

capital 390 Mars 2024 / Créer sa boîte : tous nos conseils pour (enfin) vous lancer / Comment la police frappe les dealers au portefeuille / Assurance vie : jusqu'à 5% de rendement !

S.E.P.M.  
TOP  
ventes

**Afflelou**  
Le business  
de père en fils

**Assurance vie**  
Jusqu'à 5%  
de rendement !

**Vinted**  
Les marques de mode  
préparent la riposte

capital

# Capital

N° 390  
Mars 2024  
4,90 euros

Fabrice Vernay  
Créateur de  
Wattsgood

Calixte Payan  
Fondateur de  
Sober Spirits

Charlotte Blois  
Première franchisée  
des boulangeries-café  
Mamotte

Jane Douat  
Cofondatrice  
d'Omena

Hahyeon Park  
Cofondatrice  
d'Omena

Damien de Charry  
Patron de Novex

## CRÉER SA BOÎTE

### Tous nos conseils pour (enfin) vous lancer

ENQUÊTE

## Comment la police frappe les dealers au portefeuille

ISSN : 1162-6704

BEL : 5,50 € - CH : 8 CHF - CAN : 9,75 CAD - D : 6,50 € - ESP : 5,50 € - GR : 5,50 € - ITA : 5,50 € - LUX : 5,50 € - PORT. CONT. : 5,50 € -  
DOM : 6,90 € - Bateau : 5,50 € - Maroc : 57 DH - Tunisie : 7,5 TND - Zone CFA Avion : 6.500 XAF - Zone CFP Avion : 1600 XPF Bateau : 700 XPF.

PM PRISMA MEDIA CPPAP

L 12328 - 390 - F - 4,90 € - RD





# PEUGEOT

## 408

HYBRIDE RECHARGEABLE



PEUGEOT i-Cockpit® 3D\*  
Jusqu'à 63 km d'autonomie électrique\*\*  
Attractive sous tous les angles

**A** 31g CO<sub>2</sub>/km

B

C

D

E

F

G

PEUGEOT RECOMMANDE **TotalEnergies** Consommation mixte WLTP<sup>(1)</sup> (l/100km) : 1,4 à 1,5.

(1) Ces valeurs peuvent varier en fonction des conditions réelles d'utilisation et de différents facteurs. Plus d'informations auprès de votre point de vente ou sur <https://www.peugeot.fr/marque/politique-environnementale/wltp.html>. \*De série ou indisponible selon les versions. \*\*En cycle mixte, l'autonomie de la batterie peut varier en fonction des conditions réelles d'utilisation.

Pour les trajets courts, privilégiez la marche ou le vélo. #SeDéplacerMoinsPolluer







# RENAULT AUSTRAL E-TECH FULL HYBRID 200 CH

jusqu'à 80% de conduite électrique en ville<sup>(1)</sup>

jusqu'à 1100 km d'autonomie<sup>(2)</sup>

conduite électrique jusqu'à 130 km/h<sup>(3)</sup>

écran openR de 774 cm<sup>2</sup> avec Google Intégré<sup>(4)</sup>

**370€** à partir de  
/mois<sup>(5)</sup>

**2 mois de loyer offerts<sup>(6)</sup>**

LLD sur 37 mois. 1<sup>er</sup> loyer de 4500€  
**3 ans de garantie, assistance 24/24**  
et entretien inclus pour 1€/mois<sup>(7)</sup>

profiter  
de l'offre







### existe aussi en motorisations mild hybrid et mild hybrid advanced

modèle présenté : Renault Austral techno esprit alpine e-tech full hybrid 200 avec options **475€/mois<sup>(8)</sup>** 1<sup>er</sup> loyer 4500€, pack sérénité Renault inclus pour 1€/mois.<sup>(7)</sup> (1) en cycle urbain\*(2) avec un plein d'essence\*. (3) suivant état de charge batterie et style de conduite/source interne Renault 2022. (4) selon version. Google, Google Play, Android Auto et Google Maps sont des marques déposées de Google LLC. (5) Austral evolution e-tech full hybrid 200, hors options. (5)(8) locations longue durée, hors assurances facultatives, 37 mois/30 000 km max. sous réserve étude et acceptation diac agissant sous la marque commerciale mobilize financial services, au capital de 415 100 500€ - siège social : 14 av. du pavé neuf 93168 noisy-le-grand cedex - siren 702 002 221 ros bobigny. restitution véhicule chez concessionnaire en fin contrat + paiement frais de remise en état standard et km sup. (6) valable pour toute commande d'un Austral e-tech full hybrid du 01 au 29/02/2024. rdv chez Renault, 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> loyers offerts si location longue durée. (7) pack sérénité Renault selon conditions contractuelles, 37 mois/30 000 km (au 1<sup>er</sup> des 2 termes atteint) inclus dans le loyer pour 1€/mois. contrat lld peut être souscrit sans contrat d'entretien. détail points de vente et [renault.fr](https://renault.fr) offres à particuliers non cumulables, valables dans réseau Renault participant pour toute commande de Renault Austral e-tech neuf du 1<sup>er</sup> au 29/02/2024. consommations mixtes min/max : (l/100km) : 4,5/6,5. émissions co<sub>2</sub> (g/km) : 102/146. \*selon norme wltc. © p. mcleon

Renault recommande Castrol

[renault.fr](https://renault.fr)

pensez à covoiturer #SeDéplacerMoinsPolluer

**Avec SG,  
faites grandir vos idées  
avec nos experts  
entreprise.**

Nous accompagnons les dirigeants  
dans les moments clés du développement  
de leur entreprise et de leur patrimoine,  
avec nos banquiers en centres d'affaires  
et nos experts en stratégie immobilière,  
banque privée et banque d'investissement.







Rendez-vous sur [entreprises.sg.fr/sg-entrepreneurs](https://entreprises.sg.fr/sg-entrepreneurs)

# Sommaire • 390

Mars 2024

## ACTUALITÉ

- 10** **L'interview du mois** Philippe Wahl, PDG de La Poste
- 14** **Les suites**
- 18** **Un secteur à la loupe**
- 22** **Le fait du mois** Russie : les sanctions n'ont pas provoqué l'effondrement annoncé

## ACTEURS

- 26** **Business** Seconde main : tous contre Vinted !
- 30** **Portrait** Guillaume Rambourg, ce multimillionnaire qui aime le fisc

## ENTREPRISES

- 38** **Dérapage** Produits bio : pourquoi tout le monde les boude
- 44** **Succès** Voiture électrique : MG, le chinois qui carbure aux prix bas

## ÉCONOMIE

- 70** **En images** Ferroviaire : des milliards pour remettre le réseau sur de bons rails
- 84** **Economie souterraine** Le chercheur spécialisé dans le « parcours stupés »
- 86** **Société** Animaux de compagnie : après leur mort, le business continue
- 88** **Histoire** L'égalité salariale, un combat loin d'être achevé
- 90** **La story de Capital** Transition écologique : d'ici à 2100, les innovations auront tout changé
- 96** **Comités de direction** La longue marche des femmes vers le pouvoir

## PRATIQUE

- 112** **Oui-Non**
- 113** **Que faire si...**
- 114** **Le labo Capital** Machines à café



# 46

## DOSSIER

Créer sa boîte : tous nos conseils pour (enfin) se lancer





34

**AFFLELOU** Maintenant fous... de père en fils



76

**DROGUE** Sur les traces de l'argent sale



**ASSURANCE VIE**  
L'embellie sur les taux devrait se poursuivre



Amélie Chabrol, directrice du mouvement #NEWDEAL, nous emmène ce mois-ci à la rencontre d'Amandine de Souza, directrice générale du Boncoin.



Capital est partenaire média du forum Incyber (ex-Forum international de la cybersécurité), qui se tiendra à Lille du 26 au 28 mars.

# Edito



**Emmanuel Botta,**  
rédacteur  
en chef de  
Capital

STÉPHANE GRANGIER POUR CAPITAL

## Talents en herbe

**D**es dossiers qui s'accumulent, un hiver qui s'éternise et un supérieur qui semble indélogeable... Qui n'a jamais été traversé par une furieuse envie de claquer la porte du salariat pour ouvrir grand celle de l'entrepreneuriat ? Si la majorité d'entre nous ne dépassera pas le stade des incantations post-apéro, de plus en plus de nos compatriotes franchissent le pas allègrement. Malgré une conjoncture économique et géopolitique incertaine pour ne pas dire inquiétante, une fièvre entrepreneuriale s'est emparée de l'Hexagone : plus de 1 million d'entreprises ont vu le jour en France, soit presque autant qu'en 2022, année record en la matière. Beaucoup choisissent la simplicité en se lançant en indépendants, certains font le choix de s'adosser à une franchise pour maximiser leurs chances, quand d'autres prennent le risque de racheter des PME en souffrance dans l'espoir de réveiller une belle endormie. Avec la fin du «quoi qu'il en coûte», nombre de sociétés ont en effet dû se résoudre à mettre la clé sous la porte.

Nulle récession en revanche du côté du trafic de drogue, malgré les coups de menton de Gérald Darmanin qui ne semblent pas perturber un business toujours plus florissant et mortifère. Car les dealers sont aussi, et de plus en plus, des entrepreneurs acérés. Packagings léchés, ventes privées, livraison à domicile... les barons de la drogue maîtrisent les codes du libéralisme sur le bout des doigts. Selon un haut gradé de la police qui témoigne dans notre enquête exclusive, les réseaux de stup sont aujourd'hui «de véritables entreprises avec leurs ressources humaines, leurs approvisionnements, leur logistique, leur marketing, leurs finances, etc.». Certains chercheurs et politiques n'hésitent pas à prôner une légalisation des drogues douces afin de permettre aux «talents» de ces firmes parallèles de déployer leurs ailes en toute légalité. De quoi réduire la fameuse fracture sociale dans les banlieues et permettre au passage à l'Etat d'encaisser, selon un rapport du Conseil d'analyse économique, jusqu'à 2,8 milliards d'euros en taxes diverses.

PHOTOS : MAREN CARUSO/GETTY IMAGES/ISTOCKPHOTO, CHERKAS, PHONLAMP/PHOTO/GETTY IMAGES/ISTOCKPHOTO - SP

Le prochain numéro paraîtra le 28 mars 2024

Au sein du magazine figurent 1 encart First voyages jeté sur tous les abonnés, 7 encarts Media sides 8 ou 16 pages brochés p. 98 sur une sélection d'abonnés. **Photos couverture** : SP, Wattsgood, SP, Damien Grenon pour Capital, Fcafotodigital/Getty Images/Istock

**Erratum** : Jacques Glénat, interviewé dans notre dernier numéro de février, n'est pas directeur général du groupe Glénat, mais président de son conseil de surveillance.

## PHILIPPE WAHL

Président-directeur général du groupe La Poste

# "Pour nos facteurs, le futur réside dans les services de proximité"

L'année 2024, sa dernière de plein exercice avant une fin de mandat prévue mi-2025, s'annonce chargée pour le patron de La Poste, Philippe Wahl. Après l'arrêt de Ma French Bank, sa filiale de banque en ligne, le groupe public a en effet lancé la vente des 51% qu'il détient au sein de la filiale de téléphonie La Poste Mobile. Signe, sans doute, que ce mastodonte aux presque 35 milliards d'euros de chiffre d'affaires veut trouver de l'argent frais, pour compenser le ralentissement de sa branche colis et le repli continu de son activité courrier. Il continue aussi de déployer l'offre de nouvelles missions confiées à ses facteurs, et destinées à maintenir le lien de proximité avec les clients.

**CAPITAL : Alors que le volume de courrier décroît de 9% par an, le timbre vert coûte 45% plus cher qu'il y a cinq ans. L'inflation va se poursuivre ?**  
**PHILIPPE WAHL**

La chute du courrier a continué en 2023, il ne pèse plus que 16% de notre chiffre d'affaires. Il y a quinze ans, les Français envoyaient 18 milliards de lettres par an. Ce volume est tombé à 6 milliards l'an dernier. Si nous n'avions rien fait, notre chiffre d'affaires aurait dû chuter, par rapport à 2013, de 6,5 milliards d'euros. Cette hausse des tarifs est appliquée par les administrations postales du monde entier. Je l'ai toujours assumée, d'autant que cela pénalise peu les ménages, dont le budget moyen en la matière n'excède pas une trentaine d'euros par an.

**Quel bilan pour l'e-lettre rouge, lancée il y a un an pour remplacer le timbre rouge ?**

➔ Elle a trouvé son rythme de croisière, avec 7 000 utilisations par jour, par exemple pour résilier des abonnements

ou pour des annonces urgentes de la part d'entreprises, tout ce qui revêt un enjeu de délai. Si certains éprouvent des difficultés à utiliser cette e-lettre, ils peuvent la faire scanner en bureau de poste ou prendre rendez-vous avec un facteur qui viendra la scanner à domicile.

**Faut-il craindre un nouveau recul du service postal, après cet arrêt du J+1 ?**

➔ Le timbre rouge J+1 n'était plus utilisé, il n'était pas raisonnable de le maintenir, d'un point de vue économique comme écologique. Concernant le réseau, la France compte 7 000 bureaux de poste, mais aussi des agences postales communales et des relais commerçants. Soit 17 000 points de contact, comme la loi le prévoit. En termes de service public, mieux vaut parfois un point de contact dans un commerce ouvert de façon plus large que certains horaires d'un bureau de poste ! A propos de la distribution du courrier, la poste suisse, par exemple, vient d'annoncer qu'elle ne l'assurerait plus que 3 jours par semaine.

Nous, nous continuerons à passer 6 jours sur 7, car le futur de La Poste réside dans les services de proximité, comme la livraison de repas ou de médicaments par les facteurs.

**Quel bilan dressez-vous de ces nouvelles missions ?**

➔ De zéro livraison de repas en 2015, nous sommes passés à 5 millions en 2023, et tablons sur 10 millions en 2024. Le potentiel du marché est considérable, avec le vieillissement de la population. Ces services sont souvent payés par les centres communaux d'action sociale, les associations, les communes. D'autres expérimentations sont lancées, comme celle menée, via un programme de l'Organisation mondiale de la santé, avec l'Institut hospitalo-universitaire de gérontologie du professeur Bruno Vellas, à Toulouse. Grâce aux facteurs, nous récoltons des données de santé auprès des personnes âgées, qui aident les médecins à prévenir les soins d'urgence. Une autre initiative, en Mayenne, porte sur la convivialité. Elle consiste pour les facteurs à visiter des personnes âgées une heure par semaine. C'est une extension de notre programme «Veiller sur mes parents». Nous voulons rester dans le quotidien des gens, grâce à la confiance qu'ils ont dans les postiers.

**Comment se porte la livraison de colis, qui pèse plus de la moitié de vos revenus ?**

➔ Même si notre activité est restée en hausse, 2023 n'a pas été une très bonne ➔



## Un ex-banquier

PDG du groupe La Poste depuis 2013, après avoir piloté sa filiale bancaire, cet énarque de 67 ans a participé au remodelage du géant public. En 2020, La Poste est ainsi devenue une filiale de la Caisse des dépôts et consignations, l'Etat restant actionnaire à hauteur de 34%. Tandis que La Banque postale, elle, contrôle désormais CNP Assurances, l'un des premiers assureurs de personnes en France. Alors que son mandat s'achève courant 2025, cet ancien banquier des Caisses d'épargne vient de nommer à la tête de La Banque postale un nouveau patron pour la relancer, Stéphane Dedeyan.





Credit photo : Getty Images / Shapecharge.

# En matière de gestion de patrimoine, c'est **l'humain** qui est capital

Chez Allianz, 1 100 conseillers experts en gestion de patrimoine sont à vos côtés partout en France pour vous accompagner et vous aider à préparer votre futur avec des solutions épargne, retraite et transmission adaptées.

Pour plus d'informations et prendre rendez-vous avec le conseiller le plus proche de chez vous, rendez-vous sur [allianz.fr](https://allianz.fr) ou flashez ce QR Code.



Avec vous de A à Z

Contactez un conseiller



➔ année, en raison de l'inflation et du ralentissement de l'e-commerce. L'alimentaire frais fonctionne en revanche très bien, au point que nous souhaitons développer Chronofresh partout en Europe. Les collectivités locales soutiennent la consommation des biens produits près de chez elles. Dans la restauration haut de gamme, les grands restaurants font venir des confitures et des fromages de l'autre bout de la France. Cette demande pour des produits locaux ou régionaux génère d'importants besoins de circuits de transport réfrigérés. Lancé en 2016, Chronofresh gagne de l'argent.

## **Les échecs de Stuart et d'Urby, dédiés à la livraison rapide ou de proximité, ont coûté près de 200 millions d'euros. Ces services ont-ils encore un avenir ?**

➔ Le marché de la livraison instantanée de colis a baissé, si bien que Stuart, que nous avions racheté en 2017, a accumulé les pertes. Nous l'avons vendu l'an dernier au fonds allemand Mutares. Urby, créé en 2019, n'a pas fonctionné en raison du report de la mise en place des zones à faibles émissions de CO<sub>2</sub>, les ZFE. Nos projets ne peuvent pas tous marcher. Stuart, Urby ou encore Ma French Bank nous auront permis d'apprendre de nouvelles technologies et leur arrêt n'aura pas d'impact significatif sur notre chiffre d'affaires. Rappelons que celui-ci était de 34 milliards d'euros en 2022, contre 22 milliards dix ans plus tôt.

## **Avec près de 300 millions de pertes cumulées, votre banque en ligne vous a en effet coûté cher. Qu'est-ce qui n'a pas marché ?**

➔ Je le répète, des choses marchent, d'autres pas. Dans le cadre du projet de cessation de Ma French Bank que nous étudions, nous proposerons à ses 750 000 clients de rejoindre le réseau de La Banque postale. Et les investissements informatiques que nous mettons dans cette banque en ligne viendront renforcer ceux de La Banque postale.

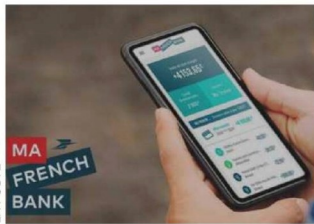
## **Désormais, ce sont vos 51% dans La Poste Mobile qui sont à vendre. Pourquoi, alors que l'activité, lancée en 2011,**

## **compte 2,3 millions d'abonnés et devient rentable ?**

➔ Nous pensons que c'est le moment de valoriser ces 51%, car le marché des télécoms a mûri, et sa croissance ralentit. Tous les opérateurs du marché se sont déclarés candidats, nous attendons leurs offres. Nous ferons notre choix au cours du premier semestre. Nous louerons notre marque à celui qui rachètera notre participation, et nous coconstruirons la politique commerciale pour qu'elle reste dans nos valeurs. Cela ne changera rien pour nos abonnés ni pour les chargés de clientèle des bureaux de poste, qui continueront donc à commercialiser cette offre.

## **La Poste est aussi tiers de confiance, avec plus de 4 millions d'identités numériques, et 10 millions de coffres-forts Digiposte... Quel potentiel pour ce business ?**

➔ Docaposte, qui chapeaute ces activités, s'approche du milliard d'euros de chiffre d'affaires, contre 400 millions il y a dix ans, et gagne de l'argent. Le coffre-fort numérique ne sert pas seulement à stocker les bulletins de paie mais aussi l'ensemble des documents de nos clients. Nous sommes aussi leaders dans le vote ou la signature électroniques, sans oublier Pronote, le logiciel utilisé dans le secondaire entre parents, enfants et enseignants, qui est rentable lui aussi. Nos activités numériques bénéficient de la confiance que les gens ont dans La Poste. A ce sujet, NumSpot, notre projet de cloud souverain avec la Banque des territoires, Dassault Systèmes et Bouygues Telecom, est en train de passer toutes les certifications de l'Agence nationale de



Dans le cadre du projet de cessation d'activité de Ma French Bank, les 750 000 clients de cet établissement en ligne seront invités à rejoindre le réseau de La Banque postale.

la sécurité des systèmes d'information (Anssi), et ses premiers services devraient être disponibles avant l'été.

## **Quelle feuille de route pour le nouveau patron de La Banque postale, Stéphane Dedeyan ?**

➔ Il ne doit pas viser la course à la taille. Le projet est de faire de La Banque postale le leader de la finance durable et la banque préférée des Français. Nous avons arrêté de financer les énergies fossiles et développons des produits de gestion d'actifs socialement et environnementalement responsables. Il y aura par ailleurs davantage de produits d'assurance à La Banque postale, Stéphane Dedeyan ayant été auparavant directeur général de CNP Assurances, dont nous nous sommes rapprochés en 2022 afin de former un grand groupe européen de bancassurance. Nous avons d'ailleurs eu l'an dernier une très belle performance dans l'assurance vie.

## **Alors que les taux d'intérêt baissent, La Banque postale est-elle prête à rouvrir le robinet des crédits à l'habitat ?**

➔ Notre production de prêts immobiliers a certes diminué l'an dernier, compte tenu du contexte de taux. Mais cela commence à s'améliorer. Il ne faut pas oublier que les taux étaient anormalement bas jusqu'à début 2022. Nous sommes à la disposition de nos clients, et le crédit immobilier reste un produit très important pour nous.

## **Le recul de deux ans de l'âge de la retraite va vous coûter près de 300 millions d'euros en mesures de fin de carrière. Comment gérez-vous ces effectifs seniors ?**

➔ Nous avons toujours favorisé l'emploi des seniors. Le sujet, ce n'est pas l'âge du travailleur, mais sa santé. Si, à 63 ans, vous êtes en pleine forme, il n'y a pas besoin de vous trouver une position dite « adaptée senior ». A titre d'exemple : avec 14 000 collaborateurs en situation de handicap, soit 8% de nos effectifs, contre une moyenne de 3,5% en France, nous avons l'habitude d'adapter les tâches. Et les postiers savent s'adapter aux évolutions du monde, pour rester dans le quotidien des gens.

**PROPOS RECUEILLIS  
PAR JULIEN BOUYSSOU ET  
CHRISTINE LEJOUX**





## A Polytechnique, tapis rouge pour l'IA

➔ En février, la directrice générale de l'X, Laura Chaubard, nous confiait sa volonté de voir les étudiants se former à l'intelligence artificielle (**Capital n° 389**). «Il faut que tous nos ingénieurs acquièrent un socle de connaissances théoriques et de pratique des technologies par apprentissage», déclarait-elle. Promesse tenue. Dès la rentrée prochaine, les élèves pourront donc accéder à une centaine d'heures d'enseignement sur l'IA. Laura Chaubard souhaite aussi faire plus en matière d'équipements de recherche. «Nous devons nous doter d'une infrastructure beaucoup plus lourde, beaucoup plus chère, avec surtout des chercheurs et des ingénieurs autour, qui entretiennent cette plateforme», une forme de Cern de l'IA (et non pas «d'Inserm», comme nous l'avions écrit par erreur). Un appel que l'Europe aurait tort de ne pas écouter.



## Philips plombé par ses respirateurs

➔ Décidément, la reconversion dans la santé de l'ex-fleurion néerlandais de l'électronique vire au cauchemard. La justice américaine vient de lui interdire de vendre ses respirateurs conçus pour traiter l'apnée du sommeil, tant qu'il n'aura pas mis fin à leurs dysfonctionnements (**Capital n° 380**). En cause, leur mousse en polyuréthane qui se désagrégerait avec le temps, exposant les patients qui inhalent les poussières à des maux de tête, de l'asthme, sans exclure des risques de cancer à long terme. Dénoncé dès 2021, ce scandale sanitaire lui a déjà valu de supprimer 10 000 postes dans le monde et de cumuler plus de 2 milliards de pertes ces deux dernières années. Et ce n'est pas fini: selon Bloomberg, Philips pourrait avoir à payer de 2 à 4,5 milliards de dollars pour indemniser les dommages corporels liés à ses appareils défectueux.



## Nestlé toujours en eaux troubles

➔ Faute avouée à moitié pardonnée? Pas sûr. Fin janvier, en révélant s'être mis en conformité pour la production de ses eaux en bouteilles Vittel, Contrex, Hépar ou Perrier, Nestlé Waters a admis avoir eu recours, des années durant, à des traitements pour en garantir «la sécurité alimentaire». Problème, ils sont interdits par la réglementation. Déjà critiquée pour le volume de ses prélèvements dans les nappes phréatiques vosgiennes (**Capital n° 382**), la filiale du géant suisse fait désormais l'objet de plusieurs enquêtes, notamment pour «tromperie». Et les associations multiplient les attaques: le collectif Eau 88 demande le «retrait ou la suspension des autorisations d'exploitation, ainsi que le déclassement des eaux incriminées», tandis que Foodwatch exige «des sanctions exemplaires».

## GARE À CETTE ANNONCE FRAUDULEUSE!



➔ En janvier dernier (**Capital n° 388**) s'est glissée une publicité frauduleuse vantant les mérites d'un supposé investissement dans des parkings avec bornes de recharge électrique. Sous couvert d'une société réellement enregistrée, mais dont l'identité a été usurpée, il s'agissait d'inciter à miser sur ces placements devant rapporter de 6 à 10% après impôts.

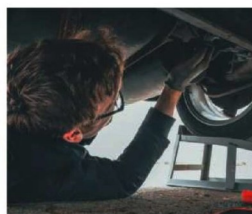
Un rendement évidemment plus que suspect. Cette annonce a été publiée dans de nombreux titres de la presse financière, économique ou professionnelle, victimes du même procédé. A la suite de l'Autorité des marchés financiers, nous ne pouvons qu'inciter nos lecteurs à ne pas donner suite à cette publicité. Nous veillerons bien sûr à ce que de telles annonces ne paraissent plus dans nos pages.

## LES SERVICES CAPITAL

**COMPARATEUR ASSURANCE HABITATION**  
La multirisque habitation est indispensable pour vous protéger des aléas de la vie quotidienne. Elle vous permet d'être couvert et indemnisé en cas de sinistre dans votre logement. Comparez les meilleures offres sur [www.capital.fr/page/comparateur-assurance-habitation](http://www.capital.fr/page/comparateur-assurance-habitation)



**COMPARATEUR DE GARAGES AUTO**  
Retrouvez l'ensemble des interventions disponibles pour votre voiture, comparez vos devis en réparation auto gratuits et validez votre rendez-vous en ligne auprès du garage automobile choisi sur [www.capital.fr/page/comparateur-garages](http://www.capital.fr/page/comparateur-garages)



# VOTRE AVIS NOUS INTÉRESSE !

Répondez  
à ce  
questionnaire  
en quelques  
clics



## Que pensez-vous de Capital ?

Donnez-nous votre avis afin de nous aider à améliorer votre magazine et mieux répondre à vos attentes.

### Cette couverture vous plaît-elle ?

- ☐ Beaucoup
- ☐ Assez
- ☐ Peu
- ☐ Pas du tout

### Pouvez-vous dire si les différents sujets qui figurent en couverture vous intéressent ?

- ☐ Beaucoup
- ☐ Assez
- ☐ Peu
- ☐ Pas du tout

... Suite du questionnaire en ligne

Pour répondre à ce questionnaire,  
connectez-vous avant le 27 mars 2024 sur  
**[www.mrcc.fr/capital](http://www.mrcc.fr/capital)**



En remerciement, vous pourrez participer au tirage au sort permettant de gagner **DES CHÈQUES-CADEAUX\***



Vos réponses sont confidentielles et seront traitées de façon agréée.

\*1 chèque-cadeau de 50 € et 10 chèques-cadeaux de 15 €



# Nouveaux EQA et EQB 100% électriques

Jusqu'à 560 km d'autonomie\*



Mercedes-Benz

\*Données WLTP cycle mixte au 18/01/24 selon homologation en Allemagne conformément à la réglementation en vigueur (certaines lignes ou équipements peuvent ne pas être disponibles 14,4-16,4 kWh/100km. Nouvel EQB 250+ : Autonomies électriques : 464-535 km (modèle présenté : 471 km). Consommation électrique : 15,2-17,5 kWh/100km.

Pour les trajets courts, privilégiez la marche





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

B

C

D

E

F

G

en France) : **Nouvel EQA 250+ : Autonomies électriques : 497-560 km (modèle présenté : 508 km). Consommation électrique :**  
Mercedes-Benz France - RCS Versailles 622 044 287.

ou le vélo. #SeDéplacerMoinsPolluer

# CASINOS FRANÇAIS

## Ils espèrent gagner à nouveau le jackpot!

PAR BRUNO DECLAIRIEUX

### LES AFFAIRES SE REDRESSENT APRÈS LA CRISE SANITAIRE

L'indice d'activité s'appelle le produit brut des jeux (PBJ). Il s'agit de ce que gardent les casinos sur les mises des joueurs avant les prélèvements fiscaux spécifiques à la profession. Selon le cabinet Xerfi, le PBJ devrait friser 3 milliards d'euros cette année.

Produit brut des jeux de casinos. En milliards d'euros arrondis. Les exercices sont décalés du 1<sup>er</sup> novembre au 31 octobre de l'année N+1 (2018-2019, etc.).

2,4  
2019

1,8  
2020

1,1  
2021

2,5  
2022

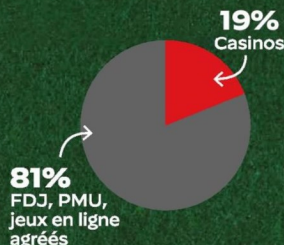
2,7  
milliards  
d'euros  
2023



## L'ACTIVITÉ RESTE MODESTE COMPARÉE À LA CONCURRENCE D'AUTRES SPÉCIALISTES

Les casinos militent pour avoir le droit d'exercer sur Internet, ce qui est toujours interdit aujourd'hui.

Part de marché sur le PBJ des jeux de hasard et d'argent en France (2021-2022). Estimations.



## L'ÉTAT ET LES COLLECTIVITÉS LOCALES EN PROFITENT LARGEMENT

En 2022, 56% du PBJ ont été récupérés, avant les prélèvements obligatoires habituels.

Répartition des prélèvements sur le PBJ des casinos (2021-2022).

**813**  
millions  
d'euros

Budget  
de l'Etat

**298**  
millions  
d'euros

Sécurité  
sociale

**279**  
millions  
d'euros

Communes  
d'implantation

## DEUX TIERS DES ÉTABLISSEMENTS RÉUNIS DANS CINQ RÉGIONS

La loi limite les installations dans les stations thermales, climatiques et balnéaires. Il en existe aujourd'hui 202.

Nombre de casinos à fin 2023. Quelques ouvertures vont être autorisées dans des cités au passé équestre et dans des zones frontalières encore dépourvues de sites de jeux.



## LE MARCHÉ RESTE TRÈS CONCENTRÉ

Les principaux groupes ont aussi les plus gros casinos. Sur les 10 premiers, 5 appartiennent à Barrière, 4 à Partouche et 1 à Tranchant.

Parts de marché arrondies du PBJ des casinos (2021-2022). Les autres acteurs possèdent 18% du marché.

**BARRIÈRE 31%**

**PARTOUCHE 23%**

**JOA 14%**

**TRANCHANT 8%**

**COGIT 3%**

**VIKINGS 3%**

## 7 clubs de jeux à Paris

Les casinos sont interdits en région parisienne, sauf à Enghien-les-Bains (95). Un test de clubs sans machines à sous ni roulette doit être pérennisé cette année.

## LES MACHINES À SOUS RAFLENT LA MISE

Les casinos ont le monopole des machines à sous.

Ils sont obligés de reverser aux joueurs au moins 85% de l'argent qui y est injecté.

Répartition du PBJ des casinos selon les types de jeux (2021-2022).

**82%**

Machines  
à sous



**10%**

Jeux  
électroniques  
de table

**8%**

Jeux  
traditionnels  
de table



## LE NOUVEL INDICE LOGEMENT



**Capital**

## IMMOBILIER LOCATIF : LA RENTABILITÉ EN BRETAGNE

### BREST

Investissement locatif	Type T1 (30 m²)	Type T2 (46 m²)
Prix d'achat moyen	74 708 euros	103 546 euros
Loyer moyen	472 euros	523 euros
Rentabilité brute	7,60%	6,10%

Brest est la deuxième ville la plus rentable de Bretagne pour les investisseurs, après Morlaix et ses 9,4% de rendement! Avec plus de 20% d'étudiants, la vacance locative est faible, à 6,8%. Un bon investissement.

### RENNES

Investissement locatif	Type T1 (30 m²)	Type T2 (46 m²)
Prix d'achat moyen	133 154 euros	184 552 euros
Loyer moyen	574 euros	668 euros
Rentabilité brute	5,20%	4,30%

Aussi chère à l'achat que Vannes, Rennes est cependant plus rentable, parce que ses loyers y sont plus élevés. Cette ville, la plus étudiante de la région (30% de sa population), vous permet de trouver facilement un locataire.

### VANNES

Investissement locatif	Type T1 (30 m²)	Type T2 (46 m²)
Prix d'achat moyen	135 975 euros	188 462 euros
Loyer moyen	528 euros	585 euros
Rentabilité brute	4,70%	3,70%

La jolie ville du golfe du Morbihan est, avec Saint-Malo, la moins rentable de Bretagne, avec des rendements respectifs de 4,70% et de 4,10% pour un studio. Si vous n'y êtes pas attaché, investissez plutôt à Rennes.





DS AUTOMOBILES  
Voyager est un Art

# DS 3

## ÉDITION FRANCE



À PARTIR DE **360 €/MOIS<sup>(1)</sup>** | LLD 48 MOIS - 1<sup>ER</sup> LOYER DE 3 250 €  
EN 100 % ÉLECTRIQUE | APRÈS DÉDUCTION  
DU BONUS ÉCOLOGIQUE

- Borne de recharge offerte<sup>(2)</sup>
- 400 km d'autonomie<sup>(3)</sup>
- Fabriquée à Poissy

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

A

B

C

D

E

F

G

(1) Exemple pour une location longue durée (LLD) sur 48 mois et 40 000 km d'une DS 3 E-TENSE ÉDITION FRANCE 100 % ÉLECTRIQUE neuve hors option, après déduction du bonus écologique (détails sur service-public.fr). Contrat de service Entretien Plus inclus (hors pièces d'usure) pendant 48 mois/40 000 km au 1<sup>er</sup> des deux termes échu. Offre non cumulable valable jusqu'au 31/03/2024, réservée aux particuliers pour un usage privé, dans le réseau DS participant, et sous réserve d'acceptation du dossier de financement par Stellantis Finance & Services, dénomination commerciale de CREDIPAR RCS Versailles n° 317 425 981, ORIAS 07004921. Détails sur DSautomobiles.fr. Modèle présenté : DS 3 E-TENSE ÉDITION FRANCE avec options, 380 €/mois aux mêmes conditions. (2) Pour toute commande d'une eProWallBox auprès de notre partenaire Free2Move eSolutions enregistrée avant la livraison de la DS 3 E-TENSE. (3) En cycle mixte WLTP.

DS préfère TotalEnergies - DSautomobiles.fr - CONSOMMATION MIXTE DE DS 3 E-TENSE : 0 L/100 KM. DS Automobiles RCS Paris 642 050 199.

Pensez à covoiturer. #SeDéplacerMoinsPolluer

## LA BONNE NOUVELLE Records en série pour les livrets

Collecte nette en milliards d'euros  
Source : Caisse des dépôts et consignations

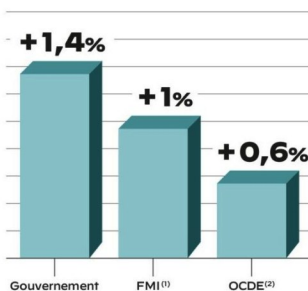
	Livret A	LDSS	LEP
2023	28,68	11,24	20,67
2019	12,64	3,91	-4,36 <sup>(1)</sup>
2013	12,14	6,96	-4,47 <sup>(1)</sup>
2009	16,55	-3,36 <sup>(1)</sup>	-5,84 <sup>(1)</sup>

(1) Les chiffres sont négatifs quand il y a eu plus de retraits que de versements.

**L**ivret A, Livret de développement durable et solidaire (LDSS) et Livret d'épargne populaire (LEP) ont battu des records de collecte en 2023. Les Français ont été attirés par la hausse de la rémunération de ces produits sans risque (3% pour les Livrets A et LDSS, 6% pour le LEP). En 2024, le Livret A et le LDSS vont rester à 3%, le LEP est passé à 5% au 1<sup>er</sup> février.

## LA MAUVAISE NOUVELLE Faible croissance pour 2024

Prévisions pour la croissance  
de l'économie française en 2024



(1) Fonds monétaire international. (2) Organisation de coopération et de développements économiques.

**L'**économie française devrait tourner au ralenti en 2024. Le gouvernement continue de parier sur une progression du PIB de 1,4%, mais il est bien le seul ! Fin janvier, le FMI prévoyait 1% de croissance et l'OCDE, début février, seulement 0,6%. L'Insee table sur 0,5% à la fin du premier semestre, rendant à la fois l'objectif de Bercy difficilement atteignable en fin d'année.

## LA NOUVELLE VERTE La transition énergétique accélère

# 50%

de la production  
d'électricité  
sera issue des  
**énergies  
bas carbone  
en 2026**

Source : Agence internationale de l'énergie,  
janvier 2024

**L**es énergies renouvelables (solaire, éolien, hydraulique) et le nucléaire devraient représenter la moitié de la production mondiale d'électricité d'ici 2026, contre près de 40% en 2023, selon un rapport publié fin janvier par l'Agence internationale de l'énergie. Elles devraient détrôner, dès 2025, le charbon comme première source de production d'électricité mondiale.

## L'EXPERTISE DE PHILIPPE CREVEL

Economiste, directeur du Cercle de l'épargne



«Le vieillissement démographique va mettre notre système social sous tension»

### Capital : Quelles sont les conséquences du vieillissement sur notre modèle social ?

Notre système social sera mis à rude épreuve. D'ici le milieu du siècle, le nombre de retraités en France passera de 17 à 23 millions. Le ratio entre ces derniers et les actifs, de 0,57 en 2023, atteindra 0,68 en 2050, selon l'Insee. Moins d'actifs, cela signifie une croissance plus faible, et plus

de retraités, plus de charges sur les actifs. Pour éviter ces deux effets, les pouvoirs publics comptent sur une amélioration sensible du taux d'emploi entre 60 et 64 ans, qui est censé atteindre 65% en 2030, au lieu de 36,2% actuellement. Cela suppose une mutation du monde de travail : plus de formation au cours de la vie professionnelle et une meilleure prise en compte de la pénibilité.

### Quid du système de santé ?

Les dépenses de santé représentent 12% du PIB (plus de 314 milliards d'euros en 2023). Elles augmentent de manière exponentielle avec l'âge. Or, en 2050, les plus de 75 ans représenteront 16% de la population totale, contre 9% actuellement. Les pouvoirs publics et les professionnels de santé éprouvent les pires difficultés à bâtir un nouveau système, pourtant nécessaire.

### Et la prise en charge des personnes âgées dépendantes va peser ?

Le service statistique du ministère de la Santé prévoit 350 000 bénéficiaires de l'allocation personnalisée d'autonomie (APA) de plus d'ici à 2040, soit une augmentation de 29% par rapport à 2020. Les dépenses liées à la perte d'autonomie

ne peuvent que progresser : adaptation des logements, construction de nouveaux Ehpad, emplois d'aides à la personne, médecins, aides-soignants, infirmiers, etc. L'APA, qui ne couvre qu'une partie de ces postes de dépenses, pourrait voir son montant doubler entre 2020 et 2040 pour dépasser 12,5 milliards d'euros.

### Quelles solutions envisage-t-on ?

Le vieillissement de la population pèse sur la croissance potentielle. La productivité décline. Le contexte est d'une rare complexité. Pour autant, le statu quo est impossible, car il pourrait générer des drames sociaux et sanitaires. Il est nécessaire de redessiner un système de protection sociale en distinguant assurance et assistance. Il faut inventer une nouvelle protection sociale.



# RUSSIE

## Les sanctions n'ont pas provoqué l'effondrement annoncé

Mise au ban des nations depuis deux ans, la Russie continue de vivre presque comme avant. Non seulement elle a réussi à contourner les mesures de rétorsion qui lui ont été imposées, mais elle est même en plein... boom économique !

**L**es sanctions ? C'était très dur au début, mais maintenant la situation redevient comme avant la guerre. On trouve presque tout dans les supermarchés. Même du Coca qui avait disparu quelques mois des rayons», raconte Dasha, une habitante de Saint-Petersbourg. Même sentiment à Moscou, où «les Russes continuent d'aller au restaurant, d'écouter des concerts... Absolument rien n'a changé!», témoigne un habitant de la capitale. Rien n'a changé, vraiment ? Pourtant, à la suite de l'invasion de l'Ukraine en février 2022, la Russie a dû faire face à des sanctions historiques de la part de l'Europe et des Etats-Unis. Exclusion du système bancaire Swift, gel de 300 milliards de dollars de réserves russes, embargo sur une multitude de produits de haute technologie, ou encore fermeture des espaces aériens aux avions russes... Et la liste est encore longue, puisque l'Union européenne a engagé pas moins de 12 trains de sanctions pour saper le financement de l'économie de guerre russe. Mais cela n'a pas marché.

Non seulement la Russie poursuit sa guerre avec toujours autant d'intensité, mais elle affiche aussi de meilleures performances économiques que l'Europe ! Sa croissance pour l'année 2023 devrait dépasser les 3,5% (en attendant la publication des chiffres exacts), quand celle de l'Union européenne se hisserait à peine à 1%. Les salaires réels ont augmenté de 8% l'an dernier, dopés par un chômage inexistant, à 2,9%. La balance commerciale a certes enregistré un net repli, avec «seulement» 50 milliards de dollars d'excédents, mais après une année exceptionnelle à 284 milliards de dollars de surplus en 2022.

### **Dès 2014, Moscou préparait une alternative aux réseaux bancaires occidentaux**

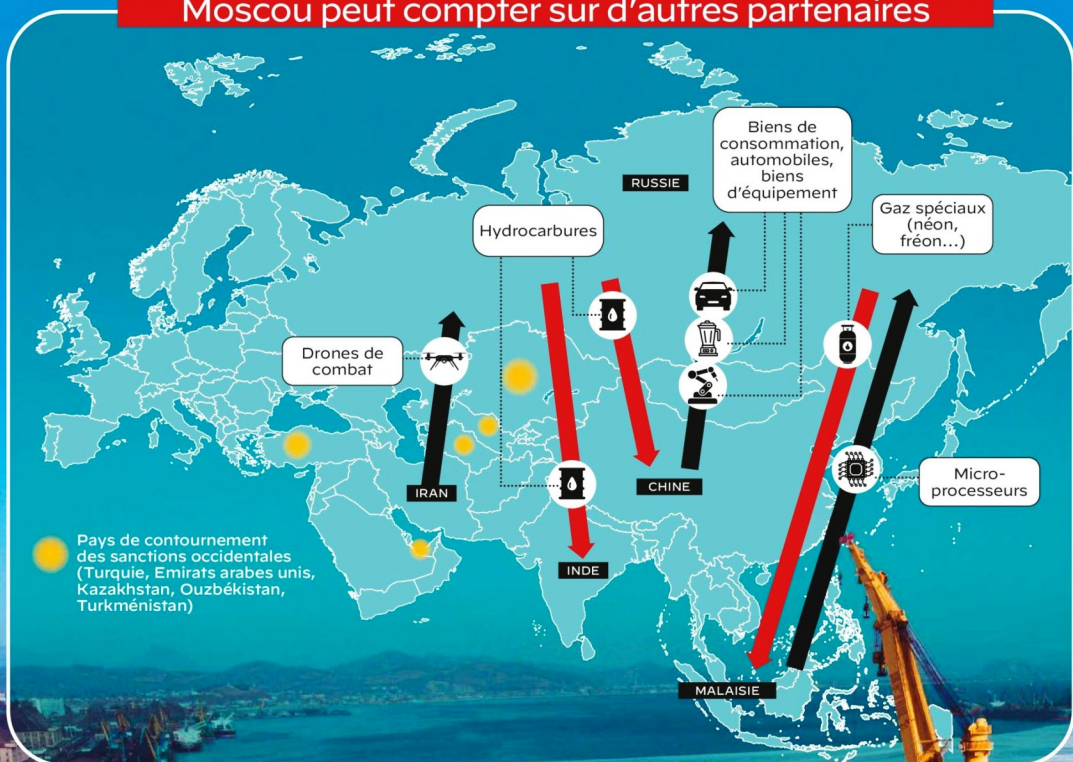
Comment expliquer ce «miracle» russe ? Simple comme bonjour ! Le pays de Vladimir Poutine était tout simplement préparé au pire depuis près de dix ans. Les premières sanctions occidentales de 2014, après l'invasion de la Crimée,

avaient donné un avant-goût aux Russes des conséquences d'une rupture avec l'Occident. Inspirée, la Banque centrale de Russie avait aussitôt lancé, entre 2014 et 2015, une alternative aux réseaux bancaires occidentaux Swift et Visa en créant le système SPFS et la carte Mir. Boudés pendant de longues années par les entreprises et banques russes, ces systèmes alternatifs se sont avérés un atout considérable lorsque l'Europe et les Etats-Unis ont débanché leurs cartes Visa et Mastercard et coupé certaines banques russes du réseau Swift en 2022. «Cela a été complètement indolore pour les Russes», analyse David Teurtre, enseignant-chercheur spécialiste de la Russie.

Par ailleurs, les sanctions touchant les exportations vers la Russie se montrent d'autant plus inefficaces qu'elles sont contournées via une multitude d'Etats qui acheminent jusqu'à l'ex-URSS les produits interdits. Pour échapper à la vigilance des douanes, les montages peuvent être sophistiqués. «Les biens sont par exemple commandés aux Pays-Bas puis exportés aux Emirats arabes ➔



## Moscou peut compter sur d'autres partenaires



Le navire poseur de canalisations «Akademik Tcherski», propriété de la compagnie russe Gazprom, a participé à la construction du gazoduc Nord Stream 2. Il a fait l'objet de plusieurs sanctions.



## Les Russes se passent sans difficulté des produits occidentaux

→ unis, à Dubaï notamment, avant d'être expédiés dans les pays situés à la périphérie de la Russie (Kazakhstan, Ouzbékistan...) ou même directement en Russie. Le but est de brouiller les pistes», explique Jan Dunin-Wasowicz, avocat spécialiste des sanctions. Des téléphones, des vêtements, de la nourriture et même des puces électroniques pour de l'armement passent les mailles du filet, même s'ils coûtent environ 30% plus cher. Le site Lamoda permet ainsi aux Russes de commander des vêtements européens en toute simplicité...

Pour ce qui est des enseignes occidentales qui étaient implantées en Russie, leur départ n'a rien changé : les usines

et les chaînes de magasins sont toujours là. Certaines d'entre elles ont été reprises pour une bouchée de pain par des acteurs russes. Les enseignes qui ont pris leur place offrent les mêmes biens, affublés d'un nouveau logo (lire l'encadré ci-dessous), parfois très proche de l'ancien.

«Si ces sanctions avaient été imposées dans les années 1980 et 1990, leur effet aurait très clairement été plus important, analyse Carl Grekou, chercheur au Centre d'études prospectives et d'informations internationales (Cepii). Mais, aujourd'hui, la Chine et l'Inde sont des puissances non alignées qui offrent une échappatoire à la Russie.» Pour preuve, la Chine a mis en place des mesures qui interdisent à ses ressortissants de respecter les sanctions occidentales. Le ton est donné ! La Russie est ainsi devenue le premier fournisseur d'hydrocarbures de la Chine mais également de l'Inde. Cette dernière a depuis le début de la guerre en Ukraine importé massivement du pétrole vendu au rabais, qu'elle raffine et exporte dans le monde entier, notamment... en Europe ! Les importations européennes de pétrole raffiné indien ont même plus que doublé entre 2022 et 2023, passant de 111 000 barils par jour à plus de 230 000. On marche sur la tête !

Grand partenaire économique de la Russie, la Turquie a également refusé d'appliquer les sanctions contre son allié. Le pays constitue ainsi une immense voie de contournement des sanctions, tant pour permettre à Moscou l'importation de biens sous embargo que pour exporter vers l'Europe du gaz et du pétrole russes. «La littérature économique l'a prouvé avec les retours d'expérience sur l'Iran, l'Irak ou Cuba : les sanctions ne marchent jamais, analyse Mylène Gaulard, maître de conférences en économie internationale à l'université Grenoble Alpes. Pour la Russie, qui est une économie encore plus diversifiée et avec plus de partenaires commerciaux, c'était une évidence depuis le début.»

Les sanctions vont en revanche finir par mettre un terme à la dépendance de la Russie aux produits européens. Ceux qu'elle fait venir par des voies parallèles (via des pays amis) représentaient 15% du montant global de ses importations au deuxième semestre 2022, mais ils sont tombés à moins de 5% à la mi-2023 ! En d'autres termes, les Russes se passent sans difficulté des produits occidentaux, y compris sur le segment des voitures de luxe où les véhicules chinois sont en train de remplacer les Audi et les Mercedes allemandes. «A un horizon de trois ou quatre ans, je pense que les sanctions occidentales n'auront plus aucun effet», estime Carl Grekou.

### En 2023, le pays est devenu le premier exportateur mondial de blé

C'est que Vladimir Poutine n'a pas chômé. Dès son arrivée au pouvoir, il a lancé une politique de réindustrialisation du pays, après la déliquescence des premières années post-soviétiques. «Depuis 2000, la Russie a multiplié par six la valeur ajoutée de son industrie manufacturière. Aucun pays n'a fait ça, explique Mylène Gaulard. Cela a été massif, avec une volonté de se diversifier et d'être moins dépendant. Le président russe ne cesse de le marteler : ils ne peuvent pas continuer à se spécialiser dans le pétrole et le gaz.» La reprise en main du secteur agricole a par exemple été un succès total. Alors que près de la moitié de la viande consommée par les Russes était importée en 2005, ce ratio est tombé à 6% en 2020. Le pays était un importateur net de blé avant les années 2000, avant de

### La seconde vie des enseignes occidentales

→ Nombreuses sont les enseignes occidentales à avoir quitté le territoire russe après le déclenchement des hostilités en Ukraine. McDo, Ikea, Decathlon, etc., ont notamment plié bagage. Conséquences pour la population ? Strictement aucune ! Les usines et les chaînes de production de ces magasins sont toujours sur place, reprises pour une bouchée de pain par des entreprises locales. Et elles offrent presque les mêmes produits que par le passé, avec le plus souvent des logos qui empruntent les mêmes codes. Le Big Mac russe ressemble à s'y méprendre à celui de l'Oncle Sam...







## *“La Banque centrale russe prévoit une nouvelle baisse de l’inflation, à 5% en 2024”*

**T**rois questions à David Teurtrie, chercheur associé au Centre de recherches Europes-Eurasie (CREE). Spécialiste de la Russie, il a publié en janvier 2024 «Russie, le retour de la puissance» (Ed. Dunod).

### **CAPITAL : L’inflation est-elle toujours un problème en Russie ? DAVID TEURTIE**

Le pays est parvenu à maîtriser le pic d’inflation provoqué par la guerre et les sanctions. Celle-ci était de 12% en 2022 et elle est descendue à 7,5% en 2023. Elle est alimentée par le renchérissement des importations du fait de la baisse du rouble et des problèmes logistiques provoqués par les sanctions. Et, surtout, la pénurie de main-d’œuvre a fait exploser les salaires de près de 15% sur la seule année 2023, du jamais-vu depuis quinze ans. Pour contrer cette hausse des prix, la Banque centrale de Russie a sorti les grands moyens en remontant sévèrement ses taux et en fixant son taux de refinancement à 16% en 2024 ! De plus, l’augmentation de la production russe et des importations depuis

la Chine ont permis de mettre plus de biens sur le marché et donc de réduire la hausse des prix. Idem avec les bonnes récoltes céréalières. Pour 2024, la Banque centrale de Russie prévoit la poursuite de la baisse de l’inflation, à environ 5%.

### **Quel secteur a été le plus touché par les sanctions ?**

→ Clairement celui de l’automobile. Toutes les usines des constructeurs occidentaux basées en Russie ont été mises à l’arrêt, et il est très complexe pour les repreneurs russes de relancer les lignes de production, notamment sans le matériel informatique qui a bien souvent été emporté. Cependant, l’industrie automobile se redresse progressivement après un effondrement de la production en 2022 : certaines pièces détachées sont désormais produites en Russie, d’autres sont importées depuis la Chine. AvtoVaz, le principal constructeur automobile, qui était contrôlé par Renault, est parvenu à retrouver fin 2023 ses niveaux de production d’avant la guerre en Ukraine. Mais les principaux bénéficiaires des sanctions

sont les producteurs chinois, dont les ventes en Russie ont explosé.

### **L’Occident peut-il réquisitionner les 300 milliards de dollars d’avoirs russes qu’il a gelés ?**

→ Ce sont des avoirs de la Banque centrale de Russie, déposés dans des banques occidentales et auxquels elle ne peut, pour l’instant, plus avoir accès. Tout cet argent suscite beaucoup de convoitise et certains dirigeants proposent même de l’utiliser pour reconstruire l’Ukraine. Mais leur confiscation pure et simple poserait de tels problèmes en termes de droit international qu’en réalité tout le monde recule devant les conséquences. Le gel des réserves financières de la Banque centrale de Russie a déjà détérioré la réputation des places financières occidentales. Pour preuve, les Saoudiens et les Chinois ont pris peur et vendu des bons du Trésor américain. Si les Occidentaux confisquaient l’argent de la Banque centrale de Russie, celle-ci pourrait répliquer en nationalisant les entreprises occidentales qui continuent d’opérer en Russie.

battre des records de production, jusqu’à devenir le premier exportateur au monde en 2023 ! Rien de moins. Ainsi, l’embargo russe sur les produits alimentaires européens en réaction aux sanctions de 2014 n’a fait que renforcer cette volonté d’autonomie alimentaire. Le camembert ne peut plus être importé de France ? Qu’importe, il est désormais produit localement.

Depuis les sanctions de 2022, la production industrielle a explosé dans de nombreux secteurs russes : pharmacie, informatique, métallurgie... Après le départ des industriels occidentaux, tous les secteurs ont bénéficié d’investissements massifs que les économistes russes n’avaient pas vus venir : + 7% en moyenne pour l’année 2023, ce qui est considérable. Certains secteurs peinent cependant à décoller, mais pour combien de temps ? «L’aviation civile par exemple, après que les Occidentaux ont interdit l’exportation de Boeing et d’Airbus, a encore du mal à passer à une production en série», précise David Teurtrie.

### **La pénurie de main-d’œuvre est évaluée à 5 millions de personnes**

Reste que le boom de l’activité pose un léger problème aux Russes, mais pas celui que l’on croit. Avec les centaines de milliers d’hommes mobilisés au front, auxquels s’ajoutent les exilés, la Russie se retrouve avec un besoin criant de main-d’œuvre. Pas moins de 5 millions de travailleurs manquant dans tous les domaines de l’économie (soit autant que le nombre de demandeurs d’emploi en France). «Les Russes peuvent trouver du travail en moins de vingt-quatre heures, dans n’importe quel secteur, mais surtout dans les services, la logistique et l’industrie. C’est la surchauffe, ici !», témoigne un entrepreneur français basé en Russie. Dans le même temps, selon les chiffres de Washington, la guerre en Ukraine a fait 120 000 morts et 195 000 blessés... Le pays ne semble pourtant pas prêt à abandonner sa guerre car, «en mettant la main sur l’est de l’Ukraine, Vladimir Poutine récupérerait plusieurs millions d’habitants dans tout le Donbass», selon Mylène Gaulard. Soit une manne de travailleurs disponibles pour cette nouvelle Russie en plein boom. Rimanétique !

**ROMAN EPITROPAKIS**





**Occasion**

## LE HAUT DE GAMME AFFÛTE SES ARMES

Inventifs sur l'appellation - Seconde Vie chez Balzac Paris, Second Souffle pour Aigle, ou (Re)Store pour les Galeries Lafayette - et appliqués pour la mise en scène, les acteurs de la mode premium veulent donner ses lettres de noblesse à la filière.

**ZARA**



**LA REDOUTE**

**KIABI**  
la mode à petits prix

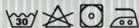
**ba&sh**

**BALZAC**  
PARIS

*Galeries Lafayette*



**Vestiaire Collective**



## LES GRANDS NOMS DE L'HABILLEMENT A L'OFFENSIVE

Un espace de vente entre particuliers hébergé sur Internet par Zara, des corners dans les boutiques Petit Bateau, une sélection pointue effectuée sur son site par La Redoute ou des linéaires entiers chez Kiabi, les géants jouent l'occasion, service compris.

## LES ACTEURS HISTORIQUES EN DÉFENSE

Face au rouleau compresseur qui aspire ses dons, Emmaüs a fait une campagne plagiant le slogan de l'appli: «Si tu ne le portes pas, donne-le» (au lieu de «vends-le»), tandis que le dépôt-vente digital haut de gamme Vestiaire Collective a banni 30 marques de son site, pour se distinguer de Vinted.



# SECONDE MAIN

## Tous contre Vinted!

Le secteur de la mode investit désormais le business de l'occasion. Mais, entre logistique et positionnement prix, réussir la bascule n'a rien d'évident.

**C**e n'est pas une boîte aux lettres. Même si elle en a la couleur, et bien qu'elle occupe un coin de bureau de poste, cette grosse structure est une cabine d'essayage... qui fait trembler le petit commerce ! A peine l'entreprise publique en avait-elle installé sept unités, à Paris et en Bretagne, afin de permettre à ses clients d'y tester les vêtements achetés en ligne avant de les retourner illico si besoin, qu'une armée de boucliers s'est levée. «Serions-nous tombés sur la tête?», s'est insurgée la Confédération des commerçants de France. «C'est offusquant, ça va favoriser les pure players de l'e-commerce», s'étranglait encore, fin janvier, son président, **Francis Palombi**, plusieurs semaines après l'annonce de cette initiative postale.

Si la réaction du secteur a été aussi épidermique, c'est que les paquets ouverts dans ces cabines ont de fortes chances de contenir des habits de seconde main, que les consom-

mateurs ont pris l'habitude de s'échanger via Vinted. Ils seraient en effet désormais 23 millions de Français à être actifs sur le site, faisant de l'Hexagone le premier marché de cette société lituanienne. Intuitive et pratique, sa plateforme lui a même permis de doubler Amazon en France, pour s'imposer comme leader de la vente de mode en ligne, avec près de 13% de parts de marché. Le site, qui à ses débuts, en 2013, ne menaçait guère que Leboncoin ou Vestiaire Collective avec ses airs de vide-greniers digitalisé, aura donc réussi à faire de la mode d'occasion un phénomène de société. «Ce qui me frappe, c'est la capacité de la seconde main à prendre de l'ampleur auprès de toutes les générations, et de toutes les classes sociales», confirme **Gildas Minvielle**, directeur de l'Observatoire économique de l'Institut français de la mode (IFM). Alors que les ventes de textile neuf ne cessent de s'éroder, à 45 milliards d'euros l'an passé, le marché du déjà-porté, à l'inverse, explose. Selon l'Observatoire de l'IFM, sa valeur a été multipliée par six depuis le Covid, avec un ➔

Vinted

23  
MILLIONS  
de membres  
en France

3  
MILLIARDS D'EUROS de volume  
d'affaires, soit la moitié du marché  
du vêtement d'occasion\*

\*Estimation du marché français de l'habillement de seconde main, par l'Observatoire de l'Institut français de la mode (IFM).



## Proposer de la mode d'occasion aide à verdir son activité

➔ bond de 1 à 6 milliards d'euros entre 2019 et 2023. Et l'ogre lituanien s'en approprierait déjà près de la moitié, grâce à un volume d'affaires estimé à 3 milliards d'euros!

Difficile pour les enseignes de mode de ne pas répliquer à une telle offensive. «Alors qu'elles pensaient jusqu'ici que la seconde main risquait de cannibaliser le chiffre d'affaires réalisé dans le neuf, elles ont désormais compris que, si elles n'y allaient pas, Vinted le ferait à leur place», décrypte **Victor Gavrilov**, associé en charge de la mode chez AlixPartners. Si les marques sont incitées à se lancer, c'est aussi que l'empreinte carbone d'un vêtement d'occasion est inférieure de 82% à celle d'un produit neuf. Développer une offre de seconde main leur permet donc, en parallèle, de verdir leur business. Quelques enseignes, comme Petit Bateau, Kiabi ou Gemo, ont d'ailleurs compris très tôt que ce nouveau segment n'avait rien de dévalorisant, et pouvait même coller à leur image. «Un produit Petit Bateau est fait pour tenir au moins 5 vies, soit environ 120 lavages. Et 75% de nos collections sont intemporelles», rappelle ainsi **Jean-Marc Guillemet**, directeur des opérations de Petit Bateau, pour expliquer l'avance de sa marque enseigne, qui a déjà installé des corners d'occasion dans une trentaine de ses boutiques. Chez Kiabi, la démarche est encore plus assumée. «Avant, on voyait passer le train sans être du voyage», rappelle **Estelle Urbain**, responsable des nouveaux marchés et services de l'enseigne de la galaxie Mulliez, qui a ouvert des corners de seconde main multimarques dans plus de 300 magasins. Cette année, elle sera d'ailleurs la première à en proposer dans l'ensemble de son parc français.

Si les enseignes veulent aller vite, c'est que le mouvement se généralise. Selon l'IFM, 48% des marques vendent d'ores et déjà de la seconde main, et 28% ont prévu de le faire. «La bascule a eu lieu», résume Gildas Minvielle. Même Zara, le géant de la fast fashion, s'y est mis, c'est dire! En septembre



Aux Galeries Lafayette (en haut), l'espace (Re)Store joue sur le design. Kiabi (à gauche), dont tous les magasins auront leur corner seconde main dès cette année, est le seul à offrir une offre multimarque (avec H&M, Adidas...).

dernier, la filiale du groupe Inditex a lancé en France son offre baptisée Pre-owned, qui repose sur une plateforme de revente entre particuliers, associée à des services de réparation ou de dépôt de vêtements. Sans dévoiler aucun chiffre, la marque se dit satisfaite des premiers résultats. Si elle s'interdit, pour l'heure, d'achalander son réseau français de 110 magasins en vêtements d'occasion, elle devrait toutefois réussir à récupérer une grosse part de sa production: pour se distinguer, là aussi, de Vinted, le site concurrent Vestiaire Collective vient en effet d'exclure de sa plateforme de revente plusieurs marques d'entrée de gamme, comme Zara, mais aussi H&M, Gap ou Uniqlo. Décidément digne de chiffonniers, cette bataille n'épargne plus le segment premium. Etonnamment, les marques qui en sont issues seraient d'ailleurs bien placées pour l'emporter. «Mettre en place une telle offre nécessite du personnel et du savoir-faire, ce dont elles disposent», explique **Nicolas Champ**, analyste chez Barclays. Le plus souvent, ces griffes préfèrent ne proposer qu'une offre en ligne, telles Sandro, Maje et Ba&sh. Certaines misent toutefois sur leurs

boutiques, comme les Galeries Lafayette. Au troisième étage du paquebot du boulevard Haussmann, à Paris, l'enseigne a installé un espace baptisé (Re)Store, confié à des spécialistes de la fripe. «C'est propre, bien rangé, classé par taille et joliment mis en scène, le (Re)Store améliore l'expérience client de la friperie», reconnaît Victor Gavrilov.

Encore en plein tâtonnement, ces acteurs n'hésitent pas à adapter leur modèle en cours de route. À l'instar de Petit Bateau et de La Redoute, qui avaient initialement cherché à organiser la revente entre particuliers. La marque pour enfants a finalement décidé de racheter directement leurs produits à ses clients, en échange de bons d'achat au montant calculé suivant un argus affiché en ligne. Tandis que le spécialiste de la VPC se place désormais comme un «tiers de confiance», et s'en remet à des professionnels de la revente d'occasion, sélectionnés sur sa place de marché. «Parmi les clients favorables à la seconde main, il y en a pas mal qui ont été déçus par leurs achats auprès d'autres consommateurs, ou qui restent frileux face au risque de fraude. C'est pour cette clientèle que nous avons

décidé de concevoir une offre validée par des professionnels et sécurisée par nos services, qui sont les mêmes que pour le neuf», détaille **Amélie Poisson**, DGA de La Redoute. Avec cette nouvelle formule, la patronne espère que l'offre de seconde main pèsera 10 à 15% du chiffre d'affaires à moyen terme.

Car toutes ces enseignes promettent que leurs efforts vont payer. «Nos meilleurs magasins atteignent 10% de leur chiffre d'affaires en seconde main, ce marché est rentable», indiquait récemment une responsable de Petit Bateau, dans un podcast diffusé par l'Alliance du commerce. Chez Ba&sh, le déjà-porté a rapporté 1,15 million d'euros l'an dernier, soit 5% du chiffre d'affaires réalisé sur Internet. «2024 sera

l'année de la rentabilité», promet même **Pierre-Arnaud Grenade**, le PDG de cette marque de luxe accessible, dans un communiqué. C'est encore mieux du côté de Kiabi. «Nous sommes l'enseigne leader de la seconde main en physique», s'est félicité un de ses porte-parole, en s'appuyant sur des données du panel Kantar.

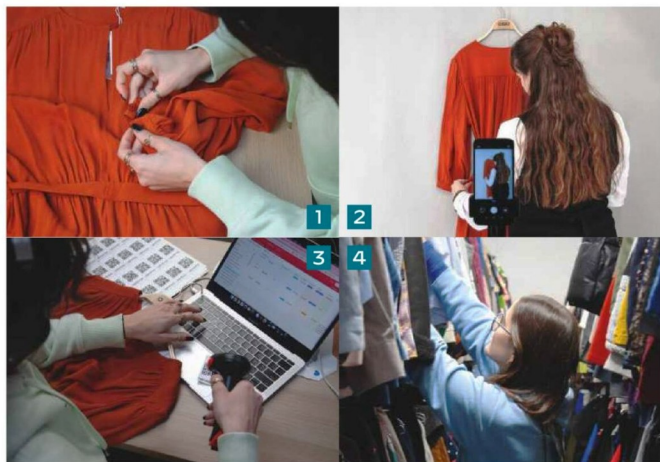
Si les premiers résultats sont globalement positifs, rentabiliser l'activité n'en reste pas moins complexe. Alors que le prix de ces vêtements usagés, en moyenne deux fois moins chers que les neufs, pèse sur les marges, l'enjeu est de faire du volume. Et donc de réussir à mettre la main sur les gisements d'habits déjà portés. Pour cela, les marques s'avancent rarement seules. Certaines sollicitent des friperies ayant élargi leur palette

de services, comme Gémio, qui travaille avec Once Again. Ou s'en remettent à de véritables logisticiens de la fringue, à l'image des Galeries Lafayette ou de La Redoute, qui ont tissé des liens avec Jaiio et Omaj (lire notre encadré). Pour alimenter leurs sites Internet, de nombreuses marques premium, comme Aigle, The Kooples, Isabel Marant ou le groupe SMCP (Sandro, Maje...), ont recours, elles, à la start-up Faume. Cette industrialisation du recyclage n'exclut pas des ratés. Ainsi, quand les vêtements n'arrivent pas en mauvais état, c'est le code-barres qui manque... Les difficultés rencontrées par Rediv ont mis ces problématiques en lumière. Ce sous-traitant qui fournissait de nombreuses marques, notamment Kiabi, a mis la clé sous la porte mi-janvier, comme l'a révélé le journal «Sud Ouest». Ce qui, ainsi que l'a reconnu l'enseigne, risque de provoquer un «creux» dans ses espaces de seconde main, au moins en mai.

## Une offre moins compétitive pendant les soldes

A ce casse-tête de l'approvisionnement s'ajoute celui de l'assortiment. Sur les portants dédiés à la seconde main, les vêtements ne sont en effet pas toujours aussi présentables que les exemplaires neufs, les couleurs sont difficiles à harmoniser, et proposer différentes tailles est quasi impossible... «Cela peut créer de la déception chez le client, ou un effet bazar pas très qualitatif», admet **Emmanuel Le Roch**, délégué général de Procos, la fédération pour la promotion du commerce spécialisé. Et il faut aussi réussir à convaincre le consommateur qu'il fait une bonne affaire. Pas si simple, notamment lors des soldes. «La mode est très promotionnée, la seconde main sera probablement moins compétitive pendant de telles périodes», confirme Amélie Poisson, pour La Redoute. Prenons l'exemple de la marinière enfant de Petit Bateau, un best-seller affiché à 40 euros en version neuve, et à seulement 20 euros sur l'espace en ligne, spécial seconde main. Il suffirait donc d'un simple rabais de 50% pour que le neuf se retrouve... au prix du déjà-porté ! Et difficile, dans un tel cas, d'imaginer solder les étiquettes de la seconde main, sauf à diminuer un tarif de reprise déjà faible auprès du client, que l'argus maison fixe à 6 euros si le modèle est en parfait état. Pour résoudre ce casse-tête, Petit Bateau a décidé que l'espace seconde main disparaîtrait de ses boutiques lors des soldes, pour ne subsister que sur son site Internet. A ce jeu, les cabines jaunes de La Poste n'ont pas fini de se multiplier !

**ANGÉLIQUE VALLEZ**



## Des petites mains pour trier, plier et photographier les vêtements

→ Caché derrière les portes d'un entrepôt à Saint-Ouen (Seine-Saint-Denis), Omaj est un acteur clé de la seconde main. Fondée en 2021 par **Marine Daul Mernier** et **Paul Charon**, l'entreprise de 25 salariés propose aux particuliers de lui envoyer les vêtements dont ils ne veulent plus. Un service qui s'adresse avant tout à ceux qui ne souhaitent pas vendre

en direct. La marque déballe de la sorte des dizaines de colis par jour, dans lesquels ses clients glissent 17 pièces en moyenne. Charge aux équipes de les examiner sous toutes les coutures, de les rafistoler si besoin (1), de les photographier sous leur meilleure apparence (2), avant de leur créer une fiche d'identité personnalisée (3). Grâce

à un algorithme maison, Omaj propose ensuite à l'expéditeur un tarif de reprise. La pièce peut alors entrer au catalogue de la marque et patienter dans l'entrepôt (4), le temps de trouver preneur. L'offre est mise en ligne sur le site Omaj, mais aussi dans ses cornes aux Galeries Lafayette, ou sur des places de marché partenaires comme celle de La Redoute.



# GUILLAUME RAMBOURG

## Ce multimillionnaire qui aime le fisc

Après avoir fait fortune dans la finance, ce Franco-Canadien milite, aux côtés d'autres ultrariches, pour payer plus d'impôts. Au nom de la démocratie et de la lutte contre les inégalités.

L'homme a 52 ans, six enfants, et une vie de philanthrope depuis qu'il a pris sa «retraite» de la finance, en 2018. **Guillaume Rambourg** est l'un de ces nantis qui militent pour que les ultrariches paient davantage d'impôts. Il est le seul Français à revendiquer publiquement son appartenance au mouvement Patriotic Millionaires dont le credo, «Proud to pay more» (fiers de payer plus), a encore retenti au Forum de Davos en janvier dernier. Publiée à cette occasion, la profession de foi de Rambourg se conclut sur cette mise en garde : «Si nous ne parvenons pas à remédier aux inégalités extrêmes de richesse, les fondations de la démocratie vont continuer à se détériorer.»

Comme lui, de plus en plus de ces super-riches réclament qu'on les taxe plus. Et tant pis s'ils suscitent le scepticisme. On les retrouve au sein d'associations surtout anglosaxonnes, telles Millionaires for Humanity, Tax me now, Resource Generation ou Patriotic Millionaires. Ce mouvement auquel appartient Guillaume Rambourg souscrit au constat dressé par les économistes : la fortune des ultrariches prospère de façon exponentielle, tandis que les inégalités n'en finissent pas de se creuser. Depuis 2020, selon l'ONG Oxfam, les 1% les plus fortunés ont capté 63% des richesses produites. «C'est aux privilégiés eux-mêmes d'en appeler à l'opinion et de faire pression sur les gouvernements pour qu'ils aient le courage de les taxer sérieusement, affirme Rambourg. Sinon, les milliardaires les plus impudents vont se retrouver la tête au bout d'une fourche, et ils l'auront bien mérité.»

Par quel tour de magie cet homme qui a fait fortune en spéculant à la City de Londres est-il devenu l'un de ces millionnaires civiques ? Comment peut-on passer l'essentiel de son existence à tenter de gagner le plus d'argent possible et soudain afficher une distance un brin sacrificielle ? C'est l'histoire de sa vie. Franco-Canadien parce que né de parents français à Ottawa, Guillaume Rambourg est issu d'un milieu catholique peu perméable au bling-bling. Sa mère était professeure d'histoire-géographie, son père haut fonctionnaire à l'ONU. Fréquemment en mission en Afrique, **Michel Rambourg** y emmène volontiers sa famille et transmet à ses enfants son ouverture d'esprit et son goût pour l'ailleurs. De retour en France en 1985, le jeune Guillaume est inscrit dans de prestigieux établissements parisiens : l'Ecole alsacienne, puis le lycée Henri-IV en classe préparatoire, avant d'intégrer l'Essec. A la sortie, il s'engage comme volontaire du service national en entreprise (VSNE) pour la banque CIC à Londres.

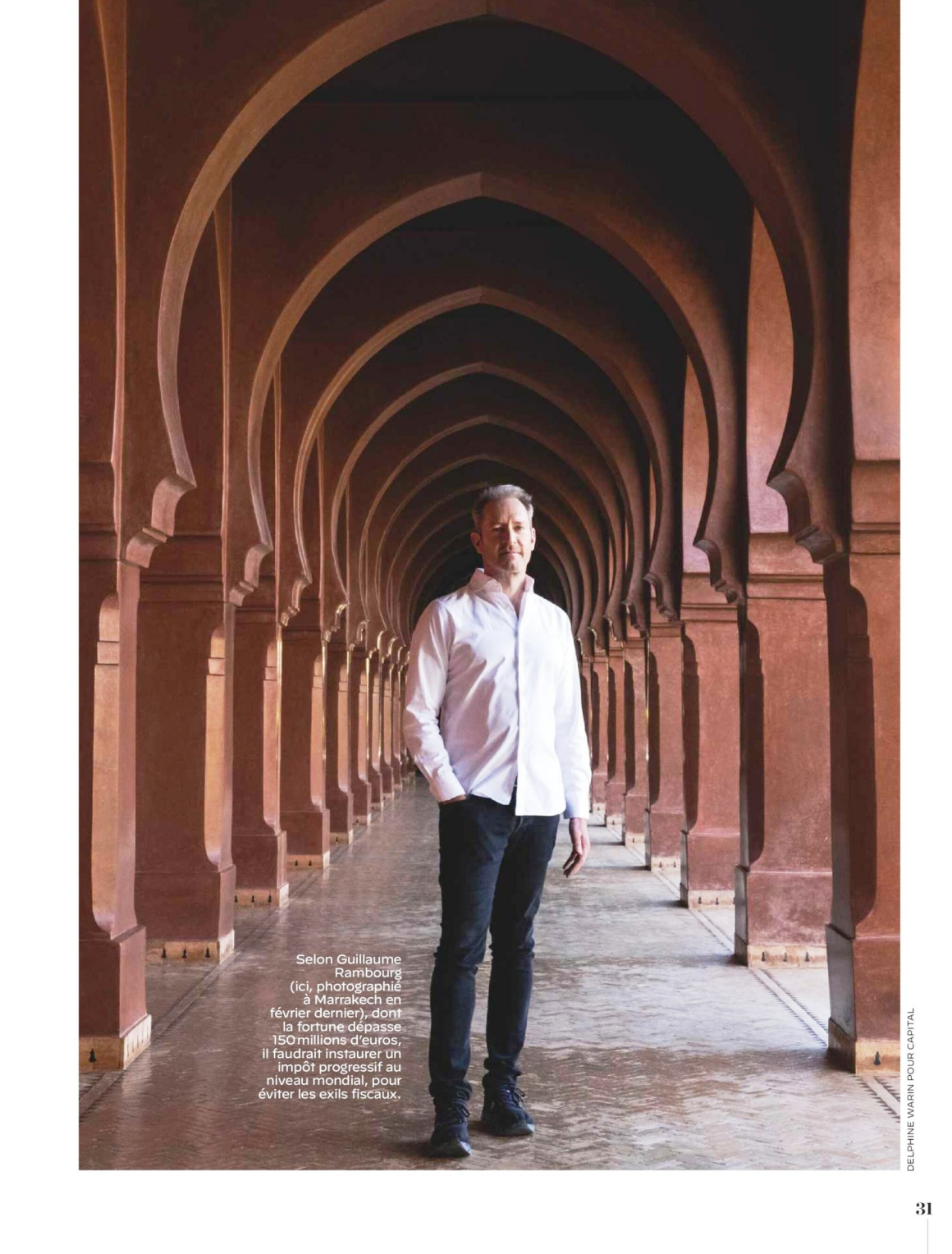
### En Bourse, il passe par un hedge fund, un mode de spéculation agressif

Rambourg père a semé une petite graine dans l'esprit de son aîné, alors ado. «Il boursicotait à l'époque Reagan, se remémore ce dernier, et gagnait plus d'argent avec ça qu'avec son travail.» Michel Rambourg gère alors des projets financiers pour l'ONU et le Fonds monétaire international. «Comme il avait perdu ses parents à l'âge de 2 ans, il avait l'obsession de constituer un patrimoine et regardait au quotidien les résumés

de la Bourse.» Il prend son fils à témoin, lui montre sa fiche de paie, 10 000 dollars par mois : «J'en mets 2 000 en Bourse.» Guillaume ne comprend pas vraiment. «Je saisisais juste que certains secteurs rapportaient plus que d'autres. J'avais 16 ans lors du krach de 1987.» Rien de très grisant. Et pourtant, un jour, il sera accro, lui aussi.

A Londres, les VSNE se retrouvent en bande. «Fan de foot, Guillaume était assez fêtarde», se souvient l'un d'eux, **Arnaud de Contades**. Celui-ci les invite à dîner le jeudi chez son beau-père, **Nicholas Berry**, le mari de sa mère **Evelyn Prouvost**, patronne du groupe de presse Marie Claire. Les jeunes expatriés débarquent à cinq ou six, dans une maison de cinq étages où s'affairaient les domestiques. Personne ne sait vraiment d'où leur hôte tire sa fortune. Pas même son épouse. «Guillaume était très curieux, raconte Contades. A l'époque, l'accès à l'information était compliqué, mais il a découvert que mon beau-père était un investisseur professionnel plutôt de long terme, un choix assez rare en ce temps-là.» Rambourg n'a pas oublié : «C'était le plus grand détenteur particulier d'obligations cubaines.» Nicholas Berry le surnomme «Guillaume le fûté». Une amitié se noue. Le financier joue les mentors. Rambourg embraille : «J'ai commencé par investir 300 euros en Bourse.»

Il choisit le hedge fund, un mode de spéculation agressif et risqué, une voie opposée à celle de son cicérone. «Guillaume a réussi parce qu'il avait une approche modeste, observe Contades. Si son idée se révélait erronée, il coupait tout de suite ses positions.» Au début, le jeune homme hallucine : «Je gagne chaque mois au loto !» ➔

A full-page photograph of a man standing in the center of a long, perspective-filled corridor. The corridor is characterized by a series of repeating, deep, reddish-brown arches supported by pillars of the same color. The floor is made of light-colored, patterned tiles. The man is wearing a white button-down shirt, dark trousers, and dark sneakers. He is looking directly at the camera with a slight smile. The lighting is warm, coming from the side, creating strong shadows and highlighting the architectural details of the arches.

Selon Guillaume  
Rambourg  
(ici, photographié  
à Marrakech en  
février dernier), dont  
la fortune dépasse  
150 millions d'euros,  
il faudrait instaurer un  
impôt progressif au  
niveau mondial, pour  
éviter les exils fiscaux.



## Des avocats lui proposent d'optimiser ses revenus, en vain

➔ Il est embauché en 1995 chez Gartmore, une société londonienne réputée de gestion d'actifs. Il débute «au plus bas niveau», dit-il, comme analyste financier. **Roger Guy**, l'un des dirigeants, constitue bientôt un binôme avec lui. Cogérants de fonds réunissant des actions européennes, ils optent en 1999 pour une stratégie qui réalise une performance de 260% en dix ans, avec près de 3 milliards de dollars d'actifs sous gestion.

Avec son alter ego, Guillaume Rambourg reçoit à trois reprises le titre de meilleur gestionnaire de fonds européen, en 2001, 2006 et 2009. La dernière cérémonie se tient en janvier 2010. En mars de la même année, il est suspendu par Gartmore. Soupçonné par le gendarme de la Bourse londonien d'avoir enfreint une règle de trading interne, il vient d'être placé sous enquête financière. Le «Financial Times» fait sa une sur cette éviction qui survient quatre mois après l'introduction en Bourse de la société et provoque une chute de 31% de son cours. Pour une «peccadille», selon ses amis. Blanchi un an plus tard, Rambourg, dégoûté, n'a plus envie de rester. En décembre, il s'installe à Paris, où il ouvre une société de gestion, Verrazzano Capital.

Dans l'intervalle, il a eu le temps de réfléchir. Bien sûr, il aime l'adrénaline des aventures boursières. Mais il a le sentiment de détonner dans le milieu. «Dès que j'ai récolté de l'argent, des avocats m'ont cessé de me proposer des stratagèmes pour optimiser mes revenus. Or je tenais à payer mes impôts et mes cotisations sociales. J'ai vu à leur réaction que cela ne se faisait pas de refuser. Quand on gagne des millions, on entre dans un club. Je me suis senti seul.» Il regarde, stupéfait, les petits malins de la City migrer à Malte ou abandonner leur citoyenneté française pour bénéficier des avantages fiscaux offerts aux Britanniques par la principauté de Monaco.

En décembre 2010, les révoltes du printemps arabe commencent à enflammer la Tunisie, pays de sa première épouse **Olfa Terras**, banquière et mère de ses cinq



TASOS KATOPODIS/GETTY IMAGES/APP

C'est après avoir rencontré Abigail Disney, petite-nièce du réalisateur américain, que Guillaume Rambourg a décidé de rejoindre son ONG, les Patriotic Millionaires.

premiers enfants. Ils veulent en être. Lui crée la Fondation Rambourg, financée à 95% sur ses fonds propres, elle en prend la tête. Il s'agit de «favoriser l'accès à la culture et à l'art et de promouvoir l'éducation, le sport et l'artisanat». Une exposition prestigieuse est organisée en 2016 à Tunis, «L'Eveil d'une nation». Passionné de tennis, Rambourg soutient des joueurs, souvent via l'Académie de **Patrick Mouratoglou**, entraîneur de **Simona Halep** après **Serena Williams**. Le financier a sponsorisé, entre autres, **Stefanos Tsitsipas** et **Coco Gauff**. Cet affectif y met tout son cœur, assiste à leurs matchs, souffre quand certains comme Coco l'oublent, une fois au sommet. Patrick Mouratoglou confirme : «Guillaume est à 100% émotionnel, c'est aussi sa force.»

### Il a financé les campagnes d'Emmanuel Macron en tant que donateur privé

En 2013, lors d'une rencontre avec **Emmanuel Macron**, alors conseiller économique du président **Hollande**, il critique le projet de taxer à 75% les très hauts revenus : «Au-dessus de 60%, c'est contre-productif.» Les deux hommes se revoient à l'été 2016, quand l'ancien ministre de l'Economie s'arme en vue de l'élection présidentielle. Le financier lui présente ses relations londoniennes, organise deux dîners chez lui et lui donne 7 500 euros, le maximum autorisé pour un grand donateur - sa femme aussi. «Macron a plu à mon mari car il proposait de faire exploser le système», déclare-t-elle en 2018 à un journal tunisien. En 2022, Rambourg, déjà déçu, n'offre que 5 000 euros. Et rien pour le scrutin européen de 2024.

Après l'élection de 2017, Rambourg et d'autres sont accusés d'avoir bénéficié des mesures prises par le nouveau gouvernement - la limitation de l'impôt sur la fortune au patrimoine immobilier et l'abandon de la fiscalité européenne des transactions financières, sapée par la France. «C'est injuste, soupire-t-il, car j'ai fermé ma société le 9 janvier 2018.» Au moment où son fonds est au plus haut et où il s'apprête à fusionner avec des Londoniens, il dit stop. «J'étais arrivé au bout de cette logique. Gagner

toujours plus d'argent, vivre rivé aux cours de la Bourse, pour quoi faire ?»

Olfa est élue députée de Bizerte (Tunisie) en 2019. Lui s'occupe de ses œuvres et de ses plaisirs. Collectionneur de photos, amateur de tableaux orientalistes, il fréquente les salles des ventes et se lie avec **Alexandre Mars**, «un philanthrope français qui organise des enchères pour sa propre fondation». Un jour, coincé dans un avion, il rate un rendez-vous qu'il convoite : un dîner avec **Abigail Disney**, la généreuse petite-nièce de Walt, héritière rebelle. Mais il obtient qu'on lui en organise un second, pour le même prix. «Elle m'a parlé des Patriotic Millionaires, dont elle est une figure emblématique. Son père, **Roy Disney**, n'avait eu qu'une obsession jusqu'à son dernier souffle, maximiser ses gains, minimiser ses impôts. Elle a pris la voie inverse.»

Abigail le met en relation avec **Rebecca Gowland**, directrice internationale de l'ONG, qui vient alors de créer un département à Londres visant les 1% les plus riches, soit, dit-elle, ceux disposant de «4 millions de dollars de patrimoine ou 1 million de revenus annuels». Contribuable britannique, il s'inscrit. Sa vie de multimillionnaire civique commence. Divorcé, remarié avec une autre Tunisienne, **Sarah Ben Hsouna**, père d'un sixième enfant en 2023, il vante désormais l'intérêt d'une démarche collective. «Je veux dénoncer le cynisme des gens très fortunés qui font tout pour échapper aux taxes, créent une fondation avec 5% de l'argent économisé, et briguent honneurs ou décorations. Je ne supporte guère mieux ceux qui, comme **Elon Musk**, s'amuse à réaliser leurs caprices sans rapport avec le bien commun. Et je ne parle même pas de ces sportifs stars célèbres dans leur pays qui y paient zéro impôt et se domicilient dans les paradis fiscaux.»

Pas question de faire don de sa fortune, - au-delà de 150 millions d'euros dans son cas. Il s'agit juste d'instaurer un impôt progressif mondial, afin de lutter contre les inégalités et pour la transition écologique. «Si on le fait à l'échelle nationale, les riches vont s'exiler, explique Guillaume Rambourg. Il faut unir nos forces. Car la course au profit et à la croissance peut détruire la planète.»

**JACQUELINE REMY**



# CITROËN



## C5 AIRCROSS

Aussi généreux que vous



Existe aussi en version Hybride 136ch  
3 sièges arrière indépendants de même largeur  
Volume de coffre jusqu'à 1630 L\*

À partir de

**249€**  
/mois<sup>(1)</sup>

Après un 1<sup>er</sup> loyer de 3 500 €  
LDD 48 mois/40 000 km  
Garantie & Assistance offertes  
pendant 4 ans  
Sans condition de reprise

CITROËN **Hybrid** TotalEnergies. Modèle présenté : C5 Aircross Hybride 136ch boîte automatique, MAX option pack style black. 1<sup>er</sup> loyer de 3500 € suivi de 47 loyers mensuels de 371 € (dont la Garantie & Assistance offertes 48 mois/40 000 km au 1<sup>er</sup> des deux termes éché). (1) Exemple pour la location longue durée sur 48 mois et 40 000 km d'un Citroën C5 Aircross PureTech 130ch boîte manuelle YOU neuf, sur stock, hors option. 1<sup>er</sup> loyer de 3 500 € suivi de 47 loyers mensuels de 249 €, incluant l'assistance et l'extension de garantie offerts pour 48 mois et 40 000 km (au 1<sup>er</sup> des deux termes éché). Montants exprimés TTC et hors prestations facultatives. Offre non cumulable valable jusqu'au 29/02/24, réservée aux particuliers pour un usage privé, dans le réseau Citroën participant, sous réserve d'acceptation du dossier par CREDIPAR, dénomination commerciale Stellantis Finance & Services, SA au capital de 138 517 008 € - 317 425 981 RCS Versailles - 2-10 Boulevard de l'Europe 78300 Poissy - N° ORIAS: 07 004 921 (www.orias.fr). \*Selon version

**CONSUMMATIONS MIXTES DE CITROËN C5 AIRCROSS : WLTP DE 5,5 À 6,8 L / 100 KM.**



Pour les trajets courts, privilégiez la marche ou le vélo. #SeDéplacerMoinsPolluer





De gauche à droite, trois des quatre fils d'Alain Affelou (assis): Laurent, 52 ans, directeur du développement, Lionel, 49 ans, directeur des produits, Anthony, 32 ans, président-directeur général depuis fin 2022.



# AFFLELOU

Maintenant  
fous...  
de père  
en fils

Arrivé il y a deux ans aux manettes du réseau d'opticiens, le benjamin du fondateur reprend les recettes de son père : des prix promos et une bonne dose de marketing.



**A** 76 ans et désormais retraité, Alain Afflelou ne figure plus dans l'organigramme de l'entreprise qu'il a fondée en 1972, et n'y dispose plus d'aucun bureau. Du moins officiellement, car cela n'empêche pas le célèbre homme d'affaires girondin d'apparaître... à peu près partout. Sur l'enseigne des 1 421 magasins d'optique que compte désormais le réseau à travers le monde, dont 907 en France. Dans les couloirs du siège, à la Défense (Hauts-de-Seine), où trônent encore les nombreuses récompenses de sa carrière, lui qui, à plusieurs reprises, a été élu dans nos colonnes patron préféré des Français. Mais aussi au capital de l'entreprise, via la holding familiale, qui détient 29% des parts. Difficile décidément de se passer de celui qui a révolutionné le secteur, en poussant les opticiens à abandonner leurs blouses blanches en boutique. Et en inventant la pratique d'offrir une seconde paire de lunettes, pour seulement 1 euro de plus.

Il ne faudrait toutefois pas que la jeune génération en prenne ombrage... Car c'est bien elle qui, depuis deux ans, est aux commandes du groupe. Après avoir connu trois patrons d'un autre sang durant dix ans, le benjamin des frères Afflelou, Anthony, est en effet devenu PDG en novembre 2022. Il avait été propulsé directeur général au mois de juin précédent, à la faveur d'un mouvement d'actionnaires qui avait vu le fonds Apax Partner céder ses parts à AA-OC, la holding familiale. Aux côtés de ce patron de 32 ans, on trouve aussi le fils aîné, Laurent, 52 ans, chargé de la direction du développement. Sans oublier le cadet, Lionel, qui à 49 ans assure la direction des produits (Romain, le quatrième fils âgé de 44 ans, ayant choisi, lui, de créer une start-up). Et cette fratrie s'en sort avec les honneurs : solide numéro 3 du marché, derrière Krys et Optic 2000, le réseau a vu son chiffre d'affaires 2022-2023 grimper de 6%, à 876 millions d'euros. Pour de jolis bénéfices, avant impôts, de 114 millions d'euros (+7%). Les plans de développement sont plutôt ambitieux, pour ce groupe qui veut démontrer que son succès ne tient pas seulement aux remboursements de notre Sécurité sociale et des mutuelles. «Être présent dans 19 pays illustre à quel point notre modèle peut s'exporter. Nous devrions ouvrir au moins 50 points de vente par an sur les trois prochaines années», détaille le jeune boss depuis son bureau à la vue spectaculaire, 26 étages au-dessus de la dalle de la Défense.

Ce trio très familial se défend toutefois de tout favoritisme. «Nous ne conservons pas notre poste parce que nous sommes les fils d'Alain Afflelou. Nous avons un actionnaire majoritaire à qui rendre des comptes», insiste Lionel Afflelou. En l'occurrence, le fonds britannique Lion Capital, qui détient 71% des parts, aux côtés de la famille, donc. Officiellement, c'est d'ailleurs cet actionnaire financier qui a suggéré de couronner Anthony Afflelou. Même si la proposition a été validée par le père : selon les statuts, il dispose d'un droit de regard sur cette nomination. Et, en cas de désaccord, Lion Capital doit soumettre à AA-OC une liste de cabinets de recrutement, puis de candidats. Il faut dire que le profil d'Anthony, orienté vers l'international et le numérique, avait de quoi séduire. Arrivé dès 2015 au sein du groupe, le jeune homme avait en effet œuvré au développement du réseau à l'étranger - en Asie, en Europe de l'Est et au Moyen-Orient. «Il se met beaucoup de pression pour réussir. Anthony a un grand devoir de continuité familiale», observe un connaisseur du secteur. Et jusqu'ici, tout se passe bien avec l'actionnaire. «Ce n'est pas une mauvaise configuration pour Lion Capital. Le père a remis de l'argent dans l'entreprise, cela veut dire qu'il y croit», analyse notre expert.

Bien des frères seraient incapables de s'engager dans une telle entreprise sans se sauter à la gorge. Mais chez les Afflelou, on est peut-être «fou», comme l'ont martelé les publicités télévisées, sans pour autant être fous furieux. Quand on les interroge sur d'éventuelles querelles, les frangins empruntent à leur père son sourire serene et parlent avec le même phrasé poli.



Installés en magasin, des espaces de téléconsultation permettent au patient d'être examiné par visioconférence par un orthoptiste et un ophtalmologiste.

«Nous sommes unis et nous travaillons très bien ensemble», rassure Anthony. «C'est une question d'éducation», complète Lionel, connecté en visioconférence depuis le centre de conception du groupe, à Genève. Bien sûr, les fistons veillent à se coordonner avec leur père. «Nous échangeons régulièrement avec lui, confirme Anthony Afflelou. Son domaine de prédilection, c'est clairement le marketing et la communication.» Ces bons conseils, le fondateur ne les prodigue d'ailleurs pas à l'œil. Dans ses comptes consolidés 2022, le groupe fait ainsi mention d'une charge nette de 224 000 euros pour des «prestations de conseil en stratégie commerciale» fournies par AA Conseils, une structure dirigée par Alain Afflelou. Il faut ajouter à cela des charges de 150 000 euros pour les «droits d'exploitation des attributs de la personnalité de Monsieur Alain Afflelou». Le contrat de mannequinat de Diane Leyre, Miss France 2022 et ex-égérie de la marque, ne coûtait pas autant!

## Le concept des clips pèse déjà un tiers des ventes, toutes marques confondues

Le plan de marche, lui, continue comme depuis le début à miser sur le modèle de la franchise. Chez Afflelou, presque 9 boutiques sur 10 relèvent en effet de ce format. «C'est une grande famille», clame Lionel Afflelou. «Je n'irai pas jusque-là», bougonne toutefois un membre du réseau. Car avoir le droit de coller le nom d'Afflelou sur son magasin n'est pas gratuit. «Ce qui fait la force d'Afflelou, c'est sa notoriété», confirme Maxime Balouzat, un ex-franchisé. Selon nos informations, un magasin du réseau fait remonter environ 12% de son chiffre d'affaires à la maison mère : 4% pour les royalties et 8% pour financer les dépenses de communication. La centrale d'achats du groupe serait aussi particulièrement habile. «Afflelou négocie les prix avec les fournisseurs, parfois mieux que nous ne l'aurions fait, et forcément ils dégagent une marge au passage», indique un autre opticien affilié au réseau, sous couvert d'anonymat. Dans certains cas, ce serait près de 20% du chiffre d'affaires du franchisé qui resterait dans la poche du groupe, estime un spécialiste. Voilà qui explique pourquoi ces professionnels ont chacun intérêt à exploiter 3 ou 4 magasins.

Au moins n'iront-ils pas se plaindre des prestations marketing, particulièrement innovantes. C'est ainsi que, après le concept Tch'in Tch'in (lire l'encadré), le groupe a décidé de déringardiser les clips solaires,

avec le lancement de sa gamme Magic, en 2019. Incrustées de petits aimants, ces montures se fixent de manière à pouvoir ajouter sur ses lunettes une farandole de clips. Un geste suffit à en changer : clip solaire, clip antilumière bleue, clip pour modifier le style de monture... Chacun coûte 29 euros. «C'est une vraie réponse à l'inflation!», fait valoir Anthony Afflelou. Les Magic se vendent désormais mieux que les célèbres lunettes Aviator de Ray-Ban. «C'est un véritable carton! Le concept représente un tiers de nos ventes, toutes marques confondues», se félicite le PDG. Selon le groupe, la concurrence travaillerait d'arrache-pied pour copier le modèle. Depuis son bureau, Lionel Afflelou dévoile, lui, une autre nouveauté, qui arrivera dans les boutiques à l'été 2024 : la gamme Magic Sport, dotée de charnières plus serrées pour la pratique sportive. «Ce n'est pas la même chose de courir sur de la terre battue, de faire de la voile ou de l'escalade. Nous aurons des clips spécifiques à chaque activité», promet le directeur produit.

Ce n'est pas la seule innovation censée en mettre plein la vue aux clients. Demandez à Clara, cette jeune Parisienne venue fin janvier pour un rendez-vous plutôt spécial dans la boutique Afflelou des Champs-Élysées. Dans une pièce discrète, au deuxième étage, l'attendait en effet une télécabine dédiée aux consultations ophtalmologiques. Il a suffi à Clara d'insérer sa carte Vitale dans une borne pour que, quelques minutes plus tard, un orthoptiste apparaisse à l'écran. Comme dans un cabinet traditionnel, la patiente a pu passer des examens de vision, grâce aux appareils pilotés à distance par ce professionnel de santé. Avant d'obtenir son ordonnance, signée par un ophtalmologiste lui aussi connecté, et intervenant après l'orthoptiste. Sophistiqués, les équipements installés sont aussi capables de détecter d'éventuelles pathologies oculaires.

## Lancée en 2012, l'activité d'appareils auditifs rapporte 10% du chiffre d'affaires

Sûr de son affaire, Afflelou a d'ores et déjà équipé 150 télécabines, et va poursuivre ce déploiement, lancé en 2022, avec le spécialiste Medadom. Bien évidemment, rien n'oblige le patient venu consulter à acheter ensuite ses lunettes sur place. «Il est complètement libre du choix de son opticien», insiste Laurene Faye, opticienne référente téléconsultation chez Afflelou. Mais dans les faits, l'initiative a tout pour favoriser le renouvellement sur place de ses lunettes, et

donc doper le chiffre d'affaires. Une entreprise spécialisée dans la téléconsultation promet ainsi, dans ses propres cabines, un taux de transformation de... 95 à 97%! Le groupe, lui, met plutôt en avant des préoccupations sanitaires. «Nous sommes surtout installés dans les déserts médicaux, là où il n'y a pas beaucoup d'ophtalmologistes», décrit Laurene Faye. Ce réseau de télécabines permettrait notamment de lutter contre le non-recours aux soins. «Dans certaines zones, il peut y avoir un an d'attente pour consulter un ophtalmologiste!», rappelle Anthony Afflelou. L'argumentaire ne convainc pas le Syndicat national des ophtalmologistes de France (Snof), qui a dénoncé à plusieurs reprises une offre «inutile». «Les délais se sont largement améliorés! C'est un artifice marketing complètement déconnecté du parcours de soins», tacle ainsi le docteur Vincent Dedes, son président, qui redoute «une course à l'armement» chez les opticiens. Et y voit surtout une dérive commerciale. «La seule solution pour amortir ces plateformes de téléconsultation, c'est de vendre des lunettes», conclut-il.

Mais le meilleur coup des frères Afflelou n'est peut-être plus là. «Se faire rembourser des fortunes sur les lunettes, c'est fini. Pour le groupe, l'optique n'est plus un gros relais de croissance», décrypte un expert du secteur. Voilà pourquoi Afflelou pousse désormais les feux dans les prothèses auditives. Ce marché, auquel la société s'est attaquée dès 2012, sous la marque Alain Afflelou Acousticien, pèse presque 10% de l'activité, pour 380 points de vente. Et Anthony Afflelou veut accélérer, en appliquant les mêmes recettes que dans l'optique : dédramatiser le produit et le rendre plus accessible. L'offre Tchén Tchén a ainsi déjà été déclinée sur les audioprothèses. «La relation entre l'audioprothésiste et la personne malentendante doit rester très proche de celle qu'on peut avoir avec un médecin. Avec de telles offres, gare à la marchandisation», réagit Brice Jantzen, président du Syndicat des audioprothésistes. Voilà qui rappellera à Anthony les levées de boucliers contre son père, au moment de boucler le secteur de l'optique. Mais pour lui, l'aventure ne fait que commencer.

**SIMON CHODORGE**



## Des lunettes venues directement d'Asie

→ L'anecdote a mal vieilli. Si la célèbre offre Tchén Tchén s'appelle ainsi, c'est parce que les lunettes de la marque sont fabriquées en Chine et au Vietnam. Alain Afflelou avait eu l'idée de ce nom pour assumer pleinement sa stratégie de made in Asia. Depuis les années 1980, le groupe travaille toujours avec le même fabricant, nommé Okia et basé à Hong Kong. Avec ses 2 millions de montures annuelles, la marque Afflelou pèse tout de même

35% des ventes d'optique réalisées dans le réseau. «Nous avions fait des collections made in France en 2016 et en 2017. Les résultats en magasin n'avaient pas été très bons», se souvient Anthony Afflelou. Alors que le gouvernement milite pour la relocalisation et que le concurrent Krys met en valeur sa production à Bazainville (Yvelines), Afflelou pourrait-il tenter à nouveau l'expérience? «On ne s'interdit rien», répond simplement le PDG.



Les ménages français ont réduit leur consommation de produits estampillés AB (Agriculture biologique) l'an passé, y compris pour les produits de base comme les huiles, le lait et les légumes emballés.



TOUTE LA FILIÈRE  
LABELLISÉE AB  
SOUFFRE

**250**  
millions d'euros  
de manque à gagner  
en 2023, faute  
de débouchés

**-30%**  
de nouveaux  
agriculteurs  
bio en 2022

**-10%**  
de ventes de  
produits labellisés  
AB en 2023

**7%**  
des menus de la  
restauration  
collective, contre  
un objectif de 20%

**550**  
magasins  
bio fermés en  
deux ans

Sources : rapport de la Fondation pour la nature et l'homme (FNH) «Agriculture bio : quels débouchés pour sauver la filière ?», «Bio Linéaires», NielsenIQ.

# PRODUITS BIO

## Pourquoi tout le monde les boude ?

Des producteurs plus réticents à se convertir, des magasins spécialisés qui ferment : l'agriculture biologique est en crise. Et les tensions sur le pouvoir d'achat des ménages n'expliquent pas tout.

**A**chetez bio, vous paierez moins d'impôts.» Le 31 janvier dernier, pour la première fois de sa vie de maraîcher, Frédéric Frings a délaissé ses champs de Chevry-Cossigny (Seine-et-Marne) pour aller manifester. En plus de ce ton humoristique, il avait choisi une destination plutôt originale : le cinéma de Brétigny-sur-Orge (Essonne). «Je ne me retrouvais pas dans les revendications de la FNSEA, et il n'était pas question de bloquer une autoroute, de déverser du lisier ou de créer l'événement au Salon de l'Agriculture», précise ce passionné d'agronomie de 40 ans. Pourtant, Frédéric Frings avait de quoi, lui aussi, être en colère. L'an passé, pour éviter de tomber dans la surproduction, il a en effet dû se résoudre à semer puis récolter 30% de légumes estampillés AB (Agriculture biologique) en moins.

Comme lui, des milliers d'exploitants relevant de cette filière s'adaptent à contrecœur au changement d'habitudes alimentaires des Français. L'an passé, selon NielsenIQ, ils ont consommé 10% de produits AB en moins. Même les basiques ont perdu des adeptes : près de 2 millions de foyers se sont mis à boudier les huiles bio, 1,1 million les confitures, et presque autant les boissons sans alcool, le lait, les légumes emballés sous vide... Inquiets pour leur pouvoir d'achat, les Français - et les Européens en général -

se sont certes serré la ceinture, au point de diminuer l'ensemble de leurs dépenses alimentaires. Mais, pour ce qui est du bio, ils ont carrément supprimé plusieurs crans. Il faut dire que l'inflation, que l'institut Circa estime à 12,4% en 2023 dans la grande distribution, est venue renchérir des produits déjà coûteux : le bio se vend en moyenne de 20 à 30% plus cher que les produits issus de l'agriculture conventionnelle.

Même les classes supérieures, longtemps restées fidèles, ont fini par décrocher : en 2023, elles sont à l'origine de près de la moitié du recul du bio. C'est ainsi que quatre années de croissance continue de la filière ont été jetées aux oubliettes, pour un retour à la case 2019. Et la crise pourrait durer de longs mois, même si le pic inflationniste est désormais dépassé, et si l'Insee prévoit une hausse du pouvoir d'achat de 0,8% pour le milieu de cette année. «On ne retrouve pas le niveau des prix d'il y a deux ans. Le consommateur cherche toujours moins cher. Le meilleur pour la planète passe après le portefeuille», résume Nicolas Léger, directeur analytique chez NielsenIQ.

### Quelques scandales ont écorné l'image de la filière et suscité la méfiance

Pour la filière bio, le coup d'arrêt est brutal, après deux décennies de météo favorable. C'est en effet à partir du début des années 2000 que ce modèle agricole moins glouton ➔



## La grande distribution a vidé les rayons bio au profit de ses propres marques

➔ en pesticides et plus respectueux des animaux ne s'est plus cantonné aux écolos purs et durs, pour devenir populaire. Pendant la pandémie, ce mode de consommation a même rassuré les Français, contraints de cuisiner à la maison tous les jours. Mais rapidement, les nuages se sont accumulés. A la sortie des confinements, la plupart de ces nouveaux cuisiniers ont rendu leur tablier. Le label AB, très présent parmi les produits bruts – fruits et légumes, farine, sucre... –, a commencé à être délaissé. Et l'image de la filière a été écornée. Depuis quelques années, de nombreux reportages ont focalisé l'attention vers la production de tomates certes bio, mais cultivées dans des conditions sociales déplorables en Espagne. Ou vers ces mangues estampillées AB, mais importées par avion depuis le Mexique. Les images de maltraitance envers le bétail, tournées en 2016 par l'association L214 dans l'abattoir certifié bio du Vigan (Gard), ont aussi ajouté à la méfiance.

Pour ne rien arranger, des offres alternatives sont venues déboussoier les consommateurs. L'Etat a notamment défendu dès 2012 la certification HVE (Haute valeur environnementale), au cahier des charges moins exigeant. Résultat : avec plus de 36 000 exploitations agricoles labellisées HVE en 2023, les rayonnages des magasins débordent de produits concurrents. Et ce n'est qu'un exemple parmi une dizaine d'autres. L'année dernière, les ventes en unités de produits estampillés «plein air» ont bondi de presque + 16%, celles marquées «sans conservateur» de + 12%. Même succès pour les mentions «sans pesticide» (+ 9%), «naturel» et «sans gluten» (+ 8%).

Face à ce foisonnement, le bio entend réaffirmer son identité. «L'Etat prévoit d'investir 8 millions d'euros dans la communication, notamment en faveur de la campagne #BioRéflexe, qui vise à expliquer les atouts du label AB et son ancrage local, pour installer un geste d'achat», annonce Laure Verdeau,

directrice de l'Agence Bio, un groupement d'intérêt public. Pour la première fois, nous envisageons de financer des spots télévisés. La décision sera prise au printemps par le comité de pilotage, qui intègre les ministères de l'Agriculture, de la Transition écologique et les interprofessions.» Si la campagne associe de la sorte le local au bio, c'est que cette tendance aux circuits courts fait un carton en magasin. Les Français, sensibilisés à la cause des agriculteurs bien avant les manifestations de janvier, et désireux de limiter l'empreinte carbone liée aux transports, affectionnent la ferme et le petit atelier du coin, sans se soucier que le logo vert figure ou non sur l'emballage.

Cela suffira-t-il à replacer le bio dans les chariots ? On peut en douter, car le consommateur n'est pas le seul responsable de cette désaffection. La grande distribution, qui truste plus de la moitié de ce marché de 12 milliards d'euros (hors restauration), a pesé lourd dans la baisse des ventes. Après avoir utilisé le bio pour attirer le chaland au début des années 2000, les enseignes ont retourné leur veste. Décidées à raboter leurs étiquettes, elles ont vidé les rayons bio, pour les remplacer par leurs marques de distributeur (MDD) et des premiers prix. D'août 2022 à août 2023, le nombre de références AB dans l'assortiment proposé à la vente a fondu de plus de 10%. Et c'est surtout le haut

### “L'idéal est de consommer bio et local”

peut également être positif, puisque le transport est réduit, notamment par rapport à un produit importé. Mais, dans l'idéal, il faut privilégier des achats d'aliments locaux et bio, puisque ce label préserve la biodiversité et la santé humaine.

#### Le bio est-il vraiment plus sain ?

➔ Les cultivateurs labellisés AB n'ont droit qu'à 57 substances, contre 455 autorisées en agriculture conventionnelle. Ils doivent désherber mécaniquement, car les herbicides sont interdits. Ces restrictions préservent les cours d'eau, les nappes phréatiques et, au final, l'eau qui coule de notre robinet. Selon la Fédération nationale de l'agriculture biologique (Fnab), 13% des produits bio contiennent un résidu de pesticides, contre 50% pour les produits conventionnels.

L'UFC-Que choisir publie en ligne son observatoire des pesticides, qui permet un comparatif entre végétaux. A défaut de consommer 100% bio, on peut ainsi privilégier les aliments au taux de contamination le plus faible.

#### Mais comment protéger son budget ?

➔ Le consommateur doit être rusé. S'il opte pour des fruits et légumes de saison, il trouvera alors une moindre différence de prix entre le conventionnel et le bio. Concernant les produits transformés des rayons épicerie sucrée ou salée, boisson, traiteur... notre étude réalisée en 2019 révélait des étiquettes bio plus abordables en grande distribution. A l'inverse, celle-ci applique des marges atteignant 50% du prix des fruits et légumes, alors que ces végétaux sont essentiels pour la santé. C'est scandaleux.

UFC-QUE CHOISIR



**Olivier Andrault,**  
chargé de mission alimentaire  
au sein de l'UFC-Que choisir.

#### **CAPITAL : Les consommateurs ont-ils raison de préférer les produits locaux ?**

##### **OLIVIER ANDRAULT**

Cette production alimentaire favorise le maintien du tissu social dans les campagnes. Son impact sur le climat

du panier qui a fait les frais de ces sanctions: le bio premium a reculé de 7%, alors que dans le même temps l'offre de produits bon marché progressait de 4%. «Le déréférencement tue le bio, s'empare Laure Verdeau. Et c'est sans justification que cette perception de prix chers est entretenue.»

## Le réseau des magasins spécialisés est repassé sous la barre des 3 000 en France

Cette volte-face des commerçants a été accélérée par les grandes marques nationales, qui se sont à leur tour détournées du label AB. Également arrivées par opportunisme au début des années 2000, pour capter de nouveaux adeptes tout en fidélisant les anciens, elles avaient alors multiplié les gammes vertes. Rien qu'au printemps 2017, Mondelez (chocolat Côte d'Or), Unilever (infusions Eléphant) ou le lait aromatisé Cacolat signaient des versions bio de leurs produits. Mais, aujourd'hui, certains industriels tirent leur révérence. Adieu, par exemple, la 1664 bio. «Désormais, la 1664 blonde est brassée avec 50% de malts durables issus de la filière orge responsable tracée, cocrée avec le groupe Soufflet (InVivo, NDLR)», annonçait, mi-janvier, Anders Roed, PDG de Brasseries Kronenbourg, une filiale du groupe Carlsberg. Rares sont les industriels qui s'accrochent encore à la mention verte, comme Barilla. «Cette crise est-elle structurelle ou cyclique ? J'opte pour la seconde hypothèse. Début 2023, nous n'avons répercuté que les deux tiers de la hausse des cours du blé dur, donc notre marge s'est dégradée. Cependant, je continue d'y croire. La preuve : Barilla a lancé au printemps dernier des linguine AB», indique Miloud Benaouda, président Europe de l'Ouest pour la marque.

La situation est d'autant plus critique que même la distribution spécialisée, porte-étendard de la filière, n'est pas au mieux. Plus de 550 magasins bio ont ainsi mis la clé sous la porte ces deux dernières années, faisant repasser le nombre de points de vente sous la barre des 3 000. Et quand l'offre devient rare, c'est mécanique, la demande continue à s'étioler. Le grand écrémage a commencé en 2020, lorsque Carrefour s'est offert une centaine de magasins Bio c'bon, un réseau alors en pleine déconfiture. Deux ans plus tard, Les Nouveaux Robinson jettent l'éponge pour rallier Naturalia (groupe Monoprix). La même année, le groupement des Mousquetaires, qui était minoritaire au sein de l'enseigne Les Comptoirs de la bio, l'a absorbée. Même le leader Biocoop a dû fermer 36 magasins. «C'est



Pour atteindre les objectifs de réduction des emballages plastiques, le vrac est une bonne solution. A condition de faire ses preuves, notamment sur l'hygiène.

## Le marché du vrac doit aussi se réinventer

➔ Union sacrée pour relancer le vrac. Le 30 janvier, une soixantaine de poids lourds de l'agroalimentaire (Nestlé, Danone, Andros, Panzani...) et du commerce (Leclerc, Carrefour, Intermarché, Système U...), réunis au sein du collectif En avant vrac!, ont déroulé tout un panel de mesures, librement mises en commun, pour vendre plus de produits sans emballage. Il a fallu un an d'échanges pour concevoir des solutions permettant de faciliter la vie du consommateur, d'améliorer l'hygiène ainsi que l'étiquetage sur l'origine des produits ou sur le Nutri-Score. Et notamment réduire les risques de contamination par des champignons ou des mites alimentaires. Le consommateur devrait donc très vite découvrir en magasin des poches grand format remplies de graines, biscuits, confiseries et même de vinaigre, directement «clicsées» sur des distributeurs. Exit le transvasement manuel dans les silos, jugé trop risqué. Des QR Codes imprimés sur les étiquettes, éditées après la pesée, préciseront au consommateur les informations nutritionnelles, la provenance, des idées de recettes... Il était plus que temps de réagir. Certes, les réseaux spécialisés comme Day by day observent un retour de clients adeptes de la juste dose. Mais en hypers et en

supermarchés, c'est morne plaine. Ce marché de niche, estimé à 795 millions d'euros hors taxes en 2023, ne s'est pas vraiment remis de la pandémie de Covid, qui avait imposé de fermer les rayons vrac pour éviter les contaminations. «Actuellement, seuls 11 millions de foyers y effectuent des achats, pour un montant moyen de 54 euros par an, précise Gaëlle Le Floch, directrice de la veille stratégique pour l'institut Kantar France. Opter pour le vrac n'est pas ancré dans les habitudes.» Souvent associé à tort au bio, car il y a une véritable offre conventionnelle sans packaging, le vrac est lui aussi perçu comme trop cher. Et il faut reconnaître qu'afficher le prix au kilo pour des noix de cajou n'aide pas les moins doués en calcul mental. Les promotions sont aussi moins lisibles et attractives. On s'en doute, les adhérents d'En avant vrac! ne se mobilisent pas pour secourir les nuls en maths. Danone comme Leclerc désirent avant tout se conformer à deux loix couperets. D'abord la loi Agéc de 2020, dite antigespillage, qui impose que le volume d'emballages plastiques à usage unique fonde de 20% d'ici à fin 2025. Mais surtout la loi climat et résilience, qui exige qu'en 2030 20% de la surface de vente des magasins de plus de 400 mètres carrés soit dédiée au vrac.



## Une aide d'urgence limitée à 50 millions d'euros

→ toujours douloureux de baisser le rideau, confie Henri Godron, commerçant et président de la coopérative. Mais je suis optimiste : le réseau va s'étendre à nouveau, car l'activité redémarre. Biocoop a réduit ses marges, du coup, les fidèles achètent davantage. Et de nouveaux consommateurs poussent notre porte.»

Selon la loi des dominos, c'est au tour de la multitude de PME-TPE de la filière, pour qui ces enseignes spécialisées constituent un débouché important, de connaître des difficultés. Au point qu'un mouvement de concentration semble enclenché. Le groupe Ecotone, connu pour ses marques Bjorg, Alter Eco, Bonnetterre ou Clipper, s'est ainsi offert en 2020 Danival, spécialiste des légumes et des sauces en bocaux. Ce petit pionnier du bio, créé dans le Sud-Ouest en 1990, a donc changé d'univers en rejoignant un groupe détenu par le fonds d'investissement PAI Partners. Même évolution pour le miel Famille Mary, racheté en 2020 par Léa Nature (Jardin Bio étic). Charles Kloboukoff, fondateur de Léa Nature, n'en est pas à son coup d'essai, puisqu'il a déjà agréé nombre de PME historiques, notamment Ekibio, connue pour Le Pain des Fleurs, Bisson et Priméal.

Mais d'autres acteurs n'ont pas la chance de trouver preneurs. A bas bruit, arrêts de production ou faillites se multiplient dans l'Hexagone. À l'Ouest, c'est le breton Hénaff, célèbre pour son pâté, qui met fin à l'activité de Kervern, sa filiale de charcuterie fraîche AB. À l'Est, c'est le tribunal de commerce de Nancy qui prononce la liquidation de la Fromagerie de la Meix Biogam, laissant une trentaine de salariés sur le carreau. «Les PME sont certes fragilisées,



EMMANUELLE THERCELIN/DIVERGENCE

**La vente en direct, à la ferme et sur les marchés,** comme ici à La Ferme végétale de Boiséon, à Penvénan (22), ne pèse que 13% du marché du bio à domicile. Pas assez pour faire vivre les producteurs de fruits et légumes concernés.

mais assez agiles pour changer de stratégie, nuance Charles Permin, délégué général du Synabio, syndicat des entreprises de la bio. Elles approvisionnent la restauration collective, fabriquent des MDD, voire transforment des produits bruts pour les agriculteurs, qui les destinent à la vente directe.» Le circuit court au secours des producteurs bio ? S'il est vrai que la vente à la ferme et sur les marchés affiche une croissance de 4%, elle ne représente pour l'heure que 13% du marché du bio à domicile. En réalité, les agriculteurs certifiés manquent de débouchés. Seule solution pour écouler les invendus de lait, de viande et d'œufs : les brader au prix de leur équivalent conventionnel, un crève-cœur pour les paysans. Et un sacré manque à gagner, estimé entre 250 et 300 millions d'euros, rien que pour 2023.

Qu'il est loin, le temps où le bio partait à la conquête de nos campagnes, pour faire passer, entre 2010 et 2022, les super-ficelles labellisées de 3% à près de 11% de la surface agricole utile (SAU). Depuis 2022, ce bel élan est stoppé net. Alors que plus de 60 000 fermes fonctionnent en bio, le nombre de candidats à la conversion a

plongé de 30% cette année-là, soit 5 330 nouveaux producteurs. Certes, en réponse aux manifestations des agriculteurs, le Premier ministre Gabriel Attal a promis le 26 janvier une aide d'urgence au secteur bio de 50 millions d'euros. Un coup de pouce jugé insuffisant par la Fédération nationale d'agriculture biologique (Fnab), qui exige un effort de 217 millions d'euros. La demande a toutefois peu de chances d'être entendue. Déjà, à l'automne dernier, lors de la discussion du projet de loi de finances, le gouvernement avait retoqué l'amendement pour un soutien d'urgence du même montant, défendu par Sandrine Le Feu, députée Renaissance du Finistère. «Cette enveloppe correspondait à la perte de revenus pour 2023, précise l'élue, qui est aussi agricultrice. Il aurait fallu la débloquent rapidement pour éviter de futures déconversions.»

A défaut d'espèces sonnantes et trébuchantes, Sandrine Le Feu milite au minimum pour l'application de la loi Egalim, qui exigeait par exemple que la restauration collective propose au moins 20% de menus bio d'ici à début 2022. Un taux qui, aujourd'hui, plafonne à 7%. «Mettre plus de bio dans les cantines permettrait de relancer la filière. C'est l'existant qui est menacé.» Ce n'est pas gagné. Afin de montrer l'exemple, la députée bretonne se bat même pour que les cuisines de l'Assemblée nationale respectent la loi. Et si les députés mangent bio, pourraient-ils baisseront-ils les impôts ?

**MARIE NICOT**



Parmi ces trois enseignes leaders (elles présentent près de 60% du marché de la distribution bio), la coopérative Biocoop est la plus dynamique.



# Une seule province. De nombreux partenaires commerciaux.

À la pointe de l'avancée technologique, l'Ontario, grâce à un accès aux principaux marchés et à sa main-d'œuvre hautement qualifiée, ainsi qu'à son cadre réglementaire transparent et à son gouvernement coopératif, dispose de tous les partenaires nécessaires pour vous aider à développer vos activités.

En savoir plus sur [InvestOntario.ca/VotrePartenaireDIInnovation](https://InvestOntario.ca/VotrePartenaireDIInnovation)

## Ontario

Votre partenaire en  
matière d'innovation



Financé par le gouvernement de l'Ontario

ONTARIO  
CANADA



# VOITURE ÉLECTRIQUE

## MG, le chinois qui carbure aux prix bas

Même si ses modèles à batteries sont désormais privés de bonus à l'achat, cette marque devenue asiatique entend poursuivre sa conquête commerciale. Alimentant, en Europe, les soupçons de dumping.

**L**e «Sincérité» fend la mer de Chine, avec pour cap le canal de Suez, avant d'aborder les eaux européennes. Dans la cale du cargo, des milliers de voitures, avec sur leur carrosserie un logo surgi du passé : MG, la marque anglaise centenaire, connue pour ses cabriolets sportifs. Mais ne vous y trompez pas... Plutôt que ces vétables initiales, ce sont quatre autres lettres, figurant sur la coque du navire, qu'il faut surveiller de près : SAIC, pour Shanghai Automotive Industry Corporation, un des principaux constructeurs automobiles chinois. Un mastodonte appartenant à l'Etat, qui s'était offert le prestigieux label britannique en 2007. Et qui a, depuis, constitué une flotte de 30 vaisseaux de transport sillonnant toutes les mers du globe.

Grâce à cette armada, SAIC a pu engager un débarquement massif sur notre continent, au détriment des colosses européens de l'automobile, mal préparés à la transition électrique. En France, les ventes du constructeur ont ainsi progressé de 162% en 2023, soit 10 fois la moyenne nationale... Une croissance pour l'essentiel due au succès de la compacte MG4, devenue l'an passé la sixième voiture 100% électrique la plus vendue dans l'Hexagone, avec plus de 20 000 immatriculations. Le modèle fait encore mieux en Europe, où il s'est placé au pied du podium en 2023, avec 72 000 exemplaires écoulés, tout près de la Volkswagen ID.4. La marque se paie même le luxe de surclasser son compatriote BYD, lui aussi très ambitieux sur le marché de l'électrique.

Pour parvenir à de telles performances, le constructeur n'a pas mérogé sur les moyens. Depuis son grand retour en France début 2020, la marque a rapidement constitué un réseau de 170 distributeurs, qui devrait grimper à 200 points de vente d'ici à la fin d'année. De quoi donner confiance aux automobilistes, alors que la mise en avant du logo MG avait initialement pour but de cacher son identité chinoise. «Les clients connaissent désormais l'origine des modèles. Et ceux qui viennent en concession n'ont plus aucune réticence là-dessus», assure Jacques Alvergnas, fondateur du groupe du même nom, qui a hissé les lettres MG au-dessus de ses trois points de vente en Ile-de-France. Techniquement, ce made in China n'a d'ailleurs pas à rougir face à la concurrence européenne. La MG4 propose ainsi des autonomies variant de 350 à 520 kilomètres, quand la Megane E-Tech, par exemple, n'affiche que de 300 à 470 kilomètres. Même constat pour les équipements. «Les usines européennes sont en bonne partie alimentées par des composants chinois», rappelle Jacques Alvergnas.

Mais c'est surtout avec ses tarifs que le groupe chinois a décidé de frapper fort. En 2023, la MG4 s'affichait dès 29 990 euros, avant même le bonus écologique de 5 000 euros. Soit 29% au-dessous du prix moyen d'une voiture électrique sur le marché français. Elle coûtait moins cher, par exemple, que ses concurrentes directes comme la Renault Megane E-Tech (comptez 38 000 euros avant bonus en 2023), la Peugeot E-208 (40 150 euros) ou la Volkswagen ID.3 (42 990 euros).

Bravache, la marque a décidé de maintenir cette politique de prix bas, malgré la perte, à la mi-décembre, du bonus écologique, dont le versement est désormais lié à l'obtention par le modèle concerné d'un score environnemental minimal. Le constructeur avait-il d'ailleurs un autre choix ? Car, même si le gouvernement s'en défend, le nouveau système a été imaginé pour désavantager les véhicules construits à Ningde, le site industriel du groupe en bord de mer de Chine, ou ailleurs dans le pays, plutôt qu'à Douai ou Sochaux... Sa formule de calcul inclut en effet des paramètres comme les matériaux de construction, la chimie de la batterie, l'empreinte carbone de l'usine d'assemblage ou le mode d'acheminement des voitures... Or l'essentiel de l'énergie utilisée par les industriels chinois provient de centrales à charbon.

### Le constructeur prévoit de lancer des hybrides dès cette année, un marché plus gros

Lucide, le groupe n'avait d'ailleurs pas déposé, en fin d'année dernière, de dossier d'agrément auprès des autorités en charge du bonus... Mais il a décidé de lancer la riposte. «Tous les bonus ont une fin ? MG reprend la main !», a-t-il claironné dans ses publicités, en offrant une remise de 7 000 euros en janvier dernier, censée compenser la perte de la prime écolo pour toutes les catégories d'acheteurs, y compris les plus modestes. Et, au-delà de février, il pensait pouvoir offrir un rabais de 4 000 euros, en attendant que le montant du bonus, lui aussi en phase de

**22 990 €**  
**PRIX**  
**DE LA MG4**  
EN JANVIER 2024  
dont  
**7 000 €**  
de remise

Source : MG

La compacte MG4  
est moins chère que  
les modèles concurrents  
du même segment

**4<sup>e</sup>**  
voiture  
électrique la  
plus vendue  
en Europe

Source : JATO Dynamics

**UN PRIX**

**29%**

inférieur au prix  
moyen 2023 d'une  
électrique en France

Source : AAA Data

refonte, soit précisé. Ces ristournes massives alimentent toutefois les soupçons de dumping. «Il y a un peu de magie dans leurs prix», souffle un ingénieur français haut placé. Le constructeur dément. «Lorsqu'on investit dans les remises, on fait des sacrifices autre part, notamment sur la communication ou les conditions de financement», se défend Julien Robert, directeur des ventes et du réseau de MG France. La question agite en tout cas la Commission européenne, qui a ouvert une enquête en octobre 2023 pour déterminer si les voitures électriques chinoises bénéficiaient de subventions illégales. Certes, l'Union européenne arrose aussi ses propres constructeurs d'argent public, mais il y a une nuance... «Quand l'Europe défend son industrie, elle le fait sur son propre territoire, tandis que la Chine accompagne ses entreprises sur le territoire des autres», observe un spécialiste du secteur. Les Européens ne sont d'ailleurs pas les seuls à avoir des sueurs froides. «S'il n'y a pas de barrières commerciales, [les constructeurs chinois] vont pratiquement démolir la plupart des autres groupes automobiles», s'est inquiété en janvier le patron de Tesla, Elon

Musk. Mais, selon MG, engager une guerre économique ne pourrait que nuire à tout le secteur. «Pour la plupart des voitures vendues en Europe, les batteries viennent de Chine. Se brouiller avec ceux qui nous fournissent, ce n'est pas une bonne idée», appuie Julien Robert.

Pour le constructeur, il y a en tout cas urgence à préparer le coup d'après. Renault et Citroën annoncent en effet des modèles électriques à moins de 25 000 euros, dès 2024. «Le client n'a plus besoin d'acheter chinois pour avoir un véhicule pas cher», confirme l'expert Renaud Kayanakis, chez Sia Partners. Les ristournes proposées suite à la perte du bonus ne devraient, de plus, pas suffire : MG s'attend à perdre 30% de ventes sur l'électrique en 2024. Pour s'adapter à cette nouvelle donne, la marque a tout d'abord préparé une salve de nouveaux produits. «On va aller chercher un marché plus gros que l'électrique, celui de l'hybride», annonce Julien Robert. Le 26 février, au Salon automobile de Genève, la marque dévoilera la MG3, une citadine hybride qui concurrencera la Toyota Yaris, la Renault Clio et la Dacia Sandero. Trois autres sorties

européennes sont prévues en 2024 : celle du Cyberster, un **roadster 100% électrique** censé rappeler les **anciennes sportives** de la marque ; un **SUV compact hybride**, et enfin un **SUV hybride plus gros**, de segment C. Et trois autres lancements sont encore prévus en 2025. Mais ce n'est pas tout. La marque pourrait aussi construire une usine en Europe. L'investissement se justifierait dès 300 000 véhicules vendus par an sur le continent, un niveau que le groupe espère atteindre dès cette année, ou en 2025. La zone industrielle de Hambach, en Moselle, ferait partie des zones candidates, selon certaines sources de presse. «La France ne part pas gagnante», commente toutefois un proche du dossier, en évoquant plutôt des pistes en Europe centrale, au coût du travail plus faible. Et où le bonus aurait, cette fois, toutes les chances de lui être octroyé.

**SIMON CHODORGE**



# Créer sa boîte

## Tous nos conseils pour (enfin) se lancer

Indépendant, franchisé ou spécialiste de la reprise de PME : alors que le gouvernement veut «débureaucratiser» la vie des patrons, retrouvez notre guide complet pour devenir entrepreneur.

**C**rise de la quarantaine, vocation contrariée ou difficulté à décrocher le poste de ses rêves auprès de son employeur... Il y a mille raisons pour lancer à la cantonade : «C'est décidé, cette année, je crée ma boîte!» Oui, mais voilà... Trois mois après cette bonne résolution de la Saint-Sylvestre – quand ce n'est pas dix ans après –, force est de constater que rien n'a avancé. Ce n'est peut-être pas un hasard si les organisateurs du salon Franchise Expo ont fixé à la mi-mars ce rendez-vous de l'entrepreneuriat. Chaque année, des milliers de salariés qui s'interrogent sur leur avenir foulent les allées de cette grande foire avec un projet plus ou moins avancé, pour découvrir les enseignes qui se développent, les concepts novateurs, ou échanger avec ceux qui ont franchi le pas. Et ce n'est qu'une des nombreuses formes possibles de création d'entreprise, comme vous le découvrirez dans ce dossier.

Alors, pourquoi pas vous ? Sachez que, malgré le ralentissement économique en cours, l'appétit d'entreprendre reste vivace, avec pas moins de 1,05 million de nouvelles sociétés enregistrées en 2023, autoentrepreneurs inclus, un chiffre qui n'est qu'en léger retrait de 1% par rapport à l'année précédente. Et n'oubliez pas, le gouvernement semble cette fois fermement résolu à «débureaucratiser» la France. Autant de temps gagné, et de lourdeurs administra-

tives en moins, pour votre futur projet ! Mais reconnaissons toutefois qu'une part non négligeable de ces reconversions vers l'indépendance seront subies, du fait des allègements d'effectifs qui se profilent. Et si d'aucuns gagneront à ces dégraissages un chèque pour un nouveau départ, des aides à la reprise d'activité ou un accompagnement professionnel personnalisé, savoir comment les employer au mieux ne s'improvise pas.

Quelle que soit votre situation, entrepreneur volontaire ou malheureusement plus contraint, vous trouverez dans nos pages tous les outils pratiques pour vous lan-

cer, depuis les formations les plus utiles jusqu'aux nouvelles formalités d'enregistrement, désormais unifiées, en passant par les meilleures formules d'accompagnement des indépendants en phase de démarrage. Et, pour ceux qui tiennent à vraiment tout changer, inspirez-vous de nos ex-cadres devenus plombier ou céramiste, plutôt qu'expert-comptable ou manager de transition. Ou de ces hyper-créatifs, qui défrichent des secteurs porteurs comme l'économie circulaire et l'alimentation plus saine. Vous verrez, ils ont tous le sourire.

**ANGÉLIQUE VALLEZ**

### SOMMAIRE

#### PAGE 48

##### **Secteurs porteurs**

S'inspirer de ceux qui ont réussi

#### PAGE 57

**Consulting** Oser l'indépendance sans (trop) de risques

#### PAGE 64

**Aides** Ne pas hésiter à ratisser large

#### PAGE 52

##### **Rachat de PME**

Apprendre à éviter les canards boiteux

#### PAGE 60

**Artisanat** Réussir dans un métier manuel

#### PAGE 66

**Formalités** Surmonter les galères du guichet unique

#### PAGE 54

**Franchise** Parier sur un jeune réseau

#### PAGE 62

**Formation** Confronter son idée à la réalité

#### PAGE 68

**Etranger** S'installer là où on vous tend les bras





# SECTEURS PORTEURS

## S'inspirer de ceux qui ont réussi

Chasse au gaspi, alimentation saine ou vieillissement de la population... Pourquoi ne pas profiter de ces créneaux prometteurs pour lancer votre activité ?

**R**éaliser un rêve, exercer une activité conforme à ses valeurs, ou simplement être son propre patron, telles sont les trois premières motivations des Français qui songent à se lancer dans l'entrepreneuriat, selon la dernière enquête de l'Observatoire de la création de Bpifrance. Bien sûr, la plupart opteront pour un secteur déjà défriché, moins risqué. Les plus audacieux parieront sur des créneaux plus originaux, où la concurrence ne fait que commencer. En voici une sélection où les mises de départ ne sont pas forcément importantes.

### 1 Les seniors sont en attente de solutions simples

Au 1<sup>er</sup> janvier dernier, les Français âgés de au moins 60 ans représentaient 28% de la population. En 2050, ils seront un peu plus du tiers, avec une espérance de vie à cet âge frisant les 24 ans pour les hommes et 28 ans pour les femmes. Voilà un joli marché à conquérir, d'autant que les seniors sont friands de solutions leur permettant de profiter du quotidien et de bien vieillir. Santé, loisirs, habitat, transports, communication, les champs d'intervention sont variés et n'exigent pas toujours de lourds investissements. Voyez Omena, une appli pour aider les femmes ménopausées, imaginée en 2021 par trois jeunes diplômées, Mathilde Nême et Hahyeon Park (HEC), avec Jane Douat (Télécom Paris). Cette



idée originale a fait l'objet d'un lancement malin. Techniquement, d'abord : « Nous avons conçu la première version avec la plateforme en ligne Adalo, qui permet de créer des outils numériques sans coder. » Ensuite, au niveau marketing. Le business plan repose sur un modèle à deux étages, avec un contenu informatif de base gratuit et un service de conseils payant (60 euros par an). Autre astuce : pour se faire connaître à peu de frais, les fondatrices ont fait le

*“ Les deals avec les mutuelles sont de plus en plus difficiles à se concrétiser. Je crois plus au B to B avec les DRH de grands groupes ”*

**Mathilde Nême** (à droite), cofondatrice avec **Jane Douat** (à gauche) et **Hahyeon Park** (au centre)

**Omena** : application dédiée à la ménopause

**Création** : juin 2021

**Fonds levés** : 1,2 million d'euros



*“Pendant plus d’un an, pour créer chaque boisson, j’ai réalisé une centaine de tests avant de trouver enfin la bonne formule.”*

**Calixte Payan**, fondateur

**Sober Spirits**: bourbon, gin, rhum et whisky sans alcool

**Lancement commercial**: janvier 2022

**Part du CA à l’export**: 80%

buzz avec un podcast où des personnalités féminines viennent parler du sujet. Enfin, pour booster l’activité, une commercialisation est prévue auprès des entreprises dont les RH souhaitent offrir à leurs équipes des services liés au bien-être.

Pour attaquer ce marché des seniors, souvent isolés, on peut aussi chercher des idées autour du lien social. Cela peut être des services, avec des plateformes de mise en relation pour se former, faire du sport, avoir de la compagnie, loger des étudiants... La start-up Tom & Josette, elle, parie sur l’installation de crèches dans les maisons de retraite. Les investisseurs y croient. Ses deux fondatrices, Pauline Faivre et Astrid Parmentier, ont levé 4,3 millions d’euros l’an dernier. Toutes sortes de nouveaux produits sont aussi à imaginer. Leur succès dépend de leur simplicité d’usage. C’est le cas des cadres photo connectés Faminkil créés par deux centraliens, Jiri Kosla et

Alexis Le Goff. «Nos utilisateurs, qui ont en moyenne 84 ans, n’ont rien à faire pour recevoir des photos de leurs proches, l’outil fonctionnant même sans Wi-Fi avec une carte SIM.» Autre avantage : le produit peut s’exporter facilement. Et, pour accroître le chiffre d’affaires (1 million d’euros en 2022), les dirigeants misent depuis peu sur la location (15 euros par mois), en plus de la vente traditionnelle (à partir de 170 euros).

## 2 La lutte contre le gaspillage, c’est aussi du business

Pollution, surproduction, gaspillage... Les thèmes chers aux écologistes le sont désormais aussi aux entrepreneurs. On ne compte plus les start-up qui se lancent dans le recyclage et la réparation mais aussi dans l’«upcycling», c’est-à-dire l’utilisation de déchets comme matières premières pour créer de nouveaux produits. Coquilles de fruits de mer transformées en carrelage (Ostreia), peaux de poisson devenues du cuir (Ictyos Cuir marin de France), rebuts de brassage de la bière convertis en biscuits (Les Rescapés, Ouro)... les possibilités sont infinies. Et les perspectives alléchantes, sachant que les consommateurs sont sensibles aux questions environnementales. Pas de panique : nul besoin d’être scientifique pour



se lancer. Julie Zimmermann et Léa Egger le prouvent avec Pardi Cosmétiques. En 2022, ces deux jeunes diplômées d’écoles de commerce (ESCP et Essec) ont ainsi parié sur du maquillage élaboré à partir de marc de café, son d’avoine et peau d’orange! Pour cela, elles ont réussi à financer deux ans de R&D avec un laboratoire spécialisé en participant à des concours d’innovation et en étant intégrées dans l’incubateur de l’université Paris Dauphine. Puis une campagne de crowdfunding a rapporté 22 000 euros, qui ont servi à une première production en sous-traitance de mascara végétal, rechargeable dans des packagings en verre recyclable et brosse réutilisable. On est écolo ou on ne l’est pas. Le plus dur désormais est de trouver des ingrédients à la traçabilité garantie. Mais des filières françaises sérieuses commencent à se mettre en place.

Autre créneau, la lutte contre le gaspillage est aussi une source prometteuse d’activités nouvelles. Comme celle d’Olympe Chabert (HEC-AgroParisTech) et Ariane Varale (HEC-Mines ParisTech), cofondatrices de SmartBack en 2021. Au lieu de prendre la poussière en entrepôt ou d’être jetés, les meubles commandés en ligne et qui ont été retournés sont pris en main par cette start-up de huit personnes. Suivis par un process informatisé développé grâce à une bourse de Bpifrance, à des prix gagnés et à des prêts d’honneur, les objets sont récupérés pour être livrés au magasin d’occasion ou à l’association les plus proches parmi 750 partenaires. SmartBack compte déjà une vingtaine de clients, dont Tikamoon, Camif ou ManoMano.

Et si ce vaste mouvement antigaspi faisait enfin s’imposer le marché, encore balbutiant, de la location de produits? C’est ce que pense Sophie Vannier, présidente du réseau d’incubateurs à impact La Ruche, notamment dans les domaines où les consommateurs sont contraints de renouveler fréquemment leurs achats, tel le jouet, par exemple, avec des services comme ceux de Lib&Lou ou La Petite Marelle.

## 3 Les changements réglementaires, autre source de profit

Quand une nouvelle loi est adoptée qui autorise ou interdit une activité, il y a toujours du business à faire. Les nombreuses réglementations liées au changement climatique et à la sobriété énergétique en sont un bon exemple. Si vous n’êtes pas expert, l’observation attentive du quotidien peut donner des idées. Ex-directeur commercial dans ➔



# La loi antigaspi, un bon filon pour les entrepreneurs

➔ l'environnement, Fabrice Vernay peut en témoigner avec Wattsgood. Ce cadre sup trouvait dommage que l'énergie générée en pédalant par les pratiquants de sa salle de sport soit perdue. Ne pourrait-on pas la récupérer, à l'heure où il est autorisé de produire sa propre électricité ? En faisant plancher des étudiants de Centrale Lille mais aussi en s'entourant d'experts, il s'est lancé en 2019 dans la mise au point d'un vélo d'intérieur, doté d'un système de récupération d'énergie, transformée en électricité à réinjecter dans le réseau local. La fabrication des machines a pu être réalisée grâce aux 150 000 euros obtenus sur la plateforme de financement We Do Good. Mais combien de particuliers auraient voulu mettre cela dans leur garage ? Peu, sans doute. D'où le choix de démarcher les employeurs désireux de sensibiliser leurs salariés par un team building «écologique». Une cinquantaine ont déjà été séduits. Et les salles de sport ? «C'est mon prochain marché», précise Fabrice Vernay.

On l'aura compris, la cible des professionnels est à viser en priorité. Avec la loi Agec (antigaspi pour une économie circulaire) de 2020, obligeant peu à peu toutes les collectivités et les entreprises à mettre en place des solutions de tri des déchets organiques, les entrepreneurs se frottent les mains. Ainsi, dans la Somme, Paul Marchisio et Gautier Forgerit, 25 ans chacun, engrangent les commandes pour leurs jolis composteurs collectifs en bois et acier thermolaqués Caeterra, imaginés au départ dans le cadre de leurs études à l'Université de technologie de Compiègne. Cette année, ces deux amis qui fabriquent tout sur place espèrent déjà atteindre 3 millions d'euros de chiffre d'affaires. Mais il y a encore de la place pour d'autres initiatives, vu les besoins à venir. Et toute la chaîne de valeur est concernée. D'autres entrepreneurs préfèrent se positionner localement sur la récupération et le transport des biodéchets, comme Hector le Collector à Toulouse ou OuiCompost à Lyon. Enfin, certains parient



*“Pour développer nos formules, nous avons trouvé un laboratoire partenaire afin d'accéder aux matières premières que nous voulions”*

**Julie Zimmermann** (à gauche) et **Léa Egger**, cofondatrices

**Pardi Cosmétiques**: maquillage responsable

**Lancement des produits**: juillet 2022  
**Nombre de clientes**: 6 000

sur l'innovation technologique. C'est le cas de Véronique Pérez et Philippe Brousse, deux ingénieurs très sollicités en ce moment avec BioBeeBox, des méthaniseurs compacts qui transforment les biodéchets en biogaz pour produire ensuite de l'électricité. Et dire que leur société a failli disparaître à cause du Covid...

## 4 Un bel avenir pour les produits alimentaires «sans»

Que ce soit lié à des raisons de santé, à des convictions politiques, religieuses, ou simplement par goût, les consommateurs sont de plus en plus friands de produits alimentaires «sans». Même en France, pays de la bonne chère. Sans alcool, sans viande, sans lait, sans œufs, etc. Pour ne pas décevoir, les entrepreneurs qui se positionnent sur ces marchés doivent toutefois proposer des produits de qualité. Ce n'est pas toujours simple. Calixte Payan, lui, a réussi sur le créneau des boissons sans alcool (un secteur qui affiche entre 10 et 15% de croissance par an en moyenne). Déjà fondateur d'une

originale société de bars à cocktails ambulants pour des fêtes ou des soirées d'entreprise, ce fan de mixologie s'est mis en tête en 2020 de créer des boissons à 0 degré, en partant de vrais spiritueux. N'étant pas expert, il a acheté durant le Covid un alambic pour apprendre les rudiments du métier, avant de rencontrer des distillateurs. Sur la cinquantaine qu'il a contactés, seuls deux ont accepté de s'associer avec lui, dont un dans le Rhône, devenu son partenaire. Résultat ? Du rhum, du gin et du bourbon désalcoolisés conçus en enlevant l'éthanol grâce à des méthodes utilisées en parfumerie, puis en les retravaillant avec des infusions d'écorces et de plantes. Du travail d'orfèvre récompensé par des prix internationaux prestigieux. Idéal avant d'entamer toute prospection commerciale. Les distributeurs ont vite été séduits. Les flacons de Sobert Spirits lancés en 2022 sont déjà présents dans 20 pays. Si les rayons bière et spiritueux sont déjà bien occupés, celui du vin est encore en devenir, avec des premiers succès encourageants (Le Petit Bérêt). Tentés à votre tour ? Tchinn-tchin.

**BRUNO ASKENAZI**



*Bexley*

# BON CHIC BON SENS

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

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

BEXLEY.FR

36 boutiques en France, Belgique, Luxembourg et Espagne





*"Pour acquérir cette entreprise de neuf salariés, j'ai obtenu du précédent propriétaire qu'il me consente un crédit obligataire"*

**Damien de Charry**, patron de Novex (accessoires de beauté)

# RACHAT DE PME

## Apprendre à éviter les canards boiteux

Le nombre d'entreprises en difficulté grimpe ? Pour trouver la perle rare, une sélection rigoureuse va être nécessaire.

Une activité stagnante, des machines à l'arrêt, un patron qui s'apprête à mettre la clé sous la porte. Quand il a ouvert, début 2021, le dossier d'Alcante, un petit fabricant de parfums d'ambiance pour voitures à Aix-en-Provence, Sylvain Voulfow aurait pu vite le refermer. Cela n'aurait étonné personne. Mais cet ancien cadre sup en reconversion, qui avait décidé de reprendre un business, a flairé la bonne affaire. «Malgré des résultats pas flamboyants, j'ai estimé que la marque avait du potentiel, raconte ce spécialiste en marketing de 53 ans. Les produits étaient de qualité et la prospection commerciale pouvait être nettement améliorée.» Cerise sur le gâteau: vu le contexte économique et la situation de la société, le prix de vente, à moins de 100 000 euros, était très accessible.

L'histoire de Sylvain Voulfow, c'est celle dont rêvent sans doute tous les salariés qui songent à se mettre à leur compte, par goût d'indépendance ou contraints par la conjoncture maussade et les menaces de dégraissages d'effectifs. Plutôt que de se lancer seul et de partir de rien, reprendre une société présente un net avantage pour des gens habitués à travailler en équipe. Encore faut-il trouver des actifs intéressants. Pas commode en ce moment. Il suffit de jeter un œil sur les défaillances d'entreprises pour s'en convaincre. L'an dernier, selon la Banque de France, leur nombre a atteint 55 500, soit un plus haut depuis 2017. Et la situation ne risque pas de s'arranger. Selon une étude du groupe BPCE, les défaillances pourraient encore bondir de 10% cette année. Au reste, comment s'en étonner ? Nombre de sociétés soutenues à bout de bras durant la pandémie grâce aux aides de l'Etat (prêts garantis, gel des cotisations Urssaf...) ne peuvent plus faire face désormais à leurs échéances de remboursement de dettes, faute d'avoir retrouvé assez de croissance. Sans compter la remontée récente des taux d'intérêt et la flambée des matières premières. Des «zombies» de ce genre, on en trouve hélas de toutes tailles, de la microentreprise à l'ETI, et dans de nombreux secteurs comme la construction, l'immobilier, mais aussi le textile, l'agroalimentaire ou encore la restauration et les services aux particuliers...

Dans ces conditions, la valorisation des sociétés s'avère, elle aussi, plus compliquée. «Avant le Covid, on pouvait se faire une première idée générale, en multipliant l'excédent brut d'exploitation des trois derniers exercices par un multiple variant de 4 à 7 selon les secteurs, relate Véronique

Ruch, associée d'Extencia Paris, un cabinet d'expertise comptable. Aujourd'hui, c'est beaucoup moins simple, car l'activité récente fait souvent du yoyo.» Et cette spécialiste de noter des écarts de valorisation plus nets que par le passé. Au moins peut-on espérer négocier plus facilement, surtout si le vendeur est pressé et son business pas très reluisant. «Récemment, un de mes clients a proposé un prix 30% moins élevé à un propriétaire de restaurant de sushis.»

La main est aux acheteurs ? Il peut être tentant alors de lorgner d'abord du côté des boîtes en redressement judiciaire. Seulement, reprendre à la barre du tribunal ne s'improvise pas, car les dossiers sont souvent complexes et constituent rarement, comme on le croit, une bonne affaire. Si le prix de cession est effectivement faible, les coûts de relance peuvent monter haut, sans parler des enjeux sociaux. «Voilà pourquoi les juges préfèrent des entrepreneurs déjà expérimentés», estime Alexandre Luneau. Cet ancien cadre dirigeant dans le négoce reconverti dans la reprise sait de quoi il parle. Propriétaire d'Ecotherm, une société de menuiserie savoyarde, depuis 2021, il a racheté récemment à la barre deux autres entreprises du même secteur. «L'occasion était belle d'accroître mon activité et d'acquiescer une main-d'œuvre qualifiée, rare sur mon marché», souligne-t-il.

### Attention aux conséquences cachées du Covid sur les comptes des entreprises

Les primopreneurs devront donc chercher avant tout des sociétés qui tournent encore. Vu la conjoncture déjà décrite, il va falloir éviter le canard boiteux, l'idéal étant de repérer une entreprise un peu endormie (donc vendue moins cher) mais avec du potentiel. Comment faire ? D'abord, la patience s'impose, «les recherches pouvant fréquemment durer au moins un an et demi à deux ans», constate Pascal Ferron, président du cabinet d'audit Fimecor. Durant ce laps de temps, il faudra probablement, comme Sylvain Voulfow, éplucher des dizaines de dossiers avant de trouver le bon. Ces derniers proviendront de sources variées, allant du CRA (cédants et repreneurs d'affaires), une association d'aide à la reprise bien connue dans le milieu, à des sociétés d'intermédiation spécialisées dans la mise en relation entre acheteurs et vendeurs. Les investisseurs les plus motivés chercheront aussi par eux-mêmes avec des bases de données d'entreprises comme Diane (Bureau van Dijk).

Une fois la cible repérée viendra le temps des premières discussions. Si un bon feeling

avec le cédant paraît être une condition évidente, cela ne suffira assurément pas. Une plongée dans les comptes s'imposera. Attention à l'interprétation des indicateurs ! Par exemple, un chiffre d'affaires qui stagne avec des frais importants signifie peut-être que le dirigeant vit grassement sans trop se préoccuper de l'avenir. Un peu de sang neuf à la direction et une gestion au cordeau pourront alors probablement faire repartir les affaires. Par contre, le même chiffre d'affaires qui stagne malgré de lourds investissements n'est pas bon signe. De même, une faible marge est peut-être simplement due à un approvisionnement mal maîtrisé par un professionnel peu aguerri. «Surveillez aussi les dettes en ce moment, recommande Véronique Ruch. Des délais de paiement aux fournisseurs trop rallongés, par exemple, et c'est l'image de marque de la société qui va en pâtir.» Bon courage après pour regagner la confiance de partenaires parfois essentiels dans la réussite du projet.

Prudence aussi du côté de la masse salariale. Si la moyenne d'âge est élevée, les départs à la retraite pourraient coûter cher à l'avenir. Enfin, dans la garantie de passif qui protège l'acheteur des mauvaises surprises découvertes sur le tard, il faudra penser à intégrer les risques liés à la pandémie. Ainsi, les activités partielles de longue durée accordées aux entreprises durant le Covid n'ont pas toujours été appliquées correctement. En cas de contrôle, la sanction peut faire mal.

En parallèle de ces discussions, les questions de gros sous vont aussi apparaître rapidement. De ce fait, dans les montages financiers créés pour reprendre les sociétés, les banques devenues frileuses exigent des apports personnels plus importants et apprécient aussi la diversification des sources de financement. Une astuce dans le cas de petites opérations ? Obtenir du cédant qu'il joue au banquier. C'est ce qu'a réussi Damien de Charry, lors de la reprise en avril dernier de Novex, une entreprise de négoce d'accessoires de beauté et d'hygiène comptant neuf salariés, dont la faible rentabilité aurait pu inquiéter un prêteur traditionnel. «J'ai obtenu du pré-cédent propriétaire qu'il me fasse un crédit obligatoire dont je rembourse les intérêts pendant quatre ans et le capital par la suite», détaille le nouveau patron. Celui-ci a financé le reste de l'achat en empruntant auprès de sa famille. Et voilà désormais cet ancien salarié de l'industrie pharmaceutique tout occupé à rationaliser le millier de références de son stock et à accélérer les ventes sur Internet. Malin.

**JEAN-BERNARD GALLOIS**



# FRANCHISE

## Parier sur un jeune réseau

S'appuyer sur l'expertise d'un partenaire ayant pignon sur rue tout en profitant de la fraîcheur d'une nouvelle enseigne a bien des avantages. A condition de savoir où on met les pieds.

**C**onnaissiez-vous les boulangeries-café Mamatte? Peu probable. Créée seulement en 2016, cette toute jeune enseigne ne dispose à ce jour que de cinq magasins dans la Somme et le Nord. Un sixième est annoncé en juin à Reims. Toutefois, celui-ci ne sera pas ouvert par le fondateur Maxime Lefebvre mais par Charlotte Blois. Jusqu'à récemment, cette jeune femme de 36 ans était pourtant directrice adjointe du centre commercial Westfield Forum des Halles à Paris. Ayant envie de se mettre à son compte, elle a opté pour signer un contrat de franchise et se lancer en représentant une société déjà existante. De là à choisir une marque aussi jeune? «Étant picarde, je la connaissais comme cliente à Amiens, et y avais même postulé une fois pour un job sans que cela aboutisse», précise-t-elle. Finalement, sa carrière va bien se poursuivre chez Mamatte mais pas comme employée!

À l'image de Charlotte Blois, nombre de salariés titillés par l'entrepreneuriat s'intéressent à la formule de la franchise. Pour s'en convaincre, il suffira d'aller faire un tour ce mois-ci au principal salon français du secteur, Franchise Expo, à Paris. Plus de 30 000 visiteurs sont attendus porte de Versailles du 16 au 18 mars pour découvrir des centaines de commerces ou de services cherchant des partenaires pour lier affaire. On ne s'en étonnera pas. Si le modèle séduit tant, c'est qu'il est jugé attrayant pour tout le monde. Contre le paie-

ment d'un droit d'entrée et de royalties, les salariés reconvertis peuvent démarrer en exploitant une marque ayant déjà pignon sur rue, tout en bénéficiant de l'aide et des conseils de son propriétaire, le franchiseur. Rassurant par les temps qui courent. Quant à ce dernier, il peut se développer plus vite avec l'argent des autres. Dans ces conditions, choisir aujourd'hui de nouveaux réseaux plutôt que des anciens présente plusieurs avantages indéniables.

### Une nouvelle vague d'enseignes prometteuses

D'abord, les premiers ont logiquement plus de chances de surfer sur les tendances de consommation actuelles. Quitte à se lancer, autant choisir une idée dans l'air du temps. Si Charlotte Blois a misé sur Mamatte, c'est qu'elle a apprécié ce commerce hybride, à la fois boulangerie et café, où on peut se sustenter toute la journée, mais aussi bruncher à volonté le week-end, confortablement installés dans des sofas. Les plats servis sur place se commandent par QR Code, les cakes sont découpés à la part comme à la maison et les croissants sucrés garnis à la demande, au caramel au beurre salé, au spéculoos ou à la cerise... Des concepts originaux de ce genre, il y en a d'ailleurs de plus en plus. «Après un passage à vide post-Covid, on note à nouveau une vague d'enseignes prometteuses», assure Sylvain Bartolomeu, dirigeant associé du cabinet de conseil Franchise Management. A noter qu'il n'y a pas dans le lot que des sociétés créées ex nihilo. Des réseaux étrangers

renommés testent aussi en ce moment le territoire français avec des sites en propre, avant éventuellement de se lancer plus tard, comme les restaurants québécois La Cage ou la chaîne américaine de poulet frit Popeyes. A suivre.

Outre un concept au goût du jour, les nouvelles chaînes offrent aussi l'intérêt de démarrer avec un territoire vierge à conquérir. Autrement dit, si vous faites partie des premiers signataires, vous pourrez choisir votre emplacement et ne pas vous voir refuser une ville sous prétexte qu'un magasin y est déjà implanté. «L'an dernier, avec mon associé, on voulait absolument rester sur Perpignan pour ouvrir une cave-bar à bières, explique Maxime Faisy, tout récent franchisé local de la chaîne My Beers. Les deux premiers du marché, V and B et Au fût et à mesure, avaient déjà des sites sur place. Cela a vite réglé le problème.» Autre avantage : si les affaires marchent bien, vous aurez l'occasion d'ouvrir d'autres boutiques dans des zones de chalandise avantageuses. «Après Mougins en 2018, je viens d'ouvrir dans l'une des rues les plus en vogue de Cannes, se réjouit Jean Brisse, l'un des tout premiers franchisés de la jeune chaîne de coffee shops Emilie and the Cool Kids. Une implantation de rêve.»

Enfin, tous les pionniers peuvent espérer tisser des liens particuliers avec leur franchiseur. Un peu comme les premiers salariés d'une start-up, c'est sur eux que cet entrepreneur va s'appuyer pour réussir et se développer. «Ils sont impliqués dès le départ de notre aventure, juge Erwan Estevan, cocréateur du nouveau réseau d'animaleries

## DIX NOUVEAUX FRANCHISEURS À DÉCOUVRIR

Franchise	Nombre de points de vente	Prévisions d'ouvertures en franchise en 2024	Nombre d'années de test (1)	Apport personnel (2)	Investissement global (2)	Droit d'entrée (3)	Redevance mensuelle (4)	CA moyen au bout de trois ans	Commentaire
<b>CLÉMENCE &amp; ANTONIN</b>	4 en propre, 1 en franchise	4 à 5	9	40 000 €	80 000 €	30 000 €	6% du CA	400 000 €	Ce livreur de repas à domicile pour les seniors dispose de sa propre cuisine centrale.
<b>DO&amp;KA</b>	1 en propre, 3 en franchise	6 à 10	6	100 000 € minimum	300 000 à 350 000 €	17 000 €	6% du CA	supérieur à 1 M€	Implantés en zone commerciale, ces magasins d'animalerie misent sur le conseil.
<b>EMILIE AND THE COOL KIDS</b>	4 en propre, 23 en franchise	14	6	50 000 €	250 000 €	23 000 €	6% du CA	370 000 €	Dans ces coffee-shops aménagés comme un appartement, tout est fait maison.
<b>KARAFUN</b>	3 en propre, 0 en franchise	3	7	400 000 à 500 000 €	1,3 à 1,5 M€	35 000 €	9% du CA	900 000 € à 1,3 M€	Service high-tech innovant proposé par ces bars karaoké. L'Ebitda visé est de 40%.
<b>LA BRIGADE</b>	8 en propre, 0 en franchise	4	7	150 000 ou 300 000 €	450 000 ou 900 000 €	30 000 €	6,5% du CA	1 M€ ou 2 M€	Deux formats sont prévus pour ces restos de street-food réputés pour leur viande.
<b>LA ROMAINVILLE</b>	37 en propre, 0 en franchise	3	75	65 000 €	220 000 €	15 000 €	5% du CA	500 000 €	Longtemps succursaliste, la seule chaîne 100% pâtisserie s'ouvre enfin à la franchise.
<b>MAMATTE</b>	5 en propre, 3 en franchise	2	8	200 000 à 250 000 €	800 000 à 900 000 €	40 000 €	6,5% du CA	1,8 M€	Concept de boulangerie où on peut se restaurer dans la journée et bruncher le week-end.
<b>MY BEERS</b>	4 en propre, 36 en franchise	15	1	100 000 à 150 000 €	450 000 à 550 000 €	35 000 €	3% du CA	950 000 à 1,2 M€	36 sites sur 40 de ce réseau de caves-bars à bières qui ont une offre de repas sont profitables.
<b>NATURASWIM</b>	1 en propre, 3 en franchise	2	18	20 000 €	40 000 €	15 000 €	8% du CA	600 000 €	Grâce à un procédé de fabrication exclusif, le pisciniste propose des bassins personnalisables.
<b>PÉRÉNIA</b>	3 en propre, 3 en franchise	5	6	30 000 €	110 000 €	30 000 €	5% progressif du CA	700 000 €	Cette enseigne d'aménagement d'extérieur aide au financement de l'achat du gros matériel.

Données financières hors taxes. (1) Durée entre l'ouverture du premier magasin pilote et le lancement en franchise. (2) Hors droit au bail. (3) Avec la formation. (4) Avec la communication.

Do&Ka. De ce fait, ils auront toujours une relation particulière avec nous.» Voilà une différence de taille avec les chaînes de plusieurs centaines de membres, où l'on n'est qu'un numéro parmi d'autres. Autant un gros réseau structuré sera, par exemple, intraitable sur le respect du concept par ses différents franchisés, autant un tout jeune pourra éventuellement faire preuve au départ d'un peu de souplesse dans les règles de fonctionnement. «On avait un local avec un jardin central qui ne correspondait pas vraiment à l'aménagement prévu par Laurent Neuville, le créateur de My Beers, détaille Maxime Faisy. En plus, on ne pouvait pas mettre d'enseigne de couleur comme sa charte graphique le prévoyait, mais c'est passé quand même.» De son côté, Jean Brisse n'hésite pas à discuter

avec Céline Molière, la fondatrice d'Emilie and the Cool Kids, quand des points internes le dérangent. Dernier avantage : certains réseaux peuvent accepter d'accorder des conditions préférentielles sur les droits d'entrée aux premiers candidats.

Vous voilà convaincu ? Le plus dur commence. On s'en doute, toutes les nouvelles idées ne se valent pas. «Trop de franchisés, pas toujours bien intentionnés, se lancent sans concept rentable ni contrat commercial correctement rédigé», regrette l'avocate spécialisée Charlotte Bellet, du cabinet BMGB. La sélection sera d'autant plus exigeante que les réseaux visés n'ont logiquement pas la même notoriété qu'une chaîne bien établie. Le client ne viendra pas uniquement grâce au nom inscrit au-dessus de l'entrée. Dans le ta-

bleau ci-dessus, vous trouverez une liste de jeunes réseaux qui s'affichent avec sérieux. Elle n'a évidemment rien d'exhaustif. La première question à se poser est de savoir si le concept proposé a assez de potentiel pour tenir dans le temps, ne serait-ce que la durée d'un contrat type, autour de sept ans. Naturellement, tout franchisé crédible devra avoir prouvé la viabilité de son idée dans au moins un (si ce n'est deux) magasin en propre, même s'il n'y a pas d'obligation légale sur le sujet. Seulement, cette réussite ne suffira pas à signer les yeux fermés. L'idée peut-elle en effet être reprise partout avec la même pertinence ? Une fois passé l'effet waouh de la nouveauté, les ventes seront-elles toujours au rendez-vous ? Attention aux phénomènes de mode. Ce n'est pas parce ➔



## Fuyez les hâbleurs promettant des ouvertures à la pelle chaque année

→ que, tout à coup, de nombreuses boutiques ouvrent pour en profiter que cela va marcher partout et longtemps. Très en vogue il y a peu, les réseaux de cigarettes électroniques ou de CBD (cannabis autorisé) se font plus discrets aujourd'hui. «Gare aussi aux idées originales qui risquent de faire plus de buzz que de business», poursuit Charlotte Bellet. Voyez La Queuetterie, dont les pancakes en forme de sexes masculin et féminin ont fait la joie des médias depuis le lancement officiel en 2020. Pas sûr que de nombreux magasins puissent ouvrir aisément en dehors des très grandes agglomérations et que même les clients amateurs s'y précipitent tous les jours ou en offrent régulièrement à leurs amis. En mai dernier, un an seulement après son ouverture, la boutique de Dijon avait déjà mis la clé sous la porte. Celle d'Angers aura, elle, tenu deux années, engluée dans des polémiques avec son voisinage, avant de subir le même sort.

Question potentiel, on parierait d'avantage sur les bars à karaoké, en plein boom et à la clientèle sans doute plus vaste. Seulement, une nouvelle interrogation se

pose alors : est-il vraiment utile de payer des redevances pour une activité que l'on pourrait réaliser soi-même ? Autrement dit, la valeur ajoutée promise en matière de technologie et de savoir-faire et détaillée dans un manuel opératoire vaut-elle le prix demandé ? «Notre société qui produit des bandes audio pour les musiciens est propriétaire de 70 000 chansons dont les droits ont été rachetés et qui ont été réenregistrées pour un play-back de qualité, détaille Nadège Wendling, directrice de la franchise KaraFun, dont le réseau de bars à karaoké doit bientôt être lancé. Chaque site possèdera des box privatifs pouvant accueillir jusqu'à 15 personnes avec ambiances personnalisables selon les morceaux choisis.» Bref, on est loin du karaoké à la papa avec une enceinte qui grésille...

A ce stade des négociations, il sera temps de se pencher sur le document d'information précontractuel (DIP) que le franchiseur doit obligatoirement fournir et qui est censé éclairer les candidats sur son expérience, la force et la rentabilité de son concept. «La qualité des données fournies peut hélas laisser à désirer si le franchiseur est néo-

phyte ou imprévoyant», souligne Sylvain Bartolomeu. Il ne faudra pas hésiter à réclamer plus que ce que la loi prévoit. Par exemple, les chiffres d'affaires et les résultats de chaque magasin et non pas uniquement ceux de la holding. Contrairement à un réseau ancien, le manque de recul historique sera forcément un handicap pour jauger le dossier. «N'hésitez pas à poser des questions très concrètes sur ce qui est prévu, sans vous contenter de vagues promesses», conseille notre expert. Comment le droit d'entrée a-t-il été calculé alors que le réseau est nouveau ? Quelles sont les mesures prévues pour le structurer et assurer l'accompagnement, la formation ou les instances internes de dialogue ? Qu'est-il envisagé pour faire évoluer le concept ? Dans ces discussions, une règle d'or s'impose : fuyez les hâbleurs promettant des ouvertures à la pelle chaque année mais restant vagues sur le reste. Et préférez les franchiseurs qui jouent la transparence. Président de Clémence & Antonin, un réseau de livraison de repas à domicile pour les seniors, Stéphane Omer reconnaît volontiers avoir commis des erreurs de jeunesse quand il a échafaudé son concept : «J'avais prévu au départ un contrat un peu long, avec un système de licence de marque moins protecteur pour les franchisés et des zones de chalandise par département trop déséquilibrées.» Tout a été remis au carré avec un vrai contrat de franchise net et précis. Cela donnerait presque envie de signer.

**BRUNO DECLAIRIEUX**



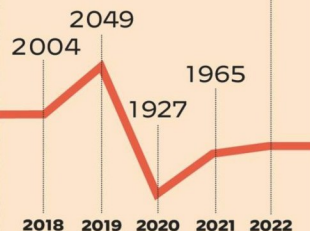
FRANCHISE EXPO PARIS

Du 16 au 18 mars, les visiteurs vont affluer au salon Franchise Expo, à Paris.

### Un rebond de créativité après la pandémie

**1972**

Nombre de réseaux de franchise.  
Source : Fédération française de la franchise.



# CONSULTING

## Oser l'indépendance sans (trop) de risques

Intérim, management de transition, collectifs...

Les dispositifs qui facilitent la vie des cadres souhaitant se libérer du salariat ne manquent pas. Tour d'horizon.

**C'**est le Covid qui a amené Angélique Ghysels à s'interroger sur sa carrière d'experte-comptable. «Salariée dans un cabinet, j'aspirais à plus de liberté dans la gestion de mon temps et le choix de mes clients. Mon conjoint, entrepreneur, m'a encouragée à sauter le pas», se souvient-elle. En juillet 2020, après une rupture conventionnelle, elle s'installe donc à son compte en indépendante. Et elle ne le regrette pas du tout! «J'ai réussi à multiplier mes revenus par trois en passant par une plateforme de mise en relation entre free-lances et entreprises clientes.»

Angélique est loin d'être un cas isolé. Fin 2022, l'Urssaf dénombrait 4,3 millions de travailleurs indépendants, soit une hausse de 5,9% en un an. «Ces cadres aspirent à plus de liberté et veulent être leur propre patron», constate Gilbert Cette, professeur à Neoma Business School. Déçus du salariat, en quête d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle, tous espèrent trouver dans un statut d'indépendant l'occasion de se réaliser en dehors des chemins balisés de l'entreprise. Certains, entre deux postes suite à un licenciement ou un départ négocié, y viennent aussi de façon contrainte. Reste que, de l'idée à la réalité, il y a une marge. «Être un excellent salarié ne fait pas nécessairement de vous un très bon indépendant», prévient Isabelle d'Humières, dirigeante du cabinet de coaching Cap9. Expertise technique et expérience font

partie des prérequis pour réussir dans cette voie, mais ils ne sont pas toujours suffisants. Encore faut-il être capable de structurer son offre commerciale, de montrer des capacités d'adaptation et de faire preuve d'intelligence relationnelle pour entretenir son réseau de prospects et de clients. Heureusement, différents dispositifs permettent d'amortir le grand saut.



*“J'aspirais à plus de liberté dans la gestion de mon temps et le choix de mes clients”*

**Angélique Ghysels,**  
experte-comptable indépendante

### L'intérim, pour élargir sa palette de compétences

Selon Prism'emploi, organisation patronale du travail temporaire, on compte environ 40 000 cadres en intérim en France. Ils ou elles passent par les gros cabinets de recrutement ou, bien sûr, par les grands noms du travail temporaire, qui disposent de fichiers cadres. Commerciaux, financiers, ingénieurs... ces experts signent alors des contrats de travail temporaires, voire des CDI intérimaires dans le cas des entreprises de travail temporaire. Après son alternance, Amel Soussi-Zenati disposait d'une promesse d'embauche chez un constructeur auto. Mais une réorganisation interne bloque son recrutement. Faute de mieux, elle passe par la case intérim... et y prend goût. «Cette façon de travailler me permet de tester des environnements de travail et des secteurs d'activité différents. A chaque nouvelle mission, de six mois minimum, j'enregistre de l'expérience et de nouvelles compétences. J'accrois mon employabilité. Actuellement chez Klépierre, je fais du contrôle de gestion opérationnel mais aussi de la définition de budget, des clôtures de comptes... Un CDI m'aurait scotchée à un seul poste», raconte Amel, qui se voit bien continuer ainsi encore deux ans. La précarité? Même pas peur! «En fin de mission, le cabinet (Walters People, NDLR) m'en retrouve une autre! En matière de rémunération, je me situe dans la moyenne du marché. En fin de mission, je touche 10% d'indemnités de fin de contrat et 10% au titre des congés payés», précise-t-elle. En tant qu'intérimaire, elle bénéficie aussi ➔

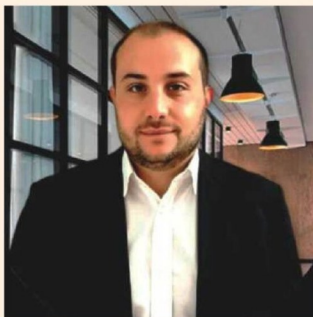


# Les collectifs fédèrent des communautés où l'entraide est de mise

➔ de la mutuelle de la branche, de la prévoyance... Pour elle, l'intérim est un gage d'indépendance maîtrisée. Pour réussir dans cette voie, mieux vaut néanmoins être adaptable et réactif, mais aussi ne pas être stressé par un éventuel manque de visibilité. «Lorsque je remplace quelqu'un, la mission est renouvelée tous les deux mois. Mais si la personne revient, la mission peut s'arrêter à tout moment», témoigne Sabine Basse-Mendy, assistante de direction intérimaire dans un groupe bancaire. Pour assurer ses arrières, avant chaque fin de mission, elle récupère systématiquement des lettres de recommandation de ses managers. Ses prochains employeurs ne manquent jamais de la demander au cabinet d'intérim par lequel elle passe.

## Le management de transition, pour les experts

A plus haut niveau, le management de transition est aussi un amortisseur appréciable pour les candidats à l'indépendance. Devenir manager de transition, c'est accepter des missions de sept à neuf mois en entreprise dans le cadre d'un remplacement, pour redresser un chiffre d'affaires ou en renfort sur un projet de transformation. Un marché en plein boom, selon France Transition, qui fédère les cabinets spécialisés dans le secteur : 750 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2023, contre 440 en 2019, soit une croissance de... 70%, pour environ 30 000 managers concernés par ce type d'activité. Essentiellement des cadres seniors dotés d'une expertise et d'une expérience éprouvées. Passer par un cabinet de management de transition permet de s'affranchir de toute démarche commerciale, les missions étant proposées directement par le cabinet. Évidemment, cela a un coût. Un manager de transition avec un taux journalier moyen (TJM) de 1 200-1 300 euros empoche les deux tiers de cette somme, le tiers restant revient au cabinet.



*“Le portage salarial me donne droit au chômage entre deux missions”*

**Alexandre Kebritzian,**  
expert en ingénierie immobilière

Côté rémunération, deux options sont possibles. Soit le manager dispose d'un statut d'entrepreneur individuel et refacture les honoraires de sa mission au cabinet de transition. Soit il fait appel aux services d'une société de portage qui, moyennant une commission, «transforme» en salaire les honoraires de la mission. L'avantage : la cotisation au régime général de la Sécurité sociale, au régime de retraite, et le renouvellement de ses droits à l'assurance chômage. «Le portage salarial est la solution la moins risquée, mais aussi la plus chère pour prendre son indépendance. Pour transformer le TJM en salaire, les sociétés de portage prélèvent entre 5 et 30% du montant facturé», précise Emilien Pecoul, fondateur et CEO de Superindépend.fr, un site qui accompagne les autoentrepreneurs. En cas de rémunération variable, par exemple en fonction des objectifs de la mission, la société de portage verse un salaire fixe et constitue une «cagnotte», reversée sous forme de prime, soit en fin d'année, soit par trimestre. Avant d'adhérer à une telle société, mieux vaut donc vérifier la durée de blocage de ces fonds.

En signant sa première mission de manager de transition avec le cabinet Valtus, Alexandre Kebritzian, expert en ingénierie immobilière, a opté pour le portage salarial. «Quand je suis entre deux missions, ce système me donne droit au chômage»,

témoigne-t-il. Une réelle sécurité, car si un manager de transition gagne plus en moyenne qu'un salarié de niveau équivalent, il n'est pas assuré de travailler toute l'année. «Les plus aguerris effectuent neuf à onze mois de mission dans l'année, contre six pour les moins expérimentés», constate Dominique Podesta, partner au sein du cabinet Louis Dupont, spécialiste du secteur.

Rien n'interdit de travailler avec plusieurs cabinets en parallèle pour optimiser ses chances de décrocher une mission. Mais le nombre et la durée de vos contrats ne sont pas garantis : les cabinets de transition ont beau afficher d'importantes équipes de managers disponibles, seule une partie d'entre eux sont réellement actifs. «En France, nous travaillons régulièrement avec 600 managers parmi les 3 000 que compte notre vivier. Nous capitalisons sur leur expérience pour les fidéliser. Un mois avant la fin d'un contrat, par exemple, nous cherchons une nouvelle mission à leur proposer», explique Karina Sebt, directrice de la division management de transition de Robert Walters. Certains managers très demandés peuvent s'offrir le luxe de décliner : «J'ai récemment refusé une mission trop éloignée de mon domicile et une autre avec un TJM trop faible. Mais mieux vaut savoir que, dans ce métier, à moins d'avoir un important réseau, donc dix à quinze ans d'expérience, on enchaîne rarement les contrats», constate Alexandre Kebritzian. Pour atténuer le choc des périodes d'interruption, ce quadragénaire met systématiquement de côté une part de ses honoraires.

## L'intermédiation, pour simplifier le commercial

Experts de leur sujet mais pas forcément bons commerciaux, de plus en plus d'indépendants font appel aux services de plateformes d'intermédiation comme Malt, LeHibou ou Freelance.com. Le principe est simple : les free-lances s'inscrivent et rédigent un profil en ligne, et les entreprises clientes font leur marché. Soit en entrant en contact direct avec les CV qu'elles ont repérés. Soit en faisant appel à l'expertise de la plateforme qui présélectionne des candidats potentiels et propose une liste restreinte aux clients. Plus ces plateformes présentent un profil généraliste, plus leurs communautés sont nombreuses. La plus importante, Malt, compte 415 000 free-lances. LeHibou, plutôt spécialisé dans la tech et l'IT, recense 82 000 profils et le site Freelance.com, 45 000. L'intérêt pour un indépendant est d'abord de gagner en

visibilité dans son domaine. «Les plus demandés affichent des profils exhaustifs avec leur métier, leurs sous-métiers et de nombreux tags précisant leurs expertises, le tout mis à jour régulièrement. Ce sont également ceux qui sont les mieux notés par leurs précédents clients», explique Camille Maillard, directrice de la communauté de free-lances chez Malt. Autre avantage de ces plateformes : la rémunération sécurisée. Sur Malt, l'option «garantie de paiement» assure à l'indépendant un règlement de sa prestation en dix jours. Sur LeHibou, les consultants facturent leurs prestations à la plateforme. «Ils sont payés à trente jours. Les clients ont, eux, entre trente et soixante jours pour nous régler», précise Audrey Dufrenne, DRH de l'entreprise. Enfin, via ces plateformes, les free-lances sont aussi invités à des événements en ligne ou en présentiel (formations, webinaires, afterworks...) afin de rompre leur isolement, parfois pesant. Dans ses nouveaux bureaux parisiens, Malt leur réserve gratuitement 25 places dans un espace de coworking. Quant au coût de ces services, il est variable. Chez Malt, la commission ponctionnée sur les honoraires des adhérents est dégressive, de 10 à 5% selon l'ancienneté et la récurrence des missions chez un client. Chez LeHibou ou Freelance.com,

en revanche, les commissions sont à la charge des entreprises clientes : les free-lances ne paient rien.

### Les collectifs, pour se sentir moins seul

Rompre l'isolement et centraliser les demandes clients, c'est également le leitmotiv des collectifs de free-lances, avec une touche de solidarité en plus. Organisés par thématiques, ils fédèrent des communautés à plus petite échelle où l'entraide est de mise. Trente membres pour Away We go (tourisme), 200 chez Digital Village... Chez Away We Go, on sélectionne les profils des adhérents afin de limiter la concurrence entre des métiers trop proches. L'adhésion annuelle à l'association est de 50 euros et aucune commission n'est prélevée. Au contraire, si un membre apporte du business, il encaisse 5% du montant de la mission. En règle générale, ce sont les entreprises clientes qui contactent le collectif. A charge pour les membres de tomber d'accord entre eux et de sélectionner les meilleurs profils pour le projet. «Si deux personnes sont en concurrence, on en discute, on ne casse pas les prix. On arbitre ou on partage la mission», explique Olivier Charmes, cofondateur et président d'Away We Go. Théo Garcin, membre depuis deux ans et consultant spécialisé en

marketing de contenu, s'est ainsi vu proposer une mission par un autre membre trop occupé. «Aujourd'hui, je lui renvoie la balle en le faisant bosser régulièrement comme rédacteur sur mes prestations», illustre-t-il. Le jeune homme, dont 80% du revenu est généré par le collectif, apprécie également la qualité du réseau de chaque adhérent. Et surtout leur aptitude à le partager. Chez Digital Village, spécialiste des métiers du digital, les 200 free-lances louent un bureau dans l'un des sept espaces de coworking gérés par le groupe, pour 250 euros par mois. «Pour devenir "villageois" à part entière et bénéficier des services du collectif - accès aux missions, outils... -, il faut avoir réalisé avec succès trois projets avec Digital Village», souligne Bertrand Moine, cofondateur. Le groupe reçoit les demandes de mission des entreprises clientes et sollicite un ou plusieurs free-lances pour le projet. «Si nous vendons un site Internet 1 000 euros, 5% reviennent au collectif et 95% au free-lance. Si l'affaire est apportée par l'un des membres, il empoche 10% de commission», précise Bertrand Moine. Un système qui encourage chacun à rentrer du business, pour toucher sa part, bien sûr, mais aussi renforcer la puissance du collectif. Un cercle vertueux!

**SYLVIE RATIER**

## À CHAQUE FORMULE SES AVANTAGES ET SES INCONVÉNIENTS

Statut	Principe	Populations concernées	Coût	Les plus et les moins
<b>ENTREPRISE INDIVIDUELLE OU SOCIÉTÉ</b>	Vous êtes patron de votre microentreprise (EI, EURL...) ou de votre société (SAS, Sasu...).	Tous profils et secteurs. Une expérience minimale reste nécessaire pour faire sa place.	En fonction du statut juridique. La formule la moins chère est la microentreprise.	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ En microentreprise, en cas de chiffre d'affaires nul, vous ne payez aucune charge.</li> <li>+ Mais, en microentreprise, pas de déduction des frais professionnels.</li> </ul>
<b>INTÉRIM CADRES</b> (Manpower, Adecco, Up Skills...).	Signature d'un contrat de travail temporaire ou d'un CDI intérimaire avec une entreprise de travail temporaire.	Cadres et cadres intermédiaires. Possible tout au long d'une carrière.	Gratuit! En fin de contrat, vous touchez 10% de prime de précarité.	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Vous êtes libre d'accepter ou non les missions proposées tout en restant salarié.</li> <li>+ Idéal pour tester des entreprises et des secteurs d'activité différents.</li> </ul>
<b>MANAGEMENT DE TRANSITION</b> (Wayden, Louis Dupont, Valtus, Robert Walters, X-PM...).	Missions de haut vol proposées par un cabinet spécialisé. Le manager peut facturer au cabinet ou choisir le portage salarial.	Cadres supérieurs ou dirigeants avec 10 à 15 ans d'expérience minimum. Gestion de crise, redressement, réorganisation.	En société, le cabinet prélève 30% des honoraires bruts. En portage, de 5 à 30% du net est prélevé.	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Le cabinet trouve les missions pour vous.</li> <li>+ Pas de garantie de travailler toute l'année. Mieux vaut anticiper les périodes sans revenus.</li> </ul>
<b>PLATEFORME D'INTERMÉDIATION</b> (Malt, Crème de la crème, LeHibou, Freelance.com...).	Mise en relation directe entre entreprises et free-lances ou présélection par la plateforme des profils proposés à l'entreprise.	Informatique, IT, marketing, communication, RH, finance, comptabilité...	Certaines plateformes prélèvent une commission de 5 à 10% sur les honoraires générés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Pas besoin de prospection commerciale.</li> <li>+ Garantie de paiement assurée par la plateforme.</li> <li>- Il n'est pas toujours facile de se démarquer parmi les membres!</li> </ul>
<b>COLLECTIF DE FREE-LANCES</b> (Away We Go, Digital Village, Lookoom, Freelances de l'événementiel...).	Regroupement de free-lances par métiers ou secteurs, en association ou en entreprise.	Tech, marketing, communication, production de contenus... Une expertise secteur (tourisme, mode, data...) est un plus.	Adhésion annuelle pour les associations. Parfois, une commission est prélevée. Bonus aux apporteurs d'affaires.	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Excellent moyen de rompre l'isolement.</li> <li>+ Travail en réseau, parfois locaux partagés.</li> <li>+ L'entraide est de règle (mise en commun de clientèle, contacts, etc.).</li> </ul>



# ARTISANAT

## Réussir dans un métier manuel

Passer du bureau à l'établi en se mettant à son compte n'a rien d'un long fleuve tranquille. Mais les anciens cadres ne manquent pas d'atouts pour transformer l'essai.

**D**es robinets qui fuient, il y en aura toujours », s'exclame Maxime Fleau, plombier chauffagiste à Baziège, près de Toulouse. Cet ancien ingénieur commercial dans l'aéronautique sillonne depuis deux ans la Haute-Garonne au volant de sa camionnette au logo de sa boîte, Plomberie Confort. Ses revenus ? 2300 euros net par mois, plus les dividendes de son entreprise et le revenu foncier de son atelier. « C'est un tiers de moins que mon ancien salaire de cadre, mais j'ai la satisfaction de voir le résultat de mon travail et d'organiser mes journées plus librement qu'avant ! »

Comme Maxime, 37% des cadres rêvent de se lancer dans l'artisanat, selon une enquête OpinionWay pour L'atelier des Chefs, une école qui forme en distanciel des CAP. « On estime à 10% la part de cadres en reconversion parmi les créateurs d'entreprises artisanales », souligne Joël Fourny, président de la CMA (chambre des métiers et de l'artisanat) France. Et la bonne santé du secteur ne se dément pas, avec 250 000 créations en 2022, un chiffre en hausse de 7%. « Les besoins sont loin d'être couverts dans l'économie de proximité comme les commerces de bouche, l'esthétique, le BTP ou la mécanique », souligne Catherine Elie, directrice des études de l'Institut supérieur des métiers (ISM). Les cadres en reconversion sont plutôt bien armés pour réussir : « Ils disposent de ressources financières plus élevées et possèdent souvent une appétence pour la gestion, indispensable pour

développer sa boîte », souligne Antoine Dain, enseignant-chercheur à l'université Paris Cité, qui a soutenu sa thèse en 2023 sur les néo-artisans dans le BTP et les métiers de bouche. C'est donc peut-être le moment de lancer votre petite entreprise ! Mais attention : entre les coûts de départ et les aléas d'une activité en démarrage, préparez-vous à un parcours du combattant.

### Les formations sont souvent financées par les régions ou par votre ancienne entreprise

« Je bosse de 60 à 70 heures par semaine. Dès qu'on se lance, il faut que ça tourne. Sinon, impossible de faire face aux charges », raconte Maxime Fleau. Entre l'achat à crédit d'une camionnette, l'outillage et les supports de communication, son investissement de départ s'élève à 40 000 euros. Sans compter les frais liés au fonctionnement de l'entreprise. « En Sasu (société par action simplifiée unipersonnelle), c'est 80% de charges sur les salaires. J'envisage de passer en SARL pour les alléger et embaucher un apprenti », illustre-t-il. Selon l'ISM, les entreprises créées en SARL dégagent un revenu moyen annuel de 26 000 euros, contre... 6800 pour les artisans autoentrepreneurs. Mais l'investissement requis au démarrage est aussi plus élevé, en particulier s'il faut financer un pas-de-porte ou un local professionnel.

Des solutions existent cependant pour limiter cette mise de départ. Gaëtan Sapède, ex-directeur de projet en informatique, a ainsi créé Bonheur & Papilles, une entreprise de cuisine à domicile, près de Clermont-

Ferrand, en autoentrepreneur. Grâce à son compte personnel de formation, il a passé son CAP cuisine en distanciel à L'atelier des Chefs pour 2500 euros, contre 10 000 à 15 000 euros dans un centre de formation pour adultes comme les Greta. Ces formations sont la plupart du temps prises en charge par les régions ou par votre ancienne entreprise. « Pour l'instant, je réinvestis tout pour acheter du matériel et des services de table. Cela représente plusieurs milliers d'euros, mais rien de comparable avec l'ouverture d'un restaurant », poursuit Gaëtan. Lucille Boulas, créatrice de l'atelier de céramique Terre & Miel à Margès, dans la Drôme, après un burn-out dans son job de responsable informatique hospitalière, s'est, elle, rapprochée d'une coopérative : « Il y a beaucoup de céramistes dans la région et c'est plutôt une chance, dit-elle. On partage le matériel et les espaces de vente. J'ai aussi acheté six tours d'occasion, à 1 000 euros pièce, pour équiper les ateliers pédagogiques qui constituent l'essentiel de mon revenu. » Maman depuis peu, la jeune femme travaille à mi-temps pour 700 euros par mois plus une prime d'activité de 200 euros. « Mon mode de vie a changé. J'ai un potager, je vais moins au ciné... Et je reprends à temps plein bientôt ! »

Dans l'ébénisterie aussi, où le coût des machines-outils grimpe vite à 50 000 euros, « des ateliers partagés, comme ICI Montreuil, en Seine-Saint-Denis, se créent un peu partout, qui permettent de limiter les frais », souligne Lucie Teneur, responsable des reconversions au CFA La Bonne Graine. Dans ce métier, ce ne sont pas les débouchés qui



**Maxime Fleau** a quitté l'aéronautique pour devenir plombier chauffagiste à Baziège (31). Sans aucun regret, même s'il travaille plus pour gagner moins.

manquent, mais la technicité. Même après le CAP, il faut des années pour se former». Maxime Fleau, quant à lui, a bénéficié du dispositif démission-reconversion proposé par Pôle emploi en touchant le chômage pendant vingt-quatre mois sans se verser de salaire. «Un tremplin indispensable pour trouver sereinement ses premiers clients, consolider la trésorerie et construire un réseau de partenaires auprès des fournisseurs et maîtres d'œuvre.» Et prendre le temps de compléter sa formation : «C'est en passant des certifications, comme le label RGE (reconnu garant de l'environnement), qu'on gagne de nouveaux marchés, en climatisation et en rénovation énergétique», assure-t-il. Mordu d'informatique, Gaëtan Sapède compte, lui, sur les réseaux sociaux pour se faire un nom : «J'ai suivi une formation en marketing numérique pour améliorer le référencement de mon site et je suis hyperactif sur Instagram. Via les réseaux, je réalise trois prestations par semaine pour 10 à 50 convives, à 70 euros par personne.» Le temps de stabiliser son chiffre d'affaires, il a gardé une activité de free-lance en informatique pour compléter son revenu.

Sur la cinquantaine de néo-artisans rencontrés par Antoine Dain, seuls 10% sont revenus au salariat. «Leur renoncement n'est pas lié au salaire ou à une faillite, souligne le sociologue, mais à la pénibilité du métier et à un sentiment de déception après quelques années.» Tel ce violoniste devenu électricien qui manquait d'affinités avec ses nouveaux collègues... Maxime, lui, ne se pose pas la question : «Je retrouve un environnement technique qui me manquait dans mon ancienne vie. Perso, je m'éclate!»

**ANDRÉ MORA**

## CINQ MÉTIERS ACCESSIBLES EN RECONVERSION

Métier (Statuts possibles)	Coût de la formation	Investissement moyen	Revenu net à attendre	Commentaire
<b>CHEF À DOMICILE</b> (Autoentrepreneur ou entreprise individuelle)	De <b>2500 €</b> (distanciel, éligible au CPF <sup>(1)</sup> ) à <b>15000 €</b> (aides régionales, France Travail <sup>(2)</sup> )	De <b>2600 à 3000 €</b> (caisson isotherme, ustensiles, services de table, site) + véhicule	De <b>2000 à 2500 €</b>	Une activité qui gagne du terrain, mais distinguez-vous avec des spécialités (végan, exotique...), et soignez votre com et votre réseau pour gagner en visibilité.
<b>BOULANGER</b> (Société: SA, Sasu ou EURL)	De <b>2900 €</b> (distanciel éligible au CPF) à <b>15000 €</b>	De <b>100000 à 1 M€</b> (Paris centre) pour le pas-de-porte. Apport personnel de 10% minimum	De <b>1500 à 3000 €</b>	Travaillez vos pains spéciaux pour renouveler votre clientèle (formations complémentaires). Les contraintes: horaires décalés, travail le week-end.
<b>PLOMBIER CHAUFFAGISTE</b> (Société: EURL, SARL, Sasu...)	<b>2600 €</b> (distanciel) ou <b>15000 €</b> (présentiel), pour 1150 heures dont 75% pratique, et 6 semaines de stage	<b>40000 €</b> (camion et outillage), <b>1300 €</b> (site Internet et supports de communication)	De <b>2500 à 4000 €</b>	Clientèle durable si contrats d'entretien (chaudières), mais des formations requises (pompes à chaleur...) et des frais administratifs pour obtenir le label RGE <sup>(3)</sup> .
<b>ÉBÉNISTE</b> (Autoentrepreneur ou société unipersonnelle <sup>(4)</sup> )	<b>13000 €</b> (présentiel), 539 heures, stages non obligatoires	<b>50000 €</b> (machines-outils), possibilité de partager un atelier	<b>1500 €</b>	Visez les marchés de niche (restauration, design, dorure...) et soyez patient: il faut des années pour être un «bon» ébéniste...
<b>FROMAGER</b> (Société: SARL, Sasu)	CAP non obligatoire. L'Ecole française du fromage propose une formation de 105 heures au prix de <b>2000 €</b>	De <b>70000 à 200000 €</b> (pas-de-porte, matériel, chambre froide...)	De <b>2500 à 3000 €</b>	L'avantage de la trésorerie: les clients paient tout de suite, vous réglez les fournisseurs à 30 jours. Les inconvénients: travail le week-end et la gestion de produits frais.

(1) Compte personnel de formation (2) Dispositif démission reconversion (3) Reconnu garant de l'environnement (4) EURL, Sasu.



# FORMATIONS

## Confronter son idée à la réalité

Pragmatiques et complets, les programmes dédiés à l'entrepreneuriat permettent d'affiner son projet. Et aussi de bénéficier de précieux réseaux d'anciens.

**P**our Kenza Bouhejba, jusqu'à il y a un an, c'était un «non» ferme ! Hors de question, pour cette jeune créatrice d'entreprise, de poursuivre ses études dans une école de commerce. Et encore moins de suivre un des parcours dédiés à l'entrepreneuriat que proposent ces établissements. A ceux qui lui vantaient ces programmes, elle rétorquait qu'elle préférerait «investir autrement». Il faut dire que quelques années plus tôt, à son entrée à l'université, Kenza avait lancé une marque de sacs à main. Inimaginable pour elle, donc, de dépenser un centime ailleurs que dans sa structure. Mais ceux de ses amis qui ont suivi de telles formations en déroulent les avantages : accès à des investisseurs, accompagnement de professionnels pour l'élaboration du business plan, outils de pointe pour les études de marché... Celle qui «a toujours eu la fibre d'entreprendre» finit par se laisser convaincre. Et opte pour le master *Innovater et Entreprendre* de l'ESCP.

Apprendre à créer son entreprise ? Même si l'image du jeune génie démarquant son business seul dans un garage reste tenace, on ne compte plus, depuis une vingtaine d'années, les formations proposées dans ce domaine. Leur discours auprès des candidats est rodé, comme c'est le cas du master de l'ESCP : «Former des entrepreneurs capables de créer des entreprises de toute taille, dans tout secteur et sur tout territoire.» Sans oublier cet argument choc : «De 70 à 80% des étudiants sortent de ce

cursus en ayant créé une boîte.» Tentant en effet, mais il est n'est pas toujours facile de faire le tri : lorsqu'on se tourne vers France Travail (ex-Pôle emploi), c'est plus de 138 formations consacrées à la création d'entreprise qui sont recensées.

On en trouve pour tous les niveaux et tous les âges. Mais aussi pour toutes les bourses... Depuis les chambres de commerce et d'industrie, qui proposent des stages «Cinq jours pour entreprendre» à seulement 690 euros, jusqu'aux associations d'entrepreneurs qui accompagnent parfois bénévolement des projets, en passant par les établissements les plus prestigieux qui, comme le montre notre comparatif, facturent plusieurs dizaines de milliers d'euros leurs cours sur un à deux ans.

### «Tu te rends vite compte si tu es capable d'endurer les échecs»

Mais à quoi peuvent concrètement servir ces masters en entrepreneuriat, qui visent en priorité les étudiants désireux de créer leur start-up ? Tout d'abord à confronter à la réalité leur projet, souvent rapidement présenté à l'oral d'admission. Ainsi, Kenza a finalement abandonné son entreprise de sacs à main. «En écoutant les conseils de professionnels, j'ai assez vite compris que j'étais sans doute plus intéressée par le secteur de la restauration», explique-t-elle.

Pour arriver à ce genre de prise de conscience, l'accent est aussi mis sur les cours pratiques. A HEC, par exemple, le début d'année est consacré à la création

d'une start-up à destination d'un client, qu'il s'agisse d'une multinationale ou d'un business angel, en respectant un cahier des charges. «Là, tu te rends vite compte si tu es capable d'endurer les échecs. Tu te plantes souvent mais tu apprends à rebondir», souligne Salama Coulibaly, étudiante au sein de ce master.

Les ateliers de groupe sont aussi l'occasion de tester une alchimie avec de potentiels futurs associés. C'est à la sortie de son master en 2022 qu'Inès Multrier a cofondé Nelson, une start-up qui électrifie les flottes de voitures thermiques. Même si elle connaissait ses associés avant le diplôme, elle pense que, sans ces travaux partagés, elle n'aurait «jamais osé entreprendre avec eux». La mise en pratique ne s'arrête pas là. Les élèves peuvent aussi se rendre au tribunal de commerce pour découvrir les conditions dans lesquelles on reprend une entreprise en difficulté. «Cela développe des aptitudes en termes de gestion de crise et de refinancement», appuie Inès Multrier.

La principale force de ces formations reste toutefois leur réseau. Toutes sont connectées à des fonds d'investissement, des incubateurs, des business angels, intermédiaires indispensables pour financer un projet. L'Edhec a même créé son propre fonds d'investissement, qui sera prochainement doté d'une enveloppe de 40 millions d'euros. Ces établissements peuvent également se targuer de faire intervenir en conférence des entrepreneurs qui analysent leur expérience et leurs succès, à l'image de Santiago Lefebvre, cocréateur

## 8 FORMATIONS SPÉCIALISÉES EN ENTREPRENEURIAT

Nom de la formation	Coût	Durée	Nombre de places par promotion	Critères d'entrée	Commentaire
<b>MSc X-HEC Entrepreneurs</b>	<b>32 400 €</b>	<b>15 mois</b> à temps plein	<b>120</b>	Bac + 3, + 4 ou + 5 dispensé dans un établissement international. Excellent niveau d'anglais	L'alliance de deux écoles d'excellence. Un réseau de 70 000 diplômés de 105 nationalités
<b>MSc Entrepreneurship &amp; Innovation Edhec</b>	<b>26 000 €<sup>(1)</sup></b>	<b>18 mois</b>	<b>NC</b>	Bac + 4 minimum, bac + 5 recommandé. Excellent niveau d'anglais	Trois incubateurs (dont Station F). Un fonds d'investissement maison doté de 40 millions d'euros
<b>MS Entrepreneurs Centrale-Essec</b>	<b>24 280 €</b>	<b>12 mois</b> à temps partiel	<b>40</b>	Bac + 5 ou + 6 selon la spécialité. Bac + 4 si 3 ans d'expérience professionnelle	En langue française. Rythme alterné. Découverte de la Silicon Valley
<b>MSc Innovet et Entreprendre ESCP</b>	<b>22 400 €</b>	<b>15 mois</b> à temps plein	<b>31</b>	Bac + 3 minimum, bac + 5 recommandé. TOEFL ou TOEIC	Petite promotion et esprit d'équipe. 70 à 80% des inscrits créent leur entreprise
<b>MS Entrepreneurship &amp; management de l'innovation EMLyon</b>	<b>21 000 €</b>	<b>12 mois</b> en alternance	<b>NC</b>	Bac + 5. Dérogation possible. Bac + 3 ou + 4 si expérience professionnelle	Meilleur diplôme d'entrepreneuriat de France, selon l'agence de notation Eduniversal
<b>MSc Entrepreneurship &amp; Innovation Neoma</b>	<b>Dès 18 500 €<sup>(2)</sup></b>	<b>De 15 à 27 mois</b>	<b>40</b>	Bac + 3 ou + 4	En partenariat avec KPMG. 50% des étudiants se tournent à la sortie vers le secteur du conseil
<b>MSc Entrepreneurship &amp; Innovation Skema</b>	<b>Dès 18 000 €<sup>(3)</sup></b>	<b>De 12 à 24 mois</b>	<b>94</b>	Bac + 3 ou + 4. Bon niveau d'anglais	Implantation à Sophia-Antipolis. Proximité avec 2 000 entreprises et 10 000 chercheurs et étudiants
<b>MSc Entrepreneurship &amp; Innovation GEM</b>	<b>12 950 €<sup>(4)</sup></b>	<b>De 12 à 24 mois</b>	<b>74</b>	Bac + 3. Bac + 4 si formule accélérée. Excellent niveau d'anglais	Forte dimension internationale. Bon rapport qualité-prix

(1) Le montant est susceptible d'évoluer. (2) Pour un 1 an, sinon 29 000 € pour 2 ans. (3) Pour un 1 an, sinon 35 000 € pour 2 ans. (4) En formule standard, 16 750 € de plus en formule accélérée. **NC** Non communiqué.



**Stanislas Niox-Chateau**  
MSc X-HEC Entrepreneurs.

Fondateur de Doctolib



**Pierre-Henri Deballon**  
MSc Innovet et Entreprendre ESCP.  
Cofondateur de Weezevent



**Alexandre Bonneau**  
MSc Entrepreneurship & Innovation Skema.  
Fondateur de la plateforme Afroto

des événements ChangeNOW, de Victor Lugger, cofondateur de la chaîne de restaurants Big Mamma, ou encore de Stanislas Niox-Chateau, président de Doctolib. «Ce lien avec les autres diplômés est un vrai coup de pouce. Par exemple, chez Nelson, nous avons trouvé nos bureaux à Paris grâce à un ancien qui partait s'installer ailleurs. Le tout à un prix imbattable», s'enthousiasme Inès Multrier.

### Certaines écoles s'ouvrent à un public moins scolaire et plus autodidacte

Ces formations ne concernent cependant que des étudiants en fin de parcours scolaire, rarement âgés de plus de 30 ans. Conscientes d'exclure une multitude de profils, les écoles de commerce innovent

en attirant des personnalités moins scolaires et plus autodidactes. A l'image de Sandra Martin, une RH sans emploi de 37 ans, qui cherchait à lancer sa boîte de conseil. Basée à Lyon et mère de trois enfants, elle ne disposait ni des ressources ni du temps nécessaires pour suivre une formation en présentiel à Paris.

Elle a donc rejoint «L'Étincelle» de l'Edhec, un programme 100% en ligne. Beaucoup moins coûteux (1 490 euros) que la plupart des formations disponibles sur le site Internet de la grande école, ce cursus allie théorie et pratique. Sur la plateforme, les podcasts remplacent les conférences. On y reprend les bases d'un business plan, d'une étude de marché, de la comptabilité. A la fin d'un item, des quiz viennent valider les acquis. De quoi mettre à jour ses connaissances également. «Ce sont

des trucs tout bêtes, mais je ne connaissais pas les messageries Discord ni Slack. Ce sont des outils que je proposerai à mes futurs clients», confirme Sandra. Et l'entraide entre étudiants n'est pas interdite. «Je ne suis pas très réseaux sociaux, poursuit Sandra. Un camarade a gentiment proposé de m'aider à monter en compétences dans ce domaine. En retour, je l'accompagne sur le volet recrutement.»

Mais on peut trouver encore moins cher, comme les cours – plus généralistes – dispensés en université par les instituts d'administration des entreprises (IAE). Souvent accessibles en formation continue, ces cursus sont adaptés aux salariés qui voudraient se perfectionner en matière de gestion avant de se lancer. Si, avec cela, vous restez seul dans votre gage...

**HUGO LALLIER**



# AIDES

## Ne pas hésiter à ratisser large

Sans devenir un chasseur de primes, il serait dommage de passer à côté des multiples soutiens prévus en France pour créer son activité. Voici nos conseils.

**D**evinette : savez-vous qui, en France, aide le plus à la création d'entreprise ? Pôle emploi, devenu France Travail ! L'astuce appréciée des salariés souhaitant devenir indépendants consiste à négocier une rupture conventionnelle avec leur employeur pour toucher les fameuses allocations d'aide au retour à l'emploi (ARE). Près de 2,5 milliards d'euros ont ainsi été distribués à 236 000 personnes en 2022 ! « Comme il est interdit de toucher des revenus salariés issus de sa nouvelle activité en même temps, l'argent gagné les premiers mois est utilement réinvesti dans la société », précise Mehdi Ouchallah, cofondateur de LegalPlace, une start-up spécialisée dans l'aide à la création. Des petits malins ayant cru bon de tricher en cumulant ARE et revenus, les partenaires sociaux ont récemment décidé de serrer la vis du dispositif. Rien qui ne devrait gêner les honnêtes gens. Ouf !

On critique souvent la France pour l'état d'esprit peu favorable aux entreprises qui y régnerait. Pourtant, à découvrir la montagne d'aides destinées à l'entrepreneuriat (2 000 au bas mot), on ne peut pas dire que notre pays lésine en la matière. Celles-ci sont de tout ordre : financier, fiscal, social ou technique. Certaines servent en amont du projet pour permettre de se structurer. D'autres sont destinées à soutenir le démarrage. Tout le problème est d'arriver à se retrouver dans ce maquis. Des bases en ligne (les-aides.fr, aides-entreprises.fr,

ou la meilleure, bpifrance-creation.fr) en recensent un bon nombre. Elles ne dispensent pas d'un travail de recherche, à réaliser avant la création, pour ne pas perdre de temps ensuite. Comment s'y prendre ? Nous vous proposons une solution agrémentée de quelques exemples, non exhaustifs naturellement.

La plupart des aides étant soumises à conditions, une méthode simple consiste à repérer leurs spécificités et à voir si elles vous concernent. Il faut opérer plusieurs tris. Le premier sera réalisé selon votre profil. C'est



236 000 entrepreneurs ont pu créer leur activité tout en touchant leurs allocations chômage, en 2022, grâce au dispositif d'aide au retour à l'emploi.

si indispensable qu'une présentation plus en détail vous en est faite ici (lire nos encadrés). Homme, femme, chômeur, étudiant, handicapé, senior... Certaines mesures visent un ou plusieurs de ces cas en même temps. Illustration ? Si l'on s'en tient aux aides financières pour tous, les prêts d'honneur permettant d'obtenir jusqu'à 50 000 euros sans intérêt ni garantie font partie des incontournables. Ils sont délivrés sur dossier par les réseaux associatifs d'aide à la création Initiative France (dont la moyenne des prêts oscille autour de 10 000 euros) et Réseau Entreprendre (à la moyenne plus élevée, de 29 000 euros). Bon à savoir : ils facilitent les « vrais » crédits auprès des établissements bancaires. Mais, pour rassurer encore plus ces derniers, on visera une garantie auprès d'organismes comme Bpifrance ou France Active. Avec le premier, par exemple, la couverture s'applique jusqu'à 60% d'un prêt plafonné à 200 000 euros. En parallèle, on l'a dit, certains soutiens sont spécifiques à une partie de la population. L'un des plus connus s'appelle l'Acre (aide aux créateurs et repreneurs d'entreprise). Il consiste en une exonération de cotisations sociales pour les chômeurs et les jeunes de moins de 26 ans (ou moins de 30 ans pour les handicapés), mais aussi pour les bénéficiaires des minima sociaux. Sa durée est généralement d'un an mais varie selon le statut de société choisi. Quand on vous dit que c'est un maquis...

### Les collectivités territoriales multiplient les dispositifs pour attirer les entreprises

Accrochez-vous. Jusqu'à maintenant, nous n'avons évoqué que des dispositifs nationaux, valables de Lille à Perpignan. Mais, selon l'endroit où vous serez implanté, il existe aussi une flopée de coups de pouce possibles, dont beaucoup sont cumulables avec les aides nationales. Villes, départements, régions... C'est à qui se fera remarquer pour attirer de nouveaux emplois, revitaliser un territoire, soutenir des filières en difficulté. Aides à l'installation, conseils à la gestion, financement, hébergement en pépinières... Pour vous guider, contactez les réseaux d'accompagnement (Réseau Entreprendre, BGE, Adie...) qui possèdent des antennes locales bien renseignées. Soyez aux aguets, d'autant que certaines aides sont, là encore, possiblement réservées à un type de créateurs. Pour les seules régions, on signalera l'ancien dispositif national Nacre (nouvel accompagnement à la création et à la reprise

## LES SALARIÉS

### Congé pour création d'entreprise

Les salariés ayant au moins deux ans d'ancienneté peuvent demander un congé non rémunéré à leur employeur en l'informant de leur projet. Sauf particularités, la durée est d'un an renouvelable une fois. Il est aussi possible de passer en temps partiel.

**Congé sabbatique** Il permet de rester discret sur son projet. Sa durée est de six à onze mois et il faut, pour pouvoir y prétendre, trente-six mois d'ancienneté et six ans d'expérience professionnelle.

**Intraprenariat** Certains groupes aident leurs salariés en interne à travailler sur leur projet.

**Microentreprise** Ce régime de création d'entreprise permet d'avoir une petite activité en dehors de ses heures de travail, à condition de ne pas concurrencer sa boîte.

## LES CHÔMEURS

**ARE (aide au retour à l'emploi).** Le créateur d'entreprise peut demander le maintien du versement de ses allocations chômage s'il ne touche pas de revenu de sa nouvelle activité.

**Arce (aide à la reprise ou à la création d'entreprise).** Cette alternative à l'ARE permet de recevoir 60% de ses droits restants à l'assurance chômage sous forme de capital.

**Acre (aide aux créateurs et repreneurs d'entreprise).** Exonération partielle ou totale des cotisations sociales durant un an maximum après la création. Ce dispositif n'est pas réservé qu'aux chômeurs.

**Cape (contrat d'appui au projet d'entreprise).** Dispositif permettant aux chômeurs (et aux salariés à temps partiel) d'être soutenus et accompagnés pour valider leur projet tout en bénéficiant de la protection sociale d'un salarié à temps plein.

## LES JEUNES

**1 jeune 1 mentor pour entreprendre** Mentorat d'au moins six mois pour les 18-30 ans avec des projets ne permettant pas de bien se payer.

**Aide de 1000 euros** Obtention, sous conditions, de 1000 euros de prime de l'Adie lorsque le jeune entrepreneur (18-29 ans) contracte un microcrédit de 1000 euros.

**Jeune entreprise universitaire** Exonération de cotisations patronales sur les salaires du personnel de la R&D pour des scientifiques valorisant des travaux de recherche.

**Pôles étudiants pour l'innovation** Formation à l'entrepreneuriat pour étudiants et jeunes diplômés. Délivrée par le réseau Pépite.

**Et aussi** Outre des aides locales nombreuses, il existe des concours permettant aux jeunes de gagner de l'argent et de la visibilité pour leur projet (Prix Moovjee, Graines de boss...).

## LES FEMMES

**Wom'Energy** Prêt d'honneur de 15000 à 50000 euros pour les entrepreneuses, délivré par Réseau Entreprendre.

**Garantie Égalité femmes** Elle peut couvrir jusqu'à 80% d'un prêt bancaire dans la limite de 50000 euros (les montants garantis sont généralement beaucoup plus faibles).

**Réseaux spécifiques** Il existe de nombreuses associations ou incubateurs spécifiquement dédiés au soutien des femmes entrepreneuses (Les Premières, Les Audacieuses, Start'Her...).

**Prêt d'honneur Initiative France** Compris entre 3000 et 50000 euros, il permet aux entrepreneuses de renforcer leurs fonds propres. Délivré par le réseau Initiative France.

**Et aussi** En région, beaucoup de programmes pour sensibiliser et encourager les femmes à entreprendre, souvent en lien avec les chambres de commerce et d'industrie et les chambres des métiers.

d'entreprise), qui proposait des prêts sans intérêt jusqu'à 8000 euros pour tout type de projet. Depuis 2017, il est passé sous leurs compétences avec pour chacune des conditions particulières. Ces grandes collectivités locales sont aussi friandes de technologie. On citera par exemple en Ile-de-France le programme Innov'up, en partenariat avec Bpifrance. Ouverte aux entreprises à tous les stades de maturité de leur projet, cette aide prend la forme d'une subvention et/ou d'une avance jusqu'à 50 000 euros. De son côté, la région Auvergne-Rhône-Alpes propose un prêt à taux zéro allant de 25 000 à 50 000 euros pour les jeunes pousses d'un an d'existence. En région Aquitaine, une subvention aux jeunes entreprises innovantes est prévue, plafonnée à 50 000 euros avec une bonification de 10 000 euros pour celles détenues par des femmes ou des jeunes de moins de 30 ans !

Le profil du capitaine, l'implantation... L'activité des entreprises créées est une dernière façon de chercher du soutien. On l'a vu, les collectivités locales ne sont pas en reste dès qu'il s'agit de développer le tissu économique local. Du BTP aux librairies en passant par le tourisme ou le commerce, des aides au démarrage dans des secteurs traditionnels sont aussi soutenues par l'Etat ou les organisations professionnelles. Mais ce n'est rien comparé à ce que les jeunes fondateurs de sociétés high-tech peuvent obtenir. Juste pour faire bisquer ? Des concours à la pelle récompensant financièrement des projets pointus, le plus connu, Pépite, étant réservé aux étudiants entrepreneurs (10 000 euros pour les vainqueurs), mais aussi des bourses bien dotées dont la plus célèbre est la French Tech de Bpifrance, qui procure des subventions d'un montant maxi-

mal de 30 000 euros. Une fois lancés, les plus ambitieux ne manqueront pas alors de profiter des exonérations fiscales liées au statut de jeune entreprise innovante de croissance (JEIC) ou du crédit impôt recherche (CIR).

On se consolera en se disant que la grande majorité des créateurs trouveront surtout du soutien auprès de... leur famille et de leurs amis prêts à mettre des sous dans le projet. «C'est tout bête mais incontestable», sourit Mehdi Ouchallal. Plus généralement, le succès des plateformes de crowdfunding, soit basées sur les dons (Ulule, KissKissBankBank), soit pour investir en prêt (Lendopolis...) ou au capital (Wiseed...) le montre : les Français sont prêts à sortir le portefeuille pour donner un coup de main à des projets qui leur tiennent à cœur. Rassurant.

**ROMAN EPITROPAKIS**



# FORMALITÉS

## Surmonter les galères du guichet unique

Toutes les procédures visant à créer une société ou à modifier ses statuts sont depuis peu centralisées. Mais, pour la simplicité, ce n'est toujours pas ça...

**N**e demandez pas à Sophie Guerrier ce qu'elle pense des procédures administratives pour créer une entreprise, elle risquerait de se fâcher. Notaire dans une étude lyonnaise, cette jeune femme de 36 ans a décidé l'an dernier de se lancer comme indépendante dans la gestion locative. Peu de temps après avoir déposé les statuts de sa SARL sur le portail public dédié à ces formalités, elle a souhaité en décembre modifier un mot dans la case «activité de la société». Bref, une brouille. Que n'avait-elle fait là ? Blocage de sa requête en ligne, silence radio de la hot line téléphonique, frais supplémentaires demandés... «J'ai dû attendre un mois avant que ça se décoince, peste notre entrepreneuse. Et dire qu'avant cela, tout aurait été réglé en 48 heures.»

Cela ne la consolera sans doute pas, mais Sophie Guerrier n'est pas la seule à s'être heurtée ces derniers mois aux caprices du «guichet unique électronique des formalités des entreprises». Organisations patronales, experts-comptables, avocats et même récemment la Cour des comptes, on ne compte plus les spécialistes qui depuis deux ans ont étreillé ce système imaginé par Bercy pour enregistrer toute la paperasse nécessaire à la création d'une société ou à la modification de ses structures (changement d'actionnaires, de dirigeants, cessation d'activité). Bugs, dysfonctionnements, complexité de la procédure, absence de soutien... les causes d'exaspération n'ont pas manqué.

Pourtant, l'initiative partait d'un bon sentiment : «débureaucratiser». Jusqu'alors, en effet, tous les entrepreneurs n'avaient pas le même interlocuteur selon leur activité. «Il existait six centres de formalités des entreprises (CFE) différents», explique-t-on au ministère de l'Economie. Les artisans s'adressaient aux chambres des métiers, les commerçants aux chambres de commerce, les professions libérales aux Urssaf, etc. Puis ces organismes transmettaient les dossiers aux administrations concernées (service des impôts, Sécurité sociale, Insee...). A la clé, des inscriptions parfois en doublon, des dérogations fréquentes, beaucoup de formulaires encore en papier et des systèmes informatiques incompatibles. D'où l'idée de lancer un seul guichet numérique mais aussi un unique registre national des entreprises, le tout étant géré par l'Inpi (Institut national de la propriété intellectuelle).

### Les formulaires ont été fusionnés, mais les questions sont ultradétaillées

Jusque-là, rien à redire. Le problème, c'est que, face à l'ampleur et à la complexité de la tâche, les moyens techniques et humains mis en œuvre ont été largement insuffisants. Ajoutez à cela un calendrier serré imposé par le gouvernement, avec une mise en place généralisée dès le 1<sup>er</sup> janvier 2023, soit un peu plus de quatre ans après sa création, et vous obtenez un «projet à sécuriser», comme l'écrit pudiquement la Cour des comptes. L'an dernier, une procédure de secours, notamment avec Infogreffe, le site

des greffiers des tribunaux de commerce, a même dû être mise en place pour éviter les pépins dans le cas des modifications de statuts. Celle-ci est maintenue pour 2024. «Tout n'est pas encore réglé, reconnait-on dans l'entourage de Bruno Le Maire. En revanche, les procédures de création fonctionnent bien désormais et passent dans 100% des cas par le guichet unique.» Une fois le récépissé obtenu en quelques heures, il ne reste plus qu'à patienter trois à sept jours généralement pour obtenir le document Kbis du greffe dont on dépend, certifiant l'existence de la nouvelle société.

Encore faudrait-il que cette dématérialisation rime avec simplification. Ce n'est hélas pas le cas. «Il y a bien plus de questions posées pour chaque acte juridique que par le passé», soupire Michel Picon, président de l'U2P, syndicat d'artisans et TPE. «On demande le lieu et la date de naissance du commissaire aux comptes pour changer l'adresse d'un actionnaire», s'étonne Bénédicte Caron, vice-présidente de la CPME (Confédération des petites et moyennes entreprises)... Explication officielle ? La fusion de tous les formulaires utilisés par les CFE a entraîné un niveau de questions ultradétaillé. Résultat, l'ergonomie laisse à désirer. Et les start-up spécialisées dans l'aide à la création et à la gestion comme Legalstart ou Captain Contrat ne manquent pas de clients. Mais promis juré : la prochaine étape va consister à élaguer peu à peu tout ce qui peut être obtenu ailleurs dans d'autres services de l'Etat. Espérons que cela n'entraînera pas de nouveaux bugs...

**BRUNO DECLAIRIEUX**



**FESTIVAL DE LA  
COMMUNICATION  
SANTÉ** Le rendez-vous francophone  
de la communication santé

**Saison 33**

## THÈME S33 : LA COMMUNICATION AU SERVICE DE L'EXPÉRIENCE SANTÉ

Le #FestiComSanté s'intéresse aux grands sujets de la communication santé sous toutes ses formes. Il permet à l'ensemble des acteurs de l'écosystème de partager contenus, bonnes pratiques et savoir-faire.

## Cap sur Deauville ! Le Festival et les Prix #FestiComSanté 2024



**Deauville jeudi 14  
et vendredi 15 mars 2024**

Inscription individuelle et inscription  
de vos campagnes et actions  
de communication sur le site du Festival



**FestivalCommunicationSante.fr**

#FestiComSanté

X @FestiComSante / @NoelDominique / @EricPhelippeau

Vous souhaitez devenir soutien institutionnel ou sponsor du #FestiComSanté,  
contactez-nous : [contact@festicomsante.com](mailto:contact@festicomsante.com)



# ÉTRANGER

## S'installer là où on vous tend les bras

Formalités administratives allégées, main-d'œuvre qualifiée, fiscalité souvent avantageuse : voici cinq pays où il fait bon créer son entreprise.

**B**oulangier à New York? N'y pensez pas : la concurrence y est féroce et la French Touch n'a plus rien d'original! Moins courues, d'autres destinations vous tendent les bras. Selon votre domaine d'activité, qu'il s'agisse du tourisme, de la tech ou de l'industrie, vous y trouverez un contexte réglementaire favorable et une croissance soutenue, indispensables pour pérenniser votre projet. De Singapour à la Suisse, voici cinq pays d'accueil, sur tous les continents, où vous lancer dans la grande aventure de la création d'entreprise.



### CANADA

**"Des aides nombreuses pour les start-up"**

**F**rappé par l'inflation et la pénurie de logements, le Canada ne constitue certes plus l'eldorado qu'il a été par le passé. Mais il reste solide économiquement et attire toujours les Français, dont le

savoir-faire est particulièrement apprécié dans les secteurs de la restauration et de l'hôtellerie, mais aussi de l'informatique. Arrivée à Montréal en 2015 dans le cadre d'une mutation, Elodie Lourimi est séduite par la simplicité de la vie locale. «Il suffit de 48 heures pour obtenir un compte bancaire, un opérateur de téléphone et un numéro de sécurité sociale.» En 2019, elle démissionne et cofonde Upcycli, une application mobile dédiée au marché des vêtements de seconde main. «On s'adresse à une communauté de proximité. Les gens ici sont très sensibilisés à la démarche d'achat local et à l'enjeu du développement durable.» Créer la société a été très rapide : «On s'est fait accompagner par un cabinet d'avocats. La démarche prend un à deux jours. Même chose pour les statuts.» La principale difficulté réside dans les formalités liées à l'immigration : «Pour obtenir des subventions, il faut qu'au moins un des deux associés soit résident permanent.» Une fois ce précieux statut obtenu, Elodie Lourimi a pu bénéficier des aides gouvernementales, «très nombreuses pour les start-up. Des concours permettent aussi d'aller chercher de l'argent à plusieurs stades de maturité de l'entreprise». Enfin, durant deux ans, les deux associés ont suivi les parcours d'incubation et d'accélération dispensés par la base entrepreneuriale de HEC Montréal, un vrai booster pour leur développement. Et la réussite est au rendez-vous : «Notre croissance utilisateurs a été de plus de 30% en un an juste au Québec, et nous commençons à nous étendre à d'autres provinces.»



### MAROC

**"Une base idéale pour se développer en Afrique"**

**A**vec une croissance de 2,4% et une incontestable stabilité politique, le royaume du Maroc est devenu l'incontournable point d'entrée des investisseurs internationaux sur le continent africain. Et pas n'importe lesquels : auparavant limitée à la sous-traitance industrielle, l'économie marocaine s'est imposée comme le premier producteur automobile et aéronautique d'Afrique, avec plus de 65% de composants fabriqués localement. «Le marché marocain est mature, beaucoup plus proche de l'Europe que de l'Afrique, souligne Gabriel Delerue, cofondateur de Fleeti, spécialisé dans la gestion de flottes de véhicules d'entreprise, installé depuis un an et demi à Casablanca. Surtout, c'est une base idéale pour se développer sur l'ensemble du continent. Les conditions d'implantation y sont très avantageuses pour les multinationales, notamment via Casablanca Finance City.» Initialement

lancé au Sénégal en 2020, Fleeti est aujourd'hui présent dans 10 pays africains. Les points forts de la destination pour les entrepreneurs français ? « Le pays est ouvert au business, la législation est claire, il n'y a pas d'obligations en matière d'actionnariat local ni de conditions de douanes trop strictes. Les infrastructures ferroviaires, autoroutières et portuaires sont performantes. Et le niveau de la main-d'œuvre qualifiée est remarquable, avec des coûts 30% moins élevés qu'en France », déroule cet entrepreneur enthousiaste.



## SINGAPOUR

**"Un hub d'affaires stratégique pour le commerce avec l'Asie"**

**V**ous êtes dans la finance, la tech ou le commerce ? A Singapour, le secteur des services représente 67,4% du PIB, avec une croissance de 2,5% en 2023. Largement ouverte aux investissements étrangers, la « Suisse de l'Asie » bénéficie en outre d'une fiscalité avantageuse : de nombreuses exonérations permettent de réduire encore un taux d'imposition sur les sociétés de 17% seulement. « La cité-Etat est un terrain fertile pour créer sa boîte. On y trouve un véritable soutien gouvernemental, un environnement commercial stable et une position stratégique pour le commerce avec l'Asie. Cela a été un cadre idéal pour notre croissance et notre expansion », explique Guillaume Chabrières, fondateur de Chab Agency, une agence de production événementielle, de marketing expérimental et de production digitale, qui a notamment pour clients Bulgari et Cartier. Pour se lancer en 2013, il a fait appel à la chambre de commerce (CCI) France Singapour : « Elle m'a soutenu dès le premier jour et j'en fais toujours partie ! On y trouve notamment un programme d'accompagnement et de mentorat avec des entrepreneurs locaux, ce qui permet de se créer rapidement un réseau. » Le PDG a aussi bénéficié de l'environnement business friendly de la cité-Etat :

« Le soutien aux start-up est robuste et ouvert. Les subventions et les allègements fiscaux sont accessibles aux entrepreneurs étrangers. » L'agence gouvernementale Enterprise Singapore, qui œuvre au développement des sociétés, « n'a pas son équivalent dans l'Hexagone », souligne Guillaume Chabrières. Ce serait pourtant indispensable pour soutenir nos entrepreneurs ! ».



## RÉPUBLIQUE DOMINICAINE

**"Un pays moins figé que la France qui offre plus de facilités"**

**P**lagés à perte de vue, mer azurée et situation idéale au cœur des Caraïbes : en République dominicaine, le tourisme est en plein boom. Le secteur représente 15,3% du PIB local, avec une croissance annuelle de 30% depuis 2021. L'année dernière, le pays a accueilli 10 millions de visiteurs, un record. C'est en 2016 que Célia Tichadelle découvre le pays. Cette année-là, l'entrepreneuse d'origine marseillaise lance à Paris Travel-Insight, une agence de communication digitale spécialisée dans le voyage... qui travaillera durant six ans avec l'office du tourisme de la République dominicaine. Il y a deux ans, elle s'y installe pour monter son agence de voyages réceptive, Holoqueya. La CCI lui fournit des contacts d'avocats et de comptables, et, en moins d'une semaine, l'entreprise est créée. « Obtenir la licence d'agent de voyages a pris plus d'un an et demi, mais cela laisse le temps de s'installer, de trouver un local, de développer son réseau. Et les débuts sont très encourageants : entre octobre et février, le chiffre d'affaires a dépassé les 23 000 euros. » Les avantages de la République dominicaine ? « Au-delà de la qualité de vie et du climat, on trouve ici une réelle liberté d'entreprendre. C'est, à mon avis, plus facile dans un pays en plein développement qu'en Europe, où tout est figé, structuré. » Parmi les autres points forts du pays, elle cite sa localisation, au carrefour

de l'Amérique du Nord et de l'Amérique du Sud, et son accessibilité, même s'il faut compter huit heures de vol pour rejoindre Madrid. Et de conclure : « La République dominicaine devient vraiment le hub des Caraïbes dans de nombreux secteurs. »



## SUISSE

**"Pour miser sur l'excellence et le Swiss made"**

**C**'est le pays au monde qui compte le plus d'expatriés français. Avec l'une des TVA les plus faibles d'Europe (8,1%), la Suisse déploie le tapis rouge pour attirer les créateurs étrangers dans les secteurs de l'innovation et de la tech, tournés vers l'export. « La facilité pour créer sa société est l'un des principaux avantages du pays. Les réglementations sont simples et pragmatiques. Les cantons et les communes disposent d'une large autonomie et les chaînes de décision sont très courtes », affirme Yoann Chapel. Etudiant à Lausanne, il a d'abord travaillé dans le secteur du luxe, avant de cocréer dans le canton du Valais en 2018 l'entreprise First Track SA, spécialisée dans la production de skis et de snowboards high-tech. En cinq ans, il compte déjà parmi ses clients Decathlon et Rossignol, séduits par le label Swiss made. La domiciliation du siège social est à étudier avec soin : le taux d'impôt sur les sociétés diffère d'un canton à l'autre, de 11,85 à 21,04%. Autre bon point : rien de plus facile que de recruter une main-d'œuvre ultraqualifiée. « Les salaires sont assez élevés, ce qui pose un problème de compétitivité à l'international, remarque Yoann Chapel. Mais la "qualité suisse" bénéficie d'une excellente image dans le monde. » Enfin, Yoann Chapel apprécie l'atmosphère de travail « consensuelle », ainsi que la culture libérale du pays : « Ici, les gens aiment travailler. Ainsi, lorsqu'une votation a proposé de faire passer le minimum légal de congés de quatre à cinq semaines par an, la population a répondu "non" ! »

**OLIVIA LE SIDANER**





Pour changer 128 kilomètres de rails sur la ligne Paris-Brest, entre Chartres et Le Mans, il a fallu recourir, l'été dernier, à ce «train usine» d'une valeur de 100 millions d'euros. Mais aussi arrêter la circulation de 21 heures à 6 heures du matin, pendant des semaines. La réfection de cette voie vieille de cinquante ans n'a pas été de tout repos: une équipe a cru déterrer un obus de la Seconde Guerre mondiale. Ce n'était heureusement qu'une fausse alerte!





# FERROVIAIRE

## Des milliards pour remettre le réseau sur de bons rails

Partout en France, de jour comme de nuit, les chantiers de réfection de nos lignes de train se multiplient. Un effort indispensable, pour rattraper des décennies de sous-investissement.

SÉBASTIEN POMMIER • REPORTAGE PHOTO : MANOLO MYLONAS POUR CAPITAL

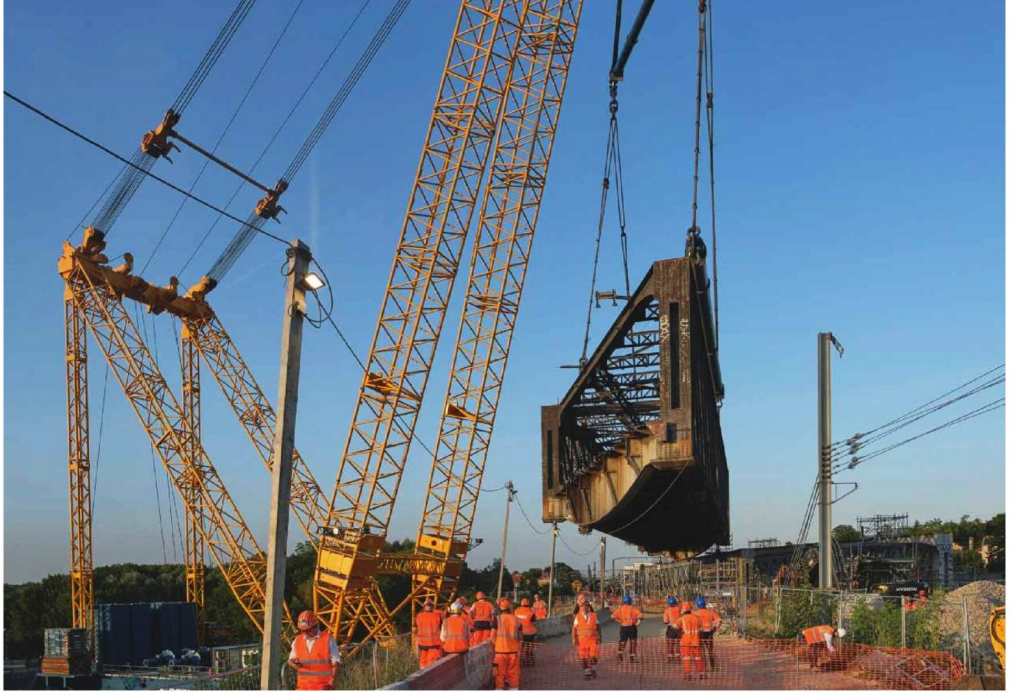


# L'économie en images

En Ile-de-France, SNCF Réseau vient de boucler un chantier majeur, engagé en 2015 : le remplacement de deux ponts qu'emprunte, à Massy, dans l'Essonne, le réseau de transport express régional. L'opération a nécessité une grue de 100 mètres. «Pour en ramener les éléments depuis un chantier indonésien, il a fallu mobiliser 200 camions de transport de conteneurs», indique David Schammé, responsable du projet.





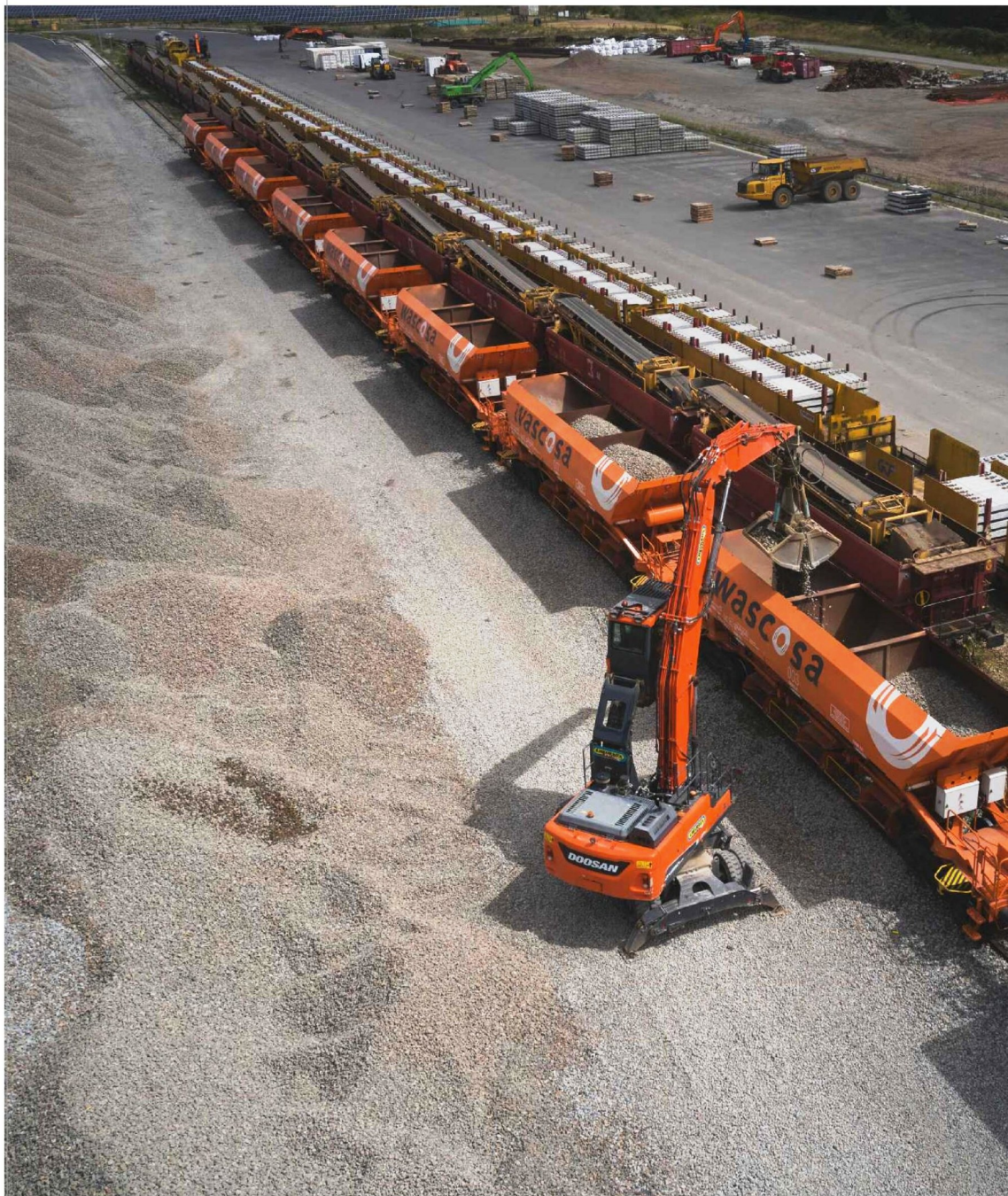


Ouvrages centenaires, les ponts de Gallardon (RER C) et de Chartres (RER B) présentaient des signes d'usure. Pour remplacer ces équipements de 460 tonnes chacun, en surplomb de la ligne à grande vitesse (LGV) Atlantique, il a d'abord fallu renforcer les fondations, à l'été 2022, puis en changer les tabliers, à l'été 2023. A chaque fois, la circulation a été coupée pendant cinq semaines.

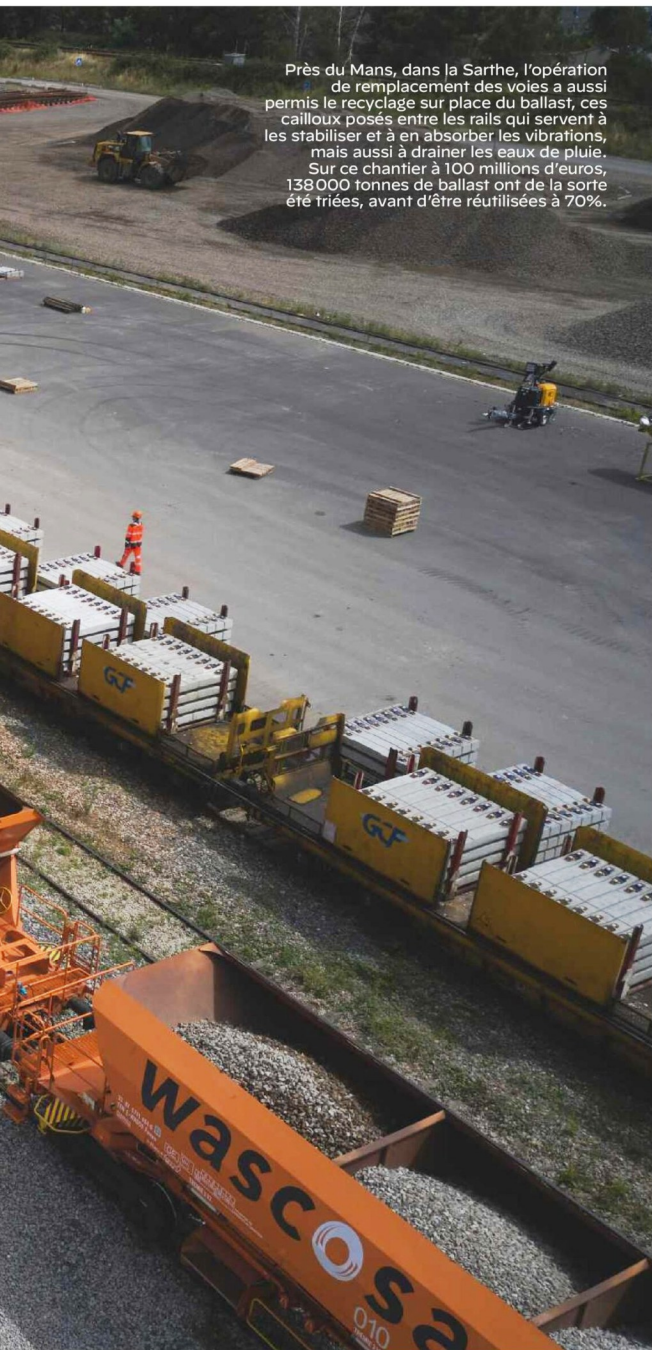


Les nouveaux tabliers, trois fois plus lourds que les précédents, ont été assemblés sur place. Ils devraient durer cent ans et réduire les nuisances sonores. Ce chantier à 110 millions d'euros a mobilisé 300 agents. En 2021, un accident a coûté la vie à un ingénieur, et provoqué une vive émotion dans l'entreprise.









Près du Mans, dans la Sarthe, l'opération de remplacement des voies a aussi permis le recyclage sur place du ballast, ces cailloux posés entre les rails qui servent à les stabiliser et à en absorber les vibrations, mais aussi à drainer les eaux de pluie. Sur ce chantier à 100 millions d'euros, 138 000 tonnes de ballast ont de la sorte été triées, avant d'être réutilisées à 70%.

## Des voies ferrées âgées de 28 ans en moyenne

**A**vant de quitter Matignon, Elisabeth Borne avait promis de consacrer 100 milliards d'euros au transport ferroviaire d'ici à 2040. Il n'en faut pas moins, en effet, pour suivre le plan de marche de la SNCF, qui entend doubler, à 20%, la part modale du train face à la voiture. Une ambition écologique qui implique, entre autres, de faire passer de 3 à 4,5 milliards d'euros par an l'effort de rénovation de nos quelque 30 000 kilomètres de voies. Et de changer véritablement de paradigme, alors que depuis trente ans les gouvernements successifs ont investi de moins en moins dans ce domaine et n'ont cessé d'arbitrer en faveur des liaisons à grande vitesse, au détriment des trains du quotidien et des petites lignes.

C'est ainsi que, dans la foulée de la réforme ferroviaire de 2018, SNCF Réseau a signé avec l'Etat un contrat de performance sur dix ans (2021-2030), censé donner de la visibilité à ce gestionnaire d'infrastructures, mais aussi à ses clients opérateurs, comme la SNCF, l'espagnol Renfe ou l'italien Trenitalia. Dans ce cadre, SNCF Réseau a obtenu de pouvoir augmenter les tarifs de ses péages sur les lignes TGV. Les hausses atteindront ainsi + 7,6% en 2024, mais aussi + 2,9% en 2025, et encore + 1,9% en 2026. Une inflation qui alourdira la facture pour le client final, les voyageurs.

Le gestionnaire d'infrastructures, qui a rénové 975 kilomètres de voies en 2023 au cours de 1 600 chantiers, prévoit de remettre à niveau plus de 900 kilomètres supplémentaires en 2024. «Jusqu'à ce nouvel engagement de l'Etat, les 3 milliards d'investissements annuels permettaient tout juste de maintenir le réseau en état de fonctionnement, mais n'en arrêtaient pas le vieillissement», indique une source interne de l'entreprise. Lors du dernier bilan global effectué en 2022, l'âge moyen des voies du réseau national affichait ainsi 28,4 ans. Contre 20,9 ans en Allemagne.



Pour changer les 107 000 traverses en béton, 500 personnes ont travaillé de nuit. Coût moyen des travaux : 1,6 million d'euros par kilomètre.



# DROGUE

## Sur les traces de l'argent sale

Les réseaux de trafiquants sont des entreprises bien rodées, obsédées par leur compétitivité, leur rentabilité et leur trésorerie. Pour entraver leurs activités, les enquêteurs s'efforcent de les frapper au porte-monnaie et de les empêcher de réinjecter leurs gains dans l'économie licite.

**4,2**  
**milliards**  
**d'euros/an**

ont été dépensés par les Français, en 2020, pour acheter des produits stupéfiants, selon l'Insee.

**30**  
**milliards**  
**d'euros/an**

C'est le chiffre d'affaires estimé des trafiquants de drogue en Europe, selon la police.

**3 069**  
**points**  
**de deal**

en France, au deuxième semestre 2023, selon le ministère de l'Intérieur.



PHOTOS: GETTY IMAGES/ISTOCKPHOTO, GETTY IMAGES/SERGE CORNU, PHOTOGRAPHY/LE PARISIEN/MAXPPP, MAREN CARUSO/GETTY IMAGES, HANS LUCAS, UNSPLASH



## Pas si simple de transformer des montagnes de cash en placements bancaires et immobiliers ou en portefeuilles de cryptomonnaies !

**L**es réseaux de stupés ? De véritables entreprises avec leurs ressources humaines, leurs approvisionnements, leur logistique, leur marketing, leurs finances, etc. » Parole de flic. Le commandant divisionnaire Thierry Pezennec connaît son sujet sur le bout des doigts. Patron du GIR national (groupe interministériel de recherche de la police judiciaire), il supervise l'action des 41 équipes locales de policiers, gendarmes, douaniers et agents du fisc, chargées de faire les poches des marchands de came en décortiquant leur patrimoine et leur train de vie. « Follow the money », « suivre l'argent », le mantra centenaire des flics américains aux prises avec le crime organisé n'a jamais été autant d'actualité. « L'accroissement de la lutte contre l'économie souterraine et les circuits de blanchiment » figure parmi les six objectifs assignés par le ministère de l'Intérieur à l'Office anti-stupéfiants (Ofast) lors de sa création en 2019. Dans cette guerre, tous les services de police et de gendarmerie sont mobilisés, bien sûr, mais aussi Tracfin, le service de renseignement de Bercy responsable de la détection des opérations douteuses. « La déferlante stupés met l'ensemble des forces de l'ordre au pied du mur », résume un commissaire. Aucune ville, aucune campagne n'est épargnée par ces trafics qui font vivre, directement ou indirectement, 240 000 personnes, et provoquent toujours plus de règlements de comptes. Le monde politique s'en émeut. Une commission d'enquête sénatoriale planche depuis novembre 2023 sur l'impact du narcotrafic en France. A l'Assemblée nationale, une mission d'information s'interroge, elle, sur l'efficacité de la politique de lutte contre les stupéfiants.

Car les saisies de produits ont beau s'inscrire en hausse, elles ne découragent pas les dealers. Pour entraver leurs activités, les enquêteurs s'efforcent donc de les frapper au portefeuille en les privant de leurs gains, et en les empêchant ainsi de rémunérer leurs fournisseurs et leur personnel – logisticiens, chouffeurs (guetteurs), charbonneurs (vendeurs) et nourrices (ceux qui entreposent temporairement les marchandises et les billets). Or, sans argent, impossible de se réapprovisionner, donc de continuer à faire des affaires. Signe de cette nouvelle priorité, la ville de Nîmes (Gard), gangrenée par le trafic, a accueilli début janvier 2024 le 41<sup>e</sup> GIR de France. Mission de ces structures, nées en 2002 : cibler le patrimoine des dealers locaux et entraver le recyclage de leurs bénéfices. Leurs armes favorites : la non-justification de ressources (l'incapacité à expliquer son train de vie, tout en étant « en relation habituelle » avec

des délinquants) et, depuis 2013, la présomption de blanchiment, qui n'exige plus l'établissement d'un lien avec le commerce de drogue. Et l'arsenal législatif va encore se renforcer. Dans son discours de politique générale prononcé le 30 janvier dernier, le Premier ministre Gabriel Attal a promis le gel des avoirs des trafiquants de drogue identifiés. L'Union européenne, elle, s'apprête à se doter d'une nouvelle agence, baptisée Autorité de lutte contre le blanchiment d'argent (ou Amla, Anti-Money Laundering Authority). Celui de la criminalité organisée, notamment, dont le commerce des substances illicites constitue l'une des activités favorites. L'agence de police criminelle Europol est également sur les dents. Son Centre européen de lutte contre la criminalité financière et économique, créé en 2020, coordonne la traque des as du lessivage. « Parmi les cibles de grande valeur que nous avons identifiées, nous en avons déjà fait tomber cinq », précise le policier autrichien Burkhard Mühl, chef du Centre. Dernier succès en date, l'opération Whitewall a permis l'arrestation au sud de l'Espagne, en septembre 2022, d'un Irlando-Britannique de 63 ans, John Francis Morrissey, soupçonné d'avoir blanchi plus de 200 millions d'euros d'argent sale.

### **Des collecteurs sillonnent la France en train pour récupérer les recettes : jusqu'à 700 000 euros en une journée**

En France, Stéphanie Cherbonnier, la patronne de l'Ofast, a un bon conseil pour tous ceux que le sujet fascine : il faut absolument regarder la série américaine « Ozark ». Le pitch ? Pour sauver sa peau, un conseiller financier de Chicago doit mettre ses talents au service d'un cartel mexicain et recycler 500 millions de dollars en l'espace de cinq ans. Il s'y emploie (à grand-peine) en rachetant un club de strip-tease et un restaurant, puis en ouvrant un casino sur un ancien bateau à aubes. Et découvre au passage ce que tous les trafiquants de France, de Navarre et des Etats-Unis savent bien : pas simple de transformer des montagnes de cash en placement bancaire, en investissement immobilier ou en portefeuille de cryptomonnaies. Madame Ofast aurait également pu citer la saison 7 d'« Engrenages », la série policière de Canal+, dont le scénario s'inspire d'une affaire bien réelle, baptisée « Fièvre jaune » par la Brigade de recherches et d'investigations financières – des grosistes du Chinatown d'Aubervilliers, aux portes nord de Paris, servaient de lessiveurs à des barons marocains du commerce de cannabis. A Marseille, les procureurs de la Jirs, la juridiction interrégionale spécialisée dans



A Montpellier, la «devanture» d'un point de vente affiche ses heures d'ouverture.

Les sachets de cannabis copient le design des grandes marques, comme Haribo et Louis Vuitton.



Les dealers (ici, à Nîmes) annoncent le prix de leurs produits. Acheter en grande quantité est plus intéressant pour le client.

## Packaging, produits, communication... les trafiquants sont les barons du marketing

➔ Pour les fêtes, les dealers du quartier de la Grappe, à Montpellier, ont mis les petits plats dans les grands. Un chalet attendait les habitués, avec fausse neige sur le toit, armée de Pères Noël, guirlandes lumineuses, sapins et filtrage des clients dans la rue. «Tel un commerce qui fait des ventes privées», se marre un policier local. Un panneau blanc affichait : «Noël arrive, bientôt carte de fidélité, 10 grammes achetés, le onzième offert»! Mais les organisateurs de ces festivités ne pourront pas tenir leur promesse. La brigade des stupés a saisi le colis contenant 3000 de ces cartons, élégants rectangles noir et gris frappés du logo vert «La Cabane - La Grappe».

Les trafiquants sont des as du marketing. Ils rivalisent de créativité pour faire la publicité de leurs points de deal, à coups de prospectus stylisés au visuel léché qu'ils collent sur le mobilier urbain ou laissent dans les transports en commun. Grâce à un QR Code, les clients potentiels peuvent rejoindre un canal Telegram privé, une boucle WhatsApp ou un groupe Snapchat. Anonymat et secret des échanges garantis. En chefs d'entreprise avisés, les dealers font appel à la sous-traitance, via leurs relations ou leurs fidèles clients, pour dessiner et imprimer des flyers comme pour concevoir le packaging de leurs produits. Certains s'attachent même les services de community

managers pour animer leurs réseaux sociaux. Et le travail ne manque pas. «Une fois que vous êtes accepté, vous êtes bombardé de messages, de photos, de vidéos, voire de clips musicaux, explique un enquêteur. C'est parfois artisanal, mais cela peut être de très bonne qualité.» Consommateur occasionnel, Elie, 24 ans, fait défiler sur son iPhone les offres reçues quotidiennement, véritable catalogue de substances illicites aux noms exotiques : l'Amnesia Critical Haze «à la saveur d'agrumes et d'encens», la Mango Kush «au bon goût de mangue» ou l'Oreoz, «effet équilibré, saveur inégale». Le tout livrable à domicile, bien sûr.



# Chaque jour, les cinq plus gros points de vente de Marseille dégagent entre 50 000 et 80 000 euros de recette

→ la lutte contre la criminalité et la délinquance organisées, ont déclaré la guerre aux recycleurs de cash en 2022. Cette année-là, ils ont créé Colbac-S, le Comité opérationnel de lutte contre le blanchiment et les avoirs criminels en matière de stupés. Ce cénacle réunit tous les six mois magistrats, forces de l'ordre, douaniers et représentants des finances publiques. «Notre cheval de bataille, c'est l'argent du narcobanditisme, résume la procureure adjointe Isabelle Fort. Comment sort-il des cités? Où va-t-il?» Son collègue Jean-Yves Lourgouilloux renchérit: «Saisir du produit, c'est bien, mais il faut démanteler les circuits financiers si on veut entraver le trafic.» En décembre dernier, la brigade des stupés de la cité phocéenne a fait tomber son premier

réseau de collecteurs, ces petites mains qui récupèrent les gains des points de deal. «On a identifié une demi-douzaine de Mauritanais, basés à Paris, qui sillonnaient la France en train, relate la commissaire Olivia Glajzer. Deux d'entre eux venaient régulièrement à Marseille.» En une journée, il leur arrivait de récupérer 700 000 euros, d'après la comptabilité découverte en perquisition. Pour se débarrasser au plus vite de ces espèces qui leur brûlent les doigts, les criminels ne manquent pas d'imagination, ni de moyens. «Les élus locaux s'inquiètent, à juste titre, des petits commerces,

## «Uber Shit»: commande en ligne, livraison à domicile

→ Le dénommé Zo a le sens du commerce. «Je livre pour minimum 100 euros d'achat. Prises de commande avant 19 heures (adresse + commande complète). Début des livraisons à 19h30. Disponible 7j/7», écrit-il via la messagerie WhatsApp à ses clients. Seule récrimination des habitués, il serait «toujours en retard». Pour le reste, rien à redire, Zo ne fait pas preuve d'une méfiance excessive. Il ne demande pas de pièce d'identité, ni de justificatif de domicile (pour se prémunir d'une infiltration policière), ni de paiement en cryptomonnaie, comme certains le font déjà. Depuis quelques années, inutile de quitter son canapé pour passer commande de son produit préféré. Quelques lignes sur une messagerie cryptée, et il n'y a plus qu'à attendre le coup de sonnette, une poignée de billets à portée de main. Apparue dès 2010 à Paris, puis dans les métropoles régionales, la livraison de résine de cannabis ou de cocaïne est entrée dans les mœurs avec le confinement imposé par le Covid en 2020. Aujourd'hui, ce mode de distribution fait fureur,

certaines plateformes parisiennes employant jusqu'à 30 ou 40 livreurs occasionnels. «En 2022, le phénomène continue de s'étendre, les revendeurs effectuant des trajets de plusieurs dizaines de kilomètres pour fournir des clients au sein de villes moyennes, voire de petites villes», confirme l'Observatoire français des drogues et des tendances addictives (OFDT) dans une note de décembre 2023. Tant pis pour les points de deal habituels, mis à mal par cette concurrence. «A Paris, il n'y en a quasiment plus, sauf pour le crack, assure un enquêteur. Les dealers soignent leurs relations avec leur clientèle pour sortir du cliché de la racaille de banlieue.» Ils peaufinent leurs prestations, aussi. L'OFDT souligne «les dispositions prises pour améliorer l'efficacité des livraisons – adaptation des horaires aux besoins des usagers (en matinée, en soirée, sur les lieux de fête, etc.), consignes pour rationaliser la prise de commande, créneaux à choisir, etc.». Les policiers ont trouvé un nom à ce service à domicile: Uber Shit.



Les dealers ont développé les mêmes pratiques de vente que les commerçants traditionnels.



PHOTOS: AMAZING AERIAL AGENCY/ABACA, FRANCK DUBRAY/QUEST FRANCE/MAXPPP



Des banquiers occultes basés au Maroc, au Pakistan ou, comme ici, à Dubaï proposent des services de blanchiment clés en main.

Opération de police à Nantes, en 2017, où des restaurants kebabs ont été visés par des enquêtes pour blanchiment d'argent.

ces kebabs, ces épiciers ou ces barbiers dont le chiffre d'affaires est dopé à l'argent sale, observe un enquêteur. Mais c'est du microblanchiment qui permet de justifier un train de vie, pas d'absorber les centaines de milliers d'euros générés chaque mois par le trafic. Car celui-ci est très, très lucratif : chaque jour, les cinq plus gros points de vente des cités de Marseille dégagent entre 50 000 et 80 000 euros de chiffre d'affaires.

La commissaire marseillaise Sandrine Destampes, à la tête de la division de la lutte contre la criminalité financière, connaît bien les techniques préférées des recycleurs : « Ils investissent dans des sociétés ayant, en partie du moins, une activité légale, mais il leur arrive aussi d'acheter des œuvres d'art, tels ces trois tableaux de maître à 100 000 euros pièce dans une affaire récente. Et s'ils commencent à se diversifier dans les crypto-actifs, ils continuent à miser sur les tickets gagnants du PMU. » Le principe est simple : les dealers les achètent aux heureux parieurs moyennant un petit bonus, puis reçoivent sur un compte bancaire les gains versés par le PMU, encaissant ainsi de l'argent « propre ». Dans la vaste gamme des méthodes de lessivage, les jeux occupent une place de choix. C'est le domaine du commissaire Stéphane Piallat, dont la table de réunion disparaît sous un tapis vert de roulette, avec ses cases noires et rouges. Voilà quelques mois, le patron du vénérable Service central des courses et jeux (SCCJ), unité de la police judiciaire fondée en 1892, était à Marseille, au rendez-vous annuel des procureurs Jirs, pour leur

exposer les possibilités offertes par le monde de la nuit. « On n'est plus à l'époque des "Tontons flingueurs", mais beaucoup d'argent liquide circule et l'anonymat est la règle, explique-t-il. Et quelques vieilles méthodes fonctionnent encore, surtout dans les courses hippiques. » Outre les fameux tickets gagnants, la technique dite « des matelassiers » a fait ses preuves : elle consiste à miser de fortes sommes sur les chevaux hyperfavoris – des paris assortis d'un risque de perte limité à 10 ou 15%. Plus moderne : les amateurs de poker ou de paris sportifs en ligne ouvrent des « comptes joueurs » permettant le virement de leurs gains sur leurs comptes bancaires. Sous le coup d'une surveillance tatillonne, les quelque 200 casinos français n'incarnent plus l'eldorado du blanchiment. Leurs propriétaires font partie des 48 professions priées d'alerter Tracfin en cas de détection d'une opération louche. « Sauf complicité interne, qui implique de falsifier la comptabilité et de déjouer les caméras de surveillance », nuance le commissaire Piallat. Son service a notamment un œil sur les « Tito » (« ticket in, ticket out »), gains sous forme de codes-barres délivrés par les machines à sous qui peuvent être convertis en espèces. Le vrai souci, complète le policier, serait que des trafiquants achètent des casinos. Là-dessus, on est très vigilants. » Son service passe également au crible le pedigree des acquéreurs de points de vente PMU ou Française des jeux et celui de leurs proches.

Mais les temps changent, et les dealers s'adaptent. « Ils ont de plus en plus recours à des réseaux industriels de



## Des systèmes financiers parallèles et mondialisés sont animés par des banquiers interconnectés

→ blanchisseurs», pointe Denis Colas, le sous-directeur chargé des affaires économiques et financières à la PJ parisienne. Baptisées «Fèvre jaune», «Sauna», «Virus», «Babel» ou «Emporio», ces affaires aux rouages complexes s'empilent sur les bureaux des policiers spécialisés qui, chaque année, démantèlent des plateformes brassant des dizaines, voire des centaines de millions d'euros. Avec une pointe d'admiration dans la voix, les limiers de l'Office central pour la répression de la grande délinquance financière (OCRGDF) qualifient ces organisations de «systèmes financiers parallèles, concurrentiels et mondialisés, animés par des banquiers interconnectés». Grâce à eux, les businessmen de la drogue s'offrent un service clés en main : entre pros, on s'entend sur les montants à lessiver, la fréquence des remises de billets, le pays où les fonds arriveront et la forme qu'ils prendront. Sur la commission aussi, bien sûr (environ 10%). Bref, un contrat comme un autre. Au banquier occulte, également dénommé «saraf», de donner satisfaction à son client, qui ignorera tout des intermédiaires utilisés et des méthodes employées.

Le dossier Sauna illustre à la perfection ces mécanismes, leur complexité, leur ampleur et leur professionnalisme. Il prend racine à Angers, en Maine-et-Loire, où sévit un important trafic de résine de cannabis au printemps 2018. Les dealers locaux montent à Paris confier leurs sacs plastique bourrés de petites coupures à des collecteurs mauritaniens et maliens. Une vingtaine

d'équipes venues de Bretagne, de région parisienne, du Sud et même d'Espagne en font autant. Le système est rodé. Moyennant un mot de passe (pour s'identifier) et un vocabulaire codé (pour déjouer d'éventuelles écoutes), le rendez-vous est fixé par téléphone. Exemple : «12 h 30 porte de Montreuil, j'ai 300 kilomètres à faire.» Traduction : «J'ai 300 000 euros.» Sur place un «token», un billet de 5 euros, sert de moyen de reconnaissance grâce à son numéro de série.

### L'argent liquide alimente le marché du travail dissimulé, notamment dans le BTP, la sécurité et l'événementiel

L'OCRGDF suit un Malien et un Mauritanien à la trace. Les deux hommes travaillent pour deux sarafs, l'un au Maroc, l'autre en Mauritanie. Ces derniers indiquent à leurs sbires à qui remettre le cash : des entreprises exportatrices qui préfèrent ce mode de paiement aux virements bancaires en provenance d'Afrique ; des grossistes chinois qui se font payer ainsi leurs livraisons de textiles au Maroc ; un Syrien ayant vendu son appartement avant de quitter son pays et qui veut récupérer ses fonds laissés entre les mains d'un saraf syrien. «C'est un système de compensation, explique un enquêteur. Les banquiers occultes, basés au Maroc ou à Dubaï, s'arrangent entre eux en échangeant créances et dettes.» Les billets, eux, ne quittent pas la France. «L'avantage, c'est d'éviter les risques de vol et de contrôle inhérents au transfert physique des fonds hors des frontières», souligne le patron des GIR Thierry Pezenne. Le saraf marocain orchestre également des remises d'espèces destinées à un Pakistanais du Val-de-Marne. De l'argent liquide que l'homme, aux ordres d'un banquier occulte pakistanais de Dubaï, fournit à des boîtes françaises du BTP pour que celles-ci rémunèrent leurs salariés non déclarés. «Il existe un véritable marché du cash, précise Anne-Sophie Coulbois, la cheffe de l'OCRGDF. Dans le bâtiment, la sécurité ou l'événementiel, des patrons en ont besoin pour rémunérer le travail dissimulé.» En contrepartie, les entrepreneurs indécents règlent de pseudo-fournitures de matériel à une myriade d'entreprises appartenant au Pakistanais – des sociétés taxis éphémères dont la vocation est de faire disparaître l'argent le plus rapidement possible. Direction des pays étrangers rattachés à la coopération internationale. Et le tour est joué...

**ANNE VIDALIE**



ALAIN ROBERT/SIPA

Perquisition dans une épicerie de nuit soupçonnée de vendre de la drogue, à Montpellier, le 15 décembre 2023.



## Depuis 2018, Primagaz se mobilise aux côtés de la Fondation du patrimoine en soutenant des projets de restauration du patrimoine bâti et naturel

Au total, **101 projets** ont été soutenus par Primagaz depuis le début de son partenariat avec la Fondation du patrimoine, dont 86 via le soutien au programme Patrimoine naturel et Biodiversité.

Au **Mont Aigoual**, dans les Cévennes, les travaux de l'Observatoire, soutenus par Primagaz en 2020, se sont inscrits dans un vaste programme ayant pour but de valoriser la beauté du site, au cœur du Parc national des Cévennes, labellisé Réserve de biosphère et inscrit sur la liste du **Patrimoine mondial de l'UNESCO**.

Le financement apporté au projet a permis de soutenir la sauvegarde du bâti et l'agrandissement de l'espace muséographique. Le Climatographe, observatoire du mont Aigoual, a ainsi pour ambition de devenir **le premier centre d'interprétation au changement climatique**, visant plus de 70 000 visiteurs annuels.

Grâce à cette restauration, la Communauté de commune «Causse Aigoual Cévennes - Terres solidaires», regroupant 15 communes, a su se doter d'un nouvel équipement afin d'affirmer son engagement en faveur de **la sensibilisation aux sujets environnementaux**.

L'énergie est notre avenir, économisons-la !

FONDATION



DU  
PATRIMOINE

PRIMAGAZ - SAS au capital de 42 441 672 € - 542 084 454 RCS NANTERRE - 110  
esplanade du Général de Gaulle, Cœur Défense Tour B, 92932 Paris La Défense cedex  
Document valable au 6 décembre 2023 - Crédits photos : Adobe Stock  
Réalisation : Emma FOGU



PRIMAGAZ



# Thomas Sorreda

## Ce chercheur s'est spécialisé dans le parcours stups

Professeur assistant à l'EM Normandie, il observe, sur le terrain, l'activité des réseaux de trafiquants. Il en a acquis une certitude : ces derniers n'ont rien à apprendre en école de commerce.

**T**homas Sorreda le jure, il n'a jamais touché un joint de sa vie. Pourtant, l'universitaire de 39 ans est « originaire d'un quartier où il est plus facile d'aller acheter du shit que du pain, même si la boulangerie est au coin de la rue ». Aujourd'hui professeur assistant en ressources humaines à l'école de commerce EM Normandie, il continue à fréquenter assidûment la cité où il a grandi, « quelque part en banlieue parisienne ». Il n'en dira pas plus car, depuis quinze ans, l'activité des réseaux de deal locaux est son objet de recherche préféré. Un objet sulfureux qui lui impose discrétion et prudence. « La police m'a identifié, m'a contacté pour essayer d'obtenir des infos et m'a même placé un temps sur écoute », affirme-t-il. « Observateur non participant », tel qu'il se définit, il a eu le temps de se forger une solide conviction : ces marchands de paradis artificiel sont des « praticiens sans théorie, très bons sur plein de choses qu'on enseigne en école de management, dont les entreprises ont à apprendre ».

Le jeune Thomas aurait pu mal tourner. Tenir les murs, comme ses copains, puis se laisser embrigader peu à peu dans les trafics. Mais Thomas Sorreda a eu de la chance. Une famille « aimante », père artisan peintre, mère au foyer originaire d'Algérie, frère aîné entrepreneur, un benjamin artiste. De bonnes notes à l'école qui l'ont propulsé dans une classe préparatoire, puis vers les prestigieux bancs de l'ESCP, l'école de commerce parisienne. Le chef des dealers de sa cité, un semi-grossiste « bien connu dans le milieu », il le côtoie depuis le bac à sable. « Il prenait toujours ma défense, glisse-t-il. C'est un ami. » Ce dernier réussit dans le business de la came, au prix de deux séjours en prison. L'étudiant Sorreda, lui, décroquette avec bonheur les pratiques, procédures et règles du réseau. Avec l'accord de son professeur, il y consacre un travail d'analyse des

organisations. Quelques années plus tard, il envisage d'en faire le thème de sa thèse. Mais un enseignant le met en garde, cela risquerait de compliquer sa future recherche d'emploi... Va pour « l'équilibre relationnel et les risques psychosociaux dans les cabinets de conseil », alors. Plus orthodoxe, mais tellement moins excitant.

Thomas Sorreda n'a pas renoncé pour autant à son terrain d'étude privilégié. Désormais enseignant, il continue à passer des journées entières sur plusieurs points de deal, à rencontrer ses interlocuteurs dans des cafés, des hammams ou des saunas. En région parisienne, mais aussi à Marseille, où il a réussi à nouer des contacts avec un réseau local. Paris, Marseille. Deux mondes, deux cultures. « Les Parisiens fonctionnent comme une association de commerçants, chacun a sa zone de chalandise, mais ils se connaissent bien et s'associent souvent pour s'approvisionner, explique-t-il. Les Marseillais sont plus jeunes, plus nerveux, plus violents, mais très professionnels et remarquablement organisés. »

### Ils chouchoutent les clients, font des petits cadeaux aux plus fidèles

En entrepreneurs avertis, les dealers observent à la loupe la rentabilité de leur marchandise. « Un lieu de revente que je fréquente s'est reconverti dans le protoxyde d'azote (le fameux gaz hilarant, parfois consommé en guise d'euphorisant, dont la cession aux mineurs est interdite) », raconte Thomas Sorreda. C'est beaucoup moins risqué et la demande est très importante. » Ils respectent la règle d'or de tout patron : chouchouter la clientèle, les dénommés « kryptons » – ce que les écoles de gestion qualifient de « customer relationship management », en livrant à domicile, en fin de journée, pour éviter aux consommateurs des beaux quartiers un détour par les HLM de banlieue. Parfois même en se mêlant, ni vu ni connu, aux soirées des happy few.



### Thomas Sorreda

(ici, à Paris, en janvier) rencontre ses interlocuteurs sur les points de deal, dans des cafés, des saunas... A partir de ces entretiens, il dresse une ethnographie du trafic de drogue.

Pros du marketing, «ils ont inventé la "shrinkflation" avant l'heure, pointe le chercheur. Ils affichent un prix alléchant du gramme de cocaïne, par exemple, mais ils n'en donnent réellement que 0,96 gramme». Par ailleurs, ils segmentent leur clientèle, réservant les ristournes et autres petits cadeaux à leurs fidèles habitués. L'organisation ne souffre pas l'à-peu-près. «Elle ressemble à un réseau commercial, avec un responsable de l'approvisionnement qui est le chef de la structure, un responsable des relations extérieures, des revendeurs et des dépanneurs, sorte d'intérimaires du deal, décrit Thomas Sorreda. Le pouvoir est entièrement centralisé entre les mains du chef dont les décisions sont sans appel.»

L'universitaire rêve d'une VAE (validation des acquis de l'expérience) «spéciale dealers» qui pourrait être délivrée, «dans un objectif de réinsertion», à ceux ayant purgé leur peine et donc payé leur dette vis-à-vis de la société. Une quinzaine de revendeurs ont accepté de répondre à un questionnaire d'appréciation des compétences développé par la société Saven, spécialiste des tests psychométriques pour le recrutement. Ils devaient dire s'ils étaient pas du tout, un peu, assez ou tout à fait d'accord avec une batterie d'affirmations telles que : «Ma priorité, c'est

d'apprendre des choses nouvelles tous les jours», «C'est facile de comprendre les règles du marché du travail», «Il y a toujours des moyens de négocier avec son responsable» ou «Pour réussir dans son nouveau poste, il faut oublier tout ce qu'on a appris avant».

Verdict admiratif du fondateur de Saven, Jean Pralong, au vu des résultats : «Les mecs sont doués.» «Sans surprise, leurs compétences correspondent aux métiers du commerce de détail, analyse Thomas Sorreda. Ils savent gérer un stock, anticiper les besoins, valoriser leurs marchandises, négocier, vendre.»

Désormais, le chercheur se passionne pour un nouveau sujet : l'éthique des dealers. «Même si leur business est à l'opposé, eux revendiquent des principes, expose-t-il. Notamment un rôle de protecteur vis-à-vis des habitants de la cité, où ils font régner l'ordre. Un code d'honneur, également, qui leur impose de subvenir aux besoins des familles des membres du réseau derrière les barreaux et également, en cas d'arrestation, de ne pas balancer leurs complices.» Sur le mur d'un point de deal, une main anonyme a tracé noir sur blanc le mantra des opérateurs du lieu : «On n'est pas des délinquants, on est juste en manque d'argent.»

ANNE VIDALIE

*L'universitaire  
rêve que, dans  
un objectif de  
réinsertion,  
l'expérience des  
dealers puisse  
être reconnue*



# ANIMAUX DE COMPAGNIE

## Après leur mort, le business continue

Pour accompagner chats et chiens dans l'au-delà, leurs maîtres ne regardent plus à la dépense. Enlèvement, crémation, enterrement... c'est tout un secteur qui se développe.

**URNE  
FUNÉRAIRE:  
DÈS**

**30 €**  
POUR UN CHAT

**CERCUEIL:  
JUSQU'À**

**250 €**  
POUR UN GROS  
CHIEN

**PLAQUE  
COMMÉMORATIVE:  
ENVIRON**

**30 €**  
PAR TOMBE

**CONCESSION  
EN CIMITIÈRE:  
À PARTIR DE**

**300 €**  
POUR DIX ANS



Entre incinération et inhumation, les offres développées à destination des animaux défunts par les prestataires spécialisés ressemblent à s'y méprendre à celles prévues pour les humains, rite funéraire mis à part.

PHOTOS: ISTOCK / GETTY IMAGES PLUS, SEBASTIEN JARRY/VOIX DU NORD/MAXPPP

**F**locon est mort prématurément à l'âge de 4 ans, et la demeure de Laurie semble désormais bien vide. Ultime hommage à cette boule de poils hyperactive, une urne pleine de ses cendres trône désormais sur la cheminée, à côté de celle du mari, lui aussi parti trop tôt. Flocon était le chat de la maisonnée. «C'était un membre de la famille à part entière», précise Laurie, qui n'aurait pas envisagé une autre manière de lui dire au revoir. «Je voulais garder un objet physique qui me rappelle sa présence», poursuit-elle, comme pour prévenir un éventuel procès en bizarrerie. Bizarre, vraiment ? Plus tant que ça : 1,6 million des 67 millions d'animaux de compagnie détenus par les Français meurent chaque année. Et l'époque où Médor se retrouvait au fond d'un trou dans le jardin est révolue. Aujourd'hui, un gros tiers des Français seulement choisiraient une telle option, selon une étude menée en 2022 par le réseau spécialisé Esthima, avec le portail en ligne Woopets. Sachant qu'il est interdit, sous peine d'amende, de jeter la dépouille dans la nature ou dans une poubelle, un autre tiers de ces maîtres s'en remettraient à un vétérinaire. Et pas moins de 20% d'entre eux accepteraient de payer pour un service de pompes funèbres. Un choix pas si étonnant. «Notre rapport à l'animal vit une évolution incontestable depuis quelques années», rappelle Laurence Paoli, consultante fondatrice de l'institut Unlimited Nature et autrice de «Quand les animaux nous font du bien» (Ed. Buchet Chastel). Craintes d'une extinction des espèces, diffusion du véganisme, activisme des associations de défense des animaux : les débats sur la question se multiplient, parfois jusque sur les bancs de l'Assemblée nationale. «Dans ce monde toujours plus virtuel, où la solitude urbaine a raréfié le contact et le charnel, les compagnons domestiques sont beaucoup plus considérés qu'auparavant et aident à compenser ces manques sociaux», décrypte Audrey Jouglà, professeure de philosophie spécialisée dans le rapport à l'animal. «L'animal de compagnie est devenu un membre de la famille. Et on ne jette pas à la poubelle le corps d'un membre de la famille», résume Laurence Paoli.

Selon un sondage Ifop de novembre 2022, les Français sont prêts à dépenser un millier d'euros par an pour leurs petites bêtes (une somme en constante augmentation). «Il ne s'agit plus seulement de les nourrir, mais de leur offrir des services, des soins, une vie la plus saine et la meilleure possible», complète Pierre-Louis Desprez, directeur général associé de Kaos, un cabinet spécialisé en innovation et en marques. Faire de leur mort un business n'est donc plus tabou. Parmi les options disponibles pour conduire ces compagnons dans l'au-delà, l'urne reste la plus consensuelle. Près de 17% des Français ayant perdu un animal de compagnie en possèdent une, selon l'étude Esthima-Woopets. Il faut dire que les infrastructures dédiées se développent : le leader du marché, Veternity, justement connu sous le nom commercial d'Esthima, compte ainsi 16 crématoriums à travers le pays, auxquels

s'ajoutent 4 agences funéraires. Au Havre, depuis début 2023, il est même possible de disperser gratuitement les cendres de son animal dans un jardin créé par la ville, et d'acheter en complément une plaque commémorative. Bien sûr, rien n'empêche d'enterrer son animal dans un cimetière prévu à cet effet. On en compte une trentaine en France, ouverts tous les jours, même le dimanche. Linceul, housse ou cercueil sont aussi disponibles. En revanche, «nous ne prévoyons pas de rites funéraires», nous devons nous distinguer des cimetières humains», indique Anaëlle Chantelou, gérante d'au Paradis des Animaux, un prestataire qui accompagne la petite bête, dans sa vie mais aussi dans l'au-delà. Près de 2% des maîtres optent pour l'enterrement, envisageable quel que soit l'animal concerné, ou presque. «On n'accepte pas de trop gros animaux comme les chevaux, et la plupart du temps il s'agit quand même de chats et de chiens. Mais on voit aussi parfois des poules ou des peruches...», complète Anaëlle Chantelou, qui s'occupe d'une vingtaine de dépouilles par mois.

### Attention aux arnaques : aucune réglementation ne vient encadrer le marché

Le budget pour de telles obsèques n'est pas négligeable. «Tout le marché des animaux monte en gamme», rappelle François Lévêque, professeur d'économie à Mines ParisTech. Dans le cas d'une incinération, il faut prévoir aux alentours de 200 euros si l'accompagnement est complet, et inclut donc l'enlèvement puis le transport de la dépouille. Mais la note peut grimper à 300 euros, dans le cas de la crémation individuelle d'un grand chien. Il est possible, en complément, d'acheter des urnes individuelles, de 50 à 250 euros pour un chien et de 30 à 200 euros pour les chats. Côté inhumation, il faut compter une centaine d'euros pour les prestations de base, auxquelles ajouter une vingtaine d'euros pour le linceul, de 120 à 250 euros pour le cercueil, selon la taille et le poids de l'animal défunt, sans oublier une trentaine d'euros pour une plaque commémorative. Dans les cimetières les plus récents, comme ceux de Châteauroux (36) et de Roanne (42), respectivement ouverts en 2021 et 2022, il faut ensuite prévoir 300 euros pour une concession sur dix ans. Mais certains lieux de repos se paient plus cher. Comme le cimetière animalier d'Asnières-sur-Seine (92), le plus ancien au monde, ouvert en 1899. Pour la plus petite des sépultures, il faut déboursier aux alentours de 1 000 euros, sans compter les coûts supplémentaires, comme celui de la concession annuelle. «Les tarifs devraient toutefois baisser», estime François Lévêque. Notamment sous l'effet de la concurrence, croissante dans le secteur. Attention toutefois, car, contrairement au marché funéraire humain, aucune réglementation ne vient encadrer ces prestations. «Or, dans l'émotion de la perte d'un compagnon, tomber dans une arnaque reste possible», prévient François Lévêque. Voilà qui serait un comble, sur un tel marché... de niche.

**JEAN-LOUP DELMAS**



Près de 2% des Français inhumant leur petit compagnon dans un cimetière (ici, à Saint-Martin-Boulogne, dans le Pas-de-Calais).



# L'histoire raconte l'économie

COLLECTION PHOTOGRAPHIQUE DE L'ALUMINIUM FRANÇAIS, INSTITUT POUR L'HISTOIRE DE L'ALUMINIUM



1

## LA RÉVOLUTION DES ARTS MÉNAGERS DÉBUTE ICI

La poêle Tefal est célèbre pour son revêtement antiadhésif en Teflon (nom commercial du polytétrafluoroéthylène). Le procédé a été inventé en 1954 par un ingénieur aéronautique, Marc Grégoire, qui a lancé son entreprise dans la foulée. En plein boom des arts ménagers (dont le Salon s'installe au Cnlt, à la Défense, en 1961), elle s'adresse à une clientèle exclusivement féminine.

2

## POUR CETTE OUVRIÈRE, L'ÉGALITÉ N'EST QUE DE PRINCIPE

Dans certains secteurs industriels, les employeurs privilégient une main-d'œuvre féminine, en raison de salaires très inférieurs à ceux des hommes. Certes, la Constitution de 1946 a garanti l'égalité des droits entre hommes et femmes «dans tous les domaines», mais il faut attendre une loi du 22 décembre 1972 pour que ce principe devienne applicable en matière de rémunération.

3

## UNE MODERNITÉ QUI CONVAINC LES FEMMES DE SE FAIRE EMBAUCHER

C'est en 1961 que les créateurs de Tefal s'installent à Rumilly, en Haute-Savoie, près d'un de leurs principaux fournisseurs d'aluminium, les Forges de Cran, à Annecy. La région connaît alors un véritable boom économique, ce qui incite les femmes, souvent issues du milieu rural environnant, à venir s'engager en ville dans un emploi industriel.

4

## DES EMPLOYÉES SURTOUT CANTONNÉES AUX FINITIONS

Cette machine sert à visser le manche sur la casserole, ce qu'on fait après l'opération essentielle, consistant à fixer le revêtement en polytétrafluoroéthylène sur son socle en aluminium. Plutôt qu'aux travaux de force, les femmes sont affectées à ce type de tâches qui supposent dextérité et attention, des qualités, pense-t-on, plus féminines. Ces stéréotypes sont un frein à leurs carrières.

5

## CE TAPIS ROULANT PERMET DE LIMITER LA MANUTENTION

On l'utilise de préférence à une chaîne mobile, sur laquelle le produit se déplace tout en étant progressivement assemblé. Ce compromis permet de limiter la manutention (et donc une perte de temps et d'argent), sans pour autant soumettre le personnel féminin à des cadences de production trop élevées et aux exigences du travail chronométré.



Les femmes travaillent massivement dans l'industrie (ici, dans l'usine Tefal de Rumilly, en Haute-Savoie), mais à des conditions d'emploi et de salaires très inférieures à celles des hommes.



ARNAUD FINISTRE/HANS LUCAS

Aujourd'hui, la loi condamne les discriminations, mais des progrès restent à réaliser en matière de carrière, y compris dans l'industrie (ici, une usine Seb à Is-sur-Tille, en Côte-d'Or).

**1964 - 2024**

# L'égalité salariale, un combat loin d'être achevé

6

## LES CUISINIÈRES DU MONDE ENTIER S'ARRACHENT CE PRODUIT

En cette année 1964, l'usine de Rumilly concentre plus de 1000 salariés, fabriquant 15 millions de pièces par an ! La marque connaît en effet un succès foudroyant depuis que Jackie Kennedy, l'épouse du président des États-Unis, a été photographiée sortant du grand magasin new-yorkais Macy's avec une poêle à la main. La First Lady a assuré ainsi l'emploi des ouvrières savoyardes.

**T**ous les ans, la date du 8 mars vient nous le rappeler : les femmes ne sont pas les égales des hommes dans le monde du travail, et leurs rémunérations demeurent en moyenne inférieures de 24% à celles de leurs collègues masculins. Certes, les discriminations volontaires sont rares (elles n'expliquent que 4% de la différence constatée), et un employeur qui s'y risquerait s'expose à une sanction pénale. L'écart résulte en réalité de nombreuses autres variables : un temps de travail plus réduit, des carrières hachées en raison d'un investissement plus lourd dans l'éducation des enfants ou les tâches ménagères, et surtout une présence beaucoup plus forte dans des secteurs sous-payés, comme les services à la personne ou la fonction publique.

Pourtant, les femmes ont toujours travaillé dans l'industrie, contrairement à une légende tenace voulant qu'elles n'y soient entrées qu'à l'occasion de la Première Guerre mondiale. Au XIX<sup>e</sup> siècle, les premières lois sociales les concernent spécifiquement : celle de 1874 qui interdit l'emploi de nuit des filles mineures dans les manufactures, puis celle de 1892 qui réduit leur temps de travail à onze heures par jour. Si les femmes représentent durablement 20% de la main-d'œuvre ouvrière, elles sont majoritaires dans certaines branches comme le textile ou l'agroalimentaire, mais à des postes subordonnés. Il faut attendre la grande croissance des années 1960 pour que, sur fond de pénurie de personnel, leur rôle soit mieux reconnu, et que ces salariées engagent une longue marche vers l'égalité, encore inachevée.

**FRÉDÉRIC TRISTRAM**



# TRANSITION ÉCOLOGIQUE

## D'ici à 2100, les innovations auront tout changé

Dans un livre résolument optimiste, le journaliste Eric de Riedmatten recense les technologies qui devraient permettre de relever le défi climatique. Morceaux choisis.

**P**anneaux solaires invisibles, éoliennes sous-marines, centrales solaires, camions téléguidés... Alors que la transition écologique et ses conséquences pour les économies occidentales est plus que jamais sujette à caution, Eric de Riedmatten passe au crible 75 innovations susceptibles d'être adoptées avant 2100. Le journaliste économique de CNews a interrogé les meilleurs experts pour faire le point sur les recherches en cours et décrypte celles qui devraient selon lui aboutir. La démarche se veut résolument optimiste. Selon l'auteur, l'avenir est aux innovations dans le domaine vert, promesse d'une vie meilleure. «L'écologie sera acceptée si elle n'est pas punitive et si l'on sait utiliser les technologies actuelles en les faisant évoluer de manière intelligente», souligne Eric de Riedmatten. Un sentiment

partagé par Bertrand Piccard, le célèbre explorateur suisse qui a fait le tour du monde en avion solaire, comme il l'explique dans la préface de ce livre éclairant, dont nous dévoilons quelques extraits.

### 2025 Les panneaux solaires deviennent invisibles

**L**a production d'électricité grâce au soleil incarne la liberté et l'indépendance énergétique, sans coûts faramineux! C'est l'invention la plus lumineuse après la découverte de la bougie et de la lampe à incandescence. Pas une année ne passe sans un nouveau pas technologique! 2025 marque la naissance du panneau solaire invisible et transparent. Aux États-Unis, dans le Michigan, il se fond dans le paysage. La couleur noire et bleue, qui faisait désordre, a disparu. On disait même que les panneaux solaires (comme les éoliennes d'ailleurs) étaient une autre forme de pollution. Désormais, ces panneaux ont un haut rendement et un design très élégant. Ils sont dotés de nanoparticules emprisonnées entre deux plaques de verre. Ces particules captent l'énergie, avant de l'expulser vers des cellules photovoltaïques situées en bordure du panneau. Le secteur du bâtiment ➔

Parmi les récits d'Eric de Riedmatten dans «XXI<sup>e</sup> siècle, les 75 innovations vertes qui vont changer notre vie» (L'Archipel), figure celui des villes flottantes, comme Polimeropolis (illustration), faite de déchets plastiques.







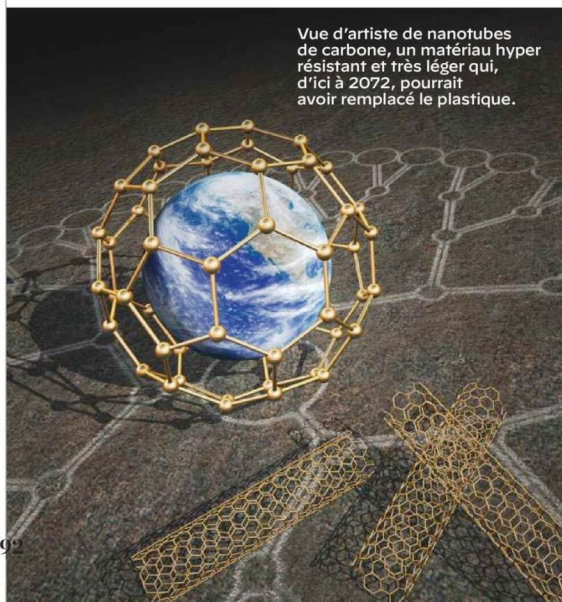
## «Les habitants des zones côtières (...) avaient rué dans les brancards en entendant parler d'îles artificielles»

→ regarde avec envie ces panneaux transparents car ils seront bientôt utilisés pour garnir les fenêtres chez les particuliers. Les carreaux deviendront producteurs d'énergie quand le soleil viendra lécher les vitres et les vitrines ! Et que dire des glaces de nos voitures ? Plusieurs constructeurs pensent à intégrer cet équipement à leurs automobiles. L'énergie accumulée sera réinjectée dans l'alimentation hybride du véhicule pour apporter de la puissance supplémentaire au moteur. Voilà ce que l'année 2025 va apporter comme lot de nouveautés dans le domaine des panneaux solaires... De nouveaux espaces vont accueillir ces panneaux. Par exemple, des terrains agricoles vont être recouverts de cellules photovoltaïques en vue d'accélérer la production d'énergie verte. Et sous les panneaux, il y aura des cultures. On appelle cela «l'agrivoltaïsme». Ils colonisent également d'anciens aéroports désaffectés : la base aérienne de Creil, au nord de Paris, va être couverte de panneaux solaires. Ses 147 hectares vont produire de l'électricité décarbonée, ce qui en fera la plus grosse base solaire de France. La décision avait été annoncée en 2023. Et tous ces efforts en faveur du solaire ne sont pas près de s'arrêter. Car les panneaux ne cessent d'évoluer, en termes de fiabilité et de rendement. Il y en a même qui fonctionnent grâce à la luminosité ambiante et non plus aux seuls rayons du soleil. (...)

### 2035 Le désert produit de l'électricité verte

Il faut aller au Havre pour voir la métamorphose du quai Joannès-Couvert, l'ancien quai des grands paquebots transatlantiques. Ici accostaient les géants des mers... L'«Ile-de-France», le «Normandie» et le «France», le plus gros paquebot du monde, baptisé par le général de Gaulle. Cet immense bâtiment reliait Le Havre à New York une fois par semaine jusqu'en 1974. Aujourd'hui, il ne reste aucune trace de cette époque des grands liners. La gare maritime de la Compagnie générale transatlantique a disparu. Et les passagers ont été remplacés par de l'hydrogène vert. Venu tout droit du désert. (...) On a peine à croire ce vieux pêcheur assis sur une bitte d'amarrage, regardant l'horizon sur ce quai qui a vu passer des millions de passagers. Il y avait à cet endroit la gare maritime, avec son inscription «Compagnie générale transatlantique», les trains venaient directement de la gare Saint-Lazare et déversaient leurs passagers en partance pour New York. Tout a été rasé en quelques mois. De ce passé glorieux des transatlantiques, il ne reste que cette lourde borne ancrée à jamais dans le béton du quai. Le pêcheur se souvient : «Ici même, on a tourné des films, "Le Cerveau" avec Bourvil et Belmondo, et "Le Gendarme

Vue d'artiste de nanotubes de carbone, un matériau hyper résistant et très léger qui, d'ici à 2072, pourrait avoir remplacé le plastique.



En 2060, le robot développé par l'entreprise israélienne Seamless Vision pourrait être capable de faire ce que trois médecins humains font actuellement.

PHOTOS : KENNETH EDWARD / SCIENCE PHOTO LIBRARY / SCIENCEPHOTO.FR, SEAMLESS VISION

à New York" avec de Funès.» Ces bateaux gigantesques ont été remplacés depuis par des navires à l'allure bizarre. Aussi longs que des pétroliers, mais dotés de trois énormes citernes rondes sur le pont, capables de transporter de l'hydrogène sur tous les océans. Il a fallu du temps pour mettre au point ces tankers et sécuriser le transport de l'hydrogène liquide. Car le business qui en découle est désormais en phase ascensionnelle. Toute une chaîne d'approvisionnement a été mise en place, entre les déserts d'Arabie saoudite et les quais du port du Havre. Mais pourquoi donc de l'hydrogène au Havre ? Pourquoi un tel business juteux ? Toute l'astuce a été de produire de l'hydrogène à bon marché. Or, extraire de l'hydrogène en grande quantité exige d'avoir recours à l'électrolyse. Cela nous rappelle l'école lorsque deux électrodes connectées à une pile étaient plongées dans un bol d'eau. Et l'on créait sa propre électrolyse ! Bien sûr, l'Europe aurait pu le faire ! Personne ne le conteste. Mais l'Union européenne s'est heurtée à ses propres limites. D'abord, un manque d'espace pour accueillir ces gigantesques panneaux solaires, puis le refus de développer les éoliennes pour produire de l'électricité décarbonée, et enfin l'absence de coordination et de volonté politique. Quant au nucléaire, il était déjà très sollicité et il a suffi de plusieurs arrêts de réacteurs mis en maintenance pour semer la panique. Difficile d'utiliser le nucléaire français pour produire de l'hydrogène en quantité tant que les EPR et autres SMR ne seraient pas sortis du sol. Et du coup, il a bien fallu se tourner vers des pays capables de fournir cet hydrogène vert en grande quantité et sans contraintes d'espace et de climat... Les Américains l'ont d'ailleurs fait entre 2022 et 2032, encouragés par le président de l'époque, Joe Biden, qui avait mis en place un système fiscal pour encourager la production d'hydrogène vert. On appelait cela l'*Inflation Reduction Act*, un sponsoring qui a duré dix ans et qui a donné un coup de boost à cette énergie verte nourrie aux aides de l'État. Résultat, en 2033, les Occidentaux, privés de l'électricité verte américaine, se sont tournés vers les pays les plus ensoleillés de la planète. Là où le soleil assure un rendement maximum. Il est vrai que le désert est un lieu idéal pour produire du courant en quantité. Et c'est ainsi que les anciens rois du pétrole ont compris que le business se trouvait chez eux, faisant de l'hydrogène une nouvelle manne capable de remplacer le pétrole. (...)

#### 2048 Les villes flottantes nagent dans le bonheur

Il paraît que la cité corsaire s'appelait Saint-Malo-en-l'île du temps de Surcouf. Parce que la chaussée du sillon qui reliait la terre à Saint-Malo n'existait pas encore. C'était un banc de sable et, à marée haute, la ville aux remparts était entourée d'eau. Des siècles plus tard, la montée des eaux a renvoyé Saint-Malo à son passé. Le sillon où étaient construits quelques beaux immeubles est désormais sous l'eau. La ville a pris les devants en bâtant une île artificielle qui prend appui sur les innombrables récifs qui protégeaient la cité des invasions. L'île de Cézembre, par exemple, est devenue un «spot» aussi couru que celui de Monaco. Quelle idée de génie ! «La mer dévore les côtes ? Eh bien, mangeons la mer !», a déclaré le président de la communauté urbaine malouine,

qui veut sauver son business, à condition qu'il n'y ait aucun impact sur l'environnement. Son propos n'a rien d'étonnant. En effet, à l'approche de 2050, la population mondiale est concentrée à plus de 70% dans les villes. Il devient naturel de vivre sur l'eau et c'est même une nécessité pour ceux qui souhaitent se loger. La collectivité utilise de gigantesques plates-formes flottantes : on sait que 20% des terriens vivent à moins de 30 kilomètres des côtes et se trouvent confrontés à la montée des eaux. En 2023, le secrétaire général de l'ONU, António Guterres, disait craindre un «exode biblique» en raison de ce phénomène de montée des eaux. Evidemment, le sujet n'a pas manqué d'enflammer les débats. Les habitants des zones côtières, qui avaient déjà mené un combat contre les éoliennes en mer, avaient à nouveau rué dans les brancards en entendant parler d'îles artificielles. Un vent d'opposition a déferlé sur les projets. Mais le réchauffement climatique a mis tout le monde d'accord. Ceux qui voulaient vivre en bord de mer les pieds dans l'eau ont dû se rendre à l'évidence : la mer reprend ses droits et grignote la terre, inexorablement. De la même façon que la principauté de Monaco s'est étendue en gagnant 6 hectares sur la «Grande Bleue» dans le cadre du projet Mareterra (avec villas, immeubles de luxe, centre commercial et parc végétalisé), d'autres stations balnéaires ont commencé à réfléchir à la question. (...)

#### 2060 Grâce aux robots, les médecins n'ont plus besoin de se déplacer

France Marie Stella, que l'on compare désormais à Maria Callas, n'est pas près d'oublier son aventure dans les coulisses de l'Opéra. A quelques heures de monter sur scène pour interpréter «La Traviata» de Verdi, la cantatrice s'est plainte d'une douleur dans la gorge. Impossible de trouver un médecin, à cause des manifestations qui paralysent une fois de plus la capitale. Tous les axes sont bouchés. Une seule solution : recourir à la médication à distance. Partout en France, cette nouvelle technologie monte en puissance. Grâce à l'intelligence artificielle. Et c'est urgent car Marie Stella est à bout de forces. Il faut absolument explorer ses cordes vocales. Et peut-être même son tube digestif car elle souffre également d'un reflux gastrique qui peut expliquer son problème vocal. Heureusement, Marie Stella a encore au fond de son sac la pilule «vidéo-endoscopique» que lui avait remise le cabinet du Dr Abitbol, un célèbre pontiste qui travaille désormais à distance grâce à l'intelligence artificielle. La cantatrice demande un verre d'eau chaude. Elle se souvient des conseils de Barbra Streisand, qui ne buvait que du thé avec du miel. Ses conseils avaient donné lieu à un livre devenu la bible des artistes. Marie Stella est désormais seule dans sa loge. Elle a demandé le calme. Elle avale cette micropilule semblable à une gélule d'antibiotiques, mais bourrée d'électronique et dotée d'une caméra dont la taille n'a pas cessé de diminuer depuis des années grâce aux prouesses de l'IA. A 20 h 45, tout le monde se demande si la cantatrice va monter sur scène. Heureusement, une liaison a été établie avec les experts du cabinet Abitbol, à Los Angeles. C'est désormais la troisième génération d'experts de la voix qui a suivi la «voix» (si l'on peut dire) du grand Jean Abitbol, le père fondateur de la phoniatry. Il avait été le premier à soigner la ➔





Panneaux photovoltaïques au-dessus d'un champ, à Amance (Meurthe-et-Moselle). La production d'énergie verte est appelée à croître de manière exponentielle.

BORIS HALLIER/RADIO FRANCE/NAXP/PP

## «Le nanotube offre une résistance 100 fois supérieure à celle de l'acier»

→ chanteuse Céline Dion au début du siècle et avait révélé qu'elle souffrait du syndrome du globe, une maladie rare qui donnait l'impression à la chanteuse d'avoir une boule dans la gorge en permanence. Marie Stella redoute à son tour d'en être victime. Sa carrière serait anéantie. Mais depuis le drame vécu par la Canadienne Céline Dion, il s'est écoulé des années. Et l'intelligence artificielle n'a pas cessé de progresser. Marie Stella suffoque, elle a peur. En quelques secondes, la microcapsule qu'elle a ingérée est désormais dans son tube digestif et la pilule envoie ses images à distance. Plus de 10000 prises de vues qui livrent un diagnostic instantané. C'est maintenant dans l'intestin que la caméra va transmettre par ondes les images de la face cachée de la grande cantatrice. Le verdict tombe : il faut la transférer d'urgence au Centre hospitalier du Grand Paris, une extension de l'ancien hôpital Georges-Pompidou. La soirée à l'Opéra tombe à l'eau. C'est une déception pour le public. Mais pour Marie Stella, une nouvelle vie commence. Et elle n'est pas près d'oublier cette aventure dans les couloirs de cet hôpital où déambulent des petits robots-soigneurs. Parmi eux, un robot baptisé «Seamless» va se charger de la soigner. Il a été mis au point par une entreprise israélienne il y a plusieurs années, dans un hôpital de la banlieue de Tel-Aviv. Le groupe Intel a d'ailleurs largement contribué à son développement. Ce médecin-robot peut faire ce que trois médecins humains faisaient auparavant. Il se promène désormais partout dans les couloirs des hôpitaux. Il est capable aussi de distribuer les nouveaux médicaments mis au point par le laboratoire Agemia sans avoir recours aux biologistes. Plus besoin d'éprouvettes et de laboratoires coûteux, tout passe par une suite de chiffres qui délivre le traitement instantanément. Le médicament est adapté au patient. C'est pour cela qu'il fallait envoyer d'urgence la belle Marie Stella au Centre hospitalier du Grand Paris. La cantatrice, qui a retrouvé la voix en quelques minutes, apprend que le robot-soigneur pourra aussi délivrer des

traitements contre le cancer. Que tout se régle avec un gain de temps que personne ne pouvait imaginer dans les années 2020-2030. (...)

### 2072 Le plastique fait ses adieux au profit de nouveaux matériaux

**A**midon, bambous, algues, maïs, nanotubes de carbone. Il en aura fallu du temps, pour éradiquer la matière plastique. Depuis les années 2020, un industriel européen basé en Alsace, près de Neuf-Brisach, a déposé la marque Neops, qui est devenue le terme générique des néoplastiques. Comme l'était en son temps le Nylon du groupe DuPont de Nemours. Comme l'était le stylo Bic du baron Bich, ou le Scotch de la firme américaine 3M. Le Neops s'est tellement répandu depuis un demi-siècle qu'il fait figure de sauveur de la planète. Tout ce qui permettait de faire du plastique avec des produits fossiles a été remplacé par des matières issues de déchets verts. Et dire que les Américains, dans les années 2020, étaient encore les plus gros consommateurs de plastique au monde ! Quelque 130 kilos rejetés dans la nature chaque année par habitant, alors que la France, grâce à ses efforts, n'en était plus qu'à une quarantaine de kilos ! L'Europe, toujours prompte à montrer l'exemple, avait tout fait pour développer des matériaux de substitution. Car il y avait urgence. Le plastique s'accumulait et se fragmentait en microparticules, s'ancrait dans l'organisme via la chaîne alimentaire. Un terrible poison ! Et quand on brûlait cette matière plastique, elle libérait des matières extrêmement toxiques. Tout ce que la planète détestait. Et quand le plastique terminait dans une forêt, il se décomposait pendant des centaines d'années. Il fallait donc en sortir. La découverte des nanotubes de carbone, popularisés dans les années 1990, a permis de faire reculer l'usage du plastique. Non seulement pour

ses performances extraordinaires, mais parce qu'il peut tout faire. Le nanotube est dur comme du fer! Pour expliquer comment l'impossible est devenu réalisable, des chimistes ont décortiqué aussi simplement que possible la structure intime de ce nouveau matériau, dont le squelette est constitué de nanotubes, c'est-à-dire de fibres creuses incroyablement fines, si fines qu'il faudrait en lier 50 000 en gerbes pour obtenir une fibre de l'épaisseur d'un cheveu. «Cet assemblage offre une résistance cent fois supérieure à celle de l'acier, tout en étant six fois plus léger», pouvait-on lire au début du XXI<sup>e</sup> siècle. Pour preuve, un sac à provisions composé de nanocarbone a résisté à un poids de 5 tonnes! Alors que le même sachet de plastique a cédé au-delà de 50 kilos! Pour en arriver à ce niveau de résistance, plus de soixante ans de recherches ont été nécessaires. Les premières ébauches de cette nouvelle matière révolutionnaire remontent à 1991. Cette année-là, un Japonais du nom de Sumio Iijima avait annoncé avoir découvert les vertus du nanocarbone. A priori, rien d'extraordinaire. On connaissait déjà le carbone, élément chimique des plus courants, à la base notamment des molécules qui constituent la matière organique, autrement dit la matière vivante. Et l'on a longtemps cru qu'il n'existait que deux formes de carbone: le graphite et le diamant. Or, voilà qu'une molécule formée de 60 atomes de carbone a été découverte en 1985, dans les étoiles! On avait presque oublié cet imaginaire «don du ciel». Car cette molécule se présente comme une sorte de ballon de football, ses 60 atomes de carbone étant composés de longs fils parallèles semblables à une cage à oiseaux. Et il existe toute une famille de cages, baptisées «fullerènes» en l'honneur de l'Américain Buckminster Fuller, qui les étudia. Personne n'aurait imaginé à l'époque, pas même les scientifiques, que ces nanotubes de carbone, qui sont une forme de carbone intermédiaire entre le graphite et le diamant, allaient être les futurs successeurs de la matière plastique. (...)

## 2100 La température sur Terre se règle dans l'espace

**M**algré les actions violentes des ONG, mécontentes de voir se développer une nouvelle forme de pollution spatiale, les milliardaires de la Silicon Valley et les anciens rois du pétrole ont mobilisé assez d'argent pour financer l'impensable. Cette nuit, sur l'un des plus hauts plateaux du monde, il va se passer un événement extraordinaire. L'observatoire Alma, du plateau de Chajnantor, dans l'Atacama, au Chili, va scruter le ciel et tenter de découvrir des milliers de paillettes disséminées sous la voûte céleste. Ces paillettes en forme de micromiroirs font l'admiration des plus grands scientifiques. Ils sont venus ici, à 5 000 mètres d'altitude, pour effectuer les premières observations, quelques jours à peine après le largage dans la stratosphère de plusieurs millions de microminéraux à effet réfléchissant, comme de simples catadioptrés de vélo. L'observatoire Alma est le plus performant jamais créé. Il n'y a pas plus haut dans le monde pour observer le ciel. Au sommet, il fait un froid glacial, le vent est insupportable, mais les scientifiques ont l'impression de vivre un moment unique de leur histoire. Un peu comme leurs grands-parents qui avaient suivi l'évolution du module Rover sur Mars, il y a cinquante ans,

avec ses premiers occupants. Cette fois, les 60 paraboles blanches d'une douzaine de mètres de diamètre vont balayer le ciel, à la recherche de ces paillettes censées refroidir la planète. L'observatoire Alma a été choisi car il est seul sur Terre à réunir plusieurs nations directement impliquées dans la lutte contre le réchauffement climatique. Le Chili, bien sûr, le Japon, l'Amérique du Nord et l'Union européenne. A l'époque, cet observatoire avait nécessité un investissement «astronomique», si l'on peut dire: plus de 1,5 milliard pour ces télescopes capables de déchiffrer des rayonnements invisibles à l'œil nu. Mais le monde s'interroge sur cette nouvelle folie qui va changer notre horizon. Car il y aura une sérieuse conséquence à tout cela: le ciel bleu va disparaître. Depuis des années, la géo-ingénierie est présentée comme la solution anti-réchauffement. Et chaque fois repoussée. Les archives de la revue «Earth System Dynamics» révèlent pourtant qu'il fallait agir dès les années 2000. Une étude annonçait à l'époque une hausse des températures de 3 degrés en hiver et de 5 degrés en été. Hélas, les catastrophes naturelles qui se sont enchaînées ont bien prouvé qu'il fallait agir. Il n'y avait donc pas d'autre solution que d'envoyer dans le ciel des gros-porteurs chargés de calcite. Après des années d'opposition, les appareils ont fini par décoller de cap Kennedy et du Musk Boca Chica Space Center, financés par les héritiers de la Bill & Melinda Gates Foundation, qui ont toujours milité pour cette solution extrême. Quel qu'en soit le prix et malgré l'opposition des écologistes. N'a-t-on pas vu un groupe d'environnementalistes s'allonger sur la piste d'envol au moment du décollage des transporteurs pour dénoncer la folie des milliardaires sans scrupule? Pourtant, ces milliardaires n'ont cessé, depuis des années, d'agir sur le changement climatique. Ils ont tout fait, ils ont tout promis. En vain. Il ne restait que la géo-ingénierie. Depuis l'envoi des paillettes dans le ciel, le bleu marine parfait de la stratosphère que l'on observait au télescope s'est obscurci. Sa couleur est devenue étrange, grisâtre et, parfois, scintillante comme une lointaine boule à facettes. Cette technique très risquée va pourtant permettre de faire baisser la température sur la Terre. (...).

**ÉRIC DE RIEDMATTEN**



Richard Lunt, chercheur à l'université du Michigan (Etats-Unis), tient un panneau solaire transparent.

KURT STEPNITZ/COURTESY UNIVERSITY COMMUNICATIONS MSU



## Les bons élèves



**Jean-Pascal Tricoire,**  
président du conseil  
d'administration de  
Schneider Electric



**Christel Heydemann,**  
directrice générale  
d'Orange



**Arnaud de Puyfontaine,**  
président du directoire  
de Vivendi



# COMITÉS DE DIRECTION

## La longue marche des femmes vers le pouvoir

Selon l'Observatoire Skema de la féminisation des entreprises, sans quotas, les cercles dirigeants restent en majorité masculins.

**C'**est une lettre minuscule qui fait une différence majuscule. Dans les documents officiels du groupe Bouygues, une galerie de portraits illustre le «gouvernement d'entreprise» du conglomérat présent dans la construction, la téléphonie et les médias. Le sourire détail, son patronyme est le seul à ne pas être flanqué d'un «a» tout juste visible à l'œil nu. Une note de bas de page lève le mystère : «a : membre du comité de direction générale.» En clair, les 11 hommes font partie du cénacle des superdirigeants de la maison. Marie-Luce Godinot, elle, en est exclue.

Avec zéro femme dans leur plus haute instance de direction, trois patrons du CAC 40 se retrouvent affublés du bonnet d'âne par l'édition

2024 de l'Observatoire Skema de la féminisation des entreprises : Olivier Roussat, le directeur général de Bouygues, donc, mais aussi Francesco Milleri, PDG d'EssilorLuxottica, (spécialiste des verres ophtalmiques), et Carlos Tavares (DG du constructeur automobile Stellantis).

Selon cette enquête pointilleuse qui, chaque année depuis 2008, mesure la place des plus gradés dans les états-majors du CAC 40, quatre groupes font à peine mieux avec une seule femme à leur comex (comité exécutif) ou codir (comité de direction), d'après leurs documents d'enregistrement universel 2023 : Publicis, la Société générale, STMicroelectronics et ArcelorMittal. Un mauvais signal envoyé aux candidates potentielles, estime Christophe Tellier, cofondateur du cabinet Beyond Associés, spécialiste du recrutement de cadres dirigeants et d'administrateurs : «Elles regardent de près les engagements sociaux et sociétaux des entreprises et risquent fort de tiquer s'il n'y a pas de femmes au comex.»

Chez ces réfractaires à la féminisation, la loi Rixain du 24 décembre 2021 est encore une vue de l'esprit. Ce texte impose une «obligation de représentation équilibrée» des deux sexes au pinacle du pouvoir, que les organes s'appellent comex, codir ou autre. Ils devront compter dans

**“ Dans le top management, nous sommes passés de 17% de dirigeantes en 2021 à 30% cette année ”**

**Bruno Bertin,**  
DRH de  
Stellantis France



**Carlos Tavares,**  
directeur général  
de Stellantis



**Olivier Roussat,**  
directeur général  
de Bouygues



**Francesco Milleri,**  
directeur général  
d'EssilorLuxottica

## Les mauvais élèves

leurs rangs au moins 30% de femmes (ou d'hommes) en 2026 et 40% trois ans après. «C'est la responsabilité des directeurs généraux. A eux de choisir de s'entourer de femmes, ou non», insiste Michel Ferrary, concepteur de l'Observatoire, professeur de management à l'université de Genève et chercheur affilié à Skema Business School.

Sollicités par Capital, les intéressés n'ont pas souhaité répondre en personne, laissant la parole à leurs services communication ou RH. Chez EssilorLuxottica, où «les femmes représentent 41% des membres des instances dirigeantes», on assure «ne pas être concerné en l'absence de comex». Comex ou pas, le constat est sans appel : les plus hauts cadres du lunetier portent tous le costume-cravate. De son côté, Bouygues affirme son attachement à la «mixité» malgré «la forte prévalence masculine» dans les métiers du pôle construction et rappelle son objectif 2023 de «30% de femmes» dans les organes directeurs. Dans les filiales peut-être, mais pas à la tête du groupe, là où les décisions stratégiques se prennent.

Alors que la garde rapprochée de Carlos Tavares, à Stellantis, était encore uniformément masculine en janvier 2023, 2 de ces 10 hommes ont cédé leur place à des femmes l'été dernier. «Dans le top management, nous sommes passés de 17% de dirigeantes en 2021 à 30% cette année», plaide Bruno Bertin, DRH de Stellantis France.

### Avec leurs sièges sociaux installés à l'étranger, certains patrons échappent à la législation française

Cinq sociétés atteignent ou dépassent déjà l'objectif de 40% en 2023 fixé par la loi Rixain, dont deux ont confié les manettes à une femme : Christel Heydemann chez Orange (50%) et Catherine MacGregor d'Engie (40%). Les autres bons élèves s'appellent Arnaud de Puyfontaine (Vivendi [propriétaire de Prisma Media, l'éditeur de Capital], 50%), Jean-Pascal Tricoire (Schneider Electric [il a quitté ses fonctions en 2023], 41%) et Philippe Brassac (Crédit agricole, 40%). Globalement, les femmes occupent 25,75% des postes dans les instances de direction des locaux du CAC 40. Elles n'en détenaient que 7,9% voilà dix ans.

Du côté des conseils d'administration et de surveillance, la féminisation est entrée dans les mœurs. Alors que la loi Copé-Zimmermann de 2011 imposait

un objectif de 40% en 2017, beaucoup d'entreprises font mieux sept ans plus tard, portant la moyenne du CAC 40 à près de 45%. Quelques-unes en sont loin. Avec leurs sièges sociaux installés à l'étranger, Stellantis et Airbus (aux Pays-Bas) ainsi qu'Arcelor-Mittal (au Luxembourg) ne sont pas soumis à la législation française. Résultat : la présence féminine, dans leur conseil d'administration, est réduite à 27%, 33% et 30% respectivement.

Plus pour longtemps. D'ici à juillet 2026, la directive made in Bruxelles «Women on Boards» (les femmes dans les conseils) s'appliquera à toutes les sociétés européennes employant plus de 250 salariés et cotées en Bourse : le «sexe sous-représenté» devra occuper 33% des postes aux conseils d'administration et de surveillance, et même 40% de ceux étiquetés «non exécutifs». Avis aux récalcitrants : les Etats membres sont priés de concocter des «sanctions efficaces, dissuasives et proportionnées» qui pourraient aller jusqu'à la dissolution pure et simple du conseil.

Vive les quotas, alors ? Indéniablement, les textes législatifs ont boosté la féminisation des sphères du pouvoir (lire page suivante). Pourtant, cette politique du bâton désole la chasseuse de têtes parisienne Catherine Euverd. «C'était nécessaire, mais il est quand même un peu triste d'avoir dû en passer par la loi, en France, pour féminiser les cercles dirigeants, estime-t-elle. Par principe, je suis opposée aux quotas. Une femme ne doit pas être choisie parce qu'elle est une femme, mais pour son professionnalisme et sa capacité à atteindre ses objectifs.»

Et pourtant, le plafond de verre fait de la résistance. Le professeur Ferrary le mesure par un calcul simple : il soustrait le taux de féminisation du comex ou codir de celui de la population des cadres, vivier naturel des chef(fe)s. Cette année, le prix «citron» de l'Observatoire Skema est attribué à LVMH avec un indice d'inégalité record de 52,5 (65% de cadres au féminin moins 12,5% au comex). Luxottica n'est pas loin (50). C'est Renault ➔

**«Il y a des frustrations chez les hommes face à des promotions éclair de femmes»**

**Michel Ferrary,**  
chercheur affilié à Skema Business School



# Sophie Bellon est l'unique femme PDG d'une société du CAC 40

→ qui remporte le prix «orange» du plafond de verre le plus mince (0,5, avec 25,5% de femmes parmi les cadres et 25% au comex), suivi par Dassault Systèmes (15,86).

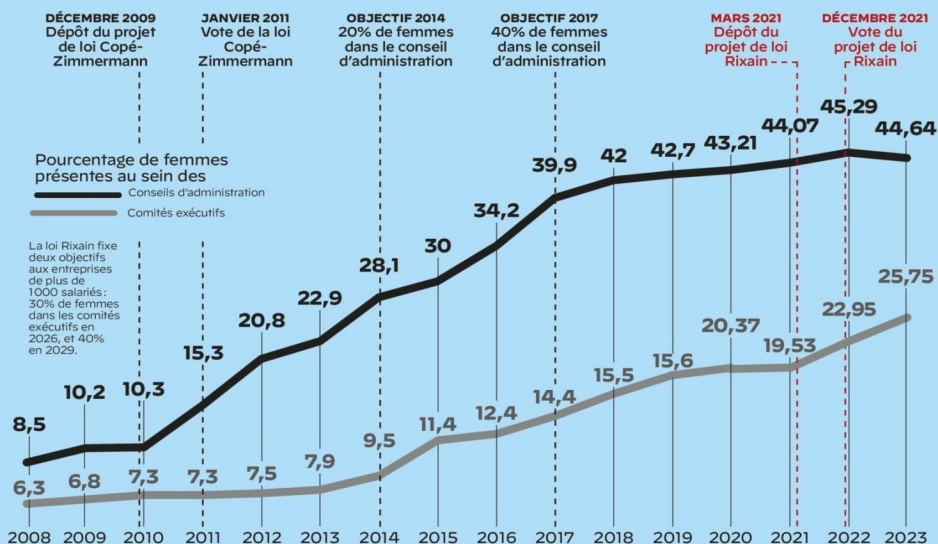
Les hommes sont parfois les victimes de ce phénomène. C'est le cas chez Orange, où les dirigeantes détiennent 50% des sièges du comex, mais ne sont que 31,8% dans l'encadrement. Résultat : un plafond de verre de 18,2 en défaveur de ces messieurs. La situation n'est plus une exception dans les sociétés traditionnellement très masculines du BTP, de l'automobile ou de l'ingénierie, où la féminisation à marche forcée des sommets du pouvoir fait grincer les dents de certains. «Il y a des frustrations chez les hommes face à des promotions éclair de femmes», souligne Michel Ferrary. Catherine Euvrard fait pour sa part le même constat : «J'en rencontre beaucoup qui ont pris en grippe des collègues féminines parce que, juteu-tils, elles leur sont passées devant alors qu'elles étaient incapables!» Ambiance garantie dans les salles de réunion et devant la machine à café...

L'Observatoire Skema ne remontera pas le moral de ces malheureux. En effet, plus les effectifs et l'encadrement de l'entreprise sont féminisés, plus la rentabilité opérationnelle s'élève et meilleures sont les performances en matière de responsabilité sociétale et environnementale. A se demander pourquoi les patrons du CAC 40 ne s'arrachent pas les CV des femmes cadres. A se demander, aussi, pourquoi les postes de PDG et de directeur général du CAC 40 se déclinent si peu au féminin. Au dernier pointage, Sophie Bellon, à la tête du géant de la restauration collective Sodexo, est l'unique femme PDG. Et l'on ne dénombre que trois directrices générales : Christel Heydemann (Orange), Catherine MacGregor (Engie) et Estelle Brachlianoff (Veolia).

Certains employeurs du CAC 40 le jurent, ils aimeraient bien embaucher plus de filles, mais les candidates ne se bousculent pas dans leur secteur... «La bipolarisation sexuelle s'accroît avec des entreprises aux effectifs de plus en plus féminins et d'autres de plus en plus masculins», constate l'Observatoire Skema. Dans cette dernière catégorie figurent sans surprise des fleurons de l'industrie tels ArcelorMittal, Airbus, Alstom, Thales, Stellantis, Renault ou Bouygues. «On fait porter l'effort de la parité sur ces groupes, alors que les préférences des hommes et des femmes se construisent dans le système éducatif», reconnaît Michel Ferrary. D'après l'Observatoire des femmes ingénieures, celles-ci ne pèsent que 24% de l'effectif total. Et ce n'est pas près de changer, car les écoles spécialisées n'accueillent que 30% de filles.

**ANNE VIDALIE, AVEC ANGÉLIQUE VALLEZ ET SIMON CHODORGE**

## La législation fait évoluer la gouvernance des entreprises



Source: Observatoire Skema de la féminisation des entreprises

# SEXISME

## Comment faire bouger les lignes

Salaires, gouvernance, organisation, autonomie... Autant de leviers décisifs pour l'égalité femmes-hommes, mais aussi pour la performance et l'attractivité des entreprises.



**Par Elodie Dratler,**  
présidente fondatrice de  
Wominds, technologie et conseil  
en égalité professionnelle

**N**euf salariés sur 10 considèrent l'égalité des chances comme un enjeu prioritaire pour l'entreprise, selon le baromètre Diversité 2023 du Medef. Parmi les mesures les plus attendues : faire progresser l'égalité salariale entre les femmes et les hommes. On part de loin et, aujourd'hui encore, à temps de travail identique, selon l'Insee, il persiste un écart de 15,5% de salaire, uniquement lié au sexe ! Cela signifie que le cadre législatif bâti depuis 2006 pour imposer cette égalité reste théorique. Pourquoi ? Parce que les schémas enracinés de la société freinent l'application des lois. Comment les vaincre ? L'une des pistes encore trop négligées réside dans la flexibilité de l'organisation professionnelle. L'amplitude des horaires de travail est survalorisée par les employeurs, comme l'a montré Claudia Goldin, Prix Nobel d'économie 2023, dans ses conclusions sur la situation des femmes dans le marché du travail. Ainsi, plus la flexibilité fait partie intégrante de la culture d'entreprise, moins les femmes sont sujettes aux discriminations, étant entendu que la plupart des aménagements horaires proviennent de leur maternité et de l'archaïsme des organisations familiales.

Certes, il y a de quoi s'alarmer sur la persistance des mentalités ancestrales : 40% des hommes de 25-34 ans trouvent encore normal que les femmes s'arrêtent de travailler pour s'occuper de leurs enfants, révèle le dernier rapport du Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes sur l'état du sexisme en France. Pour vaincre l'obstacle, il faut imposer un nouveau modèle : celui du télétravail, de l'autonomie, d'horaires permettant à toutes et à tous de concilier vie pro et vie perso. Plus il se développera, plus la société prendra conscience de sa vertu, pour l'égalité femmes-hommes mais aussi pour l'attractivité des entreprises. Cette organisation est seule à même de séduire les nouvelles générations, tous genres confondus, et en premier lieu les « millennials » (nés à partir des années 1980), très exigeants sur ces attentes et qui représenteront bientôt 75% des actifs.

Autre façon de faire bouger les lignes : renforcer la mixité dans les organes de décision. Les quotas de

femmes ont eu un grand mérite : grâce à l'adoption des lois Copé-Zimmermann (2011) et Rixain (2021), la France se place au premier rang en Europe pour la féminisation des conseils d'administration de ses plus grands groupes. Au-delà de cet effet mécanique, ces textes ont permis aux jeunes femmes de se projeter dans des rôles de pouvoir, au même titre que les hommes. Et les directions mixtes ont un atout de taille : elles surperforment ! Les 10 entreprises du CAC 40 dont les comex sont les plus féminisés génèrent une meilleure rentabilité opérationnelle que celle des comex les moins féminisés. Il en est de même pour leur impact en matière de responsabilité sociétale et environnementale (étude de l'Observatoire Skema de la féminisation des entreprises, rapport 2023).

### LES DIRECTIONS MIXTES ONT UN ATOUT DE TAILLE : ELLES SURPERFORMENT !

Enfin, parmi les facteurs de progrès, il ne faut pas négliger l'environnement et la santé psychologique au travail, pour favoriser l'expression individuelle et la confiance en soi. Amy C. Edmondson, professeure de leadership et de management à la Harvard Business School, a montré comment les entreprises qui assurent un environnement où l'on se sent en sécurité pour partager des idées, exprimer son avis, prendre des risques sans crainte d'être jugé(e) sont plus innovantes et performantes. Exit les postures de domination et d'humiliation ! Combien de femmes cadres ont vécu ces situations où les hommes leur coupent systématiquement la parole ou récupèrent leurs idées à des fins personnelles ? Y mettre fin par l'empathie et l'altruisme constitue un moteur d'égalité mais aussi de croissance dans l'entreprise.

Tous ces enjeux désignés comme « féminins » font émerger de nouvelles cultures d'entreprise qui bénéficient à toutes et à tous. Les traiter ne favorise pas seulement une meilleure intégration des femmes, mais répond aussi aux aspirations globales d'une société en quête d'équilibre, de progrès social et économique. De nouveaux critères de performance émergent, mettant davantage en valeur le capital humain. À travers l'entreprise féminisée se forge un monde du travail plus motivant et plus durable.

PAGE COORDONNÉE PAR MIREILLE WEINBERG



# DROIT DE RÉPONSE DE SARAH FRANCISCO

## Cheffe du bureau de la communication de la Direction générale des douanes et droits indirects

Dans un article intitulé «Douanes françaises : leur jeu trouble a fait perdre 40 milliards d'euros aux Anglais» publié le 26 octobre 2023 dans le magazine papier puis le 6 novembre sur son site Internet, le magazine Capital décrivait l'existence d'un schéma de fraude aux droits d'accises au préjudice du Trésor britannique. Selon cet article, l'administration française des douanes et droits indirects détournerait en toute connaissance de cause la réglementation européenne prévue par la directive CE 2008/118, remplacée par la directive UE 2020/262 déterminant le fait générateur des droits d'accises afin de récupérer des droits qui seraient en réalité dus dans d'autres Etats membres ou au Royaume-Uni.

Si la législation européenne encadre très largement la réglementation applicable à ces droits indirects payés notamment sur les alcools, en définissant par exemple des taux minima d'imposition, les Etats restent libres de définir des taux d'imposition plus ou moins élevés. Ces écarts, notamment avec le Royaume-Uni, depuis sorti de l'Union européenne, ou encore avec l'Irlande, où les droits et taxes sur les produits alcoolisés sont particulièrement élevés, favorisent l'existence de fraudes et de passages de marchandises en contrebande, orchestrés par des organisations criminelles et des réseaux organisés.

Considérant l'importance des enjeux en matière fiscale que représentent les boissons alcoolisées, le commerce, la production et la détention de ces marchandises sont soumis à des agréments spécifiques prévus par le Code général des impôts.

Ainsi, un entrepositaire agréé est une entreprise agréée par la douane, dans le cadre de son activité, à produire, transformer, détenir, recevoir et expédier des biens soumis à accises, en suspension de ces droits.

Dans ce contexte, il est reproché à certaines de ces entreprises de déclarer fictivement l'envoi de boissons alcoolisées soumises à accises en suspension de ces droits vers des entreprises situées dans des pays européens où les taux d'accises sont manifestement plus faibles. Le mouvement physique de la marchandise est toutefois distinct de celui déclaré. Ainsi, l'émission de titres fiscaux de mouvement inapplicables et frauduleux constitue des irrégularités géographiquement définies et certaines.

La directive européenne 2008/118 prévoit que lorsqu'une irrégularité a été commise au cours d'un mouvement de produit soumis à accises sous un régime de suspension de droits, la mise à la consommation de ces produits a lieu dans l'Etat membre où l'irrégularité a été commise. L'émission et la circulation avec un titre de mouvement inapplicable étant constitutives d'une irrégularité au sens de la réglementation européenne, l'administration française des douanes et droits indirects est par conséquent fondée à contrôler cette activité et à recouvrer les droits d'accises sur le territoire national.

L'interprétation de la réglementation européenne avancée par l'article du magazine Capital ne saurait être retenue sauf à accepter que les réseaux de fraudes puissent choisir de liquider les droits d'accises dans le pays de leur choix, favorisant

ainsi la mise à la consommation fictive de marchandises dans des Etats à la fiscalité la plus avantageuse.

Le cas évoqué dans l'article vise une entreprise contrôlée par l'Administration des douanes qui ne peut pas donner de détails sur le dossier sauf à violer le secret professionnel auquel elle est tenue. Elle ne peut que regretter que de nombreux éléments de la procédure figurent dans l'article.

Néanmoins, cette entreprise a bénéficié, comme toutes les autres entreprises de ce secteur d'activité contrôlées, de l'ensemble des garanties offertes par le livre des procédures fiscales lui permettant d'exercer ses droits au contradictoire et à la défense (articles L80M, R\*198-10 et R\*199-1 du LPF).

La lutte contre l'évasion et la fraude fiscale est un enjeu majeur de souveraineté, de redressement des comptes publics et d'égalité devant la charge publique. Elle constitue à ce titre une priorité de l'action de l'administration des douanes.

### LA RÉPONSE DE CAPITAL

Les douanes ne démentent donc aucune des informations publiées dans cet article, qui portait sur les rouages de la fraude aux accises, une taxe sur la bière, les vins et les spiritueux. L'administration française ne conteste pas plus avoir perçu des accises qui auraient dû revenir au Royaume-Uni. Capital maintient ses informations et rappelle à ses lecteurs que les douanes françaises avaient refusé de répondre à ses questions, en invoquant «le devoir de réserve qui s'impose à l'administration».

## LÉGISLATION DU TRAVAIL

# Maternité et licenciement



**Ludovic Genty,**  
avocat associé  
du cabinet  
Fromont Briens

### Un employeur peut-il convoquer une salariée à un entretien préalable de licenciement durant un congé maternité ?

➔ Alors qu'elle est en congé maternité, une responsable marketing travaillant chez un comparateur d'assurances reçoit une lettre de convocation à un entretien préalable à un éventuel licenciement, dont la tenue est programmée quelques semaines après son retour. Estimant cette mesure illégale, cette salariée réclame réparation devant la justice. La cour d'appel lui donne tort, mais pas la Cour de cassation <sup>(1)</sup>.

#### La réponse de l'avocat

➔ On croit souvent qu'une femme enceinte ou qui vient d'accoucher ne peut jamais être licenciée. En réalité, cela est vrai uniquement durant son congé maternité lui-même et les éventuelles vacances prises dans la foulée. Avant son départ (une fois qu'elle a annoncé sa grossesse) et après son retour, durant dix semaines, la protection n'est plus que relative. Autrement dit, la salariée peut être licenciée, mais seulement en cas de faute grave ou d'impossibilité de maintenir son contrat de travail, par exemple si l'entreprise fait faillite. Mais qu'en est-il des préparatifs du licenciement ? Sur ce point précis, le Code du travail ne dit rien. Sous l'influence du droit européen, une jurisprudence s'est toutefois développée, ces dernières années, avec plusieurs décisions de la Cour de cassation interdisant plus largement aux employeurs de prendre des mesures visant à aboutir au licenciement d'une salariée qui attend un enfant. Aucune définition n'existant de ce qu'est une mesure préparatoire, c'est au juge de trancher au cas par cas. On aurait pu penser que l'envoi d'une lettre de convocation à un entretien préalable à un licenciement (ce qui est obligatoire) ne ferait pas débat. La cour d'appel ne l'a pourtant pas qualifié d'acte préparatoire. La Cour de cassation, si. Peu importe, précise-t-elle d'ailleurs, que l'entretien lui-même soit fixé après la période de protection relative, soit au-delà des dix semaines suivant le retour de la personne.

(1) Cass. soc., 29.11.2023, n°22-15.794.

## ABONNEZ-VOUS À Capital



PRIX DU MAGAZINE  
**8€15 PAR MOIS** | FRAIS DE LIVRAISON  
**1€50 PAR MOIS**

**NOTRE OFFRE**  
**7€30**  
/ MOIS  
au lieu de 9€65



12 numéros  
+  
6 hors-série  
par an

### ABONNEZ-VOUS

@ EN LIGNE SUR [PRISMASHOP.FR](https://prismashop.fr)

**-15%**  
supplémentaires

Directement via l'url suivante :

[www.prismashop.fr/CAPHN39N](https://www.prismashop.fr/CAPHN39N)

JE CHOISIS

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

**7€30** par mois  
au lieu de 9,65€

prix kiosque + frais de livraison

Abonnement sans engagement, arrêté à tout moment

OU

☐ OFFRE ANNUELLE <sup>(2)</sup> 12N<sup>OS</sup> + 6HS

**79€90** par an  
au lieu de 115,80€

prix kiosque + frais de livraison

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

\*Informations obligatoires et sans autre annotation que celles mentionnées dans les espaces dédiés, à défaut votre abonnement ne pourra être mis en place. (1) Offre sans engagement : je peux résilier mon abonnement à toute date déterminée à tout moment par appel (voir CDV sur le site prismashop.fr), les prélèvements seront aussitôt arrêtés. (2) Abonnement annuel automatiquement renouvelé 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. À défaut, l'abonnement à durée déterminée sera renouvelé pour une durée identique. Délai de livraison du 1er numéro, 3 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 CDV de prismashop.fr ou par email à [droits@prismamedia.com](mailto:droits@prismamedia.com). Offres réservées aux nouveaux abonnés de France métropolitaine. Photos non contractuelles. Les archives numériques sont accessibles durant la validité de votre abonnement.



# ASSURANCE VIE

## L'embellie sur les taux devrait se poursuivre

Le fonds en euros sans risque de l'assurance vie devrait rapporter en moyenne 2,65% en 2023. De plus en plus d'assureurs offrent même des taux «boostés», pouvant dépasser 5%. Mais gare à l'effet d'annonce !

ILLUSTRATION : BAPTISTE STEPHAN AGENCE MARIE BASTILLE POUR CAPITAL

**E**t de deux ! Pour la deuxième année consécutive, les taux de rendement des fonds en euros de l'assurance vie sont en hausse. C'est assez rare pour être souligné, car, depuis près de trente ans et jusqu'en 2022, ils baissaient inexorablement, pour atteindre la moyenne peu reluisante de 1,28% en 2020 et 2021. Ce fonds garanti en euros est la petite merveille du contrat d'assurance vie et il n'existe dans aucun autre pays, sauf au Benelux, importé par des assureurs français. Il a cette spécificité qu'avec lui vous ne pouvez jamais perdre d'argent, ni votre capital, ni vos intérêts annuels, qui, une fois versés, sont définitivement acquis. En clair, votre épargne ne fait que grossir d'année en année, en fonction du taux de rendement servi. Les Français en sont naturellement très friands. A lui seul, il représentait plus de 72% de l'épargne déposée sur l'assurance vie, à 1 388 milliards d'euros, contre 535 milliards pour les autres supports financiers (unités de compte, ou UC) fin décembre 2023.

Après être remonté à 1,90% en moyenne en 2022, le rendement des fonds en euros «pourrait atteindre 2,65% en 2023, soit 74 points de base de mieux», selon le consultant spécialisé Cyrille Chartier-Kastler, fondateur du site Good Value for Money. Cette hausse est naturellement liée aux conditions offertes par les marchés financiers, qui ont beaucoup évolué depuis que l'inflation s'est installée en 2022. Pour la contrer, les Banques centrales ont augmenté leurs taux directeurs (ceux auxquels elles prêtent aux banques, qui elles-mêmes prêtent aux ménages ou aux entreprises). Les rendements de tous les produits financiers dits de «taux» (le monétaire, l'obligataire) ont suivi et se sont appréciés. Or le fonds en euros est majoritairement composé... d'obligations (plus de 80% à La Mondiale, plus de 66% à la MACSF, etc.). C'est donc cette poche obligataire qui fait l'essentiel de son rendement. En 2023, les obligations les plus sûres, émises par l'Etat français par exemple, ont repassé la barre des 3% de rendement (alors qu'il était proche de 0%, voire négatif de 2015 à 2021), et celles émises par les entreprises de bonne qualité (dites obligations Investment Grade) la barre des 4 à 5% (contre 0,5% il y a deux ans). «Nous avons acheté pour 3 milliards d'obligations l'an dernier, au taux moyen de 4,03%», dit Roger Caniard, directeur financier à la MACSF.

Pour autant, le rendement des fonds en euros, lui, n'est pas passé instantanément

à ce niveau-là, parce que les assureurs ne renouvellent qu'une partie de leur portefeuille obligataire tous les ans (généralement un huitième). Ils conservent une large part de vieilles obligations achetées avant 2023 à taux très bas. D'où une remontée des taux de l'assurance vie beaucoup plus lente que celle des marchés financiers. Le rendement du portefeuille obligataire de la MACSF est ainsi remonté à un peu plus de 2,50% en 2023. Et si les assureurs peuvent afficher des performances plus alléchantes, c'est parce que d'autres classes d'actifs participent au résultat (des actions, de l'immobilier, etc.) et qu'ils ont tous massivement pioché dans les réserves pour soutenir leur rendement et éviter de faire pâle figure face au concurrent de toujours, le Livret A et ses 3% net.

### **Pour égaler le Livret A, il faut que votre assurance vie vous rémunère à 3,44% en 2023**

Reste que, même avec un rendement en hausse, le fonds en euros n'a pas battu systématiquement le Livret A l'an dernier. Celui-ci affiche en effet une performance nette de frais, d'impôts et de prélèvements sociaux : 100 euros investis, c'est 103 euros dans la poche en fin d'année. Le fonds en euros, lui, offre un rendement net des frais de gestion, mais pas des prélèvements sociaux de 17,2%, qu'il faut donc retrancher pour le comparer au Livret A. Une performance de 3% en assurance vie revient à 2,62% au sens du Livret A. Et, pour l'égaler, il faut que votre assurance vie vous rémunère au moins à 3,44% en 2023.

Les assureurs y sont-ils parvenus ? Le plus souvent, non ! L'Afer affiche un rendement décevant de 2,22% (lire l'encadré page suivante), qui monte à 3,10% à la MACSF ou à 3,70% à La France mutualiste. D'autres établissements, de plus en plus nombreux, offrent des bonus, en plus du rendement de base, quand vous respectez certaines conditions (si votre épargne est davantage investie dans des unités de compte ou si elle atteint un certain montant, etc.). Cela vous permet de monter bien plus haut. «C'est bien souvent de la communication, proteste Cyrille Chartier-Kastler, le taux de base est généralement modeste quand vous ne répondez pas aux conditions pour obtenir les bonus.» Il ne faut en effet pas se laisser éblouir par le taux maximum annoncé, qui, vu les conditions imposées, ne s'applique généralement qu'à quelques happy few ! Chez Allianz, par exemple, le taux maximum atteint 4,50%, mais le taux moyen n'est que de... 1,83%. Une sacrée différence, qui, en creux, signifie que peu de personnes profitent des bonus. Attention également à ce taux moyen, calculé à partir des rendements de tous les contrats, bonus compris, d'un même assureur. C'est une bonne indication, mais le taux moyen ne s'applique réellement à... personne ! Surtout, un certain nombre d'assurés percevront moins que cette moyenne.

Il faut enfin vérifier à deux fois ce que vous raconte votre assureur, et surtout sur quoi s'appliquent les bonus qu'il vous promet : sur l'ensemble de l'épargne de votre contrat (l'encours), seulement sur les versements faits en 2023 ou sur les deux ? Les pratiques sont diverses. Certains établissements majorent le rendement de l'ensemble de votre ➔

## **Céder aux sirènes des nouveaux fonds en euros ? Pourquoi pas !**

➔ Un taux de 4,45% chez Corum Life, de 4,10% chez Placement-direct Euro+ ou de 3,75% chez Ampli Assurance vie... Des rendements mirobolants pour des fonds garantis en euros ! Leurs spécificités ? Ils ont tous été lancés dans les dix-huit derniers mois. Partant de zéro, ils ont investi l'argent collecté sur un marché obligataire ragaillard qui offrait des rendements bien supérieurs à 3%, ce qui leur a permis d'afficher des taux canon. Les concurrents, eux, n'ont pas cette jeunesse, et ils ont tous en portefeuille un joli stock d'obligations anciennes faiblement rémunérées, qui

pèsent sur leurs fonds en euros. Faut-il tester ces nouveaux venus ? Les fâcheux vous diront que leur performance était facile à réaliser dans un marché obligataire très haussier et qu'ils n'ont rien prouvé quant à leur gestion financière sur le long terme. C'est vrai. Mais les obligations restent bien orientées en 2024 et ces formules récentes devraient donc encore en profiter. Pourquoi ne pas sauter le pas ? Comme contrat d'appoint, par exemple, à côté de vos autres assurances vie ? Il sera toujours temps dans cinq ou dix ans, s'ils vous déçoivent, de cesser de les alimenter !



### Vérifiez bien dans quelles conditions s'appliquent les bonus

➔ épargne quand une certaine part de celle-ci est investie en unités de compte (UC), comme le Crédit mutuel (jusqu'à 3,25% au-delà de 50% d'UC), Generali (jusqu'à 4,12% au-delà de 60% d'UC) ou Le Conservateur (jusqu'à 4% au-delà de 70% d'UC et même 4,25% si l'encours est supérieur à 150 000 euros). D'autres bonifient seulement les versements effectués dans l'année, comme BNP Paribas Cardif, qui offre un taux de 3% net sur ses principaux contrats, avec un bonus pour les versements effectués dans l'année qui porte leur rémunération jusqu'à 5%. D'autres encore pratiquent une double bonification: l'une sur l'ensemble de votre épargne, l'autre sur vos versements faits en 2023. C'est parfois à y perdre son latin!

Démonstration avec La Mondiale. «Sur la gamme de contrats Terre de Vie, si vous avez moins de 40% d'UC dans votre stock d'épargne (encours) et que vous n'avez réalisé aucun versement en 2023, le taux

est de 2,05%. Dans la même situation, si vous avez plus de 40% d'UC, le taux passe à 3,05%. Si vous avez fait un versement avec plus de 20% d'UC en 2023, avant le 13 novembre, il faut ajouter entre 1,75% et 2%, ce qui porte la rémunération de ce versement jusqu'à 5,05%», détaille Benoit Courmont, membre du comité de direction chez AG2R La Mondiale en charge de l'épargne retraite et patrimoniale. D'autres établissements comme Primonial (taux jusqu'à 5,10%), Allianz (jusqu'à 4,50%) ou Axa (jusqu'à 3,30%) pratiquent également ce double bonus. Tout cela n'est pas très lisible. Aussi, si vous avez des doutes, demandez des explications et surtout faites faire des simulations, ce qui vous permettra de comparer les contrats.

Parce qu'il va falloir vous y habituer! Les établissements annoncent déjà la couleur pour la suite: 100 points de base (1%) de mieux pour tous les versements effectués en 2024 et 2025 à la Société générale, jusqu'à 200 points supplémentaires (2%) en 2024 chez Axa, jusqu'à 225 points supplémentaires (2,25%) au premier trimestre 2024 à La Mondiale, etc. Les prévisions de Cyrille Chartier-Kastler? «Un taux moyen pour l'assurance vie supérieure à 3% en 2024.» Et cette fois, c'est sûr, elle battra l'inflation, qui, de 4,9% en moyenne l'an dernier, devrait reculer à 2,5% en 2024, selon la Banque de France. Elle devrait aussi, beaucoup plus systématiquement, battre le Livret A. L'assurance vie est bel et bien de retour!

**MIREILLE WEINBERG**

### Faut-il tourner le dos au contrat de l'Afer?

➔ Le succès de l'Afer? Son fonds en euros faisait la course en tête en matière de rendement. Car, à la différence des autres assureurs, l'association d'assurés distribuait chaque année l'intégralité de ses résultats à ses épargnants, sans mise en réserve. Mais la roche Tarpéenne est proche du Capitole, et l'Afer paie aujourd'hui ce qui a fait son succès. En 2023, la performance de son fonds en euros n'est en effet que de 2,22%, au-dessous de la moyenne du marché, de 2,65%. Pourquoi? Elle a certes commencé à se constituer une réserve en 2014, mais, récente, celle-ci est aujourd'hui trop faiblement dotée (0,54% de rendement mis de côté fin 2023, contre 3,50% pour La Mondiale ou 6,9% pour le Crédit mutuel) pour piocher dedans et soutenir suffisamment la performance. Un problème qui devrait durer. Faut-il pour autant retirer votre argent? Pas nécessairement. Pensez toujours à vérifier les conséquences fiscales avant de vous décider. Et, en tout état de cause, si vous avez plus de 70 ans, surtout ne bougez pas! Un transfert vers un autre assureur vous ferait perdre l'exonération des droits de succession pour vos bénéficiaires, à hauteur de 152 500 euros chacun... Fâcheux!



# PANORAMA DES RENDEMENTS DES FONDS GARANTIS EN EUROS EN 2023

Nom du produit (Distributeur)	Taux minimum 2023 (2022)	Taux maximum 2023 (2022)	Frais de gestion (sur versements)	Rendement en réserve fin 2023 <sup>(1)</sup>	Commentaire
<b>ASSOCIATION D'ASSURÉS</b>					
<b>MULTISUPPORT AFER</b> (Afer)	<b>2,22%</b> (2,01%)	<b>2,22%</b> (2,01%)	<b>0,475%</b> (0,50%)	<b>0,54%</b>	Contrat proposant désormais une offre de gestion sous mandat gérée par Orléans AM avec trois profils : prudent, équilibré, dynamique.
<b>CLER</b> (Agipi)	<b>2,45%</b> (2,05%)	<b>2,45%</b> (2,05%)	<b>0,75%</b> (4,85%)	<b>NC</b>	Orientation des souscriptions vers le fonds eurocroissance d'Agipi ayant réalisé une performance financière de 3,30% en 2023.
<b>GAIPARE FIDELISSIMO</b> (Gaipare)	<b>2,30%</b> (2,20%)	<b>2,30%</b> (2,20%)	<b>1,20%</b> (2%)	<b>2,18%</b>	Contrat «clean share» ou «parts propres», dont les supports en unités de compte ne donnent lieu à aucune rétrocession de frais au distributeur.
<b>ASSUREURS/MUTUELLES</b>					
<b>ARPÈGES</b> (Axa)	<b>2%</b> (1,40%)	<b>3,30%</b> (2,80%)	<b>0,80%</b> (4,85%)	<b>NC</b>	Possibilité d'épargner dans le fonds eurocroissance d'Axa bénéficiant d'un excellent historique de performance, dont 3,30% en 2023.
<b>L'ÉPARGNE GENERALI PLATINIUM</b> (Generali)	<b>2,47%</b> (1,35%)	<b>3,80%</b> (2,70%)	<b>1%</b> (3,50%)	<b>NC</b>	Large gamme d'unités de compte (UC) en architecture ouverte intégrant notamment des FCPR (fonds investis dans le non-côté).
<b>GARANCE ÉPARGNE</b> (Garance)	<b>3,50%</b> (2,80%)	<b>3,50%</b> (2,80%)	<b>0,60%</b> (1%)	<b>NC</b>	Contrat accessible dès 100 euros de versement initial, avec un taux servi situé dans le haut du marché depuis plusieurs années.
<b>MULTÉO</b> (GMF)	<b>2,80%</b> (2,05%)	<b>2,80%</b> (2,05%)	<b>0,75%</b> (2%)	<b>NC</b>	Performance du fonds en euros historiquement située au-dessus de la moyenne du marché. Fonds en euros accessible sans contrainte d'UC.
<b>VIVÉPARGNE II</b> (AG2R La Mondiale)	<b>2%</b> (1,08%)	<b>2%</b> (1,08%)	<b>0,62%</b> (3%)	<b>3,50%</b>	Versement initial de 1500 euros minimum. Option possible de gestion 100% fonds en euros. Présence d'un tracker sur le S&P 500 ESG.
<b>RES MULTISUPPORT</b> (MACSF)	<b>3,10%</b> (2,50%)	<b>3,15%</b> (2,55%)	<b>0,45% à 0,50%</b> (3%)	<b>3,90%</b>	Contrat qui a beaucoup collecté sur son fonds en euros, faisant ainsi monter le rendement de sa poche obligataire et donc de son fonds en euros.
<b>COMPTE ÉPARGNE LIBRE AVENIR MULTISUPPORT</b> (MIF)	<b>3,05%</b> (2,20%)	<b>3,05%</b> (2,20%)	<b>0,60%</b> (0% ou 2%)	<b>2,78%</b>	Contrat proposant de la gestion libre ou sous mandat. Gamme d'unités de compte en architecture ouverte intégrant notamment 3 SCPI.
<b>ACTÉPARGNE 2</b> (La France mutualiste)	<b>3,70%</b> (2,11%)	<b>3,70%</b> (2,31%)	<b>0,77%</b> (0%)	<b>3,43%</b>	Bonne performance historique sur le fonds en euros. Absence de frais à l'entrée sur les versements.
<b>MULTI VIE</b> (Macif)	<b>2,70%</b> (1,60%)	<b>2,70%</b> (1,60%)	<b>0,60%</b> (0%)	<b>3,82%</b>	Contrat bénéficiant de tarifs bas avec 0% de frais sur les versements et seulement 0,60% de frais de gestion sur les unités de compte.
<b>BANCASSUREURS</b>					
<b>PLAN ASSURANCE VIE ESSENTIEL</b> (Crédit mutuel)	<b>2,60%</b> (2,10%)	<b>3,10%</b> (2,60%)	<b>0,75%</b> (5%)	<b>6,90%</b>	Fonds en euros bénéficiant de l'une des plus grandes réserves de placement, ce qui permet de sécuriser les taux pour les prochaines années.
<b>MULTIPLACEMENTS 2</b> (BNP Paribas)	<b>3%</b> (2%)	<b>3%</b> (2%)	<b>0,70%</b> (2,75%)	<b>5,44%</b>	Belle réserve de rendement de 4,6 milliards d'euros sur le fonds en euros de fin 2023, soit 5,44% de rendement mis de côté.
<b>MILLEVIE ESSENTIELLE 2</b> (BPCE)	<b>2,15%</b> (1,45%)	<b>3,76%</b> (2,18%)	<b>0,70%</b> (3%)	<b>NC</b>	Gestion libre ou gestion déléguée au choix de l'épargnant. Gamme assez large d'UC s'appuyant sur les sociétés de gestion du groupe Natixis.
<b>FLORIANE 2</b> (Crédit agricole)	<b>2,60%</b> (2,10%)	<b>3,70%</b> (3,20%)	<b>0,50 à 0,80%</b> (2,50%)	<b>NC</b>	Contrat du Crédit agricole destiné à une clientèle tout public. Importantes réserves financières permettant de sécuriser le fonds en euros.
<b>CACHEMIRE 2 SÉRIE 2</b> (La Banque postale)	<b>2,30%</b> (1,40%)	<b>3,80%</b> (2,80%)	<b>0,85%</b> (3%)	<b>NC</b>	Large gamme d'unités de compte en architecture ouverte. Possibilité d'investir également dans un fonds eurocroissance.
<b>CONTRATS INTERNET</b>					
<b>BOURSOVIE</b> (Boursobank)	<b>3,10%</b> (2,30%)	<b>3,60%</b> (2,60%)	<b>0,75%</b> (0%)	<b>NC</b>	L'épargnant peut également investir dans le fonds en euros classique Eurossima et dans le fonds eurocroissance Générations Croissance durable.
<b>FORTUNEO VIE 2</b> (Fortuneo)	<b>2,20%</b> (1,80%)	<b>2,20%</b> (1,80%)	<b>0,60%</b> (0%)	<b>NC</b>	Accès à une gamme de 11 trackers (ETF) en gestion libre. Existence de 6 fonds obligataires datés. Accès à des SCPI, SCI et OPCV.
<b>PLACEMENT-DIRECT VIE</b> (Placement-direct.fr)	<b>1,70%</b> (1,70%)	<b>4%</b> (3,25%)	<b>0,60%</b> (0%)	<b>NC</b>	Contrat offrant l'accès en gestion libre à une gamme de 1350 unités de compte, dont près de 60 supports indiciels et 315 titres vifs (actions).

UC : unités de compte. Architecture ouverte : qui propose des supports financiers de plusieurs sociétés de gestion. Fonds eurocroissance : sorte de fonds en euros, dont la garantie n'est pas acquise à tout moment, mais au bout d'un certain temps seulement. Trackers ou ETF : type de supports financiers à frais réduits. NC : Non communiqué. (1) Provision pour participation aux excédents : réserve de rendement que l'assureur doit restituer sous huit années au maximum sur son fonds en euros et dans laquelle il peut piocher pour améliorer les rendements. Source : Good Value for Money



# Bien diversifier son épargne

Pour faire fructifier son capital sur le long terme, le fonds en euros n'est pas suffisant. Quelques pistes pour rendre son contrat plus rémunérateur.



Le rendement des fonds garantis en euros de l'assurance vie est en hausse : 2,65% net en moyenne en 2023 et 3% en 2024, selon les prévisions de Cyrille Chartier-Kastler, consultant spécialisé et fondateur du site Good Value for Money. Mais, avec une inflation de 4,9% en moyenne en 2023, le rendement réel moyen est de... -2,25% ! Il devrait redevenir positif cette année, la hausse moyenne des prix anticipée par la Banque de France étant de 2,5%. En rendement réel, ce serait donc une modeste performance de... 0,5% pour le fonds en euros. Faut-il vous en contenter ? « L'inflation peut générer une érosion sensible de la valeur d'un patrimoine et il faut réfléchir à la rentabilité réelle de vos placements », insiste Olivier Raingeard, directeur des investissements chez Neufilze OBC. Car cette inflation pourrait rester longtemps autour de 2%. « Si vous optez pour une répartition

## LES RENDEMENTS DU FONDS EN EUROS À MOYEN ET À LONG TERME

	Rendement net 2023 <sup>(1)</sup>	Rendement net annualisé sur 3 ans <sup>(1)</sup>	Rendement net annualisé sur 5 ans <sup>(1)</sup>	Rendement net annualisé sur 10 ans <sup>(1)</sup>
<b>PANIER DE 5 BONS FONDS EN EUROS<sup>(2)</sup></b>	<b>3,33%</b>	<b>2,53%</b>	<b>2,30%</b>	<b>2,37%</b>
<b>RENDEMENT MOYEN DU FONDS EN EUROS</b>	<b>2,65%</b>	<b>1,94%</b>	<b>1,71%</b>	<b>1,90%</b>

(1) Net de frais de gestion du contrat, mais pas des prélèvements sociaux et de l'éventuelle fiscalité.  
(2) Carac, Garance, La France mutualisée, MACSF, MIF. Source : Good Value For Money

sécuritaire de votre épargne, par exemple à 50% sur des produits monétaires et à 50% sur le fonds en euros, et que l'inflation moyenne est de 2,2% par exemple dans les dix prochaines années, alors votre rendement annualisé sur la période ressortirait à 0,31%», selon Olivier Raingeard. Pour mettre toutes les chances de votre côté, il faut plus que jamais diversifier vos placements sur

différentes classes d'actifs (fonds en euros, actions, obligations, produits monétaires ou structurés, etc.). C'est possible au sein des contrats d'assurance vie, qui vous proposent tous d'investir dans différents supports financiers. Nos trois pistes pour en profiter.

## 1 Confier la gestion financière à un spécialiste

Si vous n'y connaissez rien et/ou que vous n'avez pas le temps ou l'envie de vous pencher sur la gestion de votre contrat, vous pouvez confier cette tâche à un spécialiste. Les assurances vous proposent différents profils, plus ou moins risqués, selon votre horizon de gestion (trois, cinq, dix ans ou plus) et selon votre capacité à accepter les pertes en capital. « Le choix du profil approprié est confié à un robot "conseiller" et ensuite nous choisissons les supports financiers dans lesquels nous investissons. Ces profils sont suivis quotidiennement et ajustés à minima une fois par mois ou davantage si les conditions de marché l'imposent », explique Olivier Malteste, directeur des investissements chez Yomoni. Soit c'est votre assureur qui gère les profils et c'est alors le plus souvent sans frais supplémentaires, soit il en confie la gestion à une société spécialisée et cela peut alors coûter entre 0,20% et 0,80% en plus des frais de gestion du contrat. « Attention à ne pas souscrire à l'aveugle sous prétexte ➔

## LES FONDS PATRIMONIAUX PAS TOUJOURS PLUS RENTABLES QUE LE FONDS EN EUROS<sup>(1)</sup>

Nom du fonds (Société de gestion)	Performance nette 2023 <sup>(2)</sup>	Performance nette annualisée sur 3 ans <sup>(3)</sup>	Performance nette annualisée sur 5 ans <sup>(4)</sup>
<b>CARMIGNAC PATRIMOINE</b> (Carmignac AM)	<b>+2,20%</b>	<b>-2,69%</b>	<b>+2,98%</b>
<b>ECHIQUEUR ARTY SRI A</b> (La Financière de l'Echiquier)	<b>+9,50%</b>	<b>+1,41%</b>	<b>+3,41%</b>
<b>EUROSE C</b> (DNCA Finance)	<b>+8,60%</b>	<b>+4,23%</b>	<b>+3,25%</b>
<b>SEXTANT GRAND LARGE A</b> (Amiral Gestion)	<b>+9,20%</b>	<b>+2,55%</b>	<b>+2,09%</b>

(1) Notés de 3 à 5 sur une échelle de 1 à 7 en termes de risque. (2) Performance nette des frais du fonds, pas des frais de l'assurance vie qui varient selon les assureurs. (3) De 2021 à 2023. (4) De 2019 à 2023.

➔ Voici les performances des quatre fonds patrimoniaux les plus référencés dans les assurances vie. Elles sont nettes des frais du fonds, mais pas des frais du contrat d'assurance vie.

Pour comparer avec le fonds garanti en euros, il faut retrancher 0,80% de frais de gestion annuels sur les rendements des fonds patrimoniaux. Par exemple, Echiquier Arty SRI A offre un

rendement de 1,41% par an sur trois ans, qui, une fois les frais de gestion de l'assurance vie retranchés, procure seulement 0,61% net annualisé (1,41% - 0,80%).

# Pas la peine d'épargner pour pouvoir épargner.

Chez Boursobank, notre assurance vie  
est accessible à partir de 300€ seulement,  
et sans frais de versement.<sup>(1)</sup>



**CE CONTRAT PRÉSENTE UN RISQUE DE PERTE EN CAPITAL**

**Document non contractuel à caractère publicitaire.**

(1) Le contrat comporte des frais annuels de gestion précisés dans la Notice d'Information valant Conditions Générales du contrat Boursobank Vie. Le contrat d'assurance vie Boursobank Vie est un contrat d'assurance vie de groupe, libellé en euros et/ou en unités de compte et/ou en engagements Croissance donnant lieu à la constitution d'une provision de diversification (fonds croissance), assuré par Generali Vie, entreprise régie par le Code des assurances. Le document d'information clé du contrat contient les informations essentielles du contrat. Obtenez ce document auprès de Boursorama ou sur le site [www.generali.fr](http://www.generali.fr). Boursorama est immatriculée auprès de l'Organisme pour le Registre des Intermédiaires en Assurance sous le n° 07 022 916 en tant que courtier en assurance. **BUZZMAN** BOURSORAMA – Société Anonyme au capital de 51 171 597,60 € – RCS Nanterre 351 058 151 – TVA 69 351 058 151 – 44, rue Traversière 92100 Boulogne-Billancourt.



### Les produits structurés ont offert 4 à 5% de rendement net garanti

→ que la société de gestion est une marque prestigieuse. Allez toujours vérifier l'historique de ses performances et si, à cinq ans, elle n'est pas capable d'offrir mieux que le fonds garanti en euros, passez votre chemin», conseille Cyrille Chartier-Kastler. Il y a en a pour tous les goûts. Yomoni propose neuf profils de gestion, du plus sécuritaire composé à 70% de fonds garantis en euros au plus dynamique intégralement investi en ETF actions (une catégorie de fonds d'investissement à frais réduits). «Sur la durée, les profils finissent toujours par faire mieux que le fonds en euros, mais il faut avoir au

moins cinq ans devant soi», précise Roger Caniard, directeur financier à la MACSF. Autre solution, opter pour un fonds patrimonial, qui offrira une répartition entre les actions et les obligations et qui peut faire office de profil équilibré. «A condition de bien le choisir! Celui que nous avons sélectionné, Eurose, de DNCA, fait plutôt bien le job», note encore Roger Caniard (lire le tableau page 106).

#### 2 Investir dans des fonds obligataires

«Avec un rendement de 3 à 4,5%, il nous semble toujours intéressant de mettre des obligations dans son portefeuille en 2024», fait valoir Eric Bertrand, directeur des gestions d'Ofi Invest Asset Management. Si vous gérez vous-même votre contrat, orientez une partie de votre épargne vers les fonds obligataires. Le rendement des fonds classiques va varier en fonction des conditions de marché et, dans une année où l'on s'attend à une baisse des taux, cela peut être compliqué à suivre pour les particuliers. «Pour eux, je privilégierais les fonds obligataires datés ou à échéance. Ils permettent de capturer les rendements actuels, avec l'objectif de vous verser chaque année ces rendements, s'il n'y a pas de défaut des émetteurs»,

explique Eric Bertrand. C'est la beauté du produit, vous connaissez d'avance votre rémunération, fixée aux conditions du marché au moment de votre souscription. «En octobre, notre fonds daté offrait un rendement net de 5,80%, contre 4,60% fin janvier, mais cela reste très sympathique», selon Meyer Azogui, président de Cyrus Conseil. Mieux, ces fonds existent désormais sous forme de trackers ou d'ETF. «C'est une première en Europe. BlackRock en a créé neuf en 2023, avec des échéances allant de 2025 à 2028 et des rendements variant à fin janvier de 3,74 à 3,43%, le tout pour des frais annuels très réduits», détaille Arnaud Gihan, responsable d'iShares pour la France chez BlackRock. C'est en effet l'intérêt des ETF, qui facturent beaucoup moins de frais : 0,12% pour ceux de BlackRock, contre en moyenne 1% pour les fonds datés classiques.

#### 3 Ne pas dédaigner les produits structurés

«Nous avons proposé trois produits structurés à nos adhérents en 2023 et ils ont tous été intégralement souscrits en moins de quarante-huit heures», précise Gérard Bekerman, président de l'Afer. Il en existe deux sortes : ceux à capital garanti et ceux à capital non garanti. Ils ont fait un retour en force en 2023, les premiers, peu risqués (1 ou 2 sur 7 sur l'échelle des risques), ayant la préférence des épargnants. «Nous leur rendons leur mise au bout de cinq ans, avec un rendement de plus de 4,5% par an. Mais vous ne pouvez pas retirer votre argent avant le terme sans risque de perte», prévient Olivier Sentis, directeur général de la MIF. Dans ces conditions, pourquoi vous priver ? «Ce sont des produits complexes, émis par des établissements bancaires tels que Société générale, BNP Paribas, Morgan Stanley, Crédit agricole, etc., et qui permettent d'atteindre une certaine performance, annoncée d'avance, si le scénario sur lequel on a parié se réalise (par exemple, un certain panier de 20 valeurs françaises ne doit pas perdre plus de 20% en Bourse), tout en apportant une protection du capital», explique Pauline Hampartzounian, directrice des produits structurés pour le groupe Cyrus Conseil. L'an dernier, ceux à capital intégralement garanti à échéance avaient offert un rendement net garanti de 4 à 5% par an. «Cette année, il a un peu baissé (4% à 4,50%), mais il faut en profiter vite, car le rendement sera abaissé au fur et à mesure de l'année en cas de baisse des taux annoncée par la Banque centrale européenne», conclut Pauline Hampartzounian. A bon entendre...

MIREILLE WEINBERG

#### LES PERFORMANCES DES PROFILS DE GESTION (1)

	Part du fonds en euros dans le profil	Performance nette 2023	Perf. nette annualisée sur 3 ans	Perf. nette annualisée sur 5 ans	Perf. nette annualisée sur 10 ans
<b>PROFIL PRUDENT</b>					
MACSF	65%	+ 3,68%	+ 2,80%	+ 2,76%	+ 2,89%
MIF	70%	+ 5,79%	+ 4,57%	Créé en 2020	Créé en 2020
YOMONI	70%	+ 5,23%	+ 1,45%	+ 2,16%	Créé en 2015
<b>PROFIL ÉQUILIBRÉ</b>					
MACSF	50%	+ 3,55%	+ 1,63%	+ 2,09%	+ 2,69%
MIF	50%	+ 8,39%	+ 3,76%	Créé en 2020	Créé en 2020
YOMONI	60%	+ 6,15%	+ 1,36%	+ 2,73%	Créé en 2015
<b>PROFIL DYNAMIQUE</b>					
MACSF	20%	+ 6,19%	+ 2,30%	+ 3,04%	+ 3,48%
MIF	30%	+ 11,02%	+ 3,06%	Créé en 2020	Créé en 2020
YOMONI	40%	+ 8%	+ 0,98%	+ 3,10%	Créé en 2015

(1) Il s'agit des performances nettes des frais de gestion du contrat d'assurance vie. Attention, elles ne sont pas directement comparables, car les profils des différents établissements n'ont pas tous la même composition.

**Prolongation**

# Les offres *spectaculaires* Épargne

## 0 % de frais sur versements

### Les fans demandent un rappel !

L'offre promotionnelle épargne est prolongée jusqu'au 29 mars 2024, profitez de **0% de frais sur tous les versements** vers le fonds en euros et les supports en unités de compte pour les contrats d'épargne **RES<sup>(1)</sup>, RES Multisupport<sup>(2)</sup> et RES Capitalisation<sup>(3)</sup>**. Offre soumise à conditions<sup>(4)</sup>.

**Ensemble, prenons soin de demain**

**3233**Service gratuit  
+ prix appel**macsf.fr**Pour en savoir plus,  
flashez ce code

Pour rappel, il existe un risque de perte en capital sur les supports en unités de compte<sup>(5)</sup>.

**PUBLICITÉ**

(1) RES est un contrat d'assurance vie de groupe à adhésion facultative libellé en euros souscrit par l'Association Médicale d'Assistance et de Prévoyance (AMAP) auprès de la MACSF épargne retraite. (2) RES Multisupport est un contrat d'assurance vie de groupe à adhésion facultative libellé en euros et en unités de compte souscrit par l'Association Médicale d'Assistance et de Prévoyance (AMAP) auprès de la MACSF épargne retraite. (3) RES Capitalisation est un contrat de capitalisation individuel nominatif, libellé en euros et en unités de compte souscrit auprès de la MACSF épargne retraite. (4) Lancée le 15/09/2023, l'offre promotionnelle épargne est prolongée jusqu'au 29/03/2024. Elle porte sur tous les versements (y compris les versements programmés) effectués sur les contrats RES (hors RES individuel), RES Multisupport et RES Capitalisation. Les autres frais inhérents aux contrats, tels que les frais de gestion, s'appliquent conformément aux dispositions contractuelles. Au-delà du 29/03/2024, tous les frais prévus aux contrats s'appliqueront. (5) L'assureur ne s'engage que sur le nombre d'unités de compte et non sur leur valeur. Les montants investis sur les supports en unités de compte ne sont pas garantis mais sont sujets à des fluctuations à la hausse ou à la baisse dépendant en particulier de l'évolution des marchés financiers. La description et le fonctionnement des supports en unités de compte sont détaillés dans les Documents d'Information Clés (DIC) ou la note d'information, disponibles sur la page Supports financiers du site macsf.fr.

MACSF assurances - SIREN n° 775 665 631 - Société d'Assurances Mutuelle - Entreprise régie par le Code des assurances - MACSF épargne retraite - Société Anonyme d'Assurances sur la Vie régie par le Code des assurances, au capital social de 58 737 408 €, entièrement libéré - Enregistrée au RCS de Nanterre sous le n° 403 071 095 - Sièges sociaux : Cours du Triangle - 10 rue de Valmy - 92800 PUTEAUX - Adresses postales : 10 cours du Triangle de l'Arche - TSA 60300 - 92919 LA DEFENSE CEDEX - FRANCE.



# Des rendements en hausse, mais difficiles à comparer

Les fonds en euros des PER offrent de belles performances pour 2023. Une tendance qui devrait perdurer. Mais celles des profils de gestion à horizon sont plus opaques...

**N**ul doute que le plan d'épargne retraite (PER) individuel doit avant tout son succès (4 millions de détenteurs après quatre années de commercialisation) à son régime fiscal. Pour rappel, vos versements viennent réduire votre impôt sur le revenu l'année suivante. Donc acte. Mais quid de la gestion financière de ce placement ? Une question primordiale pour cette épargne de long terme destinée à adoucir vos vieux jours. La communication des établissements financiers est hélas sur ce point... minimaliste.

Tout PER inclut - obligation légale - une gestion pilotée à horizon. L'horizon ? Celui de la retraite. L'épargne est répartie entre plusieurs supports financiers, avec sa sécurisation progressive. Illustration : à huit ans de la retraite, une formule à profil « prudent » doit contenir au moins 60% d'actifs dits à faible risque, contre 20% pour un profil « équilibré » et aucun minimum en profil « dynamique ». Selon les professionnels, 85% des PER sont gérés sous ce modèle. « Un dispositif simple et automatisé », résume Jonathan Benharrous, directeur des réseaux externes d'Intencial Patrimoine (groupe Apicil). Sauf qu'il bute sur deux écueils.

D'abord, la difficulté de comparer les performances de ces profils. Conformément à la loi, chacun est informé des performances de son profil, mais pas des autres. Silence radio sur la quasi-totalité des sites Internet des établissements, à quelques exceptions près comme la MACSF. Second problème : l'analyse des performances est très compliquée. Chez Groupama ou au Crédit mutuel, vous avez 30 types d'investissements différents pour un même profil, selon le temps qui vous sépare de la retraite, ce qui, avec trois profils différents, aboutit à... 90 performances pour une même année ! Avec déjà plus de 100 PER individuels sur le marché, les comparaisons relèvent du casse-tête...

Dans ce cadre, quel bilan pour 2023 ? Il est globalement favorable pour le PER. Grâce à des marchés financiers haussiers, les profils affichent des performances positives. A vingt

ans de la retraite, comptez ainsi autour de 4 à 8% pour un profil prudent, de 6 à 9% pour un profil équilibré et de 8 à 12% pour un profil dynamique. A dix ans de la retraite, c'est autour de deux fois moins, puisque, à ce moment-là, il y a moins de produits risqués, et donc rémunérateurs, dans les profils. Le tout ne permet pas systématiquement d'effacer les très mauvaises performances de 2022, année noire de krachs multiples sur les marchés. Mais, sur le long terme, les assureurs promettent que la performance devrait être au rendez-vous.

## Le taux moyen du fonds en euros garanti aura tuteuré les 2,80% net en 2023

Autre difficulté, ces indicateurs sont à prendre avec des pincettes tant le contenu des profils est variable, notamment la place accordée au produit sans risque, le fonds en euros garanti. Ce dernier est pour l'heure le seul point de repère tangible pour juger les PER, chaque assureur gestionnaire

affichant un seul taux. L'an dernier, le rendement moyen aura tuteuré les 2,80% net, en hausse d'un bon demi-point par rapport à 2022. Du mieux, donc, même si ce chiffre masque des écarts significatifs sur le marché. Les banques ont clairement bombé le torse, avec 3% chez BNP Paribas (2% en 2022), de 3,25 à 3,75% à la Société générale (2 à 3% en 2022) ou encore 3,17% au Crédit agricole et chez LCL (2,79% en 2022), contre 2,50% à la Maif ou 2,25% chez Agipi.

Cette embellie devrait se maintenir. D'abord, parce que les assureurs sont beaucoup investis en obligations et que leur rendement est plus attrayant que par le passé. Ensuite, parce que les fonds euros des PER sont gérés à part (ce qui est obligatoire pour les fonds de retraite professionnelle supplémentaire) et obéissent à des règles de solvabilité plus souples, qui, vu la durée du placement, leur permettent d'aller plus facilement sur les actifs à risques potentiellement plus rémunérateurs. Sur le long terme, la logique voudrait que ce soit payant !

**FRÉDÉRIC GIGUEL**

## 7 PER OFFRANT UN RENDEMENT SUPÉRIEUR À 3% NET SUR LEUR FONDS EN EUROS

Nom du PER (Distributeur)	Frais de gestion (sur versements) (1)	Taux 2023 (2)	Taux 2022 (2)	Taux 2021 (2)
<b>CORUM PERLIFE</b> (Corum L'Épargne)	<b>0,60%</b> (0%)	<b>4,45%</b>	<b>NP</b>	<b>NP</b>
<b>LFM PER'FORM</b> (La France Mutualiste)	<b>0,77%</b> (0%)	<b>4,30%</b>	<b>2,31%</b>	<b>1,60%</b>
<b>AFER RETRAITE INDIVIDUEL</b> (Afer et agents généraux Abeille)	<b>1%</b> (3%)	<b>3,50%</b>	<b>1,25%</b>	<b>1,15%</b>
<b>GARANÇE SÉRÉNITÉ</b> (Garance)	<b>0,90%</b> (3%)	<b>3,50%</b>	<b>2,80%</b>	<b>2,50%</b>
<b>PER GENERALI PATRIMOINE</b> (Generali)	<b>0,90%</b> (4,50%)	<b>3,50%</b>	<b>2,50%</b>	<b>1,20%</b>
<b>MATLA</b> (Boursobank)	<b>0,50%</b> (0%)	<b>3,50%</b>	<b>2,30%</b>	<b>1,35%</b>
<b>PÉRIVIE</b> (UMR)	<b>0,60%</b> (2,50%)	<b>3,30%</b>	<b>2,70%</b>	<b>1,80%</b>

(1) Taux contractuel maximal, négociable ou réduit par périodes. (2) Rendement du fonds en euros net de frais de gestion, brut de prélèvements sociaux et de fiscalité. NP : Non pertinent, contrat lancé en 2023.

Source: Good Value for Money.

Pour réfléchir et agir avec un temps d'avance



Actuellement en vente



Dans la célèbre émission «Perdu de vue», diffusée sur TF1 dans les années 1990, l'animateur Jacques Pradel (à gauche) permettait à des personnes qui ne s'étaient plus croisées depuis longtemps de se retrouver. Un concept à relancer pour renouer avec d'anciens collègues ?



# Faut-il oser renouer avec des collègues perdus de vue ?

Avec les réseaux sociaux, rien de plus simple que de se rappeler au bon souvenir d'anciens collègues en cas de besoin. Encore faut-il s'y prendre avec tact.

**LAURENT TYLSKI, DG DU CABINET ACTEO CONSULTING**

**Oui** Chercher un nouveau job, un stage pour le petit dernier ou un avis d'expert gracieux... Les bonnes raisons de recontacter un ancien collègue perdu de vue depuis un moment ne manquent pas. Il serait dommage de s'en priver. A l'heure des réseaux sociaux, à commencer par LinkedIn, les gens sont habitués à être sollicités au bureau pour un oui ou pour un non. Et ceux qui ne souhaitent pas être dérangés savent bloquer l'accès à leur messagerie. De plus, la conjoncture devenant délicate, nul ne trouvera indécent de tenter sa chance par tous les moyens. Réseauter est recommandé par tous les coaches épaulant les salariés en difficulté. Autant assumer, avec un propos sans ambiguïté, du genre : «Tu pourrais être étonné que je redonne signe de vie, mais je suis sûr que ton aide me sera précieuse.» Un peu de flatterie ne peut pas faire de mal... On n'oubliera pas, enfin, de proposer bien sûr de renvoyer l'ascenseur en cas de besoin.

PHOTO : SIPA

**Non** Vouloir obtenir l'aide d'un ancien collègue oublié depuis des lustres, c'est chercher à coup sûr les ennuis. Peu importe, d'ailleurs, l'approche choisie. En formulant une requête précise sans prendre de ses nouvelles auparavant, on indisposera son interlocuteur. En attendant, par politesse, quelques jours ou quelques semaines après avoir renoué, on sera taxé d'hypocrisie. Ce n'est pas tout. Admettons que, bonne âme, le collègue accepte. Si son soutien ou ses conseils ne correspondent pas à vos attentes, il sera alors furieux de s'être démené pour rien et ne se gênera pas pour raconter sa mésaventure autour de lui. Bon courage, après, pour lancer une nouvelle requête auprès de quelqu'un d'autre dans la même entreprise ! Enfin, le coup de pouce pourrait ne pas déboucher sur grand-chose. Dans ce cas, vous pourriez soupçonner votre ancien collègue de ne pas s'être engagé à fond. Encore un sac d'embrouilles en perspective...

**39%** des salariés contacteraient un collègue perdu de vue pour être aidé.

**20%** ne seraient pas contents s'ils étaient eux-mêmes appelés dans cet unique but.

**65%** donneraient un coup de main à un ancien collègue ayant osé renouer pour cela.

Source : sondage YouGov, octobre 2023.

# Que faire si... mon chef est bien plus jeune que moi ?

Il n'y a pas qu'en politique que l'on voit de jeunes ambitieux nommés à des postes de dirigeants. Au bureau aussi, on peut se retrouver un jour face à un manager nettement moins âgé que soi. Inutile d'en être aigri pour autant.



La logique est imparable. Plus on avance dans sa carrière, plus la probabilité d'avoir un manager plus jeune que soi grandit. Certes, la valeur n'attend pas le nombre des années, comme le dit l'adage. Mais il est humain d'être agacé à l'idée de devoir obéir à quelqu'un de moins capé que soi. Demandez donc à Eric Dupond-Moretti (62 ans), Bruno Le Maire (54 ans) ou Gérard Darmanin (41 ans) ce qu'ils en pensent. Ces ministres ont eu beau se féliciter de la nomination de Gabriel Attal à Matignon, pas sûr qu'ils aient apprécié de voir un jeune de 34 ans devenir leur boss ! Si le cas vous arrive au bureau, ne vous laissez pas guider par la jalousie.

Vous n'étiez pas dans la short list des candidats à la promotion ? Inutile d'en être aigri. Avoir un patron juvénile ne changera rien à votre quotidien. Profitez plutôt de l'occasion pour montrer vos compétences à ce jeune chef, surtout s'il vient d'une autre entreprise. N'ayant aucun préjugé, ce dernier pourrait alors vous trouver des qualités peu exploitées jusqu'ici en interne. Autant tenter sa chance et lui prouver qu'il peut s'appuyer sur vous et être soutenu dans ses premiers pas. Au pire, vous tomberez sur un ingrat qui ne vous en sera pas reconnaissant. Mais vous n'aurez rien perdu au change.

Vous visiez le poste ? Pas facile de devoir mettre un mouchoir sur ses ambitions. «Soyez un peu objectif, suggère Ricard

Croati, du cabinet de coaching France Training. Les promotions sont quand même rarement le fruit du hasard.» D'ailleurs, vous allez vite découvrir les qualités de ce manager qui ont tant séduit en haut lieu. Elles sont à la hauteur des enjeux du poste ? Là encore, pas de rancœur à avoir. Jouez le jeu et travaillez en bonne entente, sans faire preuve de condescendance ou de paternalisme. «Et si votre N+1 commet des erreurs au départ, aidez-le à se corriger», conseille notre expert. Dans le cas, toujours possible, d'une erreur de casting, on ne pourra alors pas vous reprocher de lui avoir savonné la planche. Qui sait ? On pourra peut-être même penser à vous pour le remplacer...

**BRUNO DECLAIRIEUX**





# MACHINES À CAFÉ

## Les meilleurs modèles équipés d'un broyeur

Avec leur moulin intégré, ces machines automatiques ont de quoi faire rêver les apprentis baristas. Encore faut-il s'y retrouver, sachant que les prix varient de 250 à 2500 euros. Notre sélection.

PAR MARCO MOSCA

8/10



### KRUPS EVIDENCE BY WILMOTTE: LE MODÈLE LE PLUS DESIGN

**K**rupps est allé demander à l'architecte Jean-Michel Wilmotte de revisiter sa machine à café automatique avec broyeur Evidence, fabriquée en France. Le résultat est plutôt bluffant. Dès le premier coup d'œil, on est conquis par son design minimaliste mais très premium et élégant. On aime ses lignes droites, sa façade aluminium de couleur bleue, l'acier inoxydable de sa buse à café, la grille et le plastron, ainsi que son effet miroir derrière la buse. C'est le genre d'appareil que l'on aime afficher dans sa cuisine. Lors de la mise en route, la machine vous propose un pas-à-pas des plus simples. Vous pouvez ensuite vous lancer dans l'une des 12 boissons proposées, avec ou sans lait. Pour ce qui est du nettoyage, tout est automatisé: détection du détarrage, rinçage, nettoyage.

**A partir de 900 euros**

**Les +** Le made in France, le design, les gommages antidérapants sur la grille.

**Les -** Le tuyau à lait sans le pot à lait, la lenteur au démarrage.

### DE'LONGHI MAGNIFICA START: LE MEILLEUR RAPPORT QUALITÉ-PRIX

**C**hez De'Longhi, la collection Magnifica est la grande star. C'est l'entrée de gamme qui permet de plonger dans l'univers du café fraîchement moulu sans se ruiner. Voici donc un appareil compact qui donne accès à l'essentiel: quatre recettes sont proposées directement sur le panneau de commande. Treize choix de mouture, trois niveaux d'intensité, réglage de la température du café, de la dureté de l'eau... Un mousser de lait se fixe sur la buse dédiée à l'eau chaude sur le côté gauche. L'entretien de la machine est manuel. L'infuseur se situe derrière le réservoir d'eau et doit être rincé régulièrement. Idéale pour démarrer et se faire la main, cette machine saura en outre vous accompagner sur la durée.

**A partir de 399 euros**

**Les +** La simplicité d'usage, le prix, la compacité, le mousser de lait.

**Les -** Les programmes limités, les réglages un peu compliqués.



7,5/10

7/10



### BEKO CEG7302B: UNE MACHINE XXL POUR LES FAMILLES

**A**vec la CEG7302B, Beko voit tout en grand, tout d'abord par sa taille XXL, mais aussi par son bac à eau (2 litres) et son bac à grains (250 grammes). Elle sait répondre aux exigences d'une famille amatrice de café. L'interface tactile de l'appareil est très simple. Les cinq boissons sont affichées, pas besoin de les faire défiler. Trois autres fonctions sont présentes pour l'entretien, l'eau chaude et la buse à vapeur. Il est possible de régler l'amertume en jouant sur la mouture (13 niveaux), l'intensité (2 niveaux) et la quantité d'eau. Inclinaison, la buse à vapeur en inox permet d'émulsionner le lait comme un professionnel. Pour l'entretien, tout se passe sur le devant de la machine, ce qui est plutôt pratique. C'est une montée en gamme pour Beko, mais à prix raisonnable.

**A partir de 400 euros**

**Les +** L'écran tactile, la grande contenance d'eau et de café, le plateau chauffe-tasse.

**Les -** Les dimensions de la machine peuvent être un frein, les boissons lactées non accessibles à l'écran.



## NOTRE PROTOCOLE DE TEST

Nous prenons en compte plusieurs critères : les matériaux employés, la facilité d'utilisation, la qualité du café produit... Ce sont généralement des machines qui valent assez cher à l'achat. Elles doivent donc être durables et réparables en cas de panne. Les commandes doivent être claires et leur personnalisation est un plus. Nous mesurons également la consommation électrique de chaque modèle à l'aide d'un wattmètre. Pour réaliser un bon espresso, il faut : fournir la quantité de café nécessaire, respecter le temps d'infusion, piloter la température de l'eau comme le temps d'extraction... Ces critères sont-ils bien respectés par la machine ? Autre priorité : son entretien. La plupart des marques donnent accès au bloc d'infusion. Il faudra le nettoyer régulièrement pour éviter qu'il ne s'encrasse et n'altère le goût du café. Enfin, nous prenons en compte l'intégration de la machine dans son environnement. Nous relevons donc son niveau de bruit, nous jugeons sa compacité et son design en général.



Retrouvez chaque mois nos tests produits réalisés par les experts du **Labo Capital**



## DE'LONGHI RIVELIA LATTE : LA ROLLS DES BARISTAS

**L**a De'Longhi Rivelia a tout pour plaire. A commencer par son look moderne employant certes du plastique, mais dans des teintes mates du plus bel effet. L'appareil propose un format assez compact, facile à intégrer dans une cuisine. Mais la grande force de ce modèle est son bac à grains interchangeable, que l'on peut switcher en fonction de ses envies ou de l'heure du café, avec un type de grains pour le matin et un autre pour l'après-midi, par exemple. Un récipient contient 250 grammes de matière première. La machine en propose deux, mais il est possible d'en ajouter d'autres. La technologie Bean Adapt permet enfin d'adapter la finesse de mouture (13 tailles au total) et la dose de café en fonction du grain sélectionné et de sa qualité. La machine possède un écran tactile de 3,5 pouces sur le dessus qui se révèle extrêmement précieux. Tout passe par lui. Et un coach vous assiste pour réussir au mieux votre boisson. Il permet de créer quatre profils

9/10



et des routines en suggérant des boissons selon vos préférences. Seize recettes sont préenregistrées : ristretto, americano, macchiato, flat white... Le mouseur de lait va s'adapter au type de lait (animal ou végétal) comme à la boisson sélectionnée. Pour le nettoyage, tout est accessible facilement, et au maximum automatisé pour un entretien régulier.

**A partir de 899 euros (799 euros sans la carafe à lait)**

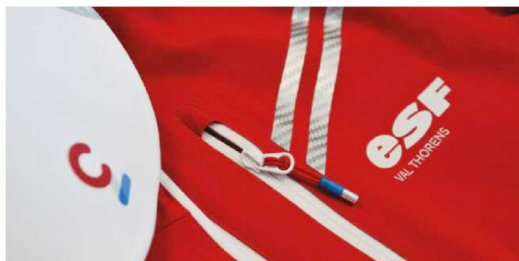
**Les +** Les bacs à grains interchangeables, le design, un accompagnement didactique, la qualité du café.

**Les -** Un réservoir d'eau sans anse et pas facile à extraire, l'écran sur le dessus non inclinable.



# TRICOLOR, la marque éco-conçue et engagée habille les pros de la montagne

Les moniteurs et monitrices de l'École du Ski Français de Val Thorens (73) arborent cette saison les nouvelles tenues Tricolor, imaginées par Bertrand Roy et Jonas Herry. Les vêtements techniques de la marque française mettent en adéquation « éco-conception et performance ». Le marché des tenues de ski professionnelles représente environ 45 M€ par an en Europe. Interview.



**Produire en Europe dans une usine à très faible émission, c'est possible ?**

Oui, nous accordons une importance capitale à la sélection des matières et des fournisseurs. Les isolants de la marque Thermore Ecodown sont produits en Italie à partir de plastique recyclé et les tissus membranés sans PFC de la marque Toray Dermizax sont issus d'une source d'énergie décarbonée. La confection est réalisée au Portugal par Petratrex, pionnière dans la transition de l'outil industriel vers une empreinte carbone fortement réduite. Certifiée ISO 14001, l'usine est alimentée à l'énergie photovoltaïque.

**« Le cycle de vie de nos produits répond à un concept global : de la conception au recyclage, en passant par la confection et la réutilisation. Ce concept interpelle les intervenants du milieu de la montagne »**

**Le renouvellement de tenues professionnelles s'inscrit-il dans l'économie circulaire ?**

Oui, afin de réduire l'impact sur l'environnement d'un vêtement technique, l'enjeu est de prolonger sa durée de vie utile, de s'assurer de sa durabilité. Cette notion est à la croisée de trois facteurs : choix des matières premières, conception intrinsèque du produit et lieu de fabrication. La gestion de la fin de vie du produit est aussi primordiale. Full Social Jacket, fonds de dotation créé par Zone Alpine Pro en 2018 redistribue des vêtements réformés aux populations démunies et exposées au froid à travers le monde.



**TRICOLOR by Zone Alpine Pro**  
info@tricolor.eco - www.tricolor.eco

# RÉUS À LA FR

CONSTR  
TOUR  
RESTAU  
ENE  
INDU

## LES SECTEURS C EN 2

Alors que Pôle Emploi est devenu France Travail au 1er janvier 2024, le ton est donné pour les années à venir. La France est en marche vers le plein emploi. C'est l'objectif affiché du président Emmanuel Macron, d'atteindre 5 % de taux de chômage à la fin de son mandat. Pourtant, le nombre de chômeurs ne baisse quasiment plus en France et est resté un peu au-dessus des trois millions de personnes chaque mois, en 2023. La faute à une activité qui tourne au ralenti ces derniers mois et qui, forcément, se répercute sur la situation de l'emploi. Pour autant, ces chiffres sont à relativiser face à l'avant-Covid, qui dénombrait 500 000 inscrits de plus, de catégorie A, en moyenne, sur le dernier trimestre 2019.

Dans ce contexte, ce sont les jeunes qui sont les plus touchés, affichant une hausse de chômage chez les moins de 25 ans. D'ailleurs, l'année 2024 devrait s'avérer assez mome en matière d'emploi. L'équation fait état d'un climat des affaires assombri par la hausse des coûts de l'énergie et des matières premières, auquel s'ajoute l'augmentation de la population active en raison de la réforme des retraites. Ainsi, France Travail table sur un taux de chômage de 7,6 % au premier trimestre.

# SITES ANÇAISE

DUCTION  
ISME  
RATION  
RGIE  
STRIE

## QUI RECRUTENT 2024

**ON RECRUTE DANS LA TECHNOLOGIE,  
LA SANTÉ, LES ÉNERGIES RENOUVELABLES  
ET L'ÉDUCATION EN LIGNE**

Malgré tout, de nombreux métiers restent en tension et la demande s'avère forte. C'est le cas des secteurs de la technologie, un secteur à croissance rapide, en recherche permanente de développeurs, ingénieurs logiciels, spécialistes de cybersécurité, analystes et data scientists. « L'industrie se numérise, la sécurité des informations est devenue une préoccupation majeure », indique Emeric Lebreton, dirigeant du groupe Orientaction, leader français de l'accompagnement des évolutions professionnelles, qui dresse un bilan des métiers qui recrutent en 2024. Le secteur de la santé et du bien-être devrait lui aussi être pourvoyeur d'emplois, en regard d'une population vieillissante. Les énergies renouvelables et les projets durables dynamisent également la demande en matière d'ingénieurs et d'experts en efficacité énergétique. Enfin, l'éducation en ligne et la formation continue sont aussi des secteurs qui s'apprentent à recruter des conseillers pédagogiques ou experts de l'intégration des technologies dans l'éducation. Pour continuer de renforcer les compétences et les savoir-faire dans tous les domaines.

## JOURNAL ENVIRONNEMENT entretient les milieux aquatiques naturels

Depuis 40 ans, Journal Environnement basé à Nauroy dans l'Aisne (02) réalise des travaux aquatiques liés à la protection et l'entretien de l'environnement fluvial. Une expertise à forte valeur environnementale. Rencontre avec Guillaume Journal, dirigeant.



© Smile & Still

### Comment préserver la qualité écologique des cours d'eau ?

L'entretien des cours d'eau comprend leur lit avec le faucardage ou le curage, mais aussi leurs berges soumises à l'érosion. Le libre écoulement des rivières limite les risques d'inondation et la stagnation des eaux favorable à la prolifération d'algues par son réchauffement. L'entretien des cours d'eau

a une importance environnementale mais aussi esthétique pour l'attractivité des territoires. Nos clients sont principalement des syndicats de rivières et des collectivités locales.

### D'où votre positionnement de spécialiste ?

Peu d'entreprises sont spécialisées dans les travaux hydrauliques. Cette particularité historique nous a permis de pousser au plus haut nos expertises techniques et d'investir dans du matériel spécifique comme des bateaux faucards ou des pelles adaptées aux marais. Nous valorisons également une connaissance pointue de la vie aquatique, notamment lors de missions de restauration de la continuité écologique par l'effacement des seuils ou la création de passe à poissons.

### Pourquoi vous diversifier dans la restauration des ouvrages d'art ?

Avant de reprendre l'entreprise familiale, j'ai effectué mon compagnonnage en charpente. Cette compétence complète notre cœur de métier. La restauration de vannages permet ainsi d'éviter l'inondation des parties aval. De nombreux moulins parsèment également nos cours d'eau. Leur restauration valorise le terroir mais est également une opportunité très rentable de produire sa propre électricité.



### CHIFFRES CLES

- 40 années d'expérience
- 2ème génération
- 6 salariés
- + de 1000 réalisations



[www.b-journal.com](http://www.b-journal.com)

Directrice éditoriale : Laure Martin-Soutenet

Rédaction : Stéphanie Brard, Chrystel Bresson, Camille Erder, Anne Fèvre, Vanessa Genin,

Romain Gourssaud, Corinne Leclerc, Quentin Lesourd, Arnelie Presle, Violaine Pondard, Soizic Richard, Sandra Ricordeau



# BÂTIMENT : LES CINQ PRÉVISIONS DE 2024

Quelles sont les nouveautés en matière de bâtiment intelligent en 2024 ? Réponse en cinq points avec Joël Désiré, chef de produits solutions de bâtiment connecté chez Distech Controls.

1. La performance des bâtiments, une priorité absolue qui sera poussée par le Décret éco-énergie Tertiaire visant à réduire la consommation des bâtiments et le décret BACS qui ambitionne de mieux le piloter.
2. L'intelligence artificielle au service de la consommation d'énergie et de l'optimisation des équipements. L'immobilier d'entreprise est en train d'adopter les smart grids qui vont continuer de gagner des avancées technologiques.
3. Rénover au lieu de construire pour réduire les émissions de carbone liées à la fabrication de l'acier et du béton. L'heure est à la modernisation des bâtiments existants plutôt qu'à la construction.
4. Maîtriser la recharge des véhicules électriques avec des stations adaptées faisant partie intégrante des bâtiments, couplées à des outils de suivis qui permettent de s'adapter aux pics de consommation.
5. Améliorer l'air intérieur, que ce soit à la maison ou au travail. De plus en plus de capteurs permettent de gérer de manière proactive la qualité de l'air intérieur.



## INGÉ-ST-AR relève les défis de la construction

Bureau d'études, constructeur et poseur de charpentes métalliques, le groupe déploie toute une chaîne d'expertises afin d'accompagner les chantiers les plus complexes, notamment en vue des JO 2024. Jean-Christophe Muscetti, fondateur-dirigeant, et Jean-François Saugier, directeur technique, détaillent leur stratégie.



### Quel est votre avantage concurrentiel sur le marché ?

Inge-St-Ar et Ingé-Pose se distinguent dans le secteur de la charpente métallique grâce à une approche complémentaire, le premier se spécialisant dans la conception - en réhabilitation lourde comme historique - d'ouvrages métalliques, et le second dans la réalisation. Nous accélérons notre R&D notamment sur les renforcements structurels en carbone. L'idée est de proposer des solutions innovantes en technicité de renfort non courantes. La finalité : limiter la pénibilité pour les équipes et répondre aux exigences environnementales. Notre implantation au centre de Paris, où sont à l'ouvrage nos cinq ingénieurs structure, facilite une synergie entre conception et réalisation, renforcée par un atelier de fabrication à Herblay-sur-Seine (95), notons que le groupe a ses propres équipes de pose Parisiennes. Notre force réside dans l'intégration verticale des opérations, permettant un contrôle qualité et une adaptation rapide aux besoins des clients.

### Jeux Olympiques, photovoltaïque... quels sont les défis de 2024 ?

Nous sommes préparés à relever des défis de flexibilité et de réactivité en vue des JO de Paris. Nous sommes capables d'intervenir en urgence sur ces chantiers à forte contrainte. Par ailleurs, nous voulons appuyer notre croissance sur le fait de participer à l'équipement en panneaux photovoltaïques du parc immobilier industriel existant nécessitant une expertise sur son bâti qu'Ingé-St-Ar apporte et d'éventuels travaux de renforcement qu'Ingé-Pose pourra réaliser.



### RÉALISATIONS EMBLÉMATIQUES

La PME se positionne sur des chantiers d'envergures en conservation du bâti existant. Dernier exemple de taille : la rénovation du Théâtre de la Ville, à Paris, lieu sensible pour lequel il a fallu intervenir en grande hauteur dans le but de renforcer la structure métallique de la coupole.

# BARRÉ & BOUILLET, nouvel acteur majeur de l'agencement français et parisien

Entreprise de menuiserie haut-de-gamme, Barré & Bouillet souffle cette année sa cinquantième bougie. Forte de sa notoriété acquise sur son cœur de métier, l'étude, la mise au point et la fabrication d'agencements sur-mesure, elle allie savoir-faire traditionnel et expertise technique au service de grandes marques françaises et internationales. Par une politique d'investissement humain et technologique, Thomas Barré et Mickaël Bouillet ont insufflé une dynamique de croissance constante depuis trois ans, avec un chiffre d'affaires en progression de 66%. Les deux entrepreneurs passionnés préparent, aux côtés de leurs équipes et partenaires, une nouvelle tranche de développement en réponse aux défis économiques et écologiques de la filière bois.

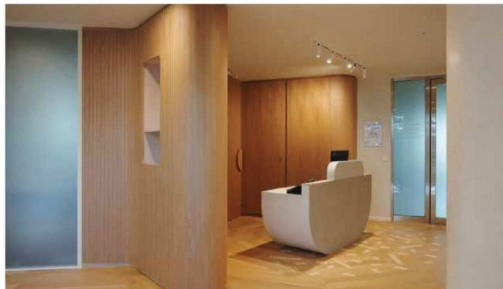
Animée depuis 50 ans par la passion de la matière bois, cette manufacture installée historiquement dans l'Yonne (89) s'illustre par un rayonnement parisien, notamment auprès des marques de luxe françaises. Elle travaille également le métal, la résine, les pierres, la miroiterie et les tissus afin de compléter son panel de compétences au service des projets de ses clients, dans l'esprit d'une « réponse sur-mesure et sans limite », comme le décrit Thomas Barré. Barré & Bouillet déploie ses savoir-faire à travers la réalisation de mobiliers de sièges sociaux, d'agencements d'espaces de travail, de réhabilitation d'hôtels particuliers ou d'institutions.



d'activité où les délais constituent un enjeu prioritaire pour les clients. L'entreprise embrasse le principe de « l'usine connectée grâce à une organisation dite de l'industrie 4.0 » au sein de laquelle les process sont optimisés par des logiciels et procédés ultra commandés. Savoir-faire humain et technologie de pointe sont les piliers interdépendants de la maison Barré & Bouillet, dont l'avenir se dessine avec passion et esprit collectif.

## AGIR AVEC SENS ET RESPONSABILITÉ

Profondément ancrés dans une démarche entrepreneuriale responsable, Barré & Bouillet agit par l'intégration du diagnostic Décarbon'Action. L'objectif est de mesurer l'empreinte carbone de ses actions et de mettre en œuvre une politique RSE d'amélioration continue face aux défis environnementaux et technologiques de l'entreprise. Cette volonté chère aux deux dirigeants est en adéquation avec les engagements sociétaux de leurs clients et partenaires.

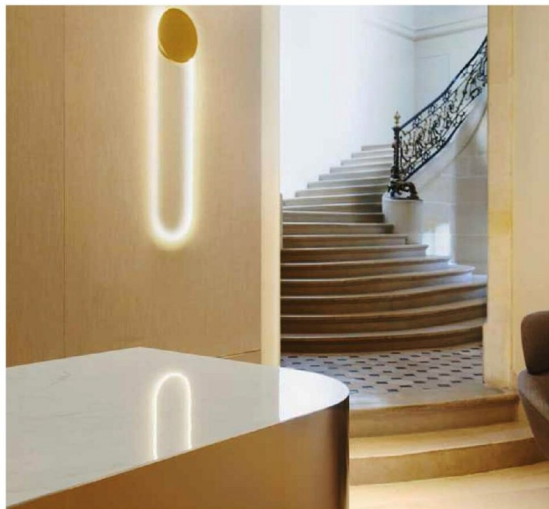


## Investir dans les compétences humaines et la technologie

En 2019, le duo Thomas Barré et Mickaël Bouillet, dirigeants associés, insufflent une nouvelle dynamique de croissance tournée vers la qualité et la technologie. Les équipes se renforcent, Barré & Bouillet est aujourd'hui composée de quarante femmes et hommes engagés dans la réussite de l'entreprise. Des investissements technologiques ont été réalisés tels que l'achat de machines de précision haut de gamme, scanner 3D et logiciels dédiés.

## Expertises internes et modèle d'industrie 4.0

L'intégralité des étapes de conception et réalisation est effectuée en interne, de l'expertise du bureau d'étude à la pose soignée des mobiliers. Cette organisation maîtrisée assure des prestations « cousues main ». D'autre part, « l'optimisation de la production a engendré un gain de temps considérable », confient les deux dirigeants. Un atout non négligeable dans un domaine



## CHIFFRES CLES

- 40 collaborateurs(trices)
- 6,5 M€ de CA en 2023
- 5600 m² d'ateliers et bureaux en 2024





# AEROFUN s'impose avec ses tyroliennes haut de gamme

Depuis sa création en 1999 à Gérardmer (88), la société Aerofun s'est imposée comme le précurseur incontesté de la tyrolienne longue distance, sur le marché des parcs de loisirs. Rencontre avec Philippe Voirin, gérant, et son fils Nino, futur reprenneur.



## Quels sont les facteurs de votre réussite ?

**P.V :** Dès le départ, Aerofun s'est adressé au marché des parcs de loisirs par son approche centrée sur la protection. Nos tyroliennes sont conformes aux normes de sécurité des remontées mécaniques. Nous avons également développé un système de freinage breveté et intégré à tous nos modèles de tyroliennes, ce qui renforce la confiance de nos clients.

**N.V :** Nous produisons des tyroliennes de différents niveaux de vitesse afin de répondre à une demande variée. Notre entreprise détient d'ailleurs plusieurs records mondiaux, dont le dernier a été certifié en 2021 avec une vitesse de 189 km/h ! L'innovation constitue l'une de nos grandes forces pour proposer des produits adaptés aux besoins actuels.

## TYROLKID : LA DERNIÈRE INNOVATION AEROFUN, DÉDIÉE AUX ENFANTS

D'une longueur maximale de 300m, ce nouveau concept de tyrolienne avec chariot tracteur automatique accepte les enfants à partir de 15kg et se règle sur différentes positions (assis, couché, solo ou double). Ce chariot peut également être utilisé pour le transport du matériel sur les tyroliennes classiques et son implantation s'effectue quasiment partout. Depuis peu, la tyrolienne est disponible pour les adultes jusqu'à 100 kg.

## Aerofun est-il présent à l'international ?

**P.V :** En effet, et nous souhaitons d'ailleurs consolider notre présence sur les marchés actuels en déployant l'ensemble de notre gamme de tyroliennes dans les pays où nous sommes déjà implantés, tels que le Japon, le Vietnam, le Liban, le Canada, l'Italie, l'Espagne et le Portugal.

**N.V :** Nous cherchons également à augmenter nos parts de marché en France, en particulier auprès des exploitants de stations de ski, afin qu'ils puissent offrir une activité complémentaire à leur clientèle tout au long de l'année.

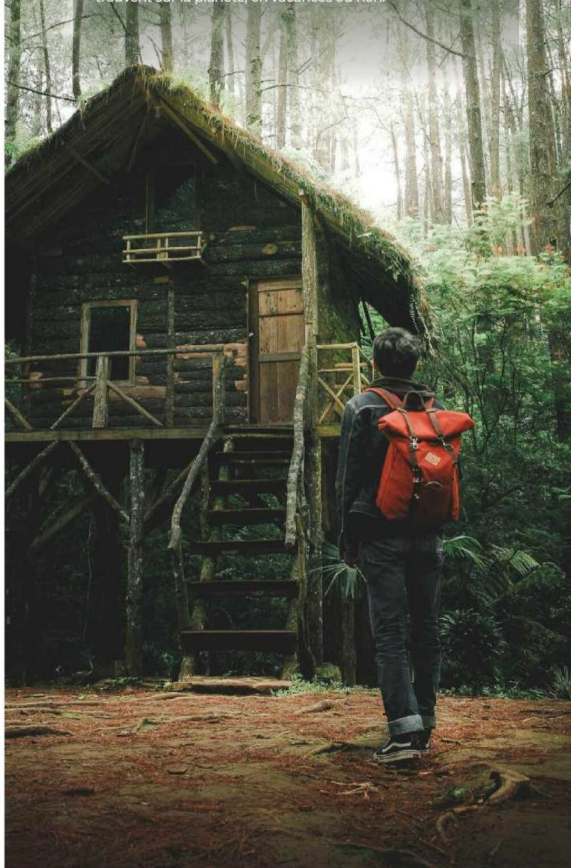


Scannez-moi !

[www.fantasticable.fr](http://www.fantasticable.fr)

## VERS UN TOURISME TOUJOURS PLUS RESPONSABLE

Les acteurs du tourisme sont de plus en plus nombreux à s'inscrire dans une démarche responsable, afin de minimiser l'impact négatif du tourisme sur l'environnement ou sur la culture locale, et répondre aux attentes des nouveaux voyageurs. Ainsi, les acteurs du tourisme durable, responsable ou éco-tourisme, s'attachent à mettre en œuvre des actions qui visent à protéger l'environnement, en encourageant la protection des écosystèmes locaux, et en préservant la biodiversité. Ces acteurs font la promotion des cultures locales, en incitant les voyageurs à respecter les coutumes, les traditions, les modes de vie des communautés locales, ils favorisent aussi les achats de produits locaux. Par le biais de ces engagements, les acteurs du tourisme stimulent l'économie locale en incluant les communautés locales au cœur des activités touristiques. Désormais, le tourisme est vécu comme un outil d'éducation et de sensibilisation des voyageurs à leur environnement, pour les encourager à adopter des comportements responsables, où qu'ils se trouvent sur la planète, en vacances ou non.



# OK CORRAL défend un modèle durable de parcs d'attractions

**Bienvenue au Far West, mais pas n'importe lequel ! Celui d'OK Corral. Ce parc d'attractions familial engagé dans l'éco-responsabilité accueille 400 000 visiteurs par an, au son des cigales en Provence. Rencontre avec son dirigeant, Henk Bembom.**

**OK Corral est un parc d'attractions géré par une famille pour les familles...**

Nous tenons énormément à cette dimension très familiale. OK Corral n'est pas géré par une entreprise désincarnée. Sa gestion est entièrement familiale. Notre mission est de faire plaisir aux familles en leur offrant un dépaysement autour du thème du Far West. OK Corral offre de multiples activités, notamment 5 spectacles et 30 manèges pour toute la famille (chaises volantes, grands 8, manèges à eau...) Les 250 salariés du parc sont très engagés pour faire vivre l'état d'esprit bon enfant qui a présidé à sa création en 1966. Notre parc de 15 hectares accueille aujourd'hui 400 000 visiteurs par an, propose 88 logements sur site, sans avoir perdu son âme.



## Quelle est la grande nouveauté de cette année ?

Nous venons d'installer une attraction unique en Europe : la Grande Ourse. Ce manège à sensations, d'une capacité de 40 personnes, permet aux petits et aux grands de s'amuser dans un esprit de protection des ours et de la nature. Pour concevoir cette attraction, nous nous sommes inspirés des légendes amérindiennes sur les étoiles, pour toujours donner le sourire à nos visiteurs : notre leitmotiv. A proximité de ce manège, nous recueillons des fonds pour une association de protection des ours en France.



## UNE DÉMARCHE ÉCO-RESPONSABLE DE LONGUE DATE

L'écoresponsabilité, c'est l'ADN de ce parc tourné vers la nature. « Depuis longtemps, nous avons initié une politique de réduction de nos déchets. Tous nos déchets et ceux de nos visiteurs sont recyclés, ainsi que le fumier de nos chevaux, revalorisé pour fertiliser nos massifs végétaux », explique Henk Bembom. L'entreprise a aussi mis en place des systèmes de motorisation des manèges moins énergivores et réduit, au maximum, l'utilisation de l'eau. Tous ces petits gestes conduisent à une gestion raisonnable et raisonnée, au service de ses clients.

## Comment travaillez-vous avec les entreprises ?

Nous accueillons des événements d'entreprises ou de Comité d'entreprises, jusqu'à 8 000 personnes. Il est possible de privatiser entièrement le parc et d'organiser des soirées dansantes, musicales, des spectacles, des dîners avec traiteur... Tout est possible et réalisable, toujours sur mesure. Nos clients bénéficient également de lieux dédiés au networking, pour ceux qui souhaitent combiner décontraction et travail.

## OK Corral propose aussi des activités à l'automne et l'hiver...

OK Corral se métamorphose sans cesse et propose régulièrement de nouvelles activités, y compris l'automne et l'hiver : des concours de déguisement, des activités spécifiques autour des Indiens d'Amérique, des attractions pour Halloween ou pour Noël. Nous renouvelons constamment nos attractions, pour élargir les possibilités d'amusement et de découverte, au fil des saisons et des années.

### CHIFFRES CLES

- 400 000 visiteurs par an
- 15 hectares
- 30 manèges et 5 spectacles
- 250 salariés

**OK CORRAL**



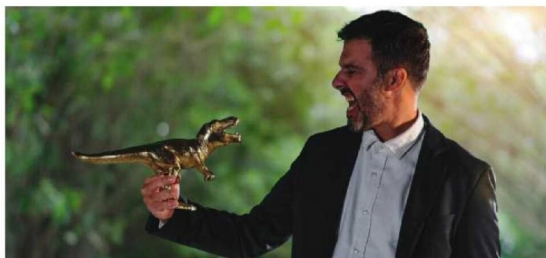
# LE MONDE DE DINOPEDIA

## invite à une immersion au temps des dinosaures

Imaginez un parc naturel où des dinosaures parfaitement intégrés évoluent dans un environnement préservé. Ces dinosaures de taille réelle et animés invitent à un voyage de plusieurs millions d'années. Ces parcs issus de « Le Monde de Dinopedia » sont en train de conquérir la France ! Rencontre avec Philippe Lopez, entrepreneur des Cévennes très attaché à son territoire, passionné par le monde du vivant, à l'origine de cette incroyable aventure.

### Comment avez-vous imaginé les parcs de « Le Monde de Dinopedia » ?

Passionné d'environnement et d'histoire naturelle, j'ai conçu et développé ces parcs immersifs comme des écrins de nature où le public peut s'éduquer sur ce que doit être le monde de demain. Nous y mêlons éducation, divertissement à vivre en famille et engagement environnemental. Notre premier DINOPEDIA-PARC, ouvert en 2020 dans les Cévennes sur 10 hectares, est le plus grand parc de dinosaures animatroniques en France avec 140 sujets de taille réelle intégrés au cœur d'une nature préservée. Au printemps 2023, DINOPEDIA-EXPERIENCE, le seul parc à thème souterrain de France, ouvre ses portes au sein de la Cova Bastera, une grotte classée au patrimoine mondial de l'UNESCO dans les Pyrénées Orientales. Le second DINOPEDIA-PARC ouvre en juin 2023 en Lozère et compte une cinquantaine de dinosaures sur cinq hectares, dont le plus grand être vivant à avoir foulé le sol de cette planète : Argentinosaurus. Il mesure 40 mètres de long, 12 mètres de haut et pèse 100 tonnes !



### OBJECTIF : 20 PARCS EN 2030

Le Monde de Dinopedia, qui compte bientôt quatre parcs en France, deux magazines ainsi qu'une chaîne youtube, part à la conquête de l'hexagone, avec une vingtaine de projets de parcs à thèmes d'ici 2030. Un objectif atteignable si Philippe Lopez ouvre son capital à de nouveaux partenaires. « Mon ambition est de devenir le numéro un dans le domaine des dinosaures en France et de faire de la marque DINOPEDIA un fleuron national », souligne-t-il.



### Votre prochain parc ouvrira à Lyon en juin prochain...

Au Nord de l'agglomération lyonnaise, sur l'ancien site des cascades, un lieu de loisirs et de baignade de 6,5 hectares autrefois prisé mais fermé pour des raisons économiques et environnementales, DINOPEDIA-PARC Trévoux sera le premier parc de reptiles aquatiques de France. Il participera à la continuité culturelle et touristique de cette région, tout en préservant l'environnement, et en réhabilitant le site pour le rendre à la nature en faisant un lieu d'apprentissage. C'est une véritable fierté pour moi !

### Ludiques et éducatifs, quelles sont les autres valeurs portées par ces parcs ?

Nos parcs ont pour vocation de célébrer et renforcer les liens familiaux. Les attractions et activités sont spécialement conçues pour encourager la communication et l'apprentissage partagé entre parents et enfants. Les parents deviennent, le temps d'une journée, les guides de leurs enfants à travers des explications, tandis que les activités communes, comme les fouilles à la recherche de fossiles, créent de véritables moments de partages et de souvenirs. Le Monde de Dinopedia s'engage également dans la protection des abeilles et des oiseaux.

### CHIFFRES CLES

- Création 2020
- 4 M€ de CA en 2023 (8 M€ au budget en 2024)
- 40 collaborateurs (60 en 2024)
- 4 parcs en 2024



# LES NOUVELLES TENDANCES DU TOURISME

S'il ne devait y avoir qu'un mot pour qualifier les nouvelles tendances du tourisme, ce serait l'immersion ! En effet, les tendances dans le secteur du tourisme évoluent constamment en réponse aux changements sociaux, technologiques, environnementaux et économiques. Désormais, il faut compter sur le tourisme durable et éthique, pour répondre à des voyageurs en quête d'expériences respectueuses de l'environnement, socialement responsables et culturellement enrichissantes. Les voyageurs recherchent avant tout des expériences authentiques, en immersion dans la culture locale, et la possibilité de personnaliser leurs séjours en fonction de leurs préférences.

Outre l'immersion réelle, l'immersion technologique fait aussi son apparition dans le tourisme. Les technologies de réalité virtuelle et de réalité augmentée dans l'industrie du tourisme offrent aux voyageurs l'opportunité de vivre des expériences inédites, parfois même avant de partir en voyage. Ces technologies, qui sont utilisées pour planifier le séjour ou promouvoir des destinations, invitent aussi les voyageurs à vivre de nouvelles expériences, des plongées dans l'histoire, des évasions dans d'autres dimensions. Pour des moments uniques et inoubliables.



## JEAN-FRANÇOIS SALIERI sculpte les lumières

Jean-François Salieri transforme la matière en rêve. Ses sculptures lumineuses invitent à la réflexion et transportent dans un monde merveilleux et captivant.



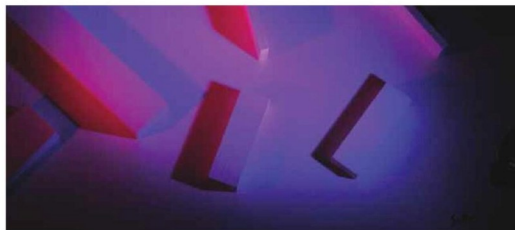
C'est à lui que l'on doit l'éclairage de la Joconde, des sculptures de Rodin, des tableaux de Van Gogh, Monet, Picasso, Nicolas de Staël... Mettre en lumière le beau est tout un art. Jean-François Salieri y a passé sa vie, en éclairant les musées, les spectacles de danse contemporaine, les expositions, les monuments... Son approche est celle d'un chercheur qui interroge la mise en lumière : doit-on mettre en valeur l'architecture ou créer une nouvelle image ? L'éclairage d'un spectacle, est-il une création en soi ? La lumière, est-elle une matière ? Ces explorations sincères et passionnées ont fait de lui un artiste à part entière.

### La lumière, matière première du rêve

Depuis 30 ans, Jean-François Salieri crée lui-même ses propres sculptures lumineuses, en donnant vie à des formes abstraites à partir de matières froissées. La lumière qu'il y projette les transforme en formes changeantes et colorées. Une mutation qui interroge nos certitudes sur la réalité et l'illusion. Ces œuvres abstraites uniques au monde laissent alors l'imaginaire planer, se questionner. Elles trouvent leur place dans une galerie d'artiste, mais aussi dans un lieu public ou d'attente, pour une part de rêve et de détente dans un ailleurs captivant.

### Sculptures lumineuses et déambulation onirique

Offrir ce merveilleux au grand public, c'est ce dont rêve Jean-François Salieri. L'artiste veut désormais créer une œuvre artistique et scénographique dans un lieu public et emblématique du patrimoine ou un site industriel, pour une déambulation onirique et participative.





# PANIBAG accompagne durablement les métiers de la boulangerie

Panibag s'est imposé auprès des artisans-boulangers, des industriels et des revendeurs européens du secteur avec une housse à manne à pain du même nom. Recyclable et compostable, elle est LA solution pour se conformer, entre autres, aux normes sanitaires. Avec à sa tête Ludovic Rey, Panibag est aussi une structure qui accompagne les métiers de la boulangerie dans leur évolution. Rencontre.



## Quels sont les enjeux de la transformation de la filière ?

Artisan-boulangier, je suis confronté aux exigences et contraintes du métier : les tâches telles que le nettoyage détournent l'artisan de son savoir-faire. Simplifier le travail du boulanger, fournir des solutions coût/performance avantageuses pour qu'il se consacre à son cœur

de métier est toute la démarche de Panibag grâce à des solutions innovantes, écologiques et éco-responsables.

## Le principe de la housse à manne Panibag repose sur ce postulat ?

Cette housse brevetée évite la dispersion des miettes et des farines où transitent les mannes et limite les salissures. En écourtant le temps de nettoyage et l'usage en eau, l'impact est direct et durable. Sensible aux questions de l'environnement et de l'hygiène, je l'ai imaginée en papier kraft brun. Micro-perforé, l'emballage permet la régulation des transferts d'humidité tout en préservant les qualités croustillantes du pain.

**« L'usage de ce matériau breveté répond à une préoccupation forte de la clientèle sur les questions d'hygiène et d'écologie. »**

## L'environnement est au cœur de l'ADN de Panibag ?

Notre structure fait de la recherche autour des nouveaux matériaux pour des solutions pérennes en matière d'emballage et de process. Impliqués, les acteurs de la filière boulangerie contribuent au développement de nouveaux usages et d'autres secteurs d'activités peuvent être concernés par ces avancées.

### CHIFFRES CLES

- 1 housse Panibag permet le transport de +/- 3500 baguettes en plusieurs fois.

Avec son utilisation :

- la fréquence de nettoyage est divisée par 3,
- le temps de nettoyage par 2,5,
- la quantité d'eau utilisée par 4.



## LE CROISSANT : LA HAUTE COUTURE DE LA VIENNOISERIE FRANÇAISE

Gourmandise emblématique de la pâtisserie française, le croissant au beurre continue de séduire les bécasses sucrées et salées, et ce, partout dans le monde. Le 30 janvier dernier, à l'occasion de la journée internationale du croissant, Sofitel a dévoilé son nouveau concept : la Haute Croissanterie. Une expérience proposée en avant-première dans trois des hôtels de la marque aux Émirats Arabes Unis, en Corée du Sud et au Panama. C'est grâce au savoir-faire de la cheffe Anne-Cécile Degenne, formée aux quatre coins du monde et fascinée par la pâtisserie française, que se décline ce concept inédit : des produits de qualité sublimés au fil de recettes étonnantes, gourmandes et savoureuses. La cheffe, corporate executive chez Sofitel, a accompagné les brigades en cuisine dans ces trois établissements afin de concocter des recettes sucrées et salées qui sont proposées dans les pâtisseries du groupe. Voué à perdurer, le concept permettra de dévoiler de nouvelles recettes inédites à base de croissant tout au long de l'année.



# TOHANA révolutionne la restauration grâce à la fusion du sushi et du poké

Groupe de restauration familiale depuis 1976, Groupe Toane poursuit son essor au niveau national avec un nouveau concept d'enseigne autour du sushi et du poké : Tohana. Entretien avec ses dirigeants, Antoine Ingrassia, Olivier Gérardin et Jean Guerrero.

## Pourquoi vous êtes-vous associés ?

*Antoine Ingrassia :* Notre collaboration a été une évidence dès la première rencontre, car nos expériences et nos expertises dans le secteur de la restauration sont complémentaires.

Le Groupe Toane est un acteur historique sur le territoire : j'ai lancé ma première brasserie dans un centre commercial à 24 ans, puis ouvert plusieurs restaurants aux quatre coins de la France.

De son côté, Olivier a un parcours de directeur général d'une enseigne de street-food thaïlandaise au succès retentissant. En 2023, nous définissons un nouveau concept, issu de la fusion de nos deux marques à succès Toasushi et Pokevaïana.



Jean Guerrero, Antoine Ingrassia et Olivier Gérardin

**« La fraîcheur, la qualité et la créativité sont au cœur de notre ADN et notre valeur-ajoutée sur le marché. »**

## Que représente Tohana sur le marché de la restauration ?

*Antoine Ingrassia :* Tohana est le résultat d'un savoir-faire de quatre générations. Nos sushis sont faits minute devant nos clients avec des matières premières brutes livrées tous les matins et préparés sur place pour garantir une fraîcheur maximale. Nos pokés chauds sont réalisés à la commande en majorité avec des ingrédients français. D'autres produits de la mer seront proposés à la carte. Notre concept architectural place le client au cœur de la cuisine pour une expérience unique. Enfin, dès son arrivée, notre client sera accueilli et accompagné tout au long de sa visite.

*Olivier Gérardin :* Nous sommes accompagnés d'un cabinet spécialisé en conseil qui mène une enquête pour tester la satisfaction clientèle. La première restitution délivrée en janvier met en avant l'excellence de l'indice, ce qui est rare sur le marché.



## 30 CONTRATS DE FRANCHISES D'ICI À 2025

L'expansion de Tohana est ambitieuse et vise 15 contrats de franchises signés en 2024 et une trentaine en 2025, avec un déploiement au niveau national et européen. « Les entrepreneurs auront la chance de conquérir un territoire encore vierge et de se développer en sécurité », indique Olivier Gérardin. « Nous voyons nos futurs franchisés comme de vrais partenaires. Nous voulons leur apporter un gain substantiel avec un amortissement court, grâce à notre maîtrise du marché et des CAPEX (dépenses d'investissements). Nous avons standardisé le concept afin de l'intégrer dans n'importe quel espace et garantir un contrôle de l'investissement ».



**TOHANA**  
SUSHI | POKÉ

## CHIFFRES CLES

- Création en 1976
- 4 types de cuisine : japonaise, polynésienne, italienne et semi-gastronomique
- 12 succursales à fin mai 2024
- Objectif de 60 franchises Tohana en 2026



# L'OBSERVATOIRE DE LA NUIT réécrit l'éclairage nocturne

Limitier les coûts énergétiques, assurer la sécurité des biens et des personnes, préserver la biodiversité, maintenir une ambiance nocturne sans pollution lumineuse : tels sont les enjeux des pratiques d'éclairage artificiel. Fondé par Nicolas Houel, L'Observatoire de la nuit apporte les clés pour une stratégie d'éclairage optimale tant auprès des pouvoirs publics que des entreprises.

« Suite à la flambée des coûts énergétiques, de nombreuses communes ont engagé une refonte complète de l'éclairage, sans toujours prendre en compte les besoins des usagers », explique Nicolas Houel. Par un audit terrain approfondi et un travail pédagogique avec les habitants, L'Observatoire de la nuit guide les choix techniques et facilite la compréhension et l'acceptation des projets.



Pollution lumineuse issue de l'éclairage d'une enseigne industrielle

## Concilier besoins industriels et sobriété lumineuse

Le bureau de conseil, créé en 2021, a ainsi accompagné la ville de La Roche-sur-Yon dans l'extinction de 67 % de son parc de 22 h à 6 h, ainsi que des acteurs pionniers de la « trame noire » visant à préserver l'obscurité de territoires comme les parcs naturels. « Nous sommes amenés à conseiller des entreprises et des industriels qui doivent répondre à des exigences de sécurité et à des besoins de visibilité tout en se conformant aux nouvelles réglementations. Notre rôle n'est pas de leur dire d'éteindre, mais plutôt de les aider à optimiser et adapter leur éclairage », précise le docteur en urbanisme et auteur d'une thèse intitulée « Pédagogie de la sobriété lumineuse ». Ces préconisations détaillées permettent de réduire les coûts énergétiques et d'être en phase avec l'opinion publique.

## Des outils d'aide à la décision

En complément de services de conseil, l'entreprise a développé deux logiciels. SCAN (Schéma de cohérence d'ambiances nocturnes) pour une visualisation cartographique des données d'un territoire. Et Obscura qui simule les ambiances lumineuses, les consommations d'énergie et les critères réglementaires en temps réel.

**l'observatoire  
de la [REDACTED]  
[REDACTED] nuit**

[www.lobservatoiredelanuit.fr](http://www.lobservatoiredelanuit.fr)

# VERS UNE GESTION INTELLIGENTE DE L'ÉNERGIE

Le conflit en Ukraine a été un véritable révélateur de notre dépendance énergétique. À cela s'ajoute un dérèglement climatique qui pèse sur nos consommations énergétiques en hiver, pour chauffer, et en été pour rafraîchir. Si les consommations énergétiques du bâtiment représentent 43 % des émissions de gaz à effet de serre en France, les efforts doivent être majeurs dans ce secteur pour parvenir à la neutralité carbone, comme souhaitée par le gouvernement, à l'horizon 2050. En effet, la crise énergétique dans laquelle se trouve l'hexagone est d'une ampleur jamais vue et engendre un véritablement changement de paradigme. Les donneurs d'ordre s'orientent peu à peu vers les smart buildings. Ce qui signifie une gestion intelligente de l'énergie dans les bâtiments. Un levier afin de réduire les coûts et d'accroître le développement des énergies renouvelables. Certaines solutions de pilotage énergétiques visant à améliorer la performance des bâtiments permettent ainsi d'atteindre une efficacité énergétique de plus de 45 %, c'est-à-dire, de réduire ses coûts d'autant sur la facture finale. Si la gestion intelligente des bâtiments permet d'en réduire l'impact environnemental, alors les investissements doivent se concentrer dans ce secteur dans les années à venir.



# BOIS ET SCIERIES DU CENTRE incarne l'avenir de l'industrie du bois

Bois et Scieries du Centre (BSC), nichée dans la forêt limousine depuis 1951, est l'incarnation d'un héritage familial tourné vers l'avenir. Sous la direction de Gilbert Morlon, petit-fils du fondateur Robert Moreau, l'entreprise est devenue un exemple vivant d'un écosystème forestier intégré, mêlant tradition et innovation dans le secteur du bois. Interview.



**Comment BSC a-t-elle évolué pour rester à la pointe du secteur ?**

Chaque génération a apporté sa pierre à l'édifice. Depuis le sciage des résineux, la fabrication de bois d'emballage, le séchage et le traitement du bois, nous nous sommes développés dans le bois énergie en valorisant

nos rebuts. Nous avons créé un écosystème complet, intégrant la production de granulés énergétiques, un service de transport dédié et la production d'énergie. D'ailleurs, nous venons d'investir 28 M€ dans la production d'électricité d'origine renouvelable et le recyclage de produits connexes. Notre flotte de transport, créée en 2017, nous permet de contrôler toute la chaîne logistique, depuis l'approvisionnement jusqu'à la livraison, optimisant ainsi notre efficacité et réduisant notre empreinte carbone.

**Comment l'économie circulaire s'inscrit-elle dans votre stratégie ?**

La création de l'entreprise GBMC (Granulés et bois moulés du Centre) nous permet de produire 55 000 tonnes de granulés de bois énergie et 20 000 m<sup>3</sup> de dés agglomérés pour le marché de la palette. Issus de la valorisation des sous-produits du bois, ces produits répondent au marché de l'emballage et du bois énergie en pleine croissance, tout en soutenant notre engagement écoresponsable. Notre capacité à innover nous positionne ainsi comme un pilier de l'économie circulaire.



## CHIFFRES CLES

- 50 M€ de CA
- 125 collaborateurs



# UNIFROID déploie son expertise du froid dans les pompes à chaleur

Forte de 50 ans d'expérience, Unifroid propose des solutions efficaces et durables pour le chauffage et la climatisation des entreprises et des particuliers, dans l'Est de la France. Rencontre avec son dirigeant : David Heitz.



**Vous avez repris cette entreprise il y a huit mois... Pourquoi ?**

Unifroid est connue et reconnue dans l'Est de la France, pour son savoir-faire dans les métiers du froid. Cette entreprise existe depuis plus de 50 ans et possède donc une expertise forte dans le froid industriel, commercial et grande cuisine. L'entreprise a su développer une connaissance très fine dans le domaine des pompes à chaleur, avec la volonté de s'adapter au marché. Son antériorité garantit une installation de qualité, conforme à la réglementation et aux dernières avancées technologiques. Nos équipes de montage et service après-vente sont expérimentées et réactives.

**« L'entreprise a su développer une connaissance très fine dans le domaine des pompes à chaleur. »**

**Quelles sont vos références ?**

Nous disposons d'une belle renommée auprès des particuliers. Mais nous intervenons aussi dans le secteur tertiaire, auprès des collectivités locales et des grandes enseignes bancaires. Nous avons récemment réalisé l'ensemble du système de climatisation et de ventilation d'un centre d'affaires et d'une banque privée, avec des contraintes de design, d'esthétique et délais importantes. Parmi nos autres chantiers récents, la création et la rénovation de plusieurs boutiques (chambres froides, climatisation, vitrines réfrigérées) d'un pâtisseries-chocolatier de renom.

**Les pompes à chaleur sont en plein développement...**

En effet, les pompes à chaleur Air/Air et Air/Eau ont fait l'objet de progrès technologiques importants, ces dernières années. Elles procurent un niveau élevé de confort thermique, tout en générant des économies d'énergie. Leur atout majeur est leur capacité à chauffer, mais aussi à climatiser et rafraîchir avec des rendements très performants, tout en ayant recours à une source d'énergie renouvelable.

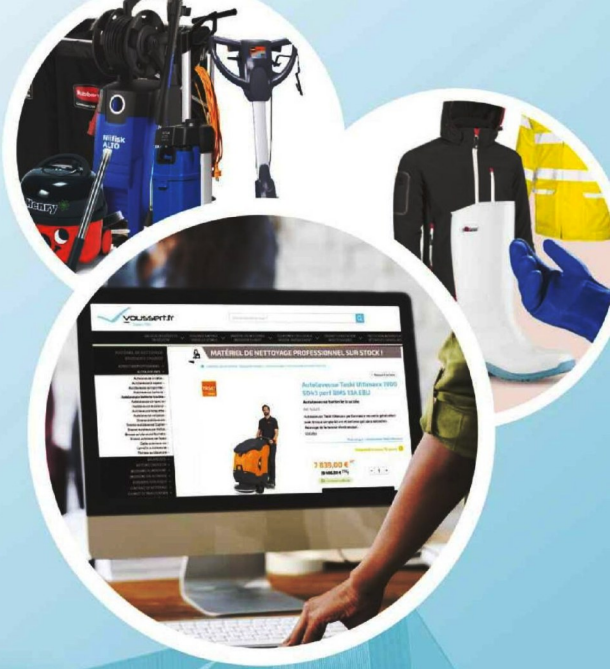




voussert.fr

# La plateforme incontournable!

Plus de 100 marques professionnelles de **produits d'entretien**, d'**équipements** et **matériels de nettoyage**.



## Commande

Simple et rapide  
Stock en temps réel



## Livraison

Délai à partir de 24 H  
Enlèvement sur Cherisy  
dans l'heure



## Les Plus

Large gamme  
Prix compétitifs



Paiements acceptés : mandat administratif, CB, Virement; plus de 8000 références sur 6000m² de stock, livraison France entière

Vous cherchez un moyen pratique et rapide de commander **vos produits d'entretien et le matériel de nettoyage** dont vous avez besoin ?

Ne cherchez plus !  
Sur [voussert.fr](http://voussert.fr) profitez d'un système de commande facile à utiliser qui vous fera gagner du temps et de l'énergie.

04 94 12 03 88



Comparez les prix  
sur [www.voussert.fr](http://www.voussert.fr)

  
**VOUSSERT.fr**

# MOUL'ANJOU fabrique des outillages et des pièces à forte valeur ajoutée

Mouliste et plasturgiste implanté en Maine-et-Loire (49), Moul'Anjou Industrie conçoit, développe et fabrique des outillages pour des pièces de haute précision à destination de l'aéronautique, la défense, le médical, l'industrie et l'automobile. Entreprise familiale depuis 2004 et portée par le savoir-faire de ses équipes, Moul'Anjou Industrie défend le made in France. Entretien avec Benjamin Massais, dirigeant.

## Quel type de pièces produisez-vous ?

Des pièces de petites séries de haute technicité, à forte valeur ajoutée et de la mécanique de très haute précision. Depuis la pièce qui s'intègre à un masque à oxygène jusqu'à des pièces pour dispositifs médicaux réalisées en salle blanche. Le marché de l'aéronautique et celui du médical représentent 60 % de notre chiffre d'affaires. En polymère, silicone ou caoutchouc, nos pièces reflètent la technicité et le savoir-faire de notre équipe, très qualifiée dans les 14 métiers présents sur le site.

## Qu'est-ce qui fait votre différence sur le marché de la plasturgie ?

Nous avons la capacité d'accompagner les grands donneurs d'ordre dans leurs projets de A à Z. De la phase de définition et développement de leurs produits à la production de la pièce, en passant par la réalisation d'outillages d'injection et la qualification. L'ensemble des projets sont menés dans nos ateliers, en France. Attachés à l'innovation au service de la performance, nous investissons 10 % du chiffre d'affaires chaque année dans le renouvellement de notre parc machines. Par ailleurs, nous menons une démarche RSE



afin de réduire notre empreinte carbone via le tri des déchets, le choix de fournisseurs en circuit le plus possible, le respect des collaborateurs... C'est une démarche globale qui s'inscrit sur le long terme.

# MAPE affiche une croissance continue

Akteur reconnu dans le domaine du contrôle de la qualité de l'air, MAPE poursuit sa croissance et recrute de nouveaux talents.

Interview de Jean-Marc Martin, son directeur général.



## Créée en 1991, MAPE enregistre de beaux résultats. Comment expliquez-vous ce succès ?

En moins de 10 ans, nous avons doublé notre chiffre d'affaires ! Et les perspectives de croissance sont encore bonnes pour l'année prochaine et même les cinq ans à venir. Notre secret ? Notre savoir-faire technique. La preuve, notre satisfaction client atteint 99 % ! La réindustrialisation nous porte également. Les secteurs pharmaceutique et électronique ont par exemple de nombreux projets d'implantation de lignes de production en France. Et les réglementations requièrent aussi de plus en plus de contrôle de la qualité de l'air.

## Quels sont les atouts de l'entreprise ?

Notre compétence technique et notre maîtrise des métiers nous ont permis de construire des parcours de formation qui sont aujourd'hui certifiés AFEST (Action de formation en Situation de Travail). Ceci nous permet d'intégrer dans nos activités des collaborateurs ayant des savoir être (respect des engagements, ponctualité, dynamisme...) et de leur apporter la technicité de nos métiers sur une période de trois à six mois.

## Quels sont vos projets de recrutements ?

Pour accompagner notre croissance, nous recrutons plus d'une trentaine de personnes en 2024 ! Avec nos six agences, nous rayonnons sur quasiment tout le territoire et garantissons d'être proches de nos clients. Beaucoup de postes ouverts concernent les techniciens d'intervention. Nous avons mis en place un processus d'intégration de trois mois pour bien les accueillir et les former à nos métiers. Nos missions sont variées car nous intervenons dans tous les secteurs : cosmétique, énergie, pharmaceutique, hospitalier, agroalimentaire, automobile, aéronautique, ferroviaire, sidérurgie...

## CHIFFRES CLÉS

- 9,5 M€ de CA en 2023
- 110 collaborateurs
- 6 agences : Etupes (25), Liévin (62), Saint-Priest (69), Les Ulis (91), Toulouse (31), Rouen (76)

# MAPE

## CHIFFRES CLES

- 4,5 M€ de CA consolidé en 2023
- 35 collaborateurs
- 2 sites de production





# A retrouver sur Capital.fr

30%

C'est le nouvel abattement qui pourrait s'appliquer aux loyers de locations Airbnb, contre 71% auparavant.

Alexandre Loukil, journaliste énergie



## PRIX DE L'ÉLECTRICITÉ : LA HAUSSE, PROFIL PAR PROFIL

Le couperet est tombé pour les ménages. Au 1<sup>er</sup> février dernier, les tarifs réglementés de vente (TRV) de l'électricité ont augmenté de presque 10% en moyenne. Mais, selon l'option à laquelle vous êtes abonné, la hausse n'a pas été identique. Les souscripteurs de l'option de base – soit 10,6 millions de foyers – seront les moins touchés, avec une inflation moyenne de 8,6%. A l'inverse, les ménages ayant opté pour une offre les incitant à décaler leur consommation verront leurs tarifs bondir de 9,8% en option heures creuses, et de 10,1% en option dite «effacement des jours de pointe» (EJP).

## LES PROFS DU PRIVÉ MOINS PAYÉS QUE CEUX DU PUBLIC ?

Les enseignants du privé sous contrat, comme ceux du public, sont rémunérés par l'Education nationale et selon la même grille. Pourtant, leur salaire diffère. Dans le public, la rémunération moyenne est de 2 600 euros net, soit 400 euros de plus que dans le privé. La raison de cet écart ? Dans le public, les enseignants sont davantage titulaires et donc mieux rémunérés. Il y a aussi plus de professeurs agrégés et à temps complet. Par ailleurs, les contributions et les cotisations sociales prélevées sur le salaire brut des enseignants du privé sont plus élevées que dans le public.

**Josephine Pelois,** journaliste actualités générales



## ASSURANCE VIE : FAUT-IL TOUT MISER SUR LE FONDS EUROS ?

C'est le retour tant attendu des rendements sur les fonds euros de l'assurance vie. En 2023, certains contrats affichaient des performances à plus de 4%. Est-ce une raison suffisante pour arbitrer massivement vos unités de compte (UC) en faveur de ces supports garantis ? Une telle solution pourrait convenir aux plus prudent, mais fera passer à côté des bonus de rendement offerts par les assureurs, qui cherchent toujours à attirer la collecte des épargnants. Et, comme le rappellent les conseillers en gestion de patrimoine, ces UC ne sont pas à négliger pour s'assurer une rentabilité à long terme.

Capital

DIRECTRICE DE LA PUBLICATION  
Claire Léost

DIRECTRICE GÉNÉRALE  
Pascale Socquet

**RÉDACTION** 13, rue Henri-Barbasse, 92824 Gennevilliers Cedex.  
Tél.: 01 73 05 45 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.

**DIRECTRICE DE LA RÉDACTION**  
Elodie Mandel (4653)

**RÉDACTEUR EN CHEF**  
Emmanuel Botta (4853)

**RÉDACTEURS EN CHEF ADJOINTS**  
Julien Bourvion (4867), Mireille Weinberg (5043), Guillaume Chazodillères (Capital.fr, 4835)

**DIRECTEUR ARTISTIQUE**  
Nicolas Potier (4926)

**RÉDACTEURS**

Affaires: Amélie Chamay (cheffe d'équipe, 4882), Angélique Vallée d'Erceville (cheffe d'équipe, 4646), Stéphane Burgi (chef d'équipe, 5038), Sébastien Pommer (chef d'équipe, 5081), Simon Chodorge (chef de rubrique, 4955), Investigation et longs formats: Anne Vidalle (cheffe de service, 4822), Management, carrières et salaires: Bruno Delachaux (chef de service, 4880), André Mora (chef de service, 4956)

**MAQUETTE**

Julie Dupont-Faville (dir. artistique adjointe, 4872), Stéphanie Lamelin (cheffe de studio, 4955), Patrick Bordet (chef de studio hors-séries, 4874), Claire Doyhéart (maquettiste, 5018), Guy Verrin (infographiste, 4871)

**SECRÉTARIAT DE RÉDACTION**

Fabien Morancès (chef de service, 4867), Vénérique Fuvet (SR, 4826), Serge Bourguignon (réviseur, 4862)

**PHOTO**

Isabelle Saint-Paul (cheffe de rubrique, 4629), Claudia Zels (cheffe de rubrique, 4816)

**ONT COLLABORÉ À CE NUMÉRO**  
Cassandra Goué (maquettiste), Sarah Zegel, Grégoire Ader (SR), Hélène Frédéric, Michel Wechsler (réviseurs)

**SECRÉTARIAT**

Béatrice Boston (4801)

**FABRICATION**

Jean-Bernard Domin (4950), Eric Zuddas (4951)

**PUBLICITÉ**

13, rue Henri-Barbasse, 92824 Gennevilliers Cedex.  
Tél.: 01 73 05 45 45.

**DIRECTEUR GÉNÉRAL**

Philippe Schmidt

Directrice exécutive adjointe PMS: Virginie Lubot (6448).

Directeur exécutif adjoint PMS adtech: Bastien Delleau

(5030), Directeur délégué: Arnaud Noal (4781).

Directeur de la publicité: Nicolas Sont (5045).

Trading Manager: Virginie Viot (4529), Planning Managers:

Soline Chupais (6474), Christelle Robbette (6402).

Assistante de direction: Françoise Mendy (6501).

Directeur délégué Solutions Creative: Karl Pilette (4731).

Directeur délégué Insight Room: Charles Jouvin (5328).

**MARKETING ET DIFFUSION**

Directrice des études éditoriales: Isabelle Demilly (5338).

Directeur marketing client: Laurent Gouder (6025).

Directrice de la fabrication et de la vente au numéro:

Sylvaine Cortada (5405), Responsable titre vente au numéro:

Flavien Marchand (6996).

**DIRECTRICE MARKETING ET BUSINESS DEVELOPMENT:**

Dorothée Fischiger (6970)

Global marketing and business manager: Hélène Colin (5767)

Global marketing and business owner: Noémie Robyns (8841)

Impression: Maury Imprimeur, BP12,

Z.I. route d'Etampes, 45331 Mauleherbes Cedex.

© Prisma Media 2024. Dépôt légal: février 2024.

Date de création: septembre 1981.

Commission paritaire: 0324 184390.

ISSN: 1162-6704

**PROVENANCE DU PAPIER:** Allemagne

**TAXE DE FIBRES RECYCLÉES:** 6,8%

**EUROTROPHISATION:** Prot 0,003 kg/To de papier

**ABONNEMENTS**

Capital-Service Abonnements et anciens numéros,

62066 Arras Cedex 9. Site Internet: PrismaShop.fr/cap

**0 808 809 063** Service gratuit + prix appel

Tarif France: Capital (12 numéros): 29,40 euros/an. Capital + hors-séries (12 numéros + 6 hors-séries): 50,10 €/an. Tarifs étranger et DOM-TOM: nous consulter. Notre publication adhère à l'APPF et s'engage à suivre ses recommandations en faveur d'une publication loyale et respectueuse du public.



**PM PRISMA MEDIA**  
13, rue Henri-Barbasse  
92824 Gennevilliers Cedex  
Tél.: 01 73 05 45 45  
Site Internet: www.prismamedia.com



Editeur: Prisma Media société par actions simplifiée au capital de 3 000 000 d'euros d'une durée de 99 ans ayant pour présidente Madame Claire Léost. Son associé unique est la société d'investissement et de gestion 123 - SIG 123 SAS. La directrice de publication est Claire Léost. La rédaction n'est pas responsable de la perte ou de la détérioration des textes ou photos qui lui sont adressés pour appréciation. La reproduction, même partielle, de tout matériel publié dans le magazine est interdite.

nouveau

# CRÉATION ÉPHÉMÈRE N°5

*Un trésor gustatif rare issu de grains  
Arabica Bourbon du Rwanda*

JACOBS DOUWE EGBERTS FR SAS | 30 BIS, RUE DE PARADIS, 75010 PARIS, FRANCE | 810 029 413 RCS PARIS | SAS AU CAPITAL DE 16 594 157,70 EUROS.



**L'OR** SANS DOUTE LE MEILLEUR CAFÉ DU MONDE



S'il avait  
mieux  
épargné,  
Michel  
Polnareff  
n'aurait pas  
à faire la pub  
de nos  
solutions  
d'épargne.



**yomoni**  
L'épargne en mieux

Polnareff joué par Polnareff

**INVESTIR COMPORTE DES RISQUES NOTAMMENT DE PERTE EN CAPITAL.**

Yomoni - 231 rue Saint-Honoré 75001 Paris, société de gestion de portefeuille agréée par l'Autorité des marchés financiers (AMF) n°GP-15000014 et courtier en assurance, n°ORIAS 15003517. Prix : Label Idéal Investisseur « Meilleure Assurance vie 2023 » ; Label Profidéo « Excellence Assurance-vie 2023 » décerné par Profidéo, 2023 ; Oscar « Meilleur PER Individuel » décerné par Gestion de Fortune, 2023. Photographie retouchée.