaires et plasmas marins ! Biothalassol valorise un écosystème exceptionnel en puissant dans sa vision de la mer des réponses pour notre santé. Rencontre avec Nolwenn Le Coguic et Sébastien Richard, dirigeants de Biothalassol.



#### **Votre navire, le Sagone, évolue dans une zone exceptionnelle...**

La qualité de l'eau détermine l'efficacité des plasmas et de nos compléments alimentaires. Deux gouttes d'eau de mer ne se ressemblent pas ! L'eau est puisée au cœur d'un site Natura 2000. De la récolte au conditionnement, notre maîtrise de l'ensemble de la chaîne dans nos locaux garantit une production raisonnée ultra qualitative.

#### **La mer, source de vie ?**

C'est notre conviction renforcée par 50 ans d'expérience et largement partagée par la communauté scientifique ! Nous proposons l'eau de mer Hypertonique, Isotonique ou intégrée dans nos compléments alimentaires. L'eau de mer isotonique a la même densité en minéraux et oligo-éléments que le plasma sanguin. Sa consommation rééquilibre l'organisme pour un meilleur fonctionnement des cellules dans de nombreuses sphères pathologiques : stress, surmenage, immunité, circulation, digestion, récupération sportive... Nous utilisons également des plantes halophytes, terrestres pour cibler des besoins précis dans nos complexes liquides ou secs.

#### **Quelles perspectives ?**

Notre activité est en forte croissance. Nos équipes sont passionnées. La recherche ne cesse de mettre au jour le potentiel extraordinaire de l'eau de mer. Sa valorisation et sa protection sont les piliers de notre développement maîtrisé et durable : un modèle unique en France. Notre catalogue s'enrichit régulièrement en fonction des découvertes scientifiques et des nouvelles pathologies de nos consommateurs.



#### **Le Sérum Océanique**

Breveté après 15 ans de recherche, ce Complexe apporte l'ensemble des micronutriments présents dans le plasma d'eau de mer. Son action directe sur les transporteurs cellulaires facilite une diffusion des éléments nutritifs vers le cœur de nos cellules. Recommandé contre le stress, le surmenage, en cas de choc émotionnel ou de déséquilibre minéral.



# AXYROLL

*L'expert vendéen  
de la transmission mécanique*

Près de Challans, l'entreprise créée en 2015 par Damien et Bénédicte Feufeu s'est imposée comme un fournisseur incontournable de pièces de transmission mécanique.



#### Quelle est la spécialité d'Axyroll ?

Axyroll est un acteur de la fourniture industrielle spécialisé dans la transmission mécanique. Il s'agit d'un marché de niche, mais dont le champ d'application est très large puisqu'il concerne toute machine ou ligne de production intégrant une action mécanique. Nous distribuons par exemple des roulements, des composants de convoyeurs ou encore des pièces pour outillage pneumatique.

#### Vous êtes présents sur l'ensemble des secteurs industriels ?

En effet, nous sommes des interlocuteurs privilégiés des ateliers de maintenance pour les fabricants de menuiseries, les carrières, les entreprises de maraîchage, de nautisme ou d'agroalimentaire. Dans ce secteur, nous avons développé une expertise particulière sur les aspects de conformité alimentaire, qui nous permet de répondre aux fortes exigences de nos clients.

“  
Nous aimons travailler en confiance et en proximité avec nos clients et fournisseurs  
”

#### Quelle est votre approche clients et fournisseurs ?

Nous avons développé une relation de proximité et de confiance avec nos différentes parties prenantes. Nous travaillons avec des marques internationales, mais nous privilégiions les fournisseurs disposant d'usines de stockage en France, cette stratégie nous a permis de continuer à dépanner nos clients pendant le Covid. À l'heure où de nombreux acteurs distribuent essentiellement via des plateformes en ligne, nous faisons le pari de la proximité et du conseil. Nous avons ainsi pour habitude de nous déplacer chez nos clients, ce qui nous permet de les conseiller au mieux et de leur proposer des solutions qu'ils n'auraient pas forcément envisagées.

**Axyroll**  
La mécanique en mouvement

# GÉODÉSIE MAINTENANCE SERVICES (GMS)

*Mesure les pièces de grandes dimensions avec une très haute précision*

À la tête de Géodésie Maintenance Services (GMS) avec Bruno Herbreteau, Alexandre Romman a fait de l'entreprise fondée par son père en 1998, l'acteur français incontournable de la photogrammétrie industrielle, un marché de niche.



« Notre cœur de métier consiste à mesurer des pièces de grandes dimensions dans des environnements industriels », résume Alexandre Romman. Indispensable à la maîtrise des processus de l'industrie, la mesure tridimensionnelle se pratique dans l'aéronautique, la construction navale, les télécommunications, le nucléaire, le spatial, l'éolien ou encore l'automobile.

#### Une expertise dans la photogrammétrie

GMS est spécialisé dans la mesure de dimensions sans contact par méthodes optiques, principalement la photogrammétrie. Cette technologie, ancienne mais pourtant méconnue, permet d'obtenir un très haut niveau de précision, au centième de millimètres, et ce dans des environnements complexes. Le savoir-faire développé par l'entreprise la place aujourd'hui au rang d'expert français du domaine. Un positionnement conforté par son partenariat avec le leader américain GSI (fabricant de systèmes de photogrammétrie connu sous la marque V-STARS), en tant que revendeur exclusif en France et centre de maintenance en Europe.

#### Un secteur de niche

GMS mesure sur site client des pièces de plusieurs mètres et de plusieurs tonnes telles que des tronçons d'avions, des radiotélescopes ou des piliers d'éoliennes. Les grands donneurs d'ordre industriels – Airbus, Naval Group, Thales Aléria Space, Safran Data Systems ou encore Framatome – figurent parmi ses clients. L'entreprise déploie par ailleurs ses activités de mesure avec d'autres systèmes comme le laser de poursuite (laser tracker) ou scanner 3D. Via son pôle R&D, GMS conçoit ses propres produits et outillages de métrologie pour des applications sur mesure.



# LES REGULATEURS GEORGIN

## Instrumentation industrielle

Fournisseur français de référence sur le marché de l'instrumentation industrielle en milieu sévère, la PME familiale Georgin conçoit, fabrique et commercialise des instruments de mesure dans le monde entier. Rencontre avec Marc-Aurèle Andrieux, dirigeant de la 3ème génération.



### Une belle histoire industrielle ?

L'entreprise familiale est solidement implantée sur son territoire à Châtillon. Son aventure épouse celle de son territoire et reflète une part de l'histoire industrielle française qui a dû et su se réinventer pour atteindre un niveau d'excellence réputé dans le monde entier. Nous faisons partie des rares entreprises françaises à

exporter vers la Chine ! La recherche de l'excellence a guidé la société dès sa création et son évolution jusqu'à aujourd'hui où nous sommes une référence sur le marché très concurrentiel de l'instrumentation industrielle. La qualité de conception et de fabrication de nos outils font la différence. Tous les appareils sont assemblés à la main et passés sur le banc test. Nous servons les industries les plus exigeantes comme le nucléaire puisque nous équipons les 58 centrales françaises ainsi que d'autres sites de par le monde.



### Quelles sont les autres applications ?

Nous développons des instruments de mesure (transmetteurs) et de contrôle (tout ou rien) en zone ATEX (Atmosphères Explosives). En assurant la sécurité des procédés industriels, nous assurons celle des personnes. Cette expertise se traduit par des capteurs de Pression et de Température, mais aussi par des interfaces électroniques (Sécurité Intrinsèque).

L'entreprise a la capacité de s'adapter à tout type d'industrie. Si nous évoquons l'énergie avec le nucléaire, l'hydrogène et la biomasse ne sont pas en reste. D'autres secteurs comme la santé et le transport naval (civil comme militaire) ou ferroviaire font aussi partie de nos domaines de compétences.

**Nos valeurs ? Excellence, innovation, service... et enthousiasme**

### Quelles perspectives ?

L'excellence de nos produits fidélise nos partenaires et nous poursuivons la recherche pour les accompagner dans leurs développements. Nous investissons notamment dans la diversification de notre gamme de produits avec la mesure de nouvelles grandeurs physiques et l'internet des objets industriels (IoT). Des agences situées en Allemagne, Belgique et à Hong Kong valorisent notre savoir-faire à l'international. Enfin, conscients que la valeur de l'entreprise est celle de ses collaborateurs, nous cultivons des rapports hiérarchiques légers.

La quête d'excellence associée à l'intéressement des collaborateurs aux résultats assure la croissance pérenne de toute l'équipe dans une ambiance conviviale.

Le turnover est faible et nous recrutons !



**12 Md€ de CA en 2022  
100 collaborateurs**



# MOREAU MÉTAL

## 40 ans de réalisations sur mesure

Crée en 1977, la société Moreau Métal (85 Vendée) s'est imposée par son expertise dans le travail du métal. À sa tête depuis 2019, Laurent Barré, Julien Hay et Christophe Garnier, anciens salariés, perpétuent le savoir-faire de l'entreprise dans un esprit agile.



### Quelle est l'activité de Moreau Métal ?

Nous sommes spécialisés dans le travail du métal en particulier l'acier, l'inox, l'aluminium et le corten. Nous transformons ces matériaux par différentes techniques comme la découpe laser, le poinçonnage, le pliage et le soudage pour réaliser des pièces sur mesure (fabrication de pièce unique, petite et moyenne série).

### Quelles sont vos réalisations ?

Notre palette est très large et les domaines d'utilisation variés. Nous réalisons aussi bien des pièces finies que des éléments de sous-ensembles métalliques. Pour le bâtiment, nous réalisons des escaliers, portails ou garde-corps. Nous fabriquons également des équipements et contenants industriels mais aussi des réalisations plus atypiques pour les domaines culturels et touristiques : nous avons ainsi conçu, fabriqué et posé la structure primaire de la reconstitution de la grotte Cosquer Méditerranée à Marseille, l'ossature interne d'un faux volcan pour accueillir une piscine dans un complexe d'hôtellerie de plein air dans les Landes, des éléments pour les chantiers du Grand Paris ainsi que diverses créations pour le Puy du Fou tout proche.

La modernisation constante de notre outil de production nous permet également la réalisation de petites et moyennes séries pour des acteurs économiques nationaux (K-Line, Concept-Alu...) avec une forte notion d'écoute et de services.

### Comment passez-vous de la demande client à sa réalisation ?

Nous nous adaptons au support fourni par le client : fichier, cahier des charges, modèle... ou simple idée ! Notre aptitude à répondre à un besoin spécifique et inédit est en quelque sorte notre marque de fabrique. Cette diversité des demandes nous anime, et nous avons un certain penchant pour relever des défis ! Nous sommes structurés pour : avec un bureau d'études, des machines performantes et une équipe de 25 salariés impliqués.

### Vous êtes tous trois d'anciens salariés, est-ce un avantage ?

Nous sommes tous les trois issus d'un cursus de formation par apprentissage. Nous connaissons donc bien le terrain et les conditions de production. Notre management se veut plutôt souple et familial et en lien direct avec nos collaborateurs.



# BORRELLY

## 90 ans de savoir-faire à la française

Fondée en 1933, l'entreprise familiale Borrelly débute comme atelier artisanal de mécanique générale. Reconnue pour son ingéniosité, elle se spécialise dans l'étude et la fabrication des rondelles élastiques, produit novateur très prometteur. Le nom Borrelly est devenu au fil des années une marque générique dans le vocabulaire mécanique commun. L'entreprise célèbre aujourd'hui ses 90 ans.

Rencontre avec Claire, Dominique et Paul Borrelly.



### Quel est le secret d'une telle longévité ?

L'amour du travail précis, rigoureux et le souhait profond de satisfaire ses clients en leur apportant des solutions pragmatiques, fonctionnelles et astucieuses.

“Nous repoussons constamment les limites de la technologie dans la fabrication de rondelles élastiques”

### Comment rester compétitif sur une telle durée ?

Nous avons misé sur le Made In France. Nos valeurs d'exigence, d'excellence et d'écoute sont durablement ancrées. Nous nous démarquons par la technicité des produits proposés, notre réactivité est une qualité reconnue. Nous pensons amélioration continue, en renouvelant constamment nos ressources matérielles, humaines et organisationnelles. Nous restons alertés sur les nouvelles technologies et sur l'environnement économique afin de construire notre stratégie de développement en anticipant les prises de risque.

### Quelles actualités pour vos 90 ans ?

La quatrième génération en place depuis quelques années continuera cette belle aventure. L'organisation d'un événement marquera cette année ce 90ème anniversaire.

L'entreprise est certifiée depuis de nombreuses années sur les référentiels ; ISO 9001, EN 9100 et Safety Nuclear.



# FILTRELYS

## *Un expert de la filtration industrielle*

Implantée à Lorgies, Filtrelys fabrique plusieurs milliers de modèles d'éléments filtrants. Le dirigeant de l'entreprise, Damien Willefert, a mis à profit son expérience et sa volonté de lancer une aventure entrepreneuriale.



Fort de l'expérience et du savoir-faire de son équipe de 13 personnes, dont 7 couturières, cette entreprise a été fondée en 2011. Filtrelys, ce sont pas moins de 7000 modèles de manches, poches, cartouches, panneaux et autres éléments filtrants.

### **Un service sur-mesure**

Pour répondre au mieux aux attentes de ses clients, l'équipe prend les mesures nécessaires, évalue la quantité d'unités à produire et sélectionne les tissus et matériaux adaptés. Sa force : être capable de prendre en charge des commandes importantes, mais aussi des demandes de fabrication d'éléments filtrants à l'unité. Cette offre 100 % sur-mesure séduit de nombreuses entreprises industrielles dans la chimie, la papeterie, le textile, la sidérurgie, la cimenterie ou encore le recyclage. L'entreprise constate également une volonté de ses clients de se tourner vers un savoir-faire local. Filtrelys en a fait un atout et mise sur sa réactivité qui lui permet de livrer ses commandes en deux à trois semaines.

“  
Notre objectif : apporter notre passion, notre expertise et notre réactivité à nos clients

### **Une production qui accélère**

Installée depuis 2017 dans un bâtiment de 800 m<sup>2</sup>, Filtrelys envisage un agrandissement de ses locaux, afin de répondre aux commandes de plus en plus importantes. Avec plus de 1200 clients en France et en Europe, Filtrelys travaille actuellement à la stabilisation de sa production, tout en maintenant un cadre de travail agréable pour l'ensemble de son équipe.



# BIESSE FRANCE

## *Créateur de valeur ajoutée pour l'industrie*

Présent dans 160 pays, le groupe Biesse s'est fortement développé et internationalisé depuis sa création en 1969. Fabricant de machines-outils apportant des solutions techniques et technologiques, le groupe mise sur un service client de haute qualité. Interview de Florian Gibon, directeur commercial de Biesse France.



### **Quelle est la spécialité de Biesse ?**

A l'origine spécialisés dans le secteur du bois, nous travaillons dans la fabrication de systèmes, de lignes intégrées et de machines pour l'usinage du bois, du verre, de la pierre, du plastique et de matériaux composites. Notre entreprise accompagne nos clients dans les secteurs de l'ameublement, du logement et du bâtiment, de l'automobile et de l'aéronautique.

### **TRANSFORMER L'INDUSTRIE FRANÇAISE**

Membre de la French Fab, d'Evolis et de l'ameublement français, Biesse participe à la transformation de l'industrie en France. "Nous nous engageons aussi dans la formation des jeunes en nouant des partenariats avec des lycées et des écoles professionnelles comme les Compagnons du Devoir, l'ESB de Nantes ou encore l'AFPIA Est Nord. Car ce qui importe vraiment, ce ne sont pas tant les machines que ce qu'elles permettent d'accomplir ! ", indique le dirigeant.

### **Une particularité ?**

Être proche de nos clients fait partie de notre ADN. Avec la commercialisation d'une centaine de machines, nous disposons d'un techcenter à notre siège de Brignais près de Lyon où les clients peuvent découvrir la valeur ajoutée des machines de demain. Notre service après-vente en assistance et pièces détachées est assuré par nos techniciens et formateurs. Grâce à notre expertise, nous stimulons l'imagination des entreprises sur le secteur et des noms prestigieux du design pour faire briller le potentiel de n'importe quel matériau.

Fondé à Pesaro en 1969 par Giancarlo Selci

Côté en bourse sur le marché Euronext STAR

4200 collaborateurs

822 M€ de CA en 2022



# COLIPAYS

*Plus qu'un colis, tout un pays*

Depuis plus de trente ans, Colipays livre en 48h en métropole, les meilleurs produits de La Réunion, grâce à un système de colis-cadeaux du particulier au particulier. Son directeur Philippe Rolland nous raconte cette success story.



## Racontez-nous l'histoire de Colipays.

Le colis-ficelle est une vieille tradition réunionnaise consistant à envoyer des produits locaux (letchis, ananas ...) à ses proches en métropole. On déposait son paquet à l'aéroport et il partait avec l'avion du jour. Nous avons donc créé un système de livraison en 48h de produits frais à domicile partout en métropole par Chronopost. Le succès a été immédiat. On a rapidement démarré avec internet pour instaurer un service complet, facile à comprendre et utiliser. 75% des commandes sont faites sur internet et notre outil informatique constitue le cœur de notre activité.

**Nos colis contiennent surtout énormément d'affection pour les Réunionnais**

## Comment restez-vous à la pointe dans votre domaine ?

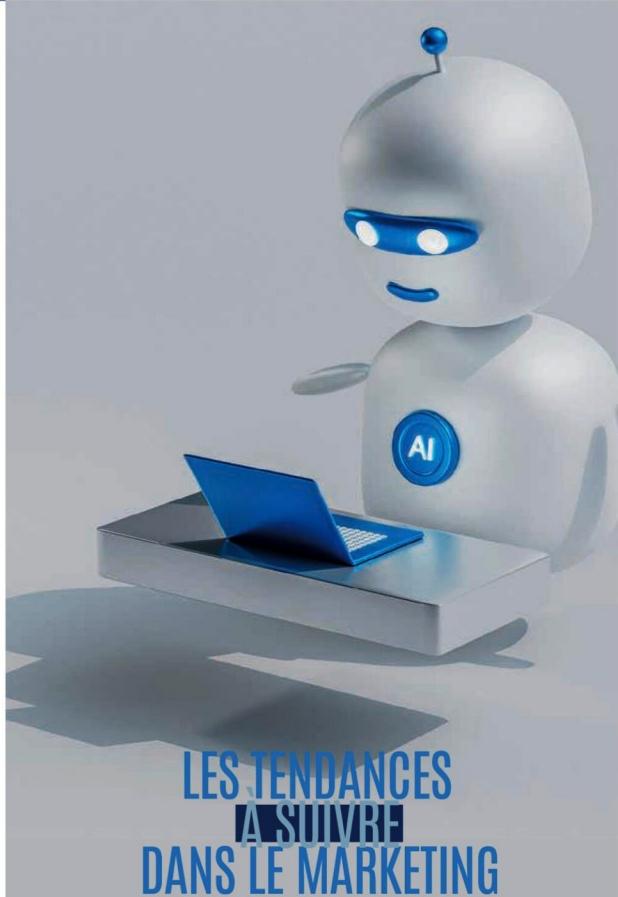
Notre système repose sur une logistique exigeante qui requiert une parfaite maîtrise de l'acheminement et du suivi des colis. Notre système informatique doit être ultra performant car nous offrons un service de pointe. Pour continuer à mener à bien notre mission, nous venons de renouveler nos outils informatiques et internet. L'année prochaine ce sera notre outil logistique. Nous cherchons toujours à nous réinventer avec de nouvelles gammes, comme nos colis destinés aux entreprises ou nos colis de recettes en partenariat avec les Grands Chefs de La Réunion. Pour nous, Colipays est un superbe vecteur de communication et de promotion de l'île.



Colipays, c'est près de 100 000 colis par an, avec une gamme de 100 colis-cadeaux

**COLIPAYS.COM**

[www.colipays.com](http://www.colipays.com)



## LES TENDANCES À SUIVRE DANS LE MARKETING

A l'ère d'une communication globalisée et mondialisée, le marketing semble changer de voie. Il se digitalise, certes – et ce n'est pas d'aujourd'hui – mais il cherche aussi à renouer avec l'essentiel, en simplifiant le message afin de répondre davantage aux attentes des consommateurs. Ainsi, de nouvelles tendances émergent dans le marketing, en 2023. Lesquelles ? En premier lieu, l'humain revient au cœur des préoccupations marketing. Si ChatGPT assure une automatisation des contenus, rien ne remplace la personnalisation et la personnification des propos. La relation entre une entreprise et son client doit se façonner de manière sur mesure. Par ailleurs, l'impact de la crise économique et de l'inflation sur les prix pèsent également dans les tendances marketing. Le prix ne suffit plus à convaincre les clients. Le sens et les valeurs sont désormais des priorités qui agissent directement sur les décisions d'achat. Enfin, la responsabilité environnementale et sociétale vient corroborer cette quête de sens. Exit les achats coups de tête ou liés à l'habitude, désormais les entreprises doivent justifier leur stratégie et prouver par l'action leurs engagements. La politique d'achat est en effet la première source d'émissions de CO<sub>2</sub>. Le choix de fournisseurs engagés et responsables devient alors une nécessité. C'est ce qui provoquera l'adhésion générale et entraînera un effet bénéfique sur ses ventes. En prenant soin de s'inscrire dans ces enjeux, les entreprises continueront d'occuper le terrain et construiront des relations pérennes avec leurs clients.

# MAGIRIS

## Création digitale et rédaction de contenu

*En 2012, après des années dans l'industrie, Anne Cloutier se consacre à sa passion pour le monde du design et du web, en fondant MAGIRIS. Plus de 220 clients lui ont fait confiance, une majorité étant des clients récurrents. Explications.*



### Pourquoi avoir choisi le sur-mesure ?

Le monde digital s'est enrichi mais aussi complexifié. La création ou refonte de sites web et plus particulièrement de ses contenus sont des éléments clés pour un projet de transformation digitale réussie.

Qu'il s'agisse d'un institutionnel ou grand compte, d'une PME ou ETI, nous accompagnons chacun en co-construction. Nous mettons en œuvre, avec pragmatisme, une stratégie digitale efficace qui correspond aux besoins spécifiques de nos clients : budget, écosystème, valeurs et objectifs.

**“ Nous sommes plus un partenaire qu'un prestataire pour nos clients ”**

### Quelles sont vos principales qualités ?

Agilité et veille permanente. Dans un contexte de forte incertitude, nous sommes très attentifs au budget de nos clients qui n'hésitent plus à s'affranchir de la complexité des outils en nous déléguant leur direction digitale tout en réduisant leurs coûts. Nous investissons fortement dans les outils d'IA que nous utilisons avec exigence. Les contenus que nous créons sont très travaillés. Ils apportent une véritable vision stratégique et sont performants vis-à-vis des concurrents et du SEO. Spécialiste du design et des services sur-mesure, MAGIRIS intervient à toutes les étapes d'un projet web afin d'en faire un développement durable. Nous accompagnons nos clients sur la durée, enrichissant leurs contenus web et médias sociaux, assurant le SEO, la maintenance, sans oublier la cybersécurité.

### Que souhaitez-vous pour l'avenir ?

Poursuivre notre croissance avec toujours plus d'innovation ! Un développement en accord avec nos valeurs, notamment sur le plan environnemental. Nous sommes pour cela très attentifs à l'arrivée d'un label. Ouvrons l'œil !



# KOJE

## Rendre le marketing accessible aux petites entreprises

*Crée en juillet 2021 par Laure Jost et Leslie Keller, l'agence koje incarne la volonté de rendre le marketing accessible aux TPE/PME et aux indépendants. Leur dynamisme et leur créativité inspirent la conception de stratégies spécifiquement adaptées à ces structures. Rencontre.*

### Pourquoi avoir créé koje ?

*Laure :* Nous avons observé que le terme "Marketing" prête souvent à confusion, que ce soit lors de nos études ou au cours de nos missions professionnelles. koje se positionne comme un guide, aidant les entrepreneurs à appréhender cette notion grâce à une approche accessible et à une écoute attentive.

*Leslie :* Les petites entreprises sont souvent contraintes par un manque de temps et de personnel pour mettre en place une stratégie marketing sur le long terme. koje répond à ce besoin en instaurant une approche sur mesure, et en leur permettant de mettre des mots et des stratégies sur des idées.



© Photo Alexandra Pingard

### Comment simplifiez-vous le marketing pour les petites entreprises ?

*Laure :* Tout repose sur une approche complète et pédagogique. Lors de nos accompagnements, nous veillons à ce que toutes les notions soient clairement expliquées. Nous organisons des rencontres pour présenter nos démarches et nos objectifs. Nous fournissons des rapports détaillés pour permettre à nos clients d'évaluer les retombées de nos actions.

*Leslie :* Nous expliquons aussi le marketing et ses enjeux dans le cadre d'interventions auprès de professionnels et d'étudiants via des conférences, des tables rondes ainsi que des cours au sein d'écoles spécialisées. Toutes ces initiatives visent à rendre le marketing compréhensible, accessible et bénéfique !

koje, une entreprise à l'échelle humaine, s'engage pour la réussite marketing des petites structures.

**koje**

# ONLYMOSO

*Une filière de production de bambou au service de la transition écologique*

OnlyMoso introduit en Europe francophone une nouvelle diversification agricole avec l'exploitation industrielle et commerciale du bambou géant, « moso » en chinois. Explications avec Etienne Dill, responsable du projet pour l'Europe francophone.



## Pourquoi développer une filière de production de bambou en Europe ?

L'Europe importe quatre fois plus de bambou que les États-Unis, près d'1 Mrd€ de produits de bambou chaque année. Or, la culture de bambou est simple, pérenne, écologique et rentable. Le bambou est le végétal qui séquestre le plus de CO<sub>2</sub>. Sa culture permet de diversifier les exploitations agricoles. Nous proposons aux agriculteurs de les fournir en plants de bambou et de les accompagner dans les débouchés.

**“**  
Matière première durable et renouvelable, le bambou est le végétal qui possède le plus d'applications  
**”**

## Quels sont ces débouchés ?

Il y a trois types de récoltes : la biomasse à destination des industries (papier, textile, bioplastiques, ciment, isolation...). Une plantation mature produit 50 à 80 tonnes par hectare achetée autour de 100 €/tonne à l'agriculteur et les besoins sont immenses. Mais d'autres possibilités sont plus avantageuses : la récolte des pousses de bambou pour l'alimentation et la cosmétique ou la récolte des chaume-bois. Tout ce que l'on fabrique aujourd'hui en bois peut être fabriqué en bambou.

### PROJET ENVIRONNEMENTAL BAMBOOPRO

Au cœur des enjeux de la réindustrialisation, le bambou est également un investissement très intéressant au regard de son fort pouvoir de séquestration de CO<sub>2</sub>. La plateforme Bamboopro propose des projets environnementaux basés sur la quantité de CO<sub>2</sub> séquestrée par les parcelles de bambou OnlyMoso : les industriels pourront compenser leurs émissions afin de tendre vers la neutralité carbone de leurs activités.



[www.onlymoso.fr](http://www.onlymoso.fr)

# HYLÉANCE

*Engagé pour un plastique durable*

Installé au cœur de la Plastics Vallée, le groupe Hyléance adopte une nouvelle stratégie de développement pour produire un plastique durable. Une démarche écoresponsable infusée dans tous les projets du groupe. Explications d'Emmanuelle Perdrax, présidente.



## Quel est le projet d'Hyléance ?

Hyléance est né en 2021 du rapprochement de plusieurs entreprises familiales de la plasturgie. Aujourd'hui, Hyléance est un groupe qui bénéficie d'une nouvelle dimension avec 5 sites de production spécialisés dans la transformation plastique par injection ou extrusion soufflage dans l'Ain et le Jura. Nos savoir-faire s'adressent à plusieurs marchés : cosmétique, alimentaire, BTP, chimie, entretien...

**“**  
Nos produits doivent être recyclés, mais surtout recyclables  
**”**

## Que signifie votre nouvelle stratégie « 3 R » ?

Le plastique est indispensable pour de nombreux usages. À nous, industriels de le rendre plus vertueux. Notre stratégie 3 R repose sur 3 piliers : Réduction du poids du plastique transformé, Recyclage de la matière (l'utilisation de MPR réduit de 10 fois l'empreinte carbone d'un produit) et travailler au Réemploi des produits que nous mettons sur le marché. Fini le développement d'emballages à usage unique sans démarche d'éco conception afin de réduire le poids et proposer des solutions de réutilisation. Nous sommes convaincus qu'il faut modifier les usages et être force de proposition pour nos clients.

## Et au niveau de vos usines ?

Toutes les usines du groupe Hyléance ont reçu le label MORE (Mobilisés pour Recycler). Notre nouvelle usine de Ceyzériat est un bel exemple de ce que nous sommes capables de faire pour décarboner nos process avec des investissements qui ont réduit nos consommations de ressources. Notre démarche RSE s'accompagne d'actions concrètes, convaincantes puisque nous recrutons régulièrement de nouveaux collaborateurs qui adhèrent au projet du groupe.

250 collaborateurs

55 M€ de CA 2023

Normes ISO 9001, 14001 et 50001, BRCGS « Packaging Materials », Label MORE, French Fab,

Coq Vert.

**hyléance**

DONNONS UN NOUVEAU SENS AU PLASTIQUE

[www.hyleance.com](http://www.hyleance.com)

# GREEN SCORE CAPITAL

## *L'indicateur de la transition durable*

Entreprise créée en 2019 et labellisée Solar Impulse, Green Score Capital s'efforce à entraîner le secteur privé dans une démarche environnementale plus respectueuse. Entretien avec sa fondatrice Valérie Tiersen.



### **Pourquoi avoir créé Green Score Capital ?**

Après une quinzaine d'années dans la finance puis 10 ans dans l'industrie textile, où j'ai dirigé une enseigne pionnière en matière de développement durable, j'ai rencontré des chercheuses en sciences de l'environnement, qui partageaient la même volonté d'agir. Avec nos 2 expertises, nous avons réfléchi à une solution et un an plus tard je créais l'entreprise.

### **Quel est votre « core » business ?**

Notre ambition est multiple : réduire les impacts du secteur privé, répondre aux exigences réglementaires et informer le plus grand nombre. Avec le soutien du CNES (Centre National d'Etudes Spatiales) et l'ESA (Agence Spatiale Européenne), nous avons développé une méthodologie précise d'analyse d'images satellitaires qui évalue les impacts environnementaux là où ils se situent. On peut regarder par exemple, l'évolution de la disponibilité de l'eau sur un territoire. Cela permet à l'entreprise d'appréhender l'impact sur ses matières premières ou sur son lieu de production et d'identifier des leviers d'actions pour sécuriser sa chaîne de valeur en se prémunissant des risques potentiels (changement climatique, risque d'image, perte de ressource). L'idée est de promouvoir la transition durable en s'appuyant sur des arguments environnementaux et financiers.

**“**  
Quelle que soit l'entreprise, elle n'aura pas d'autre choix que de s'adapter aux conséquences de la surexploitation des ressources et du dérèglement climatique  
**”**

### **Les entreprises sont-elles prêtes ?**

Longtemps la RSE a été perçue comme non essentielle, depuis la COP de Montréal, les choses s'accélèrent. Avant lorsque je parlais des impacts sur la biodiversité et des risques sur les matières premières on me riait au nez, aujourd'hui on m'écoute. C'est pourquoi nous proposons des indicateurs qui vont plus loin que ceux fixés par la réglementation, afin de mettre en lumière les entreprises les plus vertueuses et lutter contre toute forme de greenwashing.

### **ACCÉLÉRER LES TRANSITIONS**

Depuis sa création, Green Score Capital bénéficie d'une croissance stable, et compte aujourd'hui une dizaine d'employés. Afin d'appréhender toujours mieux la réalité des différentes industries, elle renforce ses équipes en recrutant de nouveaux scientifiques et développeurs, afin de créer des outils toujours plus flexibles et plus pertinents. Pour poursuivre sa trajectoire de croissance, Green Score Capital a par ailleurs décidé d'accompagner les collectivités pour accélérer d'autant mieux la transition.

**“**  
Nous ne sommes pas là pour juger les entreprises.  
Nous sommes là parce que nous avons un devoir d'agir et qu'il y a urgence à proposer des solutions durables  
**”**



# MANUTAN

*Accompagner les entreprises vers un modèle plus responsable*

*Leader de la distribution de produits d'équipements btoB aux entreprises et aux collectivités, Manutan place l'économie circulaire au cœur de sa stratégie. Objectif ? Aider son million de clients à se décarboner. Entretien avec Pierre-Emmanuel Saint-Esprit, directeur économie circulaire du Groupe.*



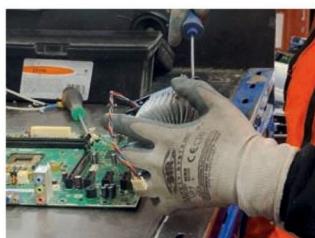
**Comment Manutan s'organise-t-il pour réduire son impact environnemental et celui de ses clients ?**

Nous avons constaté que 90 % de notre impact carbone provient des produits que l'on vend, le SCOPE 3 du bilan carbone. Aussi, nous devons agir sur les 700 000 produits en référence dans notre offre afin d'allonger leur durabilité. Ainsi, nous avons mis en place une offre responsable qui propose des produits incluant à minima 25 % de matière recyclée, des produits reconditionnés, labellisés ou d'occasion. Ces 73 000 produits sélectionnés représentent déjà 15 % de notre chiffre d'affaires. Nous challengeons nos fournisseurs pour qu'ils poursuivent leurs efforts afin d'enrichir cette offre et répondre aux attentes grandissantes de nos clients en la matière.

**“**  
Notre ambition est d'accélérer la décarbonation des entreprises par le biais de l'économie circulaire  
**”**

**Vous proposez également un nouveau service ?**

Notre second axe concerne le service avec la mise en place de la collecte et de la revalorisation des produits électroniques usagés de nos clients, permettant de les reconditionner afin de les réemployer ou les donner. Grâce à cette solution, nous proposons à nos clients un bilan complet qui quantifie les émissions de gaz à effet de serre économisées. Un service similaire pour les mobiliers de bureaux et d'entrepôt, qui sont encore à 96% jetés, est en cours de développement. Nous estimons pouvoir atteindre 60 % de réemploi dans ce domaine !



2200 collaborateurs  
906 M€ de CA  
17 pays



All you need. With love.

[www.manutan.fr](http://www.manutan.fr)

# TECH CONNECTION

*Le retail de demain : l'éco-conception au cœur des enjeux*

*Agence de fabrication spécialisée dans les métiers du marketing point de vente et de l'événementiel, Tech Connection a été créée en 2015 par Arnaud Chauffrée, son dirigeant.*

*Si le retail évolue, explique-t-il, le magasin physique reste le mode d'achat préféré des Français, d'où l'enjeu de se ré-inventer.*



**Quel est votre cœur de métier ?**

Véritable couteau suisse du retail, notre groupe accompagne ses clients dans la réalisation de leur projet de marque (PLV, mobiliers commerciaux, agencement de point de vente ou de show-room, Stand, event...). Résolument tournés vers l'éco-conception depuis notre création, nous nous adressons à une clientèle très variée, aussi bien des designers ou architectes de renom que des marques en direct ou des agences de communication.

**Quelles sont vos forces ?**

Nous accompagnons nos clients sur toute la chaîne de valeur de leur projet. Nous disposons d'un atelier de prototypage en multi-matiériaux nous permettant de répondre aux demandes de moutons à 5 pattes de nos clients. Nous disposons également d'un atelier de menuiserie ébénisterie sur plus de 1400 m<sup>2</sup>, en région parisienne, nous permettant de répondre favorablement avec une très grande réactivité aux demandes de production en bois massif, panneaux de particules ou solides surfaces.

Un interlocuteur unique coordonne et centralise les informations de nos filiales pour accompagner également nos clients dans leurs travaux de construction ou de rénovation grâce à notre filiale bâtiment.

**Quelles sont vos convictions face aux enjeux RSE ?**

Ma conviction personnelle est que le changement passe par l'implication de chacun. Nous ne pouvons plus penser nos entreprises et notre monde comme si toutes nos ressources étaient inépuisables.

Nous travaillons en ce sens depuis nos débuts et renforçons actuellement notre écosystème pour favoriser le recyclage et minimiser les déchets de notre industrie. Notre objectif est de faire rayonner l'artisanat français à travers le monde. Contactés régulièrement pour des projets internationaux, nous sommes confortés dans notre ambition de nous imposer dans les prochaines années comme un des acteurs leaders du bois en France.

**TECH**  
CONNECTION

[www.techconnection.fr](http://www.techconnection.fr)

# TMFCT - TECHNODIF

*Solutions pour industries de la biscuiterie, pharmaceutique et métiers de bouche*

*La chaudronnerie esprit start-up. Spécialisées - entre autres- dans la conception, fabrication et maintenance des fours de boulangeries et biscuiteries, TMFCT et Technodif poursuivent leurs croissances exponentielles sous la direction de Stéphane Massonnat. Elles ouvrent la voie pour la décarbonation des fours industriels. Rencontre.*



## Fours tunnels ou rotatifs... entre autres !

TMFCT est experte sur deux secteurs distincts : la tuyauterie inox pour laboratoires pharmaceutiques qui implique une grande technicité et une grande traçabilité, et la conception, fabrication et maintenance de fours tunnels pour biscuiteries industrielles. Nos produits et prestations sont réputés pour leur fiabilité,

leur qualité et leur robustesse. Nos équipes de maintenance de fours tunnels interviennent dans le monde entier. Leur technicité et leur réactivité en font une référence internationale. La maintenance représente aujourd'hui les deux tiers du chiffre d'affaires et répond à de forts enjeux en durabilité, en performance mais aussi en sécurité avec la réduction des risques d'incendie ou d'explosion.



“

*Le développement du groupe repose sur l'expertise des équipes, sa flexibilité ... et cet esprit d'initiative qui nous a ouvert de nombreux marchés et grâce auquel nous trouvons toujours une solution*

”

## D'où le rachat en 2017 de Technodif ?

Technodif est une vieille maison spécialisée dans la production des fours pour boulangeries et biscuiteries artisanales et industrielles. La production est également entièrement basée à Dreux (28).

L'activité de négoce est redéployée depuis 2017 sur du matériel de qualité, durable, multimarque pour répondre à l'ensemble des besoins de nos clients. Comme chez TMFCT, la croissance des activités est largement stimulée par la qualité de service, le conseil et l'expertise maintenance. Notre ambition : faire progresser nos clients.

## Quelles sont les solutions pour décarboner les fours industriels ?

La décarbonation est une nécessité environnementale et économique pour les entreprises qui voudront rester concurrentielles et conserver l'adhésion de leurs clients et de leurs collaborateurs. Le premier levier est la performance énergétique de nos fours qui disposent des meilleures technologies pour optimiser les consommations d'énergie. Les économies d'énergie réalisées financent parfois l'achat du four.

Le parc européen de fours industriels fonctionne majoritairement au gaz ou au fioul. Nous innovons en proposant l'électrification des machines avec des solutions sur-mesure et performantes. Cette conversion permet de conserver les fours tout en réduisant leur coût économique et environnemental. Enfin, nous poursuivons avec conviction des recherches sur de nouvelles énergies propres ou la fabrication industrialisée de systèmes de recyclage des calories évacuées par les cheminées et adaptées aux tailles des installations de nos clients.



### TMFCT :

2009 : rachat TMFCT, 1,9 M€ de CA

30/06/2023 : 9 M€ de CA réalisés

16 % du CA réalisé à l'export

### Technodif :

2017 : rachat Technodif CA 2,5 M€

2023 : 7 M€ de CA attendus

50 collaborateurs pour les deux entités



# ANDROMÈDE FRANCE

*Au cœur de la réinternalisation  
du traitement du linge*

Andromède est le 1er réseau français de distributeurs-installateurs de blanchisserie sans équivalent en Europe, au service du médico-social et de l'hôtellerie. Entretien avec Daniel Atlan, président d'Andromède.



## Qu'est-ce qui caractérise la réussite d'Andromède ?

Depuis 1992, le réseau Andromède (16 agences indépendantes partout en France) propose une offre pour les blanchisseries à 360° unique en Europe. Avec près de 200 collaborateurs, Andromède assure un service de blanchisserie depuis la conception du projet, jusqu'à l'installation du matériel, le suivi et l'entretien. C'est main dans la main avec Electrolux Professional qu'Andromède a pu conquérir de grands marchés du médico-social et de l'hôtellerie : Korian, DomusVi, Accor, Best Western, LOGIS... La certification Ecovadis « platinum » fait d'Andromède l'une des 1% d'entreprises mondiales les plus vertueuses dans la démarche RSE. Un couronnement indispensable pour répondre aux appels d'offres.

**“**  
*Le marché de la blanchisserie est en évolution.  
Les grands groupes veulent désormais gérer  
le traitement du linge en interne. Grâce à la force  
du réseau Andromède, c'est possible*  
**”**

## Comment se porte le marché de la blanchisserie en France ?

Le métier de la blanchisserie évolue. Andromède a toujours été dans une dynamique d'innovation en partenariat avec Electrolux Professional et cette volonté perdure. Pour répondre à cette vague de réinternalisation de la blanchisserie, il est essentiel d'être à l'écoute des nouvelles technologies, pour créer et installer le matériel de blanchisserie de demain. Dans cet univers très énergivore, Andromède propose à ses clients du matériel toujours plus économique et plus ergonomique.

Andromède travaille en partenariat avec Electrolux Professional, l'une des dernières usines qui fabrique son matériel de blanchisserie industrielle en France.



**Andromède**  
1<sup>er</sup> réseau Français  
de concepteurs-installateurs  
de blanchisserie

# Le textile SE REINVENTE

Marquée par des redressements judiciaires successifs (Camaïeu, Kookai, Burton of London, Gap France, André, San Marina, Kaporal, Naf Naf...) l'industrie du textile vit une crise sans précédent. Les conséquences des confinements durant la pandémie de Covid-19, la hausse des coûts de l'énergie et des matières premières, l'augmentation des tarifs des loyers, la concurrence de la seconde main... Et désormais l'inflation... Tous ces facteurs jouent un rôle défavorable et déléterre à la filière textile. Rien n'épargne le secteur. Pourtant, certains acteurs tirent leur épingle du jeu en jouant sur le savoir-faire à la française. C'est le cas de Haomy dans la région de Bordeaux, qui a su miser sur l'authenticité et la tradition afin de mettre en lumière l'élégance à la française. Ses fournisseurs sont sélectionnés avec soin et sollicités pour s'engager dans une production responsable. La matière première est française ou belge. L'eau est recyclée sur l'ensemble de la chaîne de production et aucun produits nocifs n'est utilisé. Si l'industrie du textile doit se réinventer, ce sera par le haut : circuit court, économie circulaire, qualité et durabilité seront les priorités. Inversant ainsi la tendance du fast-fashion dont l'impact environnemental est désastreux : pollution plastique, surconsommation d'eau, ressources non renouvelables. Mais croyez-le, le changement est amorcé...



# HAOMY

*La culture du linge de maison made in décoration.*

Depuis 1999, la marque Haomy fait la part belle au savoir-faire français et plus particulièrement aux créations en lin haut de gamme. Attachée à utiliser des matières à la fois nobles et écoresponsables, l'entreprise bordelaise profite aujourd'hui d'un large déploiement en France comme à l'étranger. Entretien avec Lionel Dubos, son fondateur.



## Comment est née Haomy ?

Le moins que l'on puisse dire, c'est que j'ai baigné dans le milieu du tissage dès mon plus jeune âge. Au départ, mes parents travaillaient tous deux dans une entreprise de tissus, pour des tapissiers et des décorateurs français. Même s'il faut savoir que le marché était relativement compliqué à cette époque, j'ai quand même décidé, à travers Haomy, de créer un nouveau concept, toujours autour du linge et de la décoration de maison. Une entreprise de linge haut de gamme et abordable, aux tonalités à la fois vintage et

chic, où chaque pièce fait écho à la nature. De nappes en lin lavé aux couleurs beiges ou blanches, nous sommes passés aux rideaux et au linge de lit ou encore de salle de bains et nous avons affiné nos techniques de revêtements ainsi que nos finitions.



*Même un simple torchon de maison se doit d'être beau. Nous partons du principe que où qu'il se trouve, dans chaque pièce, il doit être conçu dans un pur esprit esthétique*



## Certifiés "Oeko-Tex", "Made in Green", "European Flax" : quelle place tient l'écologie chez Haomy ?

Nous avons toujours été soucieux de notre impact environnemental et de nous inscrire dans une démarche RSE depuis nos débuts. C'est pourquoi nous sélectionnons nos fournisseurs avec le plus grand soin et nous les aidons à devenir des entreprises engagées. Nos usines ont par exemple recours à des techniques de recyclage d'eau durant toute la chaîne de production, sont engagées socialement et attestent de l'absence de produits nocifs dans tous leurs produits. Une traçabilité et un gage de qualité qui nous a permis d'obtenir le label "Made in Green", il y a quelques années. Par ailleurs, le lin utilisé pour chacune de nos collections est produit localement, en France ou en Belgique.

## LES CHIFFRES CLÉS :

- 2500 clients actifs en France
- 1000 clients actifs à l'étranger
- Un showroom de 150 m<sup>2</sup>
- Un entrepôt bordelais de 8 000 m<sup>2</sup>



## Quelles perspectives pour la suite ?

Travaillant aujourd'hui pour notre propre marque et présents dans des milliers de points de vente en France, nous profitons d'un rayonnement international comme national. Que ce soit aux Etats-Unis, en Norvège, au Canada ou encore en Australie, 15 % du chiffre d'affaires de la marque Haomy concerne le marché étranger. Nous souhaitons aller encore plus loin avec 50 % de notre clientèle à l'international. Tout en satisfaisant et en répondant aux attentes de nos clients français, bien-sûr. L'augmentation de la production ne doit pas entacher la qualité, telle est notre devise.



Toute l'économie en temps réel

# A retrouver sur **Capital.fr**

+4,9%

C'est la hausse  
des retraites  
complémentaires  
au 1<sup>er</sup> novembre

## PER INTERDITS POUR LES MINEURS : QUE VONT DEVENIR LES PLANS D'ÉPARGNE RETRAITE DÉJÀ OUVERTS ?

L'interdiction de souscrire un PER pour un mineur et de profiter de l'avantage fiscal qui va avec figure au menu du projet de loi de finances pour 2024. En cas d'adoption du budget, l'interdiction entrerait en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier prochain. Mais qu'adviendrait-il des PER déjà ouverts au profit d'un mineur ? Selon Bercy, ils seront gelés, il ne sera plus possible d'y faire le moindre versement. Fini, donc, la possibilité pour les parents de déduire ces versements de leurs revenus imposables. Mais ils devraient pouvoir continuer à le faire sur les PER de leurs enfants âgés de 18 à 25 ans rattachés à leur foyer fiscal. Notons qu'une fois majeurs, les bénéficiaires d'un PER ouvert avant leurs 18 ans retrouveront le droit d'y effectuer des versements.

**Quentin Bas-Lorant**  
Journaliste placement

**Jean-Victor Semeraro**  
Chef de rubrique  
fiscalité

## GARDE D'ENFANTS : EN 2025, LE COÛT D'UNE ASSISTANTE MATERNELLE DEVRAIT BAISSE

Si vous faites appel à une assistante maternelle pour garder votre enfant de moins de 6 ans, voici une bonne nouvelle ! Vos dépenses mensuelles devraient diminuer en 2025. «L'objectif est que le reste à charge soit le même pour un enfant gardé par une assistante maternelle ou un enfant en crèche», explique le ministère des Solidarités et des Familles. Pour cela, l'exécutif entend bien réformer le complément de libre choix du mode de garde (CMG), une allocation versée par la caisse d'allocations familiales. A noter que les familles monoparentales vont également pouvoir bénéficier du CMG jusqu'aux 11 ans de l'enfant. Retrouvez tous les détails sur notre site.



Photo: M. Viegas / Getty Images



**Jérémie Le Bescont**  
Chef de rubrique  
Web3

## CRYPTO : LA LICORNE FRANÇAISE LEDGER A LICENCIÉ 12% DE SES EFFECTIFS

Champion mondial de la sécurisation des cryptomonnaies, l'entreprise Ledger n'en subit pas moins la crise qui frappe ce marché, en perte de vitesse depuis deux ans. Cofondée, entre autres, par Eric Larchevêque, la licorne française a pris la décision de se séparer de 12% de ses effectifs, soit environ 90 employés sur 750 collaborateurs. Un plan social annoncé par le PDG actuel, Pascal Gauthier dans une note interne que Capital a pu consulter en exclusivité le jour de sa diffusion.

En mars dernier, après une levée de fonds

de 102 millions

d'euros, la société

était valorisée à

1,3 milliard d'euros.

# Capital

DIRECTRICE DE LA PUBLICATION

Claire Léost

DIRECTRICE GÉNÉRALE

Pascaline Socquet

RÉDACTION 13, rue Henri-Barbusse,

92524 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 Bouysou (4867), Mireille Weinberg (5083),

Guillaume Chauzuillères (Capital.fr, 4935)

DIRECTEUR ARTISTIQUE

Nicolas Potier (4926)

RÉDACTEURS

Affaires : Amélie Charnay (chef d'enquête, 4882),

Angélique Vallez-d'Ervelle (chef d'enquête, 4846),

Stéphanie Barge (chef d'enquête, 5038), Simon Chodorge

(chef de rubrique, 4995), Sébastien Pomnier

(chef d'enquête, 5081) Management, carrières et salaires :

Bruno Declercq (chef de service, 4860)

MAQUETTE

Julie Dupont-Fauville (dir. artistique adjointe, 4872), Patrick

Bordet (chef de studio hors-série, 4874), Claire Doyhéard

(maquettiste, 5018), Guy Verny (informatique, 4871)

SECRETARIAT D'EDITION

Fabien Morançais (chef de service, 4867), Véronique

Fauvel (SR, 4820), Serge Bourguignon (réviseur, 4862)

PHOTO

Isabelle Saint-Paul (chef de rubrique, 4629),

Claudia Zels (chef de rubrique, 4816)

ONT COLLABORÉ À CE NUMÉRO

Cassandra Gouïé (maquette),

Grégoire Adet, Christine Seassau (SR),

Hélène Frédéric, Anne Naudy (révision)

SÉCRÉTARIAT

Béatrice Boston (4801)

FABRICATION

Jean-Bernard Domini (4560), Eric Zuddas (4951)

PUBLICITÉ

13, rue Henri-Barbusse, 92524 Gennevilliers Cedex.

Tél. : 01 73 05 45 45.

DIRECTEUR GÉNÉRAL

Philippe Schmidt

Directrice exécutive adjointe PM : Virginie Lubot (6448).

Directeur exécutif adjoint PMS adtch : Bastien Deleau

(5030). Directeur délégué : Arnaud Noal (4781). Directeur

de la publicité : Nicolas Serot Almères (6457). Trading

Manager : Virginie Viot (4529). Planning Managers : Trading

Manager : Virginie Viot (4529). Planning Managers : Trading

Manager : Virginie Viot (4529). Assistant de direction : Mélanie Ménard (4501). Directeur délégué

Solutions Creative : Karl Pilote (4731). Directeur délégué

Insight Room : Charles Jouvin (5328).

MARKETING ET DIFFUSION

Directrice des éditions éditoriales : Isabelle Demally (5338).

Directeur marketing client : Laurent Grolier (6025).

Directrice de la fabrication et de la vente au numéro : Sylvaine Cortada (5465). Responsable tte vente au numéro : Hélène Marchand (6966).

DIRECTRICE MARKETING ET BUSINESS DEVELOPMENT : Dorothée Fluckiger (8876)

Global marketing and business manager : Hélène Cain (5767).

Global marketing and business manager : Noémie Robyns (5841).

Direction : Maury Imbert (5112).

ZI, route d'Europa, 45531 Maladesches Cedex.

© Prismamedia 2023. Dépôt légal : octobre 2023.

Date de création : septembre 1991.

Commission paritaire : 0324184390.

ISSN : 1162-6704

PROVENANCE DU PAPIER : Allemagne

TAUX DE FIBRES RECYCLÉES : 63%

EUROPHYSIATION : Pap. 0,003 kg/à papier

ABONNEMENTS

Capital-Service Abonnements et anciens numéros,

62066 Arras Cedex 9. Site Internet : Prismashop.fr/cap

0 808 809 063 Service gratuit + prix appeler

Tarif France : Capital (12 numéros) : 69,90 euros/an. Capital +

hors-séries (12 numéros + 5 hors-séries) : 89,90 €/an. Tarifs

étranger et DOM-TOM : nous consulter. Notre publication

adhère à l'ARP et s'engage à suivre ses recommandations en faveur d'une publication

loyale et respectueuse du public.

www.prismamedia.com

</div

Pour réfléchir et agir avec un temps d'avance

HARVARD BUSINESS REVIEW

59

OCTOBRE-NOVEMBRE 2023

1 LE MARKETING DE SOI / VENTES : L'IA PEUT-ELLE VRAIMENT VOUS AIDER ? / LES EMPLOYES DE PREMIERE LIGNE, UN ATOUT CLE POUR L'ENTREPRISE

# Harvard Business Review

FRANCE

## CROISSANCE Pas besoin d'être disruptif pour innover p.30

## VENTES L'IA peut-elle vraiment vous aider ? p.62

## START-UP Faut-il opter pour un statut à but non lucratif ? p.84

## RH Les employés de première ligne, un atout clé pour l'entreprise p.41

**Le marketing de soi**

Une nouvelle approche pour bâtir son personal branding Page 117

HBFRANCE.FR  
Octobre-novembre 2023

Actuellement en vente

# yoomoni

**1 000 000 000 €\*** en 8 ans, ça en fait des zéros.

Merci à nos clients qui font de nous le leader de la gestion de l'épargne en ligne\*\*.



\* 1 000 000 000 d'euros, c'est la somme totale des encours déposés par les clients de la société de gestion Yoomoni depuis sa création en 2013 et en cumulé. \*\*Yoomoni est la seule société de gestion 100% en ligne agréée par l'AMF.

Yoomoni - 231 rue Saint-Honoré / 75001 Paris, société de gestion de portefeuille agréée par l'Autorité des marchés financiers (AMF) n GR-15000014 et courtier en assurance, n ORIAS 15003517.