CAPITAL 400 / Janvier 2025

SEPM TOP ventes

DOSSIER LE TOUR DU MONDE DES BONNES IDÉES

DÉRAPAGE VOLKSWAGEN, LE COUP DE LA PANNE

BILL GATES BIENFAITEUR OU MAUVAIS GÉNIE DU CLIMAT?



Capital

Janvier 2025 / 5,50 euros
Numéro 400



SPÉCIAL PLACEMENTS 2025

GUIDE DÉTACHABLE DE 36 PAGES

ASSURANCE VIE • LIVRETS • BOURSE
IMMOBILIER • OR • PER • CRYPTOS

PLACEMENTS 2025

TOUS NOS CONSEILS POUR ÉPARGNER MALIN

+ Révélations

**DÉTOURNEMENT DE FONDS, PRÉDATION SEXUELLE...
ENQUÊTE SUR LES DÉRIVES DU FONDATEUR D'ASSU 2000**

BE : 6.3 € - CH : 8.5 CHF - CA : 9.99 CAD - DE : 7.5 € - ES : 6.5 € - GR : 6.5 € - IT : 6.5 € - LU : 6.5 € - PT : 6.5 € - DOM Bateau : 5.5 € -
MA : 65 MAD - TN : 9 TND - ZONE CFA Avion : 6 500 XAF - ZONE CFP Bateau : 800 XPF - ZONE CFP Avion : 1 800 XPF

ISSN : 1162-6704
CPPAP
PRISMA MEDIA
L 12328 - 400S - F: 5,50 € - RD

assemblée en France



renault 4
revient en électrique

scannez pour obtenir votre R4 R Pass
recevez votre Renault 4 parmi les premiers

2025, l'année du 4



dans les concessions Renault en 2025

renault.fr

véhicule en cours d'homologation, prochainement disponible à la commande. plus d'informations sur renault.fr

au quotidien, prenez les transports en commun #SeDéplacerMoinsPolluer

CCF | HSBC Assurances

Finalement le meilleur des plans B,

c'est peut-être un plan A.

A comme assurance vie.
Une assurance vie qui allie l'expertise patrimoniale de la banque CCF avec sa gamme large de supports d'investissement premium au sein des contrats multi-primés de HSBC Assurances, pour vous permettre de constituer votre patrimoine, et de concrétiser vos projets... ou les siens.

Prenez rendez-vous avec la banque patrimoniale CCF sur ccf.fr

Les investissements sur les unités de compte, soumises aux fluctuations du marché, peuvent varier tant à la baisse qu'à la hausse et présentent un risque de perte en capital supporté intégralement par le souscripteur/adhérent.

HSBC Assurances Vie (France) - Entreprise régie par le code des assurances - Société Anonyme au capital de 115 000 000 euros - Siren 338 075 062 RCS Nanterre - N° Ademe : FR232701_03ZAGT - Siège social : Immeuble Cœur Défense, 110 esplanade du Général de Gaulle, 92400 Courbevoie - Adresse postale : 38 avenue Kléber, 75116 Paris. CCF - S.A. au capital de 147 000 001 euros, agréée en qualité d'établissement de crédit et de prestataire de services d'investissement, immatriculée au RCS de Paris sous le numéro 315 769 257 - Siège social : 103 rue de Grenelle 75007 Paris. Intermédiaire en assurance immatriculé à l'Orias sous le numéro 07 030 182 (www.orias.fr). Crédit image : Getty Images. Photo retouchée. Agence : Hungry and Foolish.

Edito

PARFOIS, LA VÉRITÉ EST AILLEURS

A l'heure où nous écrivons ces lignes, la France n'a plus de gouvernement, le nombre de faillites d'entreprises atteint des niveaux record, et pour 2025 la croissance s'annonce faiblarde, pour ne pas dire chétive. Sinistre tableau. Certes, tôt ou tard, un nouveau Premier ministre sera nommé et son équipe dévoilée. Mais, entre des caisses qui sonnent désespérément vide, un endettement au plus haut et un risque de censure permanent à l'Assemblée nationale, c'est peu dire que sa marge de manœuvre sera étriquée.

La France est-elle pour autant condamnée à décliner en attendant un hypothétique sauveur à la prochaine élection présidentielle ? Ne pourrait-on imaginer un gouvernement technique ou d'unité nationale, qu'importe, capable d'agir dans le seul intérêt de nos concitoyens ? Capable de dépasser les postures et les doctrines pour réformer l'Hexagone et rendre la vie de nos compatriotes plus douce ? Car les solutions existent. Nul besoin de réinventer la roue. Il suffit de se décentrer, de faire preuve d'un peu d'humilité et de regarder ce qui fonctionne ailleurs. Car, que ce soit en matière de sécurité, d'emploi, de santé... nous sommes tous confrontés peu ou prou aux mêmes défis.

Au Japon, par exemple, la loi prévoit des bilans de santé annuels pour tous les salariés. Financés par les entreprises, ils permettent de détecter précocement, et donc de mieux soigner, les troubles physiques et mentaux. Une initiative également vertueuse pour les caisses de la sécurité sociale nippone. Le Canada, de son côté, a retiré 80% du marché du cannabis aux trafiquants en le régulant depuis 2018. Ce qui permet aux forces de l'ordre de concentrer leurs efforts et leurs ressources sur les drogues dures, tout en faisant rentrer de l'argent dans les caisses de l'Etat, le cannabis légal étant assujetti à diverses taxes. En Finlande, les élèves n'ont pas ou très peu de devoirs à faire, ce qui ne les empêche pas d'être mieux classés que nos chères têtes blondes dans les différents classements internationaux. Parfois, la vérité est ailleurs. Vous pourrez vous en convaincre en découvrant dans notre dossier d'autres bonnes idées glanées au-delà de nos frontières. Enfin, en attendant un sursaut de nos politiques, afin que vos économies traversent cette zone de turbulences en toute sécurité, nous vous avons également préparé un dossier spécial placements de 36 pages pour tirer le maximum de votre épargne.



STEPHANE GRANGIER POUR CAPITAL

Emmanuel Botta
Rédacteur en chef de Capital

Sommaire







10 stratégies

P. 10
Le match Google vs Microsoft : ils jouent à qui sera le plus intelligent

P. 12
Le dérapage Baisse de régime pour Volkswagen

P. 18
Côté sport NBA : la folie Wemby rebondit à Paris

P. 19
Côté culture Quand Mickey imite Picsou

P. 20
Le succès La formule magique d'Aroma-Zone

P. 24
La grande enquête Jacques Bouthier, la déchéance du roi de l'assurance

32 perspectives

P. 32
L'initiative locale A Roubaix, la renaissance d'une ancienne usine textile

P. 34
Le portrait Bill Gates, sauveur du climat... Vraiment ?

P. 40
Déjà demain La chronique d'Alice Lhabouz

P. 41
L'œil sur le futur Un pied-à-terre en mer, ça vous dit ?

Au sein du magazine figurent 1 encart First Voyages jeté, 7 encarts Mediaside 8, 16 ou 40 pages brochés p. 99 sur une sélection d'abonnés, 1 encart Smart jeté sur tous les abonnés.

Photos couverture : Images générées grâce à l'IA; Eliot Blondet / Abaca.

50 dossier

P. 50
Ces idées que l'on pourrait piquer à l'étranger



P. 42
L'économie en images
Maury Imprimeur : pour Capital, ses rotatives font bonne impression

Le prochain numéro paraîtra le 30 janvier 2025



62
éclairages

P. 62
La rencontre Alexia Laroche-Joubert, PDG de Banijay France

P. 66
Un œil sur le monde Avec Trump, à quoi peuvent s'attendre nos expatriés ?

P. 68
Dataviz France 2025 : les prévisions à la loupe

P. 70
L'itinéraire de la... clémentine

P. 71
Derrière le mot Accord de libre-échange

P. 72
Matière à réflexion Raphaël Gaillard, chef du pôle hospitalo-universitaire psychiatrie Paris 15

P. 74
Polémik Les retraités coûtent-ils trop cher ?

P. 76
Ils font bouger l'éco

P. 77
Côté politique La chronique de Chloé Morin

PHOTOS : RONALD CORTES/ GETTY IMAGES, BLONDET ELIOT/ABACA, ILLUSTRATION KIM ROSELIER /TALKIE WALKIE AGENCY POUR CAPITAL, AUDOIN DESFORGES POUR CAPITAL, FREEPIK, JAS HENNESSY & CO, JEAN-PHILIPPE LEBEE, RAPHAEL DEMARET POUR CAPITAL



79
le guide

P. 80
Le conseil de la rédaction Conjuguer assurance vie et contrat de capitalisation

P. 81
L'experte Astrid Vroman

P. 82
Placements Investir en 2025 : nos conseils pour bien faire travailler votre argent

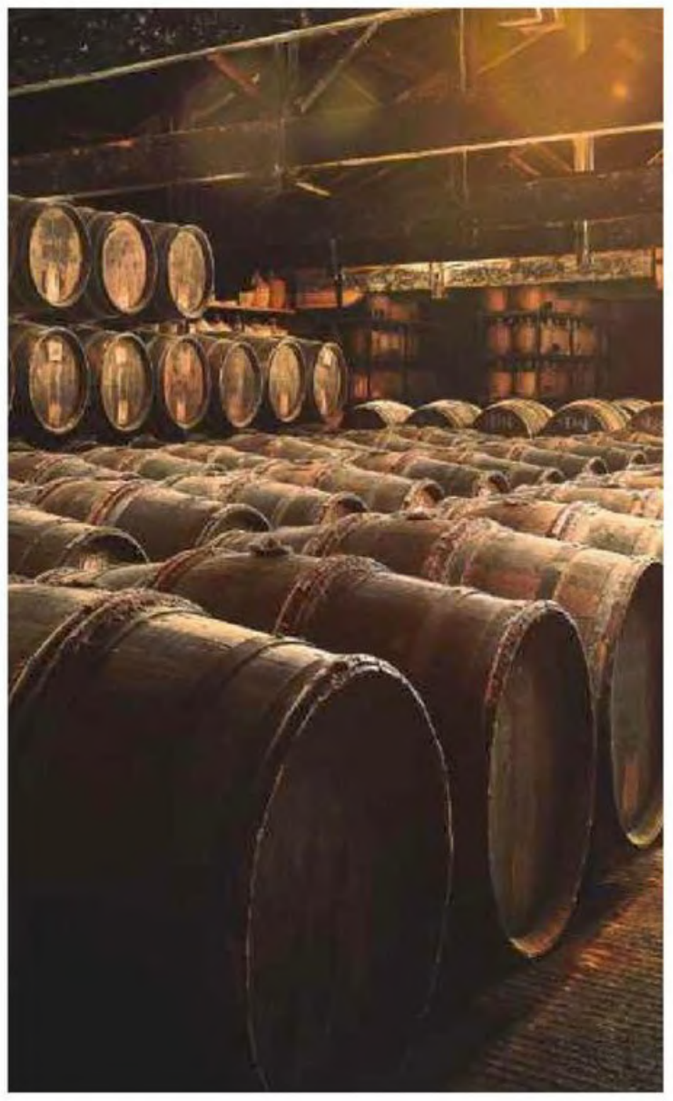
En partenariat avec

Europe 1

P. 84
Manager comme Susie Glass dans «The Gentlemen»

P. 86
Conso Billets d'avion : comment échapper à l'envolée des suppléments ?

P. 88
Le labo Capital Notre sélection des meilleurs aspirateurs robots



90
plaisirs

P. 90
Grand angle Hennessy, la tradition au défi de la modernité

P. 95
6 choses à savoir sur... Cinabre, les cravates d'Emmanuel Macron

P. 96
Tourisme Adrien Gloaguen, l'hôtelier qui a tout bon

P. 99
A lire, à déguster

P. 100
Tendances Très chère cosmétique

P. 126
Et si... Frédéric Mazzella

Contributeurs



YAËL GABISON

Comment se lancer dans un projet avec confiance ? Affirmer ses désirs sans être freiné par ses blocages psychologiques ? Ces questions constituent la base des workshops de Yaël, coach comportementaliste depuis plus de quinze ans. Pour Capital, elle sonde les méthodes de management des héros de vos séries préférées et vous explique comment vous en inspirer.



RAPHAËL DEMARET

Les travaux du photographe indépendant s'intéressent aux thématiques de l'homme et la mer, ainsi qu'à l'environnement industriel. Dans ce numéro, Raphaël vous invite à découvrir en images la mécanique de précision qu'est… l'imprimerie de Capital, d'où sort chaque mois votre magazine favori !



AURÉLIA HERMANGE

Journaliste spécialisée dans la beauté et le bien-être, Aurélia est également l'autrice d'ouvrages pratiques, dont un guide dédié au skincare. Chasseuse de tendances cosmétiques, elle décrypte avec rigueur et curiosité les enjeux du secteur pour y poser un regard décalé.
Ce mois-ci, elle signe un article sur les crèmes de luxe.

RECTIFICATIF

Le fabricant des chips Brets n'est pas un géant des terres agricoles

Altho, le producteur des chips Brets, dément être propriétaire de 1 700 hectares de terres, comme mentionné dans l'article «Terres agricoles, bienvenue au Far West !» (Capital n° 398). L'entreprise agroalimentaire admet avoir acquis trois sociétés civiles d'exploitation agricole (SCEA) autour de son usine de Saint-Gérand, dans le Morbihan. Mais son PDG Laurent Cavard précise qu'elles n'exploitent directement que 135 hectares, dont 55 en location. Altho conteste donc freiner l'installation de nouveaux agriculteurs et qualifie de «durable» son partenariat revendiqué avec 265 cultivateurs bretons. Cette collaboration, qui porte sur une superficie totale de 1 900 hectares, lui assure l'intégralité de ses approvisionnements.

Capital

DIRECTRICE DE LA PUBLICATION
Claire Léost

DIRECTRICE GÉNÉRALE
Pascale Socquet

RÉDACTION 13, rue Henri-Barbusse, 92624 Gennevilliers Cedex. Tél. : 01 73 05 48 53. Fax : 01 47 92 65 90. Pour joindre vos correspondants, composez le 01 73 05 puis les quatre chiffres entre parenthèses après chaque nom. E-mail : composez la première lettre du prénom, puis le nom suivi de @prismamedia.com.

DIRECTRICE DE LA RÉDACTION
Elodie Mandel (4653)

RÉDACTEUR EN CHEF
Emmanuel Botta (4853)

RÉDACTEURS EN CHEF ADJOINTS
Julien Bouyssou (4887), Mireille Weinberg (5083)

DIRECTEUR ARTISTIQUE
Nicolas Pottier (4926)

RÉDACTEURS
Actu : Bruno Declairieux (chef de service, 4880)
Affaires : Amélie Charnay (cheffe d'enquête, 4882), Angélique Vallez-d'Erceville (cheffe d'enquête, 4846), Stéphane Barge (chef d'enquête, 5038), Sébastien Pommier (chef d'enquête, 5081), Simon Chodorge (chef de rubrique, 4995)
Investigation et longs formats : Anne Vidalie (cheffe de service, 4822)
Lifestyle : Caroline Hamelle (coordinatrice)

MAQUETTE
Julie Dupont-Fauville (directrice artistique adjointe, 4872), Stéphanie Hamelin (cheffe de studio, 4955), Patrick Bordet (chef de studio hors-séries, 4874), Claire Doyhénart (rédactrice graphiste, 5018), Guy Verny (infographiste, 4871)

SECRÉTARIAT DE RÉDACTION
Fabien Morançais (chef de service, 4867), Véronique Fuvel (SR, 4820)

PHOTO
Isabelle Saint-Paul (cheffe de rubrique, 4629), Claudia Zels (cheffe de rubrique, 4816)

ONT COLLABORÉ À CE NUMÉRO
Christelle Denis, Grégoire Ader (secrétaires de rédaction), Michel Wechsler (réviseur)

CAPITAL.FR
Chefs de service : Thibault Lamy, Christine Lejoux, Vanessa Rodrigues
Chefs de rubrique : Nicolas Gallant, Camille Harel, Justine Pérou, Nicolas Sandanassamy (vidéo) **Rédacteurs :** Quentin Bas Lorant, Alan Calvez, Alexandre Loukil, Audrey Meriochaud, Véronique Mottot, Joséphine Pelois, Guilhem Pouiol, Juliette Roche, Charlotte Rousset, Héloïse Uberti **Community manager :** Camille Laurent

SECRÉTARIAT
Béatrice Boston (4801)

FABRICATION
Jean-Bernard Domin (06 99 76 55 87), Eric Zuddas (4951), Caroline Bibaut-Serres (4961)

PUBLICITÉ
13, rue Henri-Barbusse, 92624 Gennevilliers Cedex
Tél. : 01 73 05 45 45

DIRECTEUR GÉNÉRAL
Philipp Schmidt

Directrice exécutive adjointe PMS : Caroline Duret.
Directeur exécutif adjoint PMS Adtech : Bastien Deleau.
Directeur délégué : Arnaud Noal.
Directeur de la publicité : Nicolas Serot Almeras (06 98 13 72 13).
Trading manager : Virginie Viot. **Planning managers :** Soline Chapuis (6474), Christelle Roblette (6402). **Assistante de direction :** Françoise Mendy (6501). **Directeur délégué solutions creative :** Alexandre Bougouin. **Directeur délégué Insight Room :** Charles Jouvin.

MARKETING ET DIFFUSION
Directrice des études éditoriales : Isabelle Demailly (5338)
Directeur marketing client : Laurent Grolée (6025) **Directrice de la fabrication et de la vente au numéro :** Sylvaine Cortada (5465)
Responsable titre vente au numéro : Flavien Marchand (6966)

DIRECTRICE MARKETING ET BUSINESS DEVELOPMENT
Dorothée Fluckiger (6876)

Global marketing and business manager : Hélène Coin (5767)
Global marketing and business owner : Noémie Robyns (6841)

IMPRESSION : Maury Imprimeur. BP12, Z.I. route d'Etampes, 45331 Malesherbes Cedex.

© Prisma Media 2024.

Dépôt légal : décembre 2024.
Date de création : septembre 1991.
Commission paritaire : 0324 I 84390. ISSN : 1162-6704

PROVENANCE DU PAPIER : Allemagne

TAUX DE FIBRES RECYCLÉES : 63%

EUTROPHISATION : Ptot 0,003 kg/To de papier

ABONNEMENTS
Capital-Service Abonnements et anciens numéros, 62066 Arras Cedex 9. Site Internet : Prismashop.fr/cap

0 808 809 063 Service gratuit + prix appel

Tarif France : Capital (12 numéros) + accès illimité aux articles payants du site Web : 33 euros/an. Capital + hors-séries (12 numéros + 6 hors-séries) + accès illimité aux articles payants du site Web : 53,70 euros/an. Tarifs étranger et DOM-TOM : nous consulter.
Notre publication adhère à l'ARPP et s'engage à suivre ses recommandations en faveur d'une publication loyale et respectueuse du public.

PRISMA MEDIA
13, rue Henri-Barbusse
92624 Gennevilliers Cedex
Tél. : 01 73 05 45 45
Site Internet : www.prismamedia.com

Capital adhère à Fideo (fideo-france.org), association d'autodiscipline ayant pour but de favoriser la transparence de l'information financière. Vous pouvez retrouver toutes les informations sur les engagements de la rédaction sur le site Capital.fr.
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 Prisma Group. 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.

PHOTOS : DR ; GÉRALDINE ARESTEANU

Oui, la maison fait crédit.

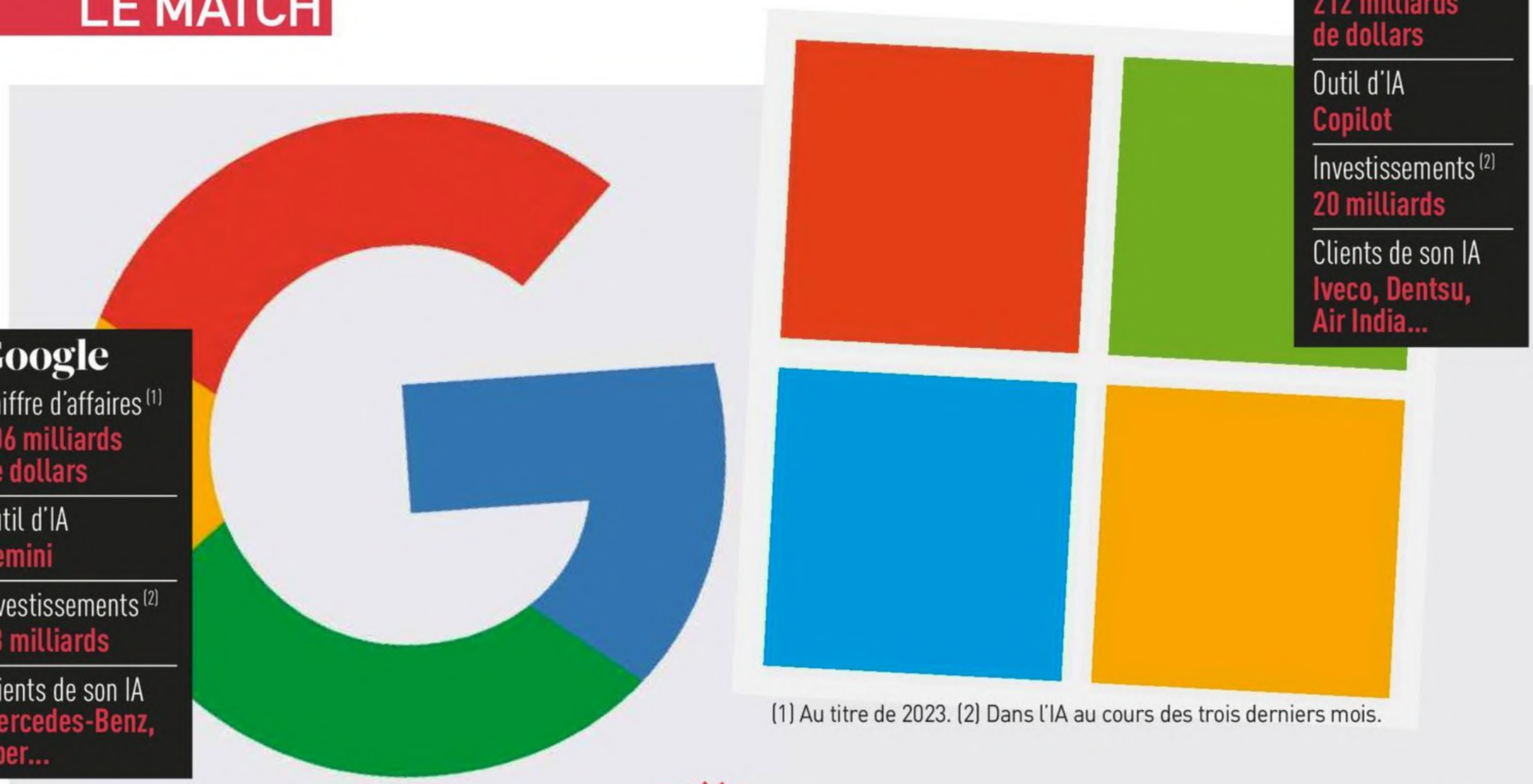
Avec le crédit immobilier* Hello bank!, faites le choix du 100 % en ligne : de la simulation à la signature de votre offre, avec l'appui d'experts en immobilier pour réaliser votre projet.

Hello bank! par BNP PARIBAS

En ligne, en mieux.

Rendez-vous sur hellobank.fr

*Réservé aux clients particuliers Hello bank! détenteurs d'un compte de dépôt, sous réserve d'éligibilité et d'acceptation du crédit immobilier par la banque. L'emprunteur dispose d'un délai de réflexion de dix jours. La vente est subordonnée à l'obtention du prêt, si celui-ci n'est pas obtenu, le vendeur doit lui rembourser les sommes versées. Voir détails et conditions sur hellobank.fr.
Hello bank! est l'offre 100 % digitale de BNP Paribas, SA au capital de 2 261 621 342 € - 16 boulevard des Italiens 75009 Paris - 662 042 449 RCS Paris.



Google
Chiffre d'affaires [1]
306 milliards de dollars
Outil d'IA
Gemini
Investissements [2]
13 milliards
Clients de son IA
Mercedes-Benz, Uber...

Microsoft
Chiffre d'affaires [1]
212 milliards de dollars
Outil d'IA
Copilot
Investissements [2]
20 milliards
Clients de son IA
Iveco, Dentsu, Air India...

(1) Au titre de 2023. (2) Dans l'IA au cours des trois derniers mois.

Google VS Microsoft

ILS JOUENT À QUI SERA LE PLUS INTELLIGENT

Les deux géants du numérique cherchent à imposer leur IA, à coups de milliards d'investissements et de chasse aux talents.

Envie d'empocher 1 million de dollars ? Laissez tomber le moteur de recherche de Google et passez à Bing Copilot, l'outil de son rival Microsoft, dopé à l'intelligence artificielle (IA). Vous participerez alors au tirage au sort organisé par l'éditeur de Windows et remporterez peut-être cette cagnotte. Une idée de son PDG Satya Nadella pour conquérir des utilisateurs. Car, avec moins de 4% de part de marché, son moteur de recherche reste archidominé par Google Search, qui monopolise 91% des requêtes des internautes.

Une cyberloterie : dans sa lutte contre la firme de Mountain View pour s'imposer sur le terrain de l'IA, qui l'a vu intégrer les services conçus par son allié OpenAI, le boss de Microsoft n'en est pas à une provocation près. «Avec notre innovation, Google voudra sortir et montrer qu'il sait danser», avait-il ainsi lancé en présentant la nouvelle version de Bing Copilot, en février 2023. De fait, quelques semaines plus tôt, le manitou de Google, Sundar Pichai, avait sommé ses ingénieurs d'accélérer la cadence face à la menace ChatGPT, le robot conversationnel lancé par le patron d'OpenAI, Sam Altman. Malgré un dilemme : pousser une IA capable de répondre directement aux questions d'un internaute, n'est-ce pas en effet ringardiser sa vache à lait Google Search, aux réponses basées sur une liste de liens, parfois sponsorisés?

27 minutes
Le temps que, selon Microsoft, les salariés gagnent chaque jour en utilisant son outil d'IA

Cette course à l'IA, Google l'avait pourtant longtemps menée. Dès 2017, la multinationale avait dévoilé son propre cerveau artificiel, capable de converser avec les humains. Alors même que, un an plus tôt, Microsoft avait rapidement dû débrancher le sien, baptisé Tay, qui déraillait trop souvent. Mais le rapprochement de la firme de Redmond

avec OpenAI, à partir de 2019, a changé la donne. Contre un investissement évalué à 13 milliards de dollars, Satya Nadella obtient alors de ponctionner une partie des bénéfices de la start-up, de devenir son fournisseur exclusif de services cloud et, surtout, d'exploiter ses modèles d'IA sous la marque Copilot. Depuis mars 2023, sa suite bureautique intègre ainsi un assistant qui résume les textes dans Word, crée des présentations PowerPoint ou génère des formules complexes dans Excel. La riposte de Google arrive fin 2023, avec Gemini. Développée en interne, cette IA a vite été intégrée à ses smartphones ou à sa suite bureautique Workspace. Depuis juin, elle permet même à son moteur de recherche de fournir des réponses plus précises via sa fonction AI Overviews (encore indisponible en Europe).

Experts reconnus. En parallèle, les deux titans se disputent les meilleurs experts. En mars, Satya Nadella a ainsi débauché Mustafa Suleyman, un des cofondateurs du laboratoire DeepMind… que Google avait racheté en 2014. Microsoft a déboursé 650 millions de dollars pour s'offrir les services de cette sommité britannique du secteur, propulsée patron de la division grand public Microsoft AI, ainsi que d'une bonne partie du staff d'Inflection AI, la start-up de pointe qu'il dirigeait. Cet été, c'est le boss de Google qui a décidé de casser sa tirelire, à hauteur de 2,7 milliards de dollars, pour racheter Character AI et ramener au bercail le fondateur de cette jeune pousse, Noam Shazeer, expert reconnu en IA et ex-Googler des premières heures.

Pour satisfaire leurs modèles toujours plus voraces en données, ces géants dépensent aussi sans compter en infrastructures informatiques : plus de 30 milliards de dollars, à eux deux, rien qu'au dernier trimestre ! Las… Les GPU (processeurs graphiques) de Nvidia, leur fournisseur commun, chauffent dix fois plus que des puces traditionnelles. Et les obligent désormais à se préoccuper aussi de leur approvisionnement en électricité. A l'image de Google, qui a fait appel à Kairos Power, une start-up qui produit de petits réacteurs nucléaires, pour alimenter ses serveurs. Face à des dépenses aussi considérables, ces géants s'emploient à démontrer que leurs solutions génèrent assez de gains de productivité. «Grâce à Copilot, les salariés gagnent 27 minutes par jour», clame ainsi Microsoft. «Avec Gemini, c'est 105 minutes par semaine», riposte Google… Suffisant pour changer le monde ?

Stéphane Barge

LE CHIFFRE DU MOIS

600

MILLIONS D'EUROS PAR AN
(estimation Capital)

Ce que coûterait à la Sécu le coupe-faim Wegovy

Banco ! Considérant les bénéfices cardio-vasculaires du Wegovy, le médicament star de Novo Nordisk, la Haute Autorité de santé (HAS) a revu son avis sur ce traitement. Début décembre, elle a donc classé comme «important» le service médical rendu par ce coupe-faim utilisé pour la perte de poids, et ouvert la voie à son remboursement par la Sécu à hauteur de 65%, pour les cas d'obésité les plus sévères. S'il s'agit d'une excellente affaire pour le labo danois, notre système de santé pourra-t-il supporter cette charge, alors que le prix – aujourd'hui non réglementé – de ce traitement à vie avoisine les 300 euros par mois en France ? Certes, le Comité économique des produits de santé (CEPS) va s'employer à négocier ce tarif avec Novo Nordisk. Mais, en se basant sur les 76,58 euros mensuels que coûte l'Ozempic – l'antidiabétique déjà remboursé du même labo et basé sur le même principe actif que le Wegovy –, soigner de la sorte le million d'obèses sévères coûterait au bas mot 600 millions d'euros. Sachant que le «trou» de la Sécu est attendu à 13,4 milliards en 2025, voilà qui ne va pas favoriser le retour à l'équilibre…

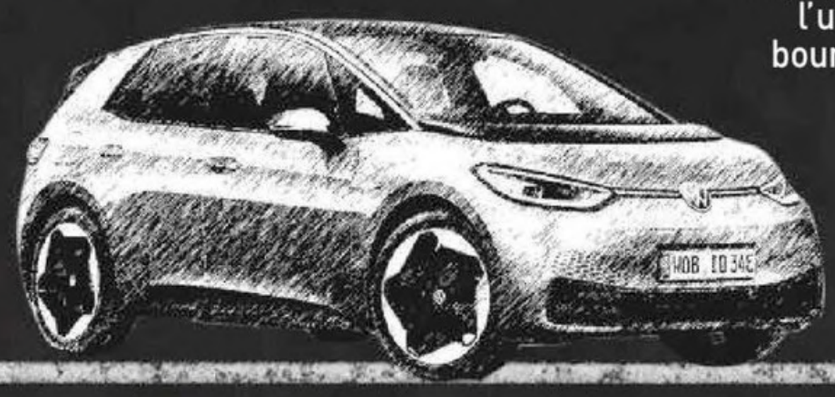
Angélique Vallez



SYSPEO/SIPA

Septembre 2015

Après la révélation du «dieselgate», Volkswagen perd 15 milliards d'euros de capitalisation en une journée, l'une des pires séances boursières de son histoire.





PHOTOS : GETTY IMAGES, SP

BAISSE DE RÉGIME POUR VOLKSWAGEN

Dépassé en Chine, alourdi par des effectifs pléthoriques et en retard sur l'électrique : le géant allemand aux 12 marques paie plus cher que les autres constructeurs mondiaux le retournement du marché automobile.

EN BOURSE AUSSI, LE CONSTRUCTEUR EST EN PANNE DE CARBURANT

Mars 2020
La pandémie de Covid-19 force Volkswagen à arrêter ses usines automobiles en Europe. Amputée de près de 2 millions de véhicules en 2020, la production n'est jamais revenue au niveau antérieur à la crise.

Décembre 2024
Après avoir revu à la baisse ses objectifs financiers, Volkswagen est sanctionné. Le titre évolue sous la barre des 90 euros, comme au début des années 2010.



d'habitude, à Wolfsburg, place forte de Volkswagen dans le Land de Basse-Saxe, on assemble chaque jour des centaines de voitures. Mais en ce lundi 2 décembre, dans la plus grande usine automobile d'Europe, les ouvriers ont troqué leur blouse de travail pour le manteau rouge du puissant syndicat IG Metall. Et leurs huées ont remplacé le grésillement des machines. Ici comme ailleurs dans le pays, 100 000 employés ont participé à une grève d'ampleur. Certes, comme on est en Allemagne, ce débrayage n'a pas duré plus de deux heures… Mais l'avertissement est sérieux : «Nous pouvons serrer la vis davantage si nécessaire», indique à Capital Thorsten Gröger, négociateur d'IG Metall. Annonçant un long hiver, le syndicaliste se dit prêt à mener «la bataille de négociation collective la plus dure que Volkswagen ait jamais connue». Il faut dire qu'en face, la direction envisage l'impensable : alors que, depuis sa création en 1937, le constructeur n'a jamais fermé d'usine en Allemagne, il souhaiterait en supprimer trois, selon les syndicats. Un scénario qui menace des dizaines de milliers d'emplois. Pour couronner le tout, la direction entend aussi sabrer de 10% le salaire des employés concernés par les accords collectifs en vigueur dans le pays. «Il n'y a pas de sécurité de l'emploi sans des activités prospères, argumente Arne Meiswinkel, le négociateur en chef de Volkswagen. Et pour cela, nous devons réduire nos coûts de main-d'œuvre.» Mais pour le puissant attelage de marques généralistes (VW, Seat, Skoda), premium (Audi) et de luxe (Porsche, Bentley, Lamborghini), la crise dépasse les frontières allemandes. A Bruxelles, l'usine Audi va s'arrêter en février 2025. En Chine, le groupe va se séparer d'un site au Xinjiang, et des rumeurs de presse prédisent la fermeture d'une autre usine à Nanjing. Tombé malade, le géant de l'automobile s'administre un remède de cheval.

Pour un groupe qui, en 2023 encore, voyait ses ventes mondiales progresser de 10%, le désenchantement est brutal. Voilà donc son volume de livraisons en repli de 4% sur la période allant de janvier

Rien qu'en Allemagne, trois usines pourraient fermer leurs portes

à septembre 2024. Et si le géant reste rentable, ses profits après taxes n'en ont pas moins dégringolé de façon alarmante, à –31%. L'arrêt soudain du bonus écologique en Allemagne, fin 2023, tout comme le rabotage en cours de cette même aide dans l'Hexagone, ont plombé les ventes de voitures électriques. «Ces incertitudes ne contribuent pas à dynamiser le marché. L'âge du parc automobile n'a jamais été aussi élevé en France», souligne Xavier Chardon, président de Volkswagen Group France. Pour ne rien arranger, cette panne touchant l'électrique va sûrement priver le groupe des batteries que Northvolt devait



Vents contraires pour l'ID.3, un des modèles phares de la gamme électrique de Volkswagen : au premier semestre 2024, ses immatriculations ont reculé de 17% en Europe.

lui fournir. Ce fabricant suédois, dont Volkswagen est le premier actionnaire à hauteur de 21% (encore valorisés à 693 millions d'euros en 2023), s'est en effet placé en faillite en novembre dernier. Mais si les ventes du groupe patinent, c'est aussi qu'il a mal anticipé la période post-Covid, marquée par les pénuries de composants et le ralentissement des cadences de production. Une époque dorée pour les constructeurs automobiles, qui les a vus augmenter fortement leurs tarifs. Pourquoi se priver quand, pour une fois, la demande devenait supérieure à l'offre ? L'économiste Bernard Jullien prédisait depuis longtemps les limites de ce «pricing power» : «Les niveaux de profits très élevés des années post-Covid étaient une drogue dure. Aujourd'hui, l'industrie automobile a du mal à décrocher.»

Depuis, les pénuries se sont résorbées et la guerre des prix a repris, mais les ventes de voitures neuves en Europe n'ont jamais récupéré leur niveau de 2019. Et, à en croire plusieurs études, elles ne l'auront toujours pas retrouvé en 2035, année où les véhicules thermiques neufs ne pourront plus être vendus. «Le groupe Volkswagen pèse à lui seul un quart du marché européen, il est donc le plus dure-

Le groupe a mal négocié son virage vers l'électrique

ment touché», observe l'analyste allemand Matthias Schmidt. Il manque un demi-million de voitures pour faire tourner à plein régime les usines allemandes de Volkswagen : voilà donc le géant devenu trop gros. Il faut dire que le groupe a beaucoup moins taillé dans ses effectifs que ses concurrents. Il n'y a qu'à regarder les autres leaders européens. Chez Renault, entre 2019 et 2023, le nombre d'employés a chuté de 21% (sans compter les usines russes). Chez Stellantis, de 15%. Tandis que chez Volkswagen, ce chiffre a fondu de 2% seulement.

Fidèle à la tradition allemande de cogestion, IG Metall a proposé un plan alternatif d'économies, à hauteur de 1,5 milliard d'euros. Une initiative rejetée par la direction, qui exige plus. Mais, pour sortir de l'ornière, suffira-t-il d'engager une chasse aux coûts impitoyable, comme savait si bien le faire Carlos Tavares à la tête de Stellantis ? L'éviction sur-



PHOTOS : VOLKSWAGEN AG, JOHN MACDOUGALL / AFP

A la tête du groupe depuis 2022, Oliver Blume va devoir tailler dans les coûts.

prise du «psychopathe de la performance», début décembre, a rappelé que ce n'était pas la recette miracle. «Externaliser et acheter sur étagère (chez des fournisseurs extérieurs, NDLR) un peu partout dans le monde, cela peut avoir des limites. On le voit chez Stellantis, avec les problèmes de qualité», prévient un connaisseur de l'industrie automobile, en écho aux vastes rappels de véhicules, notamment pour la Citroën C3.

Folie des grandeurs. Et s'il n'y avait que ces sureffectifs à régler… Le groupe a aussi mal négocié son virage vers les voitures à batterie. Pourtant, soucieux de faire oublier le scandale du «dieselgate» (lire l'encadré), le constructeur avait très tôt joué aux bons élèves. C'est ainsi qu'en 2019 l'ancien patron du groupe, Herbert Diess, avait couvert de compliments Elon Musk, dont la Tesla Model 3 s'imposait comme le modèle électrique le plus vendu sur le Vieux Continent. «C'est un vrai visionnaire.» Trois jours plus tard, le boss allemand dévoilait un colossal plan d'investissement dans l'électrification et les logiciels du véhicule connecté, chiffré à 60 milliards d'euros sur la période 2020-2024. Mais le patron, dans sa folie des grandeurs, décide alors de faire cavalier seul. Et, dès 2020, de lancer Cariad, une division de 6 000 personnes entièrement dédiée au logiciel et à l'électronique. Prudents, ses concurrents avaient plutôt choisi, à l'époque, de passer par des alliances, comme Renault avec Google, ou Stellantis avec Amazon. «En voulant tout faire tout seul, Volkswagen a sans doute manqué d'humilité. Renault a fait des choix plus raisonnables, même si c'était de manière contrainte parce qu'il avait moins de moyens financiers», résume

Michaël Foundoukidis, analyste financier chez Oddo BHF. L'aventure Cariad va effectivement connaître des difficultés entraînant de gros retards pour la Volkswagen ID.Golf, l'Audi Q6 e-tron ou la Porsche Macan électrique. Pas si facile d'imiter Tesla quand on est un constructeur automobile avec 114 usines, 12 marques différentes et une armée de cadres dirigeants plus forts en mécanique qu'en informatique. «Les moyens financiers étaient quasiment illimités. Les ingénieurs étaient talentueux et travaillaient très dur. Mais le gros problème était la culture du groupe», témoigne un ancien salarié de Cariad.

Querelles. Censée jouir d'un grand niveau d'indépendance, la division logicielle va en effet être rattrapée par les querelles de chapelle entre marques. «Si un équipement coûte 10 euros de plus, Porsche s'en moque tandis qu'Audi et Volkswagen sont beaucoup plus attentifs aux coûts. C'était très difficile d'obtenir un compromis», se souvient un autre ancien de Cariad. De plus, la magie des voitures Tesla tient dans leur architecture électronique simplifiée : leurs calculateurs y figurent en nombre réduit, ce qui accélère les mises à jour. «C'est impossible chez Volkswagen car, derrière chaque calculateur, il y a un département spécifique», détaille le développeur. Sans oublier que, pour réduire le coût de ces équipements, Volkswagen s'engage auprès de ses fournisseurs sur plusieurs années : «Cela vous prive d'options.» Cet échec de Cariad ainsi que les intrigues politiques de Volkswagen ont fini par faire tomber Herbert Diess, en 2022. Et ce n'est qu'en novembre 2024 que son successeur Oliver Blume fait amende honorable, en signant une alliance dans le domaine du logiciel avec la start-up américaine Rivian. Un deal à 5,8 milliards de dollars. En Chine, un partenariat similaire a aussi été conclu avec XPeng. Ces paris n'en restent pas moins risqués, aucun de ces nouveaux alliés n'étant rentable. «Chez Rivian, la perte par véhicule livré s'élevait encore à 32 595 dollars en 2023, ce qui donne matière à réflexion», réagit Thorsten Gröger, chez IG Metall.

500 000
voitures manquent à Volkswagen pour faire tourner à plein régime ses usines allemandes.

Le problème, c'est que, pour financer ces coûteux développements, le groupe ne pourra plus compter sur sa vache à lait. Car l'époque où la Chine faisait remonter de plantureux bénéfices au siège est désormais révolue. Sérieusement concurrencé sur ce qui est devenu son plus gros marché, le groupe a

Le «dieselgate», bientôt devant les juges français ?

Martin Winterkorn, président de Volkswagen de 2007 à 2015, attend d'être jugé pour le scandale du «dieselgate».



Deutsche Qualität», qu'ils disaient. Et puis, il y a eu les révélations du «dieselgate». En 2015, une étude de l'Agence américaine de protection de l'environnement (EPA) dévoile que Volkswagen a dissimulé que certaines de ses voitures diesels dépassaient de 40 fois le plafond autorisé d'émission d'oxydes d'azote (NOx), via un logiciel faussant les tests antipollution. Le constructeur, qui a fini par admettre que 11 millions de ses véhicules à travers le monde étaient équipés d'un tel programme, paie toujours ce scandale, qui lui a déjà coûté 35 milliards d'euros, selon le syndicat IG Metall. L'ex-patron de Volkswagen à cette époque, Martin Winterkorn, doit toujours être jugé en Allemagne. Son procès, suspendu à cause des problèmes de santé du dirigeant de 77 ans, pourrait reprendre début 2025. Accusé de fraude, de fausses déclarations et de manipulation de marché, l'ingénieur risque jusqu'à dix ans de prison. En parallèle, en France, l'Association nationale de défense des consommateurs et usagers (CLCV) espère mener une action de groupe devant le tribunal judiciaire de Soissons (Aisne). «En cas de succès, tous les consommateurs français concernés pourront saisir un juge pour demander une indemnisation», souligne Hugo Delage, avocat associé au cabinet Constantin-Vallet qui représente la CLCV. Et cela fait du monde : la DGCCRF (Répression des fraudes) dénombrait près de 1 million de véhicules liés au «dieselgate» en France. Selon l'avocat, l'indemnisation possible se chiffrerait en milliers d'euros par voiture, au titre du surcoût d'entretien et de la perte de valeur sur le marché de la revente. Rien ne garantit toutefois une issue favorable, les actions de groupe restant balbutiantes en France. «Aucune des précédentes n'a donné lieu à ce jour à une condamnation judiciaire d'une entreprise, mais nous restons confiants», considère l'avocat. Début de réponse le 16 janvier 2025 : le tribunal doit en effet se prononcer sur la recevabilité du recours.

LE DÉRAPAGE

vu ses livraisons plonger de 10% dans le pays, entre janvier et septembre 2024. Même sa marque star sur place, Audi, est à la peine. «Les constructeurs chinois s'intéressent de plus en plus aux modèles premium», indique le cabinet Inovev. Résultat : le bénéfice opérationnel de la filiale aux quatre anneaux a été divisé par trois de janvier à septembre 2024 par rapport à la même période de 2023.

Eviction. Dans ce renversement historique, Volkswagen est en passe de perdre son titre de leader sur le marché chinois, détrôné par BYD. Un coup d'Etat savamment préparé par la Chine. «Le plan "Made in China 2025", présenté en 2015, consistait clairement à évincer progressivement les grandes compagnies occidentales», retrace Bernard Jullien. Cette concurrence chinoise pourrait d'ailleurs poursuivre Volkswagen jusque sur le Vieux Continent. Car le leader européen a pris du retard sur le segment hautement stratégique des citadines électriques : alors que ses deux concurrents Renault et Stellantis ont d'ores et déjà sorti leur R5 et Citroën ë-C3, impossible de trouver une électrique à moins de 25 000 euros chez Volkswagen. Et son modèle dédié à ce marché, l'ID. 2all, n'est pas attendu en concession avant… 2026. Un manque de véhicules abordables qui désole les syndicats.

Dans cette géographie décidément défavorable, le groupe pourra-t-il au moins compter sur les Etats-Unis, deuxième marché automobile au monde ? Pas si sûr. L'élection de Donald Trump pour un second mandat de président est même plutôt de mauvais augure pour la marque. Dès son investiture, prévue le 20 janvier, le républicain entend en effet mener la vie dure aux constructeurs étrangers, en leur imposant des droits de douane élevés. «Je veux que les entreprises automobiles allemandes deviennent des entreprises américaines», avait déclaré l'intransigeant candidat lors de sa campagne. Embêtant pour Volkswagen, qui ne dispose pour l'instant que d'un seul site aux Etats-Unis : en 2023, il plafonnait à 175 000 voitures produites, quand le groupe vendait près de 640 000 unités aux Etats-Unis. Et ce n'est pas son usine mexicaine qui va venir à la rescousse, car Donald Trump s'est dit prêt à taxer à 200% les voitures issues de ce pays. Mais Volkswagen espère s'améliorer sur le made in USA en ressuscitant la marque Scout, qui disposera dès 2027 d'une usine à 2 milliards de dollars en Caroline du Sud, pour livrer ces pick-up et SUV dont raffolent les Américains. La seule nostalgie suffira-t-elle à ranimer cette ancienne marque, dont l'insigne a disparu des calandres depuis 1980 ? Les poids lourds du marché, qu'il s'agisse de Ford, GM ou Stellantis, l'attendent en tout cas au tournant…

Simon Chodorge

1,5 milliard d'euros
C'est le plan d'économies proposé par le syndicat IG Metall. Mais la direction veut pousser plus loin la chasse aux coûts.

Le constructeur est en passe de perdre son titre de nº 1 en Chine

COUP DE GRIFFE

Eurostar **DERNIER EN GARE !**

La compagnie desservant Londres ne brille pas par ses performances. Même la low-cost Ouigo fait mieux.

Passer de Paris à Londres, sous la Manche, en 2 h 15… Si la promesse d'Eurostar n'est plus à présenter, sa performance face aux 26 autres compagnies ferroviaires d'Europe mériterait, elle, de rester dans l'ombre. Selon un classement de l'ONG Transport & Environment, publié en décembre, la filiale de la SNCF pointe en dernière place, après Ouigo (25e) et sa maison mère (5e). En cause, selon l'étude : ses tarifs, notés 2,1/10, et qui sont deux fois plus chers que la moyenne, à 0,30 euro par kilomètre, contre 0,12 euro chez le premier du panel, l'italien Trenitalia. Mais la ponctualité laisse aussi à désirer : Eurostar n'obtient que 4,6/10, comme… Ouigo. Contactée par Capital, Eurostar se dit surprise : «Nous n'opérons pas avec les mêmes contraintes (que) des opérateurs nationaux, qui sont principalement sur leurs réseaux domestiques. Cela joue en notre défaveur.»

Sébastien Pommier

Un Noël



qui dure

Avec Open

Forfait mobile 120 Go 5G

14,99 €/mois(1)(2)

Un prix qui n'est pas près de bouger.

Prix valable pour les nouvelles souscriptions concomitantes de la Série Spéciale 120 Go 5G et de la Série Spéciale Livebox Fibre à 34,99 €/mois, engagement 12 mois.

Offre soumise à conditions valable à partir du 21/11/24 en France métropolitaine. Sur réseau et mobiles compatibles. Frais d'activation SIM : 10 €. 5G : avec terminal compatible dans les zones déployées (déploiement en cours). Couverture détaillée et différenciée sur reseaux.orange.fr

(1) Tarif incluant une remise de 5 € sur le tarif du forfait 120 Go 5G à 24,99 €/mois. Réservé aux particuliers dans la limite de 5 forfaits mobile par offre Livebox Orange. Perte de la remise en cas de résiliation de l'offre Livebox ou de demande de suppression par le client Livebox.
(2) Remboursement non cumulable différé sur facture de 5 €/mois à partir de la 2e facture après validation de la demande (prix avant validation : 19,99 €/mois). Remboursement perdu en cas de résiliation ou de changement d'offre. Détails sur odr.orange.fr

orange™ est là

NBA LA FOLIE WEMBY REBONDIT À PARIS

Pour sa traditionnelle session délocalisée dans la capitale, la ligue américaine de basket compte battre son record de recettes. Et la tête d'affiche Victor Wembanyama y sera pour beaucoup.

1,3 milliard

C'est le nombre de vues cumulées par Victor Wembanyama sur les réseaux sociaux de la NBA en 2024

De 110 à 2120 €

la place pour assister aux rencontres 2025 des NBA Paris Games

A bientôt 21 ans, l'espoir du basket tricolore a brillé du haut de ses 2,21 mètres lors de sa première saison en NBA avec les San Antonio Spurs.

Il n'aura fallu que quelques mois au Français Victor Wembanyama pour révolutionner la NBA. «Ses performances sont incroyables. Il est suivi par des centaines de millions de fans. Victor représente son pays, mais il est devenu un citoyen global grâce au basket-ball», nous expliquait déjà Adam Silver, le «commissionner» de la puissante ligue américaine, en janvier 2024, à la veille d'un match délocalisé à l'Accor Arena de Paris-Bercy, entre les Cleveland Cavaliers et les Brooklyn Nets.

Déjà jouée à guichets fermés (15 887 places), cette affiche, la troisième de l'histoire de la NBA en France, n'avait pourtant pas la saveur du millésime 2025. Et pour cause : non seulement la NBA ramène Wemby à Paris, mais elle organise deux matchs de saison régulière entre les San Antonio Spurs du Français et les Indiana Pacers (jeudi 23 et samedi 25 janvier).

«On peut parler de débarquement de la NBA à Paris car il y aura des événements durant toute la semaine. Beaucoup de marques nous ont contactés et les billets se sont arrachés en quelques minutes. Nous allons battre des records», prévient Nicolas Dupeux, le directeur général de la salle. De 110 euros en visibilité réduite, sous le toit, à 2120 euros en première rangée au bord du parquet, l'entrée n'était pourtant pas donnée. «La recette sur ces deux soirées sera supérieure à ce que l'on enregistre pour les combats MMA (arts martiaux mixtes) de l'UFC (Ultimate Fighting Championship). Et une autre soirée aura lieu entre les deux matchs, le vendredi, avec nombre de stars», ajoute Nicolas Dupeux. Alors que le dernier UFC Paris avait rapporté plus de 3,4 millions d'euros de revenus de billetterie, les NBA Paris Games 2025 pourraient donc flirter au total avec les 10 millions.

Et ce n'est qu'un aperçu des retombées économiques. Car la NBA commercialise des packages premium à plusieurs milliers d'euros, incluant dîner dans un restaurant étoilé parisien en présence d'anciennes gloires du jeu, photo sur le parquet le soir du match,

et soirée privée. Tout le staff de la ligue a par ailleurs ses habitudes dans un cinq-étoiles de la capitale, quasiment privatisé pour l'occasion. Des vans stationnent en permanence à l'entrée, des salles de réunion sont occupées 24 h/24 par des collaborateurs qui règlent les détails de dernière minute, ou qui alimentent en vidéos les réseaux sociaux. «Grâce à tout ce que nous imaginons pour impliquer les fans français, à l'engouement généré par les JO ou à ce record de 14 joueurs tricolores aux Etats-Unis cette saison, la NBA en France est à son plus haut niveau», confie à Capital George Aivazoglou, le DG de la NBA Europe.

Avantages exclusifs. Pour les fans privés de places, la ligue va rouvrir sa NBA House au Carreau du Temple, dans le III[e] arrondissement parisien. Près de 9 000 personnes y étaient déjà venues l'an passé humer l'ambiance NBA. Et la soirée du vendredi à Bercy, imaginée avec l'un des principaux partenaires, la banque en ligne britannique Revolut, sera d'un format inédit. «Il associera musique, mode et divertissement, via une série de matchs de basket en présence de célébrités», ajoute George Aivazoglou. On retrouvera Teddy Riner (judo) et Esteban Ocon (formule 1) en capitaines d'équipe, ainsi qu'une ribambelle d'influenceurs. Les clients de la banque, qui ont pu acheter des billets plus tôt que les autres, ne devraient pas le regretter. «Nous voulons leur apporter un réel bénéfice, leur donner accès à des événements ultra-exclusifs, comme le ferait une conciergerie de luxe. Se contenter d'un logo sur un maillot, ce n'est pas ce qui nous intéresse», explique Antoine Le Nel, vice-président de Revolut. S'il ne communique pas le montant de son investissement, l'établissement aux 4 millions de comptes en France s'est engagé pour trois ans avec la NBA. «Cela nous a déjà permis d'attirer de nouveaux venus», confie celui qui est chargé d'accélérer la croissance de la néobanque.

Premier marché de la NBA hors des Etats-Unis pour les ventes de ses produits dérivés, la France est un territoire clé pour la ligue, draguée de toutes parts pour délocaliser des matchs (Europe, Asie, Moyen-Orient). «Nous avons une stratégie de long terme. Même si nous sommes une entreprise américaine, notre croissance est portée par les joueurs européens qui performent, et dont Victor est un bon exemple. Nous devons avoir une perspective mondiale», nous expliquait l'hiver dernier Adam Silver. Avec le phénomène Wemby, Paris dispose en tout cas d'un ambassadeur XXL pour s'imposer dans cette géographie.

Sébastien Pommier

CÔTÉ CULTURE

Disneyland Paris
QUAND MICKEY IMITE PICSOU

Pour visiter le parc d'attractions, qui fait désormais varier ses prix d'entrée en fonction de la demande, mieux vaudra s'y prendre à l'avance.

Déjà première destination touristique en Europe avec environ 15 millions d'entrées par an, Disneyland Paris cherche à encore mieux remplir ses parcs. Pour cela, la firme a cédé mi-novembre aux sirènes du «yield management», une technique que l'emblématique méchant des dessins animés Pat Hibulaire n'aurait pas reniée, consistant à faire varier les prix selon la demande, comme à la SNCF. Jusqu'ici, si les touristes devaient faire preuve d'organisation, ils pouvaient toutefois se référer à une grille de tarifs fixes, plus élevés lorsque la visite se déroulait le week-end ou pendant les vacances scolaires. Désormais, ils doivent jouer de la souris devant leur écran pour dénicher les périodes creuses, synonymes de prix bas. Et s'y prendre à l'avance, car les tarifs de dernière minute peuvent, eux, grimper en flèche. C'est ainsi que croiser Tic et Tac coûte, lors d'une forte affluence du week-end, 119 euros. Et qu'il faut prévoir 150 euros pour les soirées exceptionnelles, comme le 31 décembre. Mais une entrée lors d'un creux, en semaine, ne vaut que 50 euros, soit 6 euros de moins que le tarif minimum ancienne manière. Voilà qui devrait tout de même créer quelques jalousies entre visiteurs, sur le prix réglé, dans la queue pour accéder au Star Wars Hyperspace Mountain… **S.P.**

150 euros

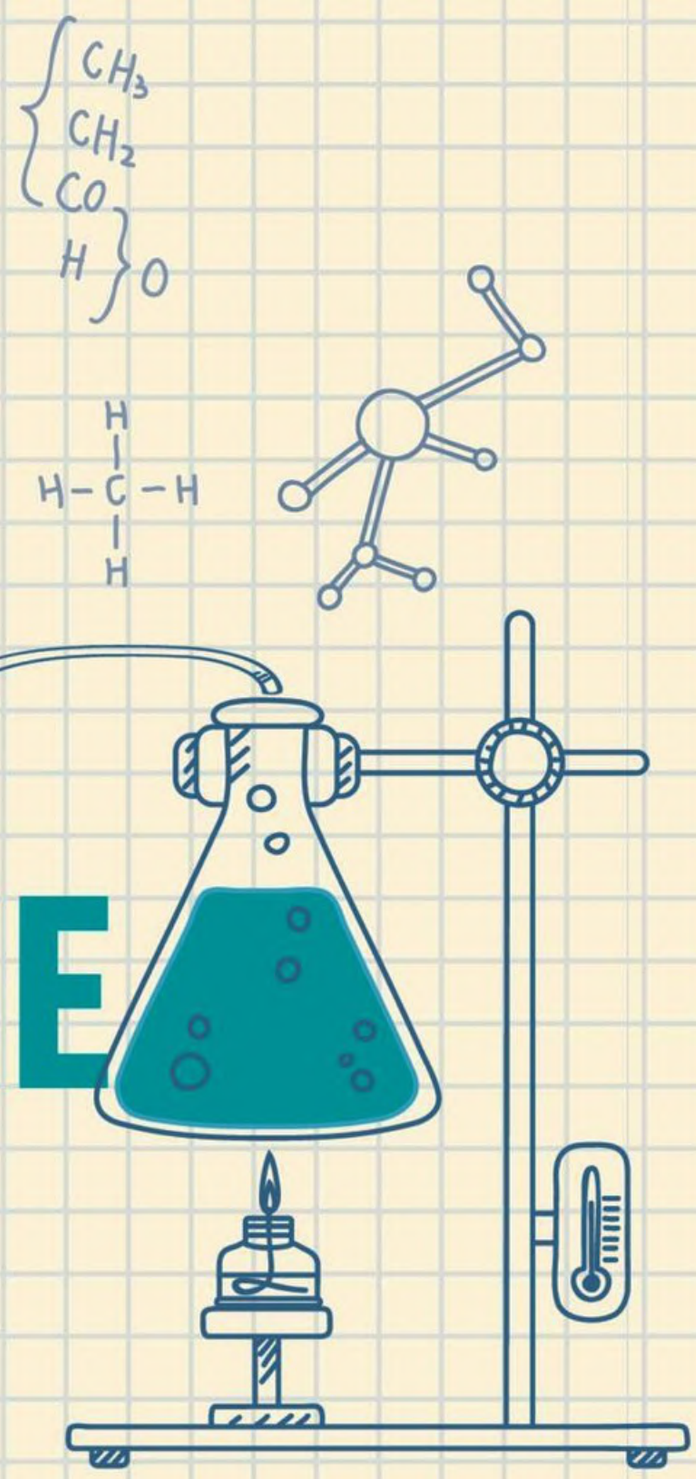
C'est le prix du billet vendu pour le 31 décembre, le jour le plus cher de l'année.



PHOTOS: DANIEL DUNN-IMAGN IMAGES/SIPA USA/ ICON SPORT; ANP VIA AFP

LE SUCCÈS

LA FORMULE MAGIQUE D'AROMA-ZONE



Avec ses cosmétiques naturels, la marque du Vaucluse crée la cohue à chaque ouverture de boutique. Et séduit même la clientèle masculine…

Le repos forcé. Après des années de labeur, la vieille marmite de l'usine Aroma-Zone de Cabrières-d'Avignon (84) est à l'arrêt. Avec sa capacité de production de 300 kilos, elle ne faisait plus le poids face au modèle de compétition arrivé quelques mois plus tôt et contenant jusqu'à 1,5 tonne de potions diverses ! Cette nouvelle cuve est si grande qu'il faut emprunter un escalier pour y surveiller les cosmétiques en préparation. «L'ancien modèle nous limitait en matière de capacité de production et de technologie, avec celui-ci on bascule dans une autre dimension», vante Anaïs Tanazefti, responsable de production pour Aroma-Zone.

La vieille cuve est bien la seule à pouvoir souffler. Partout autour, c'est branle-bas de combat. Dans l'entrepôt logistique de Châteauneuf-de-Gadagne (84), un étage entier vient d'être achevé pour doubler la surface du service clients, tandis qu'au rez-de-chaussée les préparateurs de commandes sont passés aux 3×8, pour absorber le flux. Alors qu'il y a dix ans les équipes traitaient environ 15 000 colis par semaine, elles doivent digérer ce même volume en une seule journée ! Si bien que, après une croissance des ventes de 42% en 2023, l'entreprise espérait faire encore mieux en 2024. Et même si elle tait désormais son chiffre d'affaires, on s'est laissé dire que le cap des 200 millions d'euros a dû être franchi, le double d'il y a deux ans.

La crise du commerce physique ? Le nouveau champion de la beauté à base de produits naturels ne connaît pas. Ses 23 magasins sont bondés en permanence, au point que les vigiles ne laissent entrer les clients qu'au compte-gouttes. Le ralentissement inédit de la filière cosmétique, enregistré en novembre dernier ? «On ne décroche pas, au contraire on accélère», se félicite Sabrina Herlory, la directrice générale. La marque s'est même payé le luxe de passer devant des enseignes comme Kiko et Rituals, qui disposent pourtant chacune d'un réseau de plus de 150 boutiques… Cette hypercroissance profite à tous les salariés : en plus de la généreuse participation aux bénéfices qu'ils touchent à chaque exercice, ils ont appris fin septembre que, pour la deuxième année consécutive, les excellents résultats leur donnaient droit à un bonus de 500 euros. La nouvelle «prime flacon»?

Fait maison. Et pourtant, la cession de l'entreprise en 2021 au fonds de capital-investissement Eurazeo, contre un chèque de près de 410 millions d'euros pour la majorité des parts, avait tout pour ébranler

Comment le fabricant tient ses «prix justes»

Achat direct des matières premières auprès de 500 producteurs.

Un modèle de vente directe, via son site Internet et ses propres magasins.

Un packaging simple et des flacons identiques au sein de chaque gamme, sans suremballage.

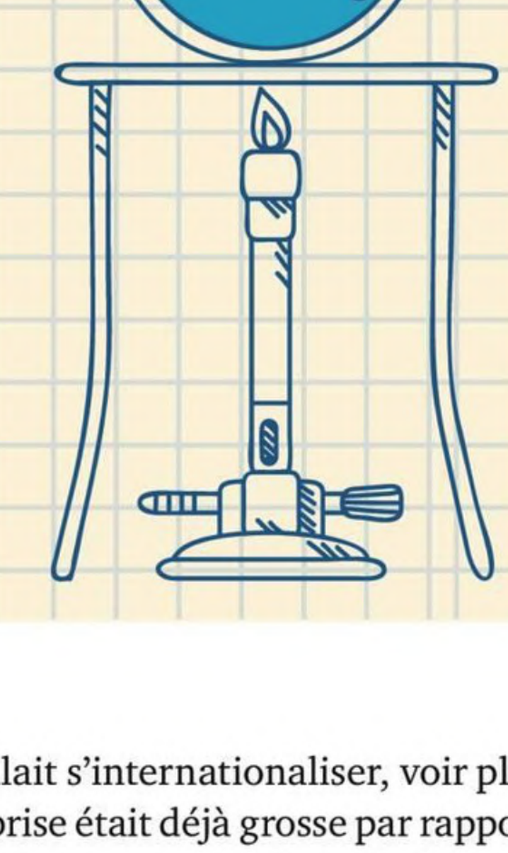
Des dépenses marketing minimales, sans recours à des égéries ou à des publicités onéreuses.



UN CHIFFRE D'AFFAIRES QUI EXPLOSE

2024
200 millions d'euros*

2022
100 millions d'euros



*estimation Capital

cette belle mécanique. Le succès de ce concept né au début des années 2000 doit en effet beaucoup aux intuitions de ses créateurs, le chimiste Pierre Vausselin entouré de ses filles. C'est en effet cette fratrie qui avait eu l'idée de transformer ce qui n'était qu'un blog sur l'aromathérapie, détaillant les vertus des huiles essentielles, en référence des cosmétiques faits maison, à composer à partir d'ingrédients sélectionnés chez 500 producteurs, et vendus en ligne. Elle encore qui avait confirmé ce positionnement à l'ouverture de la première boutique-atelier à Paris, au pied du métro Odéon, en 2014. Elle toujours qui avait su accompagner l'incroyable bouche-à-oreille de la période Covid, durant laquelle les Français s'étaient rués sur ses huiles essentielles de tea tree (arbre à thé) et de ravintsara (camphrier) pour réaliser leur propre gel hydroalcoolique.

Mais, alors que leur père s'est retiré des affaires et que la petite dernière garde ses distances, les deux aînées, Anne-Cécile et Valérie, s'épuisent. «Il fallait s'internationaliser, voir plus grand, or l'entreprise était déjà grosse par rapport à nos aspirations et on ne se sentait pas les bonnes personnes pour porter cette ambition», confie Anne-Cécile Vausselin. Les deux sœurs choisissent finalement le repreneur Eurazeo – dirigé alors par une femme, Virginie Morgon –, qui propose de placer aux commandes Sabrina Herlory, passée par L'Occitane et MAC Cosmetics. «Elle avait cette connaissance de la distribution que nous n'avions pas et nous semblait alignée sur les valeurs», poursuit celle qui a conservé une part minoritaire du capital et un «droit de parole» sur la stratégie.

Brushing impeccable, rouge à lèvres pétant et yeux de biche : la nouvelle recrue est pourtant à mille lieues du style des fondatrices, voire de la marque elle-même, qui prône la beauté au naturel. «Je suis une vraie



En boutique, les produits, présentés en prêt à vendre, tournent vite. Et les clients bénéficient de recettes et de conseils, pour apprendre à mélanger eux-mêmes les ingrédients.

PHOTOS : SP ; FLORIAN FORTIER/AROMA-ZONE

Parisienne, admet Sabrina Herlory. Lorsque j'ai décidé de rejoindre cette expérience entrepreneuriale basée dans le Vaucluse, j'avais déjà la conviction que ce serait une des plus grandes marques de ma génération.» Rapidement, elle lance Aroma-Zone dans une révolution quasi copernicienne, en développant les gammes au-delà des actifs bruts, via des compléments alimentaires ou des sérums prêts à l'emploi. Et en ouvrant de la sorte la marque à madame Tout-le-Monde, qui ne se voyait pas faire sa tambouille au bord d'un lavabo. Alors que les produits finis pèsent désormais pour moitié de ses ventes, Aroma-Zone a recruté près de 1 million de nouveaux consommateurs. Mieux : un quart de ses clients sont des hommes, proportion qu'aucune marque généraliste n'avait jamais atteinte. Sabrina Herlory y a gagné la confiance de ses équipes. «Elle n'est pas arrivée pour couper les coûts et apurer la dette, comme dans beaucoup de reprises par des fonds : elle est venue poursuivre l'histoire, en lui donnant plus de force», note un salarié.

Compléments alimentaires. En parallèle, ce champion de l'e-commerce s'est converti au magasin. Le réseau, qui ne comptait que sept boutiques lors de la reprise, a triplé de taille en trois ans. L'enseigne est un tel aimant à consommateurs que tous les acteurs de l'immobilier commercial rêvent de l'avoir comme locataire. A l'instar d'Unibail-Rodamco-Westfield, bluffé par le trafic de la boutique du Forum des Halles, à Paris. «Aroma-Zone se positionne dans le top 5 des enseignes du centre en termes de chiffre d'affaires au mètre carré», confirme un porte-parole du bailleur. Courtisée par tous, la marque en profite pour tirer ses loyers vers le bas. «Aroma-Zone est une locomotive, on négocie pour défendre nos intérêts», confirme la DG, qui veut doubler le réseau dans les années à venir.

Mais un tel développement n'aurait pas été possible sans un positionnement pile dans l'air du temps. «Aroma-Zone est au croisement de trois tendances fortes : le naturel, la personnalisation et l'accessibilité prix. Les gens ne veulent plus de ces produits standardisés, chers et bourrés d'additifs», souligne Tarek Louadj, expert consommateurs chez NielsenIQ. La marque a toujours écouté avec attention sa communauté, en l'incitant dès le départ à laisser un avis. Loin de se tarir, le flot s'amplifie : «A mon arrivée, on recevait 4 000 lignes de retours consommateurs par semaine, aujourd'hui, ce sont des dizaines de milliers de lignes qui nous parviennent, c'est complètement dingue en termes d'intelligence collective», relève Sabrina Herlory, qui admet avoir recours à un premier tri par intelligence artificielle. C'est c'est dans ce courrier que la marque a décelé l'attente pour une gamme de compléments alimentaires. Depuis, le collagène marin s'est glissé dans le top 5 des meilleures ventes, à côté des sérums d'acide hyaluronique ou de niacinamide.

Accros, ces consommateurs se parlent aussi entre eux. «Aroma-Zone fanatise ses clients, et affiche le deuxième meilleur score de recommandation nette tous secteurs confondus, juste derrière Apple !», relevaient les experts d'EY-Parthenon, dans leur étude 2022 des enseignes préférées des Français. La marque est aussi devenue un acteur majeur sur TikTok, avec plus de 180 millions de vues pour les mentions #Aroma-Zone l'an dernier. Au point parfois de se laisser déborder. L'an dernier, l'enseigne s'est retrouvée en rupture d'huile de roquette, prisée pour ses vertus antichute de cheveux, sans jamais l'avoir mise en avant. Car il ne faut pas s'y tromper : chez Aroma-Zone, le produit est la seule star. Pas d'égérie pour le mettre en avant, pas plus que de packaging chic ni de suremballage. D'un flacon à l'autre, seule l'étiquette change. Les sérums ont un format identique, tandis que les huiles essentielles sont conditionnées dans le même flacon compte-gouttes. C'est à ces conditions que les tarifs restent aussi accessibles, à 5,90 euros en moyenne le sérum et 3,90 euros la fiole d'huile essentielle. Pas étonnant qu'à ce prix les clients pardonnent tout à la marque, depuis les étiquettes «momentanément indisponible» qui fleurissent en rayon jusqu'aux interminables files devant les caisses.

Angélique Vallez

3
millions de colis par an sont envoyés par Aroma-Zone

7
BOUTIQUES EN 2021

23
EN 2024

Les produits finis pèsent désormais pour moitié de ses ventes


AROMA-ZONE

C'est Sabrina Herlory, une ancienne de L'Occitane, qui dirige l'enseigne, depuis son rachat par le fonds Eurazeo en 2021.

bitpanda

Pour la crypto c’est bitpanda

Investissez dans 500 cryptos et dans plus de 3000 actifs sans frais de dépôt ou de commissions.

Investir maintenant

Investir comporte des risques de perte de capital

Jacques Bouthier

LA DÉCHÉANCE DU ROI DE L'ASSURANCE

Le fondateur du courtier Assu 2000, devenu Vilavi, est soupçonné de prédation sexuelle et de détournements de fonds. L'enquête, à laquelle nous avons eu accès, est étayée par une sordide et accablante vidéo. Récit.



S

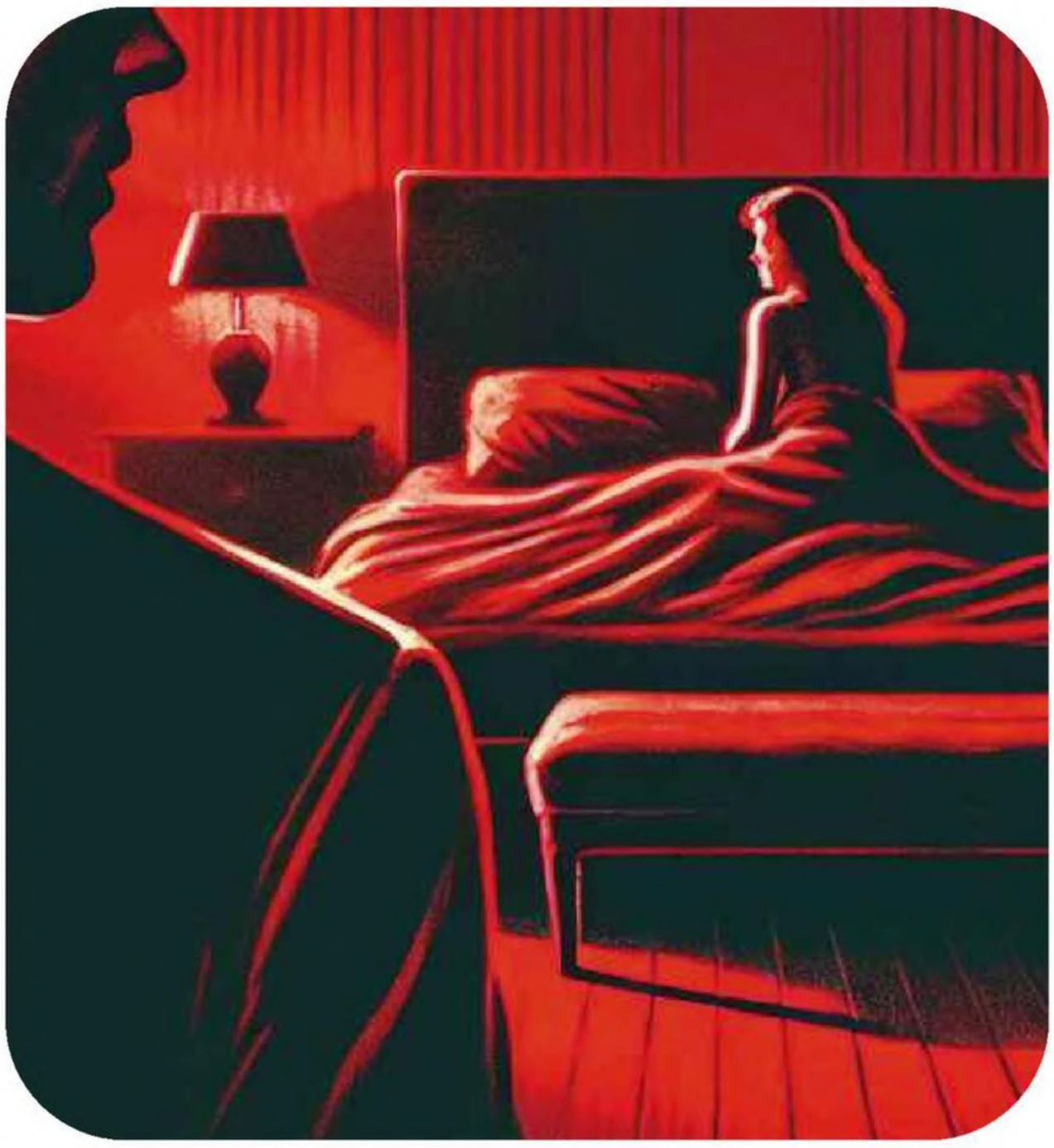


Sur le site Internet du groupe de courtage en assurances Vilavi, ex-Assu 2000, le souvenir de son fondateur a été méthodiquement effacé. Plus un mot de Jacques Bouthier, 77 ans aujourd'hui, ni des premiers pas de son entreprise en 1975 à Rosny-sous-Bois, en Seine-Saint-Denis. Plus la moindre trace de cet autodidacte parti de rien et devenu en 2019, à l'apogée de sa réussite, la 467e fortune de France avec un patrimoine de 170 millions d'euros, selon le magazine «Challenges». Plus une photo de l'ex-patron, aussi fort en gueule avec ses collaborateurs que discret dans les médias, qui régnait jusqu'en 2022 sur 1 400 employés, en France et au Maroc, et un chiffre d'affaires de 148 millions d'euros. Rien.

Images glaçantes. Et pour cause. Depuis le printemps 2022, le septuagénaire est au cœur d'une intrigue judiciaire mêlant viols et agressions sexuelles sur mineures, harcèlement sexuel, traite d'êtres humains à l'égard d'un mineur(1), association de malfaiteurs en vue de commettre le crime d'enlèvement et de séquestration en bande organisée, et détention d'images pédopornographiques. Ce dossier très lourd, lesté par la complicité d'ex-gendarmes et de policiers, a mobilisé deux juges d'instruction et trois services parisiens, la brigade des mineurs, la brigade financière et la brigade de répression de la délinquance contre la personne.

Il a suffi d'une vidéo d'une minute et neuf secondes pour provoquer la chute de celui qu'un magazine économique appelait «le petit courtier devenu géant».

REMY GABALDA/MAXPPP/MAXPPP



ILLUSTRATIONS CAPITAL GÉNÉRÉES À L'AIDE DE L'IA

«Une scène accablante», tranche un enquêteur. Ces images tournées le 11 mars 2022 montrent Jacques Bouthier dans un lit, nu sous la couette. A son côté, une ado vêtue d'un long tee-shirt dont il caresse la chevelure. A ses questions, elle répond qu'elle a 14 ans et que, non, elle n'a jamais «été avec un garçon». «Ben, il faut commencer», lui rétorque-t-il, avant de lui proposer 200 euros pour un «câlin tranquille». La suite, c'est la petite Roumaine qui la raconte. Les caresses sur son corps, son refus d'un rapport anal, la masturbation qu'elle prodigue, son dégoût et sa peur.

L'homme ne le sait pas encore, mais il vient de se faire piéger par Aïcha[2], la jeune femme qui lui tient lieu d'esclave sexuelle depuis six ans. Quatre jours plus tard, cette frêle Marocaine pousse la porte du commissariat du XIX^{e} arrondissement parisien. Elle confie la vidéo aux policiers et porte plainte pour viols contre le dirigeant de Vilavi. Sans ces images glaçantes, elle en est sûre, personne ne l'aurait crue. Elle le reconnaît, elle a recruté la petite Roumaine sous prétexte d'une séance de maquillage à domicile avant de lui avouer son projet : prendre Bouthier au piège de ses pulsions pédophiles. Car le PDG ne veut plus d'elle, maintenant qu'elle a 22 ans et ressemble moins à une gamine. Il lui a mis le marché en main : si elle veut garder son appartement du Perreux-sur-Marne (94), dont il paie le loyer, elle doit lui fournir une petite fille. Et de ça, il n'est pas question.

Mais Aïcha a pris peur après le tournage de la vidéo. Quand elle a demandé 1 million d'euros au septuagénaire contre la séquence filmée et le passeport qu'elle lui a dérobé, il l'a menacée de faire appel à des hommes de main pour la vendre à un «gérant de bordel allemand». Alors, la jeune femme a préféré renoncer à l'argent et se rendre au commissariat. «Ma cliente est fière d'avoir dénoncé Jacques Bouthier et d'avoir ainsi permis d'éviter la mise en esclavage d'autres victimes mineures», martèle son avocat, Maxime Delacarte.

Un portable en échange de sa virginité.

Aïcha a 14 ans quand elle débarque dans la région parisienne. Asthmatique, elle ne supporte pas l'humidité du squat sans eau ni électricité où ses parents, son frère et elle s'entassent. Deux ans plus tard, sa cousine L. accepte de l'accueillir dans son appartement de Gennevilliers (92). Sous prétexte de dettes à rembourser, L. tente, en vain, de prostituer l'adolescente, une fois, deux fois. Puis elle lui présente le patron d'Assu 2000 et la menace alors de la renvoyer chez ses parents si elle ne se laisse pas faire. Aïcha cède. Elle n'a que 16 ans, et Jacques Bouthier le sait parfaitement, comme le démontreront les interceptions téléphoniques ultérieures. Une fois par semaine, il lui impose des jeux sexuels qui la dégoûtent, moyennant 200 à 400 euros. Pour une sodomie, il lui offre un téléphone Samsung Galaxy S6 Edge. Six mois plus tard, en échange de sa virginité, il lui propose 4 000 euros et un autre smartphone.

... putain, j'aurais dû emmener une femme, mais ma femme elle a fait le vide autour de moi avant de se barrer... Mes copines, elle les a jetées... Donc, je vais m'en faire livrer une ici, une petite Ukrainienne, les prix ont baissé avec les Ukrainiens...

Jacques Bouthier s'adressant à un proche, Michel M.

Les rencontres ont lieu chez L. ou dans un appartement de Noisy-le-Sec (93) appartenant à Jacques Bouthier. Ce logement a abrité successivement une autre jeune Marocaine, R., puis une Cubaine, toutes deux mises dans son lit, moyennant rétribution, par la cousine entremetteuse d'Aïcha. Celle-ci s'installe à Noisy en 2017, arrête l'école à la demande de l'homme d'affaires qui la veut plus disponible, puis déménage dans un logement du Perreux-sur-Marne dont il paie le loyer.

Gros consommateur de chair fraîche. Le patron de Vilavi est un gros consommateur de chair fraîche. Face aux policiers, il reconnaît des relations avec une ado de 16 ans rencontrée au Maroc lors d'un déplacement professionnel, puis logée chez lui, en France, pour faire le ménage et la cuisine, mais aussi satisfaire ses envies sexuelles. Une «tradition marocaine», selon lui. La brigade des mineurs identifiera six ou sept jeunes filles sur une dizaine d'années, dont plusieurs mineures. «Mais peut-être y en a-t-il eu plus», suppute une source proche du dossier. Les femmes, il les aime très jeunes, de préférence en situation de rupture familiale et de détresse économique. «Si les faits étaient établis, estime l'expertise psychiatrique, ils témoigneraient d'un étayage de sa relation aux partenaires sexuelles sur le pouvoir conféré par sa position financière et sociale.» Traduction d'un enquêteur : «Il était tout-puissant dans son entreprise, les salariés, l'argent, c'était à lui.» Bouthier n'est pas un inconnu des services de police. En 1998, une femme de ménage travaillant à son domicile de Rosny-sous-Bois (93) affirme qu'il l'a violée avec la complicité de son épouse et d'une autre employée de maison. C'est parole contre parole. La plainte est classée sans suite.

Quand Aïcha devient majeure, le magnat de l'assurance l'emmène contre son gré dans des clubs échangistes, notamment au 2plus2, dans le XIVe arrondissement de Paris, où elle dit avoir été contrainte à des rapports sexuels avec 10 hommes sous les yeux de Bouthier. «J'avais pas le choix», confiera-t-elle aux juges d'instruction. Elle est déscolarisée, sans ressources, en situation irrégulière. «Je ne pouvais pas travailler, je ne savais pas quoi faire. Et lui disait : "Si on ne se voit plus, tu vas te retrouver dans un bordel parce que t'as pas de diplômes, t'as pas de papiers."» «Aïcha a été rabaissée au rang d'objet sexuel, s'indigne son avocat, Maxime Delacarte. Elle a été victime d'un prédateur qui a mis au point un véritable système pour satisfaire ses désirs en toute impunité.»

1,19 MILLION D'EUROS

C'est la somme versée par Jacques Bouthier, via l'une de ses sociétés, aux hommes chargés d'étouffer l'affaire.

Jacques Bouthier, lui, ne comprend pas pourquoi Aïcha a porté plainte contre lui. «Il estime avoir recueilli ces gamines, leur avoir donné un toit et de l'argent, s'être montré gentil avec elles, explique un bon connaisseur de l'affaire. Cela le dépasse que l'une d'elles se retourne contre lui.» Au fond, à l'écouter, c'est même lui qui était «sous emprise» : «(Aïcha) m'appelait, elle me demandait de l'argent et je lui en donnais.» Et puis, il est «faible» avec les femmes, il «cède facilement».

Complicité policière. Incorrigible, il persiste et signe. En mars 2022, il reproche à son ancienne maîtresse R. de ne pas lui avoir encore fait «croquer» sa petite sœur mineure. Dans une conversation téléphonique avec un proche, en avril 2022, il s'agace que sa femme ait «jeté» ses «copines». «Je vais m'en faire livrer une ici, une petite Ukrainienne, les prix ont baissé avec les Ukrainiens…»

La sordide vidéo, le patron de Vilavi ne la passe pas sous silence, au contraire. Il jure aux cadres de sa société qu'il n'a pas touché la gamine, qu'une fille veut le faire chanter. A la jeune R., il assène qu'il a de «très bons amis à la police qui vont arranger ça». Ils vont «calmer» Aïcha et «lui apprendre à vivre correctement et à éviter de faire du chantage». Bouthier sollicite l'aide de l'un de ses salariés, Rachid B., et d'un de leurs partenaires en affaires, Gabriel R., directeur d'une société de construction des Yvelines. «Le plan, c'était choper la fille, la baluchonner et la renvoyer au bled, après avoir remis la main sur la vidéo compromettante et le passeport de Jacques Bouthier, résume un enquêteur. Pour y parvenir, Gabriel a activé son réseau franc-maçon dans les



forces de l'ordre.» Un «chef de la police du 93» aurait averti la fonctionnaire ayant reçu la plainte d'Aïcha que Jacques Bouthier était «victime d'un chantage». Gabriel se tourne vers l'une de ses connaissances, ancien membre du GIGN, l'unité d'élite de la gendarmerie, devenu responsable de la sécurité privée chez Rothschild. Une relation de ce dernier, ex-gendarme lui aussi, confie à un brigadier-chef du commissariat de La Courneuve (93) la mission d'aller récupérer les documents. Le gradé convainc deux de ses collègues de l'épauler, prétextant un tuyau à vérifier sur un possible trafic de cocaïne ou de cigarettes. Trois jours de suite, les 16, 17 et 18 mars 2022, ces policiers en uniforme vont tambouriner à la porte d'Aïcha, au Perreux. Terrorisée, la jeune femme se garde bien de leur ouvrir.

Malgré cet échec, le projet de la renvoyer dans son pays n'est pas enterré. Jacques Bouthier n'en démord pas. Comme il le répète à plusieurs interlocuteurs, il souhaite organiser un «comité d'accueil», là-bas : «Je veux qu'ils l'envoient dans un bordel pour militaires dans le Sud marocain, elle va faire ce qu'elle sait faire : baiser.» Mais les policiers temporisent. Mieux vaut laisser passer les élections, présidentielle puis législatives, du printemps 2022, recommandent-ils. D'ailleurs, un de leurs collègues «haut gradé» leur aurait prodigué quelques conseils de prudence.



ILLUSTRATIONS CAPITAL GÉNÉRÉES À L'AIDE DE L'IA

Jacques Bouthier : Bon bah l'autre, vous allez pouvoir la renvoyer au pays.

Gabriel R. : Exactement. Ça y est, on a commencé à préparer le terrain.

J. B. : Vous me dites quand, que je lui prépare un comité d'accueil.

G. R. : De toute façon, on sera obligés de vous en parler parce qu'il faut qu'il y ait de la police locale pour la réceptionner…

J. B. : Bien sûr. Moi je veux qu'ils l'envoient dans un bordel pour militaires dans le Sud marocain, elle va faire ce qu'elle sait faire : baiser.

Echange téléphonique avec Gabriel R., partenaire d'affaires.

Cela n'empêche pas le patron de tenir à «remercier les gens» sans attendre. Rachid et Gabriel, bien décidés à profiter de la situation, placent la barre très haut : 1 million d'euros, à répartir entre eux (beaucoup) et leurs relations policières (un peu). «Ils se sont dit, Aïcha voulait 1 million en échange de la vidéo, on va demander la même chose, indique une source proche du dossier. Et Bouthier a tapé dans la caisse de sa boîte…» Fin avril 2022, une fausse facture est établie à l'ordre de l'entreprise de Gabriel pour des travaux fictifs. Le comptable de Vilavi vire la somme de 1,19 million d'euros du compte de la société de location immobilière Karina, contrôlée par Jacques Bouthier, vers celui de la société de Gabriel R. Ce paiement déclenche en juin 2022 l'ouverture d'une procédure pour abus de biens sociaux, recel et blanchiment en bande organisée, confiée à la brigade des finances. Ces limiers s'interrogent aussi sur la provenance de l'argent utilisé par le septuagénaire pour payer le loyer de l'appartement où il hébergeait Aïcha.

Un «système Bouthier» bien rodé. Une fois Bouthier mis en examen, les langues se délient tout à coup, au siège francilien et dans la succursale de Tanger. Car le PDG n'est pas juste un banal coureur de jupons à l'humour graveleux et aux mains baladeuses. Pour les experts psychiatres qui l'examinent, son rapport à la sexualité passe par le recrutement de jeunes partenaires rémunérées pour leurs services, par le biais d'un dispositif mis en place à son seul bénéfice, en France et au Maroc. «Après son placement en détention provisoire en mai 2022, les employées du centre d'appels ont trouvé le courage de parler et elles ont pris contact avec nous», raconte



l'avocate Aïda Guellaa, présidente de l'Association marocaine des droits des victimes (AMDV). Elle évoque un «système Bouthier» de prédation sexuelle. «Les critères de recrutement des jeunes femmes, la façon de les affecter aux différents plateaux de la société selon leur morphologie, leur taille, leur poids ne devaient rien au hasard, argumente-t-elle. Par exemple, tout le monde savait que le patron aimait les petites, avec des visages enfantins.»

Au Maroc, six plaintes ont été déposées pour traite d'êtres humains[1] et deux pour harcèlement sexuel. Le 17 juin 2022, une conférence de presse est organisée par l'AMDV à Tanger. Planquées derrière leur masque sanitaire, casquette sur la tête pour l'une, lunettes noires pour une autre, trois plaignantes, ex-salariées du groupe Vilavi, ont le courage de témoigner face aux micros et caméras français et marocains. Derrière elles, une banderole aux lettres jaunes donne le ton : «Tous unis pour rendre justice aux victimes des abus sexuels du système Jacques Bouthier». Pas facile, pourtant, d'accuser son ancien patron. C'est un «monsieur» à Tanger, où il est le premier employeur du secteur financier avec ses 900 collaborateurs. Et ne murmure-t-on pas qu'il est aussi riche que le roi du Maroc ? L'entreprise n'organise-t-elle pas des fêtes dans les locaux du consulat de France, parfois ? N'amène-t-elle pas ses salariés méritants dans des destinations de rêve ?

C'est à Paris que trois Marocaines ont choisi de déposer leur plainte. Dont Sarah[2], ancienne de la succursale de Tanger qui travaille désormais en France. A 24 ans, bac + 5 en poche, elle rejoint les rangs d'Assu 2000. La première des nombreuses visites de Jacques Bouthier lui laisse un drôle de souvenir. Ses collègues se couvrent les épaules en le voyant approcher. «Je ne veux pas qu'il me touche», lui souffle l'une d'elles. «Elle a un très beau sourire, cette petite», lâche le patron à la cantonade après avoir salué Sarah. Les performances professionnelles de la jeune femme lui valent un billet pour le Mexique. Bouthier est là, bien sûr. Il commente les vêtements des unes et des autres, leur décolleté, leur maillot de bain. A Sarah, il glisse : «Je peux t'offrir ce type de vie tout le temps, si tu veux.» On la rassure, elle ne doit pas s'inquiéter, il se comporte ainsi avec tout le monde. Alors qu'elle est en déplacement à Paris, quelques mois plus tard, il lui envoie une vidéo porno sur son smartphone. Minée par l'anxiété, Sarah finit par quitter la société.

Omerta et intimidation. Samira[2], elle, a d'abord essuyé les remarques déplacées : «On dirait que tu sors de boîte de nuit, mais j'aime ça», «Tu as une forte poitrine». Quand il apprend que la jeune attachée commerciale a eu une relation avec un client, Bouthier exige son numéro de portable, sous prétexte qu'elle serait «coquine». Mais elle repousse ses avances, et il finit de guerre lasse par lui demander de lui présenter une amie ou une cousine. Si elle s'exécute, il lui fera «un beau cadeau», promet-il par SMS. Au Panama, où elle a gagné un séjour, Bouthier ne la lâche pas, la priant de lui montrer ses «jolis seins», lui caressant le bras. «Ces jeunes femmes ont dénoncé les faits à leurs supérieurs hiérarchiques qui ont minimisé les choses, déplore son avocate parisienne, Anne-Claire Le Jeune. Pareil à l'échelon supérieur. Bref, tout le monde a détourné le regard, c'était l'omerta…»

«Les critères de recrutement des jeunes femmes, la façon de les affecter aux différents plateaux de la société selon leur morphologie, leur taille, leur poids ne devaient rien au hasard. Par exemple, tout le monde savait que le patron aimait les petites, avec des visages enfantins.

Aïda Guellaa, avocate de plusieurs employées du centre d'appels marocain de Vilavi et présidente de l'Association marocaine des droits des victimes (AMDV).

Un autre responsable de Vilavi est en cause : l'ancien directeur général, le Franco-Tunisien Amir M. qu'Imane[2] accuse de viol. Elle a 27 ans quand elle est embauchée chez Assu 2000 en qualité d'attachée commerciale. D'après sa plainte déposée à Paris, que Capital a pu consulter, l'homme, d'emblée, la serre de près, lui répète qu'elle est «belle et attirante», fixe éhontément sa poitrine. Elle a beau se dérober, Amir M. se montre de plus en plus insistant, lui demande des photos d'elle nue, lui fait miroiter des cadeaux. Sa complice, la responsable d'équipe Loubna H., qualifiée par ses collègues de «rabatteuse» au service des dirigeants de Vilavi, fait pression sur la jeune femme qui sombre dans la dépression. Si elle ne cède pas, lui fait-on savoir, elle pourrait bien perdre cet emploi dont elle a tant besoin… Imane craque. Elle affirme avoir été violée à quatre reprises à l'hôtel Hilton Garden Inn de Tanger, endurant gifles, crachats et insultes.

Après la mise en examen de Jacques Bouthier, Loubna H. propose à Imane, qui enregistre le rendez-vous, la somme de 10 000 dirhams (environ 950 euros) pour prix de son silence. «Le Maroc n'a toujours pas délivré un visa à ma cliente afin qu'elle puisse venir en France et y être entendue par la police», regrette Anne-Claire Le Jeune. Amir M., lui, a quitté précipitamment le royaume chérifien pour la France. Son avocat, Frank Berthon, affirme n'avoir «aucune info, aucune nouvelle» de la plainte déposée par Imane à Paris le 10 octobre 2023.

> **Mais peut-être as-tu une amie ou cousine aussi jolie que toi, libre et coquine, à me présenter… Si tu me trouves une jolie copine, je te ferai un beau cadeau.**
>
> SMS envoyé à une salariée marocaine de la succursale de Tanger.

De quatre à dix ans de prison ferme. Alors que l'enquête touche à sa fin en France, la justice du Maroc est déjà passée. En juillet dernier, sept anciens collaborateurs du groupe Vilavi, cinq Marocains, dont Loubna H. et une autre femme, et deux Français, ont été condamnés pour «traite d'êtres humains» et «non-dénonciation de crimes tentés ou consommés». Les juges de Tanger ont eu la main lourde : dix ans de prison ferme pour Loubna H. ; quatre ans de détention pour ses coaccusés. Un huitième mis en cause, l'un des responsables français de la succursale marocaine, est mort accidentellement au début de 2023. Le parquet et la partie civile ont fait appel du jugement.

Vilavi, racheté en 2023 par le groupe d'investissements HLD Europe, a annoncé urbi et orbi «la conduite d'un audit complet du climat social au sein des équipes et du management basés à Tanger», confié au cabinet de conseil Mazars. Promis, «la nouvelle direction générale prendra toutes les décisions collectives et individuelles qui s'imposeront, selon les conclusions livrées par cet audit indépendant». Sollicitée par Capital pour connaître les résultats, la direction de l'entreprise, à laquelle l'animateur Denis Brogniart a longtemps prêté sa voix et son image, ne nous a pas répondu. Même silence radio du côté des avocats de Jacques Bouthier, maîtres Laure Heinich et Emmanuel Daoud. Quant à l'intéressé, après dix mois de détention provisoire, il a recouvré la liberté en mars 2023, sous contrôle judiciaire et moyennant une caution de 500 000 euros. Pour raisons médicales.

Anne Vidalie

(1) Dans ce cas, il s'agit d'abuser de son autorité pour soumettre quelqu'un et l'exploiter sexuellement.
(2) Prénoms d'emprunt.

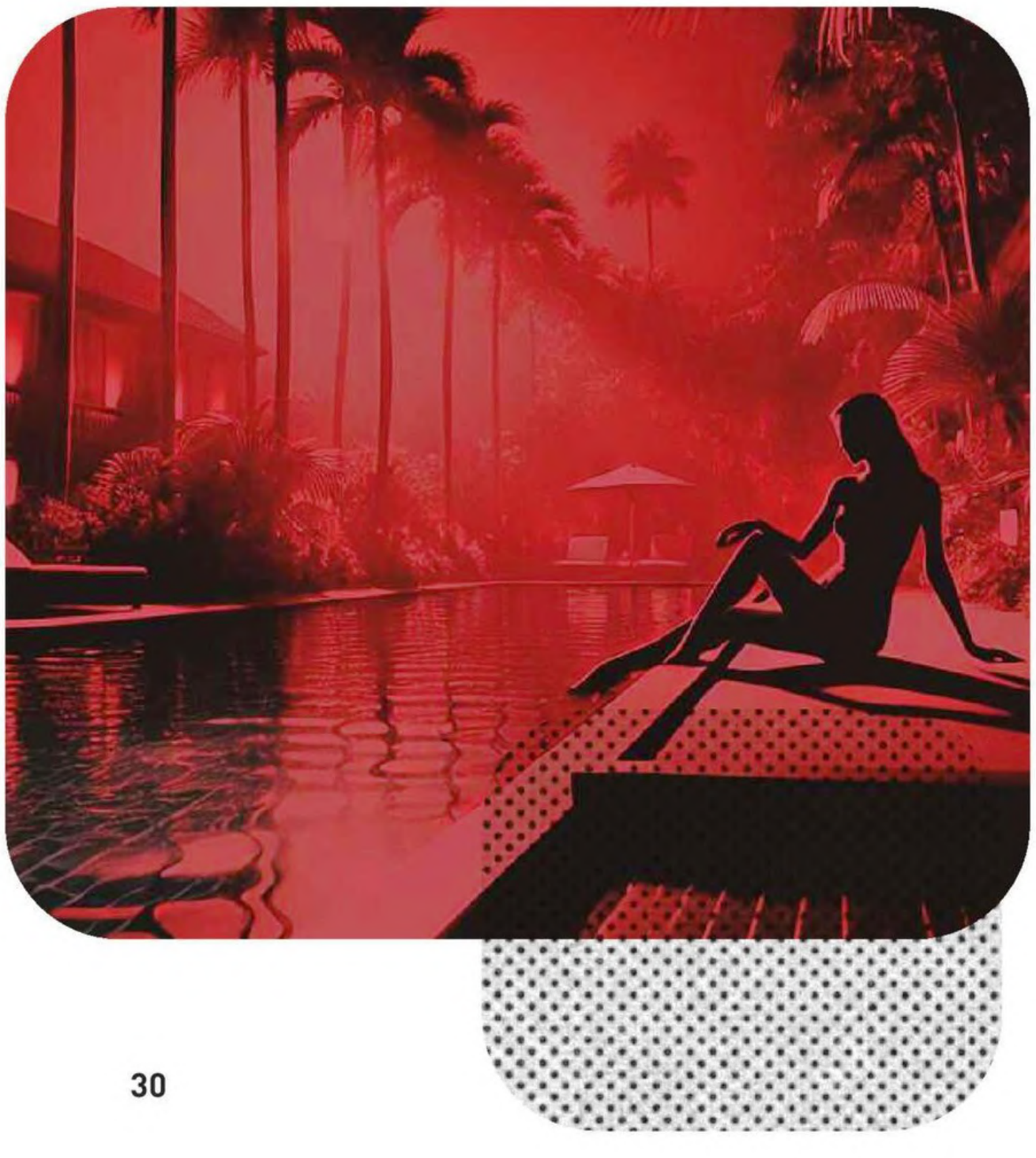


ILLUSTRATION CAPITAL GÉNÉRÉE À L'AIDE DE L'IA

ça M'INTÉRESSE Histoire

EXPLORER **LE PASSÉ**
POUR COMPRENDRE **LE PRÉSENT**



Toute la presse est sur prismaSHOP.fr

Actuellement chez votre marchand de journaux

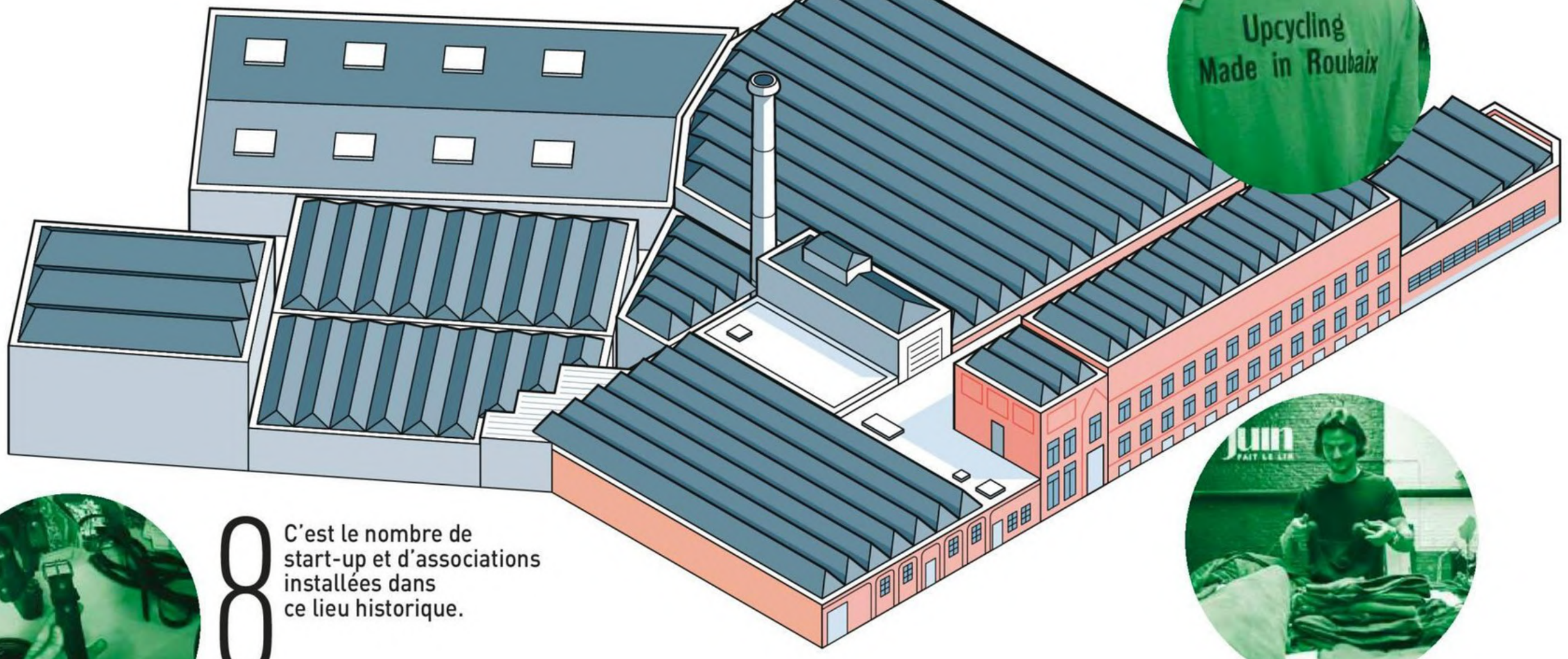
11 000 m²

Ce vaste espace a été racheté par la mairie de Roubaix, ville pilote en matière d'économie circulaire en Europe.

1840

Cette année-là, le site accueille la première usine de tissage et de filature de laine de Roubaix, propriété de la famille Ternynck.







8

C'est le nombre de start-up et d'associations installées dans ce lieu historique.



À ROUBAIX, LA RENAISSANCE D'UNE ANCIENNE USINE TEXTILE

Le tiers-lieu Tissel abrite des start-up qui s'engagent à produire localement et de manière vertueuse pour l'environnement.

L'adresse – 17, rue du Nouveau-Monde – sonne comme une promesse, mais à Roubaix, dans le département du Nord, elle prend des allures de défi. Les heures de gloire et de prospérité de cette terre du textile appartiennent en effet au passé. Pourtant, c'est bien là, dans ce centre-ville marqué par la désindustrialisation, à deux pas de l'ancienne usine Phildar et du siège de La Redoute, que le tiers-lieu Tissel a ouvert ses portes en janvier 2023. Derrière les murs de brique rouge, un vaste espace de 11 000 mètres carrés racheté par la mairie accueille un collectif d'entreprises autour de l'économie circulaire. Huit structures et 65 employés y sont installés. L'objectif ? Produire en réutilisant de vieux matériaux ou des matières naturelles et en évitant au maximum d'engendrer des déchets. Vertueusement, donc.

La start-up La Vie est Belt, spécialiste des accessoires depuis 2017, a rejoint Tissel pour fabriquer son best-seller, des ceintures à base de vieux pneus de vélos. Elle recycle aussi les cordes d'escalade et les draps pour en faire des caleçons et des tee-shirts. «Nous avons même produit des porte-clés à partir de ballons de basket usagés pour les Jeux olympiques de Paris 2024», précise Hubert Motte, son fondateur. Ici, sa petite entreprise a aussi trouvé des synergies avec son voisin Recycle-moi, une association de réemploi des bicyclettes qui fait travailler des personnes en réinsertion. La structure a

sauvé 2 000 cycles de la décharge cette année. Et elle n'est pas venue uniquement pour le loyer réduit. «On échange avec les autres, on déjeune ensemble et on puise de l'énergie collective. Ça nous porte», s'enthousiasme Antoine Garandeau, cofondateur.

Réemploi et formation. Un peu plus loin s'entassent les dalles, sanitaires, luminaires, carrelages et poignées de porte du Parpaing, le magasin de matériaux de seconde main lancé par l'association d'architecture Zerm. Avec une difficulté : les constructeurs hésitent à utiliser des éléments de réemploi en raison de leur responsabilité en cas de défaut ou d'accident. Mais les pratiques évoluent tout doucement. La preuve, le BTP CFA des Hauts-de-France, qui forme les apprentis aux métiers des bâtiments et des travaux publics, a ouvert lui aussi une antenne à Tissel pour que les futurs professionnels se familiarisent avec ces matériaux recyclés. Et, bien entendu, Le Parpaing et le BTP CFA ont entamé une collaboration.



D'un atelier à l'autre, on remarque des rectangles sombres à intervalles réguliers sur le sol. «Ce sont les machines à tisser d'autrefois qui ont laissé ces traces», nous explique Dimitri Broders, directeur de projets du tiers-lieu. Car le site est chargé d'histoire. Il a accueilli dès 1820 la première machine à tisser à vapeur, puis, en 1840, la première usine de tissage et de filature de laine de Roubaix dont la haute cheminée domine toujours les toits. Il y a peu, il abritait encore la marque de chaussettes Tissel qui lui a légué son nom.

De nouveaux occupants reprennent le flambeau. C'est le cas de la start-up de tricot durable Les Trois Tricoteurs, fondée en 2019 par trois ingénieurs textile, Sacha Motta, Alexandre Bianchi et Victor Legrain. Elle écoule sans problème ses bonnets, pulls et chaussettes colorés en coton bio et laine mérinos fabriqués à la demande. Tant et si bien qu'après l'ouverture d'un atelier-bar il y a quatre ans, il a fallu augmenter les capacités de production pour faire face à l'afflux de commandes émanant de clients comme Promod, Damart ou Cyrillus.

Avec 1 million d'euros de chiffres d'affaires, 17 emplois et une rentabilité atteinte en un temps record, la jeune pousse fait figure de modèle pour Juin fait le lin, l'entreprise lancée au mois de septembre dernier par Augustin Deridder, lui aussi jeune ingénieur textile. Epaté par les propriétés du lin et révolté que la majeure partie de la production française parte en Asie pour y être transformée, il entend valoriser localement cette matière première. Et rêve de se faire une place sur le marché des articles de sport avec son lin tricoté 100% made in France.

Relocalisation. Certes, ces initiatives ne remplaceront pas les dizaines de milliers de postes supprimés dans le secteur depuis les années 1970. Mais elles prouvent qu'il est possible de relocaliser une partie de la production textile à Roubaix. C'est aussi le signe que la mairie n'a pas promu en vain l'économie circulaire auprès des habitants et des entreprises depuis une dizaine d'années. Ses efforts ont même valu à la ville d'être retenue comme site pilote par la Commission européenne et d'intégrer le réseau de coopération Circular Cities and Regions Initiative en 2022. Avec un accompagnement et des aides à la clé. A Roubaix, le nouveau monde ne se contente peut-être pas d'être une adresse, finalement.

Amélie Charnay

COUP DE CŒUR



Julie Chapon, fondatrice de Yuka.

Yuka interpelle de nouveau les marques

Yuka, l'application qui scanne les produits de la grande distribution et vérifie leur composition, continue de jouer son rôle de poil à gratter. Elle vient de lancer une nouvelle fonctionnalité permettant d'interpeller les marques dont les produits alimentaires contiennent **des additifs à éviter – édulcorants, phosphates ou encore nitrites.** Une icône en forme de main levée permet de poster un message apostrophant la marque sur le réseau social X. Ou de lui envoyer un mail prérédigé. «J'ai scanné l'un de vos produits sur Yuka, il contient un additif évalué à risque. Je vous demande de le supprimer afin de protéger la santé des consommateurs», disent en substance les textes. Seules 15 000 références sur 3 millions analysées par Yuka sont concernées pour le moment, mais la fonctionnalité devrait bientôt s'étendre à plus de produits. **A.C.**

ILLUSTRATION ANTOINE LEVESQUE POUR CAPITAL, PHOTOPQR/VOIX DU NORD/MAXPPP, ANAÏS GADEAU/ VILLE DE ROUBAIX, SP

LE PORTRAIT

Avec son organisation philanthropique Breakthrough Energy, lancée il y a neuf ans, le milliardaire finance des technologies de rupture qui pourraient jouer un rôle majeur dans la lutte contre le changement climatique. Faut-il s'en réjouir ou s'en inquiéter ?

Bill Gates sauveur du climat... Vraiment ?



DENIS ALLARD/REA



A

Accolades et effusions. Ce soir du 12 décembre 2015, les négociations de la COP 21 s'achèvent sur un succès historique : les 194 parties (193 pays et l'Union européenne) réunies pour cette conférence internationale dédiée au climat s'engagent à limiter le réchauffement à moins de 2 degrés par rapport au niveau préindustriel. Un moment fort qui a éclipsé tout le reste, même l'entrée en jeu, quelques jours plus tôt, du fondateur de Microsoft, Bill Gates, dans la lutte contre le changement climatique.

Le 30 novembre, il a connu son heure de gloire en montant sur scène aux côtés des présidents François Hollande et Barack Obama et du Premier ministre indien Narendra Modi. Les quatre hommes ont annoncé de concert le lancement de Mission Innovation, un collectif de 20 pays créé pour doubler les budgets de la recherche et du développement des énergies décarbonées. Son pendant privé, c'est l'organisation philanthropique de Bill Gates, Breakthrough Energy, financée par des patrons stars comme Jeff Bezos (Amazon), Jack Ma (Alibaba) ou Xavier Niel (Iliad Group).

Ce jour-là, posant pour les photographes, Bill Gates a mesuré le poids de son influence. Mais peut-être pas la singularité de sa présence, seul entrepreneur

LE PORTRAIT

Bill Gates



privé parmi tous ces chefs d'Etat. Neuf ans plus tard, Mission Innovation embarque désormais 24 pays. Breakthrough Energy emploie 123 collaborateurs et a injecté 3,5 milliards de dollars dans plus de 110 start-up. Si Bill Gates n'en est pas le dirigeant exécutif, il reste omniprésent dans son fonctionnement, surtout quand il s'agit de murmurer à l'oreille des puissants. Un ascendant qui interroge.

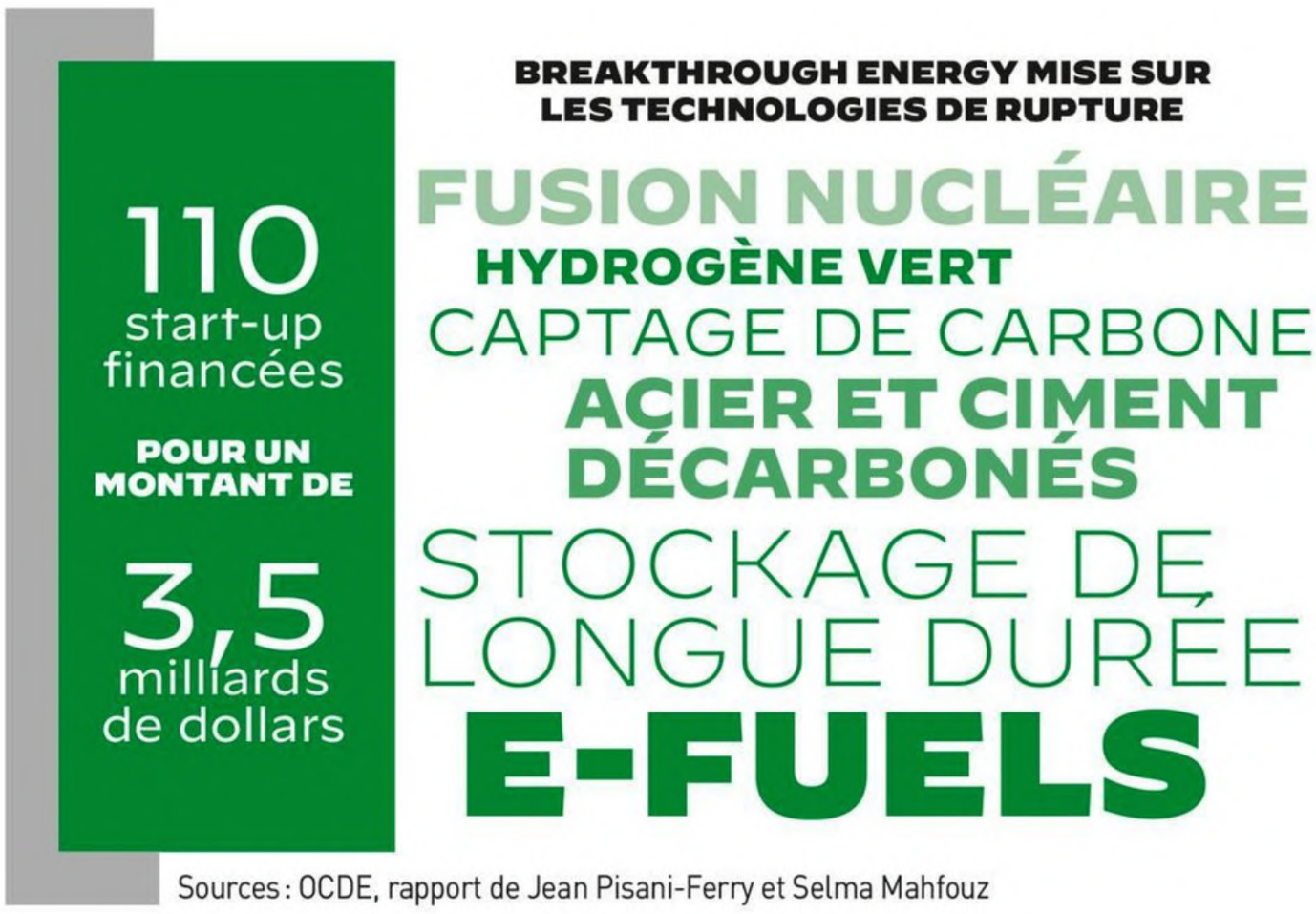
Aura médiatique. Revenons à 2015. Officiellement, Mission Innovation a été le fruit de la diplomatie franco-américaine. Officieusement, c'est Bill Gates qui en a été le principal artisan avec Paris. Il ne s'en cache d'ailleurs pas dans son livre «Climat. Comment éviter un désastre», paru en 2021 et resté cinq semaines dans le top 5 des best-sellers de non-fiction du «New York Times». «Quelques mois avant l'événement, j'ai rencontré François Hollande (..), écrit-il. Il tenait à inviter des investisseurs privés, et quant à moi, je souhaitais que l'innovation soit inscrite à l'ordre du jour. Nous en avons donc profité l'un comme l'autre.» Laurent Fabius, aujourd'hui président du Conseil constitutionnel, et alors président des négociations, se souvient bien des préparatifs. «Quand nous avons commencé à organiser la COP, nous étions déterminés à mettre les entreprises dans le coup, pour faire venir de l'argent privé en plus de l'argent public, témoigne-t-il. C'est dans ce cadre que nous avons rencontré Bill Gates plusieurs fois, avant et après.» L'implication de l'homme d'affaires à ce niveau de discussions a de quoi étonner. D'autant plus que cet amateur de jets privés et de fast-food ne s'était pas distingué jusque-là par une fibre particulièrement écolo.

Cofondateur de Microsoft avec Paul Allen en 1975, il est entré dans la légende en dominant le marché des PC et en démocratisant l'informatique grand public avec ses logiciels. Grâce à eux, il est même devenu l'homme le plus riche du monde. Ce n'est plus le cas aujourd'hui, mais son patrimoine s'élève encore à 107 milliards de dollars, d'après le magazine «Forbes». Il faut dire que, depuis les années 2000, il s'est progressivement désengagé de Microsoft et délesté d'une partie de son argent dans des œuvres philanthropiques, notamment sa Fondation Bill & Melinda Gates, très active en matière de santé, d'éducation et de lutte contre la pauvreté. Dans les années 2000, lors de ses déplacements en Afrique subsaharienne, il a découvert des populations entières privées d'électricité. Il s'est alors pris de passion pour les questions énergétiques et a créé en 2006 l'entreprise de réacteurs nucléaires TerraPower. Il en est venu tout naturellement à s'intéresser au climat. En bon geek, il a dévoré quantité d'études scientifiques et rencontré des experts comme Ken Caldeira, un spécialiste de l'atmosphère qui continue de le conseiller aujourd'hui. Cela l'a mené à financer des études de géo-ingénierie assez controversées, notamment sur la gestion du rayonnement solaire. Et, pour finir, il a donc créé son organisation dédiée au climat, à 60 ans bien sonnés.

Bill Gates a pris quelques rides, mais il a conservé son petit pull marine et son allure d'adolescent dégingandé. Les chevaux en bataille et les yeux écarquillés derrière ses grosses lunettes, il n'a rien perdu non plus de sa vivacité intellectuelle. Ce qui en fait un interlocuteur prisé des COP et du Forum économique mondial de Davos. Les grands de la planète sont toujours prompts à le recevoir. Bruno Le Maire, ministre français de l'Economie durant plus de sept ans, l'a sollicité à plusieurs reprises, notamment lors des Rendez-vous de Bercy de décembre 2023. «Je le connais bien et l'apprécie beaucoup. Nous nous voyons deux à trois fois par an depuis quinze ans, nous confie l'ancien numéro 2 du

L'argent public ne peut suffire à financer la transition climatique

PHOTOS : DENIS ALLARD/REA, BOWEN/ GULFSTREAM AEROSPACE CORPORATION



Sources : OCDE, rapport de Jean Pisani-Ferry et Selma Mahfouz



gouvernement. C'est quelqu'un qui a une approche scientifique des choses, pas du tout politique. Cela permet d'avoir un regard différent. Et comme c'est une figure très connue et respectée, sa voix porte énormément.»

En faisant ami-ami avec Bill Gates, chefs d'Etat et ministres ne cherchent pas seulement à bénéficier de son aura médiatique, ils essaient aussi d'en faire profiter leur pays. C'était bien l'idée d'Emmanuel Macron lorsqu'il a accueilli le One Planet Summit à Paris en 2017. L'événement avait pour objectif de mobiliser des financements afin de soutenir la transition écologique. Et il a fait le plein de patrons emblématiques prêts à dégainer leur chéquier, au premier rang desquels l'homme d'affaires américain Michael Bloomberg, Richard Branson, le fondateur du groupe Virgin, et… Bill Gates. Une démarche justifiée par les besoins financiers de la transition climatique. L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) estime qu'il faudrait investir 5 000 milliards de dollars chaque année dans le monde d'ici 2030. Concernant la France, le rapport de Jean Pisani-Ferry et Selma Mahfouz table, lui, sur 66 milliards d'euros nets par an. «C'est hors de portée pour les finances publiques, même en renonçant à un certain nombre de dépenses. Nous avons besoin des entreprises privées», martèle Bruno Le Maire. «Tous les capitaux en faveur de la transition écologique sont bons à prendre, tant que les décisions sont éclairées, renchérit Isabelle Albertalli, directrice climat de la banque publique d'investissement Bpifrance, qui a injecté 2,8 milliards d'euros dans les greentechs en 2023. Plus on aura d'acteurs privés prêts à prendre ce risque, plus on entraînera le reste des capitaux privés et plus on aura de chances que ces technologies atteignent la taille nécessaire.» Breakthrough Energy est d'ailleurs prêt à miser de grosses sommes : son fonds de capital-risque est parti pour réaliser cette année une troisième levée de fonds de 1 milliard de dollars, soit la plus importante du secteur aux Etats-Unis en 2024.

Si les montants manipulés par l'organisation de Bill Gates sont importants, c'est parce que son positionnement est particulier. Elle a été la première à se spécialiser dans les innovations de rupture et à vouloir développer des technologies qui n'existent pas encore pour réduire les émissions de gaz à effet de serre. Avec cette règle d'or : sélectionner des projets capables de les faire baisser d'au moins 0,5 gigatonne par an, soit environ 1% du total mondial. Ce sont les promesses que portent le stockage d'énergie longue durée, les carburants d'aviation durables, la fusion nucléaire, l'hydrogène vert, la capture du dioxyde de carbone dans l'air et la décarbonation des plastiques, des engrais et des matériaux de construction. Des projets particulièrement difficiles à financer en raison de leur long retour sur investissement et de l'importance des capitaux requis. Breakthrough Energy a investi, par exemple, 22,5 millions d'euros dans l'entreprise irlandaise Ecocem, le leader européen du ciment bas carbone qui dispose de deux sites en France. Certifiée par l'Europe en début d'année, sa technologie va être commercialisée à grande échelle dès 2026. Autre exemple, celui de la start-up franco-britannique Dioxycle, développée par les chercheurs Sarah Lamaison et David Wakerley. Les deux scientifiques entendent recycler les émissions carbone des industriels pour les transformer en produits chimiques, de l'éthylène en l'occurrence, dont la production actuelle, à partir d'énergies fossiles, émet 800 millions de tonnes de CO_2. Le soutien de Bill Gates leur a permis de mettre au point une preuve de concept (ou démonstration de faisabilité), puis de passer maintenant au prototype industriel.

Solutions expérimentales. Ces initiatives soulèvent cependant une question : influencent-elles les politiques climatiques mondiales ? «Oui, Gates a eu un impact significatif en faisant comprendre aux décideurs que la technologie serait la clé pour résoudre le problème climatique», se réjouit David G. Victor, professeur d'innovation et de politique publique à l'université de Californie à San Diego et ancien auteur des rapports du Giec (Groupe d'experts intergouvernemental

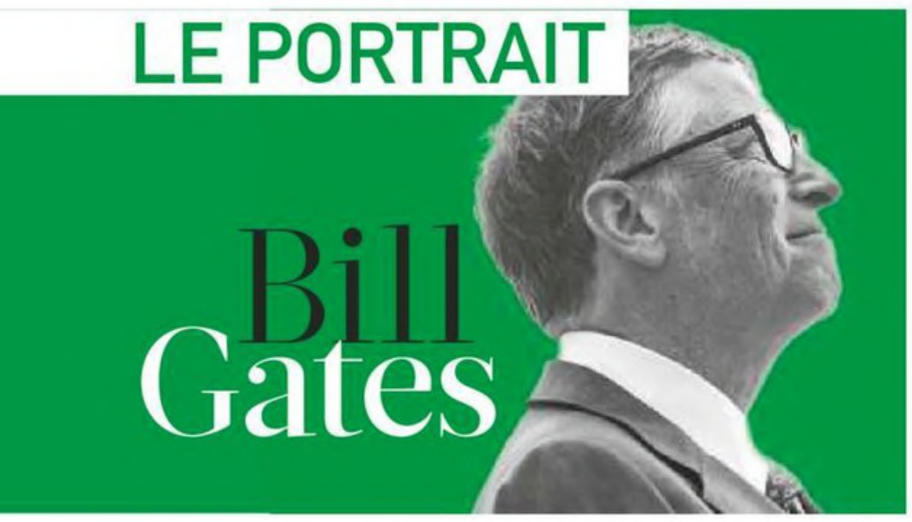
Son bilan carbone a du plomb dans l'aile

Bill Gates ne s'en cache pas : il voyage en jet privé. Il possède même une flotte luxueuse de plusieurs modèles Gulfstream et Bombardier Challenger pour sillonner la planète. Le milliardaire est souvent interpellé à ce sujet, l'empreinte carbone élevée de ses appareils apparaissant en contradiction avec son combat pour le climat. Un compte Twitter suivait même tous ses trajets il y a encore deux ans. Il a été supprimé par la plateforme lorsqu'elle a été rachetée par Elon Musk, dont l'avion faisait également l'objet d'un tracking. Pour sa défense, Bill Gates affirme n'utiliser que des biocarburants, plus chers, pour se déplacer. Il achète aussi des crédits carbone et estime compenser une partie de ses émissions en investissant dans des start-up qui capturent directement le CO_2 dans l'atmosphère.

5 000 MILLIARDS
DE DOLLARS
devraient être investis chaque année dans le monde d'ici 2030 pour financer la transition climatique



66 MILLIARDS
D'EUROS
nets par an sont nécessaires pour financer la transition climatique en France



sur l'évolution du climat). Cet enthousiasme, l'ONG Reclaim Finance ne le partage pas. «Nous pensons qu'il vaut mieux se focaliser sur des technologies matures et compétitives comme les énergies renouvelables, les batteries et la densification des réseaux électriques, assure Rémi Hermant, analyste des politiques et des institutions financières de Reclaim Finance, qui œuvre pour la justice climatique et sociale. L'hydrogène vert ou la capture de carbone restent de l'ordre du concept et ne seront pas prêts à temps pour nous permettre de baisser suffisamment nos émissions d'ici 2030.» Du côté de Breakthrough Energy, on nuance. «Oui, nous avons besoin de solutions immédiates avec des technologies matures, mais cela n'empêche pas d'investir dans des technologies de rupture déterminantes pour atteindre les objectifs de neutralité carbone d'ici 2050 ou compenser les émissions résiduelles, fait observer Julia Reinaud, directrice principale de Breakthrough Energy Europe. Il ne s'agit pas de choisir entre les deux, c'est une question d'équilibre.» Le débat n'est pas clos, mais les derniers rapports des auteurs du Giec vont plutôt dans le sens de Breakthrough Energy.

Manque de transparence. Ces choix technologiques, l'organisation les défend au sein de deux autres programmes : un système de bourses, Fellows, destiné à aider les chercheurs à sortir de leur laboratoire, et Catalyst, qui intervient dans la phase de déploiement industriel des entreprises. Ce dernier fonctionne avec des partenariats public-privé alimentés pour moitié par des dons d'entreprises et pour l'autre par les finances publiques. Ainsi, en 2019, c'est sur ce modèle qu'est signé un premier accord avec la Commission européenne et la Banque européenne d'investissement (BEI) pour créer un fonds doté de 100 millions d'euros. Une autre alliance conclue en 2021 prévoit de mobiliser 840 millions d'euros d'ici 2027. Bill Gates a aussi signé des contrats publics-privés avec le Royaume-Uni, à hauteur de 480 millions d'euros, et avec le département américain de l'Energie pour engager 1,5 milliard de dollars dans l'innovation climatique. Dans des domaines cette fois plus ciblés : hydrogène vert, stockage d'énergie, carburants d'aviation durables et captage direct du carbone dans l'atmosphère. Or ces enjeux intéressent en premier lieu les entreprises mettant au pot de ces projets, parmi lesquelles American Airlines, Microsoft – dont Bill Gates conserve encore 1% du capital –, la banque HSBC ou le leader mondial de la gestion d'actifs BlackRock. Pour le politiste Edouard Morena, qui a analysé l'influence des ultrariches sur les politiques climatiques dans son livre «Fin du monde et petits

Bill, le chouchou des puissants de ce monde


1



2

1. Bill Gates et le prince William lors du Breakthrough Energy Summit organisé au mois de juin dernier à Londres.
2. Aux côtés des présidents Barack Obama et François Hollande lors de la COP 21 de Paris en 2015.
3. En 2005, le fondateur de Microsoft est fait chevalier honoraire par la reine d'Angleterre.


3

PHOTOS : DENIS ALLARD/REA, CHRIS JACKSON/ WPA POOL/ SHUTTERSTOCK/ SIPA, PIERRE MOREL/DIVERGENCE, ANWAR HUSSEIN COLLECTION/ROTA/WIREIMAGE/ GETTY IMAGE, BERND VON JUTRCZENKA/ZUMA PRESS/, IAN LANGSDON/ EPA/MAXPPP

fours» (La Découverte), ces partenariats public-privé posent question : «Ces fondations touchent des milliards en crédits d'impôts et aides en tout genre. Vu qu'il s'agit d'utiliser des financements publics, cela nous donne le droit, en tant que contribuables, d'en interroger les résultats. Est-ce efficace ?»

Difficile de mesurer l'impact de Breakthrough Energy. D'abord parce qu'il est trop tôt pour évaluer les projets en cours, mais aussi parce que cette organisation ombrelle abrite différentes entités philanthropiques toutes structurées juridiquement en LLC (Limited Liability Company), des sociétés à responsabilité limitée. Contrairement à des fondations philanthropiques américaines classiques comme celle de la famille Rockefeller, une «LLC philanthropique» n'est soumise à aucune obligation annuelle de distribution de fonds à des causes caritatives ou restriction concernant les conflits d'intérêts. Elle n'est pas non plus tenue de fournir la liste publique des subventions accordées. Un donateur américain peut ainsi très bien aider une entreprise qui lui profite directement. «Ces structures accordent encore plus de pouvoir aux donateurs qui n'ont plus de compte à rendre. Cela renforce leur poids économique, alors qu'ils n'ont pas de légitimité démocratique, relève Anne Monier, chercheuse à la Chaire philanthropie de l'Essec. Or, de cette manière, ils prennent parfois des décisions qui peuvent concerner des milliers voire des millions de personnes.» Le tout manquant singulièrement de transparence.

Des équipes de lobbying à Bruxelles et à Washington

Pour décrocher ces partenariats public-privé, Breakthrough Energy fait du lobbying. L'organisation tente également d'influer sur les réglementations visant, par exemple, à soutenir le développement du nucléaire. A Washington, son équipe «politique et plaidoyer» ne compte pas moins de 20 personnes et a dépensé 2,27 millions de dollars en 2023 en frais de lobbying. En Europe, son antenne dispose de bureaux au cœur de Bruxelles, avec une dizaine de personnes. «Rien que l'année dernière, ils ont obtenu plus de 18 rendez-vous. C'est beaucoup et ils voient à chaque fois de vrais décideurs de haut rang», relève Pascoe Sabido, chercheur et porte-parole de l'ONG Corporate Europe Observatory. Des

4. En discussion avec la chancelière allemande Angela Merkel en 2018, à Berlin, lors du Sommet mondial pour la santé.
5. Avec Emmanuel Macron en 2018 à l'Elysée.





H2O Asset Management

En savoir plus sur l'offre

h2o.is.kroll.com

Vous êtes porteur de parts de fonds cantonnés ?

H2O AM vous offre une solution de sortie définitive des fonds cantonnés (SP).

Rapprochez-vous de votre conseiller.

H2O Adagio SP / H2O Allegro SP / H2O Moderato SP / H2O MultiBonds SP / H2O MultiEquities SP / H2O MultiStrategies SP / H2O Vivace SP.

H2O AM LLP est autorisée et réglementée par la Financial Conduct Authority (FCA) au Royaume-Uni sous le numéro de référence 529105, Numéro d'entreprise : OC 356207

LE PORTRAIT

Bill Gates



DENIS ALLARD/REA

rencontres ont ainsi eu lieu avec l'ancien vice-président de la Commission européenne Maros Sefcovic, mais aussi avec le cabinet de l'ex-commissaire au Marché intérieur Thierry Breton ou celui de l'ancien vice-président chargé du Pacte vert, Frans Timmermans. Ces dernières années, Bill Gates a même pu s'entretenir à plusieurs reprises directement avec la présidente de la Commission européenne, Ursula von der Leyen.

Réponse à tout. Ces liens forts tissés entre élites politiques et économiques reflètent une tendance que Jesse Goldstein, professeur de sociologie à l'université du Commonwealth de Virginie, observe avec inquiétude. «Les milliardaires comme Bill Gates ou Elon Musk nous disent : "Ne vous inquiétez pas, j'ai lu des livres, je m'en charge, je connais les réponses pour vous", s'agace-t-il. Mais s'ils ont du pouvoir et qu'on les écoute, c'est plus pour les milliards dans leurs poches que pour leur intelligence.» La série documentaire de Netflix «What's Next ?», sortie en septembre, paraît à cet égard emblématique. Bill Gates y explore les enjeux du futur en rencontrant des experts, des politiciens ou des artistes. Avec une belle promotion, au passage, de Breakthrough Energy dans le troisième épisode consacré au climat. Bill Gates semble chaque fois pouvoir répondre à tous les problèmes. Sauf concernant les rumeurs et les théories du complot. Lady Gaga lui lance alors un «Allez, Bill ? !», comme s'il était impossible qu'il n'ait pas toutes les clés. Bill Gates, archétype de la réussite entrepreneuriale à l'américaine, peut-il sauver la planète ? A lui seul, sûrement pas. Mais il peut y contribuer, à condition de s'inscrire dans le cadre de la coopération internationale.

Amélie Charnay

DÉJÀ DEMAIN

> Alice Lhabouz, fondatrice et présidente de la société de gestion de fonds Trecento Asset Management



DAVID DESPAU POUR CAPITAL

LE ROBOT, **UN COMPAGNON DE TRAVAIL** QUI NOUS VEUT DU BIEN

L'histoire des robots industriels est une véritable épopée. Imaginez, dans les années 1960, les ouvriers de General Motors enfermés dans un cycle interminable de tâches répétitives. Des heures à visser les mêmes boulons, à souder les mêmes pièces. Et puis Unimate est arrivé. Le premier robot industriel qui a pris en charge ces besognes monotones et changé la face de la production. Car Unimate n'a pas seulement soulagé les ouvriers, il a ouvert la voie à une nouvelle ère où les machines allaient devenir des compagnons de travail. Les années 1980 ont vu cette révolution prendre une tournure spectaculaire. Avec les nouvelles technologies, les robots n'étaient plus juste des bras mécaniques, ils devenaient des cerveaux, capables de s'adapter aux moindres besoins de la production. Plus de marges d'erreur, plus de temps perdu, juste des gains de productivité. Aujourd'hui, la robotique est entrée dans une nouvelle ère. Prenons les exosquelettes. Ces combinaisons robotiques dignes des films de super-héros permettent aux ouvriers de soulever des charges lourdes sans effort, les laissant ainsi libres de se concentrer sur ce qu'ils font de mieux : réfléchir, créer, superviser. Le marché mondial de la robotique industrielle est d'ailleurs en plein essor, avec un chiffre d'affaires estimé à 8,5 milliards d'euros en 2024. ABB, le leader du secteur, est connu pour ses robots polyvalents et d'une précision quasi chirurgicale. Epson, avec ses robots compacts, excelle dans les petites tâches nécessitant une grande finesse, tandis que Mitsubishi Electric et Kawasaki se concentrent sur la rapidité, l'efficacité et la sécurité des lignes de production.

Un marché estimé à 8,5 milliards d'euros en 2024

La Chine est au centre de cette révolution, mais le Japon, fidèle à son esprit pionnier, n'est pas en reste. En Europe, l'Allemagne a pris un temps d'avance. Une course à l'automatisation que reflète le cours de Bourse des géants du secteur. Après la pandémie, la demande a explosé, de même que les actions d'entreprises : le groupe ABB a ainsi vu le prix des siennes grimper de 35% depuis le début de l'année, Mitsubishi Electric, de 14%, et Kawasaki, de 83% ! Pourquoi ? Parce que ces robots ne sont pas seulement des outils, ils sont la promesse d'une industrie plus résiliente, et mieux préparée pour l'avenir.

Bruno Declairieux

UN PIED-À-TERRE EN MER, ÇA VOUS DIT ?

Vivre sur l'eau en toute autonomie sans devoir obéir aux lois d'un Etat ? C'est le rêve de certains adeptes du libertarisme, un courant de pensée américain bien implanté dans la Silicon Valley. A défaut de proposer une résidence à demeure dans les eaux internationales, les fondateurs d'Ocean Builders, une start-up basée au Panama, parient sur des maisons bateaux associant high-tech et respect de l'environnement. Après plusieurs années de mise au point dans une baie panaméenne, le projet entre dans sa phase de commercialisation, avec l'espoir de trouver une clientèle aussi à l'étranger, en dépit d'évidents obstacles juridiques à prévoir pour les futures installations. Les règles, toujours les règles...

Flotter sans (trop) bouger, ni dériver : un vrai défi
A 2,50 mètres au-dessus du niveau de la mer, ces habitations baptisées SeaPod reposent sur un axe relié à trois tubes remplis d'air, formant un trépied, et dotés de ballasts. Le mouillage de l'ensemble est assuré par trois lourdes ancres. Même si ces maisons, tout en rondeur pour donner moins de prise au vent, sont censées résister aux tempêtes, elles seront évidemment implantées dans des baies protégées.

Pour vous offrir un SeaPod, comptez entre 1,2 et 1,5 million de dollars selon les options ; 300 particuliers ont déjà manifesté leur intérêt. Date de livraison encore inconnue.

Un aménagement pensé pour une vie confortable et autonome
Dessiné par le cabinet d'architecte néerlandais Waterstudio, le logement en fibre de verre offre les avantages d'un bateau (liberté au grand air) sans ses inconvénients (espace exigu et vie rustique) et tout le confort d'un appartement sur 73 mètres carrés (salon, chambre, cuisine et salle de bains). Une domotique pointue permet de commander l'équipement intérieur (éclairage, volets, douche, lit, toit...). Sous l'espace de vie, le local technique accueille les batteries alimentées par panneaux solaires, les réservoirs d'eau et le système de recyclage des eaux usées.

En projet, une version avec une pièce sous l'eau
Outre le modèle flottant tripode avec ses pontons accueillant jet-skis et bateaux, Ocean Builders planche sur une autre version pour eau profonde avec une pièce dotée de hublots, à 11 mètres sous le niveau de la mer. Pour en prouver la viabilité, l'un des cofondateurs de la société s'y est récemment installé avec l'ambition de battre le record mondial de vie en immersion (cent jours).

Le souci de ne pas oublier l'environnement
La partie sous-marine des bungalows est constituée d'acier, sur lequel le passage d'un courant électrique de faible intensité va entraîner le dépôt naturel de carbonate de calcium, très utile à la croissance des coraux. Un nouvel écosystème marin pourra ainsi se développer autour de cette sorte de récif artificiel.

SP

L'ÉCONOMIE EN IMAGES

SPÉCIAL N° 400

A l'imprimerie de Manchecourt, dans le Loiret, ces exemplaires de Capital qui viennent d'être assemblés font un dernier tour de piste, le temps de sécher. Au bout de la ligne, un massicot trilame les attend pour l'ultime découpe.

Une fois n'est pas coutume, nous vous dévoilons nos propres coulisses. Découvrez la mécanique de précision de l'imprimerie d'où sort, chaque mois, votre magazine préféré.

MAURY IMPRIMEUR **POUR CAPITAL, SES ROTATIVES FONT BONNE IMPRESSION**

Dans une atmosphère à la température et à l'hygrométrie contrôlées, près de 15 000 tonnes de papier sont entreposées. Ces bobines appartiennent à 95% aux éditeurs qui les achètent en direct (en Allemagne, dans le cas de Capital), et les font livrer chez Maury. Chacun de ces rouleaux vaut de 1 200 à 3 000 euros.

Pour «rouler» la couverture du magazine, cet opérateur de ligne doit charger le papier à l'entrée de la rotative Heidelberg M600C. Chaque bobine, qui pèse entre 1,2 et 1,5 tonne et se colle à la précédente, permet d'accomplir environ 12 000 tours, et chaque rotation donne naissance à quatre couvertures.

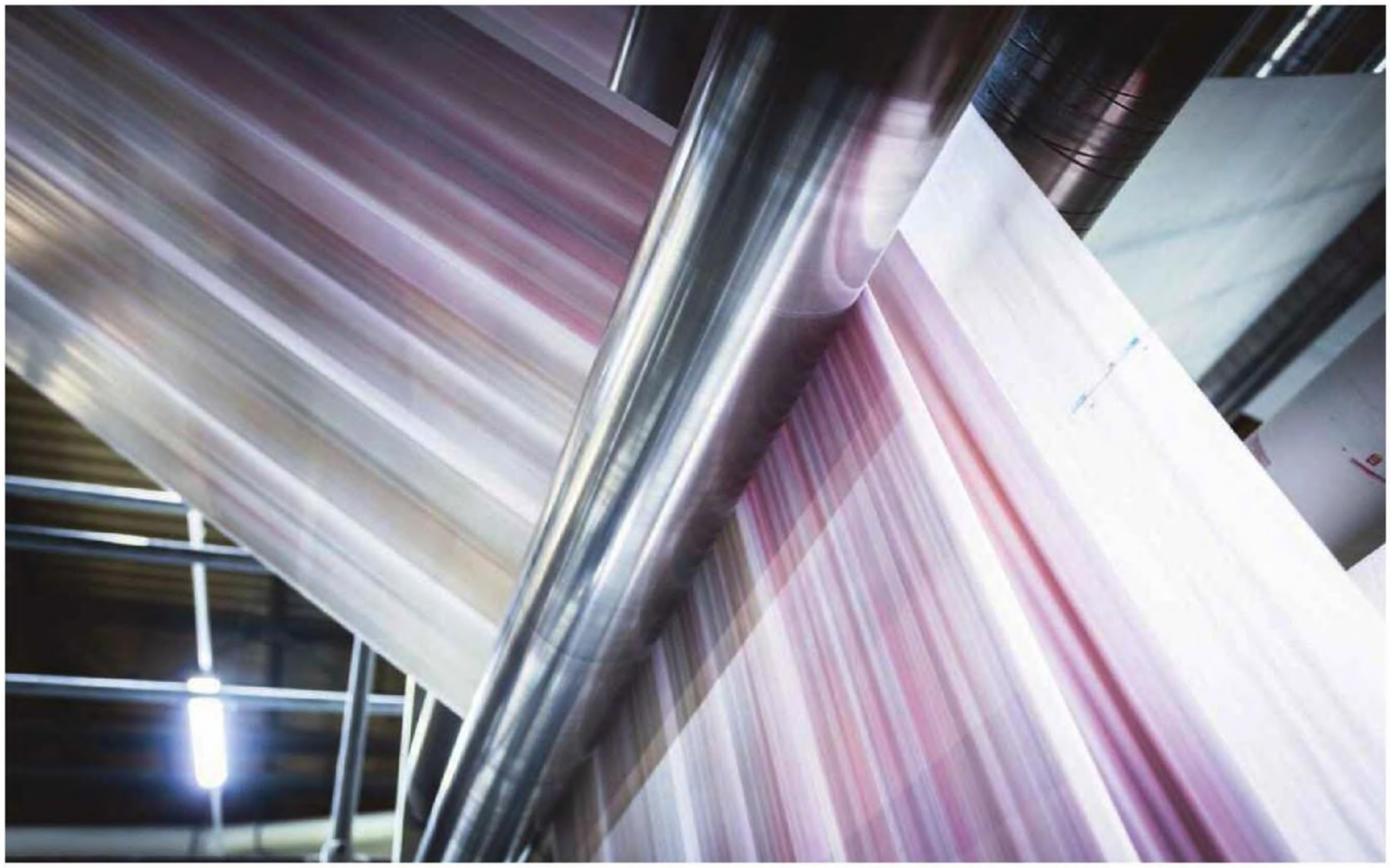




L'impression offset est un procédé photochimique par transfert indirect. Des plaques en aluminium gravées en négatif, comme celle-ci, reçoivent l'encre. Fonctionnant en quadrichromie, la machine se décompose en quatre blocs qui s'enchaînent, un par couleur – cyan, magenta, jaune, noir –, chacun disposant de sa plaque.

L'ÉCONOMIE EN IMAGES

Les pages centrales du magazine ont été imprimées au préalable sur une autre rotative, plus grande et plus rapide. Cette Lithoman III produit 18000 exemplaires par heure. De cylindre en cylindre, le papier poursuit son chemin, le temps de sécher puis de refroidir. Ce n'est qu'après qu'il pourra être plié.





A travers une petite loupe, le compte-fils, l'imprimeur contrôle le «repérage» et vérifie que les quatre couleurs d'impression se superposent correctement. L'alignement entre le papier et les plaques doit être ultraprécis, sans quoi les encres peuvent être décalées les unes par rapport aux autres.

Lors de l'impression de la couverture, les odeurs d'encre et de vernis se mélangent. Au pied des immenses rotatives, l'œil entraîné des imprimeurs reste indispensable pour scruter les défauts d'impression et calibrer les machines.



A l'aide d'un logiciel, l'imprimeur organise les pages sur les plaques, pour qu'elles apparaissent dans le bon ordre. Car, à l'impression, la page 1 ne côtoie pas la page 2 : les pages arrivent par cahiers, ces feuilles à plier plusieurs fois et à assembler avant d'en couper les bords.



Sous une lumière normalisée, l'imprimeur contrôle la conformité des couleurs : le Pantone jaune fluo, «cinquième couleur» que s'offre le journal pour rayonner davantage, paraît plus pâle que sur le nuancier.

300 tonnes de papier imprimées par jour, 5 jours sur 7, chez Maury Imprimeur

18 000 exemplaires par heure, c'est la vitesse d'impression de la machine qui produit les pages de Capital

Ce n'est pas tous les jours qu'on fête ses 400 bougies… ou plutôt ses 400 parutions, comme Capital ce mois-ci. Pour marquer l'événement, nous avons décidé de vous dévoiler les coulisses de la fabrication de votre magazine. Soyons honnête, cela a été l'occasion, pour nous aussi, de les découvrir. Eh oui ! Malgré vingt années de carte de presse, certains membres de la rédaction n'avaient encore jamais mis les pieds dans une imprimerie. Et pourtant : Maury Imprimeur, l'entreprise qui nous a ouvert ses portes, est le premier acteur français du secteur. «Nous sommes l'une des trois plus grandes imprimeries d'Europe», complète Jean-Marc Piquet, le directeur des ventes qui, de fait, travaille quasiment pour toute la presse magazine française. A l'entrée du site de production, dans le Loiret, les présentoirs semblent plus fournis que ceux de bien des kiosquiers : des titres people à ceux d'actualité générale, tout y est.

La presse n'est cependant pas la seule activité de Maury. Romans, livres scolaires et prospectus sortent aussi de ses lignes. Sur les quelque 120 millions d'euros de chiffre d'affaires, la presse magazine pèse 50%, le livre, 25%, et les impressions publicitaires, 25%. Bien que Maury continue de gagner des marchés (l'entreprise a récemment récupéré l'impression de Capital, de «The Good Life» et d'«Ideat»), le papier souffre de la concurrence du numérique. Si les équipes profitent de la bonne santé de l'édition, elles doivent adapter leur outil à la décroissance de la presse et, surtout, à l'effondrement du marché des prospectus, qui représentait 40% de l'activité il y a peu. En moyenne, les volumes de Maury baissent de 5 à 7% par an, depuis dix ans. «Aujourd'hui, on imprime 300 tonnes de papier par jour, cinq jours par semaine, mais j'ai connu une période, au début des années 2000, où c'était 500 tonnes de papier par jour, sept jours sur sept», se souvient notre guide.

Fermeture de site. La première usine que nous visitons, celle de Malesherbes, illustre à elle seule le phénomène. Le site, berceau historique du



Tous les exemplaires de Capital sont fabriqués en moins de trois jours. Une fois empilés sur les palettes, les magazines partiront au routage pour être distribués aux abonnés et aux dépositaires de presse.

groupe, s'apprête en effet à fermer. La plupart des rotatives ont déjà été déplacées à 8 kilomètres de là, vers l'usine de Manchecourt, où toutes les activités seront regroupées au printemps. Pourtant, au milieu des lignes disparues, les effluves d'encre et de vernis continuent d'assaillir les narines des visiteurs. Une vieille machine de marque Bookomatic semble même ne jamais pouvoir s'arrêter, crachant un à un le dernier Ken Follett. Sa voisine, une rotative offset 16 pages, tourne également à plein régime. Ce jeudi matin, c'est la couverture du numéro 399 de Capital qu'elle débite à vive allure.

Placé à l'entrée du circuit de fabrication, l'épais papier est entraîné de cylindre en cylindre, à travers les différents blocs de couleur. Les pages défilent si vite que les mots finissent par se mélanger les uns aux autres, dans une danse presque envoûtante. Mais à la sortie, patatras ! Il manque des couleurs. Il faut stopper le processus pour revoir le calage. «Arrêtez les rotatives !» Cette phrase lancée comme une ritournelle par les journalistes, dès qu'une grosse information tombe, prend ici tout son sens. Pour les opérationnels, «rouler n'est jamais une formalité», comme le signale Benoit Dumesnil, le chef d'atelier. Nombre d'exemplaires partent au recyclage avant que les bons réglages soient trouvés. Et il faut garder l'œil sur l'horloge, notamment du côté des équipes du planning, chargées de jongler avec l'impression de chaque titre, hebdomadaires comme mensuels, dans les délais impartis. Une fois prête, la couverture de Capital rejoindra les pages intérieures du magazine, imprimées la veille sur le site de Manchecourt, où l'ensemble doit encore être assemblé, collé, puis préparé pour l'expédition. Au total, il faut compter trois jours pour que soient confectionnés les 115 000 exemplaires de votre mensuel, qui sont d'ordinaire imprimés.

Construit dans les années 1990, le site de Manchecourt a été plusieurs fois agrandi, jusqu'à atteindre 70 000 mètres carrés. Maury a investi 4,5 millions d'euros pour y accueillir ses activités et les 450 salariés. Plus vaste et plus moderne, il présente un autre visage du groupe. Fini la manutention inutile : les bidons d'encre circulent via un ingénieux réseau de tuyaux, tandis qu'une équipe de robots chargés de remplir les palettes a été déployée. «On bascule dans une autre dimension en matière de productivité», confirme Jean-Marc Piquet. Le fondateur du groupe, Jean-Paul Maury, est aux premières loges pour suivre ce mouvement. Bien qu'il ait confié les rênes de l'entreprise familiale à son neveu, Pierre-Antoine Laporte, depuis quelques mois, le patriarche de 79 ans veille toujours au grain. Le jour de notre visite, il était lui aussi en «calage» dans son nouveau bureau. Aux avant-postes pour voir le dernier numéro de Capital quitter l'usine. Et tous les suivants.

La presse magazine pèse 50% du chiffre d'affaires de Maury

Simon Chodorge et Angélique Vallez.
Reportage photo : Raphael Demaret pour Capital



Ces idées QUE L'ON POURRAIT PIQUER À L'ÉTRANGER

Loi sur l'équité salariale en Nouvelle-Zélande, smartphones offerts aux seniors au Japon, administration 100% numérique en Estonie… En Europe ou ailleurs, les initiatives novatrices se multiplient. Et si on s'en inspirait ?

Oui, les autres ont parfois de bonnes idées. Cette triviale vérité s'applique à nos voisins européens comme aux pays plus lointains, aux petits problèmes comme aux grands, à la vie quotidienne comme aux politiques publiques. L'équation tient en deux évidences.

Primo, nous sommes tous, peu ou prou, confrontés aux mêmes difficultés, incertitudes et menaces, avec nos systèmes de santé, d'éducation et de retraite mal en point, le tout lesté par les inégalités persistantes entre femmes et hommes, le dérèglement climatique, la raréfaction des ressources et la dégradation de notre environnement.

Secundo, face à ces défis, il faut bien reconnaître que certains font nettement mieux que nous. La conclusion s'impose : regardons si de bonnes pratiques ailleurs peuvent être copiées chez nous.

La multiplication des palmarès et des classements internationaux en dit long sur notre besoin de nous mesurer aux autres, mais aussi d'identifier les têtes de classe. Prenez la dernière enquête Timss (Trends in International Mathematics and Science Study), qui porte sur les résultats en maths et en sciences des élèves de niveau CM1 dans 58 pays et de l'équivalent de la classe de quatrième dans 44 Etats. Le bilan français est désastreux par rapport au reste de l'Europe : bonnet d'âne en CM1, avant-dernière place en quatrième. Et les regards de se tourner vers les premiers rangs occupés par l'Angleterre, la Lituanie, la Pologne et la Finlande.

Benchmarking et politique. Dans le monde économique, on appelle cela le «benchmarking». Voilà belle lurette que les entreprises étudient ce que fait la concurrence pour s'améliorer et rivaliser avec les meilleurs. Cette habitude a petit à petit inspiré la planète politique. Les résistances ont longtemps été fortes, sous prétexte que comparaison n'est pas raison ; qu'il n'est pas toujours aisé d'adapter ici les solutions mises en œuvre là-bas ; et que, au fond, le génie français n'a pas besoin de leçons… Désormais, ministres et parlementaires multiplient les voyages d'études pour comprendre, sur place, pourquoi l'herbe est (parfois) plus verte ailleurs. «La comparaison est en vogue et alimente de plus en plus fortement la décision publique», observait dès 2005 Patrick Hassenteufel, professeur de science politique à l'université Paris-Saclay et à Sciences po Saint-Germain-en-Laye. Alors, oui, les expériences étrangères ne sont pas toujours inspirantes et certaines nous offrent des motifs de réconfort. Mais les mesures que nous avons sélectionnées devraient en revanche être étudiées de près par nos gouvernants…

Anne Vidalie

ILLUSTRATION KIM ROSELIER /TALKIE WALKIE AGENCY POUR CAPITAL



ILLUSTRATION KIM ROSELIER/TALKIEWALKIEAGENCY POUR CAPITAL

PARITÉ
LES PAYS NORDIQUES DONNENT L'EXEMPLE

Du congé parental à l'égalité salariale, la France peut mieux faire... surtout si on la compare à la Scandinavie, mais aussi à nombre de nos voisins.

Il n'y a pas de quoi pavoiser ! Dans le rapport du Forum économique mondial sur les inégalités entre les femmes et les hommes publié en juin 2024, la France ne se classe qu'au 22e rang, distancée par le trio de tête Islande-Finlande-Norvège, et derrière l'Allemagne, l'Irlande, l'Espagne, la Belgique, le Royaume-Uni, le Danemark et le Portugal. Une performance très moyenne, donc, à l'échelle de l'Europe, imputable aux piètres résultats de notre pays en matière de participation des femmes au marché du travail et des opportunités économiques qui leur sont offertes. Dans ce domaine, l'Hexagone n'occupe que... la 48e place.

«Alors que l'Europe du Nord s'impose comme un modèle de parité, la France, elle, reste exemplaire en matière de législation, mais accuse du retard dans les pratiques», souligne Juliette Bachschmidt, chargée de recherches à la Fondation Robert Schuman. Le congé paternité ne compte ici que 28 jours quand, depuis quatre ans, les pères espagnols bénéficient de 16 semaines après la naissance de leur enfant, soit autant que leur partenaire. Sur le front du congé parental, mal rémunéré en France, nous sommes battus à plates coutures par les Scandinaves. A l'arrivée d'un bébé, les couples suédois disposent de 480 jours de disponibilité. A eux de décider de quelle manière ils s'organisent, à la seule condition que chacun prenne au moins 90 jours. L'indemnisation atteint 78% du salaire pour 195 journées (avec un plafond de 44 000 euros au total), puis chute à 15 euros quotidiens.

En Norvège, les jeunes parents se partagent 49 semaines : 15 semaines chacun, et 19 semaines supplémentaires à s'attribuer comme ils l'entendent. «Indemnisés par l'Etat à 100% jusqu'à 6 000 euros par mois !», insiste Tristan Champion, Français installé à Oslo, père de trois enfants et auteur du blog Barbapapa. Depuis 2022, la Finlande a largement rattrapé son retard sur ses voisins. Désormais, la période d'allocations parentales s'étire sur 320 jours ouvrables, soit 160 jours pour chaque membre du couple, libre d'en céder 63 à son conjoint.

Sur le sujet épineux de l'égalité salariale, c'est un autre pays nordique qui montre l'exemple. En Islande, depuis 2017, la législation contraint les employeurs à prouver aux autorités, chiffres à l'appui, qu'ils rémunèrent de la même manière les femmes et les hommes, à poste équivalent. La même année, à l'autre bout du monde, la Nouvelle-Zélande a adopté une loi sur l'équité salariale inspirée des dispositions en vigueur au Québec depuis 1996. «Il s'agit d'offrir un salaire égal pour un emploi à valeur égale afin d'éviter que les métiers très féminisés ne soient moins bien payés que des professions à dominante masculine», explique Juliette Bachschmidt. Voilà comment plus de 22 000 aides enseignantes néozélandaises (et leurs homologues masculins) ont profité d'augmentations salariales allant jusqu'à 28%.

Le droit à la flexibilité. Les Britanniques, eux, ont une longueur d'avance dans le domaine de l'organisation du temps de travail. Tous les employés, femmes et hommes, ont le droit de demander davantage de flexibilité à leur patron, et cela, dès leur premier jour dans l'entreprise. Leur requête peut porter sur le nombre d'heures travaillées, leur horaire d'arrivée ou de départ et leur planning hebdomadaire. Les employeurs sont priés de gérer ces demandes «in a reasonable manner» (de manière raisonnable), c'est-à-dire d'en soupeser les avantages et les inconvénients et de proposer, éventuellement, des solutions alternatives. A défaut, le salarié dépité peut traîner son employeur devant la justice.

Sujet 100% féminin celui-là, le congé menstruel est un droit depuis l'après-guerre pour les Indonésiennes et les Japonaises souffrant de règles douloureuses. L'Espagne a imité ces pays pionniers en 2023, en accordant aux femmes un arrêt de travail financé par l'Assurance maladie. Rien de tel pour les Françaises. Une proposition de loi visant à instaurer un congé menstruel a été retoquée en mars dernier par la commission des Affaires sociales de l'Assemblée nationale.

Anne Vidalie

REVENU UNIVERSEL

UNE ARME ANTIPRÉCARITÉ DÉJÀ TESTÉE EN CORÉE DU SUD ET OUTRE-RHIN

Plusieurs pays expérimentent le versement sans condition de quelques centaines d'euros par mois. Résultat : plus de sécurité et plus de liberté.

La sécurité financière pour chacun. Voilà la promesse incarnée par le concept de revenu universel, aussi appelé revenu de base. L'idée titille depuis longtemps économistes et politiques, qui y voient un moyen de lutter contre la précarité et de réduire les inégalités. Un dossier remis sur le haut de la pile aujourd'hui, du fait de la transition climatique et des craintes pour l'emploi suscitées par le développement de l'intelligence artificielle. Selon ses défenseurs, un complément de revenu inconditionnel permettrait d'empêcher des personnes de tomber dans la grande pauvreté, d'encourager les jeunes à se lancer dans la création d'entreprise, ou d'inciter les agriculteurs à mettre en œuvre des pratiques plus vertueuses… Alors que la France, qui n'a jamais lancé de test sur le sujet, est bien en peine de se faire une opinion, d'autres pays s'y sont déjà essayés, au moins à petite échelle. Et si les Suisses ont rejeté l'idée par référendum, certains Etats américains, le pays de Galles, l'Allemagne et la Corée du Sud ont sauté le pas. Sam Altman, le patron d'OpenAI, finance lui-même une étude.

Les plus avancés en la matière restent cependant les Finlandais. Entre 2017 et 2018, 2 000 chômeurs ont reçu une allocation de 560 euros par mois, cumulable avec d'autres revenus s'ils retrouvaient un emploi. Publiés en 2020, les résultats n'ont pas montré de baisse significative du chômage, mais ont conclu à une réelle amélioration du bien-être et de la santé des participants.

En Finlande, le bien-être et la santé se sont réellement améliorés

En Allemagne, l'association Mein Grundeinkommen a mené une expérience similaire de trois ans. Qu'elles aient eu pendant cette période une activité professionnelle ou non, 122 personnes de 25 à 40 ans ont touché 1 200 euros par mois jusqu'en mai 2024, sans aucune contrepartie. Beaucoup ont témoigné de la façon dont elles ont pu voyager, investir dans leur logement, gâter leurs proches, changer de métier et gagner en assurance. Les résultats définitifs sont attendus au printemps 2025. Ils ne seront pas universels, mais à considérer au moins comme une base de travail.

Angélique Vallez

ÉDUCATION

LES ÉLÈVES MODÈLES DE L'EUROPE DU NORD

Plus de souplesse, de fluidité, d'inclusion… Ces solutions pour l'école sont connues. Certains pays, comme la Finlande et l'Estonie, les ont adoptées.

Faut-il être un élève finlandais pour être heureux ? Le système scolaire venu du Nord fait rêver : autonomie encouragée dès l'entrée à l'école, à 7 ans, tronc commun jusqu'à 16 ans, mais enseignement adapté à chacun, pas ou peu de devoirs, programme efficace contre le harcèlement scolaire (basé sur des jeux de rôle et autres cours d'empathie), enseignants détachés auprès des élèves en décrochage… Et ça marche, si l'on en croit les classements internationaux, à commencer par celui de la fameuse enquête Pisa (Programme international pour le suivi des acquis des élèves), menée tous les trois ans par l'OCDE auprès des élèves de 15 ans dans plus de 80 pays. La dernière édition de ce palmarès, rendue publique en décembre 2023, plaçait la Finlande au 17e rang mondial, la France occupant le 23e (à budget égal, soit 5% environ du PIB dans les deux pays).

Pensée critique. Autre spécificité finlandaise, la révolution de l'architecture scolaire, qui décloisonne les salles de classe depuis 2016. Adieu les rangs d'oignons, vive les espaces ouverts et flexibles, avec mobilier modulable, le tout pensé pour coller à la pédagogie mise en œuvre, basée sur la pensée critique, la collaboration entre élèves, le travail de groupe. Les profs aussi sont priés de s'y mettre, dans des classes prévues pour la présence simultanée de deux enseignants : le partage de l'espace inciterait à la mise en commun des ressources et des expériences.

Fluide et collaboratif, ce vent nouveau souffle aussi au Royaume-Uni, en Islande et en Australie. Surprise : le premier pays occidental au classement Pisa est pourtant la discrète Estonie (4e mondial derrière Singapour, le Japon et la Corée du Sud). Enseignant en économie à l'université d'Aix-Marseille, Pierre Bentata a collaboré à l'étude du think tank Molinari sur le rapport coût-efficacité de 30 systèmes éducatifs européens. Selon lui, la réussite du «modèle estonien» résulte de la combinaison de trois facteurs clés : «Les enseignants ne sont pas forcément plus diplômés à leurs débuts, mais ils sont formés tout au long de leur vie professionnelle, avec un système de mentor, un professeur en fin de carrière détaché à l'accompagnement de ses collègues. En outre, évalués et promus en fonction de leurs résultats, les professeurs disposent d'une grande liberté pédagogique. Enfin, les chefs d'établissement ont une large autonomie, notamment dans le recrutement.» Plus valorisé, le métier attire les meilleurs diplômés.

Le niveau des salaires serait un autre facteur clé : les pays les mieux classés sont souvent ceux où les professeurs sont les mieux payés. C'est le cas en Suisse (5e rang Pisa), en Estonie et au Japon, où le gouvernement, confronté à une grave crise des vocations dans les années 1970, a augmenté les salaires, jusqu'à assurer

TRANSPORTS

UN SEUL BILLET POUR TOUTE L'ALLEMAGNE

Au lieu de jongler avec les différentes réductions, nos voisins d'outre-Rhin ont choisi la simplicité : un tarif préférentiel… pour tous. Bien entendu, la formule fait un carton.

Cinquante-huit euros. Pour ce tarif mensuel, les Allemands peuvent emprunter tous les bus, tramways, métros et trains de leur pays, autant qu'ils le désirent – hors lignes à grande vitesse et trajets transfrontaliers, exception faite de quelques destinations situées à proximité des frontières.



aux enseignants les plus hauts revenus de la fonction publique. Le nombre de candidats aux concours a bondi, la qualité des profils aussi.

Etablissements sensibles. Autre chapitre problématique : selon Pisa, la France est l'un des pays de l'OCDE où les élèves issus de milieux défavorisés rencontrent le plus de difficultés scolaires. Confronté à la même problématique, le Royaume-Uni a mis en place le «pupil premium», une enveloppe budgétaire pour les établissements sensibles, qui dépensent les fonds selon leurs besoins spécifiques. Autre innovation outre-Manche, certains établissements londoniens ont le droit de jouer sur la proportion entre «bons» et «mauvais» élèves. La Corée du Sud, elle, a choisi d'augmenter les salaires des profs qui enseignent dans les écoles sensibles pour y attirer les meilleurs CV.

Les classements de type Pisa ou Timss (Trends in International Mathematics and Science Study) ne zooment que sur les résultats académiques, laissant de côté les activités sportives. En Espagne, les écoles s'associent avec des clubs pour pallier le manque d'équipements. Aux Etats-Unis, en Australie et au Mexique, où les campus sont souvent mieux lotis en installations, les cours se terminent assez tôt, en début d'après-midi, ce qui laisse du temps aux élèves. Comme en Allemagne, où ces derniers se plaignent en revanche de matinées trop lourdes. Le revers de la médaille…

Guylaine Dreyfus

ILLUSTRATION KIM ROSELIER/ TALKIEWALKIEAGENCY POUR CAPITAL

Ce «Deutschlandticket» (ou D-Ticket), téléchargeable sur smartphone, est né le 1er mai 2023. Vendu à l'époque 49 euros, il succédait au billet à 9 euros, lancé à l'été 2022 pour mettre les transports en commun à portée de toutes les bourses, à l'heure où les prix des carburants s'envolaient et où l'inflation grignotait le pouvoir d'achat des consommateurs. Et pour réduire, en prime, les émissions de gaz à effet de serre. Mais le succès phénoménal de ce passe (52 millions d'abonnés en trois mois) a coûté cher au budget fédéral : 2,5 milliards d'euros.

Sa nouvelle formule est bien plus onéreuse pour les usagers. Et l'Etat comme les Länder mettent au pot 1,5 milliard d'euros par an afin de compenser le manque à gagner des transporteurs. Plébiscité par ses 13 millions d'utilisateurs, le D-Ticket a survécu au naufrage automnal de la coalition entre les sociaux-démocrates, les libéraux et les Verts au pouvoir à Berlin. Mais sa survie n'est pas assurée au-delà de l'an prochain. En effet, les chrétiens-démocrates, favoris des élections législatives anticipées de février 2025, ne sont pas les plus chauds partisans de l'abonnement illimité à 58 euros…

Anne Vidalie

SENIORS

AU JAPON, LES ÉTUDIANTS INITIENT LES SEPTUAGÉNAIRES AU PORTABLE

Que ce soit devant un téléphone ou derrière un volant, l'âge peut devenir un handicap ou un danger. Certains pays tentent d'y remédier.

Allergiques au smartphone, les papys nippons ? Au pays des robots Honda et de la PlayStation, près de la moitié des 65-74 ans boudent ces terminaux, un comble ! Voilà donc pourquoi, depuis trois ans, les initiatives se multiplient dans le pays pour réduire la fracture numérique entre les générations. La mairie de Shibuya, un arrondissement de Tokyo, n'a par exemple pas lésiné. Moyennant un budget de 365 millions de yens (environ 2,3 millions d'euros), elle a offert en 2021 quelque 3 000 smartphones à ses administrés les plus âgés, couvrant même une partie de leurs frais d'appels. De son côté, le ministère des Affaires intérieures et des Télécommunications a carrément réquisitionné des opérateurs de téléphonie. NTT Docomo propose ainsi, dans ses boutiques, des ateliers à destination des seniors. Autre initiative : à Ise, au bord de l'océan Pacifique, des étudiants en école de commerce enseignent les rudiments du smartphone à des septuagénaires. Grâce à ces recettes, le pays compte convertir au téléphone portable 10 millions de retraités d'ici à 2027.

A Tokyo, 3 000 smartphones ont été offerts aux administrés âgés

Plus près de nous, en Europe, ce sont les capacités de réaction de nos aînés au volant qui interrogent. Faut-il en finir avec le permis de conduire à vie ? En France, selon l'Observatoire national interministériel de la sécurité routière, les plus de 75 ans sont responsables de plus de 80% des accidents mortels dans lesquels ils sont impliqués. D'où l'idée d'instaurer une visite médicale obligatoire pour l'obtention du permis de conduire et pour son renouvellement tous les quinze ans. Ce projet a finalement été écarté début 2024 par le Parlement européen. Un an plus tôt, le ministre français des Transports Clément Beaune avait lui-même fermé la porte à cette mesure. Avec l'Allemagne et la Pologne, notre pays reste donc l'une des trois dernières nations du Vieux Continent à n'imposer aucun examen médical à ses seniors. A l'inverse de l'Espagne, qui l'exige tous les 10 ans, ou du Portugal, qui prévoit une consultation dès 40 ans, à renouveler à 50, 60, 65 et 70 ans, puis tous les deux ans.

Stéphane Barge



ILLUSTRATION KIM ROSELIER/TALKIEWALKIEAGENCY POUR CAPITAL

SÉCURITÉ

«En Angleterre et au pays de Galles, la police sonde la satisfaction des usagers»

Sebastian Roché, directeur de recherche au CNRS, politologue spécialiste de la police et auteur de «La Nation inachevée. La jeunesse face à l'école et la police» (Grasset).

Dans une France gangrenée par le trafic de drogue et les règlements de comptes, les relations entre population et forces de l'ordre jouent les montagnes russes. Pourrait-on faire mieux en s'inspirant des expériences étrangères ? Les réponses de Sebastian Roché.

Capital La France pourrait-elle lutter plus efficacement contre le narcotrafic ?

Sebastian Roché Pour répondre à cette question, il faudrait encore qu'il existe, dans notre pays, une évaluation rigoureuse des dispositifs de lutte… Prenez le marché de la cocaïne. Depuis trente ans, le prix du gramme a été divisé par 4,5 alors que la qualité n'a jamais été aussi bonne. Si les opérations policières et les saisies de drogue réussissaient à déstabiliser le trafic, on n'aurait pas un produit à la fois bon marché et d'excellente qualité. Elles n'y arrivent pas, parce que les organisations criminelles ne sont pas intégrées verticalement – ce sont de petits groupes d'autoentrepreneurs qui louent leurs services. Parce qu'il est très facile de remplacer les petites mains du trafic. Et parce que la lutte contre le marché de la drogue coûte très cher… Les trafiquants, eux, gagnent tellement d'argent qu'ils peuvent aisément modifier leurs modes de production et de distribution.



SP GRASSET

Quelles approches adoptées ailleurs donnent de bons résultats ?

S.R. Le Canada a pris aux trafiquants 80% du marché du cannabis en le régulant à partir de 2018, c'est-à-dire en fixant les conditions de son usage légal : quelle quantité peut être détenue par un individu ? Où a-t-on le droit de s'approvisionner ? Cela permet aux forces de l'ordre de concentrer leurs ressources et leurs efforts sur le marché des autres drogues. Aux Etats-Unis, l'explosion des homicides liés au trafic a provoqué un changement d'approche. Cela a commencé à Boston en 1996, avant de se diffuser dans le pays. L'objectif n'est pas l'éradication du trafic, mais la concentration de l'action pénale sur les membres les plus violents des gangs. Les autres se voient offrir la possibilité d'éviter l'incarcération s'ils abandonnent leurs activités. Avec, en prime, l'appui des services sociaux de la ville en matière de logement, de formation et d'emploi pour se réinsérer. Résultat : une baisse de 14% de la criminalité violente dans les zones cibles.

Les relations entre la police et la population sont loin d'être au beau fixe dans notre pays. Quels exemples étrangers pourraient nous inspirer ?

S.R. La France souffre de l'absence de dispositif pérenne d'évaluation et de réflexion sur ce sujet. On parle beaucoup de quantité (le nombre de policiers), peu de qualité du service rendu. En Angleterre et au pays de Galles, il en va tout autrement. Les forces de police locales sondent régulièrement, en ligne et de manière anonyme, la satisfaction des usagers vis-à-vis de leurs agents. Au Danemark, c'est toute la formation des policiers qui est organisée autour de la notion de confiance de la population. En Allemagne, les premiers modules du cursus de trois ans portent sur les principes démocratiques et sur la sociologie des différentes villes du pays. Et pour faciliter les relations des forces de l'ordre avec les membres des minorités ethniques, à commencer par les jeunes, certains Länder jouent la transparence en publiant des statistiques sur les contrôles d'identité et en imposant à leurs policiers le port d'un numéro d'identification lisible.

Anne Vidalie



ILLUSTRATION KIM ROSELIER/TALKIEWALKIEAGENCY POUR CAPITAL

SANTÉ

DES REMÈDES AUDACIEUX AUX MAUX DU SYSTÈME, DE LA POLOGNE À TAÏWAN

Révolution de l'e-santé, meilleures rémunérations pour les médecins s'installant en zone rurale… des mesures efficaces se multiplient un peu partout.

La France dispose de l'un des systèmes de santé les plus performants au monde, mais à quel prix ? Face à un modèle coûteux et à des défis croissants, son avenir soulève des inquiétudes. Et si on s'inspirait de ce qui se fait ailleurs, avec succès ?

• DES SOINS SANS ORDONNANCE

Taïwan caracole en tête des systèmes de santé les plus généreux au monde : sa couverture universelle permet aux 23 millions d'habitants de consulter où ils veulent, dans le public ou le privé, sans avoir d'ordonnance, même lorsqu'il s'agit d'une IRM ! Afin de limiter les abus, chaque citoyen dispose d'un dossier médical électronique (tous les examens y figurent) et doit payer (un peu) pour chaque acte : 12 euros pour un dermatologue, par exemple. L'ensemble est financé par un prélèvement sur les salaires (5% en 2024), dont le produit est reversé aux centres de soins au prorata du nombre d'actes effectués. Résultat, une concurrence acharnée (profil des médecins, horaires de consultation ou confort) et un taux de satisfaction record : 91% des Taïwanais plébiscitent leur système de santé.

• UNE ATTENTE RÉDUITE AU MINIMUM

Pour accélérer la chirurgie non urgente, la Pologne alloue un bonus financier aux bons élèves qui raccourcissent les délais. Ce pays a aussi créé un site pour informer en temps réel sur les temps d'attente avant les différentes interventions. Afin de soulager ses hôpitaux sous tension, le Royaume-Uni distribue, lui, des bonus financiers incitant à la chirurgie ambulatoire. Dans le même esprit, l'Islande et le Costa Rica sont champions du monde des amygdalectomies ambulatoires (95%, contre 45% en France). En Estonie, le système national de prise de rendez-vous en ligne déniche automatiquement le créneau correspondant au type d'acte recherché. Cela permet au gouvernement de repérer les listes d'attente trop longues et d'en analyser les raisons.

• LA TÉLÉMÉDECINE POUR AMÉLIORER LE SUIVI

Selon un récent rapport du Haut Conseil de la santé publique, le Danemark est au premier rang européen des téléconsultations, une piste pour améliorer le suivi des maladies chroniques (diabète, hypertension, pathologies respiratoires). Comme l'Estonie, le Danemark a généralisé le carnet de santé numérique (activé en France par 15 millions de personnes), une stratégie qui aurait permis aux hôpitaux de réduire de 75% les consultations externes. Aux Etats-Unis, la télépsychiatrie est couramment utilisée dans les zones rurales et les prisons. Couplé à une délégation de soins (notamment aux infirmiers), ce système a contribué à augmenter considérablement le nombre de patients traités. Mais la numérisation ne va pas sans débat : au Royaume-Uni, l'expérimentation d'un chatbot (robot

conversationnel) pour orienter les demandes des patients dans leurs parcours de soins a fait couler beaucoup d'encre.

• LA PRÉVENTION AVANT TOUT

Au Japon, la loi prévoit des bilans de santé annuels pour tous les salariés. Financés par les entreprises, ils visent à détecter précocement les maladies chroniques et mentales. Sur le front du tabagisme, la Nouvelle-Zélande a adopté une loi unique au monde, interdisant la vente de tabac aux personnes nées après 2008. Au Canada, les mises en garde sont imprimées sur chaque cigarette. Touchée par le fléau de l'alcoolisme, l'Irlande a instauré en 2022 un prix minimum, afin de lutter contre l'alcool bon marché consommé par ses gros buveurs. En Suède, sa vente est gérée par l'Etat, dans des boutiques aux contrôles drastiques. Cela a permis de réduire les quantités consommées, en particulier chez les jeunes.

• LUTTER CONTRE LES DÉSERTS MÉDICAUX

Aux Etats-Unis, un programme expérimental mis en œuvre en Pennsylvanie recrute des étudiants ayant grandi en zone rurale : 90% exerçaient encore au même endroit dix ans après. Au Québec, si un médecin s'installe en cabinet privé sans l'accord des autorités sanitaires (qui acceptent uniquement à condition que les quotas fixés ne soient pas remplis), sa rémunération est amputée de… 30% ! La République tchèque alloue des subventions aux généralistes posant leur stéthoscope dans les zones rurales et les caisses d'assurance maladie les rémunèrent aussi davantage. Même logique au Canada, où les étudiants en médecine sont incités financièrement à partir à la campagne.

ET AUSSI…

Voilà quinze ans, le Bangladesh s'est équipé d'un hôpital flottant afin de gagner de la place ; sept sont aujourd'hui en service et le principe a été copié ailleurs. Au Rwanda, au Ghana et au Nigeria, une start-up californienne teste des drones pour livrer médicaments, sang et vaccins.

Guylaine Dreyfus

CONSO

AU DANEMARK, PÉRIMÉ NE VEUT PAS TOUJOURS DIRE JETÉ

La date limite de consommation est une contrainte dont on peut parfois s'affranchir. Pour lutter contre le gaspillage alimentaire, certains pays n'hésitent pas.

Chaque Français jetterait en moyenne 25 kilos de nourriture encore consommable par an. Chacun d'entre nous gaspillerait donc 1,3 kilomètre carré de terres agricoles et 390 litres d'eau, selon les calculs réalisés par l'application Too Good To Go. Une aberration économique et environnementale, doublée d'une faute morale alors que plus de 700 millions de personnes souffrent d'insécurité alimentaire dans le monde. Pour sortir de cette impasse, le Danemark a accepté l'installation sur son territoire de supermarchés 100% dédiés aux invendus. Wefood, le tout premier à avoir ouvert ses portes en 2016, ne propose ainsi que de la nourriture périmée – mais encore consommable – ou dont les emballages ont été endommagés. A la clé, des prix de 30 à 50% inférieurs à ceux pratiqués dans un magasin classique. Pour s'achalander, Wefood a passé des accords avec des enseignes de grande distribution qui le fournissent en invendus.

Toujours dans ce double objectif de limiter le gaspillage alimentaire et de permettre aux plus démunis de se nourrir convenablement, la ville de Toronto (Canada) a inauguré des réfrigérateurs communautaires. Une petite dizaine d'entre eux ont été implantés à des endroits stratégiques (mairie, bibliothèques…). Les particuliers, commerçants ou restaurateurs peuvent y déposer des produits qu'ils ne consommeront pas ou qui approchent de leur date de péremption, tandis que les autorités locales garantissent la fourniture d'électricité. Les plus précaires peuvent ainsi se servir en fonction de leurs besoins. Ce programme a essaimé en Espagne ainsi qu'en Allemagne, et commence à se développer en France.

Les prix de revente peuvent être de 30 à 50% inférieurs aux tarifs habituels

Au Canada également, le programme Love Food Hate Waste sensibilise les citoyens à mieux planifier leurs courses, à cuisiner les restes et à stocker les aliments correctement pour éviter le gâchis. Des ateliers pratiques sont ainsi organisés dans les écoles et les communautés locales. L'impact est significatif : une réduction de 20% du gaspillage dans les foyers participants.

Emmanuel Botta

ESPACE PUBLIC

EN ESPAGNE, L'ADN FAIT PARLER LES DÉJECTIONS CANINES

Des fichiers génétiques canins aident à pister les propriétaires ne ramassant pas les crottes de leurs chiens. L'initiative débarque tout juste en France.

Pour en finir avec les crottes de chiens qui souillent les trottoirs, nos voisins espagnols n'y vont pas de main morte. Ils prélèvent l'ADN des toutous pour les ficher, en les associant au nom de leur maître. Ce qui permet, en cas d'excréments laissés à l'abandon, d'envoyer un échantillon à un laboratoire d'analyse génétique afin d'identifier le duo coupable, avec une amende à la clé. Comptez 250 euros de contredanse dans la ville de Xativa, près de Valence. Depuis qu'elle a inventé ce fichage canin, il y a plus de dix ans, près de 80 communes espagnoles l'ont imitée. Et le procédé s'est exporté en Israël, aux Etats-Unis et en Italie. Depuis plus d'un an, il inspire aussi Robert Ménard, le maire (DVD) de Béziers (34), qui le teste en centre-ville. «Au début de l'expérience, en octobre 2023, nous avions compté 1 671 déjections dans le quartier. A la fin de novembre 2024, nous n'en dénombrons plus que 436», résume Stéphanie Sandonato, directrice générale adjointe des services généraux, qui a mis en place cette police anticaca.

Le fichage canin s'est exporté aux Etats-Unis, en Israël et à... Béziers

Chaque mois, seule une vingtaine de crottes font l'objet d'une analyse ADN, croisée avec les gènes de 1 926 cabots fichés. Lorsqu'une correspondance est établie, le propriétaire de l'animal doit payer une amende de 122 euros, censée couvrir les frais de nettoyage et de laboratoire (41 euros par test ADN). Si les recoupements ne sont pas plus nombreux, c'est que, dans la plupart des cas, le chien ne figure pas dans le fichier, souvent parce que son maître n'a pas daigné le soumettre au prélèvement biologique par salive (payant). Pour justifier l'efficacité de son dispositif, la mairie de Béziers met aussi en avant les 10 500 autres contrôles, effectués auprès des propriétaires. Ces derniers doivent en effet pouvoir présenter à tout moment la carte d'identification génétique de l'animal. Et ce, sous peine d'une amende de 35 euros. Pour la mairie, les sanctions prononcées – 278 à ce jour – inciteraient de plus en plus de propriétaires à inscrire leur bête dans le fichier.

L'expérience, qui devrait au moins être prolongée jusqu'à l'automne prochain, inspire déjà d'autres communes françaises, comme L'Escarène, près de Nice, et Saint-Omer, dans le Pas-de-Calais. Alors qu'aux Etats-Unis les yeux sont braqués sur Poopcopter, un drone ramasseur de crottes mis au point par un inventeur du Minnesota. Doté de la vision artificielle, l'aéronef n'est encore qu'un prototype. Mais beaucoup parient qu'il sera bientôt commercialisé à prix d'or, preuve que l'argent n'a pas d'odeur.

Stéphane Barge



ILLUSTRATION KIM ROSELIER/ TALKIEWALKIEAGENCY POUR CAPITAL

ADMINISTRATION

EN PASSANT AU TOUT-DIGITAL, L'ESTONIE A ABOLI LA PAPERASSE

En trente ans, l'Etat balte a numérisé la quasi-totalité de ses services publics. Ces e-formalités séduisent même des entrepreneurs venus de toute l'Europe.

Vous ne connaissez sûrement pas Bürokratt. C'est l'assistant virtuel des sites Internet gouvernementaux en Estonie. Grâce à son programme «e-Estonie», l'Etat balte de 1,3 million d'habitants sorti de la tutelle soviétique en 1991 s'est mué en champion de l'administration numérique. «Aujourd'hui, 99% des démarches du citoyen sont accessibles en ligne», affirme Petra Holm, une conseillère gouvernementale en poste à Tallinn, la capitale.

Sur son espace personnel, cette quadragénaire nous montre comment accéder à toutes les démarches d'état civil et de santé. Mais aussi comment voter ou gérer une entreprise. Avec une simple carte à puce reliée à son ordinateur par un boîtier, elle accède à une plateforme globale où s'échangent des milliards de données par an. «Dès sa naissance, chaque enfant est doté d'une identité numérique et de cette carte renouvelée tous les cinq ans. L'état civil a été numérisé dès 2001. Il n'y a aucun papier à remplir, tout est automatisé», détaille-t-elle.

Sur la plateforme, le principe est simple : une seule fois, l'administration demande au citoyen les informations. Puis les différents services (police, impôts, Sécu…) s'interrogent entre eux, économisant ainsi des tonnes de papier. Et cela en toute transparence puisque le citoyen sait quel service a demandé quoi. «Ici, 100% de la population a un compte bancaire en ligne. Donc, quand vous sollicitez un prêt immobilier, la banque interroge les services fiscaux pour vous faire une proposition en quelques heures», illustre Petra Holm.

L'Estonie est un pionnier de la déclaration fiscale numérique (2000) et de la signature électronique (2002). Le prélèvement à la source est en place depuis vingt ans. En 2017, 97% de la population était déjà connectée en 4G et 90% des foyers raccordés à la fibre. Et les seniors suivent le mouvement : lors des dernières élections législatives de 2023, la quasi-totalité des plus de 75 ans a voté en ligne !

Bientôt, le mariage et le divorce à l'amiable en ligne

Le secret de l'efficacité estonienne repose sur une collaboration étroite entre public et privé, et une confiance quasi aveugle dans le système. D'ailleurs, les businessmen locaux rencontrent régulièrement le Premier ministre à ce sujet. Ils ont ainsi obtenu un programme qui «fournit une identité numérique et permet aux entrepreneurs du monde entier d'enregistrer une société basée dans l'Union européenne et de la gérer entièrement en ligne», indique Martin Villig, cofondateur, avec son frère Markus, de Bolt, plateforme de VTC numéro 2 européen derrière Uber. Avec 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires, c'est une vraie success-story.

Etat d'esprit. Les risques cyber sont réels dans cet Etat 100% digital, et la menace russe constante. Mais l'Estonie compte sur l'architecture très éclatée de son réseau numérique. C'est pourquoi le pays continue d'avancer et proposera bientôt deux démarches en ligne importantes : le mariage et le divorce à l'amiable. «2025 sera l'ère du 100% digital, se réjouit Petra Holm, qui estime que la France peut s'en inspirer. Ce n'est pas une question d'échelle, mais d'état d'esprit. Ici, nous n'attendons pas de savoir si tout est OK pour lancer un nouveau service. Nous l'améliorons en marchant.» En Estonie, la technologie a vaincu la bureaucratie.

Sébastien Pommier



ILLUSTRATION CAPITAL GÉNÉRÉE À L'AIDE DE L'IA

Alexia Laroche-Joubert
PDG de Banijay France

«Je suis capable de dire “On a merdé”»

Un peu plus d'un an après son arrivée à la tête de la société de production Banijay France, tout auréolée du succès de «Culte», la série consacrée au phénomène des années 2000 «Loft Story», Alexia Laroche-Joubert nous reçoit dans son bureau avec ses deux petits chiens. Rencontre avec la reine de la téléréalité, devenue l'une des femmes les plus puissantes du petit écran. Parmi les dossiers sur le bureau de la dirigeante : la production à l'heure des géants du streaming, comme Netflix ou Amazon, et le développement de la fiction.

3,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires pour Banijay France en 2023. Et plus de 500 millions d'Ebitda. En France, c'est une quinzaine de sociétés, la moitié de fiction, la moitié dans les programmes de flux.

Capital Depuis quinze mois, vous êtes la patronne de Banijay France. Comment vous sentez-vous dans ce nouveau costume ?

Alexia Laroche-Joubert Il était temps que je rende mon gant de productrice ! Quand on dirige une holding, on a une vision stratégique à trois-cinq ans, que je trouve passionnante. D'autant plus dans un monde en mouvement comme celui de l'audiovisuel. Il y a aussi la satisfaction d'être plus proche de l'actionnaire, d'échanger avec mes homologues internationaux sur leurs stratégies.

Le secteur est complexe, quel regard portez-vous sur les changements qu'il traverse ?

A.L.-J. L'avantage des changements, c'est que j'aime ça… Nous, sociétés de production, sommes dans une situation un peu différente de celle de nos amis diffuseurs. Nous sommes des storytellers, des producteurs de contenus. Qu'on produise pour le linéaire (la télé traditionnelle, NDLR), les streamers (Prime Video, Netflix et les autres) ou pour YouTube, c'est le même métier. Le secteur des médias est un petit secteur. En France, on a une dizaine de clients, et seuls trois ou quatre d'entre eux sont en mesure d'investir réellement. Voilà pourquoi je ne suis pas en faveur d'une consolidation. On a failli avoir la fusion de M6 et TF1. On aurait suivi si ça avait été fait, mais c'est quand même plus intéressant pour nous d'avoir deux partenaires plutôt qu'un.

On a beaucoup parlé de la série «Culte» qui rend hommage à «Loft Story». Quelle est votre feuille de route concernant la fiction ?

A.L.-J. Sur la fiction, nous sommes un nouvel entrant. Il s'agit d'un axe stratégique qui nous permet de nous diversifier. Le but étant, à terme, d'avoir à peu près 30% de notre catalogue en



“Notre objectif est d’avoir 30% de fictions dans notre catalogue”

France composé de fictions et 70% de flux (programmes destinés à n’être diffusés qu’une seule fois, NDLR). Nous sommes évidemment très contents de nos succès sur TF1 avec «Rivière-Perdue» et «Brocéliande». Et avec Apple TV+, une énorme série produite par Dominique Farrugia, qui s’appelle «Carême». Sans compter «Culte», qui raconte les coulisses de «Loft Story», un gros succès sur Prime Video.

Ça fait quoi d’être la patronne de Nagui et de Cyril Hanouna ?

A.L.-J. (Rires) Alors moi, je gère une holding. Je ne suis ni la patronne de Nagui ni la patronne de Cyril. Vous imaginez bien que j’ai, d’une part, trop de respect, et que, d’autre part, ils n’ont pas besoin de moi ! Moi, je souhaite être le parapluie en temps de pluie.

Quel est le fait d’armes dont vous êtes la plus fière ?

A.L.-J. Parmi les pays producteurs de «Koh-Lanta», nous avons été les seuls à continuer pendant le Covid. A l’époque, le vaccin n’existait pas, c’était extrêmement compliqué. Et je mettais en risque capitalistiquement la société parce que je n’étais pas assurée. Nous avons apporté au public français un programme d’évasion à un moment très important pour eux. A ce titre, «Koh-Lanta» est une mission de service public.

Et à titre personnel, dans votre carrière, vous avez pris des risques…

A.L.-J. J’ai souvent dit que j’étais une «risk taker». C’est-à-dire que je me suis souvent mise en danger. J’ai quitté Endemol une main devant, une main derrière, sans droits au chômage, en claquant la porte après treize ans de boîte. J’ai quitté Canal de la même manière.
Je fais partie de ceux qui n’ont pas peur de partir s’ils ne sont plus heureux. Ça fait vingt-huit ans que je suis heureuse avec Stéphane Courbit (actionnaire majoritaire de Banijay France, NDLR). Mais tout le monde sait que je n’ai pas peur et je pense que ça donne une grande force humainement.

Dans une interview, vous parliez de votre côté bulldozer. C’est ce qui qualifie votre leadership ?

A.L.-J. Avec le recul et la maturité, je me dis qu’avant j’avais un leadership dans lequel tout le monde devait monter à bord. Ceux qui ne montaient pas à bord étaient oubliés sur le quai de la gare. En fin de compte, j’ai probablement oublié des gens très bien sur le quai de la gare. Donc, j’ai appris à considérer que mon rythme n’est pas automatiquement celui de tout le monde et que le but, c’est qu’on y aille tous ensemble. La deuxième chose, c’est que j’assume mes responsabilités, je suis capable de dire «c’est de ma faute, on a merdé». Et je pense

bio

1969
Naissance à Paris

2001
Productrice de «Loft Story»

2004
Directrice des programmes d’Endemol France

2016
Présidente d’ALP

2021
Présidente de la société Miss France

2023
PDG de Banijay France

AUDOIN DESFORGES POUR CAPITAL

que j'ai la chance aussi d'avoir un patron qui préfère que vous tentiez, quitte à vous tromper.

En tant que manager, vous êtes comment ? Plutôt directrice sévère ?

A.L.-J. J'en parlais à des femmes lors d'un colloque, et je leur disais que c'est très important de ne pas être rancunière. Il faut que vos employés soient susceptibles de vous parler, de vous dire des choses qui peuvent être quelquefois dures, dérangeantes. L'important, c'est que quand ils sortent de votre bureau, ils se disent : «Elle ne m'en voudra pas.» Et puis j'ai une spécificité, je suis très désagréable lors des premiers rendez-vous. Je mets une distance extrêmement dure. C'est une façon d'évaluer la capacité de rebond de l'autre. Sinon, je fais attention à ne pas commettre des abus de pouvoir. Moi, j'ai très peur des abus de pouvoir. Après, je reconnais qu'il y a un moment où il faut imposer sa vision, mais j'essaie de ne pas le faire de façon trop dictatoriale. J'espère y arriver d'ailleurs.

Dans le secteur de la télévision, nombre de collaborateurs appartiennent à la génération Z. Ça change votre approche ?

A.L.-J. Personnellement, j'adore la jeune génération, ils ont du répondant. A leur âge, je pense que j'étais un peu béni-oui-oui et pourtant j'ai un sacré caractère ! Après, il ne faut pas se mentir, c'est un métier qui est dur. Ce n'est pas vrai qu'on gagne beaucoup d'argent. Certains ont une vision «à la Oui-Oui» de ce qu'est vraiment le métier et, quelquefois, il faut les recadrer un peu. Mais je pense que c'est aussi quelque chose de normal dans l'apprentissage que d'être recadré. Je me rappelle comment je l'ai été par Marc-Olivier Fogiel quand j'ai démarré ma carrière…

Pour y arriver, vous avez fait des sacrifices ?

A.L.-J. Qu'est-ce qu'on appelle des sacrifices ? J'ai très clairement mis de côté une partie de ma famille. Je n'ai pas mis de côté mes enfants, je leur ai créé un environnement aimant où je n'étais pas toujours présente. Et je veux croire que mes filles vont très bien et qu'elles réussissent dans la vie, avec des valeurs qui sont importantes pour moi. J'ai l'impression d'avoir été chanceuse. Et donc, non, je n'ai pas le sentiment d'avoir sacrifié quelque chose. Mais mes mecs vous diront peut-être que je les ai un peu sacrifiés !



En 2001, la télé-réalité débarque en France, sur M6, avec «Loft Story». Ce programme est un énorme succès pour son producteur, Endemol, qui signe la même année un contrat d'exclusivité avec TF1.



Vingt-cinquième saison, en 2024, pour «Koh-Lanta», diffusé sur TF1. Son producteur, ALP, est aujourd'hui une filiale de Banijay, France, comme son concurrent Endemol.

La production télé, quand vous avez commencé, était un monde assez macho. Ça a changé ?

A.L.-J. Il y a toujours eu des femmes en production, contrairement à ce qu'on croit. Enfin, on les a toujours tolérées dans des rôles de production artistique, mais pas en tant que dirigeantes de société. Je suis la seule patronne d'un gros groupe de production. Il y a une femme côté diffuseur, Delphine Ernotte, et c'est le service public. Mais, dans le privé, il n'y en a pas. La réalité, c'est que c'est difficile pour une femme.

Avez-vous fait une rencontre décisive ?

A.L.-J. J'ai eu un rôle modèle qui s'appelait Pascale Breugnot, une grande femme du secteur



PHOTOS : CHRISTIAN LIONEL-DUPONT/FEDEPHOTO, REMI BENALI/GAMMA, ALP/TF1/STARFACE

de l'audiovisuel. Elle m'a donné envie de la rejoindre et de travailler à ses côtés.

Un conseil à une femme qui aspire à un poste de top management ?

A.L.-J. Il faut des femmes qui prennent le micro et qui ont le courage de parler haut et fort. Après, il faut se demander : «Est-ce que j'ai envie d'accéder au sommet ?» Parce que, comme on en a parlé précédemment, ça demande des choix et parfois des sacrifices. Je trouve que les femmes n'ont pas suffisamment pardonné aux femmes. En l'occurrence, la personne qui m'a le plus déstabilisée et attaquée, c'est une femme. Je pense que les femmes arrivées à des hauts postes peuvent être quelquefois plus dures parce qu'elles ont beaucoup trimé et elles exigent des femmes plus que ce que les hommes exigent d'autres hommes.

Quel est votre rapport au pouvoir ?

A.L.-J. J'aime profondément le pouvoir parce que c'est le pouvoir de faire. C'est le pouvoir de travailler avec des gens avec lesquels vous avez envie de collaborer. C'est aussi le pouvoir d'ôter aux gens la possibilité de s'engueuler avec vous. Et ça, c'est très agréable.

Vous avez connu des échecs, des regrets. Comment les avez-vous vécus ?

A.L.-J. Aucun échec ne m'a chamboulée au point de ne pas pouvoir m'en relever. J'ai eu des périodes de «down», j'ai même eu des moments où je me suis posé la question de reprendre mes études de vétérinaire. Et là je me suis interrogée : «Mais comment je vais faire pour élever mes enfants ?» Après, je suis quelqu'un qui regarde rarement en arrière. Il y a une très jolie phrase qui dit : «Le pessimisme est de nature et l'optimisme de volonté.» Je pense que moi j'ai été bien lotie. Je regarde devant, je rebondis assez vite, j'ai une grosse capacité de résilience.

Quatre figures de l'audiovisuel français réunies en 2010 : (de gauche à droite) Alexia Laroche-Joubert, Stéphane Courbit (actionnaire de Banijay France), Frédéric Mitterrand et Benjamin Castaldi.



Vous avez eu des mentors ?

A.L.-J. Ce qui m'intéresse chez les gens, c'est davantage leurs failles que leurs succès. D'ailleurs, je trouve que c'est toujours dangereux l'admiration, parce que ça vous fait perdre du discernement. Je veux pouvoir critiquer quelqu'un comme je veux pouvoir être critiquée. Moi d'ailleurs, je ne me sens pas un rôle modèle, ça me surprend quand on me donne cet attribut-là. En revanche, souvent, je croise des petites filles qui me regardent, et je sens qu'elles m'aiment bien. Je trouve ça super !

En tant que dirigeante, vous pensez à la prochaine étape ?

A.L.-J. Pour durer, j'ai monté toutes les marches une à une, je n'anticipe jamais. Parce que je suis une opportuniste, je saisis les opportunités. Je ne sais pas si, dans un ou deux ans, ce que je fais me plaira encore. Je suis ambitieuse, ambitieuse de mes envies, pas d'un poste ou d'argent…

L'argent, un tabou ?

A.L.-J. Pas du tout, je gagne très bien ma vie, mais d'abord je ne l'ai pas volé (rires) et puis j'aurais pu en gagner plus en créant ma société. J'ai plutôt une culture d'«intrapreneuse». Je n'ai jamais hésité à parler argent avec mes patrons. Personnellement, je ne négocie pas à la prise de poste, à part un welcome bonus. Mais je négocie une fois que les objectifs sont atteints. C'est factuel, je ne suis pas dans l'émotionnel.

Propos recueillis par Elodie Mandel

“Parce que je suis une opportuniste, je saisis les opportunités”



PHOTOS : ALLISON ROBBERT/AFP/BLOOMBERG VIA GETTY IMAGES, XOSE BOUZAS / HANS LUCAS / AFP, RON SACHS / CNP PHOTO/NEWSCOM/SIPA

AVEC TRUMP, À QUOI PEUVENT S'ATTENDRE NOS EXPATRIÉS ?

Durant son premier mandat, le président américain avait tenté de réduire les quotas de visas pour les étrangers souhaitant venir travailler aux Etats-Unis. Qu'en sera-t-il cette fois-ci ?

« Un mélange de tristesse, de colère, puis de l'incertitude. » C'est ainsi que Marie résume sa réaction lorsque le visage de Donald Trump est apparu sur les écrans de télévision après sa victoire à l'élection présidentielle américaine en novembre dernier. Installée aux Etats-Unis depuis près de quatre ans, cette trentenaire d'origine lyonnaise travaille dans une ONG, dont les activités dépendent en grande partie de subventions publiques. Pas vraiment la tasse de thé du nouveau locataire de la Maison-Blanche. S'il y a des coupes budgétaires, le job de Marie pourrait en pâtir et son avenir s'assombrir.

Cela ne la consolera sans doute pas, mais, au sein de la vaste communauté française présente outre-Atlantique (150 600 personnes recensées en 2023, sans doute plus en réalité), Marie n'est pas seule à s'interroger sur les conséquences du retour au pouvoir du milliardaire républicain et de son projet à la fois ouvertement protectionniste, anti-étatique et anti-immigrés. Même Roland Lescure, député des Français de l'étranger, s'en inquiétait récemment. Certes, le président a surtout dans le viseur

Aux Etats-Unis, vivre en famille avec un seul salaire reste compliqué

les immigrés sud-américains illégaux. «Il y a quand même un monde avec la situation des Européens», tempère Alix Carnot, directrice associée du cabinet Expat Communication. Seulement, tous ceux qui sont allés au moins une fois aux Etats-Unis le savent, entrer sur le territoire n'est déjà pas simple. Y rester l'est encore moins, tant l'octroi des divers visas existants relève du parcours du combattant. Et cela ne risque pas de s'arranger. Avec son slogan «America First», Donald Trump ne le cache pas : la priorité est à ses concitoyens. L'emploi ne fait pas exception. Voyons ce qui pourrait arriver selon les profils.

Etudiants bienvenus. Commençons par les étudiants. Les 8 500 Français présents sur les campus américains et ceux qui rêvent de les imiter à l'avenir ont peu d'inquiétude à avoir. Les universités qui sélectionnent des étrangers doivent, certes, obtenir l'accord de l'administration. Mais attirer les esprits brillants est une habitude bien ancrée dans le monde éducatif américain. Durant la campagne électorale, Donald Trump l'a d'ailleurs confirmé. Un bémol tout de même : les frais de scolarité déjà très élevés n'ont aucune raison de diminuer. S'il s'agit d'échanges entre écoles, l'accueil est toujours plus simple. «Nous ferons prochainement une réunion à ce sujet pour rassurer nos élèves», explique ainsi Aurore Portet, professeure à Sciences po Lyon et responsable des mobilités vers l'Amérique du Nord.

Une fois les études terminées, la situation devient plus complexe. Le principe de base, rappelons-le, est de trouver un employeur qui va accepter de vous sponsoriser pour obtenir un visa. Sinon, pas question de s'attarder. «Une fois mon doctorat achevé en 2026, je n'aurai qu'un an pour être embauché», raconte Hippolyte Milet-Likhachev, étudiant en relations internationales à l'université Temple de Philadelphie. Etant sur place, le jeune homme a évidemment un avantage pour ses démarches. Pour les jeunes diplômés en France, il faudra mettre un pied dans la porte avec des stages de longue durée ou des missions professionnelles de volontariat international en entreprise (VIE) ou en administration (VIA). De leur côté, les travailleurs qualifiés peuvent toujours espérer être recrutés par des sociétés locales en décrochant le très prisé visa H-1B (85 000 délivrés par an seulement !). Enfin, la majeure partie des cadres et managers français qui viennent sont envoyés dans les filiales américaines de leurs groupes via, là encore, des visas spécifiques. «Tout le problème est de savoir si Donald Trump ne va pas réduire les quotas de ces différents sésames comme il l'avait déjà fait durant son premier mandat», précise Katherine Lafourcade, directrice de la chambre de commerce franco-américaine à Atlanta. En 2020, Covid oblige, le président avait aussi mis un coup de frein à la délivrance de la carte verte («green card»), qui permet aux étrangers de vivre aux Etats-Unis sans limitation de durée et de postuler aux mêmes emplois que les Américains. Sans parler de la lenteur des procédures qui pourrait s'accroître si des coupes sont effectuées dans les services publics comme promis.

Entrepreneurs confiants. Autre sujet d'inquiétude : les proches des expatriés. Si la plupart des visas de travail accordent le droit aux conjoints mariés (et à leurs enfants de moins de 21 ans) de venir également, encore faut-il qu'il ou elle puisse trouver du travail. «Le coût de la vie est tellement élevé, comparé à la France, qu'il est presque inimaginable d'y vivre en famille avec un seul salaire», prévient Armelle Perben, gérante du cabinet parisien Absolutely French, qui accompagne les candidats au départ dans leurs démarches.

Dernière catégorie dans l'expectative : les entrepreneurs. Il y a cinq ans, l'administration Trump avait réduit les délais de certains visas accordés aux Français, dont celui permettant de créer une entreprise, passés de soixante à vingt-cinq mois. Il avait fallu attendre le retour des démocrates à la Maison-Blanche pour le voir repasser à quarante-huit mois. Qu'en sera-t-il à l'avenir ? Saphir Grici se veut optimiste. «Les Américains aiment s'entourer des meilleurs, assure ce traiteur spécialisé sur les plateaux de cinéma. Quand ils ont besoin d'un expert, ils arrivent toujours à trouver une solution pour le faire travailler.» Business is business.

Mehdi Bouzouina

Les coupes budgétaires risquent d'accroître la lenteur des procédures

150 600
Français vivaient aux Etats-Unis en 2023.

85 000
visas H-1B sont délivrés chaque année aux travailleurs étrangers qualifiés, dont 20 000 ayant suivi des études sur place.

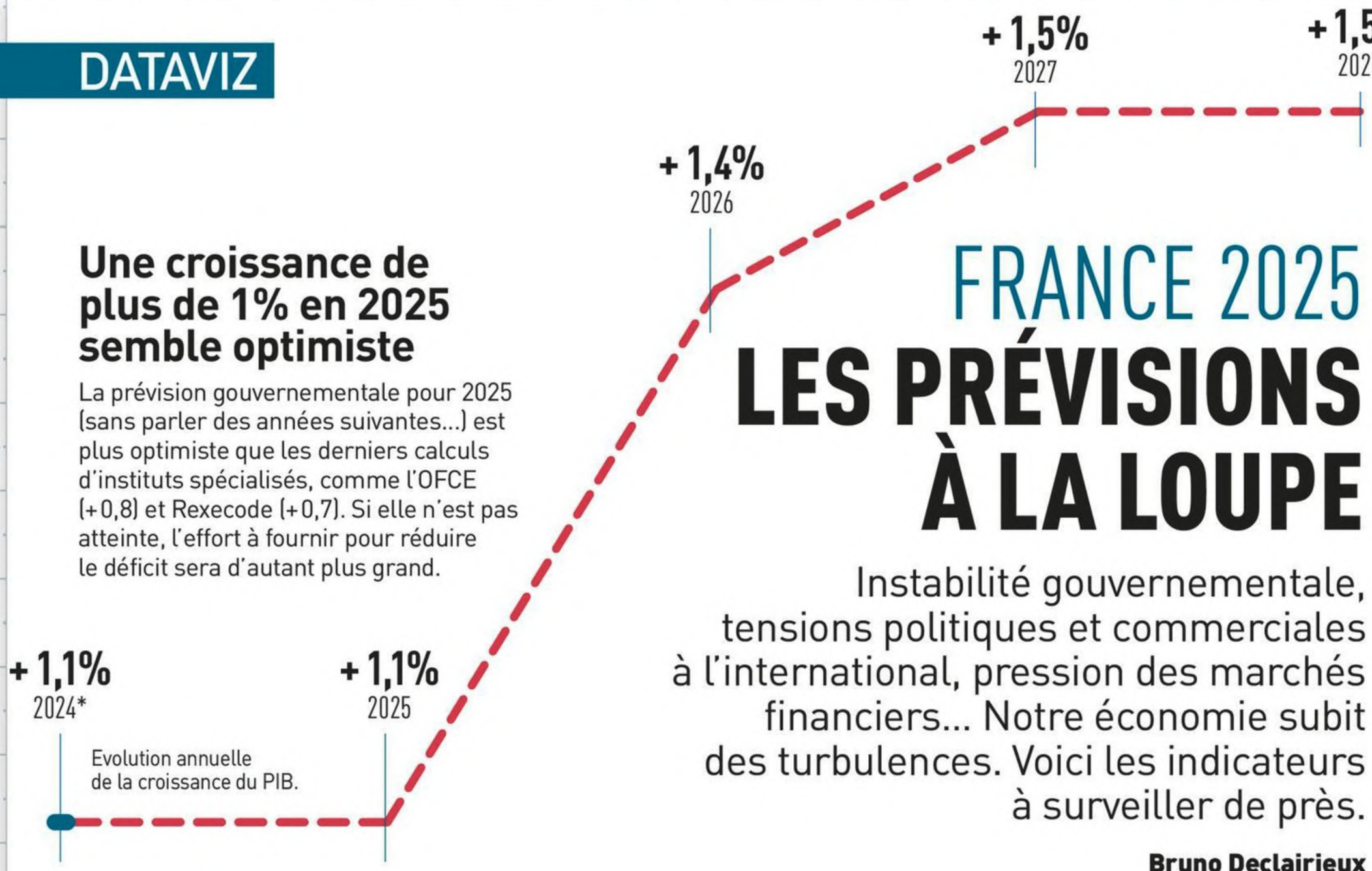
FRANCE 2025
LES PRÉVISIONS À LA LOUPE

Instabilité gouvernementale, tensions politiques et commerciales à l'international, pression des marchés financiers... Notre économie subit des turbulences. Voici les indicateurs à surveiller de près.

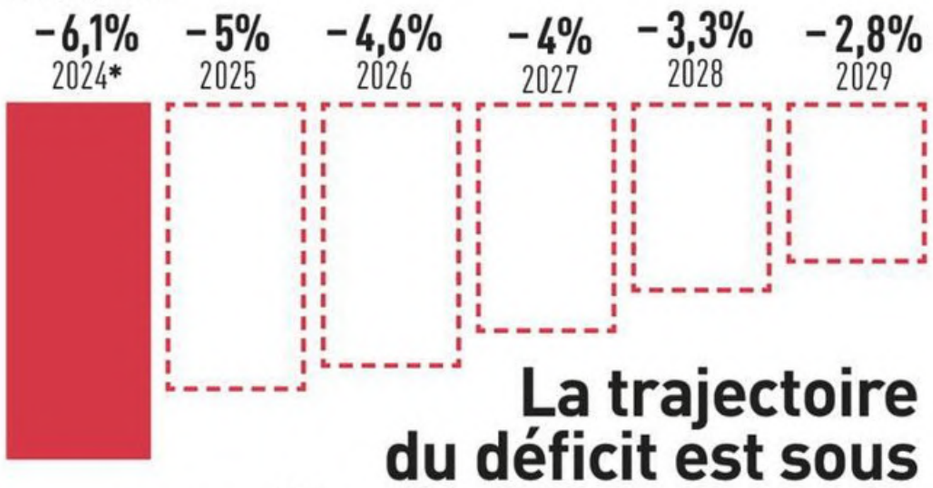
Bruno Declairieux

Une croissance de plus de 1% en 2025 semble optimiste

La prévision gouvernementale pour 2025 (sans parler des années suivantes...) est plus optimiste que les derniers calculs d'instituts spécialisés, comme l'OFCE (+0,8) et Rexecode (+0,7). Si elle n'est pas atteinte, l'effort à fournir pour réduire le déficit sera d'autant plus grand.



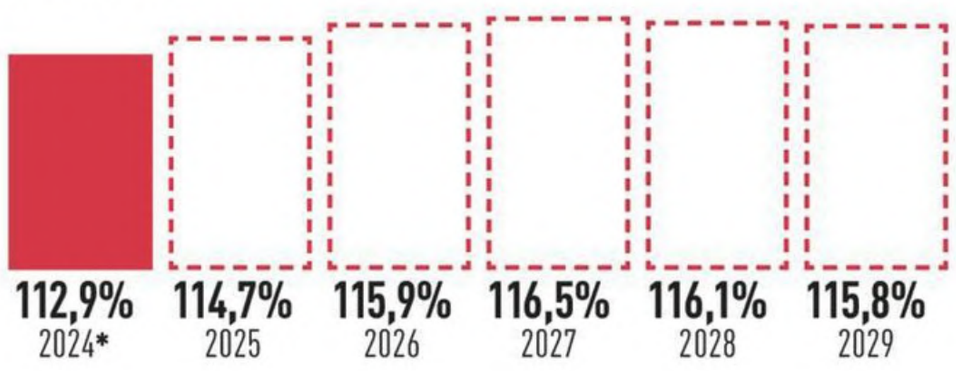
Evolution du déficit public en % du PIB.



La trajectoire du déficit est sous surveillance de Bruxelles...

Imposé par les règles européennes, le retour progressif vers le seuil des 3% a été promis à Bruxelles. Le non-respect de cet engagement entraînerait des sanctions.

Dette publique en % du PIB.



... tout comme celle de notre dette

Bruxelles a accepté que notre dette (nos emprunts non encore remboursés) croisse encore jusqu'en 2027. Tout dérapage serait passible d'amende.

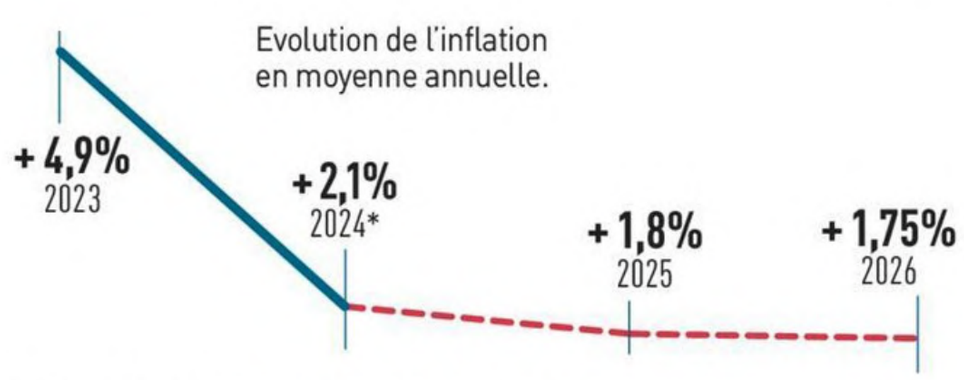
Taux de chômage au sens du Bureau international du travail (BIT).



Un taux de chômage proche de 8% est le signe d'une conjoncture qui se dégrade

Les spécialistes estiment que notre taux de chômage dû à des questions de structure de notre marché du travail se situe autour de 7,7%. Au-delà, on passe à un chômage lié à la mauvaise conjoncture.

Evolution de l'inflation en moyenne annuelle.



L'inflation doit rester sous les + 2% requis par la BCE

La flambée des prix alimentaires est derrière nous, mais les prix des services continuent de grimper. Au-delà de 2% au sein de l'Union européenne, la BCE (Banque centrale européenne) cherche à ralentir l'activité en augmentant ses taux directeurs.

FREEPIK

* Estimations. ●● Prévisions. *Sources : Plan budgétaire et structurel à moyen terme (2025-2029), Insee, prévisions Rexecode en 2025.*

PRIMAGAZ

Chez Primagaz,
Nous utilisons des bouteilles durables et sûres.

Soutenir l'**économie circulaire** en favorisant **la réutilisation et le recyclage,** c'est l'engagement que nous portons chez Primagaz.

Cette démarche a pour objectif de permettre à nos bouteilles de gaz de perdurer sur le circuit de distribution.

Nos bouteilles sont conçues pour être réutilisées pendant 50 ans. Principalement composées d'acier et de laiton recyclables, nos bouteilles de gaz sont en fin de vie valorisées dans un processus de recyclage.

Grâce au système de consigne, à chaque fois que nos clients rapportent une bouteille de gaz en point de vente, ils lui offrent une nouvelle vie.

Le saviez-vous ?
Chez Primagaz, nous pratiquons la consigne depuis près d'un siècle, une démarche pionnière dans la réduction des déchets.



L'énergie est notre avenir, économisons-là !

PRIMAGAZ – SAS au capital de 42 441 872 € - 542 084 454 RCS NANTERRE - 110 esplanade du Général de Gaulle, Coeur Défense Tour B, 92932 Paris La Défense cedex
Document valable au 29 novembre 2024 - Crédits photos : Maurice Cléret, Blue Okapi - Réalisation : Emma Fogli

L'ITINÉRAIRE DE LA...

1 DE MULTIPLES VARIÉTÉS

L'histoire commence en Algérie, près d'Oran, au début du siècle dernier. Baptisé du nom de son découvreur, le Frère Clément, ce fruit est issu de l'hybridation entre un mandarinier et un oranger. Nules, orogrande, oroval... les nombreuses variétés sont toutes vendues sous le nom de clémentines car trop peu différentes à l'œil nu pour la clientèle. Sans parler de leurs cousines, mandarines et hybrides, réunies sous le terme de petits agrumes, les paragraphes suivants les incluant toutes.

Les clémentines et mandarines arrivent en **quatrième position** des fruits les plus consommés en France après la banane, la pomme et l'orange.



2 UNE ORIGINE ESPAGNOLE DOMINANTE SUR LES ÉTALS

Les quelque 300 000 tonnes vendues en France en 2023-2024 sont, pour l'essentiel, importées, avec une nette domination de l'Espagne (environ 200 000 tonnes). «Grâce à de nombreux croisements, les Espagnols ont développé des variétés leur permettant d'étendre jusqu'au printemps la vente de ces fruits d'hiver, les clémentines démarrant dès septembre», relate Eric Imbert, chercheur au Cirad, l'organisme français spécialisé dans la recherche agronomique. Et même si la principale région de production (Valence) a été touchée par de dramatiques inondations en octobre dernier, la péninsule Ibérique n'est pas près de se voir détrônée.

3 LA CORSE, LA RÉGION VEDETTE FRANÇAISE

Face à l'armada espagnole, les 30 000 à 35 000 tonnes annuelles de clémentines corses récoltées dans la Plaine orientale sont modestes. Mais elles ont du succès grâce à une variété unique à la peau fine et à la chair juteuse, et à un goût acidulé stable d'un fruit à l'autre. Cueillies à maturité avec leur feuille – un bel argument marketing –, elles ne peuvent subir de traitement en chambre froide pour accélérer le mûrissement, comme en Espagne, et bénéficient d'une IGP (indication géographique protégée).

Par Bruno Declairieux

...clément

Chaque mois, découvrez le parcours que suit un produit avant de parvenir sur les étals de vos marchés ou dans les rayons de vos magasins.

4 ÉTAPE À PERPIGNAN OU À CAVAILLON

Une fois conditionnés, les fruits corses partent en bateau vers le marché de gros de Cavaillon (84) avant d'être répartis sur d'autres sites régionaux où se fournissent les détaillants et la restauration hors domicile (cantines…). Des livraisons directes à d'importants clients distributeurs existent aussi. Logique similaire en Espagne, sauf que le transport en camion fait étape à Perpignan (66) et que, outre des petits exploitants réunis en coopérative comme en Corse, il y a de gros producteurs négociants (Fontestad, Bollo…) possédant leurs marques et capables de discuter plus souvent en direct.

5 DE GROS ÉCARTS DE PRIX EN BOUTIQUE

Rendements et volumes plus élevés, coûts de production (notamment salariaux) plus faibles : le prix espagnol est plus bas que le corse dès le verger. Et l'écart se retrouve chez les grossistes : entre 1,10 et 1,50 euro le kilo hors taxes début décembre, contre 2,80 à 3,90 euros. Le prix final dépendra ensuite de la marge du détaillant. A noter que, selon Kantar, 70% des ventes se font en hypermarchés, supermarchés et hard discount, le reste se ventilant entre magasins de proximité, marchés et primeurs.

6 UNE TRANSFORMATION ENCORE LIMITÉE

Contrairement aux oranges, les clémentines et mandarines ont peu d'autres débouchés que les fruits frais. Mais cela change. En Corse, par exemple, deux sites de production de jus de fruits ont été ouverts il y a peu par les producteurs. Cela permettra aussi d'éviter de jeter les agrumes non commercialisables.

ine

SVETLANA - STOCK.ADOBE.COM

DERRIÈRE LE MOT

Accord de libre-échange

En limitant les barrières douanières au maximum, les traités commerciaux entre Etats visent à dynamiser l'activité. Mais il ne peut pas y avoir que des gagnants.

Supprimer les barrières qui freinent le commerce, telle est la philosophie de tout accord de libre-échange. Et cela ne date pas d'hier. Si on s'en tient à l'histoire récente, la naissance du Gatt (Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce) en 1947 marque la volonté des pays occidentaux (23 au départ) de mieux coopérer, avec l'idée que des nations qui commercent sont moins portées à se faire la guerre. Durant près de quarante ans, de nombreux rounds de discussions ont permis d'abaisser les tarifs douaniers sur les marchandises puis, à partir des années 1990, suite à la création de l'OMC (Organisation mondiale du commerce), de lever les barrières sur des points non tarifaires comme l'accès aux marchés publics ou aux services mais aussi les normes ou la propriété intellectuelle.

Avec la décolonisation et la fin de la guerre froide, nombre de pays aux intérêts divergents ont intégré ces négociations multilatérales, au point de les rendre délicates à faire aboutir. «D'où l'essor, depuis une vingtaine d'années, d'accords bilatéraux entre pays ou groupes de pays», relate Nicolas Péridy, professeur d'économie à l'université de Toulon.

Comme tous ses partenaires européens, la France ne peut pas négocier seule. «Cette compétence relève de la Commission européenne», précise le professeur d'économie Sébastien Jean. Selon les douanes, 49 traités avec 79 pays sont en cours, mais pas avec les deux plus grosses économies mondiales (Etats-Unis et Chine). Les négociations prennent souvent des années, comme celles commencées en 1999 avec le Mercosur (Brésil, Argentine, Paraguay, Uruguay, Bolivie). Certes, ce genre d'entente ne peut pas satisfaire tous les secteurs d'activité, notamment ceux confrontés à des marchandises venues de pays à bas coûts, même si des clauses spécifiques (respect des droits de l'homme, environnement…) tentent de limiter la casse.

Une chose est sûre : «Si les accords sont uniquement commerciaux, ils n'ont pas à être ratifiés par les 27 Parlements des pays de l'Union européenne (UE)», précise Alan Hervé, professeur de droit public à Sciences po Rennes. Un vote à la majorité qualifiée du Conseil européen réunissant leurs chefs d'Etat (15 pays représentant 65% de la population de l'UE) suffit. Un blocage reste possible avec quatre pays représentant 35% de la population. **B.D.**

Raphaël Gaillard

Chef du pôle hospitalo-universitaire psychiatrie Paris 15

“Il y a un risque de tyrannie du bonheur”

Le cabinet d’un psychiatre est une chambre d’écho de la société, un amplificateur des mouvements qui la traversent. Pour le professeur Raphaël Gaillard, patron du pôle hospitalo-universitaire psychiatrie Paris 15, les entreprises, dans un contexte d’incertitude généralisée, endossent de plus en plus le rôle de «mère nourricière». Mais cela ne les dispense pas de respecter la vie personnelle de leurs salariés.

Capital Quel regard portez-vous sur la société à travers votre profession et les patients que vous voyez ?

Raphaël Gaillard Notre société est marquée par les incertitudes, économiques, politiques, sociales, et j’en perçois aujourd’hui les dégâts. Chacun doute des effets de son action sur le monde. Or c’est l’une des choses les plus difficiles à vivre. Vous maltraitez une souris à heure fixe, elle vivra avec. Vous la perturbez de manière imprévisible, elle déprimera. Il se passe la même chose pour nous. Mais l’être humain a la ressource d’adopter des croyances qui offrent, en compensation, des certitudes simples. Ce caractère douloureux de l’incertitude génère de l’anxiété, de la dépression, et la tentation de croire en des conspirations.

De quand datez-vous cela ?

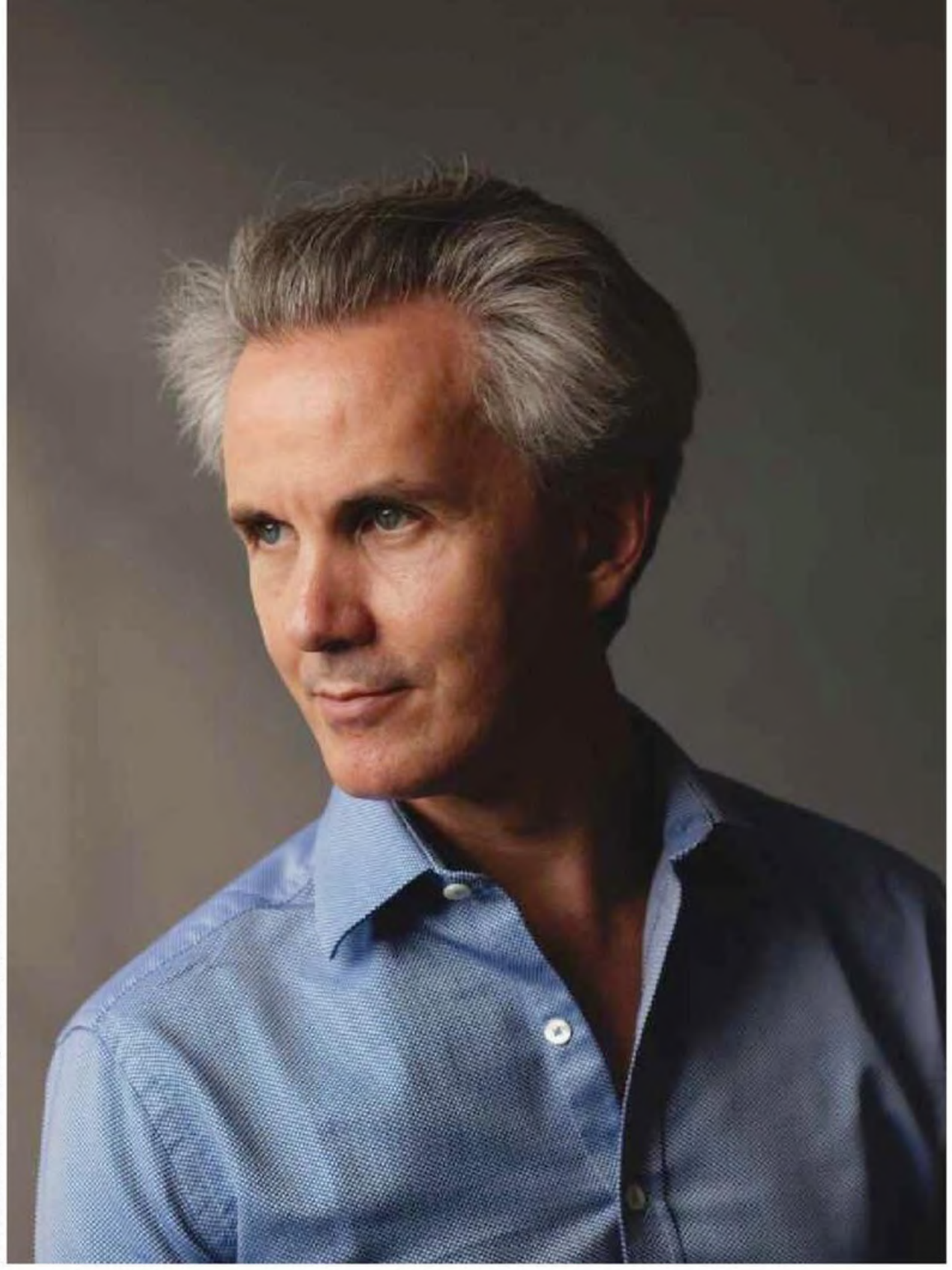
R.G. De notre origine d’«Homo sapiens» ! Mais cela n’a fait que s’aggraver depuis un demi-siècle. Je prépare l’éloge de Valéry Giscard d’Estaing, auquel je succède à l’Académie française. Les années 1970, celles de sa présidence, marquent un tournant. C’est l’été indien des Trente Glorieuses, univers marqué par la croissance et une intelligibilité du monde. Quelque chose se dérègle alors, en partant de l’économie – c’est le début du chômage de masse. Depuis, le monde n’a fait que se complexifier. D’autant que les sources d’information se sont multipliées. On est passé de la grand-messe du «20 Heures» au fil d’information individuel et différent de celui de votre voisin.
Ce bruissement rajoute à l’incertitude du monde. Le champ social s’est fragmenté. Dans notre société individualiste, la responsabilité de chacun est plus forte que l’emprise du corps social. Je suis responsable de mes échecs, de n’être pas heureux, donc je déprime.

Vous avez parlé des substances ou des drogues… Comment en mesurez-vous les effets, alors qu’il y a plus de produits aujourd’hui ?

R.G. La tolérance sociale occulte une réalité : l’inégalité face aux drogues. Exemples : la cocaïne ou le cannabis. La majorité des personnes qui consommeront ces substances interdites n’en subiront pas d’effet grave. Mais, pour une fraction significative, cela mènera à l’addiction et à des effets catastrophiques et durables, en particulier à l’adolescence. Cette inégalité est difficile à anticiper.

Vous évoquez les «addictions sans substance». Ce n’est pas du même ordre…

R.G. L’addiction aux écrans notamment. Nous devenons des êtres hybridés à nos objets connectés, nous leur déléguons une partie de notre cerveau et de nos compétences : mémoire des numéros de téléphone, faculté de nous repérer dans l’espace, etc. On croyait libérer du temps de cerveau, mais c’est l’inverse : 90% de ce que nous recevons ne sert à rien dans notre vie quotidienne ou professionnelle. Je reçois 200 mails par jour. Mes prédécesseurs n’étaient pas de plus mauvais médecins sans cet afflux.



PHOTOS : JEAN-FRANÇOIS PAGA/OPALE/ SP GRASSET ; BSIP VIA AFP



Fondé au XVII[e] siècle, l'hôpital Sainte-Anne est le principal établissement psychiatrique de la capitale. Il est aujourd'hui intégré au pôle hospitalo-universitaire psychiatrie Paris 15, dirigé par Raphaël Gaillard depuis 2011.

Vous comprenez que l'intelligence artificielle (IA) suscite des craintes ?

R.G. Bien sûr, et il faut y répondre. Je pense que l'IA va nous apporter énormément. Elle va transformer les soins pour toutes les maladies, y compris pour des pathologies psychiatriques graves. Les interfaces cerveau-machines n'en sont qu'à leur début. Elles peuvent servir à réparer et aussi à augmenter l'être humain. Or notre cerveau est d'une telle complexité qu'il y a déjà des bugs, et c'est ce dont nous faisons l'expérience avec les troubles psychiques. Notre cerveau ne se supporte plus, et l'augmenter accentuera encore ce phénomène : c'est une épidémie de troubles psychiques qu'il faut anticiper. Et c'est déjà ce que nous voyons poindre avec cette hybridation faible par les objets connectés.



Psychiatre et chercheur en neurosciences, Raphaël Gaillard a publié en 2024 «L'homme augmenté», dans lequel il décrit l'hybridation entre l'intelligence artificielle et le cerveau.

Quelle vision de l'entreprise avez-vous, vu d'ici, de l'hôpital Sainte-Anne ?

R.G. On parlait autrefois de paternalisme, l'entreprise devient plutôt mère nourricière. En même temps que le tissu social se délite, elle s'invente responsable du bonheur : j'ai découvert le métier de «chief happiness officer» (littéralement, «responsable du bonheur») à travers une patiente venant me voir parce qu'elle était déprimée ! Il y a un risque de tyrannie du bonheur. D'autant que la fragilité économique est ce qu'elle est. Les plus jeunes ont vu leurs parents en payer le prix. Plus modestement, et c'est essentiel, les entreprises mettent en place des codes de conduite pour garantir la vie personnelle des salariés, par exemple le respect d'un certain droit à la déconnexion.

En même temps, le grand refrain dans les entreprises, c'est autour de la quête de sens des jeunes…

R.G. Encore faut-il savoir quel est ce sens. On ne peut pas travestir l'identité de l'entreprise sous prétexte de donner du sens. C'est très mal vécu par les jeunes, qui disent : «fake». Deuxième danger : attention à une quête de sens qui veut avant tout répondre à l'incertitude. Car une idée complotiste est une forme de «sens». C'est un des enjeux du débat sur le travail à distance. Il y a plus de créativité dans l'échange en présentiel. Mais les entreprises doivent s'interroger sur le cadre qu'elles offrent. Bien des rationalisations de l'espace de travail mal pensées ont été des échecs coûteux. Troquer le retour au présentiel, au nom de l'esprit d'équipe, pour un flex office sans âme, c'est une impasse. Sans oublier les symboles qui marquent la reconnaissance des personnes : dans mon hôpital, pour faire des économies, on a supprimé les blouses des soignants portant leur nom imprimé. Au risque de dépersonnaliser. Les entreprises ont une grande responsabilité dans la santé mentale des personnes au travail. Et donc dans l'harmonie de la vie en société.

Propos recueillis par Olivier Jay

POLÉMIK

LES RETRAITÉS COÛTENT-ILS TROP CHER ?

Rares sont les politiques qui osent demander des efforts aux retraités… qui verront pourtant leur pension augmenter de 2,2% en janvier.



ILLUSTRATION GÉNÉRÉE À L'AIDE DE L'IA

Ils se critiquent à longueur de temps et rechignent à voter une proposition adverse. Pourtant, s'il y a un sujet sur lequel les élus de droite et de gauche sont d'accord, c'est bien le sort des retraités. Alors que les pouvoirs publics cherchent à réduire nos déficits abyssaux, pas question de leur demander un effort. Michel Barnier peut en témoigner. Pour avoir proposé de geler en partie les pensions en 2025, ce qui aurait rapporté près de 4 milliards d'euros, l'ex-Premier ministre a été censuré.

Nos 17 millions de retraités seraient-ils intouchables ? Il est vrai que, contrairement aux jeunes générations, nos aînés se déplacent à chaque scrutin. Mais ils ne pèsent pas pour rien dans la situation actuelle… Dans notre système dit «par répartition», les retraites actuelles sont payées par les cotisations des actifs. «Or, ces dernières ne suffisent pas», alerte Jean-Pascal Beaufret, ancien directeur général des impôts. Sur les 378 milliards d'euros versés en 2023, seuls 66% sont couverts, le reste étant financé par des transferts d'impôts (14%) et des subventions (20%) de l'Etat, des collectivités locales, des hôpitaux mais aussi d'autres branches de la protection sociale. «Cette aide des pouvoirs publics creuse d'autant nos déficits», poursuit cet expert. Ces dépenses s'alourdissent (11,8% du PIB en 2002 contre 13,4% en 2023) et figurent parmi les plus élevées d'Europe.

Bien sûr, nos aînés subissent une perte de revenu direct quand ils arrêtent de travailler. Fin 2022, la pension moyenne en France n'était que de 1 626 euros brut par mois. Mais les enfants n'étant généralement plus à charge, les emprunts remboursés et d'autres revenus (loyers, épargne) souvent encaissés, la baisse de niveau de vie s'en trouve amortie d'autant ; 56% des retraités interrogés par le ministère des Solidarités et de la Santé estimaient en 2023 leur vie identique à celle d'avant, voire meilleure.

Actifs pénalisés. Au reste, les baby-boomeurs nés entre 1945 et 1960 ont de la veine. «Jeunes adultes dans les années 1970, ils vivaient mieux que leurs parents retraités, et, aujourd'hui, ils sont plus à l'aise que leurs propres enfants, confrontés à une conjoncture délicate et à un coût de la vie, notamment pour se loger, bien plus élevé», souligne l'économiste Charles Dennery. Par ailleurs, les actifs actuels doivent payer des cotisations retraite plus lourdes en raison de la démographie, et devront travailler plus longtemps pour percevoir une pension moindre…

Que faire sans toucher aux plus modestes ? Le Conseil des prélèvements obligatoires (CPO) a suggéré de supprimer, pour les ménages aisés, l'abattement fiscal de 10% sur les pensions (plafonné à 4 321 euros pour les revenus 2023). De même, les taux de CSG inférieurs à ceux des actifs pourraient être revus. Autre piste, plus ambitieuse : revoir l'indexation des pensions qui, depuis 1993, se fait non plus sur les salaires mais sur l'inflation. «A l'époque, les prix augmentant moins vite que les rémunérations grâce à une forte productivité, cette solution permettait de préserver le pouvoir d'achat des seniors tout en limitant les dépenses sociales, explique Charles Dennery. Mais depuis, la productivité ne progresse plus beaucoup.» Et avec les crises récentes (Covid, Ukraine…), l'inflation s'est même envolée, obligeant à des revalorisations importantes. Rien que la dernière (+ 2,2% ce 1er janvier) devrait coûter 6,5 milliards d'euros environ. Alors, on ne fait toujours rien ?

Bruno Declairieux

Actuellement en vente



Harvard Business Review FRANCE

Pour réfléchir et agir avec un temps d'avance

Toute la presse est sur prismashop.fr Rejoignez la communauté Harvard Business Review France sur



Il calcule la meilleure route pour les navires de commerce

Champion de kitesurf, **Alex Caizergues**, 45 ans, est un entrepreneur qui sait virer de bord. Après avoir cocréé, en 2019 à Marseille, sa start-up Syroco pour concevoir un engin capable de filer au-dessus des flots par la seule force du vent, il a abandonné ce projet et développé «le Waze de la mer». Un logiciel qui permet aux navires d'optimiser leur route selon les conditions météo, via une page Web. «Le commandant peut ainsi lancer le routage depuis sa couchette», résume Yves de Montcheuil, un des cinq cofondateurs. A la clé, des économies de carburant de l'ordre de 10% pour l'armateur et moins d'émissions de CO_2 pour la planète. La prouesse a été rendue possible grâce à la création de jumeaux numériques (doubles virtuels d'un objet) intégrant les moindres caractéristiques de chaque bateau. Dans cette aventure, Syroco s'est associé à Spire, un expert américain des données météo par satellite, et à l'anglais Theyr, dont les algorithmes dopés à l'IA facilitent le calcul des routes. Le logiciel équipe déjà 50 bâtiments. «Notre objectif, confie Alex Caizergues, c'est d'être à bord de 20% des 50000 navires de commerce de plus de 100 mètres.» Et d'intensifier l'effort de R&D grâce aux 7,5 millions d'euros levés fin 2024. **Anne Vidalie**



Ces jeunes entrepreneurs transforment les feuilles des arbres en papier

«Les feuilles mortes se ramassent à la pelle», écrivait le poète Jacques Prévert. Sept décennies plus tard, la start-up Releaf Paper les transforme en papier. **Valentyn Frechka** (à droite), chercheur ukrainien de 23 ans, a mis au point un processus de valorisation de la cellulose composant le bois et le feuillage. Une idée brevetée qu'il a peaufinée au sein de l'Ecole internationale du papier, de la communication imprimée et des biomatériaux (Grenoble INP - Pagora). Inaugurée en novembre dernier aux Mureaux (78), une usine pilote nettoie, déshydrate, puis broie la matière afin d'extraire les fibres indispensables aux papetiers. «Une ville collecte en moyenne 8000 tonnes de feuilles par an, souligne **Alexander Sobolenko** (à gauche), cofondateur de la société. Nos clients sont pour l'instant LVMH, L'Oréal ou des particuliers soucieux de préserver l'environnement. Notre papier reste 20% plus cher que la version classique, mais ce surcoût devrait se réduire avec l'essor de la production.» Le duo prépare une levée de fonds de 8 millions d'euros, destinée à la construction d'unités de production à proximité des villes. **Marie Nicot**

Son drôle de bois offre une alternative écolo à l'acier ou au béton

Réussir à verdir le secteur de la construction relève du casse-tête. **Timothée Boitouzet**, le patron de Woodoo depuis 2017, apporte un début de solution innovante avec Stack, un étonnant bois «augmenté», créé à partir d'essences peu valorisées telles que le peuplier, le bouleau ou encore le hêtre, issues de forêts gérées de façon durable. Pour l'obtenir, le secret est d'extraire l'un de ses composants, la lignine, qui assure un lien assez fragile entre les fibres, et de la remplacer par des résines plus résistantes. «Notre bois breveté est ainsi très performant et supporte mieux l'humidité», explique cet entrepreneur, architecte formé en France et au Japon, mais aussi diplômé en sciences des matériaux aux Etats-Unis. Résultat, Stack peut déjà remplacer l'aluminium pour habiller les façades des immeubles voire, plus tard, l'acier et le béton dans les structures des habitations. Le choix de se concentrer sur le bâtiment, plus lucratif, est volontaire, même si d'autres secteurs industriels comme l'automobile ont été approchés. Soutenue par Bpifrance et l'Ademe, la start-up, qui a déjà réuni 31 millions d'euros, produit environ 200 mètres cubes de superbois par an sur son site de La Chapelle-Saint-Luc, dans l'Aube. **M.N.**



ILLUSTRATION : DAVID DESPAU POUR CAPITAL ; PHOTOS : SYROCO ; BRUNO LEVY POUR CAPITAL ; AURORE BARON/WOODOO

CÔTÉ POLITIQUE



Chloé Morin, politologue et essayiste

PEU IMPORTE FINALEMENT LE NOM DU PREMIER MINISTRE

Le passage éclair à Matignon de Michel Barnier aura au moins eu le mérite de mettre au cœur du débat politique la question de la réduction du déficit public et de la dette. Tant mieux. Tout indique en effet qu'elle devrait occuper durablement nos responsables politiques. Car, si elle n'est pas réglée, ce n'est pas faute de compétences ou même de volonté du Premier ministre, quel qu'il soit. C'est que rien, dans la mécanique politique actuelle, n'incite à entamer les réformes structurelles et les coupes budgétaires nécessaires pour commencer à corriger plus de quarante ans de mauvaises habitudes. Quel bénéfice politique un Premier ministre et des ministres dont la durée de vie maximale se limite à deux ans pourraient-ils tirer de mesures impopulaires, puisqu'elles ne porteraient leurs fruits qu'à moyen et long terme ? Pourquoi des députés qui savent qu'ils devront potentiellement retourner devant les Français dans quelques mois voteraient-ils des baisses de remboursement de frais de santé, des hausses de taxe de l'électricité, et autres mesures portant atteinte au pouvoir d'achat de leurs électeurs ? Il est étonnant de constater que les agences de notation accordent encore aux dirigeants tricolores un quelconque pouvoir d'action pour réduire la dette. Car la logique politique pousse à la survie de court terme, et donc au sacrifice des mesures susceptibles de ménager notre avenir. Si bien que la classe politique se partage de plus en plus entre ceux qui

La logique politique pousse à la survie de court terme

décident qu'il n'existe pas de problème d'endettement et de dépenses publiques et ceux qui, sans l'exprimer ouvertement mais toujours plus nombreux, disent que seuls les marchés permettront de placer les Français devant la réalité de leur incurie budgétaire. Autrement dit : tant que nous ne connaîtrons pas la crise, nous continuerons à nous comporter comme la cigale. Une autre voie est possible : celle d'un retour au fonctionnement normal de nos institutions, avec un nouveau président de la République élu, dans la foulée d'une majorité absolue. Le problème, c'est que, avec l'adhésion croissante à un passage des élections législatives au scrutin proportionnel, la perspective d'une automaticité de la majorité absolue s'éloigne. Et même sans proportionnelle, la défiance envers les politiques est si grande que le scénario de l'été 2024 – un Parlement sans majorité – pourrait devenir la nouvelle norme.

ABONNEMENT

Capital, l'Économie Captivante

Offre découverte

OFFRE ANNUELLE (1)
12 numéros

49€



Je reçois mes 12 numéros
en versions papier et numérique
+ J'ai un accès illimité au contenu
du site capital.fr

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

EN LIGNE

www.prismashop.fr/CAPSN4NN

Ou scannez pour vous abonner en 1 clic.

PAR TÉLÉPHONE :

0 826 963 964 Service 0,20 € / min + prix appel

PAR COURRIER :

coupon ci-dessous à renvoyer
seulement pour l'offre annuelle.

☐ Mme ☐ M.

Nom* : Prénom* :

Adresse* :

CP* : Ville* : Tél :

Je renseigne mon email pour accéder en illimité au site capital.fr* :

Merci de joindre un chèque de 49€ à l'ordre de Capital sous enveloppe affranchie à l'adresse suivante :
Capital - Service Abonnement - 62066 ARRAS CEDEX 9

*Informations obligatoires et sans autre annotation que celles mentionnées dans les espaces dédiés, à défaut votre abonnement ne pourra être mis en place. (1) Abonnement annuel automatiquement reconduit à date anniversaire. Le Client peut ne pas reconduire l'abonnement à chaque anniversaire. PRISMA MEDIA informera le Client par écrit dans un délai de 3 à 1 mois avant chaque échéance de la faculté de résilier son abonnement à la date indiquée, avec un préavis avant la date de renouvellement. A défaut, l'abonnement à durée déterminée sera renouvelé pour une durée identique.Délai de livraison du 1er numéro, 8 semaines environ après enregistrement du règlement dans la limite des stocks disponibles. Les informations recueillies font l'objet d'un traitement informatique par PRISMA MEDIA à des fins de gestion des abonnements, fidélisation, études statistiques et prospection commerciale. Conformément à la loi informatique et libertés du 6 janvier 1978 modifiée, vous pouvez consulter les mentions légales concernant vos droits sur les CGV de prismashop.fr ou par email à dpo@prismamedia.com. **Offre réservée aux nouveaux abonnés de France métropolitaine.** Photos non contractuelles. Les archives numériques sont accessibles durant la totalité de votre abonnement.

CAPSN4NN

Capital

LE Guide Capital









PHOTOS : IMAGE GÉNÉRÉE À L'AIDE DE L'IA, MACROVECTOR, NETFLIX, ROBOROCK

Placements

P. 80
Le conseil de la rédaction : conjuguer assurance vie et contrat de capitalisation

P. 81
L'experte : Astrid Vroman, directrice prévoyance individuelle chez Axa France

P. 82
Spécial Placements 2025
Cahier détachable de 36 pages

Carrière

P. 84
Manager comme… Susie Glass dans «The Gentlemen»

Conso

P. 86
Billets d'avion : comment échapper à l'envolée des suppléments ?

P. 88
Le labo Capital : notre sélection des meilleurs modèles d'aspirateurs robots

DÉCOUVREZ DES CONSEILS PERSONNALISÉS GRÂCE À NOS EXPERTS SUR CAPITAL.FR

Conjuguer assurance vie et contrat de **capitalisation**

L'assurance vie n'est pas pour rien le placement préféré des Français. Mais il y a encore mieux pour réduire les droits de succession.



Mireille Weinberg
Rédactrice en chef adjointe

Quand vous préparez votre succession, l'assurance vie s'impose. Parce qu'elle est la seule à profiter d'un régime juridique particulier, qui s'additionne à celui existant pour tous vos autres biens. En cas de décès, vos enfants bénéficieront chacun d'un abattement légal de 100 000 euros sur l'ensemble de vos biens ou placements et, en plus, d'un second abattement de 152 500 euros, s'ils sont aussi bénéficiaires de votre assurance vie. Au total, chacun d'eux peut recevoir 252 500 euros sans payer aucuns droits de succession, au moment de votre décès.

L'avantage fiscal de l'assurance vie ne s'applique cependant qu'une seule fois, au moment de votre décès, alors que l'abattement de 100 000 euros, lui, se renouvelle tous les quinze ans. Pour en profiter et si vous en avez les moyens, vous pouvez faire des donations de 100 000 euros à chacun de vos enfants tous les quinze ans. Si vous en faites une à 55 ans, une autre à 70 ans et si vous décédez après 85 ans, vous aurez transmis à chacun de vos enfants 300 000 euros en totale exonération de droits. Vous pouvez bien sûr donner des sommes d'argent, mais aussi et surtout un… contrat de capitalisation. C'est un produit d'épargne identique à l'assurance vie, mais sans son régime d'exception et donc sans l'abattement de 152 500 euros. «Mais il profite d'un avantage non négligeable : il peut faire l'objet d'une donation, ce qui est impossible avec l'assurance vie», selon Sami Berial, responsable du pôle épargne retraite à la MACSF. Vous pouvez donc attribuer tous les quinze ans un contrat de capitalisation d'une valeur de 100 000 euros à chacun de vos enfants en exonération de droits (attention, il faut passer chez le notaire). Plusieurs avantages à cela. D'abord, «la plus-value financière que vous avez réalisée sur votre contrat, normalement taxable, échappe à l'impôt dans le cadre d'une donation», poursuit Sami Berial. Si votre contrat a produit 15 000 euros d'intérêt par exemple, ils seront exonérés d'impôt grâce… à la donation ! Plus efficace encore : vous donnez seulement la nue-propriété de votre contrat à vos enfants et vous en conservez l'usufruit. Il faudra alors déterminer la valeur de ce que vous transmettez, à savoir la nue-propriété, qui vaut nécessairement moins que la pleine propriété. Pour une donation faite entre 61 ans et 70 ans par exemple, elle vaut 60% (70% entre 71 et 80 ans, etc., selon le barème du fisc qui évolue par tranche de 10 ans). Résultat, vous pouvez donner un contrat de capitalisation, d'une valeur maximale de 166 666 euros (100 000 × 100/60), en totale exonération de droits. Et, à votre décès, votre enfant récupérera l'intégralité du contrat sans droits supplémentaires à acquitter. Qui dit mieux ?

Mireille Weinberg

LE NOUVEL INDICE LOGEMENT SeLoger Capital

VOTRE POUVOIR D'ACHAT IMMOBILIER AU 1er DECEMBRE

Combien de mètres carrés pouvez-vous acheter en plus, pour 1 000 euros de mensualité de crédit, dans les trois villes où les prix ont le plus baissé ?(1)

Ville	Prix moyen au mètre carré (2)	Evolution depuis janvier	Nombre de mètres carrés achetables (3)	Délai moyen de vente	Gain de mètres carrés depuis janvier (4)
Le Mans	1728 euros	–11,60%	100 m²	80 jours	17 m²
Lyon	4577 euros	–7,10%	38 m²	77 jours	5 m²
Grenoble	2659 euros	–5,20%	65 m²	91 jours	7 m²

Il s'agit ici des trois plus fortes baisses de prix enregistrées depuis le 1er janvier 2024, sur les 50 plus grandes villes françaises. Avec des taux d'intérêt sur 20 ans qui sont passés en moyenne de 4,20% en janvier à 3,50% début décembre, le gain de mètres carrés achetables pour une mensualité de 1 000 euros est de 5 à 17 mètres carrés en décembre.

BRUNO LEVY POUR CAPITAL

(1) Les trois plus fortes baisses, sur les 50 plus grandes villes françaises, depuis le 1er janvier 2024. **(2)** Pour les appartements au 1er décembre 2024. **(3)** Pour une mensualité de 1000 euros sur 20 ans au taux moyen de 3,50% en décembre 2024. **(4)** Eu égard à la baisse des prix et à celle des taux des crédits (4,20% en moyenne sur 20 ans en janvier et 3,50% en décembre). *Source : SeLoger.*

Astrid Vroman, directrice prévoyance individuelle chez Axa France

*L'**assurance décès** offre un capital élevé pour des primes assez faibles"*

Capital Quelles sont les spécificités de l'assurance temporaire décès ?

Astrid Vroman C'est un pur produit d'assurance : moyennant une certaine prime, vous êtes couvert pour une certaine somme en cas de décès. Vous choisissez qui perçoit la rente ou le capital défini à votre décès. Et l'assurance est temporaire : vous êtes couvert pendant une période fixée lors de la souscription, par exemple jusqu'à 70 ans. Si vous mourez après, vous aurez payé des cotisations d'assurance à fonds perdu, comme pour une assurance auto en l'absence de sinistre. A ne pas confondre avec une assurance vie qui est un produit d'épargne, sur lequel vous faites fructifier votre argent et dont le capital est versé à vos bénéficiaires quelle que soit la date de votre décès. Avec l'assurance temporaire décès, vos bénéficiaires peuvent percevoir beaucoup plus d'argent que ce que vous avez réellement versé, alors qu'avec l'assurance vie ils ne récupèrent que les sommes que vous avez épargnées.

Combien ça coûte ?

A la souscription, pour un capital décès de 100 000 euros et une couverture jusqu'à 75 ans, par exemple, une personne de 30 ans paiera au démarrage environ 60 euros par an, somme qui évoluera chaque année du fait de son âge. Sur la durée de l'assurance, elle aura versé 26 000 euros de prime, mais sera couverte pour 100 000 euros. Pour un capital de 150 000 euros, une personne de 45 ans devra s'acquitter d'une prime au démarrage de 300 euros par an et sur la durée d'environ 44 000 euros. Si le décès intervient après 75 ans, le capital n'est pas dû et les primes auront été versées à fonds perdu. Par ailleurs, l'assurance s'annule aussi quand vous oubliez de payer votre prime.

A qui la conseiller ?

L'intérêt de l'assurance décès est de pouvoir réaliser ses projets, quoi qu'il arrive. Imaginez que vous avez deux enfants en bas âge et que vous estimez le coût de leurs études à 100 000 euros. Vous pouvez épargner patiemment jusqu'à leurs 18 ans. Mais quid si vous décédez avant ? Avec une assurance temporaire décès de 100 000 euros, vous êtes certain, s'il vous arrive malheur, que les études de vos enfants seront financées. Et cela vaut quel que soit votre projet. Plus largement, ce produit d'assurance permet de préserver votre famille en cas de décès, qui pourra ainsi faire face aux frais d'obsèques (5 000 euros en moyenne) et autres factures de tout ordre, mais aussi compenser la perte de vos salaires, sans avoir à ponctionner son épargne. Pour les plus fortunés, le capital décès peut servir à éviter de vendre dans l'urgence un bien immobilier pour payer les droits de succession, par exemple. Enfin, c'est un instrument précieux pour les chefs d'une entreprise familiale en vue de la transmission de leur outil de travail. En désignant comme bénéficiaire celui qu'ils ont choisi comme repreneur (une sœur, un associé, etc.), le versement du capital décès permettra à ces derniers de racheter facilement les parts aux enfants pour poursuivre l'activité.

Propos recueillis par Mireille Weinberg



SP

Axa France (14 000 collaborateurs) est le premier assureur français. Multispécialiste, il protège 7 millions de clients – particuliers, entreprises et professionnels.

Le groupe Axa, deuxième assureur européen, est présent dans 51 pays et protège 94 millions de clients, pour un chiffre d'affaires de 103 milliards d'euros en 2023. L'an dernier, il a versé plus de 50 milliards d'euros d'indemnisation.

Investir en 2025

Nos conseils pour bien **faire travailler** votre argent

Avec des taux en baisse, les produits sans risque, de type Livret A ou comptes à terme, protégeront à peine votre épargne de l'inflation. Nos recommandations pour trouver plus de rendement ailleurs.

GUIDE DÉTACHABLE

Quelles seront les conséquences de l'instabilité politique en France sur votre épargne ? Elles devraient être limitées, tant les marchés financiers sont globalisés. Surtout, le risque d'impasse budgétaire semble écarté avec le vote de la loi spéciale visant à reconduire le budget 2024, pour le début de l'année prochaine. Circulez, il n'y a rien à voir ? Pas vraiment. Pour d'autres raisons, l'année 2025 va être charnière pour les épargnants, qui vont devoir, pour gagner de l'argent, changer leurs habitudes du tout au tout. Avec l'inflation et la hausse des taux directeurs de la Banque centrale européenne (BCE) – pour terrasser la hausse des prix, justement –, votre épargne sans risque rapportait gros ces deux dernières années, jusqu'à 3% net pour le Livret A et même jusqu'à 6,1% net pour le Livret d'épargne populaire (LEP), réservé aux plus modestes. Les fonds monétaires ou les comptes à terme (CAT) des banques, eux aussi corrélés aux taux directeurs de la BCE, étaient également au plus haut, à plus de 4%, le tout toujours sans aucun risque de perte en capital. Dans ces conditions, pourquoi aller voir ailleurs ?

Mais voilà, «cette parenthèse enchantée est bel et bien refermée», tranche Maxime Dupuis, codirecteur des investissements chez Oddo BHF AM. La rémunération des fonds monétaires, CAT et autres va chuter en même temps que les taux directeurs – que les marchés anticipent à 2% d'ici juin. Celle du Livret A devrait se replier à 2,5% au 1er février et celle du LEP, être divisée de moitié par rapport au plus haut, à… 3% ! Certes, ces rendements vous permettront de protéger votre épargne contre l'inflation, qui devrait rester sous les 2% en 2025. Mais pas davantage. Pour faire fructifier vos économies, il va donc falloir «faire travailler votre argent autrement et aller vers des placements plus risqués», poursuit Maxime Dupuis.

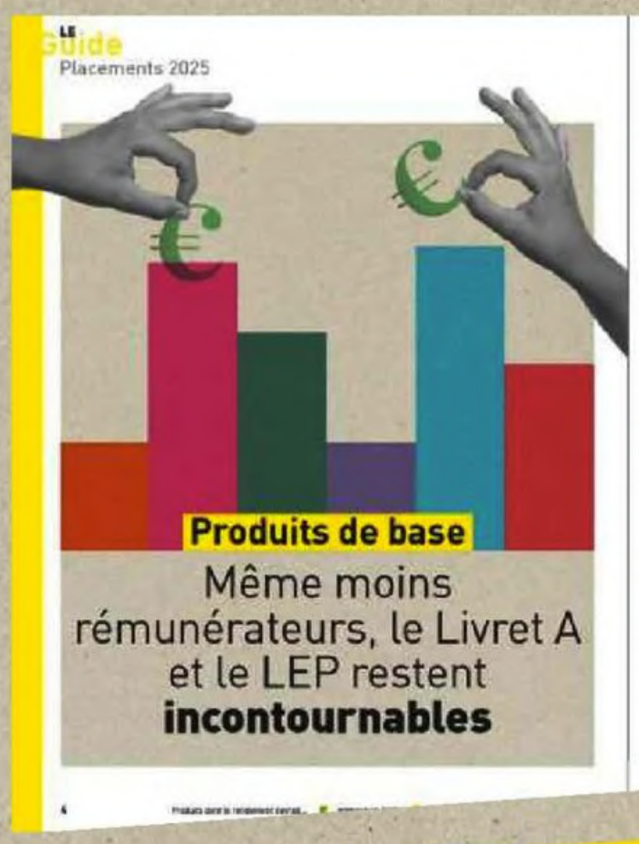
Diversifier. Les taux de rendement du fonds garanti en euros de l'assurance vie et du plan d'épargne retraite devraient aussi légèrement reculer (2,50% en moyenne attendus pour 2024), mais les meilleurs contrats devraient continuer à offrir plus de 3% (La France mutualiste, MACSF, etc.). Sur ces deux produits, vous allez pouvoir diversifier plus largement votre épargne, avec des fonds obligataires qui vont rester rémunérateurs (de 4 à 7%), des fonds mixtes ou patrimoniaux investis en obligations et en actions, qui eux aussi retrouveront des couleurs, tout comme la gestion financière profilée des assureurs (profil équilibré ou dynamique). Du côté de l'immobilier, les choses sont plus contrastées, parce que c'est un marché plus «local» et donc plus sensible aux soubresauts politiques français. Cependant, les taux des crédits qui ont entamé leur décrue début 2024 devraient poursuivre sur leur lancée, avec des anticipations à 3% en moyenne d'ici à la fin du premier trimestre 2025. Quant aux SCPI, elles ont passé le plus difficile. Certaines ont même profité de la crise pour acheter de l'immobilier commercial à prix cassé, ce qui va nécessairement améliorer leur rendement, jusqu'à 7% en 2025.

Reste le placement risqué par excellence : la Bourse ! Celle de Paris risque d'être volatile du fait du contexte politique, mais les autres places devraient tirer leur épingle du jeu, à commencer par Wall Street, boosté par l'élection de Donald Trump et les avancées sur l'IA. L'Europe aussi pourrait surprendre. Les actions y sont historiquement peu chères, ce qui offre des opportunités, notamment sur les sociétés exportatrices. Quant à l'or et au bitcoin, après une année 2024 record, ils devraient continuer à performer. Retrouvez toutes les clés pour bien investir dans notre supplément détachable.

Mireille Weinberg

Nos simulations pour tout comprendre

Capital vous explique le fonctionnement des principaux placements, mais réalise aussi des simulations, afin que vous puissiez visualiser la promesse de certains produits. Les livrets bancaires, par exemple. Certains vous proposent des rendements jusqu'à 4%, mais pour... deux mois seulement ! Le reste du temps, le taux retombe à 2,50%. Sur l'année, cela fait combien, alors ? Et pour 10 000, 20 000 ou 50 000 euros placés, quels intérêts empocherez-vous ?




LIVRETS BANCAIRES : LA GUERRE DES TAUX CONTINUE

LIVRET A
Rendement : 3% net
Perte potentielle : aucune
Durée : 15 jours minimum


CE QUE VALENT LES FONDS EUROCROISSANCE DE L'ASSURANCE VIE

FONDS EUROCROISSANCE


De l'intérêt de mettre des ETF dans son assurance vie

LES 5 ETF LES PLUS PERFORMANTS DISPONIBLES EN ASSURANCE VIE

Toutes les nouveautés 2025 commentées

Cette année, pour trouver du rendement, il va falloir prendre davantage de risques. Et si, plutôt que choisir des fonds d'actions traditionnels, vous optiez pour des fonds indiciels, autrement appelés ETF ? C'est la grande mode, notamment chez les jeunes. Capital vous explique ce que c'est, à quoi ça sert et comment sélectionner les meilleurs, que vous pouvez désormais mettre aussi dans votre assurance vie ou dans votre plan d'épargne retraite !

90 produits d'épargne au banc d'essai

Les 10 meilleurs livrets bancaires, les 15 meilleures assurances vie, les 5 meilleurs fonds indiciels ou ETF, les 10 SCPI (sociétés civiles de placement immobilier) qui se retrouvent en haut du panier... Les cryptomonnaies vous intéressent ? Retrouvez notre top 5 ! Dans chaque grande catégorie (épargne sans risque, assurance vie, immobilier ou marchés financiers), Capital a identifié les produits les plus performants pour l'année 2025.




ACTIONS ET FONDS DE GRANDES SOCIÉTÉS FRANÇAISES

BRUCE PRUNAS

LES 10 VALEURS FRANÇAISES À PRIVILÉGIER EN 2025



Manager comme **Susie Glass** dans «The Gentlemen»

Dans la série réalisée par Guy Ritchie, la fille d'un narcotrafiquant assure avec brio le business familial. Un exemple à suivre ? Oui… dans une certaine mesure !

Yaël Gabison

Dans la série «The Gentlemen», disponible sur Netflix, Susie Glass est le personnage central féminin incarné par Kaya Scodelario. Susie est la fille de Bobby Glass, un baron de la drogue incarcéré. En son absence, elle gère l'empire familial de fabrication et de vente de cannabis. Une production qui a lieu dans de sublimes châteaux que leurs propriétaires aristocrates louent à ces bandits en col blanc. Un détail qui fait le sel du scénario et qui permet au réalisateur Guy Ritchie de jouer avec brio sur le mélange des classes sociales.

Mais ce qui nous intéresse ici, c'est le style de management de Susie. D'abord, parce que rares sont les personnages féminins de fiction qui occupent aussi bien le devant de la scène dans des milieux crapuleux… Ensuite, parce que Susie est un modèle de manager efficace, charismatique et sensible, et qu'elle réussit à naviguer avec élégance dans ce monde complexe du crime organisé. Sans aller jusqu'à envoyer de gros bras intimider votre boss agaçant ou un collaborateur récalcitrant, vous pouvez vous inspirer de ses talents et de sa méthode. En voici les quatre principes clés.

1 La loyauté comme socle indéboulonnable

«Vous sous-estimez mes capacités ? Edward, il n'y a rien que je ne ferais pas pour protéger ma famille.» Susie Glass n'a qu'un maître, qu'un principe… la famille. Elle agit comme un voyou, mais jamais elle ne laisserait tomber son frère et son père. Quoi qu'il arrive, sa fidélité envers eux est indéfectible.

2 Une grande confiance en elle

«Vous pouvez avoir une petite armée, Edward, moi, je suis l'Etat.» Susie s'exprime avec autorité sans jamais paraître agressive, quelquefois même avec un sourire franc. Elle va directement à l'essentiel et utilise un langage mesuré, visant à toujours maintenir un ton professionnel en ne montrant jamais de doute, même face à des situations tendues.

3 Une utilisation incroyable des alliances

Un exemple notable est son partenariat avec Edward Horniman, le châtelain qui hérite des activités illégales de son père. Elle analyse toujours les situations pour aller là où sont ses intérêts et ne se laisse pas entraîner par ses émotions ou ses envies personnelles. Elle reste rationnelle, quelles que soient les circonstances, et essaie toujours de nouer des alliances plutôt que faire la guerre.

4 Une élégance et une discrétion à toute épreuve

Lorsque Susie rencontre un rival potentiel à une soirée, elle utilise son style vestimentaire, toujours impeccable et sophistiqué, et adopte un comportement subtil pour asseoir son autorité avec humour : «Vous voyez, dans notre monde, tout n'est qu'une question de perception. Un geste, un mot ou même une coupe de champagne tenue avec grâce peuvent suffire à renverser la dynamique.» Une image qui fait sa force.

Si vous les appliquez, tous ces principes feront de vous un manager à la main de fer dans un gant de velours, et qui pourra aller aussi loin que Susie Glass dans «The Gentlemen». Et maintenant, à vous de jouer !

NETFLIX

LIFESTYLE CAPITAL

Actualités commerciales



1 Ne le prenez pas mal, mais on va vous habiller pour l'hiver !

Véligo Location c'est le service qui vous fait découvrir les joies du vélo électrique en Île-de-France pendant 6 mois. En ce moment pour chaque abonnement nous vous offrons un pantalon de pluie pour rester au sec tout l'hiver ! Et jusqu'au 31/12 avec le code HIVER24 nous vous faisons également profiter d'un 7ème mois offert sur votre abonnement.

L'hiver n'a jamais été aussi facile avec Véligo Location !
https:// www.veligo-location.fr

2 Boostez votre business avec les Clubs d'Affaires Dynabuy !

Découvrez sur **clubsdaffaires.fr** toutes les fonctionnalités pour accélérer la croissance de votre entreprise. Avec la force de la recommandation, dynamisez votre business comme des milliers de membres l'ont déjà fait. Et avec notre nouvelle WebApp qui vient de sortir, profitez d'une solution innovante et ultra-efficace !

N'attendez plus : Foncez maintenant sur clubsdaffaires.fr et rejoignez l'un de nos 200 clubs partout en France.





3 La Semaine européenne pour l'emploi des personnes en situation de handicap

Le regard des autres ne devrait jamais être un obstacle à l'évolution professionnelle des personnes en situation de handicap. À l'occasion de la Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées du 18 au 24 novembre 2024, l'association LADAPT spécialiste de l'accès à l'emploi des personnes handicapées, sensibilise le grand public et les employeurs à l'égalité des chances face à l'emploi.

Pour en savoir plus,
RDV sur semaine-emploi-handicap.com

4 The Originals by Renault

Souvenez-vous à quel point vous aimiez les voitures électriques ! Pour les pilotes passionnés, découvrez le circuit électrique avec Renault 4 E-Tech et Concept 4EVER trophy E-Tech à l'échelle 1/43. Et pour rendre les courses encore plus folles, le circuit est fourni avec 5 m de longueur de piste avec un looping, des voitures avec les phares qui s'allument ou encore des manettes avec bouton Turbo.



À découvrir sur la boutique en ligne www.theoriginals-store.renault.com

5 Doro Secure



Le téléphone Doro Secure spécialement étudié pour les personnes seniors et/ou malvoyantes permet de communiquer simplement et en tout sécurité. Avec ses télécommandes vous pouvez répondre à distance ou composer un numéro d'urgence de votre choix à 30 m de distance.

https://magasin.avh.asso.fr/p/1054-telephone-filaire-doro-secure-347.html

6 Les restaurants du cœur les relais du cœur

En 2023-2024, grâce à votre aide, les Restos du Cœur ont distribué 163 millions de repas, dont 2,2 millions à des personnes vivant dans la rue. Nous avons accueilli et accompagné 1,3 million de personnes, avec une attention particulière pour les plus vulnérables. Vos dons constituent l'essentiel de nos ressources. Sans votre générosité, rien de tout cela ne serait possible.

Faites un don sur www.restosducoeur.org

Billets d'avion

Comment échapper à l'envolée des **suppléments** ?

Pour compenser leurs prix bas, les compagnies low-cost multiplient les options payantes. Vérifiez-les avant de réserver.

Sur la vidéo, filmée à l'aéroport de Palma de Majorque (Espagne), le passager en short et tee-shirt tire violemment sur les roulettes de sa valise. Une par une, il parvient à les arracher. La scène, qui a eu son petit succès sur les réseaux sociaux il y a quelques mois, se termine sous les applaudissements des autres voyageurs. Pourquoi ce geste radical ? A cause des roulettes, la valise de ce vacancier espagnol était trop grande pour le gabarit de la compagnie, Ryanair. Pour éviter la surtaxe (autour de 60 euros), il a préféré amputer son bagage.

La propension des compagnies aériennes low-cost à multiplier les suppléments n'a rien de nouveau – contrepartie de la baisse du prix des billets, elle est au cœur de leur modèle économique. Payer pour choisir son siège ou mettre un bagage en soute est d'ailleurs entré dans les mœurs. Même les compagnies traditionnelles s'y sont mises pour leurs billets premier prix. Mais la sophistication croissante de cette politique tarifaire finit par agacer. Et les low-cost ont la main particulièrement lourde (lire les exemples ci-contre). Chacune à leur tour, elles ont franchi un cap supplémentaire en y ajoutant la facturation du bagage en cabine. Cela permet d'offrir «davantage de flexibilité» aux clients, argumente Transavia, l'une des dernières converties, avec French Bee. La compagnie reconnaît toutefois que le changement répond aussi à un «enjeu de compétitivité». Plus exactement, elle s'aligne sur ses concurrentes.

Seul un petit sac pouvant se glisser sous le siège peut désormais être transporté sans supplément à bord. Cette nouvelle pingrerie se double d'un sacré casse-tête. Car chaque société fixe ses propres dimensions : un sac assez petit pour être englobé dans le prix du billet chez l'une peut être facturé en sus chez l'autre. Lors de la réservation, la vigilance s'impose. «Les règles d'une compagnie que vous connaissiez il y a deux ou trois ans peuvent avoir changé», avertit Camille Bertrand, juriste au Centre européen des consommateurs France, un organisme officiel d'aide à la résolution amiable des litiges.

Certaines compagnies low-cost exploitent le filon des options payantes plus que d'autres. «Ryanair ou Wizz Air, par exemple, en tirent 40 à 50% de leurs revenus», souligne Paul Chiambaretto, professeur à Montpellier Business School et directeur de la chaire Pégase, dédiée à l'économie du transport aérien. Traduction concrète, pour Ryanair notamment : la compagnie irlandaise a particulièrement restreint les dimensions de bagages autorisées (20 centimètres de largeur maximum pour le bagage en cabine). Et elle indique attribuer les places à bord «au hasard», une façon de justifier la dispersion délibérée des groupes de passagers refusant de payer pour choisir leur siège. A l'inverse, easyJet assure faire «tout son possible pour regrouper les familles et les amis».



Pièges. Ce saucissonnage du prix du billet (les spécialistes du marketing parlent d'«unbundling», «dégroupage») est une bonne affaire pour les voyageurs pouvant se passer de tous les à-côtés, à commencer par les bagages. Mais il peut devenir un piège pour les autres. «Si l'on ajoute tous les suppléments, le prix d'un billet low-cost revient parfois plus cher que celui d'une compagnie traditionnelle, relève Paul Chiambaretto. Les low-cost comptent sur le phénomène d'engagement : le client qui a déjà passé quinze à vingt minutes pour entamer une réservation sur leur site hésitera à tout

Jusqu'à 60 euros pour un bagage de 20 kilos chez Ryanair

Les passagers se sont habitués à payer s'ils doivent mettre un bagage en soute. Sans doute savent-ils moins que le prix joue au yo-yo sur certaines compagnies : chez Ryanair, selon la date du vol et la destination, il peut varier de 19 à 60 euros.

40 euros de frais d'enregistrement à l'aéroport chez Wizz Air

Faute de s'être enregistrés en ligne, les passagers de la compagnie hongroise sont surtaxés au guichet. De la même façon, pour un bagage à mettre en soute, Wizz Air facture 60 euros à l'aéroport, contre deux à trois fois moins si le passager a réservé l'option en ligne.

25 euros le siège avec «vue sur mer» à bord de French Bee

Sous cette appellation, la compagnie spécialiste notamment des vols à destination de La Réunion vend les sièges près du hublot 5 euros de plus qu'un siège standard. Au total, French Bee distingue cinq catégories de sièges, vendus entre 20 et 55 euros en plus du prix du billet.

3,50 euros la bouteille d'Evian de 50 centilitres à bord d'un avion easyJet

Mieux vaut penser à remplir sa gourde avant l'embarquement (mais après les contrôles de sécurité, interdits aux liquides !) : les low-cost facturent rarement la petite bouteille au-dessous de 3 euros. Même ordre de prix pour un café à bord.

23 euros minimum pour une valise en cabine chez Transavia

La compagnie du groupe Air France applique ce supplément depuis avril dernier. C'est l'une des dernières compagnies low-cost à se convertir à la facturation des bagages en cabine. Ryanair et Wizz Air le pratiquent depuis fin 2018, easyJet depuis 2021.

MACROVECTOR/FREEPIK

recommencer sur celui d'une autre compagnie.» Et les comparateurs ne sont pas d'un grand secours. Ils tentent parfois de prendre en compte ces suppléments, mais sans y parvenir totalement. «Les choses deviennent illisibles pour comparer les prix. Fixer un socle minimal de services inclus dans tous les billets d'avion serait une bonne chose», commente Camille Bertrand.

Sanctions. A force d'exagérer, le secteur aérien s'expose à des retours de bâton. Et pas seulement de la part des passagers excédés à l'idée de tripler le coût de leur voyage pour une roulette qui dépasse… Mi-novembre, les autorités italiennes ont contraint Ryanair à rembourser 1,5 million d'euros pour des frais d'enregistrement à l'aéroport trop obscurs. En Espagne, les sanctions sont également tombées. Ryanair, Vueling, easyJet, Volotea et Norwegian ont ainsi écopé le 22 novembre dernier d'une amende globale de 179 millions d'euros : leurs facturations sur les bagages à main y ont été jugées abusives.

Benjamin Douriez

Aspirateur robot

Notre sélection des meilleurs modèles

Non seulement ils chassent tout seuls la poussière, mais ils passent aussi la serpillière ! Parmi les appareils ci-dessous, trouvez celui qui fera le mieux le ménage à votre place.

Sandra Nicoletti



ECOVACS DEEBOT N20 PLUS

Le plus abordable

Note : **8/10**

Outre son prix, le N20 Plus a l'avantage de fonctionner avec une station de vidange sans sac. Cela en fait un choix raisonné à long terme puisqu'il se passe de consommables. Ecovacs propose plutôt un système cyclonique qui compacte les déchets, avec une capacité de 45 jours environ. Le télémètre laser à 360 degrés et le radar frontal assurent une cartographie précise, même si le robot se coince parfois sous certains meubles bas. La qualité d'aspiration est très correcte sur les sols durs et tapis à poils courts (un peu moins dans les coins), mais le lavage pèche sur les taches sèches et incrustées. Enfin, l'autonomie avoisine les 6 heures en mode standard, mais le temps de charge est long (environ 7 heures).

Prix conseillé : 329 €

Les ⊕ Pas de sac, appli complète et intuitive, bonne autonomie.

Les ⊖ Lavage peu efficace sans frottement ni vibration, temps de charge.



EUFY X10 PRO OMNI

Le bon rapport qualité-prix

Note : **8/10**

Performant et vendu au juste prix, cet aspirateur robot avec station complète est une jolie surprise. Très efficace, il vient à bout des déchets aisément, qu'il s'agisse de poussière, de poils d'animaux ou de débris de taille moyenne. Sa navigation assistée par IA est tout aussi appréciable et garantit des déplacements méthodiques et rapides. Nous avons également aimé son application intuitive et très simple à utiliser, qui conviendra à tous, même aux moins technophiles. Autre atout de taille pour un appareil de milieu de gamme : sa station de vidange assure également le lavage des serpillières à 45 degrés et leur séchage pendant deux heures environ, après utilisation. Ce robot n'est pour autant pas exempt de défauts et on regrette ses performances de lavage trop légères sur les taches incrustées, tout comme son niveau sonore un peu trop élevé, même en mode silencieux.

Prix conseillé : 799 €

Les ⊕ Très bonne autonomie et qualité d'aspiration, navigation par IA réussie.

Les ⊖ Détection des tapis aléatoire, lavage des sols perfectible, bruyant.



DREAME X40 ULTRA COMPLETE

Le nec plus ultra

Note : **9,5/10**

Si votre budget le permet et que vous recherchez un aspirateur parfaitement autonome, le Dreame X40 Ultra Complete est le modèle qu'il vous faut. Aussi à l'aise en matière d'aspiration que de lavage, il garantit un nettoyage des sols sans faille et impressionne par la qualité de sa navigation. Il parvient



PHOTOS : DR, DREAME, ECOVACS, EUFY, ROBOROCK

à cartographier l'environnement de façon optimale et se déplace avec aisance en évitant les obstacles. Il utilise un système intelligent capable de reconnaître 120 objets du quotidien et propose une fonction de patrouille pour surveiller les animaux de compagnie via sa caméra intégrée. Le nettoyage et le lavage dans les angles et le long des murs sont quant à eux assurés par un bras robotisé, qui se déploie pour mieux atteindre ces zones difficiles d'accès. Sa base automatisée est également l'un de ses points forts et facilite grandement l'entretien du robot.
En plus de la collecte des poussières, elle mélange l'eau et le détergent, remplit le robot, lave les serpillières à l'eau chaude (70 degrés), puis les sèche.

Prix conseillé : 1 499 €

Les ⊕ Aspiration et lavage très performants, navigation autonome, modes de nettoyage avancés.

Les ⊖ Identification des objets pas infaillible, prix élevé.

ROBOROCK QREVO MAXV

Le choix de la rédaction

Note : **9/10**

Chouchou du Labo conso, le Roborock Qrevo MaxV est un aspirateur robot équipé de technologies avancées pour une navigation ultraprécise. Il utilise un capteur Lidar et une caméra à l'avant de l'appareil pour cartographier les pièces en quelques minutes et identifier finement les meubles et obstacles. Deux modes de nettoyage sont disponibles : un mode traditionnel par pièce et un mode SmartPlan qui fait appel à l'intelligence artificielle. Ce dernier adapte la puissance et le parcours du robot pour un nettoyage optimal, en aspiration comme en lavage. Il est aussi agile dans les environnements sombres grâce à une lampe LED automatisée à l'avant du robot. L'appareil offre des options de personnalisation intéressantes via l'application mobile, très complète, dont le nettoyage par zones et des niveaux d'eau ajustables. Malgré une puissance de 7 000 pascals, qui peut paraître légère par rapport à certains concurrents, le Qrevo MaxV excelle dans le nettoyage des sols durs, et sa brosse en caoutchouc ramasse efficacement poussières et débris. Pour les tapis, il propose un boost, mais nos tests montrent que deux passages sont nécessaires pour un résultat optimal. Le lavage des sols est assuré par des serpillières rotatives, dont l'une est montée sur un bras articulé pour atteindre facilement les bords et les coins. On apprécie également sa base complète et compacte qui récolte les poussières dans un grand sac (2,7 litres) et lave les serpillières à l'eau chaude à 60 degrés.



Prix conseillé : 999 €

Les ⊕ Aspiration et lavage très performants, navigation par IA réussie, niveau sonore très mesuré.

Les ⊖ Difficultés pour le nettoyage des traces incrustées, pas de bac à détergent.

Notre protocole de test

Les aspirateurs sont testés en conditions réelles pendant une semaine environ, afin d'en déceler les forces et les faiblesses. Outre l'aspect esthétique, les finitions et l'encombrement de l'appareil, nous analysons les principaux critères de choix d'un aspirateur robot : l'accès et la taille des collecteurs à poussière et réservoirs d'eau, la facilité de changement des serpillières et patins, le lavage et le séchage de ces derniers, et les accessoires fournis. Les fonctions sont ensuite passées au crible, de la cartographie des zones de nettoyage à la navigation et à la détection d'obstacles, en passant par les réglages d'aspiration et de lavage, et par l'étude de l'application dédiée. Nous analysons également l'efficacité d'aspiration sur sols durs et sur tapis, puis la qualité de lavage sur des traces du quotidien et des taches incrustées. Pour finir, nous mesurons le niveau sonore en fonctionnement et durant la vidange, ainsi que l'autonomie et le temps de charge.

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

Hennessy
La tradition au défi de la modernité

Face aux tensions du marché et aux nouveaux modes de consommation, le géant du cognac doit rajeunir son image en préservant son lustre ancestral.

«Il était très ému. Quand il a découvert que j'avais réussi à faire une allusion à sa mère dans le tableau, il s'est tourné vers moi les yeux écarquillés, visiblement très touché», raconte la peintre Stefania Tejada à propos du portrait qu'elle a réalisé du sportif superstar LeBron James. Dans cette peinture, le champion de basket-ball américain est représenté vêtu d'un costume blanc, assis dans un décor qui s'apparente à une jungle luxuriante. L'ambiance des tableaux du Douanier Rousseau n'est pas loin. «Sa vision est une de mes plus grandes sources d'inspiration», confirme l'artiste colombienne.

Autour du «King LeBron», il y a toute une myriade de détails, des clins d'œil à sa vie : un ballon de basket, bien sûr, un livre intitulé «The First Page» qui évoque, non sans humour, le défaut qu'on lui prête de ne lire que la première page des livres, une pile d'ouvrages dont celui au nom de sa mère, Gloria, des chaussons monogrammés Louis Vuitton aux pieds– il est égérie Louis Vuitton Homme – et, bien sûr, un cocktail qu'il tient à la main. Les plus observateurs peuvent deviner que ce breuvage est réalisé à partir de cognac Hennessy. En effet, il y a quelques références à cette illustre maison de spiritueux, à commencer par un énorme tonneau en bois. Il faut dire que cette dernière est la commanditaire de ce tableau, mélange détonnant et outrancier. Une œuvre inédite reproduite en deux exemplaires – un pour LeBron James, l'autre pour la maison – qui vient sceller la collaboration réalisée cet automne entre ces deux géants, associés pour réaliser une édition limitée de cognacs VS et VSOP, vendue pour l'occasion dans un coffret spécial. Invisible en France pour cause de loi Evin, ce tableau a été reproduit en grand format sur un mur de Los Angeles et vient conforter la position statutaire de cette eau-de-vie auprès de la communauté noire américaine, notamment auprès des stars du rap et du R'n'B comme Alicia Keys, Jay-Z ou Snoop Dogg, qui l'envisagent comme un signe extérieur de richesse, au même titre qu'un sac Hermès ou qu'une voiture de sport.

Récit culturel. Si la rencontre entre le plus grand marqueur de points de la NBA et Laurent Boillot, PDG de Hennessy avant l'arrivée de Charles Delapalme (annoncée mi-novembre),



PHOTOS : JAS HENNESSY & CO, JEAN-PHILIPPE LEBEE ; HENNESSY

Inspiré de la margarita, le Henny-Rita, à base de liqueur d'orange et de jus de citron, est l'un des cocktails mis en avant à travers la campagne «Made for More».



Le vignoble de la Bataille est le domaine expérimental de la maison, où sont testées les nouvelles pratiques viticoles.

Pour donner sa forme ovale à la barrique, le maître tonnelier la chauffe avant de la cintrer avec un câble de cabestan.



semble fortuite, elle fait en réalité partie d'un vaste plan pour nourrir des récits autour de la maison, propriété du groupe LVMH. Aux Etats-Unis, la marque a mis en place cet été une grande campagne baptisée «Made for More», incarnée par l'actrice et chorégraphe Teyana Taylor et le comédien britannique Damson Idris, afin de montrer que le cognac peut aussi se consommer en cocktails. Opération à laquelle s'agrège le partenariat avec LeBron James, grand fan de Henny-Rita, cocktail à base de liqueur d'orange et de jus de citron, inspiré du fameux margarita.

Huit générations. Dans un marché des spiritueux de plus en plus challengé, notamment par la montée en puissance des boissons sans alcool, la notion de culture est un atout. «C'est la grosse tendance du marché. Il y a un véritable renforcement de l'expertise des consommateurs, qui s'intéressent fortement à l'aspect culturel du produit», abonde Françoise Hernaez, directrice secteur luxe chez Kantar. On pourrait penser qu'avec une histoire remontant à 1765 et qui célèbre cette année les 300 ans de son fondateur, le négociant irlandais Richard Hennessy, la société du même nom ne manque pas d'aura patrimoniale.
Pour autant, comment continuer à tisser des liens entre cette maison traditionnelle, dont le savoir-faire se perpétue à travers huit générations d'une même famille de maîtres assembleurs, les Fillioux, qui continue de se réunir tous les jours à 11 heures précises pour goûter les eaux-de-vie, et une clientèle globalisée ? Un lien d'autant plus nécessaire quand on sait que Hennessy réalise 97% de son chiffre d'affaires à l'export, surtout avec les marchés américain et chinois.
Pour Françoise Hernaez, l'urgence est là : «Il faut réussir à faire vivre ce patrimoine

PHOTOS : ALAIN BENOIT ; RICHARD SCHROEDER/HENNESSY ; HENNESSY



Ce tableau de l'artiste colombienne Stefania Tejada a été offert par Hennessy à la star du basket-ball LeBron James, en remerciement de leur collaboration.

en trouvant un compromis entre se moderniser et rester fidèle à sa culture.»

Influenceur cinq étoiles. Depuis 2020, date de l'arrivée du précédent président, Laurent Boillot, transfuge de Guerlain, également dans le giron de LVMH, la maison a opté pour le basket-ball comme source de storytelling. Choix stratégique qui à la fois englobe et dépasse le cœur important de sa clientèle afro-américaine. «Il y a 1 milliard de fans de la NBA dans le monde et 200 millions en Chine», s'enthousiasme-t-on en interne. La maison est partenaire de quelques équipes de la NBA, jusqu'à

Hennessy réalise 97% de son chiffre d'affaires à l'export, surtout aux Etats-Unis et en Chine



Des cocktails sont servis au château de Bagnolet, à Cognac, ancienne demeure de la famille, propriété et lieu de réception de Hennessy.

cette rencontre avec LeBron James il y a deux ans à Salt Lake City, qui a débouché sur une venue de la star dans la capitale française de l'élixir charentais en juillet 2023. Profitant de la visite guidée privée réservée à tous les passionnés, «King James» a déployé ses 2,06 mètres sur le bateau permettant d'accéder, sur l'autre rive de la Charente, aux chais traditionnels de la manufacture. Dans la pénombre des lieux, il a pu sentir cette fameuse part des anges, l'alcool qui s'évapore et dont l'air est imprégné. En visiteur privilégié, il a pu pénétrer dans le prestigieux Chai du fondateur, le plus ancien, celui qui abrite les liqueurs les plus rares et où trône une photo de la reine mère britannique, consommatrice passionnée, prise lors d'une visite à Cognac. Avant de terminer par la tonnellerie, clou de ce tour et fierté de Hennessy qui est la seule maison



A l'occasion du Nouvel An chinois, l'artiste Yang Yongliang a customisé trois cuvées différentes – VSOP, X.O et Paradis –, vendues en édition limitée.

Effacer le cliché du «vieux tonton avec son labrador devant son feu de bois»

de cognac à en posséder une. De quoi largement donner envie à cet influenceur cinq étoiles de partager ces savoir-faire ancestraux made in Cognac avec sa communauté d'une centaine de millions d'abonnés sur Instagram. Rien que ça.

Retour aux sources. Un dépoussiérage d'image qui a sans doute inspiré Hennessy pour s'attaquer au marché français, nouvel objectif de la maison alors que ses deux derniers exercices ont accusé une érosion de –4% des ventes entre 2022 et 2023 après une forte période de croissance, contrecoup d'un ralentissement des marchés leaders américain et chinois. L'occasion, donc, de se concentrer sur le pays d'origine. Un véritable challenge, mais que la maison trois fois centenaire est prête à relever. «Ça mettra sans doute du temps, dix ans, quinze ans, qu'importe, l'idée, c'est moins de restaurer le marché que de développer l'image», abonde-t-on en interne. Tout pour faire oublier ce cliché suranné du «vieux tonton avec son labrador devant son feu de bois», et s'adresser à une jeunesse habituée à consommer des boissons moins alcoolisées puisque les cocktails sont des propositions diluées. Se recentrer sur la France, une sage décision ? Ça ne coûte en tout cas rien d'essayer, surtout dans une période où se profile la menace de mesures antidumping en Chine, en représailles de la surtaxe sur les véhicules électriques décrétée par l'Union européenne, et qui voit l'arrivée au pouvoir de Donald Trump et de sa politique économique protectionniste. Alors, haut les cœurs et servons-nous un verre de Henny-Rita (à consommer bien sûr avec modération).

Caroline Hamelle

HENNESSY

6 CHOSES À SAVOIR SUR...

...Cinabre, lës cravatës d'Emmanuel Macron

+30%

C'est le bond du chiffre d'affaires de Cinabre par rapport à l'année dernière.

Fondée en 2012, la marque est le fournisseur officiel de cravates du président. On vous dit tout sur cette prestigieuse relation.

Par Caroline Hamelle



1/ C'est un beau roman...

... c'est une belle histoire. C'est surtout par l'entremise du styliste de Brigitte Macron, Mathieu Barthelat Colin, qu'Alexandre Chapellier, le fondateur de Cinabre, s'est retrouvé fin 2016 à fournir des cravates pour Emmanuel Macron, alors candidat En marche à la présidence.

2/ Grenadine

Il s'agit de la matière qui constitue la cravate que porte ici notre président. C'est une texture proche du tricot, réalisée en Italie sur d'anciens métiers à tisser qui ont quasiment disparu. C'est un satin qui est utilisé d'ordinaire sur les vestes de smoking. «Cette texture brillante donne à cette cravate un côté habillé», explique Alexandre Chapellier.

3/ Bleu Elysée

Afin de conserver une forme de minimalisme protocolaire, Emmanuel Macron ne porte que des cravates bleu marine. Selon Alexandre Chapellier, il en posséderait une quarantaine. «Par cette touche monochrome, il est dans la lignée de Nicolas Sarkozy, précise-t-il. Avec sa cravate à motifs, Jacques Chirac était plus à l'ancienne, tandis que François Mitterrand et ses cravates club à rayures s'inscrivaient dans un esprit très gentlemen's club.»

4/ Made in France...

... et plus particulièrement dans le Loir-et-Cher, où Cinabre a relancé une production grâce à une confectionneuse de cravates et nœuds papillon. «Catherine, notre artisane experte, est une des dernières en France à savoir faire une cravate à la main, de la découpe au montage, en passant par la couture», explique Alexandre Chapellier. Entre 4000 et 5000 cravates sortent chaque année du petit atelier familial.

5/ Cadeau officiel

Les cravates Cinabre sont devenues les cadeaux offerts par le Medef quand l'organisation patronale est en visite à l'étranger. Le ministère des Affaires étrangères et la délégation française à l'ONU en ont également fait leur présent de choix. Les clients prestigieux des jets de luxe Dassault aux Etats-Unis ont, quant à eux, leur petite pochette signée de la marque. Classe.

6/ Art de vivre

Cinabre, c'est aussi deux suites hôtelières de luxe, situées au-dessus de la boutique du 14, cité Bergère (Paris IX^{e}), où ont déjà logé James Franco et Emmanuelle Béart, ainsi qu'une ligne de produits pour la maison – bougies, plaids, pyjamas, chaussons. Cinabre, on le porte, mais on le vit aussi. Malin.

LEMOUTON STEPHANE/POOL/ABACA

Adrien Gloaguen *L'hôtelier qui a tout bon*

En 2008, lorsque Adrien Gloaguen ouvre dans le XIVe arrondissement de Paris un petit hôtel avec un vrai parti pris design et un bon rapport qualité-prix, il n'y a pas tant d'établissements sur ce créneau dans la capitale. Entre le palace et l'hôtel de chaîne impersonnel, point de salut. Certains professionnels du secteur ont bien senti que cette niche des boutiques-hôtels n'était pas occupée, mais on est loin de la saturation. Les deux principaux compétiteurs sont les Trigano et leur Mama Shelter, inauguré un an plus tard dans le XXe arrondissement, mais c'est une grosse machine de 172 chambres. Quant aux Costes, ils ont fait sensation avec l'hôtel Amour, rue Navarin (IXe), mais on parle plus de la déco du graffeur André, le cogérant du lieu, que des chambres. Passé par une école de commerce, mais avec l'allure d'un littéraire de la rive gauche, Adrien Gloaguen est un défricheur. Il apporte à l'hôtellerie un juste équilibre entre la bonne franquette et le raffiné. Lorsqu'il jette son dévolu sur la rue Sophie-Germain, il n'a pas encore l'idée de monter un groupe. A 25 ans, c'est un autodidacte. Son père, fondateur du «Guide du routard», l'a fait bourlinguer dans le monde entier, mais il laisse son fils manœuvrer seul. Et c'est seulement après un job d'été à Londres dans une auberge de jeunesse qu'Adrien mûrit le projet d'hôtellerie et retourne faire des études en école de commerce. Après avoir testé toute la chaîne de métiers, il décide d'ouvrir son lieu. Au départ, les banques y vont à reculons. Mais, au bout d'un an, sa première affaire marche. Ce sont les banquiers qui l'encouragent ensuite à chercher une deuxième adresse. Ce sera le Paradis (Xe), en 2012, une réussite saluée jusque dans les colonnes du «New York Times». Le groupe Touriste se structure. Six autres hôtels ouvrent avec chacun une identité, une ambiance, un positionnement prix et une manière de vivre la ville. Avec des tarifs de nuitée qui vont de 100 à 250 euros, le groupe d'hôtels 3 et 4 étoiles cumule aujourd'hui un chiffre d'affaires de 17 millions d'euros sur l'ensemble des activités en 2024 et est soutenu par des investisseurs comme Eternam et Bpifrance.

Goût sûr. En ébullition créative permanente, Adrien Gloaguen a ce côté type sain au goût sûr, qui préfère parler d'alignement d'étoiles plutôt que de stratégie de groupe : «La bonne déco, le bon prix, le bon lieu au bon moment.» Côté service, l'offre est minimale et efficace : petits déjeuners avec une gazette papier hebdomadaire recensant météo et bons plans, petite salle de sport et Wi-Fi. Sa compagne, Julie Revuz-Gloaguen, s'occupe officiellement du marketing et de la communication, mais en réalité de bien plus que

Le fondateur du groupe Touriste a su imposer sa patte grâce à des choix audacieux sur le créneau milieu de gamme des boutiques-hôtels. Portrait d'un malin hypercréatif.

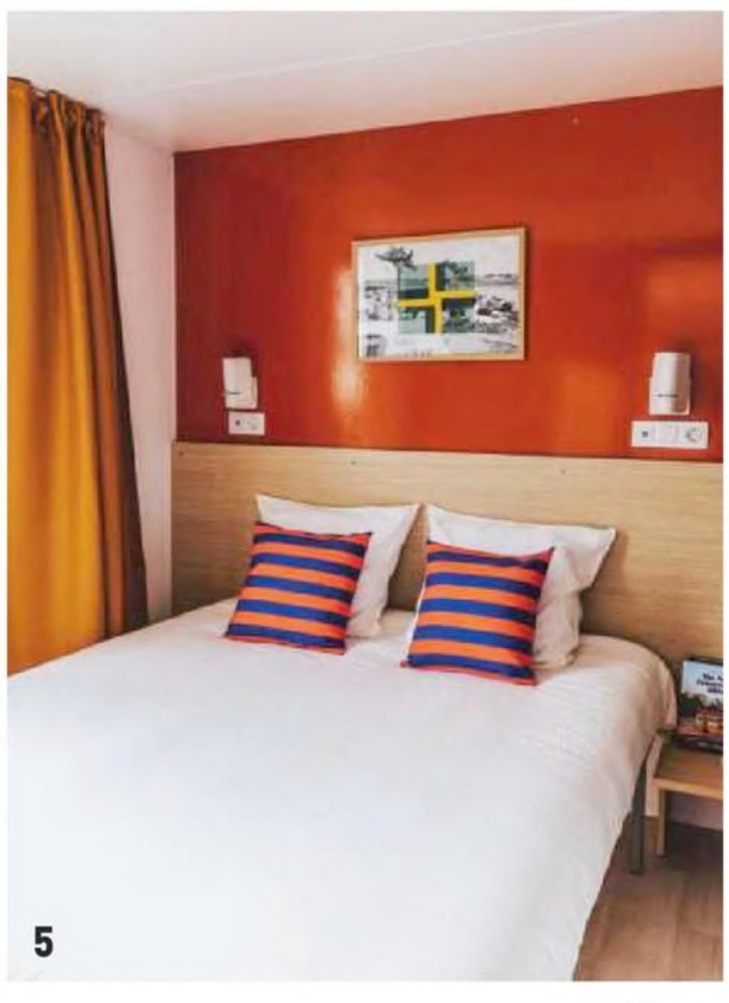

1


2

1. Les sept hôtels du groupe Touriste sont dispersés dans divers quartiers de Paris. Ici, une chambre de l'hôtel de la Boétie, près des Champs-Elysées. Un huitième est prévu dans le XVII[e] en 2026.
2. Fils du fondateur du «Guide du routard», Adrien Gloaguen taille sa route dans l'hôtellerie depuis 2008, en rachetant des lieux à rénover.
3. A l'inverse d'une chaîne d'hôtels à la déco standardisée, chaque adresse a son identité, son ambiance. Celle de l'hôtel de la Boétie est plutôt chic et vintage.
4. et 5. Avec le camping 4 étoiles Liberté, à Landrellec, sur la côte de Granit rose, en Bretagne, l'hôtelier s'offre un nouveau terrain de jeu. Toujours avec le souci de la déco et des détails.


3


4


5

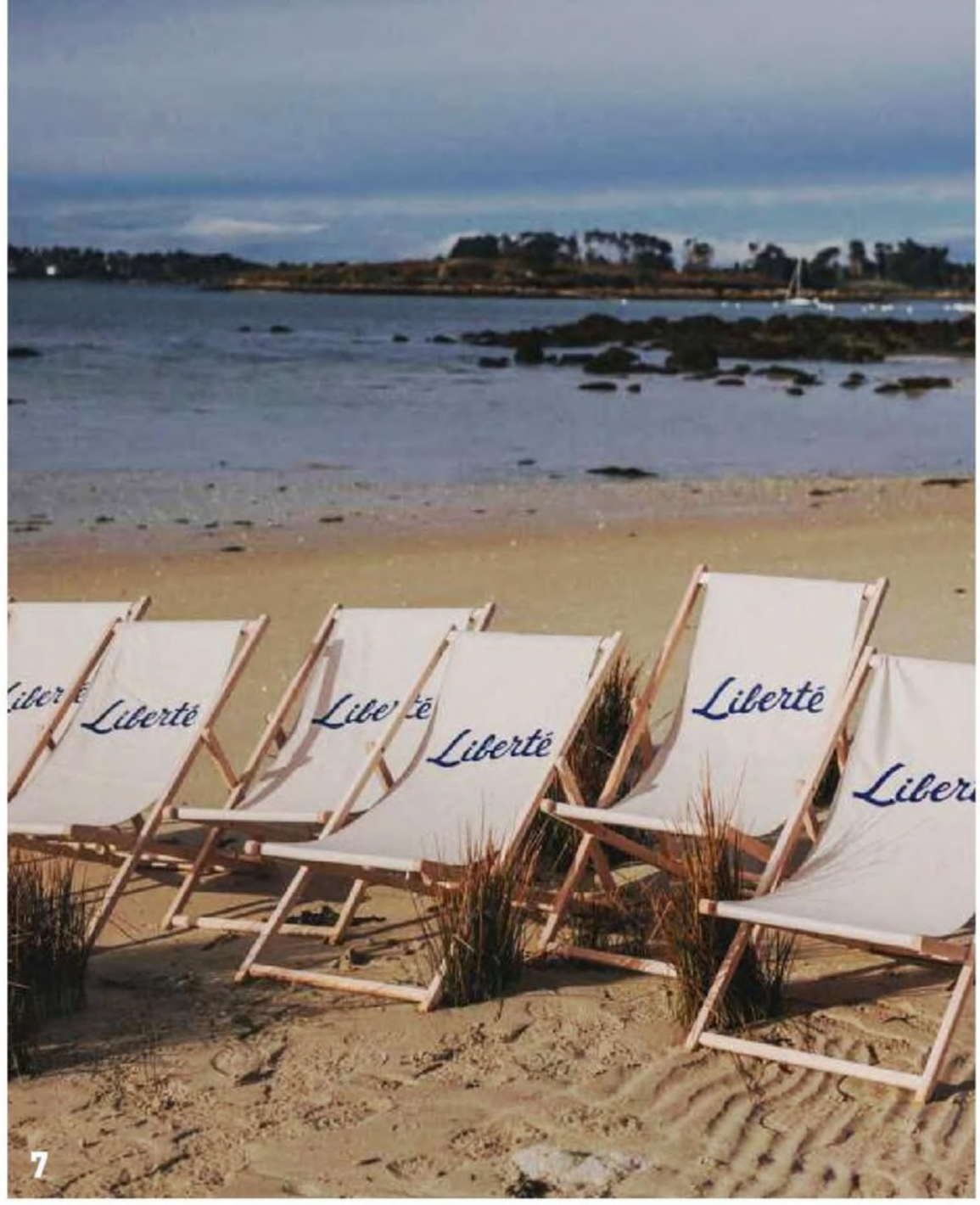
PHOTOS : SIMON BROWN ; LAURENCE REVOL ; BENOIT LINERO



6

cela. «Nous étions de purs produits de la rive gauche et, quand nous avons ouvert l'hôtel Paradis, nous avons emménagé dans le même quartier de la rive droite, rue d'Enghien. On a adoré le côté dynamique, vivant, village.» Trouver le bon emplacement fait partie de leur succès. Désormais les agents immobiliers les appellent pour leur proposer des lieux. Leur autre point fort est de placer le design au cœur du concept et de ne pas se contenter d'en faire un simple alibi. L'idée est d'aller chercher de nouveaux talents, des architectes d'intérieur dont c'est le premier projet. «C'était le cas de Necchi Architecture que nous avions repéré en couverture du magazine "AD".» Chaque ambiance est pensée en bonne intelligence avec le quartier : le côté seventies feutré du Château d'Eau de Necchi Architecture, le bouquet de couleurs primaires des Deux-Gares du décorateur Luke Edward Hall, ou le chic à l'anglaise de la Boétie. Les clients reviennent dans leur port d'attache initial. Chloé Nègre, qui a travaillé dans le Bienvenue et le Beauregard, dans le XV[e], explique ce qui en fait l'originalité : «Touriste véhicule une idée de générosité et de proximité avec une pointe d'autodérision très bien dosée. Ils ont au fur et à mesure créé une image forte, défini un esprit Touriste, même si les signatures des designers sont très différentes.» Après tout, c'est ça créer une identité de marque.

Approche anthropologique. Les architectes d'intérieur ne se contentent pas d'imaginer des décors. Ils ont cette approche fonctionnelle, quasi anthropologique, qui part de l'analyse des nouvelles manières de voyager. Charlotte Albert et Alexis Lamesta, de Necchi Architecture, avaient déjà conçu des boutiques, des restaurants, mais pas d'hôtels. Adrien leur a laissé une quasi-carte blanche : «Nous aimions le côté familial et décomplexé de leurs précédents lieux. Il y avait



7

PHOTOS : LAURENCE REVOL

6. Dans le très animé IX[e] arrondissement de Paris, le Bienvenue mise sur son style maison de famille.
7. Après le camping Liberté, en Bretagne, Touriste a ouvert un lieu en Gironde et inaugurera un troisième site cet été dans les gorges du Verdon.

Son nouveau défi, le camping !

dans Paris beaucoup d'hôtels sur ce créneau mais avec une lecture BCBG très rassurante, précise Alexis. Avec les plafonds laqués, la moquette recouvrant les têtes de lit et les chevets, on a joué au contraire sur la perte de repères, en travaillant un côté sexy, presque suave.» Avec Touriste, la sauce a pris, et le duo a planché sur un projet d'hôtel dans le XVIII[e], prévu pour 2026.

Hyperactif, le Touriste en chef Adrien cherchait un nouveau défi : l'été dernier, il s'est lancé dans le camping, en inaugurant deux lieux, un à Landrellec (Côtes-d'Armor) et un autre à Lacanau (Gironde). «On m'a pris pour un fou. Alors qu'à Paris je commençais à connaître tout le monde, là, j'étais complètement étranger au secteur.» Il découvre la prédominance des grands groupes, la fidélité des campeurs à leur endroit, et se heurte à la réticence des locaux à l'égard du Parisien et du novice. Le camping, une fois encore, sera une aventure de famille : étude de marché avec sa femme Julie, test de l'accueil du public avec ses deux filles. L'idée n'est pas de faire du haut de gamme, mais de faire entrer les codes hôteliers sur les terrains et de «séduire les trentenaires des villes sans perdre les habitués». Amis campeurs, tenez-vous prêts pour l'été 2025. Touriste part à la conquête des gorges du Verdon ! **Céline Cabourg**

Le vin du mois
Domaine de l'Heure Bleue, L'Aube Azur 2020

C'est au cœur des collines de Gonfaron, dans le massif des Maures (Var), que Brigitte et Alain Place ont trouvé leur havre de paix, un domaine viticole qu'ils ont entrepris de transformer pour en révéler tout le potentiel. Sensible aux enjeux écologiques, le couple s'est lancé dans une conversion minutieuse de l'exploitation vers l'agriculture biologique. Leur ambition : dévoiler ce terroir provençal tout en préservant la richesse de son environnement naturel. Les 12 hectares de vignes en appellation côtes-de-provence notre-dame-des-anges bénéficient d'un microclimat marqué par le soleil et le mistral. Les vins du Domaine de l'Heure Bleue, souvent primés lors des concours viticoles, se distinguent par leur élégance et leur profondeur. Leur nom rend hommage à «l'heure bleue», ce moment du crépuscule où le ciel se teinte de nuances exceptionnelles et où la nature exhale ses arômes les plus subtils. Assemblage harmonieux de mourvèdre, syrah et carignan, la cuvée L'Aube Azur s'illustre par sa robe rouge rubis aux reflets mauves. Au nez, elle révèle un bouquet riche et complexe, mêlant des arômes de fruits rouges, tels que la fraise et la griotte, aux notes boisées et subtilement toastées. En bouche, ce vin offre une structure élégante et bien équilibrée, soutenue par des tanins fondus et soyeux. Servi à une température de 17 degrés, il s'accordera à merveille avec de la viande blanche ou un tartare de bœuf.
Prix : 17 euros TTC

Par Alain Marty,
président du Cercle Wine Business et animateur de «In Vino Sud Radio»



PHOTOS : DR ; DOMAINE L'HEURE BLEUE



La communication d'entreprise, clé stratégique ou coup de bluff ?

Dans son livre, Olivier Cimelière décortique une communication d'entreprise souvent limitée à l'artifice ou au rôle de pompier de crise. Face à des enjeux multiples et de plus en plus complexes – de la défiance envers les marques employeurs à la menace de la désinformation, en passant par la contestation du leadership des dirigeants –, l'auteur, ancien journaliste ayant occupé des responsabilités en communication corporate au sein de grandes sociétés, plaide pour une refonte complète de la communication. Loin des paravents cosmétiques, il invite les entreprises à écouter activement toutes les parties prenantes, afin de regagner leur légitimité et leur place dans la société. Un ouvrage lucide et stimulant, qui fait de la communication une clé stratégique pour relever les défis sociétaux.

ENTREPRISES : ET SI VOUS ARRÊTIEZ LE COUP DE COM' ? d'Olivier Cimelière, Editions Eyrolles, 256 pages, 19,90 euros.

L'élégance du whisky japonais

Nous vous conseillons de lire cet ouvrage avec un verre de Kanosuke Single Malt 48% à la main, expression raffinée de la distillerie Kanosuke, située sur l'île de Kyushu. Ce single malt légèrement tourbé est distillé dans trois alambics aux formes distinctes, puis vieilli dans des fûts de shochu (alcool japonais) rebrûlés et de sherry. Au nez, il dévoile des arômes délicats de miel, de thé au citron, de banane et de caramel. En bouche, des saveurs de gingembre confit, de noix fumées et de cannelle se marient harmonieusement, offrant une expérience douce et équilibrée. La finale est longue, mêlant subtilement douceur et amertume. Un whisky qui incarne l'élégance et le savoir-faire nippons, faisant de Kanosuke une distillerie prometteuse sur la scène internationale.
Kanosuke Single Malt 48%

Par Emmanuel Botta



Très chère cosmétique

Or, diamant, platine... la surenchère de matières précieuses dans les crèmes et les baumes suscite l'engouement d'une clientèle élitiste que les tarifs stratosphériques ne découragent pas. Analyse du phénomène.

Les rayons du flagship Sephora des Champs-Elysées ont beau déborder de produits aux promesses plus alléchantes les unes que les autres, Sophie, 44 ans, ne marque aucune hésitation en arrivant dans le magasin parisien. Son cap : l'espace réservé aux soins premium de la marque suisse La Prairie. Son objectif : renouveler son soin de nuit le temps d'une pause déjeuner à… 1 440 euros. Une dépense parfaitement assumée par la directrice financière et mère de deux ados : «Une folie ? Peut-être, mais mon teint n'a jamais été aussi éclatant, et c'est mon moment de plaisir de la journée : du packaging au parfum en passant par la texture, tout est exceptionnel dans ce soin. Depuis que je l'ai adopté, j'ai même l'impression de mieux dormir… » Effet placebo de luxe ou véritable pépite cosmétique ?

L'or, une valeur refuge. Si l'usage du platine, censé stimuler la régénération cellulaire et améliorer l'élasticité de la peau, s'avère assez récent, celui de l'or a traversé les âges et les cultures. Dès l'Antiquité, les Egyptiennes, Cléopâtre en tête, utilisaient déjà des préparations aurifères pour préserver leur jeunesse et, dans les royaumes orientaux comme la Chine ou l'Inde, l'or était partie prenante des rituels beauté sous sa forme colloïdale (particules microscopiques en suspension) ou en poudre finement broyée. L'effet recherché ? Atténuer les rides et raffermir la peau grâce à ses propriétés antioxydantes



PHOTOS : ADOBE STOCK, SP

réputées miraculeuses. «Historiquement, cet intérêt pour l'or a également été médical, rappelle Johanna Caron, directrice de la communication scientifique chez Carita, connu pour la présence du métal précieux dans ses formules. Au début du XXe siècle, il était ainsi injecté sous forme de sels pour réduire l'inflammation due à la polyarthrite rhumatoïde. Ce traitement, baptisé chrysothérapie, est aujourd'hui tombé en désuétude, mais il a attiré l'attention des chercheurs sur les propriétés anti-inflammatoires et régénérantes de ce métal.» La marque a ainsi intégré à sa gamme Or Rejuvenic une microalgue aurifère capable d'absorber l'or pour le redistribuer progressivement dans la peau via un processus dit de bioaccumulation. Et chez Chantecaille ou Ruth Niddam, on enrichit également les soins de particules d'or tandis que Bernard Cassière investit plutôt dans la pierre en infusant son soin premium de poudre de diamant.

Chasse au trésor marketing. Dubitative sur les véritables interactions des matériaux de luxe avec l'épiderme, Sophie Strobel, ingénieure biologiste spécialisée en cosmétologie et créatrice du compte Instagram @demaquillages, rappelle toutefois que les formes nano de l'or et du platine sont suspectées de présenter «un risque potentiel pour la santé humaine» par la Commission européenne, qui s'apprête à en interdire l'utilisation. Or les marques de luxe ont depuis longtemps trouvé des alternatives aux nanoparticules, notamment l'encapsulation, une technique qui consiste à enfermer les actifs dans une petite structure protectrice constituée de matériaux solubles comme des lipides, des polymères ou des protéines, pour les libérer de manière contrôlée une fois le produit appliqué sur la peau. Côté diamant, l'experte est également réservée : «Il exfolie… comme n'importe quelle poudre bien moins coûteuse.» Siham Jlila, consultante en communication de luxe et professeure en marketing, n'a, elle, aucun doute sur l'aspect essentiellement fantasmatique de ces matériaux : «L'exemple de l'or ou du platine comme symboles de réussite et de pouvoir est un peu caricatural mais reste fort : leur caractère rare et onéreux fascine et permet d'accéder à l'univers du luxe. En raccourci, si on peut se les offrir, c'est qu'on fait partie des happy few.»

“S'offrir ces produits montre qu'on fait partie des happy few”

Mais la roue semble tourner, car les marques les plus désirées du marché, comme Augustinus Bader ou 111Skin, donnent depuis quelque temps dans les actifs high-tech (peptides, complexes brevetés regroupant une combinaison d'actifs). «Logique, estime Siham Jlila, elles ont su conjuguer un storytelling étudié, des collaborations pointues (notamment Victoria Beckham ou Sofia Coppola pour Augustinus Bader) et des résultats cliniques extrêmement documentés, faisant d'elles les nouvelles références d'un microcosme qui recherche toujours plus d'exclusivité.» Et si c'était la science le nouveau filon ?

Aurélia Hermange

RÉUSSITES À LA FRANÇAISE

COACHING, INDUSTRIE, TRAITEMENT DES DÉCHETS, NETTOYAGE ÉCOLOGIQUE, CONSEIL, PATRIMOINE, JUSTICE, LUXE ET SERVICES HAUT DE GAMME, ÉLÉCTROMÉNAGER, ASSURANCE, EMPLOI ET FORMATION, SÉCURITÉ, ENTREPRISE DU NUMÉRIQUE, AGRI-AGRO, CONSTRUCTION/RÉNOVATION, ÉNERGIE

DIRIGEANTS, CONTINUEZ D'AVANCER !

Laissons derrière nous les rancœurs d'une année 2024 en tout point difficile. Économiquement, politiquement et humainement. Seuls les mieux armés, les plus résilients, ont su s'adapter et faire face à ce chaos ambiant. Un chaos que certains affirment être le pire jamais connu, et surtout le plus long. En effet, chaque semaine de cette année passée a été décisive dans bien des domaines, avec son lot de mauvaises nouvelles. Ne regardons pas le passé, tâchons d'avancer. Certes, demain n'existe pas encore, mais il faut s'y préparer. Et rester aux aguets pour se tenir prêt à la reprise. Les entreprises qui auront continué d'investir contre vents et marées, qui auront poursuivi leurs structurations, la formation de leurs talents, seront celles qui compteront dans les années à venir, quel que soit leur secteur d'activité.

Des **valeurs d'humanisme**

Et ce sont ces entreprises résilientes, militantes et actives que l'on retrouve dans ce dossier double pour célébrer la nouvelle année.

Dans ce dossier spécial, vous trouverez ainsi les expertises reconnues de ces entreprises qui comptent : coaching, conseils, luxe, industrie, emploi, numérique, construction, rénovation, énergie... Chacune de ces sociétés porte des valeurs d'humanisme, dont les fondations solides leur permettent de traverser les tempêtes. Entreprendre, c'est prendre des risques, dit-on. Cette maxime n'a jamais été aussi vraie dans un environnement économique empreint d'incertitudes constantes. Si la croissance de 2025 tend à diminuer légèrement, à +1 % comme le prévoient les économistes, elle sera soutenue par la consommation des ménages qui repart à la hausse, en raison des gains de pouvoir d'achat engrangés et du processus de désinflation qui se poursuit. Ainsi l'activité ralentit, certes, mais elle continue de progresser. Le rebond de la demande intérieure privée doit redonner de l'oxygène aux entreprises et leur offrir une visibilité moins troublée. Faisons en sorte collectivement que 2025 soit l'année de la reprise !

Directrice éditoriale : Laure Martin-Soutenet
Rédaction : Violaine Pondard, Gaëlle Stévant, Anne Fèvre, Sabine de Feydeau, Soizic Richard, Quentin Lesiourd, Claire Pourprix, Corinne Leclere, Stéphanie Brard, Charlotte Fromenteaud, Emilie Mendonça.

LEAD PRO propulse les dirigeants vers leur réussite

Dans un environnement économique évolutif, le coaching professionnel est un levier essentiel pour les dirigeants qui souhaitent rester performants ou conquérir de nouveaux marchés. Lead Pro et son dirigeant, Kévin LUCIEN, proposent des solutions de coaching pour accompagner les entreprises et leurs leaders vers leur succès.



Pourquoi le coaching est-il un levier essentiel pour une vie professionnelle épanouissante ?

Le coaching est bien plus qu'un simple accompagnement, c'est une transformation qui commence par comprendre l'individu derrière le dirigeant. Chez LEAD PRO, nous explorons les motivations profondes, les obstacles psychologiques et les aspirations personnelles qui influencent les performances professionnelles. Cette approche holistique et personnalisée permet d'aligner les objectifs personnels et professionnels pour une vie épanouissante et une plus grande performance.

Au cours de mes carrières, j'ai vu de nombreux dirigeants lutter avec les défis externes, comme les fluctuations du marché et les pressions compétitives, et des défis internes, tels que le stress et l'épuisement. Avec LEAD PRO, ils prennent du recul, clarifient leurs visions et adoptent les stratégies qui favorisent bien-être et performance durable. En associant stratégie d'entreprise et développement personnel, notre coaching débloque un potentiel souvent sous-estimé et propulse les dirigeants vers une réussite qui résonne dans toutes les facettes de leur vie.

Quand faire appel à un coach ?

Le coaching peut radicalement transformer plusieurs situations critiques telles que la croissance rapide des affaires et ses défis organisationnels et relationnels, ou l'inverse, lorsque des stratégies ne produisent pas les résultats attendus sur le marché. Ces périodes de transition entraînent souvent une baisse de confiance et une perte de repères, professionnels et personnels.

En améliorant leur leadership, les dirigeants deviennent des moteurs de changement, inspirent et engagent leurs équipes plus efficacement. En optimisant l'organisation et la gestion du temps, nous permettons aux leaders de se concentrer sur l'essentiel en augmentant la productivité.

Le coaching chez LEAD PRO est un véritable levier de transformation qui crée un cadre où les décisions et les actions sont en harmonie avec les objectifs globaux de l'entreprise. Cette approche intégrée assure que nos clients ne deviennent pas seulement des leaders plus efficaces, mais des leaders inarrêtables, armés pour toutes les réussites.

Quelle est la méthode LEAD PRO ?

La méthode LEAD PRO intègre des outils traditionnels éprouvés et des innovations en matière de coaching, pour positionner le dirigeant et chaque membre de son équipe au cœur du processus de développement.



Cette capacité à adapter chaque parcours de coaching à la situation unique de nos clients, où qu'ils soient, est très différenciante. Nos programmes travaillent sur le renforcement des capacités de leadership, l'optimisation des opérations et l'amélioration progressive à travers des méthodes et des pratiques réflexives. Nous utilisons la distance comme un avantage, exploitant la technologie pour maintenir l'efficacité des échanges et dépasser les barrières traditionnelles de la communication. En outre, nous collaborons régulièrement avec des experts locaux pour intégrer les spécificités économiques et culturelles de chaque contexte.

Basé en Nouvelle-Calédonie, LEAD PRO s'inspire de ce territoire mosaïque de cultures. Cela nourrit notre créativité et enrichit notre approche résiliente. Nos clients bénéficient de perspectives diverses et d'une pensée qui transcende les conventions traditionnelles du coaching d'affaires.

LEAD PRO ACADEMY

PARCOURS PROFESSIONNEL ET EXPERTISE :

- **Formation académique :** Diplômé de HEC Paris (Business Administration and Organisation), ingénieur des Mines, ingénieur des Techniques des Administrations Publiques.
- **20 ans d'expérience :** directeur, chef de centre minier, gérant, consultant en stratégie et gestion de projets, formateur agréé, coaching de dirigeants.
- **Coaching** : Parcours de coaching de 3, 6, ou 9 mois, adaptés aux besoins spécifiques et focalisés sur les résultats.
- **Portée internationale** : Kévin LUCIEN accompagne des personnes en France, dans les territoires ultra-marins et dans le monde entier.

HMPF renforce la performance des turbines à vapeur

Howden Maintenance Partners France (HMPF) s'impose comme un acteur clé de la maintenance des turbines à vapeur utilisées par de nombreux industriels. Coup de projecteur sur une expertise rare avec Benjamin de Drouas, son directeur général.





Quelle est la spécificité de HMPF dans le secteur de la maintenance ?

Nous assurons l'entretien et la réparation des turbines à vapeur, essentielles au fonctionnement de nombreuses usines. Nos clients sont des grands comptes de l'industrie dans des secteurs variés comme le traitement des déchets, le secteur de la biomasse ou la pétrochimie. Notre savoir-faire nous permet d'opérer sur des machines de toutes marques, dont celles fabriquées par le groupe Howden (KK&K), spécialiste des machines tournantes.

Comment accompagnez-vous vos clients face aux enjeux industriels actuels ?

Nous mettons tout en œuvre pour limiter les pertes d'exploitation liées aux ruptures d'activité. En parallèle des moyens déployés pour intervenir sur les sites de nos clients partout en France, nous nous appuyons sur nos ateliers en Belgique, où nous bénéficions d'équipements de pointe. Nous disposons d'une expertise unique pour réparer et reconstruire des rotors par soudage. Sur ce type de pièce critique, la réparation est une solution avantageuse pour limiter drastiquement les pertes d'exploitation comparée à la fourniture d'une pièce neuve de rechange.

« Nous offrons à nos clients une réactivité et une expertise uniques pour garantir leur continuité opérationnelle »

Vous avez investi dans la maintenance connectée. Quels en sont les avantages ?

La surveillance des machines à distance nous permet d'anticiper les défaillances et d'adopter une maintenance prédictive. Nous pouvons également, grâce à ce dispositif, établir une première analyse d'incident, et parfois guider le client dans le redémarrage de sa machine.

CHIFFRES CLÉS

- 250 collaborateurs chez HMP dont 40 collaborateurs en France (HMPF)
- 50 M€ de CA

MAINTENANCE PARTNERS by Howden

maintenancepartners.com

FRADELEC éclaire l'industrie depuis 40 ans

Fradelec fêtera ses 40 ans en janvier 2025. L'entreprise normande, spécialisée en électricité industrielle, tertiaire et en gestion de l'énergie a développé un modèle économique et opérationnel performant dont les premiers bénéficiaires sont ses clients et ses collaborateurs. Rencontre avec son dirigeant, Christophe Fontaine.



Quels sont les domaines d'intervention de Fradelec ?

Nous réalisons 100 % des travaux électriques directement, sans sous-traitance, pour une qualité et une réactivité optimales. Il s'agit de chantiers de modernisation des installations, de fiabilisation, d'optimisation, de nouvelles installations et de gestion de l'énergie, pour des projets simples ou plus complexes tels que la haute-tension ou de l'informatique industrielle. Fradelec se distingue par le haut niveau de qualification de ses équipes et leur capacité à comprendre les enjeux de production pour proposer des solutions techniques adaptées, avec une disponibilité maximale.

Fradelec est un précurseur de l'économie circulaire dans l'électricité. Pouvez-vous en dire plus ?

Ce positionnement innovant est la continuité d'engagement fort en matière d'économie d'énergie chez nos clients. Fradelec développe un atelier unique de réparation de matériel électrique : il récupère, répare et réutilise ces équipements pour des installations temporaires ou des dépannages. C'est un modèle gagnant-gagnant : économique pour nos clients et bénéfique pour l'environnement. Côté gestion de l'énergie, nous conseillons et accompagnons nos clients dans la réduction de leur facture énergétique avec, par exemple, des outils de pilotage. En parallèle, nous investissons : d'ici 2025, nous serons autonomes en électricité et notre flotte de véhicules devient progressivement 100 % électrique.

Fradelec connaît une croissance dynamique. Quels sont les piliers de votre succès ?

Notre indépendance est un atout majeur. Elle simplifie les processus et nous permet d'offrir des prix compétitifs tout en maintenant une qualité irréprochable. La force de l'entreprise réside dans la qualité de ses équipes. Elles sont formées et valorisées. Fradelec s'engage également dans la vie locale avec les mêmes valeurs d'excellence et de responsabilité. Ces engagements fédèrent les équipes et valorisent leur travail quotidien.

VALEURS DE L'ENTREPRISE

- Service
- Engagement
- Responsabilité
- Excellence
- Simplicité

FRADELEC ELECTRICITE INDUSTRIELLE — Automatisme, Supervision, Atelier de câblage

www.fradelec.fr - fradelec

CGS développe son expertise dans le secteur en pleine croissance des sols en résine

Depuis 30 ans, CGS accompagne avec une très haute maîtrise technique le nombre croissant d'acteurs économiques qui choisissent des revêtements en sol technique pour leurs sites professionnels.
Rencontre avec Stevens Pasquier, président de CGS.

Qu'est-ce qui justifie cet attrait croissant et nouveau pour les sols techniques ?

Depuis une dizaine d'années, le secteur des sols techniques bénéficie de nombreuses innovations avec des performances croissantes en termes de résistance mécanique, thermique et d'étanchéité. Ces revêtements qui sont aussi des amortisseurs acoustiques remplissent ainsi toutes les conditions de sécurité et d'hygiène requises dans le secteur industriel. Faciles à entretenir, les sols en résine sont aussi plus esthétiques et offrent de nombreuses possibilités décoratives.

Est-ce un choix réservé aux seuls secteurs industriels ?

Initialement réservé aux seuls secteurs de l'industrie pharmaceutique et de l'industrie agroalimentaire, le revêtement en résine, parce qu'il a su évoluer avec de nouvelles propositions esthétiques, s'adapte aussi au secteur tertiaire. Ses finitions à l'aspect béton ciré poli mat ou au contraire très brillant séduisent les architectes qui l'utilisent aussi bien pour les hôpitaux, les gares, les aéroports que pour les musées, les banques ou encore les écoles. Le sol en résine a résolument fait son entrée dans notre quotidien.





Comment vous positionnez-vous sur ce marché ?

PME familiale, nous avons su conserver notre savoir-faire tout en nous adaptant aux dernières innovations. Notre équipe qui compte aujourd'hui 20 salariés, est régulièrement formée et équipée en matériels de pointe, pour pouvoir prendre en charge les projets les plus exigeants. Après un diagnostic des sols existants, nous étudions les problématiques et spécificités de chaque projet pour proposer les solutions adéquates et compétitives, en respectant les délais impartis.

« Notre mission : « Anticiper où vous mettrez les pieds »

Conscients de notre impact écologique et reconnus « entreprise engagée » par le badge ECOVADIS, nous n'utilisons que des résines sans solvant et nos équipes sont parfaitement formées aux normes écologiques et de sécurité.

La reconnaissance, depuis plus de 20 ans de notre rigueur et de notre haute technicité nous place aujourd'hui en position de leader des indépendants, à l'échelon national.

Quelle est votre vision pour ces prochaines années ?

Société à taille humaine, la volonté de progresser ensemble est notre force. Tous nos chefs d'équipe ont plus de 10 ans d'expérience et forment avec les techniciens, des équipes soudées et performantes. Fiers du nombre croissant de partenaires qui nous font confiance, nous sommes prêts à répondre avec toujours plus de qualité et de réactivité à tous leurs nouveaux défis et projets les plus techniques.

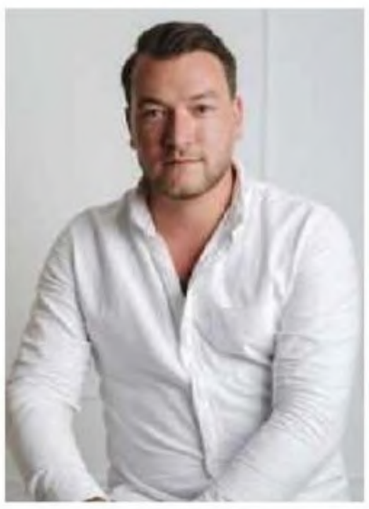
CHIFFRES CLÉS

- 6 M€ de CA en 2024
- +de 500 chantiers/an
- 80 000 m²/an
- +de 2M de m² de résine posés en 30 ans
- 0 sinistre sur les 10 dernières années

cgs-france.com

BIOTECH ENVIRONNEMENT s'empare du marché des déchets alimentaires

Depuis le rachat de la société Biotech Environnement en mai 2024, Charly Raimbaud poursuit un objectif : développer l'éventail des solutions 100 % françaises de traitement des déchets alimentaires, proposées aux professionnels de la restauration. Une activité qui devrait lui permettre d'augmenter de près de 70 % son chiffre d'affaires en deux ans !





La loi AGEC (anti-gaspillage pour une économie circulaire) force les professionnels à repenser la gestion de leurs déchets, notamment alimentaires. Pour Charly Raimbaud, qui dirigeait déjà la société Red Organic, le rachat de son fournisseur Biotech Environnement était donc une évidence : « Le marché est dynamique, car nos clients professionnels sont obligés de diminuer et traiter leurs déchets. Nous maîtrisons désormais production et distribution de nos machines 100 % françaises. »

Des petits restaurants aux géants de la grande distribution

Les Terra Box de Biotech Environnement utilisent le process d'action bactérienne par base enzymatique qui permet de réduire de 90 % le volume des déchets alimentaires. Fabriquées dans le Puy-de-Dôme, elles sont installées et entretenues par l'entreprise, quel que soit le modèle : Terra 10 pour les petits restaurateurs produisant 3 à 10 kg de déchets alimentaires par jour, Terra 20 pour les établissements de 50 à 250 couverts quotidiens, jusqu'à la Terra 50 et la Terra 100 qui peuvent équiper des hôtels et établissements de restauration collective ou la grande distribution. S'ajouteront à ces équipements les nouveaux produits Biotech Environnement : le traitement des déchets par déshydratation, le broyeur à huîtres et coquillages et le broyeur à verre, eux aussi 100 % français.

Le 100 % français et la réactivité

La qualité made in France est mise en avant auprès des clients, des nouveaux distributeurs et grossistes. « Six personnes travaillent aujourd'hui sur notre site de Saint-Georges-de-Mons (63), pour fabriquer jusqu'à douze machines par mois », indique le dirigeant. « Nous pouvons fabriquer une machine en moins d'une semaine : c'est une réactivité qui convainc nos clients et que nous espérons augmenter en recrutant l'an prochain. »

CHIFFRES CLÉS

- 1,6 M€ de CA en 2023
- 2,7 M€ de CA envisagé en 2025

www.biotech-environnement.fr

ETERNITY SYSTEMS milite pour le réemploi industriel des emballages

Avec 8,5 milliards d'emballages lavés depuis 30 ans soit un par habitant sur terre et une présence dans six pays, Eternity Systems s'impose comme un leader du réemploi industriel. Portée par des valeurs d'humanité, de performance et d'innovation, l'entreprise connaît une croissance rapide. Son ambition : atteindre 1 milliard d'emballages lavés par an. Entretien avec Gildas Bouilly, CEO.



Comment Eternity Systems est-elle devenue un acteur clé du réemploi ?

Depuis 1994, nous avons misé sur le réemploi : collecter, trier, laver et remettre en circulation les emballages usagés, plutôt que de les jeter. Ce modèle s'inscrit dans une logique d'économie circulaire. Chaque emballage réutilisé est une victoire pour l'environnement et nos clients, et contribue à un avenir plus durable.

« Nous adhérons aux 5 R : Repenser Réduire, Réutiliser, Recycler, Rendre à la Terre »

L'innovation est au cœur de votre stratégie. Quels sont vos axes principaux ?

L'automatisation est au centre de nos efforts. Nous avons introduit des centrifugeuses consommant moins d'énergie que les systèmes classiques, réduisant ainsi les coûts et l'impact environnemental. Notre pôle R&D, basé en France, nous permet de rester à la pointe pour proposer des solutions compétitives et durables. Un exemple marquant est notre collaboration avec les microbrasseries québécoises, où nous collectons et lavons des bouteilles en verre réutilisables. Cette approche soutient également notre expansion, avec des centres de lavage conçus pour être à moins de 300 km des clients, limitant ainsi les coûts logistiques et les émissions de CO_2.

Quels défis pose la concurrence des lobbys de l'usage unique ?

Les lobbys du carton et du plastique freinent la mise en œuvre des lois favorisant le réemploi, malgré des avancées législatives significatives comme le Single Use Plastic Act en Europe. Pour surmonter ces obstacles, nous collaborons avec des acteurs influents tels que l'ADEME et la fondation Ellen MacArthur. Notre mission est de démontrer que le réemploi est à la fois viable et essentiel pour relever les défis écologiques.

CHIFFRES CLÉS

- 1500 collaborateurs
- 19 centres de lavages dans 6 pays
- 130 M€ de CA

www.eternity-systems.com

XR VAP révolutionne le nettoyage avec la vapeur sèche

Depuis 2013, XR VAP conçoit, fabrique et distribue des systèmes haut de gamme de nettoyage à vapeur sèche : une innovation qui allie durabilité, respect de la santé et de l'environnement. Rencontre avec Didier Lombardi, fondateur et dirigeant de XR VAP.



Quelles sont les performances de cette technologie ?

La technologie de la vapeur sèche génère une vapeur à très haute température (120° C en sortie d'accessoire), avec un taux d'humidité très bas, avoisinant les 5 à 6 %. Elle utilise donc très peu d'eau pour une efficacité maximum. Cette technologie permet de nettoyer et désinfecter efficacement sans recours aux produits chimiques, ce qui réduit l'impact environnemental des opérations de nettoyage. En utilisant moins d'eau et en éliminant les déchets chimiques, XR VAP s'inscrit dans une démarche de durabilité, répondant aux attentes des particuliers comme des professionnels soucieux tant de leur empreinte écologique que de la protection de la santé de leurs proches et collaborateurs.

La vapeur sèche est capable d'éliminer virus et bactéries à 99,99 %, mais aussi les moisissures et allergènes, grâce à la chaleur intense qui pénètre même les surfaces les plus difficiles d'accès. Les systèmes XR VAP sont adaptés à tous secteurs : services, industries, collectivités, particuliers. Ils sont particulièrement prisés auprès de l'agroalimentaire, la santé, et l'hôtellerie, où l'hygiène est cruciale.

Une alternative écologique et économique ?

Tout à fait. Les solutions XR VAP offrent une alternative attractive aux solutions de nettoyage classique et permettent de réduire la consommation d'eau et de produits chimiques.
Les particuliers et les professionnels ont des gammes dédiées, adaptées à leurs usages. Pour les professionnels, les appareils sont en location avec contrat de maintenance. XR VAP se distingue par un service de maintenance très performant garantissant que ses dispositifs fonctionnent toujours à pleine efficacité. Les utilisateurs sont formés pour tirer le meilleur parti des équipements XR VAP, ce qui optimise leur durabilité et leurs performances. Les appareils sont montés à la main, en Italie. Robustes, ils sont conçus pour durer.

XR VAP s'impose comme le leader européen de ce marché. Quelles sont ses ambitions ?

Grâce à une vision stratégique axée sur l'innovation et la durabilité, XR VAP connaît une croissance dynamique sur le marché international. L'entreprise continue d'investir en recherche et développement pour améliorer ses technologies et élargir sa gamme de produits. XR VAP domine son marché par la qualité, la performance, la durabilité de ses produits… et leur légèreté !

Si la croissance de l'entreprise s'accélère, elle reste profondément fondée sur des valeurs positives qui placent la personne humaine au cœur de son succès. Je suis un autodidacte, j'ai connu les difficultés et les enthousiasmes d'un parcours professionnel peu conventionnel.



XR VAP se donne pour mission d'accompagner les personnes motivées vers un réel épanouissement professionnel par la reconnaissance du travail accompli et l'encouragement de tous à progresser. Ce sont des valeurs fortes et fédératrices pour les équipes. XR VAP anticipe une accélération de sa croissance et recrute les talents qui voudront rejoindre cette belle aventure entrepreneuriale.



CHIFFRES CLÉS

- 100 collaborateurs
- 30 000 clients
- 8,5 Mrd€ de CA en 2023
- 200/220 machines vendues par mois en 2024
- Déjà présent en France, Suisse , Caraïbes et Océan Indien

QUELQUES PERFORMANCES :

- 120 °C en sortie de buse
- 10b de pression en continu

XR VAP PRO www.xrvap.pro XR VAP www.xrvap.com

www.xrvap.com

2B PATRIMOINE maîtrise l'art d'écouter pour mieux orienter

Depuis 2007, Christophe Decaix et son équipe conseillent et orientent particuliers comme professionnels dans la gestion de leurs patrimoines. S'il privilégie l'écoute, ce cabinet revendique une approche résolument différente. Trois questions à Christophe Decaix, fondateur.



Comment est né 2B PATRIMOINE ?

Juriste de formation, j'ai travaillé pendant 15 ans dans le courtage d'assurances.

Je me suis intéressé à la gestion de patrimoine pour mon propre compte, puis j'ai prodigué des conseils à des proches. Petit à petit, j'ai souhaité en faire mon métier en reprenant mes études en passant un master 2 en Gestion de Patrimoine.

En quoi votre approche est-elle différente ?

Nous nous attachons à rendre accessible la gestion de patrimoine. Quand vous parlez de PEA, de SCPI ou de FCPI sans faire de pédagogie, on s'y perd. Ici, nous nous attachons à faire nôtres les objectifs de nos clients. Après une longue phase d'écoute et d'étude, nous présentons un rapport de préconisations extrêmement personnalisé, sans solutions préconçues. Aussi, notre suivi dans le temps et notre polyvalence sont nos principales forces. Nous sommes des accompagnateurs et ne fonctionnons qu'à la recommandation.

« Mon conseil : plus on diversifie, moins on prend de risque »

Tout le monde peut-il bénéficier de votre expertise ?

Absolument tout le monde ! L'actualité nous amène à nous poser des questions et ma mission est de conseiller mes clients par rapport à ce qu'offrent nos partenaires. Que cela soit pour une transmission de son patrimoine ou de son entreprise, de l'optimisation financière ou fiscale, un investissement immobilier ou la préparation de sa retraite, j'agis en tour de contrôle des solutions afin de proposer ce qui correspond le mieux à mes clients. Je bénéficie d'une grande liberté dans le choix des partenaires avec qui je travaille, ce qui m'offre un large éventail de solutions.

2B PATRIMOINE

christophe.decaix@2bpatrimoine.com – 06 82 30 58 05

ORIGAMI&CO optimise la retraite de ses clients

Reconstitution de carrière, recherche d'anomalies, calcul des droits… Depuis sa création en 2017, la société implantée à Dardilly près de Lyon accompagne ses clients de manière personnalisée pour préparer au mieux leur retraite. Explications de Marilyn Vilardebo, sa créatrice et dirigeante.



En quoi consiste le métier d'Origami&Co ?

Nous proposons aux chefs d'entreprise, artisans, commerçants, professionnels libéraux et salariés qui ont des carrières non linéaires, par exemple les expatriés ou personnes ayant changé de statut, un accompagnement sur mesure pour préparer au mieux leur retraite. La réglementation des régimes obligatoires de base et complémentaire est très complexe et évolue souvent. Nos experts juristes en droit social maîtrisent parfaitement ces sujets, ils savent détecter des anomalies, calculer les droits exacts grâce à notre logiciel maison, et notre équipe se charge de régulariser ces situations.

« Nous sommes une société à taille humaine. L'excellence, l'indépendance, la considération du client et la ténacité sont nos atouts »

Concrètement, quand intervenez-vous ?

Nous préconisons de se soucier de la retraite dès l'âge de 50 ans afin d'anticiper au mieux la prise de retraite et d'optimiser les choix sur les dernières années de travail. Notre accompagnement se fait en deux temps : un audit permettant de reconstituer la carrière puis les démarches administratives jusqu'à la mise en place de la retraite au montant que nous avons calculé. Notre offre OrigamiZen est dédiée aux 45-55 ans qui souhaitent mettre en place une stratégie pour élaborer leur projet de retraite dans la durée et le piloter.

Quel est le retour sur investissement escompté ?

Statistiquement, le gain net avec notre calcul est de 250 €/mois. Quand on sait que l'on touche sa retraite en moyenne 25 ans… l'investissement est rapidement rentabilisé !

CHIFFRES CLÉS

- 8 experts
- Délai moyen d'aboutissement d'un dossier : 2 à 3 mois
- 300 à 400 nouveaux clients par an en France et à l'étranger

ORIGAMI&CO
Vos droits retraite sur-mesure

contact@origami-co.fr - www.origami-co.fr

PHINYX bouscule les normes

En 2022, Juliette Masseau donne vie à son projet Phinyx. Avec une vision résolument tournée vers l'humain, elle souhaite partager sa connaissance du secteur médical, et surtout sa philosophie : créer du lien, convaincue qu'une approche collective renforce le succès de chacun.



La renaissance au service de l'accompagnement

Pour son entreprise, Juliette Masseau s'est inspirée de l'oiseau phénix, symbole de résilience. « Phinyx » intègre la lettre grecque Phi, symbole d'équilibre, et Nyx, déesse de la nuit, en référence à son expertise dans le domaine du sommeil. Un nom qui raconte son histoire, tout en incarnant sa mission : aider ses clients à se relever et se réinventer, avec la même énergie que celle qu'elle déploie pour relever ses propres défis.

Une approche « holistique et personnalisée »

Juliette Masseau adapte chaque projet aux besoins spécifiques de ses clients. Son approche repose sur une compréhension globale et humaine des situations, combinant créativité et pragmatisme à sa connaissance du domaine médical. Cette polyvalence s'appuie sur son expérience, son sens du détail et son engagement total. Elle accompagne ses clients pour les aider à structurer leurs idées et à surmonter les obstacles. « Ma première question est toujours : de quoi avez-vous besoin ? Je pars de là pour concevoir des solutions sur mesure, qu'il s'agisse de créer un logo, de structurer un parcours de soins, d'organiser un événement ou de faire de la médiation », indique-t-elle.

« Je conçois des solutions sur mesure, du logo au parcours de soins, en passant par l'organisation d'un événement ou de la médiation »

Un parcours audacieux et en constante évolution

Juliette Masseau a récemment enrichi son parcours avec un diplôme en médecine connectée, distingué par une mention innovation. Elle travaille actuellement sur la création de son propre dispositif médical, un projet novateur qui illustre son engagement dans le domaine de la santé. Avec Phinyx, elle apporte bien plus qu'une expertise : elle crée des solutions, tisse des liens et transforme ses idées et celles de ses clients en réalisations concrètes.

www.phinyx.fr - phinyx_officiel

« Je suis le porte-voix de ceux qui n'en ont pas »

À quelques encablures du Louvre, le cabinet Boudi n'a pas à rougir d'un parcours retentissant, à l'instar de son fondateur, l'avocat pénaliste Nabil Boudi. Itinéraire d'un virtuose du droit.



Issu des quartiers sensibles de Vallauris dans le sud de la France, Nabil Boudi, désorienté, quitte l'école à quinze ans. À l'âge où d'autres effectuent leurs études supérieures, Nabil fait ses armes sur les terrains de foot. Ce n'est que grâce à quelques bonnes étoiles mises sur son chemin que ce jeune homme combatif passe son bac en candidat libre ; point de départ d'une nouvelle trajectoire vers le barreau parisien.

Le destin, il en est persuadé, le conduit vers « un métier où il saurait déployer ses talents ». Son expérience de jeunesse combinée à un parcours plus académique lui permettent de mettre son esprit compétitif au service de ses clients, d'être un rempart lorsqu'il font face à une épreuve judiciaire, sur un plan humain comme professionnel. Comme il le dit souvent « d'ancien attaquant au football, je suis devenu un défenseur ». Son équipe, composée d'avocats et de juristes, assiste une clientèle très large, des grandes entreprises, des artistes, en passant par des États des Ministres, et bien sûr de nombreux sportifs.

« Ancien attaquant au football, je suis devenu un défenseur »

Le cabinet se développe dans différents domaines à commencer par la cause qui tient le plus à cœur à ce combattant, celle de la défense des droits de l'Homme. Le cabinet est régulièrement appelé à intervenir auprès de personnes emprisonnées dans des pays à risque. Son déploiement à l'international se renforce aussi, en assistant des personnes touchées par des mandats d'arrêt et des notices rouges, par exemple. Régulièrement sollicité dans des affaires de corruption, d'abus de biens sociaux, de blanchiment, de fraude fiscale, de diffamation, de calomnies, etc., le cabinet Boudi étend son expertise auprès des entreprises dans le droit pénal des affaires et le droit de la presse.
Cette année, Nabil Boudi assure la défense de clients mis en examen dans des dossiers très complexes tant en France qu'à l'étranger.

www.avocat-nabilboudi.com
Nabil Boudi - maitre_nabil_boudi_

NANNY PRESTIGE ET STAFF AGENCY forme des Maternity Nurses

Quatre ans après sa création, Nanny Prestige & Staff Agency s'est imposée sur le marché du service de luxe. En parallèle du recrutement et du placement de personnel haut de gamme, l'agence crée des formations certifiantes. Explications d'Alexandra Gorski, fondatrice.



Votre personnel sera-t-il toujours plus qualifié en 2025 ?

Nous repoussons sans cesse les limites de l'excellence pour offrir un service de prestige à nos clients les plus exigeants en matière de nanny, gardien de propriété, gouvernante, assistant personnel ou chef de cuisine. En 2025, nous franchirons une nouvelle étape en introduisant, pour la première fois en France, un modèle de formation anglo-saxon pour nos nannies, « Devenir Maternity Nurse ». Certifiées, elles seront spécifiquement formées pour prendre en charge les bébés, de jour comme de nuit. Elles accompagneront les jeunes parents pas à pas dans la découverte de la parentalité, combinant expertise et bienveillance pour répondre aux besoins uniques de chaque famille.

Vous offrez « un service de prestige » comment débusquer des perles rares ?

Avec près de 20 ans d'expérience dans l'accompagnement des familles, j'ai appris à connaître les attentes de nos clients et de nos candidats. Nous privilégions une approche humaine et personnalisée. Pour atteindre le niveau d'adéquation parfait, nous avons conçu un questionnaire approfondi. Cette démarche rigoureuse nous permet de réaliser ce que nous appelons un « perfect match », assurant ainsi la satisfaction de nos clients et l'épanouissement de nos candidats.

Qui fait appel à vous ?

Que ce soit pour des services à domicile, des événements privés, des séjours à l'hôtel ou des déplacements en jet privé, notre agence est sollicitée par une clientèle diversifiée, exigeante et prestigieuse : VIP, familles royales, dirigeants d'entreprises. Leurs attentes sont élevées, ils recherchent un accompagnement discret, parfait et entièrement confidentiel. La réactivité et la disponibilité de notre agence sont unanimement reconnues, notamment pour répondre aux demandes de dernière minute. Grâce à un réseau international, nous plaçons du personnel qualifié partout dans le monde.

- Nanny
- Gardien de propriété
- Gouvernante
- Assistant personnel
- Chef

NANNY PRESTIGE & STAFF

www.nannyprestige.com

LE DR PAUL BENET lance son projet de greffe de cellules souches

Figure incontournable de la greffe de cheveux, le docteur Paul Benet met ses recherches au profit de l'esthétisme ET de la médecine.



Pourquoi greffer des cellules souches ?

Notre phase de recherche a démarré, dans laquelle nous prélevons des cellules souches sur la peau de patients, celles-ci reçoivent un codage pour « devenir un cheveu » avant d'être réimplantées pour faire pousser une chevelure. Ces recherches sont effectuées en partenariat avec le laboratoire universitaire d'Heidelberg et le professeur C. Ganz, spécialiste des cellules souches. Les injections de cellules peuvent être passionnantes et ouvrent la voie à d'autres applications, par exemple celle de la lutte contre le cancer.

Les injections sont-elles un espoir pour guérir le cancer ?

J'étudie en parallèle les effets de l'injection de cellules dendritiques dans le cadre de l'immunothérapie. Également prélevées et mises en relation avec des cellules cancéreuses, elles opèrent conjointement avec les globules blancs, une fois réinjectées, pour s'attaquer aux tumeurs ou aux métastases. Cette discipline prometteuse est autorisée dans d'autres pays et j'œuvre pour qu'elle se déploie en France.

« Mon métier : ne pas décevoir »

D'autres innovations appliquées à la médecine esthétique ?

Après une dizaine d'années comme urgentiste, j'ai ouvert un cabinet de médecine esthétique. Je me suis passionné pour la microgreffe capillaire avec une expertise pour la greffe de cheveux afro. Mon cabinet est une référence dans de nombreux établissements pour les greffes, mais aussi les injections d'acide hyaluronique et de botox, laser, volumétrie du visage, peeling au phénol… J'ai trouvé dans la médecine esthétique ce qui m'avait cruellement manqué au Samu : garantir un résultat au patient. Fils de médecin de campagne, je souhaite aussi prendre du temps pour mes patients, nouer une relation, être à l'écoute de leurs attentes et leurs exigences, dans une relation confidentielle. C'est ici que se trouve réellement la vraie valeur ajoutée de mon métier : ne pas décevoir.

78 rue de la Faisanderie, Paris, France 75116
docteurpaulbenet.fr - dr_benet

HUGO FERRÉ IMMOBILIER, des biens haut-de-gamme et un service d'exception

Un nom de moins en moins confidentiel : avec son service premium, Hugo Ferré est devenu un acteur incontournable sur un marché de l'immobilier de luxe toujours dynamique. Rencontre avec Hugo Ferré, fondateur et dirigeant.



Votre parcours est inspirant. Comment a-t-il permis la création de cette agence hors norme ?

Mon parcours associe l'ensemble des compétences techniques associées à l'immobilier et la gestion patrimoniale, à la maîtrise des codes et des exigences du luxe. C'est ce qui a inspiré la création de cette agence dédiée aux transactions de biens premium avec un accompagnement haut de gamme qui prend en compte toutes les dimensions patrimoniales, juridiques, fiscales d'un projet immobilier.

Le service, summum du luxe ?

Nous sommes disponibles, efficaces et discrets. Mon objectif a toujours été d'aller au-delà des attentes classiques en offrant un accompagnement sur-mesure et une disponibilité totale. Notre approche ressemble à celle d'une conciergerie de luxe. Pour sublimer un bien avant la vente ou accompagner un acquéreur étranger jusqu'à la souscription de ses contrats d'énergie, nous sommes présents à chaque étape. Ce soin particulier nous vaut d'être recommandés par nos clients, ce qui alimente notre développement.

Comment se porte le marché de l'immobilier de luxe ?

Le luxe en immobilier a des visages très variables, du petit appartement avec vue sur l'île Saint-Louis à l'hôtel particulier dans le 16e. Notre approche intimiste permet de cibler les besoins, les projets et les personnalités des clients pour être performants dans la recherche et la vente, grâce à notre réseau et à un partenariat avec 150 agents qualifiés. L'agence connaît une croissance rapide, sur un marché dynamique, avec une diversification des profils qui ouvre encore le champ des biens potentiels. Ce luxe ne connaît pas la crise !



230 rue du faubourg Saint Honoré, 75008 Paris
06 28 53 71 22 - ferre@hugoferre.com
www.hugoferre.com - hugoferreimmobilier

LA MAISON LOUIS HIRAM CONSTANTIN perpétue l'excellence

Fondée sur un héritage familial et une vision tournée vers l'avenir, La Maison Louis Hiram Constantin s'impose comme une référence dans l'univers des spiritueux et vins de prestige. Au cœur de cette maison : une quête d'excellence, un profond respect des traditions et une attention particulière aux enjeux environnementaux. Rencontre avec Sébastien Louis, fondateur de LMLHC.



Quelle est l'origine de La Maison Louis Hiram Constantin ?

J'ai voulu rendre hommage à ma famille tout en partageant ma passion pour des produits de caractère. Après m'être formé en œnologie, j'ai puisé dans mes racines guadeloupéennes et mon enfance bercée par l'art de la distillation pour créer cette maison. Mon ambition est de répondre aux attentes des amateurs exigeants tout en inscrivant notre démarche dans une dynamique responsable et tournée vers l'avenir.

« Innover tout en restant fidèle à mes racines »

Comment sélectionnez-vous vos produits ?

Chaque produit est soigneusement sélectionné pour refléter la rareté, la qualité et l'engagement artisanal. LMLHC s'engage aux côtés de producteurs respectueux de l'environnement et des traditions. Nos références phares, comme le Rhum Plantation XO, le Whisky Nikka From The Barrel, ou encore le Gin Forestier La Note Sauvage illustrent cette quête de rareté et d'excellence, souvent accompagnées d'un service sur-mesure.

« Chaque bouteille raconte une histoire unique, fruit d'un savoir-faire artisanal et d'une vision tournée vers l'avenir »

Quels sont vos projets ?

Je souhaite élargir notre gamme avec des produits innovants, comme des spiritueux véganes ou sans alcool, et collaborer avec des chefs étoilés. Innover tout en restant fidèle à mes racines est ma ligne directrice. J'envisage de lancer une collection exclusive de spiritueux. Grâce aux outils numériques, nous aspirons à enrichir l'expérience client et consolider notre position parmi les acteurs d'excellence.

LA MAISON LOUIS HIRAM
CONSTANTIN

10 rue de la Paix, 75002 Paris - lmlhcworld
07 56 27 92 88 - www.maison-hiram.fr

COMO AUTOMOBILES pionnier et leader de la distribution automobile à Paris et en Ile-de-France

Concession historique de la marque Mercedes-Benz, O. Kaddoura inscrit depuis 40 ans Como automobiles dans la lignée des grandes familles d'entrepreneurs, avec un groupe puissant qui détient plus de 20 concessions toutes situées à Paris et en Ile-de-France. Rencontre avec O. Kaddoura, fondateur du groupe COMO.

La concentration des concessions COMO en Ile-de-France, était-elle un choix visionnaire ?

Le client est au cœur de notre vision. La proximité et l'excellence d'un service haut de gamme sont notre signature. En 40 ans, le groupe COMO s'est implanté dans toute l'Ile-de-France et plus spécifiquement en plein cœur de Paris, dans des sites prestigieux. Avec 14 concessions Mercedes-Benz, cinq concessions smart et deux concessions Lexus, COMO offre une proximité géographique inédite à sa clientèle qui peut ainsi profiter d'un accès prioritaire dans chacune de ses concessions. Nos clients bénéficient de prestations très haut de gamme, avec un accueil soigné au sein de magnifiques showrooms ; nos ateliers de réparation à la pointe de l'innovation interviennent avec expertise et rapidité. Chez COMO, nous avons la passion de l'excellence automobile.

COMO Automobiles est-il indissociable d'un esprit chic et luxe ?

Le luxe, le confort, la prouesse technologique et l'élégance de design sont les marqueurs forts de la marque Mercedes que le groupe COMO est fier de représenter. Notre ambition est de faire briller notre marque. Précurseur et visionnaire, nous avons ainsi ouvert en 1998, le premier smart Center en Europe, le smart Trocadéro, à deux pas de la Tour Eiffel : une véritable « success story ». En 2008, nous avons fêté de façon exceptionnelle, lors d'une magnifique soirée au Grand Palais, les 10 ans de la petite citadine, en nouant un partenariat prestigieux et unique avec la maison Hermès. La smart Toile H s'est déclinée en 60 exemplaires, entièrement habillées et gainées par les ateliers Hermès. COMO a alors fait entrer la SMART dans la légende du luxe à la française.

La culture d'entreprise spécifique à COMO est-elle aussi la clé de votre succès ?

COMO est un groupe familial. Mon fils Karim et ma fille Lyne y sont très impliqués, chacun dans son domaine de compétence, et ils partagent avec nos 800 collaborateurs cet esprit de famille propre à COMO. Le succès du groupe est un succès partagé.

L'humain, la gentillesse, l'accueil et le service client sont les fondements de notre esprit d'équipe « maison ». Nos collaborateurs sont fiers de travailler chez COMO, pour certains depuis 30 ou 40 ans. Nos techniciens sont formés régulièrement dans notre centre technique interne, à toutes les dernières innovations technologiques et sont en mesure d'intervenir sur toutes les spécificités d'automobiles haut de gamme.

Quelles sont vos perspectives pour les prochaines années ?

Fiers de la confiance que nous accorde la marque Mercedes depuis plus de 40 ans, nous continuons à proposer le meilleur pour nos clients en nous adaptant aux nouveaux défis de la filière automobile. C'est ainsi qu'avec audace et esprit d'entreprise, mon fils Karim a créé Virtuo, la formule 100 % digitale, une offre inédite qui révolutionne la location de voiture avec une disponibilité 7j/7, 24h/24.



Des sites prestigieux qui symbolisent l'excellence et le luxe du groupe COMO Automobiles

Étoile, Longchamp, Bastille, Wagram, autant d'adresses prestigieuses, dans le centre de la capitale où les équipes du groupe COMO Automobiles déploient depuis 40 ans tout leur savoir-faire : de la vente des magnifiques voitures neuves et d'occasion de ses trois marques premium Mercedes-Benz, Lexus et Smart à l'entretien et la réparation sur site, dans des ateliers experts dédiés. Depuis 2022, COMO Automobiles renforce son expertise technique avec l'ouverture de COMO Stains, le plus grand centre technique et de carrosserie de France, sur une superficie de 26 000 m² qui propose un service de réparation de pointe. Spécialisé dans les opérations complexes, les techniciens COMO interviennent notamment sur des véhicules d'exception tels que les modèles AMG, Maybach et SLR.

Chez COMO, la passion automobile se conjugue avec celle de l'excellence et d'un luxe tout en élégance.



COMO Bastille. En 2014, après le déménagement de son site historique de Paris 11, COMO Bastille situé à deux pas de la place de la Bastille, devient le nouveau site amiral de la marque. Avec son exceptionnelle superficie de 13 000 m² déployée sur six étages, COMO Bastille est le plus grand Mercedes-Benz Center d'Europe, doté d'infrastructures impressionnantes. Il comprend trois showrooms, deux ateliers, deux stations de lavage et plus de 200 places de parking. COMO Bastille est également l' « AMG Performance Center ».

Avec cet esprit luxe qui imprime sa différence, le Groupe COMO organise alors une soirée de lancement devant plus 1 500 de ses clients en présence de l'ancien pilote de Formule 1, David Coulthard.

CHIFFRES CLÉS

- 800 collaborateurs
- 3 marques prestigieuses : Mercedes-Benz, Smart, Lexus
- 21 concessions
- 13 ateliers
- 17 000 véhicules vendus par an



COMO Wagram est le 4ème SMART center parisien situé dans le 17 ème arrondissement à 500 m de la place de l'Étoile. Ce site de 6 000 m² répartis sur cinq niveaux devient en même temps réparateur agréé et distributeur de véhicules d'occasion Mercedes-Benz.



Como Smart. Avec le partenariat prestigieux et exceptionnel de la maison Hermès, la Smart Toile H est née, entièrement habillée par les ateliers Hermès. Avec élégance et luxe, COMO Automobiles remercie ses clients les plus fidèles lors d'une splendide soirée au Grand Palais. Après ce grand succès, COMO Smart réédite avec Colette, le plus célèbre concept store parisien, un événement luxueux pour célébrer les 18 ans de Colette et de Smart, et sort une nouvelle édition limitée, en seulement 18 exemplaires « By Colette ».

www.como-automobiles.com

PRO&CIE se mobilise pour la durabilité

Depuis plus de 40 ans, l'enseigne PRO&Cie se distingue par ses services complets et son engagement à offrir une expérience personnalisée. Son leitmotiv ? Une mobilisation en faveur de la durabilité. Rencontre avec Christophe Pilois, président.





Comment expliquer la réussite de PRO&Cie ?

PRO&Cie a vu le jour en 1981, avec une mission claire : devenir un acteur incontournable dans la distribution de produits électroménagers, téléviseurs et multimédia. Nous avons rapidement su nous démarquer par un modèle unique. Aujourd'hui, notre réseau se compose de près de 400 magasins, gérés par des revendeurs indépendants. Les équipes PRO&Cie disposent d'une expertise complète : du conseil en magasin, en passant par la livraison et la mise en service d'un appareil, la reprise d'un ancien appareil et les interventions techniques éventuelles. Notre objectif ? Répondre aux attentes de nos clients afin qu'ils profitent pleinement de leurs équipements électroménagers.

Quelles sont vos ambitions ?

Les magasins PRO&Cie se mobilisent depuis plusieurs années en faveur de la durabilité et de la réparabilité. Ainsi, l'une de nos priorités en 2025 sera d'inciter l'ensemble de nos magasins à obtenir le label QualiRépar. Instauré en 2022, il garantit aux consommateurs la fiabilité des réparateurs, qui sont certifiés par des organismes indépendants. Les magasins labellisés font ainsi bénéficier leurs clients de réductions significatives sur les réparations : 60 € pour un téléviseur, 50 € pour un lave-linge ou un lave-vaisselle, et 40 € pour un aspirateur.

PRO&Cie, élue enseigne n°1 en novembre 2024 par Capital

« Magasin électroménager et multimédia » dans notre enquête axée sur trois critères : l'attention portée aux clients, la qualité des conseils fournis et l'envie de recommander la marque à ses proches.

www.procie.com

FINANCEMENT PARTICIPATIF, UN NOUVEAU GÉANT NATIONAL

Les plateformes françaises de financement participatif, Ulule et KissKissBankBank, filiale de La Banque Postale, ont annoncé leur alliance début décembre pour créer le leader français et européen de l'accompagnement des créateurs et entrepreneurs.

Ce rapprochement stratégique offre à l'ensemble un nouveau souffle pour aider les créateurs et entrepreneurs à chaque étape de leur projet, depuis l'idée jusqu'à la réussite commerciale. En 15 ans, les deux plateformes ont déjà permis d'accompagner plus de 80 000 projets entrepreneuriaux, solidaires, créatifs et culturels, grâce au concours d'une communauté active de plus de neuf millions de personnes, et de collectes atteignant plus de 480 M€. Les deux acteurs, ont chacun développé et enrichi leur offre de services pour toujours mieux accompagner les porteurs de projets. L'expertise des deux équipes rassemblée doit permettre de créer un écosystème complet et favorable à la création et à l'entreprenariat à impact positif. Chacune conservera ses spécificités mais ensemble elles bénéficieront d'une infrastructure technologique commune, optimisant ainsi l'innovation et les investissements au service des créateurs. L'occasion pour Ulule de préparer une transformation majeure qui interviendra sur sa plateforme au premier trimestre 2025.



SOLLY AZAR assure les risques du quotidien des particuliers et des professionnels

Grossiste en assurance depuis 1977, Solly Azar s'est fait une place auprès des courtiers et agents généraux en tant que spécialiste des risques du quotidien. Motards, automobilistes, seniors, chiens et chats, artisans, commerçants, emprunteurs, propriétaires et locataires trouvent auprès de Solly Azar le contrat d'assurance le plus adapté à leurs besoins. Sa stratégie de développement endogène lui vaut une croissance raisonnée de 6 à 7 % par an. Explications avec Philippe Saby, directeur général.



Pourquoi se spécialiser dans les risques des particuliers et des professionnels ?

Notre ligne de conduite est d'assurer avec responsabilité le quotidien de nos clients, tant en assurance de personnes qu'en dommages aux biens. Nous commercialisons et gérons les assurances des autos, avec ou sans permis, des motos de 50 à 1 000 cm^3 et plus, des taxis et des VTC. Nous sommes spécialistes des assurances pour les conducteurs malussés. Nous assurons la santé des travailleurs non-salariés et des séniors, avec des options économiques à l'heure où l'inflation a fait grimper de 10 % par an le prix des mutuelles santé. Nous assurons aussi les frais de vétérinaires des chiens et des chats, les assurances emprunteurs des crédits immobiliers, les loyers impayés pour les bailleurs privés et l'assurance habitation des locataires. Bref, les usages de la vie quotidienne des particuliers ! Pour les professionnels, artisans et commerçants, nous proposons d'assurer leur exploitation, leur activité et aussi leur prévoyance en cas d'arrêt d'activité pour accident ou maladie. Notre modèle multi-spécialiste nous garantit une qualité de conseil et une solidité financière.

« L'assurance fonctionne quand elle est mutualisée entre des gens responsables »

Après la distribution, vous développez la souscription... Qu'est-ce que cela implique ?

Nous considérons qu'assurer le quotidien des particuliers ne doit pas être un luxe. Or, il y a des secteurs géographiques en France où il n'est plus possible d'assurer son véhicule, le risque étant considéré statistiquement comme trop important. Nous développerons pour ces secteurs une solution de souscription, où le risque sera étudié et analysé au cas par cas, grâce à une expertise humaine déployée par nos équipes expérimentées. Une manière pour Solly Azar d'assurer davantage une personne qu'une statistique.

Par ailleurs, nous rénoverons tous nos parcours de souscription et de gestion pour simplifier l'assurance et apporter une qualité de service enrichie. Nous profiterons également de ces gros travaux pour renforcer la sécurité de nos outils. Nous exploitons déjà la force de l'IA pour lutter contre la fraude, en reconnaissant automatiquement les faux documents. La technologie est mise au service de notre développement tout en performance et sécurité.



LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE, UN ENGAGEMENT FORT DE SOLLY AZAR

La RSE se situe au cœur de l'ADN de Solly Azar, et se traduit par des petites choses et des grands projets. Le grossiste en assurances réduit son empreinte carbone en privilégiant le train, en assurant une politique égalitaire femmes-hommes et en développant le télétravail ou la mobilité géographique de ses équipes. À l'attention de ses clients, Solly Azar favorisera aussi en 2025 les propriétaires bailleurs dont le DPE est le meilleur et accompagne déjà les seniors aux faibles revenus grâce aux options évolutives de ses contrats. « Notre responsabilité sociétale est celle de notre rapport au risque. C'est également un levier d'affaires et de cohésion d'équipe », reconnaît Philippe Saby.

SERVICE FRANCE GARANTI

À l'origine, en 1977, Monsieur Solly Azar, le fondateur, était fils d'un agent général à Paris. Très vite, il est devenu le premier courtier grossiste en assurances en France. Aujourd'hui encore, Solly Azar conçoit, distribue et gère des contrats d'assurance pour le compte de compagnies. La distribution en direct se développe également depuis 2020. Labellisé « Service France Garanti », la mission de service est 100 % française, avec des sites au plus près des clients, à Lille, Paris, Lyon et Aix-en-Provence. Solly Azar collabore avec près de 8 000 courtiers d'assurances et agents généraux par an.

CHIFFRES CLÉS

- 272 collaborateurs
- 4 sites en France, Lille, Paris, Lyon, Aix-en-Provence
- 52 M€ de CA en 2024

SOLLY AZAR
L'ASSURANCE DIFFÉRENCE

www.sollyazar.com

CEGELEM rend l'emploi flexible grâce au portage salarial

IT, Tech, ingénierie du BTP et finance... Ces secteurs économiques évoluent à vive allure. Le choix de recourir à des consultants extérieurs, pour faire face aux aléas des croissances des entreprises, est très prégnant. Cegelem, acteur clé du portage salarial depuis 2018, assure l'encadrement professionnel de ces consultants, qui bénéficient ainsi des mêmes avantages et de la même sécurité que le salarié traditionnel. Un véritable outil au service de la flexibilité de l'emploi.



À l'ère du numérique, du télétravail et du freelancing, nombreux sont les talents en quête d'indépendance et d'autonomie. Un sésame pas toujours si facile à gérer, dans les faits, au quotidien, suivant son statut. Créer sa société signifie qu'il faut tirer un trait sur les avantages du salariat : assurances maladie, vieillesse, retraite et chômage. Or, le modèle du portage salarial apporte une solution efficace à la flexibilité de l'emploi. Notamment dans les Entreprises de Services Numériques, très friandes de recrutement de consultants à la mission. « Le portage salarial a un réel impact économique et social : il dynamise l'emploi, offre une souplesse aux indépendants qui peuvent gérer leur temps de travail en se délestant des tâches administratives et comptables », explique Prince Moukoumbouka, fondateur dirigeant.

Absorber l'hypercroissance et développer l'international

Depuis son lancement en 2018, Cegelem affiche une croissance soutenue de son activité : le spécialiste du portage salarial a déjà accueilli plus de 3 000 consultants. En coulisses, les collaborateurs s'activent au plus proche des consultants et des clients afin de leur offrir un cadre de travail idéal. Cegelem stabilise son activité à 86 M€ de chiffre d'affaires en 2024. « Nous devons désormais absorber cette hypercroissance et mieux nous structurer », commente le dirigeant. « Il nous faut rester agile et nous consolider à tous les niveaux en enrichissant notre offre afin d'être le partenaire incontournable des consultants en France et à l'international ». En effet, l'international représente 10 % de l'activité, grâce aux opportunités des consultants de réaliser des missions à l'étranger. « Nous allons développer ces marchés pour proposer à nos consultants de travailler selon le droit français ou le droit local d'un autre pays, selon leurs préférences. Cette flexibilité économique et sociale que nous apportons reste un avantage majeur », précise-t-il.

CHIFFRES CLÉS

- 1 000 consultants en portage salarial chaque mois
- 1 200 factures clients chaque mois
- 50 collaborateurs
- 5 agences en France
- 86 M€ de CA en 2024

Une offre de services au profit des consultants en portage salarial

Au cœur du projet de l'entreprise, Prince Moukoumbouka souhaite enrichir l'offre de services à 360° au profit de l'ensemble des consultants en portage salarial. « Cela passe par une solution digitale interne dédiée, développée par Cegelem et mise à jour en permanence, afin de gérer factures et fiches de paie et aussi par des services annexes. Notamment la mise à disposition de véhicules de location à tarif préférentiel avec un partenaire local, l'accompagnement à l'achat immobilier grâce au concours d'un courtier spécialiste en financement immobilier qui peut également prendre en charge la recherche de biens ou encore un service de conciergerie », indique le dirigeant.

Objectif ? Supprimer les contraintes quotidiennes pour que les consultants puissent se focaliser pleinement sur leur valeur ajoutée et leur expertise. « Il n'y a pas de limites dans nos possibilités de services. À chaque demande qui remonte, nous tâchons d'y répondre au maximum », poursuit Prince Moukoumbouka. Pour preuve, ce consultant qui a eu besoin de conseils juridiques pour faire venir sa compagne de l'étranger. « Notre service juridique est à la disposition de nos consultants. Cette notion d'aide et de conseil est une spécificité Cegelem, un élément fort de son ADN, que je porte au travers de la culture d'entreprise », assure le dirigeant.

« Nous réunissons le meilleur des deux mondes : l'indépendance et le salariat »

Entretien avec Prince Moukoumbouka, dirigeant fondateur.



Comment le concept de portage salarial apporte-t-il flexibilité et sécurité aux indépendants ?

Le portage salarial est une relation tripartite entre une société de portage, un consultant indépendant et une société cliente. Le salarié porté réalise une mission chez son client. Ce dernier sera facturé à l'issue de la prestation, ce qui permettra de rémunérer le consultant, qui bénéficie ainsi du statut de salarié. Assurance maladie, chômage, retraite : toute sa couverture sociale est prise en charge. Le portage salarial assure une vraie flexibilité, une autonomie et une sécurité à des indépendants qui ne souhaitent pas créer de structure ad'hoc. Nous réunissons ainsi le meilleur des deux mondes : l'indépendance et le salariat.



Quels sont les métiers concernés par ce modèle au sein de Cegelem ?

Les métiers de l'IT, de la Tech, de l'ingénierie en BTP et de la finance. Des postes de consultants qui requièrent des niveaux de rémunération assez élevés, et dont les missions évoluent rapidement. De manière générale, la société amène vers l'émancipation des hauts profils, la gestion autonome de son travail, de son agenda. Tout l'y encourage ! Le portage salarial permet ainsi de retirer les tâches administratives de l'indépendant pour qu'il se focalise sur son expertise et sa recherche de missions. Nous réalisons deux contrats : un contrat de prestation qui nous lie avec le client, et un contrat de travail pour un CDI avec le consultant.



Comment se calcule le niveau de rémunération ?

Chez Cegelem, nous avons accueilli plus de 3 000 consultants depuis la création. Leur tarif journalier moyen se situe autour de 500 € pour une rémunération nette mensuelle de 5 000 €. Les charges salariales et les frais de portage s'élèvent autour de 50 % du montant de la facture Hors Taxes. Un simulateur de rémunération est d'ailleurs disponible sur le site de Cegelem afin de se faire une estimation rapide. Les revenus peuvent d'ailleurs être optimisés grâce à la pris en compte des frais (restaurant, déplacement). Côté organisation, les salariés portés ont simplement à remplir leur feuille d'émargement chaque mois, afin de soumettre leur compte-rendu d'activité. Ils peuvent travailler 20 à 23 jours ouvrés pour un client en moyenne, ou moins s'ils le souhaitent. Autre avantage : le consultant n'attend pas le règlement de sa facture, qui peut intervenir à 60 jours fin de mois maximum – et les éventuelles relances – pour être rémunéré : il perçoit son salaire chaque mois. Cegelem assure la rémunération et la prise de risque face aux clients.

CEGELEM

Des consultants éligibles à la formation

Comme tout salarié traditionnel, le consultant en portage salarial bénéficie de formations pour lesquelles il a cotisé au sein de ses charges salariales. « Nous proposons un catalogue de formations avec nos partenaires afin de leur permettre d'enrichir leurs compétences voire de se réorienter s'ils le souhaitent. Chez Cegelem, nous sommes là pour guider, conseiller et aider nos consultants à progresser dans leurs métiers », ponctue Prince Moukoumbouka. « Notre moteur est d'être le plus présent possible aux côtés des consultants. Définitivement, indépendant ne veut pas dire seul. »

www.cegelem.fr

LE GROUPE AVC place l'humain au cœur de la sécurité

Dans le secteur de la sécurité, les entreprises doivent intégrer les innovations technologiques au service de leur clientèle. Mais pour Michaël Le Donne, co-dirigeant du Groupe AVC avec sa sœur Cindy Le Donne, c'est sur les qualités humaines qu'il faut aussi miser.



Comment le Groupe AVC tire-t-il son épingle du jeu ?

La vidéo deviendra sans doute l'outil essentiel des systèmes de sécurité à l'avenir. Notre métier est ainsi en constante évolution. Mais il ne faut pas oublier que si personne ne donne l'alarme ou n'intervient sur site, toutes ces caméras perdent leur intérêt. C'est pour cela que le groupe AVC garde aussi un aspect humain, dans toutes ses composantes. Nos équipes assurent ainsi l'installation, la maintenance et le dépannage des systèmes de sécurité en région Centre et région parisienne : clôtures, portails et barrières, caméras, alarmes, contrôles d'accès, télésurveillance. Nous avons la particularité de fournir un service total, clé-en-main. Et là aussi, c'est l'humain qui prime.

DES FORMATIONS DÉDIÉES POUR DES MÉTIERS SOUS TENSION

Avec sa filiale EXXIUM, le Groupe AVC réalise des audits et formations certifiées Qualiopi afin de former les agents de demain, et mener des audits sécurité. « C'est la suite logique de notre travail : analyser les besoins de chaque lieu et chaque client, pour proposer la solution sur-mesure qui lui convient », précise le dirigeant.

Comment les métiers de la sécurité évoluent-ils dans votre groupe ?

L'évolution de notre métier est déjà dans les mentalités et la professionnalisation de nos agents. Avec la COVID, les Jeux Olympiques, ou les différents mouvements sociaux, il y a eu une prise de conscience de la valeur des agents de sécurité et des systèmes fiables de vidéosurveillance. La sécurité est aussi au coeur des préoccupations des Français, qui sont de plus en plus nombreux à vouloir s'équiper. L'évolution des technologies nous aide donc aussi bien dans dans nos interventions, que dans notre capacité à adapter nos systèmes aux clients, car chaque site a ses particularités. Grâce à toutes nos compétences humaines et techniques, nous pouvons proposer un vrai « sur mesure ».

CHIFRES CLÉS

- 8,5 M€ de CA en 2024
- 130 salariés

www.groupe-avc.com

DES DATACENTERS DURABLES, FIABLES ET PERFORMANTS

Avec la dépendance croissante des entreprises et de la société envers les DataCenters, assurer leur continuité de fonctionnement et leur protection est plus crucial que jamais. Dans ce contexte, les besoins énergétiques des DataCenters augmentent rapidement, en particulier avec l'essor de l'intelligence artificielle (IA), ce qui impose de nouvelles exigences en matière de durabilité et d'efficacité. Améliorer la performance énergétique, réduire l'empreinte carbone et limiter les besoins de maintenance deviennent des impératifs pour ces infrastructures au cœur de l'économie numérique.

C'est ainsi que, 18 acteurs des secteurs de l'énergie et des DataCenters en Île-de-France ont signé un protocole d'accord relatif à l'hybridation énergétique des data centers, répondant aux enjeux énergétiques auxquels doit faire face la région, particulièrement concernée par l'essor exponentiel des DataCenters. Les signataires se réunissent afin de faire émerger des solutions énergétiques hybrides combinant infrastructures électriques et gazières. L'ambition est claire : répondre aux besoins énergétiques croissants des DataCenters tout en réduisant leur empreinte carbone et en préservant la qualité de l'air. La capacité résiduelle disponible sur le réseau gazier de l'Île-de-France représente un potentiel de production d'électricité de 10 GW. Parmi les objectifs de ce protocole : Identifier des projets pilotes de DataCenters en Île-de-France intégrant une hybridation énergétique en mobilisant les infrastructures électriques et gazières ; optimiser la complémentarité entre infrastructures électriques et gazières pour répondre aux besoins énergétiques et de refroidissement de manière durable et résiliente ; et décarboner les DataCenters sur leurs enjeux d'effacement électrique et de secours.

LE GROUPE NUMAINS décarbone les DataCenters grâce à la révolution HYPERION

Pas plus grand qu'un congélateur coffre. Les DataCenters à refroidissement par fluide diélectrique d'Hyperion se positionnent comme de véritables innovations de rupture au service de la décarbonation numérique. Filiale du Groupe Numains, spécialiste de l'infogérance, l'hébergement et les télécommunications, Hyperion industrialise la fabrication de ces cuves dont la consommation électrique est minimisée. Explications de Nicolas Boulinguiez, gérant fondateur.

Dans un environnement économique où les besoins en data explosent, votre solution qui permet d'en réduire la consommation en énergie, arrive à point nommé...

En effet, les questions sociales et environnementales ont toujours fait partie de nos préoccupations : nous réfléchissons à accompagner le développement du numérique tout en réduisant son empreinte. Les systèmes de refroidissement de DataCenter en Air Cooling étant à bout de souffle, nous avons développé une solution dédiée au DataCenter dans laquelle nous immergeons les serveurs dans un fluide diélectrique dont la température peut s'élever jusqu'à 55°. Un liquide non conducteur mais caloporteur, qui permet de ne pas utiliser de climatisation et de réutiliser les calories émises dans différents usages : chauffage de bâtiments tertiaires ou résidentiels, ou encore chauffage d'équipements municipaux. Les serveurs mieux protégés dans cette technologie ne comportent plus d'air, ce qui améliore leur durabilité.

Cette solution peut être installée au plus près des besoins en chaleur. Elle s'adresse aux organisations privées et publiques souhaitant diminuer leur empreinte carbone, et également aux DataCenters de colocation. Nous démarrons également l'export avec un déploiement en cours à Dakar et bientôt à Bombay. Nous sommes également labellisés et membre de l'alliance mondiale Solar Impulse et venons d'être retenus par le CEA pour une prospective Data 2040.



Comment avez-vous développé ce projet ?

Il a fallu six ans de développement, de 2016 à 2022. Cette innovation s'est faite grâce à la rencontre de femmes et d'hommes qui ont la volonté commune de créer une filière européenne de l'immersion cooling pour la décarbonation du numérique. Avec le pôle Cristal à Dinan (22), centre de R&D en génie climatique et thermodynamie, nous avons conçu et breveté la solution.



À nos côtés se trouve un écosystème industriel dont le Groupe Serap, leader mondial basé en Mayenne (53), spécialiste de la fabrication de tank à lait, nous accompagne sur la fabrication. Motul est le fabricant français du fluide diélectrique. Wilo, dont le centre de recherche se situe à Laval, est le fabricant allemand de circulateurs et pompes permettant de récupérer un maximum de calories. Swep est le fournisseur d'échangeurs ainsi que le groupe Selha, spécialisé dans l'électronique, l'intégrateur des automatismes. Notre partenaire Angers Cegelec Datacenter nous accompagne pour l'ingénierie liée à l'intégration bâtimentaire de projets neufs ou de retrofit de DataCenters existant. Nous assemblons sur notre site, avant l'intégration sur les sites de nos clients. Après la vente et la mise en production de cinq implantations depuis 2023, une quinzaine d'équipements seront déployés en 2025. Notre ambition est de parvenir à 200 unités dès 2030. En termes de prospective, nous évaluons que le marché de l'immersion cooling pourrait représenter 10 % à l'horizon 2040.

NUMÉRIQUEMENT HUMAIN

Co-fondé en 2011 par Nicolas Boulinguiez, le Groupe Numains s'est construit par croissance organique et externe autour des activités de services numériques : infogérance, télécommunication, hébergement, numérique responsable et cybersécurité. La société s'appuie sur des valeurs de dynamiques sociales et sociétales, impliquant les collaborateurs par le biais d'actions de sport en entreprise, de prime d'intéressement et d'ouverture au capital. Le Groupe Numains s'intègre localement à ses territoires en participant à des initiatives culturelles et sportives : mécénat de compétences lors d'événements sportifs, sociaux et culturels tels que la Semaine du Golfe à Vannes (2025), sponsoring à Laval du Cross National 2024 des sapeurs-pompiers de France, du festival de musique Les 3 éléphants.

CHIFFRES CLÉS

- 55 collaborateurs (dont 40 en France)
- 3 sites : Laval (53), Vannes (56), Dusseldorf (Allemagne)
- 6,5 M€ de CA en 2024

GROUPE NUMAINS

HYPERION GREEN

https://hyperion.green – https://numains.group

CFCAI développe des technologies innovantes pour l'après-récolte

Plus de 170 ans d'histoire et le dynamisme d'une jeune pousse. Avec ces trois marques Law, Satig et Marot, CFCAI, entreprise familiale, est leader mondial des technologies d'après-récolte. Rencontre avec son dirigeant, Erwin Penzes.



Que signifie l'optimisation après-récolte ?

La manipulation et la conservation des grains après récolte est une phase sensible : on estime à 20 % - 30 % la perte de production directement liée aux mauvaises conditions de gestion et de stockage du grain pour différentes causes : moisissures, insectes, nuisibles. CFCAI conçoit, fabrique et commercialise des installations haut de gamme par leur robustesse et leur capacité. Il s'agit notamment de séchoirs dont la technologie aéraulique naturelle permet de sécher et stocker un grain sec et de bonne qualité dans les silos. Ils sont exportés jusqu'en Nouvelle-Zélande. Leurs performances dominent le marché avec 1000 t/j pour les séchoirs Law et 6 000 t/j pour les séchoirs Satig. Ils sont équipés de capteurs connectés pour fournir de la data et faciliter la maintenance.

« Depuis 170 ans, CFCAI accompagne les évolutions du monde agricole et améliore sa rentabilité. Un savoir-faire français qui s'exporte !»

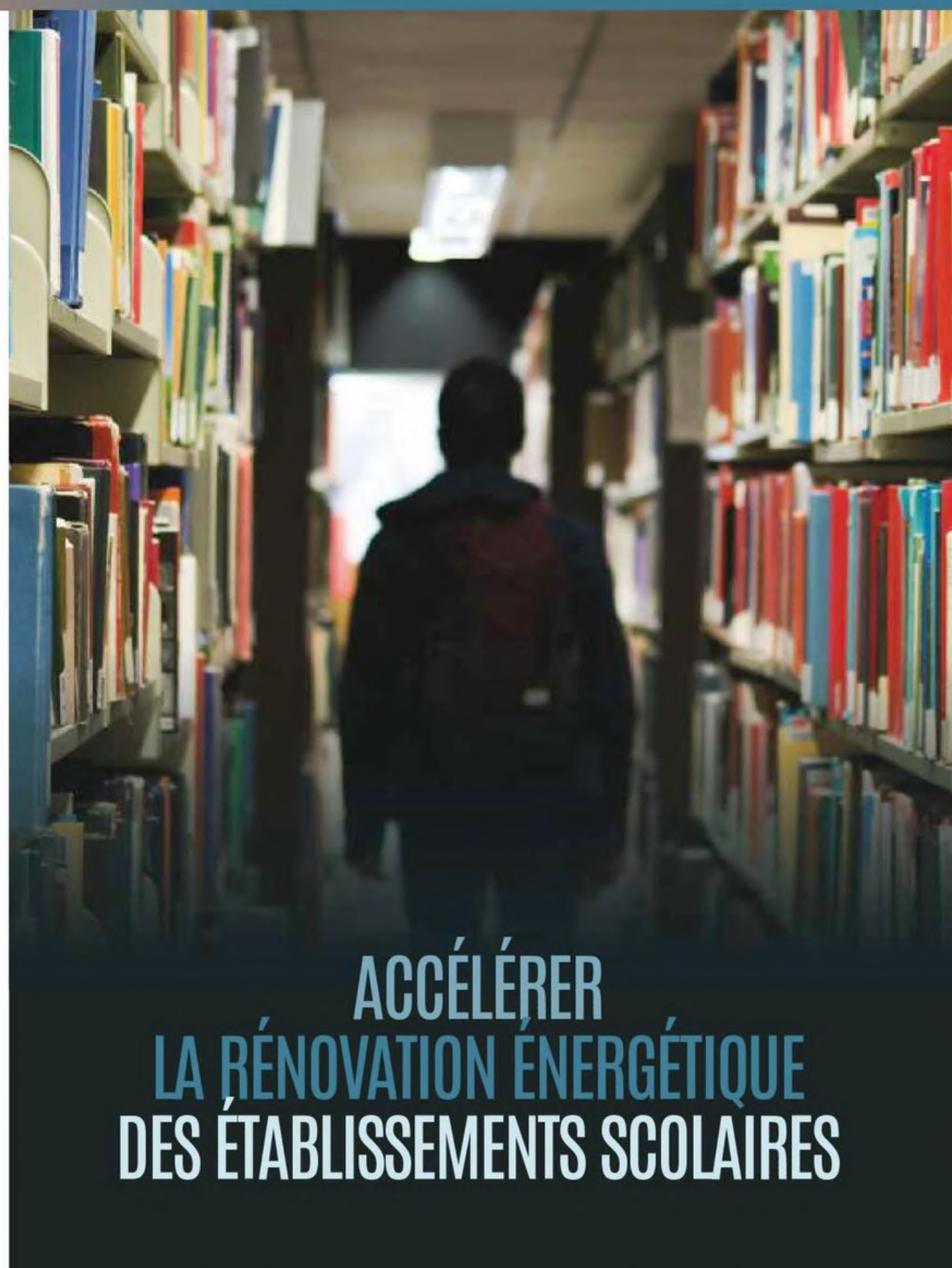
Et pour le triage et le nettoyage ?

Nos technologies intégrées dans des machines performantes forment une gamme complète pour le triage et le nettoyage des grains (maïs, blé, tournesol, soja…). Les objectifs restent les mêmes : valoriser le travail agricole en améliorant sa rentabilité par la réduction des pertes et des cadences élevées.

Quels en sont les axes de développement ?

50 % de notre CA est réalisé à l'export avec des zones à forte croissance comme l'Afrique et l'Amérique du Sud. L'entreprise compte 120 salariés et concentre toute son activité sur le site de Compiègne : conception, commercialisation, production. C'est un atout important pour améliorer en permanence les performances économiques et environnementales de machines qui sont au service des agriculteurs et des coopératives. Le défi d'une production agricole rentable, écologique, équitable est immense.
CFCAI le relève à son niveau par son expertise, son expérience et la passion de ses équipes.

www.cfcai-technologies.fr



ACCÉLÉRER LA RÉNOVATION ÉNERGÉTIQUE DES ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES

À l'issue du Salon des Maires et des Collectivités Locales qui s'est tenu en novembre à Paris-Porte de Versailles, la Banque des Territoires et La Banque Postale ont annoncé leur association pour accélérer la rénovation énergétique des établissements scolaires dans le cadre du programme EduRénov. Ce partenariat stratégique vise à simplifier et accélérer, par le biais de la solution Subzen de La Banque postale, la rénovation énergétique des établissements scolaires ou éducatifs. Le programme national EduRénov lancé en mai 2023 par la Banque des Territoires accompagne en effet les collectivités dans la conception, le financement et la mise en œuvre de leurs projets de rénovation énergétique des bâtiments scolaires et éducatifs. Il contribue ainsi à une réduction significative de la consommation d'énergie et à l'amélioration du confort des écoliers et des équipes éducatives. De son côté, l'offre Subzen de La Banque Postale propose une solution d'accompagnement complète, intervenant depuis l'analyse de l'éligibilité des projets et de leur potentiel de subventionnement, jusqu'au montage et au suivi du versement pour les projets de rénovation énergétique. Ensemble, les deux entités du groupe Caisse des Dépôts veulent faciliter la réalisation des projets de rénovation énergétique et participer à la décarbonation des infrastructures publiques.

NOVARINA signe 90 ans d'histoire de la construction

Entreprise familiale Haut-Savoyarde (74) constituée de deux filiales, Novamat (matériaux de construction) et Novasanit (chauffage, sanitaire, plomberie et carrelage), Novarina bénéficie de 90 ans d'histoire, de savoir-faire et d'expertise. L'entreprise poursuit son ascension avec Camille Novarina, petite-fille du fondateur, et Sébastien Cettour-Cave, directeur général de la filiale Novamat.



Une histoire de tradition et d'innovation

Fondée en 1933, Novarina a su rester fidèle à ses valeurs, tout en adoptant des pratiques avant-gardistes. L'entreprise, qui a vu trois générations à sa tête, a été marquée par des choix stratégiques clés, notamment sous la direction du père de Camille Novarina, Jean-Pierre Novarina reconnu pour ses qualités de visionnaire. Ce souci constant de modernisation a permis au groupe de célébrer récemment son 90ème anniversaire.

La diversification, un levier de résilience

Novarina s'est démarquée en tant que multispécialiste. L'entreprise propose une large gamme de matériaux pour la construction, l'aménagement et la rénovation, ainsi que de l'équipement technique pour professionnels et particuliers (gros-œuvre, isolation, couverture, plomberie, etc.). Une stratégie de diversification qui permet à Novamat et Novasanit de répondre aux attentes des clients, et de mieux absorber les ralentissements d'un secteur parfois fluctuant.

Innovation et vision durable comme ligne directrice

Novarina n'a cessé d'innover depuis sa création, maintenant autonomie et compétitivité. Pour Camille Novarina et Sébastien Cettour-Cave, il est également essentiel de préserver les valeurs et l'âme de ce groupe à l'actionnariat 100 % familial, qui ont fait sa force et donnent un sens à sa mission.

noVamat *La Solution à vos Travaux* novarina novasanit

CHIFFRES CLÉS

- 3 entreprises,
- 160 collaborateurs,
- 7 agences, 3 salles d'exposition et plus de 700 000 références de produits, disponibles en Haute-Savoie, Savoie, Ain et Suisse

www.novasanit.fr - www.novamat.fr - www.novarina.fr
04 50 26 14 44 - 04 50 71 25 98
novasanit@novasanit.fr - novamat@novamat.fr

SEVIVA, partenaire multimarchés de la transition énergétique

Née de la volonté d'être aux côtés des particuliers pour les accompagner dans leurs travaux de rénovation thermique, la PME a ajouté une corde à son arc en entrant sur le marché des entreprises. Un choix porteur qui l'amène à recruter et à se développer hors de France.



Étude, conseil et pilotage des travaux

« Nous sommes nés en installant des systèmes de chauffage puis en faisant de la rénovation globale chez les particuliers », se remémore David Brami, fondateur de Seviva. Spécialisée dans les travaux de rénovation énergétique chez les particuliers, la société s'est lancée en 2022 avec pour ambition d'accompagner les foyers de A à Z dans leurs démarches en s'appuyant sur un réseau de partenaires. MaPrimeRenov', Prime Énergie, Certificats d'Économie d'Énergie : face aux maquis des dispositifs existants, David Brami et ses équipes étudient, conseillent puis pilotent les travaux.

Viser le marché B2B

« Mais les particuliers ne peuvent pas porter seuls les enjeux de la transformation énergétique », constate le dirigeant. « Même si nous observons que ces enjeux sont mieux connus des particuliers que de certaines entreprises ». Ces dernières sont soumises à des contraintes réglementaires complexes et peuvent manquer d'informations selon leur taille et structure. « Aujourd'hui, nos principaux clients professionnels sont des foncières ou syndics qui manquent de conseils et ont besoin d'un accompagnement complet. Notre objectif : qu'ils obtiennent le meilleur deal pour financer leurs travaux de rénovation énergétique via notre réseau de professionnels ». Et cela fonctionne, puisque l'entreprise basée en Ile-de-France a quadruplé son chiffre d'affaires en un an.

« En 2025, nous recrutons des commerciaux et ingénieurs thermiciens »

Cap sur l'Espagne

Pour accélérer sa croissance, la PME compte se déployer en Espagne. « Nous aborderons ce marché en 2025 avec notre casquette de mandataire et une approche uniquement B2B », s'enthousiasme le fondateur. « C'est un marché quasiment vierge qui devrait nous permettre d'atteindre notre objectif de 10 M€ de chiffre d'affaires ».

SEVIVA

contact@seviva-energie.com – 01 78 81 00 26

ADITEC tire son épingle du jeu sur un marché tendu

Réseau indépendant référence dans le négoce de matériaux de façade, Aditec facilite le travail des professionnels grâce à son modèle unique fondé sur l'humain, l'agilité et l'excellence opérationnelle. Avec l'ouverture d'une agence en Occitanie dès 2025, l'entreprise vise les 100 M€ de CA dans les années à venir. Entretien avec Julien Chapron, directeur général.





Quelle est la place d'Aditec dans le négoce des matériaux de construction ?

Nous revendiquons notre place d'indépendant, spécialiste des matériaux spéciaux pour le gros œuvre, avec une place prépondérante pour les matériaux de façade : enduits, isolation thermique par l'extérieur, parois ventilées, bardages industriels et étanchéité. Notre culture issue de l'industrie nous confère une expertise technique et logistique poussée : ce sont 300 000 tonnes d'enduits approvisionnés et livrés chaque année sur chantier, ce qui équivaut à 50 camions par jour. Nos grandes surfaces de stockage (5 000 m² en moyenne par site) permettent de répondre à toutes les demandes et de livrer de gros volumes partout en France. Au sein de l'entreprise, chacun est acteur du collectif et de la réussite. Après avoir doublé nos effectifs en six ans, nous continuons notre croissance de 5 % cette année, là où nos concurrents reculent de 5 à 15 %.

La digitalisation au service d'une logistique nationale

Si le rayonnement d'Aditec est aujourd'hui limité au Grand Ouest, le lancement d'un site marchand en 2025 doit permettre de couvrir l'ensemble du territoire national.

Avec déjà 14 agences, votre développement est exponentiel...

Nous avons ouvert deux nouvelles agences à Angers et Caen fin 2023 et continuons notre déploiement avec une prochaine agence à Toulouse, qui nous permettra de rayonner jusqu'à Béziers et Montpellier. L'objectif est d'ouvrir cinq nouvelles agences dans les années à venir. Notre organisation humaine et collaborative, construite autour de relations de confiance et d'une culture d'entreprise familiale, est régie par deux niveaux hiérarchiques seulement. Ce qui nous offre réactivité et proximité. À la 24è place du Top 100 des négoces multi-spécialistes en France, Aditec joue à contre-courant, préférant investir pour augmenter sa présence, générer de la croissance et faire la différence.

CHIFFRES CLÉS

- 77 collaborateurs
- 14 agences
- 72 M€ de CA en 2024

ADITEC
MATÉRIAUX SPÉCIAUX FAÇADE—BTP

www.aditec-materiaux.com

LA FENÊTRE NIÇOISE s'engage pour le confort et la qualité

Distributeur de fenêtres, portes, volets stores et portes de garage dans les Alpes-Maritimes, Olivier Laurans a ajouté les clôtures à son catalogue cette année. Partenaire qualité pour toutes les rénovations, avec un point fort : un engagement solide, des produits 100 % français, et écologiques, ainsi qu'une équipe de poseurs experte dédiée. La Fenêtre Niçoise a su se développer en doublant son chiffre d'affaires en cinq ans. Rencontre avec son dirigeant.



Pourquoi privilégiez-vous des menuiseries 100 % françaises ?

Notre cœur de métier, c'est la rénovation chez les particuliers. Nous intervenons dans tous types de logements, de l'appartement à la villa et même parfois dans les écoles. J'ai choisi le réseau Veka pour tous les produits en PVC et aluminium et Atulam pour le bois. D'abord parce que ce sont des produits hautement performants, mais aussi parce qu'en tant que chef d'entreprise, j'ai ma part de responsabilité dans le tissu national. Préserver des emplois dans mon pays et être solidaire, ce sont des valeurs qui me parlent. Écologiquement, Veka est une marque pionnière et elle est leader dans son domaine : le premier extrudeur en PVC français à avoir créé son usine de recyclage. Une garantie pour nos clients d'avoir accès à des produits et à un service de qualité.

Quels sont les marqueurs de votre réussite ?

Depuis la création de mon entreprise, je suis animé par les mêmes valeurs : l'écoute clients, la qualité d'une pose rigoureuse et un suivi sans failles. Pour cela, j'ai une équipe d'experts dans chaque domaine et des processus qui nous permettent de respecter les normes en vigueur. Du premier rendez-vous chez le client pour réaliser un devis gratuit, jusqu'à la pose, une équipe entière travaille en étroite collaboration dans le seul but de satisfaire notre clientèle. D'ailleurs, plus de 200 clients nous font confiance chaque mois !

Engagement local

La Fenêtre Niçoise est très présente à Nice et investie dans la vie locale notamment en sponsorisant les Aigles de Nice, l'équipe de hockey.

CHIFFRES CLÉS

- 9 collaborateurs
- 2,4 M€ de CA en 2024

Fenêtrier VEKA
Bien plus qu'une fenêtre

www.la-fenetre-nicoise.fr - 04 93 56 08 84

LE GROUPE RIAUX, fabricant d'escaliers, monte en puissance grâce à l'innovation

Alliant savoir-faire et technologies de pointe, le Groupe Riaux s'impose comme le premier fabricant des escaliers sur mesure. Fondé en 1977 par un compagnon du devoir et dirigé depuis 2022 par Luc Fernandez, le Groupe innove avec la Riaux Academie premier centre de formation pour poseurs d'escaliers, et Esk'isse, un configurateur couplé à un outil de réalité virtuelle révolutionnaire.

Avec ses trois entités – RIAUX ESCALIERS, MAUGES ESCALIERS et CONCEPT & POSE – le Groupe Riaux contrôle chaque étape de la conception à la pose. Produisant jusqu'à 55 escaliers par jour pour 4 000 clients professionnels, il est devenu une référence du sur-mesure haut de gamme. Des projets prestigieux, tels que la Maison de la Radio ou l'Hôtel de la Marine à Paris, illustrent l'excellence de ses finitions et renforcent sa position sur le segment premium.

En parallèle, afin de répondre à la demande du grand public, un réseau de menuisiers spécialistes de l'escalier a été créé : Skali.

La Riaux Academie : un centre de formation unique

Pour pallier la pénurie de poseurs qualifiés, le Groupe lancera en septembre 2025 la Riaux Academie, première formation certifiée en France dédiée à ce métier. Ce programme de six mois, dont deux de pratique, vise à garantir la qualité des installations tout en soutenant sa montée en capacité. En formant une nouvelle génération de poseurs, Riaux Academie vient en effet renforcer les bases de savoir-faire de l'ensemble de ses entités.

En parallèle de cet investissement humain, Riaux mise sur l'innovation technologique pour transformer l'expérience client. C'est dans cette optique qu'a été développé Esk'isse un configurateur d'escalier, associé à un outil de réalité virtuelle qui repousse les limites de la personnalisation. Lancé en octobre 2024, cet outil en réalité virtuelle permet aux clients de visualiser leurs escaliers en 3D à distance, comme si le showroom venait à eux.



© Vincent Bauza

« La rénovation et l'international sont nos priorités pour maintenir notre dynamique et répondre à une demande croissante »



Une croissance prudente et tournée vers l'international

Avec un chiffre d'affaires attendu à 32 M€ en 2024, le Groupe Riaux poursuit une stratégie de développement mesurée. Soutenu par les fonds d'investissement Sodero Gestion et BPI France filière bois, il a investi dans la modernisation de son ERP pour optimiser la gestion de ses opérations et améliorer son efficacité. Confronté aux incertitudes, le groupe adopte une approche prudente qui le pousse aussi à élargir ses horizons en misant sur l'international, avec des cibles stratégiques comme la Floride et l'Afrique du Nord.

UN ENGAGEMENT POUR UN AVENIR DURABLE

Le Groupe Riaux réduit son empreinte carbone grâce à des matériaux recyclés et des circuits courts, tout en sensibilisant ses clients aux normes de construction durable. Ces initiatives reflètent son rôle d'acteur engagé pour un avenir plus respectueux de l'environnement.

CHIFFRES CLÉS

- 275 collaborateurs, dont 50 poseurs
- 55 escaliers fabriqués par jour, soit plus de 11 000 escaliers par an
- 32 M€ de CA en 2024

GROUPE RIAUX
Depuis 1977
LE SPÉCIALISTE DES ESCALIERS SUR-MESURE

www.groupe-riaux.fr - Tél : 02 99 97 45 40

BOPS se met au service des énergies durables

Béarn Opérations Pompages Services (BOPS) accompagne l'industrie pétrolière, gazière et géothermique avec des solutions sur-mesure en matière de pompage, stimulation et cimentation de puits depuis 2014. Basée à Lons (64), la société affiche une croissance annuelle de 20 % de son CA et s'impose comme un acteur clé de la transition énergétique. Entretien avec Martine Gabard, responsable laboratoire et Abdelmalek Daddou, directeur des opérations.



Comment BOPS s'inscrit-elle dans le marché des énergies ?

BOPS fournit des services complets d'ingénierie, de planification et de support sur chantier. Nous intervenons pour de grands noms comme Total, Terega, Vermilion et plusieurs acteurs de la géothermie, en France et à l'étranger. Nous avons réalisé des projets variés, comme une installation géothermique à l'aéroport de Paris-Charles-de-Gaulle pour le Groupe ADP ou la cimentation de forages miniers à la mine de Woodsmith au Royaume-Uni.

« Notre force : la réactivité, l'agilité et l'expertise technique »

Quelles technologies utilisez-vous ?

Nous maîtrisons des solutions avancées, comme l'acidification des formations carbonatées et gréseuses ou des systèmes pour formations profondes. Ces technologies augmentent la productivité tout en respectant l'environnement. Nous sommes également spécialisés dans les opérations de pompage sous haute pression et nous nous ouvrons à la géothermie. Nous sommes une petite structure, ce qui nous permet de répondre aux demandes clients quasi instantanément. Cette agilité est doublée d'une expertise technique reconnue ce qui est un avantage face aux géants du secteur.

BOPS
BÉARN OPÉRATIONS POMPAGES SERVICES

BOPS réduit son impact environnemental

En misant sur des produits chimiques « verts », BOPS réduit son impact environnemental. L'entreprise développe des formulations sur-mesure pour ses laitiers de ciment, utilise des produits recyclés lorsque cela est possible et intègre des ciments moins énergivores pour limiter son empreinte carbone.

www.bops64.com - 05.59.02.93.01
contact@bops64.fr

EHO ÉNERGIES fédère un réseau indépendant en France

Eho Énergies distribue des produits issus du gaz, du bois, du pétrole et de l'énergie solaire auprès de son réseau de 22 distributeurs, implantés partout en France. Un réseau multi-énergies indépendant qui ambitionne un maillage complet avec une trentaine d'adhérents d'ici 2025.



Richard Bris : Président
David Marquigny : Directeur commercial
Mathieu Bogaert : Directeur des opérations
Chloé Lescene : Responsable communication

Outsider de la distribution d'énergie

Seul groupe français indépendant de la distribution d'énergie, l'offre d'Eho Énergies se décline sous forme de bouteilles de gaz butane et propane, gaz industriel, produits pétroliers, pellets, bûches, stations solaires, etc. Des solutions destinées principalement aux professionnels, notamment dans l'industrie et la restauration, mais également aux particuliers via le site e-commerce. Eho Énergies a ainsi créé sa propre marque de bouteille de gaz (butane et propane). « Cela nous permet de maîtriser à la fois la ressource ainsi que notre stratégie commerciale et de proposer aux clients finaux le prix le plus juste », explique Richard Bris, président de la SAS créée en 2021.

Empreinte carbone maîtrisée

L'entreprise tend à développer les énergies nouvelles et à limiter au maximum le transport lié à l'approvisionnement et la distribution. Eho Énergies récupère ainsi du CO_2 bio issu de la valorisation du gaz directement auprès de méthaniers. Ses pellets de bois sont issus de forêts situées dans le centre de la France, et son kit solaire photovoltaïque destiné aux particuliers est assemblé dans les Côtes-d'Armor.

La force d'un réseau

« Notre modèle assure l'indépendance et la pérennité de nos adhérents », souligne Richard Bris. Des entreprises principalement familiales, solidement ancrées dans leur territoire et proches de leurs clients. Chaque membre bénéficie d'une voix dans le groupe, quel que soit son effectif. « Au-delà de notre rôle de fournisseur, nous les accompagnons dans la dynamisation de leurs points de vente et leur communication », indique le dirigeant. Le réseau Eho Énergies couvre aujourd'hui 85 % du territoire.

CHIFFRES CLÉS

- 400 collaborateurs
- 22 entreprises
- 335 M€ de CA

Eho
nergies
DES SOLUTIONS PROCHES DE VOUS

www.eho-energies.fr

GROUPE SOLSTYCE s'inscrit dans une épopée solaire

Depuis 2009, Groupe Solstyce accompagne les entreprises et collectivités publiques, dans tous les enjeux liés à la transition énergétique, grâce à ses cinq filiales. Rencontre avec Guillaume David, président.



L'énergie solaire est-elle un élément essentiel de la stratégie des entreprises ?

Depuis 15 ans, notre filiale experte en photovoltaïque, Solstyce, développe avec audace des solutions innovantes. Nous sommes convaincus que la nécessaire transition écologique est aussi une formidable opportunité de gagner en indépendance énergétique et ainsi, d'en maîtriser les coûts. C'est à cette fin, que nous avons mis au point SMART ENERGY SYSTEM, système de pilotage énergétique qui permet de produire sa propre électricité et de contrôler ses approvisionnements. À l'heure de la volatilité des prix de l'électricité, pouvoir être autonome à plus de 80 %, est devenu un choix vital.

« Nous impactons positivement le marché de l'énergie avec nos solutions solaires innovantes »

Quelles sont vos solutions pour les propriétaires de parkings concernés par la loi APER ?

Les parkings sont un enjeu stratégique pour les acteurs de la transition énergétique. Pour y répondre, notre filiale Solstyce a créé les Ombrières START. Conçues pour transformer rapidement les parcs de stationnement en générateurs d'énergie verte et se mettre ainsi, en conformité avec la loi APER. L'exigence d'une mise en œuvre à brève échéance, 2026 ou 2028 selon les superficies, est un véritable défi. La conception ingénieuse de nos pièces modulables permet de s'adapter aux différentes configurations du site, des besoins à venir mais aussi d'optimiser les coûts et délais de montage.

Quels sont vos défis à venir ?

Porté par une culture d'excellence, le Groupe Solstyce est en croissance constante. Nos équipes travaillent avec un engagement sans faille auprès de nos clients sur cinq pôles d'expertise : centrales solaires photovoltaïques, infrastructures de recharge, étanchéité des toitures, performance environnementale et financement de projets. Au sein du Groupe, nous investissons dans la recherche et le développement pour écrire dès aujourd'hui l'avenir de la transition énergétique en France.

CHIFFRES CLÉS

- 350 salariés
- 71 M€ de CA en 2024
- 110 M€ de CA visés en 2025
- 10 agences : Paris et Ile-de France, Rennes, Bordeaux, Toulouse, Avignon, Grenoble, Strasbourg, Lille

Groupe Solstyce

www.groupe-solstyce.fr

SOLISART déploie le chauffage solaire, solution d'avenir

Depuis sa création en 2009, SolisArt conçoit et fabrique une technologie innovante de chauffage solaire thermique, dont parle le fondateur de l'entreprise, Olivier Godin.



Qu'est-ce que le « solaire direct » ?

Cette innovation repose sur un système capable de transférer l'énergie collectée des panneaux solaires thermiques directement vers l'habitation et/ou les ballons de stockage. Ce système peut couvrir une plus large partie des besoins en chauffage et eau chaude, tout en minimisant les pertes thermiques pour maximiser le rendement. L'économie réalisée est conséquente, avec une réduction de la facture énergétique pouvant atteindre 70 %. De plus, un dispositif d'auto-diagnostic intégré surveille les performances, permettant à l'équipe de maintenance d'intervenir si besoin, garantissant ainsi la longévité et l'efficacité de l'installation.

Se chauffer pour seulement 40 euros par an, est-ce possible ?

En augmentant la surface des capteurs et la taille du ballon de stockage, cette technologie permet de réduire considérablement sa facture énergétique. Certains ont pu éliminer la chaudière et son coût d'entretien. La quasi-totalité des besoins sont apportés grâce au solaire. Le montant de la facture peut alors osciller entre 40 et 300 € par an, correspondant aux compléments d'une résistance électrique ou d'un poêle/chaudière à bois.

Pourquoi se tourner vers le solaire thermique ?

C'est un chauffage écologique, rentable et durable. Les panneaux ne produisent aucun CO_2, utilisent l'énergie solaire et préservent les ressources naturelles. De plus, ils sont recyclables à l'infini grâce à leurs composants séparables : cuivre, aluminium, verre. Quand il y a des besoins de chaleur l'été, cette solution est encore plus rentable et intéressante. Ainsi des besoins d'eau chaude, gîtes, chambres d'hôtes, etc. ou de chauffage, piscines, process industriels, etc., profitent d'une énergie solaire abondante améliorant les économies et la rentabilité.

97 % des composants en provenance de France et d'Europe

Jusqu'à 95 % des besoins couverts et réduction des émissions de CO_2

SolisArt Chauffage Solaire

www.solisart.fr - SolisArt - Fabricant Chauffage Solaire
Contact : 04 79 60 42 06

Frédéric Mazzella

Après avoir cofondé BlaBlaCar, le champion tricolore du covoiturage, le pionnier de la French Tech pilote la start-up Dift, qui vise à trouver de nouvelles sources de financement pour des projets écologiques et solidaires.

Et si vous étiez un grand sportif ou un grand artiste ?
Frédéric Chopin



Et si vous étiez journaliste à Capital, sur quel sujet voudriez-vous enquêter ?
Je réaliserais un comparatif des systèmes d'aides et de répartition de richesse entre les pays. Souvent, nous nous comparons mal avec les autres en disant que nous avons des impôts élevés. Oui, mais nous avons aussi un système social incroyable.

Et si vous deviez citer la plus grande leçon que vous ayez apprise de vos erreurs ?
Le stoïcisme. Il ne faut pas stresser à propos des choses que l'on ne peut pas corriger.

Et si vous lanciez une start-up dans un secteur autre que le vôtre ?
Développer une bonne solution pour stocker l'énergie, notamment électrique. Le problème des énergies renouvelables, c'est leur intermittence.

Et si vous vous reconvertissiez, que feriez-vous ?
J'essaierais de trouver une manière pour que les réflexions de fond reprennent le dessus. A force de regarder des vidéos qui durent trois secondes, on n'aborde plus jamais le fond.

Et si vous covoituriez avec une célébrité, qui choisiriez-vous ?
Albert Einstein.

Et si vous aviez une machine à voyager dans le temps, quelle serait votre première destination ?
Le moment où on a découvert le pétrole, et j'essaierais d'instaurer la taxe carbone.

Et si vous ne gardiez qu'un seul objet ?
Mon piano. Il y a tout dedans : le rêve, la créativité, le plaisir, la technique, le travail...

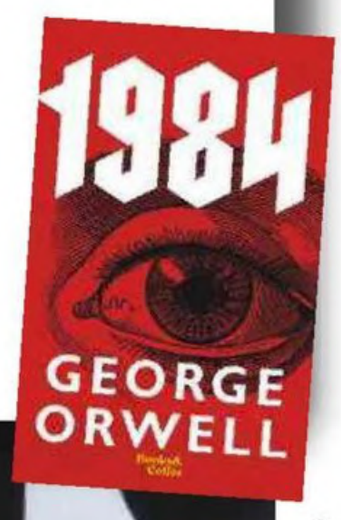


Et si vous deviez choisir un titre pour votre autobiographie ?
"Le plaisir d'inventer sa vie"

Et si vous étiez président de la République, quelle serait votre première mesure ?
Faire voter les citoyens pour certaines dépenses stratégiques. Autrement dit, attribuer une partie du budget de l'Etat de façon participative.

Et si vous donniez un conseil à une entreprise qui démarre ?
Faire confiance à ses tripes. Il faut un peu de chiffres mais il faut aussi se faire confiance.

Et si vous recommandiez un seul livre ?
«1984», de George Orwell. La dystopie est un bon moyen de comprendre notre chance.



PHOTOS : GERALDINE ARESTEANU/BLABLACAR ; LOUIS-AUGUSTE BISSON/ BRIDGEMAN IMAGES ; SP

Propos recueillis par Simon Chodorge

Vivre
CÔTÉ PARIS
N° 95 — décembre 2024 - janvier 2025
www.cotemaison.fr

LA PART D'IMAGINAIRE

APPARTEMENT ARTY, CABANE-ATELIER, REPAIRE DE CURIOSITÉS

EFFERVESCENCES CRÉATIVES ET PARURES ARCHITECTURÉES
LE PALAIS-ROYAL, ENTRE JARDIN-ÉCRIN ET GALERIES D'ESTHÈTES



BELUX 7,80 € - CH 11,50 CHF - D 12,50 € - ESP/GRE/IT/PORT. CONT 7,80 €
DOM/S 7,50 € - TOM/S 1200 XPF - CAN 13,99 $CAD - MAR 83 MAD

EN VENTE ACTUELLEMENT CHEZ VOTRE MARCHAND DE JOURNAUX

Capital

Ne peut être vendu séparément

N° 400 / Janvier 2025



En partenariat avec Europe 1 LA RADIO LIBRE

PLACEMENTS 2025

COMMENT GAGNER À TOUS LES COUPS

ASSURANCE VIE • PER • LIVRETS • BOURSE
IMMOBILIER • OR • CRYPTOMONNAIES

Depuis 30 ans, chez Telamon,
nous imaginons et développons
des **solutions d'investissement**
et des **projets immobiliers** durables
et performants.



Prêts à bondir pour votre épargne en 2025 ?

Conception : www.1313.fr

Telamon

PORTEUR D'UN AVENIR MEILLEUR

telamon-groupe.com

Promotion immobilière

Épargne immobilière

Énergies renouvelables

Placements 2025

Les produits à privilégier pour **doper son épargne**

Le rendement du Livret A va baisser. Mais d'autres placements vont tenir le haut du pavé cette année, à commencer par les actions, l'or et le bitcoin. Tous nos conseils pour faire les bons choix.

La crise politique en France ? «Cela va créer de la volatilité, notamment sur les actions françaises, mais les marchés sont globalisés. Il n'y aura pas de contagion, c'est un risque périphérique», tranchait Gaëlle Malléjac, directrice des gestions chez Ostrum AM, début décembre. Les actions françaises, particulièrement les petites et moyennes, déjà malmenées depuis la dissolution de juin 2024, pourraient continuer à naviguer à vue. Mais elles sont tellement peu chères qu'il y aura des opportunités à saisir ! Le risque de remontée des taux de crédit immobilier ? Il s'éloigne, les banques préférant de toute façon comprimer leurs marges plutôt que de renoncer à des clients.

Au final, la planète financière pourrait donc continuer de tourner comme si de rien n'était. Imperturbable, la Banque centrale européenne (BCE) va poursuivre la baisse de ses taux directeurs. Cela va directement impacter le rendement de vos Livret A ou LDDS, dont le taux va reculer de 3% à 2,50% au 1er février (et de 4% à 3% pour le Livret d'épargne populaire). Pour autant, ces placements restent incontournables pour votre épargne de précaution, qu'ils continueront à protéger de l'inflation. La performance du fonds garanti en euros de l'assurance vie devrait elle aussi reculer, autour de 2,5% en moyenne. Pour obtenir davantage de rendement, il faudra vous tourner vers les marchés d'actions, notamment américains, galvanisés par l'intelligence artificielle et l'élection de Donald Trump, ou même européens, qui pourraient agréablement surprendre. Les obligations devraient également continuer à bien se tenir, avec un rendement compris entre 3 et 7%. Vous pouvez en acheter au travers des fonds obligataires proposés au sein de votre assurance vie, par exemple. Stars de l'année passée, l'or et le bitcoin ont également de beaux jours devant eux.

Mireille Weinberg

ILLUSTRATIONS DU DOSSIER : CAPITAL/FREEPIK.COM/UNSPLASH

SOMMAIRE

PAGE 4
PRODUITS DE BASE Même moins rémunérateurs, le Livret A et le LEP restent incontournables

PAGE 10
ASSURANCE VIE ET PER Leurs atouts en font des valeurs sûres

PAGE 20
IMMOBILIER ET SCPI Une reprise freinée par le contexte politique incertain

PAGE 26
MARCHÉS FINANCIERS Panacher actions et obligations, une stratégie à nouveau gagnante

PAGE 32
PRODUITS SPÉCULATIFS Le bitcoin et l'or font la course en tête



RÉUSSIR SES PLACEMENTS EN 2025

RDV LUNDI 6 JANVIER SUR EUROPE 1

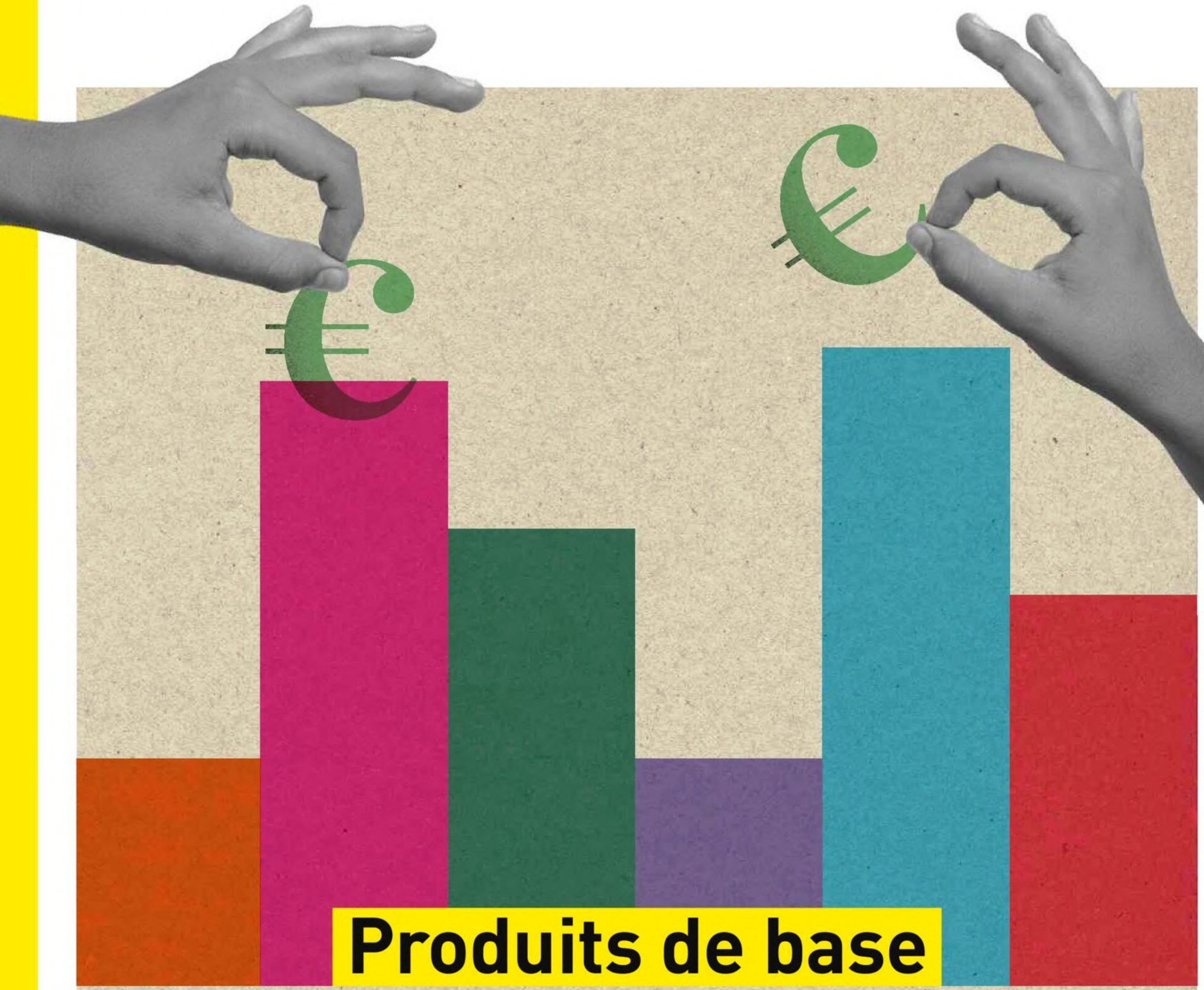
Europe 1

- **à 5h40** : L'interview d'Alexandre Le Mer avec un expert ***Capital***
- **de 7h à 9h** : Bons plans et conseils dans ***EUROPE 1 MATIN*** avec Dimitri Pavlenko
- **de 13h à 14h** : Posez vos questions en direct à Céline Géraud dans ***EUROPE 1 13H*** au 01 80 20 39 21*
- **de 19h à 21h** : Retrouvez nos conseillers en investissements dans ***EUROPE 1 SOIR*** avec Pierre de Vilno

*appel non surtaxé

À réécouter en podcast sur Europe1.fr

LE
Guide
Placements 2025



Produits de base

Même moins rémunérateurs, le Livret A et le LEP restent **incontournables**

Produits dont le rendement devrait... ... grimper en 2025 ... rester stable en 2025 ... baisser en 2025

Mieux vaut se faire à l'idée : les placements sans risque vont rapporter de moins en moins en 2025. La Banque centrale européenne (BCE) devrait en effet poursuivre la baisse de ses taux directeurs engagée depuis le printemps 2024. Le taux de dépôt est déjà passé de 4% début juin à 3,25% en octobre, et il se dirigera progressivement vers 2% en 2025. Le rendement de l'ensemble des placements sans risque prendra lui aussi le chemin de la baisse, mais il reste une raison de se réjouir : «L'inflation étant désormais proche de 2%, le rendement réel (après inflation) de l'épargne réglementée sans risque est redevenu positif, à un niveau inédit depuis 2009», rappelle Philippe Crevel, le directeur du Cercle de l'épargne. Les taux du Livret A et du Livret de développement durable et solidaire (LDDS) devraient reculer à partir du 1er février, mais ils continueront à préserver le pouvoir d'achat puisqu'ils rapporteront plus que l'inflation. Ils resteront donc les meilleurs supports pour placer son épargne de précaution en 2025, aux côtés du Livret d'épargne populaire (LEP) réservé aux ménages modestes.

LIVRET A

Rendement : 3% net

Perte potentielle : aucune

Durée : 15 jours minimum

Le rendement du Livret A s'établit à 3% depuis le 1er février 2023. Il n'a pas encore souffert de la baisse des taux directeurs de la BCE depuis le printemps, puisque son taux a été gelé par Bruno Le Maire, alors ministre de l'Economie et des Finances, jusqu'au 31 janvier 2025. Cette anomalie en fait le placement sans risque et liquide le plus rémunérateur du marché. Les épargnants l'ont bien compris puisqu'ils ont placé un record de 428,7 milliards d'euros fin septembre sur leur Livret A. Il faut cependant se préparer à la baisse du rendement à partir du 1er février, en application de la formule de calcul basée sur la moyenne semestrielle du taux d'inflation et des taux interbancaires arrondie au dixième de point le plus proche, avec un minimum de 0,50%. «Le rendement devrait passer de 3 à 2,5%», indique Philippe Crevel. Mais, même à ce niveau, le Livret A restera incontournable tant ses atouts sont nombreux : totalement liquide, il est garanti par l'Etat et ses intérêts sont exonérés d'impôts et de prélèvements sociaux. Il est possible d'y verser jusqu'à 22 950 euros. Le bon réflexe consiste donc à l'alimenter en priorité pour isoler son épargne de précaution plutôt que de la laisser dormir sur son compte courant. Quelle somme y consacrer ? La prudence dicte de conserver entre trois et six mois de salaire sur un support totalement liquide

LIVRETS BANCAIRES : LA GUERRE DES TAUX CONTINUE

Etablissement (Livret)	Taux promotionnel brut (plafond à ce taux, durée)[1]	Taux brut standard[1]	Rémunération nette perçue sur un an pour...[2]			L'avis de Capital
			... 10 000 euros placés	... 50 000 euros placés	... 150 000 euros placés	
BoursoBank (Livret Bourso+)	**NP**	**2,50%**	**175 euros**	**875 euros**	**2625 euros**	La banque en ligne ne propose pas de promotion, mais elle offre un taux standard dans la fourchette haute du marché.
Cashbee (Livret Cashbee)	**5%** (200 000 €, 2 mois)	**2,50%**	**210 euros**	**1 050 euros**	**3 150 euros**	Un taux net de 2,1% la première année jusqu'à 200 000 euros : le livret de la plateforme joue la course en tête avec les meilleurs.
Distingo Bank (Livret Distingo)	**4%** (150 000 €, 3 mois)	**2,50%**	**201,30 euros**	**1 006,30 euros**	**3 018,80 euros**	La banque du constructeur auto Stellantis figure parmi les établissements les plus généreux sur le taux standard et le bonus.
Fortuneo (Livret +)	**4%** (100 000 €, 4 mois)	**2%**	**186,70 euros**	**933,30 euros**	**2 566,70 euros**	Une belle promotion jusqu'à fin janvier, qui compense un taux standard un peu moins généreux qu'ailleurs.
Goodvest (Livret Goodvest)	**3%** (200 000 €, 2 mois)	**2%**	**151,70 euros**	**758,30 euros**	**2 275 euros**	L'encours de ce livret vert est affecté au financement de l'efficacité énergétique du secteur immobilier.
Meilleurtaux Placement (Livret Meilleurtaux)	**4%** (200 000 €, 2 mois)	**2,45%**	**189,60 euros**	**947,90 euros**	**2 843,80 euros**	Des promos régulières et un taux standard quasiment au niveau des meilleurs chez ce spécialiste de l'épargne en ligne.
Monabanq (Livret d'épargne)	**3%** (150 000 €, 6 mois)	**2%**	**175 euros**	**875 euros**	**2625 euros**	Un taux standard en retrait par rapport aux concurrents, partiellement compensé par un bonus sur 6 mois.
Placement-Direct (Super Livret Placement-Direct)	**4%** (200 000 €, 2 mois)	**2,50%**	**192,50 euros**	**962,50 euros**	**2 887,50 euros**	Un taux standard dans la fourchette haute, une promo généreuse : l'offre du spécialiste de l'assurance vie et de la retraite tient la route.
Ramify (Livret d'épargne My Money Bank)	**3,80%** (200 000 €, 2 mois)	**2,50%**	**190,20 euros**	**950,80 euros**	**2 852,50 euros**	Une promo et un taux standard dans la fourchette haute du marché pour ce livret distribué par la plateforme d'épargne en ligne.
Renault Bank (Livret Zesto)	**4%** (100 000 €, 3 mois)	**2,75%**	**214,40 euros**	**1 071,90 euros**	**3 106,30 euros**	La banque du groupe auto offre le meilleur taux standard du marché et fait régulièrement des promotions pour les nouveaux clients.

(1) Au 20.11.2024. **(2)** En tenant compte des éventuelles promotions d'accueil et du prélèvement forfaitaire unique de 30%. **NP :** non pertinent, l'établissement ne proposant pas de promotions. *Source : Capital.*

pour faire face à des dépenses imprévues. Le Livret A est aussi accessible aux mineurs, mais on ne peut en détenir qu'un par personne. Seule contrainte, ce produit est, comme tous les livrets, rémunéré par quinzaine. Cela signifie qu'une somme déposée le 2 du mois ne commence à fructifier que le 15. Autrement dit, il faut laisser l'argent au minimum 15 jours pour obtenir une rémunération.

Fiscalité : les intérêts sont exonérés d'impôts et de contributions sociales.

LDDS

Rendement : 3% net

Perte potentielle : aucune

Durée : 15 jours minimum

Le Livret de développement durable et solidaire (LDDS) ressemble comme deux gouttes d'eau au Livret A, mais les versements sont plafonnés à 12 000 euros et il est réservé aux contribuables. Il ne peut donc pas être ouvert par un enfant, même majeur, rattaché au foyer fiscal de ses parents. Il est en revanche possible de cumuler un Livret A et un LDDS si on y est éligible, ce qui permet de placer un total de 34 950 euros rémunérés à 3%. C'est, de loin, la meilleure solution pour ses liquidités, y compris lorsque le taux baissera à partir du 1er février. Il est possible de réaliser un don à une association directement depuis son LDDS, ce qui ouvre droit à une réduction d'impôt sur le revenu.

Fiscalité : identique à celle du Livret A.

LIVRET JEUNE

Rendement : de 3 à 4%

Perte potentielle : aucune

Durée : 15 jours minimum

Réservé aux 12-25 ans, le Livret Jeune peut recueillir jusqu'à 1 600 euros. Contrairement au Livret A, son taux n'est pas fixé par les pouvoirs publics. Chaque banque décide de la rémunération qu'elle propose, dans la limite d'un plancher égal au taux du Livret A. Quelques établissements proposent aujourd'hui 4%, à l'instar de CIC, Crédit agricole, Crédit mutuel et LCL. Les 12-25 ans ont par conséquent tout intérêt à placer leurs économies sur le Livret Jeune plutôt que sur un Livret A. Dans d'autres banques, comme BNP Paribas, Hello bank!, La Banque postale, Monabanq ou encore SG, le Livret Jeune rapporte 3% et, dans ce cas, il n'y a pas d'avantage à le détenir : un Livret A suffit puisque les mineurs y ont accès. On ne peut détenir qu'un seul Livret Jeune par personne. Il doit être clôturé au plus tard le 31 décembre de l'année des 25 ans.

Fiscalité : identique à celle du Livret A.



PHILIPPE CREVEL

Directeur du Cercle de l'épargne

"Le rendement réel (après inflation) de l'épargne réglementée est redevenu positif, à un niveau inédit depuis 2009"

LIVRET D'ÉPARGNE POPULAIRE (LEP)

Rendement : 4% net

Perte potentielle : aucune

Durée : 15 jours minimum

Inutile de chercher plus loin : le Livret d'épargne populaire (LEP) est LE placement le plus rémunérateur du marché, à 4% nets d'impôts et de prélèvements sociaux. Mais tout le monde ne peut pas en profiter puisqu'il est réservé aux ménages modestes sous conditions de ressources. Pour ouvrir un LEP en 2024, il fallait afficher un revenu fiscal maximum de 22 419 euros en 2022 ou en 2023 pour un célibataire (avis d'imposition 2023 ou 2024). Malgré son taux exceptionnel, ce produit réglementé reste largement méconnu. Selon la Banque de France, il existe seulement 11,4 millions de LEP pour 19,5 millions de Français éligibles. La situation s'améliore cependant puisque 2,6 millions de LEP ont été ouverts en 2023, une année record.

Le rendement du LEP est égal au niveau de l'inflation ou, si le calcul est plus favorable, au taux du Livret A majoré de 0,5 point. Il a régulièrement reculé ces derniers mois à la faveur de la baisse de l'inflation, et cela devrait encore être le cas en 2025. «Il devrait se situer entre 3 et 3,50% à partir du 1er février. Le LEP restera donc le meilleur placement sans risque», indique Philippe Crevel. Le plafond des versements s'établit à 10 000 euros. La bonne stratégie consiste à l'alimenter en priorité, puis à placer son excédent de trésorerie sur un Livret A. On ne peut détenir qu'un seul LEP par personne et deux par foyer fiscal.

Fiscalité : identique à celle du Livret A.

LIVRETS BANCAIRES

Rendement : de 0,10 à 2,75% avant impôts

Perte potentielle : aucune

Durée : 15 jours minimum

Une fois les plafonds de l'épargne réglementée atteints, il faut s'intéresser aux livrets bancaires, dont le taux est librement fixé par les banques. «Ils sont cependant loin de faire de l'ombre au Livret A : le rendement s'élève en moyenne à 0,93% en septembre 2024 d'après la Banque de France», note Philippe Crevel. Les réseaux bancaires sont particulièrement peu généreux : le compte sur livret rapporte 0,10% chez BNP Paribas, 0,50% à La Banque postale ou encore 0,60% chez LCL. Il reste cependant possible de trouver mieux en se tournant vers les plateformes d'épargne et les banques en ligne. Si vous avez une somme importante à placer, l'idéal est de faire le tour du marché pour profiter d'un bonus de rémunération réservé aux

POUR RÉMUNÉRER AU MIEUX VOS LIQUIDITÉS, RENDEZ-VOUS SUR

Capital.fr

Vous retrouverez notre comparateur de livrets pour connaître, selon le montant à déposer, votre horizon d'investissement et les promotions prévues, quel compte choisir parmi toutes les offres du marché.

nouveaux clients ouvrant un livret. Les meilleurs offrent actuellement 4% sur deux ou trois mois, par exemple chez Distingo Bank, Meilleurtaux Placement, Placement-direct.fr et Renault Bank et même 5% sur deux mois chez Cashbee.

Une fois ce délai écoulé, le taux standard s'applique. Il s'élève, dans le meilleur des cas, à 2,75% pour le livret Zesto de Renault Bank. Ailleurs, comptez 2,50% chez BoursoBank, Cashbee, Distingo Bank, Placement-direct.fr ou encore Ramify. Mais, attention, contrairement au Livret A, les intérêts sont imposés : un taux brut de 2,50% ressort en réalité à 1,75% net. A noter, certains établissements mettent en place des bonus pour leurs clients fidèles sur leurs nouveaux versements, afin de les inciter à continuer à alimenter leur livret. Les offres devraient continuer à s'effriter tout au long de l'année 2025, pour suivre le mouvement de la Banque centrale européenne. Il faut par conséquent profiter des belles promos tant qu'elles existent ! Le véritable atout des livrets fiscalisés est la quasi-absence de plafond. Il est en effet généralement possible de placer plusieurs millions d'euros sur ces produits.

Fiscalité : les intérêts sont soumis au prélèvement forfaitaire unique (PFU) au taux de 30%, soit 12,8% au titre de l'impôt sur le revenu et 17,2% de prélèvements sociaux. Il est prélevé à la source lors du versement des intérêts. Il reste possible de choisir une imposition au barème progressif de l'impôt sur le revenu (IR) plutôt qu'au PFU. Cette option s'applique alors à tous les autres revenus financiers de l'année.

COMPTES À TERME (CAT)

Rendement : de 2,50 à 3% brut sur un an avant impôts

Perte potentielle : aucune

Durée : de 1 mois à 5 ans

Le compte à terme (CAT) présente une bonne alternative aux livrets bancaires pour placer son argent au-delà des plafonds de l'épargne réglementée. C'est particulièrement vrai cette année dans un contexte de baisse des taux directeurs de la BCE, car le taux de ces produits est fixé une fois pour toutes lors de la souscription. «Il est encore temps d'obtenir un taux correct sur un an, sans craindre de voir sa rémunération s'effriter comme c'est le cas sur un livret», confirme Philippe Crevel. Mais, attention, il ne faut verser sur un CAT que des sommes dont on est certain de ne pas avoir besoin car ces produits sont bloqués, sauf à régler des pénalités de sortie anticipée. S'il existe des comptes à terme jusqu'à 5 ans, les banques proposent principalement des échéances inférieures à 2 ans, car c'est sur cette période que les taux d'intérêt sont actuellement les plus favorables. Sur 1 an, les CAT affichent un rendement légèrement supérieur aux livrets bancaires, afin de compenser la contrainte du blocage des fonds. Les banques de réseau ne mettent pas en avant ces produits sur leur site Web, alors qu'elles proposent parfois des taux compétitifs sur les durées courtes, en particulier pour leurs clients investissant de 5 000 à 10 000 euros au minimum. Pensez à interroger votre conseiller ! Autre piste, certains établissements en ligne affichent des taux intéressants. Sur 1 an, Distingo Bank propose un taux de 2,75%, contre 2,30% chez BoursoBank et Placement-direct.fr. Ce dernier présente par ailleurs un taux de 2,40% sur 2 ans, 2,50% sur 3 ans, 2,60% sur 4 ans et 2,70% sur 5 ans. «Souscrire un compte à terme 5 ans permet de figer sa rémunération sans craindre d'être impacté par la dégradation progressive des taux sur la période», commente Gilles Belloir, le directeur général de Placement-direct.fr. C'est tout l'intérêt du produit dans cette période de baisse des taux annoncée.

Fiscalité : identique à celle des comptes sur livrets.



GILLES BELLOIR

Directeur général de Placement-direct.fr

"Souscrire un compte à terme 5 ans permet de figer sa rémunération sans craindre d'être impacté par la baisse des taux sur la période"

PHOTOS : FLORENCE BROCHOIRE, PLACEMENT-DIRECT.FR

5 COMPTES À TERME SUR 12 MOIS AU BANC D'ESSAI

Etablissement	Versement minimal (Versement maximal)	Taux brut (Taux net)	L'avis de Capital
BoursoBank	**5 000 euros** (Pas de plafond)	**2,30%** (1,61%)	La banque en ligne propose aussi un compte à terme 6 mois à 2,60%, un bon taux sur cette durée.
Crédit municipal de Paris	**1 500 euros** (600 000 euros)	**2,50%** (1,75%)	Des taux compris entre 2,40 et 2,50% sur 12, 18 et 24 mois, nettement supérieurs au Livret Solidarité du même établissement (2,15%).
Distingo Bank	**1 000 euros** (100 000 euros)	**2,75%** (1,92%)	La banque du groupe Stellantis propose 2,60% sur 10 mois et 2,75% sur 1 an, largement devant ses concurrents.
Privatbanka	**5 000 euros** (100 000 euros)	**3%** (2,10%)	La plateforme d'épargne Raisin propose des CAT de banques européennes. Le meilleur sur 1 an est celui de la banque slovaque Privatbanka.
Placement-direct.fr	**10 000 euros** (1 million d'euros)	**2,30%** (1,61%)	Le spécialiste de l'épargne en ligne propose une gamme de comptes à terme de 1 à 5 ans, à des taux compris entre 2,30 et 2,70%.

Sources : établissements au 20.11.2024, Capital.

FONDS MONÉTAIRES

Performance : 4,01% sur les 12 derniers mois

Perte potentielle : aucune

Durée : 1 jour minimum

Les fonds monétaires font leur retour parmi les placements sans risque depuis 1 an, à la faveur du niveau élevé des taux d'intérêt à court terme. La catégorie monétaire euro progresse ainsi de 3,98% sur 12 mois au 1er novembre d'après Morningstar, ce qui en fait une alternative aux livrets bancaires et aux comptes à terme, une fois les plafonds de l'épargne réglementée atteints. Les fonds monétaires sont investis dans des titres de créances négociables (TCN) émis par des entreprises et des banques à court terme, généralement entre 1 et 6 mois. Leur rendement dépend du niveau des taux directeurs de la Banque centrale européenne, orientés à la baisse depuis juin 2024. La performance des fonds monétaires devrait donc progressivement se réduire dans les prochains mois, comme pour l'ensemble des placements sans risque. Mais ces produits conservent un atout de taille par rapport aux livrets : ils sont rémunérés au jour et le jour et non par quinzaine. S'il s'agit de placer une somme importante en attente d'un investissement, il faut loger ses fonds sur un compte-titres afin de pouvoir récupérer la somme en 24 heures si nécessaire. Il est aussi possible d'investir sur ces produits dans le cadre de l'assurance vie pour bénéficier de la fiscalité de cette enveloppe sans prendre de risque.

Fiscalité : les plus-values sont soumises au prélèvement forfaitaire unique de 30% dans le cadre d'un compte-titres.

COMPTE ÉPARGNE LOGEMENT (CEL)

Rendement : 2% brut, soit 1,40% net

Perte potentielle : aucune

Durée : 15 jours minimum

Le compte épargne logement (CEL) rapporte 2% brut depuis le 1er février 2023. Son rendement est égal aux deux tiers du taux du Livret A arrondi au quart de point le plus proche. Il devrait donc reculer aux environs de 1,75% à partir du 1er février 2025, en fonction de la baisse du taux du Livret A. S'il est possible de verser jusqu'à 15 300 euros sur un CEL, il y a mieux à faire pour ses liquidités, car son rendement est vraiment faible. Mieux vaut le clôturer si vous en détenez un pour placer votre argent sur un Livret A ou un LEP si vous y êtes éligible. Après une phase d'épargne de 18 mois, le CEL ouvre droit à un prêt épargne logement d'un montant maximal de 23 000 euros sur 2 à 15 ans, à un taux dépendant du rendement. Les épargnants ayant ouvert un CEL en février 2023 peuvent à présent emprunter à 3,50% pour acheter leur résidence principale ou réaliser des travaux, un taux en ligne avec la moyenne du marché (3,50% sur 20 ans en septembre 2024 d'après l'Observatoire Crédit logement – CSA). Autrement dit, le CEL n'est intéressant ni pour son volet épargne ni pour son volet crédit.

Fiscalité : identique à celle des comptes sur livret pour les CEL ouverts à partir de 2018. Les CEL souscrits précédemment ne sont soumis qu'aux prélèvements sociaux de 17,2%.

PLAN D'ÉPARGNE LOGEMENT (PEL)

Rendement : 2,25% brut, soit 1,58% net

Perte potentielle : aucune

Durée : 2 ans minimum

Contrairement aux autres produits réglementés, le rendement du plan d'épargne logement (PEL) est fixé une fois pour toutes à l'ouverture, quelle que soit l'évolution des taux de la Banque centrale européenne ou du Livret A par la suite. Les PEL ouverts depuis le 1er janvier 2024 rapporteront ainsi 2,25% brut pour toute leur durée de vie, limitée à 15 ans. Un niveau aujourd'hui peu attractif pour placer ses liquidités puisque le Livret A affiche 3% (bientôt 2,5%). Sans oublier que les intérêts du PEL sont soumis à l'imposition tandis que le Livret A est exonéré d'impôts.

Les plans ouverts à partir du 1er janvier 2025 devraient rapporter encore moins. «Le rendement devrait se situer entre 1,50 et 1,75%», avance Philippe Crevel, à l'heure où nous mettons sous presse. Mieux vaut donc passer son chemin, d'autant que



les contraintes sont nombreuses. Il faut en effet réaliser des versements minimums de 540 euros par an, dans la limite d'un plafond de 61 200 euros. En outre, le PEL n'est pas liquide puisque tout retrait entraîne sa clôture et, s'il intervient avant deux ans, les intérêts sont recalculés au taux du CEL en vigueur.

Les épargnants détenant un vieux PEL bien mieux rémunéré ont en revanche intérêt à le conserver pour continuer à profiter de son rendement. Ceux ayant ouvert un PEL entre 2016 et 2022, dont le rendement est limité à 1% brut, peuvent le clôturer pour se repositionner sur un autre produit d'épargne sans risque comme le Livret A. Seule entorse à cette règle : les épargnants ayant un projet d'achat immobilier peuvent le conserver car cette génération de plan ouvre droit à un crédit épargne logement au taux de 2,20%. Un niveau avantageux puisque les banques prêtent en moyenne à 3,50% sur 20 ans. Plus généralement, il est possible de demander un prêt après une phase d'épargne de 4 ans, pour un montant maximal de 92 000 euros, remboursables sur 2 à 15 ans. Le taux du crédit dépend de la date d'ouverture du plan.

Fiscalité : sur les PEL ouverts depuis mars 2011, les intérêts supportent tous les ans les prélèvements sociaux au taux de 17,2%. Ceux ouverts à compter de 2018 sont imposés soit via un acompte de 12,8% soit, sur option globale, à l'impôt sur le revenu. Les autres PEL ne sont imposés, selon les mêmes règles, qu'à compter de leur treizième année de détention.

Aline Legrand

Produits dont le rendement devrait... ... grimper en 2025 ... rester stable en 2025 ... baisser en 2025

Passez
à l'action

Meilleure banque pour ses tarifs
bourse sur Euronext.*

L'investissement en bourse présente un risque de perte en capital.

fortuneo
BANQUE

J'aime ma banque

*Source Moneyvox, avril 2024. Détails et conditions sur : www.fortuneo.fr/palmares/bourse

Fortuneo est une marque commerciale d'Arkéa Direct Bank. Arkéa Direct Bank, Société Anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance au capital de 89 198 952 euros. RCS Nanterre 384 288 890. Siège social : Tour Trinity - 1 bis place de la Défense 92400 COURBEVOIE. Courtier en assurance n°ORIAS 07 008 441 – Adresse postale : FORTUNEO - TSA 41707 - 35917 RENNES CEDEX 9.

Assurance vie et PER

Leurs atouts en font des valeurs sûres



QUE VALENT		
Nom du contrat (Distributeur)	**Assureur**	
Corum Life (Corum L'Epargne)	**Corum Life**	
Placement-direct Euro+ (Placement-direct.fr)	**SwissLife Assurance et Patrimoine**	
Ampli-Assurance Vie (Ampli Patrimoine)	**Ampli Mutuelle**	
Actépargne 2 (La France mutualiste)	**La France mutualiste**	
Garance Epargne (Garance)	**Garance**	
Target+ (Primonial)	**Oradéa Vie**	
Carac Epargne Patrimoine (Carac)	**Carac**	
Ebène (Société générale)	**Sogécap**	
NetLife 2 (UAF Life Patrimoine)	**Spirica**	
BoursoVie (BoursoBank)	**Generali Vie**	
RES Multisupport (MACSF)	**MACSF Epargne Retraite**	
Compte Epargne Libre Avenir Multisupport (MIF)	**MIF**	
Multiplacements 2 (BNP Paribas)	**Cardif Assurance Vie**	
L'Epargne Generali Platinium (Generali)	**Generali Vie**	
Matmut Vie Epargne (Matmut)	**Matmut Vie**	

Contrats dont le rendement devrait... ... grimper en 2025 ... rester stable en 2025 ... baisser en 2025

Taux directeurs en repli, inflation en reflux : vos placements entrent dans une nouvelle phase en 2025. Après deux années de rémunérations inédites, l'épargne bancaire (Livret A, LEP, comptes à terme…) va décrocher et remettre les produits de long terme à l'honneur. Parmi eux, l'assurance vie reste incontournable, mais le rendement des fonds garantis en euros va baisser pour 2024. Si vous n'êtes pas totalement allergique au risque, il faudra donc accepter d'investir une partie de votre épargne en unités de compte (UC) pour espérer redorer votre performance.

Produit de long terme par excellence, le plan d'épargne retraite (PER) séduit par ses avantages fiscaux et sa capacité à générer des revenus complémentaires à la retraite. Les épargnants qui, en son sein, opteront pour des profils de gestion les plus dynamiques devraient sortir gagnants.

Quant aux fonds eurocroissance, accessibles dans une poignée de contrats d'assurance vie, ils pourraient aussi retrouver quelques couleurs.

ASSURANCE VIE MULTISUPPORT

Taux moyen servi en 2023 : 2,60% (fonds en euros)

Risque : nul à élevé

Durée : libre

Indétrônable. Malgré de vastes possibilités d'investissement, c'est bien le support financier à capital garanti, le fonds en euros, qui continue d'attirer la majorité de la collecte en assurance vie. Il faut dire que cette exception française vous assure

LES 15 ASSURANCES VIE QUI ONT OFFERT LE MEILLEUR RENDEMENT EN 2023 ?

Nom du fonds en euros	Frais de gestion sur le fonds en euros (sur versement) [1]	Frais de gestion sur les UC classiques (sur versement) [2]	Rendement net du fonds en euros en 2023 (en 2022) [3]	Taux de rendement en réserve au 31.12.2023 [4] (au 31.12.2022)	Nombre d'UC [5] (surperformance annuelle par rapport à la moyenne sur 3 ans)	Frais courants moyens internes aux UC [6] (Frais totaux sur les UC)
Actif général	**0,60%** (aucuns)	**Aucuns** (aucuns)	**4,45%** (contrat lancé en 2023)	**0,50%** (contrat lancé en 2023)	**9** (+1,86%)	**1,28%** (1,28%)
SwissLife Euro+	**0,60%** (aucuns)	**NP**	**4,10%** (contrat lancé en 2023)	**2,63%** (contrat lancé en 2023)	**NP**	**NP**
Actif général	**0,50%** (aucuns)	**NP**	**3,75%** (contrat lancé en 2023)	**3,73%** (contrat lancé en 2023)	**NP**	**NP**
Actif général	**0,77%** (aucuns)	**0,77%** (aucuns)	**3,70%** (2,11%)	**NC** (3,08%)	**45** (0%)	**1,27%** (2,04%)
Actif général	**0,60%** (1%)	**0,60%** (1%)	**3,50%** (2,80%)	**0,51%** (0,33%)	**46** (+0,72%)	**0,82%** (1,42%)
Sécurité Infra Euro	**0,80%** (4%)	**0,98%** (4%)	**3,50%** (2,50%)	**0,82%** (1,56%)	**457** (–0,08%)	**1,82%** (2,80%)
Actif général	**0,90%** (aucuns)	**0,90%** (aucuns)	**3,30%** (2,50%)	**5,99%** (5,87%)	**34** (+1,11%)	**1,67%** (2,57%)
Actif général	**0,84%** (2,50%)	**0,84%** (2,50%)	**3,15%** (1,90%)	**6,75%** (8,03%)	**71** (+0,09%)	**1,64%** (2,48%)
Euro Nouvelle Génération	**2%** (aucuns)	**0,70%** (aucuns)	**3,13%** (2,30%)	**1,48%** (1,56%)	**953** (+0,25%)	**1,81%** (2,51%)
Euro Exclusif	**0,75%** (aucuns)	**0,75%** (aucuns)	**3,10%** (2,30%)	**4,44%** (4,31%)	**604** (–0,27%)	**1,58%** (2,33%)
Actif général	**0,50%** (3%)	**0,50%** (1%)	**3,10%** (2,50%)	**3,74%** (4,28%)	**22** (+0,48%)	**1,85%** (2,35%)
Actif général	**0,60%** (2%)	**0,60%** (aucuns)	**3,05%** (2,20%)	**2,50%** (3,10%)	**27** (–0,38%)	**1,54%** (2,14%)
Actif général	**0,70%** (2,75%)	**0,85%** (2,75%)	**3%** (2%)	**5,02%** (6,15%)	**50** (–0,03%)	**1,58%** (2,43%)
Euro Innovalia	**1%** (3,50%)	**1%** (3,50%)	**3%** (2%)	**4,44%** (4,31%)	**288** (+0,12%)	**1,84%** (2,84%)
Actif général	**0,50%** (3%)	**NP**	**3%** (2,50%)	**7,16%** (8,21%)	**NP**	**NP**

(1) Frais de gestion maximums applicables en gestion libre. **(2)** Taux maximum applicable pour les frais de gestion, comme pour les frais sur versement. **(3)** Taux de rendement minimum servi, net de frais et brut de prélèvements sociaux. Certains contrats pratiquent des bonus, non pris en compte ici, pouvant majorer le taux servi. **(4)** Provision pour participation aux bénéfices (PPB) en réserve, rapportée aux encours en euros au 31.12.2023. **(5)** Nombre d'unités de compte (UC) proposées en gestion libre. **(6)** Frais effectivement facturés par les sociétés de gestion au sein de chacune des UC. **NP :** non pertinent car il s'agit d'un contrat monosupport en euros. *Source : Good Value for Money*

de toujours retrouver a minima votre mise de départ, tout en vous rapportant toujours un peu plus ou un peu moins que l'inflation.

En 2023, le rendement moyen des fonds euros a fait moins bien que la hausse des prix mesurée sur l'année : + 2,6% contre + 4,9%. Pour 2024, on s'attend à un léger repli des rendements servis sur le support à capital garanti (autour de 2,5%), mais l'inflation annuelle devrait, elle aussi, refluer à 2,5% ou moins. Autrement dit, malgré une baisse légère de la performance moyenne, les meilleurs fonds euros du marché devraient bien être plus rentables en 2024 qu'en 2023. Et pour 2025, il y a également un coup à jouer si l'inflation poursuit sa décrue.

Epargne disponible. Pourtant, qui dit recul de l'inflation dit baisse des taux directeurs du côté des Banques centrales, BCE en tête. Ce qui a toujours un léger impact sur les obligations à long terme, massivement détenues par les assureurs pour assurer le rendement du fonds en euros. Toutefois, «même si on parle de baisse des taux, ces derniers restent aujourd'hui plus élevés que durant l'époque où ils étaient proches de zéro ou moins», rappelle Gilles Belloir, directeur général de Placement-direct.fr.



Ainsi, les assureurs continuent d'acquérir des obligations bien rémunérées qui courent sur au moins 10 ans, «ce qui devrait restaurer durablement la rentabilité de l'épargne investie sur le fonds euros de l'assurance vie», prédit l'expert. Bonne nouvelle, puisque ce placement «est à privilégier pour une épargne longue, et pour une multitude de projets : l'achat de la résidence principale, la retraite, les études des enfants… D'autant que l'on garde la liberté de retirer le capital nécessaire à tout moment, et avec une fiscalité minimale si le contrat a plus de 8 ans», confirme Guillaume Rosenwald, directeur général de MACSF Epargne Retraite.

Pour les épargnants plus pressés, ou qui souhaitent bénéficier dès cette année de l'un des meilleurs taux du marché, plusieurs options sont possibles. D'abord, se tourner vers les fonds euros les plus récents, «qui vous font profiter dès maintenant des bons rendements des dernières obligations émises», pointe Gilles Belloir. A l'inverse, sur des fonds euros plus anciens, ces bons rendements peuvent être «dilués» par de vieilles obligations moins rémunératrices, que nombre d'assureurs ont encore en portefeuille.

Les mutuelles, habituées à figurer dans le haut du classement des meilleures performances de l'année, devraient aussi tirer leur épingle du jeu, ainsi que les banques, «auxquelles il reste davantage de provisions pour participation aux bénéfices (PPB), une réserve dans laquelle elles peuvent piocher pour lisser les taux servis d'une année



MACSF

GUILLAUME ROSENWALD

Directeur général de MACSF Epargne Retraite

“Il est intéressant d'être investi sur des fonds obligataires datés ou à échéance, en anticipation d'une poursuite de la baisse des taux”

à l'autre», confie Cyrille Chartier-Kastler, fondateur du site Good Value for Money. Enfin, pour s'assurer un certain niveau de rendement, reste les bonus proposés par les assureurs. Le principe est simple : en échange d'un versement sur le fonds euros, les épargnants voient la rémunération de ce dépôt ou de l'ensemble de leur capital être bonifié de 0,5 à 2% en fin d'année. Attention, toutefois, car la majorité de ces offres sont conditionnées à une part de risque : il faudra que 30 à 50% de votre versement – ou de votre capital total – soit investi en unités de compte (UC), des supports qui, au contraire des fonds en euros, n'offrent aucune garantie en capital. En contrepartie, ils peuvent cependant

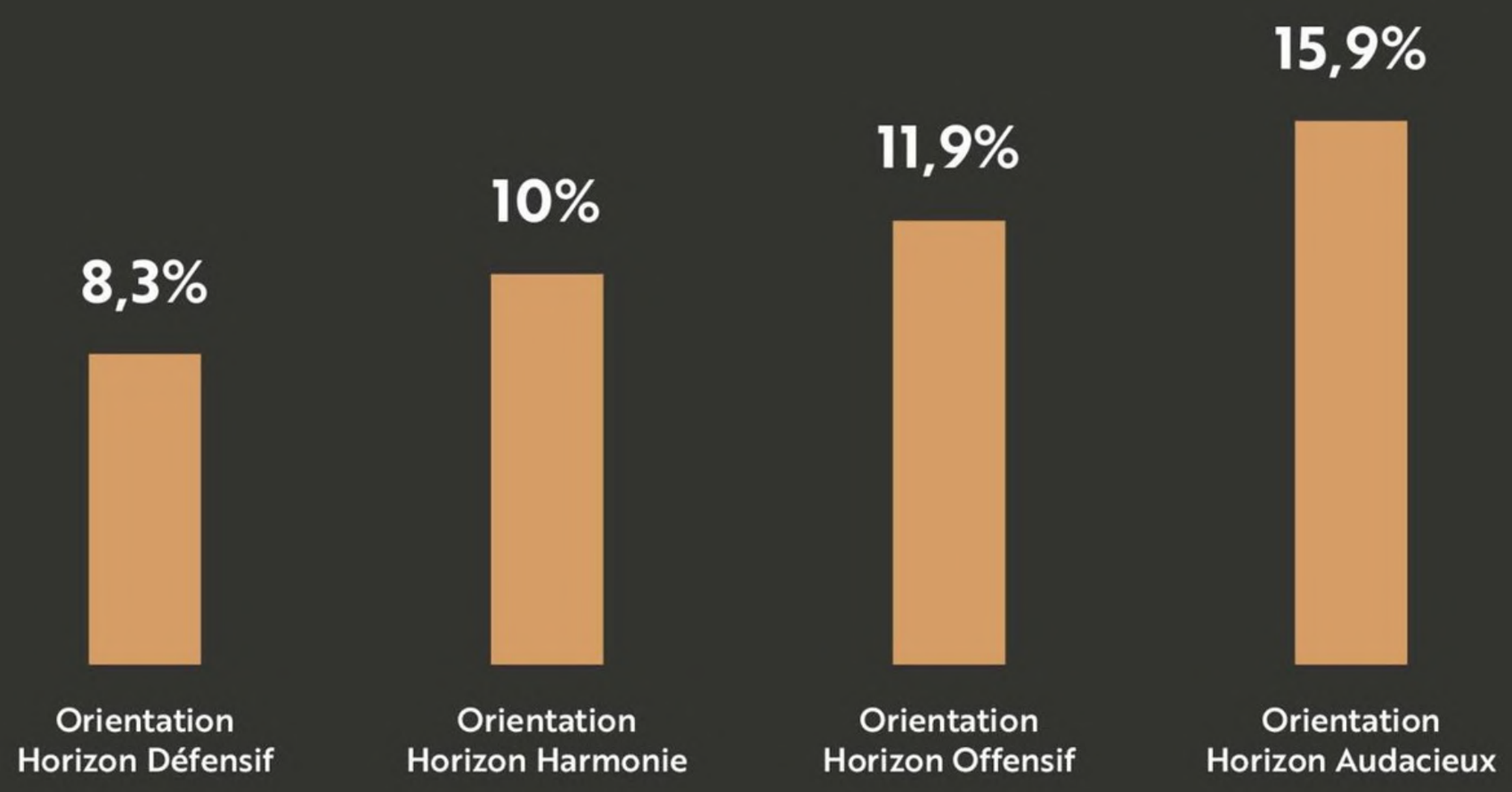
Le non-coté s'invite dans l'assurance vie et le PER

Depuis le 24 octobre 2024, une nouvelle obligation issue de la loi industrie verte impose aux épargnants d'investir une part de leur assurance vie ou PER dans des entreprises non cotées en Bourse, via des fonds d'investissement ou unités de compte (UC) dédiées. Objectif affiché : favoriser le financement de PME et ETI françaises et faire profiter les épargnants d'un produit normalement très rémunérateur sur le long terme.
En assurance vie, seuls les souscripteurs ayant opté pour une gestion pilotée sont concernés, et encore, tout dépend du profil choisi. Les profils prudents, avec une majorité de fonds garantis en euros, échappent à cette contrainte. En revanche, les profils équilibrés devront investir au moins 4% de leurs versements dans des UC non cotées (private equity). Cette part grimpe à 8% pour les profils dynamiques, davantage exposés au risque.
Côté PER, tous les profils de gestion par horizon sont visés (lire page 16), sans exception. Selon la date de départ à la retraite, le profil prudent doit comprendre de 2% à 6% de private equity (0%, 5 ans avant la retraite). La part de non-coté oscille entre 3 et 8% pour le profil équilibré, entre 5 et 12% pour le profil dynamique et entre 6 et 15% pour le profil offensif.
Pour échapper à cette contrainte, il faut abandonner les profils à horizon et passer à une gestion libre. Une option à envisager pour les plus allergiques au risque. Car, si le private equity présente un potentiel de rendement attractif – de 8 à 10% par an sur un horizon d'une dizaine d'années –, il implique également des risques de perte en capital importants.

VOUS RECHERCHEZ LA PERFORMANCE ?

NOUS AUSSI !

Performances moyennes annualisées* de la Gestion Pilotée au sein des contrats Milleis Horizon Vie et Capi (septembre 2023 - septembre 2024).



*Performances des orientations de la Gestion Pilotée au sein des contrats multisupports Milleis Horizon Vie et Capi sur un an (Septembre 2023 - Septembre 2024) exprimées en pourcentage, nettes de frais de gestion du contrat et nettes de frais propres aux supports en unités de compte, hors fiscalité et prélèvements sociaux.

Les performances passées ne préjugent pas des performances futures et ne sont pas constantes dans le temps. Elles ne doivent pas être l'élément central de la décision d'investissement.

Les unités de compte présentent un risque de perte en capital. L'assureur ne s'engage que sur le nombre d'unités de compte et non sur leur valeur qui peut être sujette à des fluctuations à la hausse comme à la baisse en fonction de l'évolution des marchés financiers.

La Gestion Pilotée est disponible au sein du contrat d'assurance de groupe sur la vie « Milleis Horizon Vie » et du contrat collectif de capitalisation « Milleis Horizon Capi » à partir de 10000€ par orientation de Gestion Pilotée. Ces contrats sont assurés par la compagnie d'assurance Milleis Vie et distribués par Milleis Banque. Les dispositions complètes de ces contrats figurent dans les Conditions générales valant notice d'information. Les documents d'informations clés (DIC) des contrats, les documents d'informations spécifiques (DIS) relatifs aux différentes options d'investissement et les DIC relatifs aux supports éligibles de ces contrats sont accessibles sur le site internet milleis.fr.

Les informations fournies ont été établies à partir des données disponibles à la date indiquée dans ce document et sont susceptibles d'évoluer.

Elles n'ont qu'une portée générale. Elles ne sauraient constituer en aucune manière un engagement contractuel, un conseil ou une quelconque proposition d'investissement de la part de Milleis.

Document à caractère publicitaire rédigé par Milleis Banque.

MILLEIS BANQUE PRIVÉE

MILLEIS BANQUE - Société anonyme au capital de 135.684.390,52 euros - Siège social : 2 avenue Hoche - 75008 Paris - Immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Paris sous le n° 344 748 041 - Intermédiaire en assurance immatriculé à l'ORIAS (www.orias.fr) sous le n° 17002533.

SÉLECTION DES 9 PER PARMI LES PLUS PERFORMANTS DU MARCHÉ, SELON LE MODE DE GESTION

Nom du PER	Intermédiaire (Assureur)	Frais sur versement	Frais de gestion sur UC [1]	Frais de gestion sur fonds en euros	Performance 2023 [2]	Performance moyenne annualisée sur 3 ans [2]	Versement initial minimal
Gestion à horizon défensif							
LFM PER'Form	La France mutualiste	Aucuns	0,77%	0,77%	12,75%	1,47%	300 euros
PER Acacia	Société générale (Sogécap)	1%	0,84%	0,84%	11,42%	4,73%	150 euros
Matla	Boursorama (Oradéa Vie)	Aucuns	0,50%	0,50%	11,22%	2,17%	150 euros
Gestion à horizon équilibré							
PERI	Bred Banque populaire	2,50%	0,70%	0,90%	16,31%	8,66%	200 euros
Ramify PER	Ramify (Apicil)	Aucuns	0,65%	0,65%	13,73%	4,29%	1 000 euros
Matla	Boursorama (Oradéa Vie)	Aucuns	0,50%	0,50%	13,58%	1,54%	150 euros
Gestion à horizon offensif							
Ramify PER	Ramify (Apicil)	Aucuns	0,65%	0,65%	18,29%	4,80%	1 000 euros
Matla	Boursorama (Oradéa Vie)	Aucuns	0,50%	0,50%	16%	3,20%	150 euros
Evolution PER	Lucya (Cardif Assurance Vie)	Aucuns	0,60%	0,60%	15,91%	7,07%	500 euros

(1) UC = unités de compte, soit tous les supports financiers du contrat, hors fonds garanti en euros. **(2)** Performances nettes de frais de gestion.
Source : Retraite.com

vous laisser espérer une performance plus conséquente (6,3% en moyenne en 2023). L'assurance vie multisupport prend d'ailleurs tout son sens avec la multitude de thèmes d'investissement qu'un assureur peut proposer via ses UC. Reste à savoir lesquels privilégier cette année !

Dans ce contexte de baisse des taux directeurs, trois grandes catégories d'UC devraient sortir du lot. «Il est par exemple intéressant d'être investi sur des fonds obligataires datés ou à échéance, en anticipation d'une poursuite de la baisse des taux», glisse Guillaume Rosenwald. Ces fonds peu risqués ont en effet l'avantage de proposer une rémunération connue à l'avance, même si les taux venaient encore à baisser : «A échéance 2027 ou 2028, il est encore possible d'obtenir un rendement de l'ordre de 4% par an», abonde Gilles Belloir.

Le pari payant des actions. Dans le cadre de l'assurance vie, les SCPI ont eu un certain succès : elles offraient un rendement supérieur à celui du fonds en euros, sans grosse prise de risque. Mais, depuis 2022, l'inflation et la crise de l'immobilier en ont pénalisé un certain nombre. «Elles ont perdu en attractivité», confirme Sylvain Coriat, directeur de l'assurance de personnes chez Allianz France. Pour éviter les rendements en berne, il faut désormais sélectionner celles qui investissent de façon diversifiée et qui ont affiché un rendement élevé en 2023 (lire le tableau page 20). Mais elles ne sont pas toujours proposées au sein des contrats d'assurance vie.

Enfin, les UC investies en actions devraient aussi briller. «Sur le long terme, il s'agit toujours du pari le plus payant», rappelle Cyrille Chartier-Kastler. Comme les fonds d'investissement dits équilibrés, flexibles ou patrimoniaux, investis pour une part en actions et pour une autre en obligations, qui devraient également reprendre des couleurs, actions et obligations étant bien orientées pour 2025 (lire page 26).

Mais gérer soi-même son portefeuille en assurance vie, via la gestion libre, demande du temps et des connaissances financières. Les épargnants peuvent heureusement confier ces choix de long terme à leur assureur, en optant pour une gestion pilotée prudente, équilibrée ou dynamique, présente dans la quasi-totalité des contrats. **Fiscalité :** identique à celle de l'an dernier. Lire le détail de la fiscalité en phase d'épargne et de la fiscalité en cas de décès sur capital.fr.

DÉCOUVREZ NOTRE COMPARATEUR DE CONTRATS SUR

Capital.fr

En fonction de votre profil et de votre capacité d'épargne, choisissez l'assurance vie la plus adaptée. Notre outil informatique classe les assurances vie selon plus de 40 critères, dont le rendement du fonds en euros et les frais prélevés par l'assureur.

MACSF

RETRAITE



oui, votre retraite peut ressembler à celle dont vous avez *rêvé*

Découvrez les opportunités offertes par notre Plan d'épargne retraite[1] qui profite :

- ✓ d'une fiscalité avantageuse,
- ✓ d'un des meilleurs taux de rendements des fonds en euros cette année : 3,10 %[2],
- ✓ de frais parmi les plus bas du marché[3].

Il existe un risque de perte en capital sur les supports en unités de compte[4].
Avant tout investissement, consultez un conseiller MACSF.

Ensemble, prenons soin de demain

En savoir plus :

3233 Service gratuit + prix appel

macsf.fr

24_850 - 11/2024 - Création : dps - Crédit photo : Getty Images

PUBLICITÉ

(1) RES Retraite est un plan d'épargne retraite sous la forme de 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.
(2) Taux de rendement du fonds en euros RES Fonds de Pension net de frais de gestion, brut de prélèvements sociaux et fiscaux. Les performances passées ne préjugent pas des performances futures.
(3) Frais sur versement de 0,60 % en prélèvement automatique et de 3 % seulement pour les versements libres. Des frais de gestion de 0,50 %. Aucuns frais d'arbitrage (hors supports en unités de compte représentatifs d'actifs non cotés en dette privée selon conditions) ou de changement de profil.
(4) 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 - Siège social : Cours du Triangle - 10 rue de Valmy - 92800 PUTEAUX - Adresse postale : 10 cours du Triangle de l'Arche - TSA 60300 - 92919 LA DEFENSE CEDEX.

PLAN D'ÉPARGNE RETRAITE (PER)

Taux servi en 2023 : 2,4% (fonds en euros)

Risque : nul à élevé

Durée : jusqu'à la retraite (sauf cas de déblocage anticipé)

Qui a dit que l'épargne bloquée faisait peur ? En seulement 5 ans, le PER, produit «tunnel» jusqu'à la retraite, a déjà conquis 10 millions d'épargnants. «Son succès tient au fait que c'est un produit moins complexe que les anciens PER. Les possibilités de déblocage anticipé ont aussi levé un frein», confirme Benoit Courmont, directeur général adjoint du Groupe AG2R La Mondiale. Les épargnants conservent en effet une porte de sortie : ils peuvent débloquer leur PER pour l'achat de leur résidence principale, mais aussi en cas d'accident de la vie (lire l'encadré ci-dessous).

La seconde raison de son succès est sans nul doute fiscale : les versements effectués vers un PER peuvent en effet être déduits du revenu imposable, et cela dans des limites plutôt généreuses, puisqu'un salarié peut ainsi retrancher jusqu'à 10% de ce qu'il gagne tous les ans. En contrepartie de cet avantage «à l'entrée», il devra en revanche s'acquitter de l'impôt au moment de récupérer son capital («à la sortie»). Un différé d'imposition profitable surtout si l'épargnant passe à une tranche marginale d'imposition (TMI) inférieure à la retraite. Raison pour laquelle «le PER s'adresse surtout aux contribuables qui ont une TMI d'au moins 30%. Au-dessous, l'avantage fiscal n'est pas suffisant pour justifier le blocage des fonds sur une si longue période», pointe Gilles Belloir, directeur général du courtier en ligne Placement-direct.fr.

Mais il ne faut pas compter uniquement sur cet avantage. L'objectif premier d'un PER est avant tout de faire fructifier son épargne pour obtenir un complément de revenu une fois à la retraite. Aussi, la performance promise est-elle à regarder de près ! Pour ce qui est de sa composition, le PER s'apparente à l'assurance vie avec, d'un côté, la possibilité d'investir dans des fonds garantis en euros – sans risque de perte en capital – et, de l'autre, dans des supports financiers divers (unités de compte ou UC investies en actions, obligations, immobilier, etc.) sur lesquels le capital n'est, à l'inverse, pas garanti. Pour ce qui est des fonds en euros, le rendement à attendre est en règle générale légèrement inférieur à ce qu'il est en assurance vie : 2,4% en 2023 pour les PER (4,3% pour le meilleur), contre 2,6% pour l'assurance vie.

Rendement modeste. Cette dernière laisse en effet la possibilité de sortir son argent à tout moment. Les assureurs ont donc tendance à «gonfler» le rendement servi – en puisant dans leurs réserves – afin de conserver leurs clients. Stratagème inutile avec un PER, puisque l'épargne y est bloquée. Le rendement des fonds en euros est de ce fait plus proche de ce que génère réellement le portefeuille des assureurs. Une chance pour les futurs clients, car il est ainsi plus facile de distinguer quels sont les meilleurs ! Pour 2025, le taux moyen servi devrait ainsi avoisiner les 2,3%, soit légèrement moins que les 2,5% attendus sur les fonds euros en assurance vie. Ce qui rapportera aux épargnants un peu plus qu'une inflation attendue à 2% sur l'année.

Un rendement «réel» attendu de 0,3% est loin d'être mirifique, mais l'utilité des fonds euros au sein d'un PER ne s'arrête pas à leur performance. Avec la garantie en capital, vous êtes assuré de toujours retrouver les sommes que vous placez. Une option de choix pour les plus allergiques au risque. Mais cette part d'épargne sécurisée est aussi un matelas nécessaire pour les plus aventureux, qui optent pour des supports financiers comme les fonds d'actions par exemple. Avec le fonds en euros, ils peuvent en effet équilibrer le risque, de sorte à ne pas arriver à la retraite avec un capital inférieur à la mise de départ.

Avec le PER, vous pouvez opter pour une gestion libre, et c'est vous qui ferez le choix de vos supports financiers et de leur répartition. Vous pourrez aussi, si vous n'avez pas le temps, pas les connaissances ou tout simplement pas envie de vous en occuper, opter pour la gestion profilée à horizon. Elle s'applique automatiquement si vous n'avez pas précisé formellement le contraire. Ici, c'est l'assureur qui va piloter


SP

GAUTHIER HAEM
Directeur du développement de Yomoni

“Il est contre-productif de faire un investissement 100% fonds euros à 30 ans de la retraite”

6 cas de déblocage avant la retraite

Un plan épargne retraite reste en principe bloqué jusqu'à votre départ à la retraite. Mais il existe des possibilités de déblocage anticipé :

- **Invalidité :** si vous ou vos proches (enfants, conjoint, partenaire de Pacs) êtes reconnus invalides.
- **Décès :** du conjoint ou partenaire de Pacs.
- **Chômage :** si vous êtes en fin de droits aux allocations chômage.
- **Surendettement :** à condition que la commission de surendettement valide la demande.
- **Liquidation judiciaire :** pour les travailleurs non salariés en cessation d'activité.
- **Acquisition de la résidence principale**

Quid des impôts à payer en cas de déblocage ? Les sommes retirées correspondent à vos versements et aux gains générés par votre PER. En cas d'accident de la vie, vos gains sont exonérés d'impôt sur le revenu (IR), mais soumis aux prélèvements sociaux (PS) de 17,2%. La partie correspondant à vos versements est exonérée d'IR et de PS. Pour l'achat de la résidence principale, en revanche, si vous avez utilisé la déduction fiscale «à l'entrée», vous serez soumis à un double impôt : l'IR (mais pas les PS) sur la part correspondant à vos versements et la flat tax de 30% sur vos gains.

LINXEA

La performance de votre PER commence par des *frais bas.*



Hypothèses

	Linxea	Banque traditionnelle
Frais de gestion	0,6%	1,5%
Frais de versement	0%	3%

Versement initial ------- 20 000 €
Versements annuels ---- 6 000 €
Rendement par an ---------- 5%

Evolution du capital



Choisissez votre PER chez Linxea

0% de frais d'entrée,
de versement et d'arbitrage en ligne[1]

0,5% ou 0,6% de frais de gestion annuels

Souscription et gestion **100% en ligne**

Des **conseillers experts** à votre service

Challenges MEILLEURS PER 2024

GRANDS PRIX DES PER 2024 – LINXEA SPIRIT PER – Mieux Vivre Votre Argent

CONTRATS PER INTERNET – VICTOIRES des PER 2023 – Le Particulier – VICTOIRE D'OR : Linxea

PER Trophées d'Or 2024 – Le Revenu

(2)

[1] Hors versement sur SCI, SCPI, SCP et ETF. Pour les autres frais, consultez les conditions contractuelles du contrat. [2] Distinctions ont été attribuées en 2024 par les journalistes et experts des publications concernées, en fonction de leurs propres critères d'analyse. La durée de validité de ces récompenses est d'un an à compter de leur date d'attribution.

Linxea 49 Avenue d'Iéna 75116 PARIS SAS au capital de 106 200 € RCS PARIS 478 958 762. Linxea est immatriculée à l'ORIAS (N°07031073) en tant que COA et CIF, Membre de la CNCGP, association professionnelle agréée par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF). Linxea est soumis au contrôle de l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR).

www.linxea.com

votre contrat, selon un principe simple : à mesure que vous approchez du départ en retraite, les fonds en euros vont prendre mécaniquement de plus en plus de place au sein de votre portefeuille, afin de sécuriser votre capital et, à l'inverse, la part investie en UC va diminuer.

Si ce principe est le même pour tous, il est en revanche possible de conserver une plus grande proportion de fonds en euros ou d'UC selon l'un des quatre profils que vous aurez choisi :prudent, équilibré, dynamique et enfin offensif, soit du moins au plus risqué. On conseille généralement aux souscripteurs les plus jeunes de choisir un profil dynamique, car «le temps joue statistiquement en faveur des investisseurs, confie Gauthier Haem, directeur commercial chez Yomoni. Il est par conséquent contre-productif de faire un investissement 100% fonds euros à 30 ans de la retraite.»

Gérer le risque. Les actifs risqués sont en effet les plus performants sur le long terme : sur les 40 dernières années, ce sont les actions qui ont affiché la meilleure rentabilité, avec 12,4% de rendement par an, selon l'Institut de l'épargne immobilière et foncière (IEIF). Les épargnants les plus jeunes – et a fortiori en profil dynamique et offensif – verront ainsi leur PER garni de davantage d'actions, d'obligations, d'ETF (des instruments financiers qui répliquent la performance d'un indice, comme le CAC 40) ou encore de private equity, depuis peu obligatoire dans les contrats (lire l'encadré page 12).

Attention, cette gestion profilée à horizon est très conservatrice, ce qui peut ne pas convenir à tout le monde. Pendant les dernières années de votre vie active, vous n'êtes en effet plus investi que sur le fonds en euros pour éviter toute déconvenue au moment de votre départ en retraite. C'est rassurant, mais pas forcément très rémunérateur ! «Avec encore 20 ou 30 ans d'espérance de vie lorsqu'on a 50 ans, il est toujours temps de prendre des risques, en restant investi sur les marchés financiers», préconise Gilles Belloir. Si c'est votre souhait, il faudra alors reprendre les rênes et basculer d'une gestion profilée à une gestion libre. Vous pourrez ainsi maintenir une partie de votre investissement en actions, par exemple, quel que soit votre âge et même si vous êtes à la veille de votre retraite. Dernier point de contrôle : le niveau des frais. En effet, sur une durée d'épargne si longue, ils peuvent considérablement rogner votre performance. «En les réduisant au maximum, on s'assure toujours davantage de rendement possible», rappelle Gauthier Haem. Les meilleurs contrats du marché proposent ainsi des frais de gestion inférieurs à 1%. Et certains acteurs ne prélèvent aucuns frais sur versement.

Fiscalité : identique à celle de l'an dernier. Lire le détail de la fiscalité en phase d'épargne et de la fiscalité en cas de décès sur capital.fr.

CE QUE VALENT LES FONDS EUROCROISSANCE DE L'ASSURANCE VIE

Nom du fonds (Assureur)	**Contrat proposant le fonds** (Distributeur)	**Performance 2023** [1] (annualisée sur 3 ans) [2]
Agipi Euro Croissance (Axa)	**Cler** (Agipi)	**3,30%** (3,23%)
Fonds Croissance (Axa)	**Excelium** (Axa Epargne et Protection)	**3,30%** (3,20%)
Prépar Avenir (Prépar)	**Valvie Invest Patrimoine** (Bred)	**3,42%** (2,55%)
G Croissance 2020 (Generali)	**Himalia** (Generali Patrimoine)	**3,67%** (2,23%)
Générations Croissance durable (Generali)	**BoursoVie** (Boursorama)	**3,66%** (1,90%)
Afer Eurocroissance (Abeille)	**Multisupport Afer** (Afer)	**1,85%** (–3,40%)

(1) Performance nette de frais de gestion. **(2)** 2021, 2022 et 2023. *Source : Good Value for Money*

FONDS EUROCROISSANCE

Rendement moyen 2023 : 3,20%

Risque : moyen

Durée : sur 8 ans au moins

Va-t-on assister à un retour en grâce des fonds eurocroissance ? Conçus au début des années 2010, ils ont été imaginés comme des alternatives aux fonds en euros «classiques». Le but ? Générer davantage de performance que ces derniers, à une époque où les taux des obligations étaient proches de zéro (voire négatifs), ce qui plombait leur rendement. A l'heure où les taux baissent de nouveau, et que la performance des fonds en euros est en recul (–0,10 à –0,20% attendu en moyenne en 2024 par rapport à 2023), les fonds eurocroissance, davantage investis sur les marchés financiers, peuvent être une bonne option.

D'abord, contrairement à un fonds en euros, votre capital n'est pas garanti à tout moment. Il ne l'est qu'au bout de 8 ans au minimum. Il faut donc accepter d'immobiliser ses fonds sur une certaine durée (qui peut aller jusqu'à 30 ans !) et de subir d'éventuelles pertes si vous faites des retraits avant. Il s'agit de ce fait d'un placement qui présente un risque de perte en capital. Les performances de ces fonds sont en effet sujettes à des fluctuations à la hausse ou à la baisse dépendant de l'évolution des marchés. Alors que le rendement de votre fonds euros va peu bouger d'une année à l'autre, les écarts peuvent ici être importants. Entre 2021 et 2023, la performance du meilleur fonds eurocroissance (Agipi Euro Croissance) a par exemple été de + 3,23% par an (lire le tableau ci-dessus), contre –3,40% pour le moins bon (Afer Eurocroissance).

Fiscalité : identique à celle de l'assurance vie.

Quentin Bas Lorant

De l'intérêt de mettre des **ETF** dans son **assurance vie**

En France, si la détention d'ETF reste encore minoritaire, ces derniers ont bien le vent en poupe. Selon une récente étude du gestionnaire d'actifs BlackRock, 8% des investisseurs français ont déclaré cette année détenir un de ces fonds indiciels aussi connus sous le nom de «trackers». C'est trois fois moins que pour les cryptomonnaies, par exemple, qui figurent aujourd'hui dans le portefeuille de 23% des répondants. Partant de plus bas, c'est toutefois la France qui devrait connaître, en Europe, la plus forte progression d'investisseurs en ETF dans les 12 prochains mois, avec une hausse estimée à 110% par BlackRock.
Il faut dire que l'offre d'ETF s'est étoffée ces dernières années dans l'Hexagone, notamment via l'éclosion des plateformes digitales (Trade Republic, eToro, Plum...) plébiscitées par 73% des investisseurs en ETF en France, et qui permettent d'investir dans des trackers par le biais d'un compte-titres. Mais un produit d'épargne plus «traditionnel» s'est aussi ouvert aux ETF : «Aujourd'hui, plus de la moitié des contrats d'assurance vie en incluent au moins un, une proportion qui a doublé entre 2020 et 2023», pointe Ivana Davau, responsable de la distribution digitale France, Belgique et Luxembourg chez BlackRock.

Des frais très allégés

Il est donc possible d'allier le meilleur des deux mondes en cumulant les avantages – fiscaux et successoraux – de l'assurance vie et ceux propres aux ETF. Dans un fonds d'investissement classique, un gérant sélectionne certains titres ou actions. L'ETF, lui, copie la composition d'un indice boursier. Il n'y a donc pas à choisr entre les valeurs, l'ETF prenant toutes celles qui composent son indice de référence. Par exemple, un ETF basé sur l'indice CAC 40 (composé des 40 plus grosses capitalisations boursières de la place de Paris, comme LVMH, Axa, Engie, etc.) va être composé exactement de la même manière que l'indice, avec les 40 mêmes actions et dans la même proportion. Une méthode plus «automatique», et beaucoup moins coûteuse pour l'épargnant qu'un fonds actions classiques, qui demandera à rémunérer davantage le travail du gérant.
Selon le cabinet Facts & Figures, les ETF disponibles en assurance vie affichent en moyenne 0,33% de frais fixes, contre 1,72% pour les fonds actions. En prime, les ETF peuvent être vecteurs de fort rendement pour votre contrat.
Selon le site Good Value for Money, les cinq meilleurs ETF accessibles en assurance vie ont affiché des performances comprises entre 50 et... 112% en 2023 (lire le tableau ci-dessous). Rien d'étonnant en réalité, car quatre de ces ETF sont exposés au même indice : le Nasdaq, la Bourse américaine des valeurs technologiques, qui a affiché en 2023 une santé insolente : cette année-là, le cours de l'action du fabricant de puces électroniques Nvidia a, par exemple, explosé de près de 240%, et l'ensemble de l'indice de 45%. Pour l'heure, depuis le 1er janvier 2024, le Nasdaq n'a en revanche gagné «que» 18%.

Diversifier son panier

Ne s'exposer qu'à un seul indice sur un actif aussi volatil que les actions, c'est aussi prendre le risque de voir sa performance faire des montagnes russes d'une année à l'autre.
Pour l'éviter, le maître mot est «diversification». Sélectionner des ETF exposés à différents actifs, pays ou secteurs d'activité vous permettra de minimiser le risque. Pour cela, vous pouvez, en gestion libre, choisir une variété d'ETF à placer dans votre portefeuille. Et si votre assureur n'en propose pas assez, il suffira d'opter pour un ETF très diversifié, du type MSCI World (comme celui commercialisé par Amundi, très distribué en assurance vie), qui réplique la performance des 1 500 plus grandes entreprises de la planète, tous pays et secteurs confondus.

Quentin Bas Lorant

LES 5 ETF LES PLUS PERFORMANTS DISPONIBLES EN ASSURANCE VIE

Nom de l'ETF (code Isin)	Société de gestion	Indice de référence	Performance 2023 (1)
Amundi Nasdaq-100 Daily (2x) Leveraged UCITS ETF Acc (FR0010342592)	**Amundi**	Nasdaq 100 Leveraged Notional Net Return Index	**112,33%**
Xtrackers Artificial Intelligence & Big Data UCITS ETF 1C (IE00BGV5VN51)	**Xtrackers**	Nasdaq Global Artificial Intelligence and Big Data	**63,78%**
SPDR S&P U.S. Technology Select Sector UCITS ETF (IE00BWBXM948)	**State Street Global Advisors**	S&P Technology Select Sector Daily Capped 25/20 Index	**51,39%**
Amundi Nasdaq-100 UCITS ETF - EUR (LU1681038243)	**Amundi**	Nasdaq 100	**50,55%**
iShares Nasdaq 100 UCITS ETF (IE00B53SZB19)	**iShares**	Nasdaq 100 Index	**50,41%**

(1) Performance nette de frais. *Source : Good Value for Money*

Immobilier et SCPI

Une **reprise** freinée par le contexte politique incertain

Déjà à la peine, le marché immobilier va être touché de plein fouet par l'instabilité politique qui règne dans l'Hexagone depuis la chute du gouvernement Barnier. L'incertitude n'est jamais favorable au marché de la pierre, qui devrait rester attentiste. Si la baisse des prix est bel et bien actée, l'autre pilier du pouvoir d'achat immobilier, le coût du crédit, qui a baissé depuis début 2024 avec des taux à 20 ans passant de 4,20% en janvier à 3,50% en décembre, pourrait à nouveau repartir à la hausse, en raison de la remontée du coût d'emprunt de l'Etat français (OAT 10 ans), qui sert de référence aux banques pour fixer les taux des crédits.

Un risque réel, mais que certains professionnels écartent. «Aujourd'hui les banques se refinancent auprès de la Banque centrale européenne (BCE), ce sont ses taux à elle qui comptent, plus que ceux de l'OAT 10 ans. Or les taux de la BCE vont continuer de baisser. En tout état de cause, les banques rogneront leurs marges si c'est nécessaire pour continuer de faire baisser les taux d'emprunt, parce qu'elles veulent davantage de clients et de production de crédits en 2025», rassure Sandrine Allonier, porte-parole du courtier Vousfinancer. Avant la chute du gouvernement Barnier, Michel Mouillart, responsable de l'Observatoire Crédit logement /CSA, tablait sur des taux à 3,03% à la fin du premier trimestre 2025. Sandrine Allonier continue de croire à cette baisse. L'orientation des taux de crédit sera déterminante dans les prochains mois, pour raviver ou non le marché immobilier.

Autre conséquence de la chute du gouvernement Barnier, le projet de loi de finances (PLF) pour 2025 est tombé avec lui, en particulier les mesures en faveur du logement neuf et certains aménagements fiscaux. Ces mesures seront-elles reprises dans un prochain PLF ? Nul ne le sait. Or les investisseurs immobiliers aiment y voir clair quant à la sauce fiscale à laquelle ils vont être mangés. Une certitude, cependant : le non-renouvellement du dispositif Pinel dans le neuf (voté l'an dernier), qui limite l'intérêt de se positionner sur ce type de placement. Reste les SCPI, dont certaines vont profiter de la crise et tirer les marrons du feu, avec des rendements en hausse, supérieurs à 7% en 2024. Le crowdfunding immobilier, très rémunérateur, s'avère particulièrement risqué en 2025, avec des possibilités de défaut importantes et, donc, de non-remboursement de votre mise.

LOGEMENT ANCIEN

Rentabilité : de 3 à 5% par an avant charges et impôts

Risque : de faible à moyen

Durée : 10 ans minimum

Si, malgré l'instabilité politique, les taux de crédit immobilier restent orientés à la baisse et avec des prix qui continuent de reculer (–3,9% sur un an à la fin du

SCPI (Société de gestion)	
Corum Origin (Corum L'Épargne)	
Kyaneos Pierre (Kyaneos AM)	
Sofidynamic (Sofidy)	
Iroko Zen (Iroko)	
Wemo One (Wemo REIM)	
Epsilon 360 (Epsicap REIM)	
Comète (Alderan)	
Edmond de Rothschild Europa (Edmond de Rothschild REIM)	
Transitions Europe (Arkéa REIM)	
Remake Live (Remake AM)	

Biens dont le rendement devrait... ... grimper en 2025 ... rester stable en 2025 ... baisser en 2025



10 SCPI SUR LESQUELLES MISER EN 2025

	Valeur de la part (Minimum d'achat)	Frais d'entrée HT (Frais de gestion)	Rendement visé en 2024 (Rendement 2023)[1]	Commentaire
	1 135 euros (1 part, soit 1 135 euros)	**11,964% TTI**[2] (12,40%)	**6% minimum** (6,06%)	Pionnier de l'investissement européen. Régularité dans les rendements avec une gestion dynamique du fonds. Maîtrise de la collecte et cession d'actifs régulières.
	222 euros (10 parts, soit 2 220 euros)	**11% TTI**[2] (8%)	**Non communiqué** (5,3%)	La seule SCPI du marché résidentiel à haut rendement avec une stratégie sociétale (rénovation du parc immobilier en zones détendues). Revalorisation régulière de la part de 2% par an depuis sa création.
	300 euros (1 part, soit 300 euros)	**2%** (12%)	**9,52%** (SCPI lancée en 2024)	Objectif de rendement de 7% par an pour cette SCPI performante, avec un gestionnaire ayant fait ses preuves depuis le début des années 1990.
	202 euros (25 parts, soit 5 050 euros)	**Aucuns** (12%)	**Entre 6,75% et 7,50%** (7,12%)	Une SCPI sans frais de souscription qui s'est installée dans le top des SCPI. Bonne diversification et bon rythme de collecte.
	200 euros (5 parts, soit 1 000 euros)	**10%** (11%)	**Lancée en 2024, 9,50% visé pour 2025**	La SCPI des «small caps» (actifs de petite taille) investit dans des actifs de petite taille bien positionnés. Un acteur paneuropéen avec un objectif de rendement de 7% dans la durée.
	252 euros (4 parts, soit 1 008 euros)	**5%** (10%)	**6,50%** (6,25%)	La SCPI des «small caps» (actifs de petite taille) offre un beau rendement et des perspectives d'appréciation régulières du prix de la part.
	250 euros (20 parts, soit 5 000 euros)	**10%** (11%)	**10%** (SCPI lancée fin 2023)	SCPI 100% européenne à vocation internationale. Prochainement, les dividendes devraient être versés mensuellement.
	200 euros (25 parts, soit 5 000 euros)	**10%** (10,5%)	**8%** (SCPI lancée en 2024)	SCPI diversifiée, paneuropéenne, qui investira là où elle bénéficie d'implantations locales.
	200 euros (5 parts, soit 1 000 euros)	**10%** (10%)	**Supérieur à 7,50%** (8,16%)	SCPI 100% européenne et diversifiée. Son rythme de collecte dynamique permet d'assurer les rendements futurs.
	204 euros (1 part, soit 204 euros)	**Aucuns** (15%)	**Entre 7 et 7,50%** (7,79%)	La SCPI sans frais de souscription, paneuropéenne et diversifiée. Disponible dans certains contrats d'assurance vie. Equipe de gestion chevronnée.

(1) Taux de distribution : dividende annuel brut rapporté au prix de la part au 1er janvier de l'année N. Il s'agit du rendement net de frais, mais avant impôts et prélèvements sociaux. **(2)** TTI : toutes taxes incluses. *Source : www.boutiquedesplacements.com*

troisième trimestre 2024, selon l'Insee), les investisseurs audacieux ont peut-être une carte à jouer. Investir dans l'ancien peut s'avérer intéressant parce que la tension locative est à son comble. Selon une étude publiée par SeLoger le 29 octobre dernier, l'offre locative a reculé de 31,9% depuis 3 ans. De quoi pousser les loyers à la hausse et ainsi augmenter son rendement brut.

De plus, la réforme du diagnostic de performance énergétique, en application depuis le mois de juillet 2024, a permis à de nombreux logements de moins de 40 mètres carrés de sortir de la catégorie G (environ 140 000, selon les données du ministère de la Transition écologique, sur les 910 000 biens concernés), redonnant un peu d'air aux propriétaires qui mettent en location. En revanche, la location des logements estampillés G sera bel et bien interdite au 1er janvier 2025.

Fiscalité : à lire sur capital.fr.

LOGEMENT NEUF

Rentabilité : de 2,5 à 3,5% par an avant avantage fiscal

Risque : élevé

Durée : 15 ans minimum

C'est la grande nouveauté du secteur en 2025. Le dispositif Pinel va bel et bien disparaître le 31 décembre 2024 (les derniers contrats de réservation doivent être signés à cette date) et il ne sera remplacé par aucune autre aide à l'investissement dans le neuf. «Sans cette incitation, nous allons être confrontés à une nouvelle diminution de la demande, celle des investisseurs particuliers, ce qui accentuera la baisse des ventes observée depuis plusieurs années maintenant», s'inquiète Pascal Boulanger, président de la Fédération des promoteurs immobiliers (FPI). Pour ceux qui s'intéressent malgré tout au neuf, il faut miser sur des villes où les prix ne sont pas trop élevés par rapport à l'ancien, traditionnellement moins cher et, donc, mécaniquement plus rentable à loyer identique. Le neuf a cependant quelques avantages. Construits aux dernières normes en matière environnementale, les logements sont souvent classés A ou B et échappent au calendrier qui interdit la mise en location des passoires énergétiques (E, F et G). «Vous accédez aussi à des prêts immobiliers verts, délivrés par les banques, qui baissent le coût du crédit», précise Pierre-Emmanuel Jus, directeur délégué de Maslow. Le taux proposé peut ainsi être inférieur de 0,25% à la moyenne de marché. Un moindre mal.

Fiscalité : à lire sur capital.fr.



SCPI

PAUL BOURDOIS

Cofondateur de France SCPI

"Les SCPI créées récemment investissent sur plusieurs typologies d'actifs et hors des frontières françaises"

LOCATION MEUBLÉE DE COURTE ET LONGUE DURÉE

Rentabilité : de 2,5 à 6% par an avant charges et impôts

Risque : de moyen à élevé

Durée : 10 ans minimum

La location en meublé non professionnel (LMNP) s'annonce bien moins attractive. Notamment du côté de la location meublée saisonnière ou touristique, qui est clairement dans le viseur de la classe politique. Une loi portée par les députés Iñaki Echaniz et Annaïg Le Meur, promulguée le 20 novembre 2024, a alourdi la fiscalité des biens loués en Airbnb et consorts. Les revenus dégagés de la location de meublés de tourisme non classés ne profiteront plus que d'un abattement de 30% avec un plafond de 15 000 euros, contre 50% et un plafond de 77 700 euros en 2024. Quant aux meublés de tourisme classés, l'abattement fiscal passera de 71% dans la limite de 188 700 euros à 50% dans la limite de 77 700 euros.

Le projet de loi de finances pour 2025 (PLF), tombé avec le gouvernement Barnier et qui ne s'appliquera donc pas, prévoyait de réintégrer les amortissements au calcul de la plus-value, ce qui pouvait également rendre la location meublée moins intéressante pour les investisseurs patrimoniaux. Le montant de l'amortissement aurait systématiquement été ajouté à celui de la plus-value taxable, alourdissant d'autant sa fiscalié. Cette disposition sera-t-elle reprise dans un prochain projet de loi de finances ? Si ce type de durcissement pour la location meublée est bien dans l'air du temps, difficile de dire aujourd'hui s'il sera revoté et surtout quand. «Il y a bien trop d'incertitudes aujourd'hui pour que l'on recommande de se lancer dans la location saisonnière. On ne peut pas construire une stratégie patrimoniale en sachant qu'à tout moment la fiscalité peut changer brutalement», tranche Simon Sébastien Mallette, associé chez Gefinéo.

Fiscalité : à lire sur capital.fr.

SCPI DE RENDEMENT

Rendement 2023 : 4,52% en moyenne

Risque : de moyen à élevé

Durée : 8 ans minimum

Les SCPI n'en ont pas fini avec la crise. Les voyants sont au rouge pour de nombreuses sociétés civiles de placement immobilier. Pénalisées par la hausse des taux entamée mi-2022, qui a fait baisser la valeur de leur parc immobilier, 23% d'entre elles ont été obligées de diminuer le prix de souscription de leurs parts en 2024, selon les dernières statistiques de l'Association française des sociétés de placement immobilier (Aspim). Le plongeon est même vertigineux pour

ÉVALUEZ LA RENTABILITÉ DE VOTRE PLACEMENT DANS LA PIERRE SUR

Capital.fr

Aidez-vous de notre moteur de calcul des aides à la rénovation énergétique, ainsi que de notre outil de sélection de SCPI. Et suivez toute l'actualité du secteur avec notre émission mensuelle «Le Grand Rendez-vous de l'immobilier».

Un modèle unique **de gestion d'actifs immobiliers**



Pure player de la gestion d'actifs, Praemia REIM France déploie une approche thématique de l'investissement immobilier en Europe, ce qui constitue un atout pour aborder le nouveau cycle économique qui s'ouvre. État des lieux et perspectives avec Marc Bertrand, devenu président du directoire de Praemia REIM France à un moment-clé de l'histoire du groupe.

1. QUEL BILAN DRESSEZ-VOUS DES 12 À 18 DERNIERS MOIS ? QUELS SONT LES PRINCIPAUX DÉFIS À VENIR ?

MARC BERTRAND : La hausse des taux a entraîné un ajustement sévère des valeurs immobilières, matérialisant la fin d'un cycle d'expansion exceptionnel. À cela s'ajoute la restructuration de notre groupe, qui s'est séparé de sa branche distribution pour se recentrer sur la gestion d'actifs immobiliers, abandonnant son nom historique pour devenir Praemia REIM France. Il nous faut donc composer avec un marché transformé, définir nos relations avec nos distributeurs, réinventer notre culture d'entreprise et accompagner nos clients institutionnels ou particuliers avec clarté et pédagogie.

2. QUELLES SONT LES SPÉCIFICITÉS DE PRAEMIA REIM FRANCE PAR RAPPORT AUX AUTRES ACTEURS DE L'ÉPARGNE IMMOBILIÈRE ?

MB : Praemia REIM France offre des produits « purs », spécialisés par classe d'actifs (bureau, commerce, santé, résidentiel, hôtellerie, etc.). Cette approche thématique est unique. S'y ajoute notre expertise de l'immobilier de santé : en France et en Europe, nous sommes leader sur ce segment, dont la croissance est soutenue par les besoins démographiques.

3. QUEL REGARD PORTEZ-VOUS SUR L'ÉTAT ACTUEL DU MARCHÉ DES SCPI ?

MB : Certaines classes d'actifs ont été plus touchées que d'autres. Ainsi, l'immobilier de bureau, déjà fragilisé par des mutations structurelles, reste le grand malade du moment. À cela s'ajoute un problème de liquidité : le marché peine à retrouver son dynamisme. La baisse amorcée des taux est une bonne nouvelle, mais elle reste incertaine, notamment au vu du fort ralentissement économique en France et en Europe.

4. COMMENT RÉPONDRE AUX INQUIÉTUDES FACE À L'INCERTITUDE ÉCONOMIQUE ?

MB : Ces inquiétudes sont légitimes : la demande sur le marché du bureau est liée à la croissance, quand le dynamisme de l'immobilier commercial est corrélé à la consommation. En revanche, l'immobilier de santé n'est pas soumis aux mêmes facteurs et la crise récente l'a confirmé comme un secteur d'avenir.

5. QUELLES SONT VOS AMBITIONS À COURT ET MOYEN TERME POUR PRAEMIA REIM FRANCE ?

MB : Nous mobilisons toute notre énergie pour défendre nos actifs en termes de valeur, de revenus et de liquidité. Nous travaillons également à la construction d'une gamme de produits adaptés à l'environnement économique actuel. L'immobilier de santé, sur lequel nous voulons consolider notre leadership, sera au cœur de cette démarche.

Plus de **550 collaborateurs** spécialisés par classe d'actifs, présents sur le terrain en **France**, **Allemagne** et **Italie**. Des équipes couvrant principalement les relations clients investisseurs internationaux au **Luxembourg**, à **Singapour**, en **Espagne**, au **Royaume-Uni**.

Plus de 1 600 immeubles localisés dans 10 pays, soit **38 milliards d'euros** d'encours sous gestion.

96 000

Plus de **96 000 clients investisseurs** particuliers et institutionnels.

© Jean-Nicholas Guil

PMS CREATIVE

Praemia REIM France est une société anonyme à directoire et conseil de surveillance au capital social de 825 100 euros enregistrée sous le n° 531 231 124 00045 au RCS de Paris – Code APE 6630Z. Elle a été agréée par l'AMF en qualité de société de gestion de portefeuille le 16 décembre 2011 sous le n° GP 11 000043 et dispose d'un agrément AIFM en date du 10 juin 2014. Elle est titulaire de la carte professionnelle portant les mentions « Gestion immobilière » et « Transactions sur immeubles et fonds de commerce » numéro CPI 7501 2016 000 007 568, délivrée par la CCI de Paris Île-de-France et valable jusqu'au 16 mai 2025, et garantie par la société Liberty Specialty Markets Europe SE, 42 rue Washington - 75008 Paris.

Primopierre de Praemia REIM France (ex-Primonial REIM), dont le prix de la part a chuté de 39,4% en 12 mois, ou pour Accimmo Pierre de BNP Paribas REIM, avec une baisse de 31,2% depuis juillet 2023. Des produits qui, à l'image d'un secteur à l'arrêt – la collecte a été divisée par deux sur un an à fin septembre 2024 –, n'attirent plus les investisseurs et doivent même faire face à des demandes de rachats massifs.

Toutes les SCPI ne sont pas dans la panade. Celles qui, malgré la crise, ont continué de collecter seront les grandes gagnantes. Parce qu'elles ont pu profiter des nouvelles conditions de marché et acquérir de l'immobilier à prix cassé, ce qui va nécessairement améliorer leur rendement futur (celles qui, au contraire, ont fait l'objet de retraits massifs, pourront difficilement améliorer leur performance, car elles n'ont pas pu acheter à bon prix). «Les SCPI créées récemment sont également en position de force», note Paul Bourdois, cofondateur de la plateforme France SCPI. Car elles ont commencé à acheter de l'immobilier au meilleur moment, quand les prix baissaient. Aux côtés de Corum Origin, trois des quatre SCPI qui ont le plus collecté sur les neuf premiers mois de l'année (Transitions Europe, Iroko Zen et Remake Live) ont en effet démarré après 2020.

Si ces SCPI attirent autant, c'est avant tout parce qu'elles savent offrir des rémunérations alléchantes, supérieures à 6% en 2023, contre 4,52% en moyenne pour le marché. «C'est le moment de tenter le pari de ces nouvelles SCPI : leur rémunération devrait dépasser les 7% en 2024», selon Raphaël Oziel, fondateur de la Boutique des placements. D'autant que ces jeunes pousses, échaudées par le marché du bureau mis à mal par le télétravail, ont su diversifier leurs investissements. «Comme Comète ou Transitions Europe, elles investissent sur plusieurs typologies d'actifs et hors des frontières françaises», selon Paul Bourdois. Une bonne stratégie, gage de sécurité, mais aussi de rendement, les loyers des SCPI étant moins lourdement imposés chez nos voisins européens.

Fiscalité : identique à celle d'un logement loué nu (soumis à l'impôt sur le revenu au barème, au régime réel ou au régime microfoncier selon le montant des revenus). Pour accéder au régime microfoncier, il faut cependant détenir un bien loué nu, en plus des parts de SCPI. Sinon, c'est le régime réel qui s'applique.



CROWDFUNDING IMMOBILIER

Rentabilité : de 10 à 12% par an avant charges et impôts

Risque : élevé

Durée : entre 12 et 24 mois

Dans le crowdfunding immobilier, la prudence est de mise. Si le secteur affiche des niveaux de rendement bruts particulièrement élevés (de l'ordre de 10 à 12% selon les opérateurs), les difficultés rencontrées par le marché, surtout dans la promotion immobilière, impactent le secteur. Le risque pour les investisseurs ? Que les promoteurs ou les marchands de biens sélectionnés par les plateformes, et à qui les particuliers prêtent de l'argent en contrepartie d'un rendement, ne fassent faillite et qu'ils soient incapables de rembourser leur mise aux épargnants. «Il est impossible de dire quel sera le taux de défaut des prochains mois et années, tant que toutes les procédures judiciaires ne sont pas terminées. Nous allons prendre en charge une partie des frais juridiques de recouvrement, mais nos investisseurs ne seront pas dédommagés», prévient, Mathilde Iclanzan, directrice générale de Wiseed. 10% des projets financés en 2024 accusent un retard de paiement de plus de 6 mois sur la plateforme. Chez Baltis, ce sont 15 à 30% des opérations financées qui font l'objet de retards dans le versement. Si les plateformes qui commercialisent uniquement des opérations d'immobilier neuf sont particulièrement touchées, celles consacrées au financement de marchands de biens qui achètent des ensembles immobiliers à rénover pour les revendre ensuite peuvent aussi connaître des difficultés. Veillez donc à n'investir qu'une faible part de votre patrimoine en crowdfunding immobilier et à sélectionner les projets avec soin. Quelles sont vos garanties en cas de faillite ? Comment la plateforme sélectionne-t-elle les professionnels que vous financez ? «Le plus dur est derrière nous. La baisse des taux devrait contribuer à inverser le cycle dans notre secteur», précise Quentin Romet, fondateur d'Homunity. Pour autant, la plus grande sélectivité s'impose.

Fiscalité : les revenus générés sont soumis au prélèvement forfaitaire unique à 30%. Les actifs du crowdfunding immobilier étant assimilés à des placements financiers, ils ne sont pas imposables à l'impôt sur la fortune immobilière.

Ludovic Clérima, avec Thibaut Lamy (pour les SCPI)

CORUM L'ÉPARGNE

PUBLI-RÉDACTIONNEL

CORUM LIFE : UNE ASSURANCE VIE INNOVANTE POUR DYNAMISER VOTRE ÉPARGNE

Dans un contexte de marché de l'assurance vie très concurrentiel, certains acteurs parviennent à tirer leur épingle du jeu grâce à des offres innovantes. C'est le cas de CORUM Life, récemment salué par le magazine *Capital* pour son rendement parmi les meilleurs du secteur.

L'assurance vie CORUM Life : un contrat accessible à tous

La première chose qui frappe avec CORUM Life, c'est son accessibilité. Sur ce contrat d'assurance vie, le capital initial exigé est à la portée de toutes les bourses : CORUM Life s'ouvre à tous, dès 50 euros.

Ce modèle d'accessibilité est également renforcé par une gestion transparente et sans frais superflus. CORUM Life ne facture ni frais d'entrée, ni frais sur les versements ou les arbitrages. Les seuls frais appliqués sont ceux des supports d'investissement eux-mêmes (fonds en euros et unités de compte).

Une gamme diversifiée de supports, pour tous les profils d'épargnants

Le contrat d'assurance vie CORUM Life se démarque également par sa diversité de supports d'investissement. Avec lui, les épargnants ont accès à des placements variés regroupés en quatre grandes catégories :

- **L'épargne sécurisée**, via un fonds euro à capital garanti (dans la limite de 25% du contrat d'assurance vie).
- **L'épargne immobilière**, avec des SCPI (Sociétés Civiles de Placement Immobilier) de la gamme CORUM L'Epargne.
- **L'épargne en obligations,** qui sont des dettes émises par des entreprises ou Etats pour se financer. En contrepartie, les entreprises financées ou Etats payent des intérêts et dans le cas des fonds obligataires CORUM, ces intérêts seront réinvestis.
- **L'épargne en actions** : la nouvelle formule CORUM Life Rosetta, présente au sein du contrat d'assurance vie CORUM Life, intègre entre autres de l'épargne en actions. Cette approche permet aux épargnants de diversifier davantage leurs placements, en y incluant des actifs plus dynamiques (visant de plus hauts rendements potentiels, en contrepartie d'un risque plus important).

Une assurance vie à la performance remarquable

Les performances passées des supports d'investissement de CORUM Life ont de quoi séduire. Par exemple, en 2023, la formule CORUM Life Essentiel a affiché un rendement net de 7,70 %, tandis que CORUM Life Immo a atteint 7,90 % (1). Ces chiffres reflètent à eux-seuls la capacité du groupe CORUM à identifier des opportunités sur les marchés.

Cependant, il est crucial de rappeler que les performances passées ne garantissent pas les performances futures. Les investissements immobiliers, en actions et obligataires comportent des risques, et l'assurance vie CORUM Life n'échappe donc pas à cette réalité.

Un choix entre gestion libre et gestion profilée

L'assurance vie CORUM Life offre une grande flexibilité dans la gestion du contrat, pour permettre à chacun d'adopter la stratégie qui lui convient le mieux. Deux modes de gestion sont proposés :

- **La gestion profilée**, pour bénéficier de l'expertise des professionnels de CORUM L'Épargne via quatre formules d'investissement préconçues.
- **La gestion libre,** pour garder le contrôle total et choisir vous-même vos supports d'investissement.

Une fiscalité spécifique : un atout majeur de l'assurance vie

Comme tout contrat d'assurance vie, CORUM Life bénéficie d'un cadre fiscal spécifique. Après huit ans de détention, les épargnants peuvent bénéficier d'un abattement annuel de 4 600 euros (9 200 euros pour un couple) sur leurs gains lors des rachats. Ainsi aucun impôt sur le revenu n'est dû dans la limite de cet abattement annuel. En cas de transmission de patrimoine, l'assurance vie permet également de transmettre un capital dans des conditions fiscales particulièrement intéressantes.

Il est toutefois important de bien comprendre les spécificités fiscales de l'assurance vie. C'est pourquoi, CORUM L'Épargne propose un accompagnement dédié pour aider les épargnants à optimiser leur contrat en fonction de leur situation.

Une solution en ligne à la dimension humaine

Enfin, CORUM L'Épargne ne se contente pas de proposer un produit performant. L'accompagnement offert aux épargnants constitue l'un de ses points forts. Les conseillers sont disponibles pour répondre à vos questions et vous guider dans vos choix, que ce soit par téléphone ou via le site internet de CORUM L'Epargne.

(1) Calculs basés sur la performance de chacun des fonds composant les formules du 1er janvier au 31 décembre 2023. Les performances, nettes de frais de gestion, des formules présentées ne reflètent pas nécessairement la performance de votre contrat, qui dépend de la date de votre souscription. Les performances passées ne préjugent pas des performances futures.

Cette communication présente un caractère commercial et n'est pas suffisante pour prendre une décision d'investissement.

Votre interlocuteur disponible au
01 70 83 55 67
(du lundi au samedi de 9 h à 19 h)
ou retrouvez-nous sur **CORUM.FR**

PRÉCAUTIONS AVANT D'INVESTIR
Acheter des parts de SCPI est un investissement immobilier long terme dont la liquidité est limitée. Nous vous recommandons une durée de placement de 10 ans. Ce placement comporte des risques dont la perte en capital. De plus, les rendements et les revenus ne sont pas garantis et dépendront de l'évolution du marché immobilier et du cours des devises. CORUM Asset Management ne garantit pas le rachat de vos parts.
Les performances passées ne préjugent pas des performances futures.

CORUM L'Épargne, SAS au capital social de 1 000 000,00 €, RCS Paris n° 851 245 183, siège social situé 1 rue Euler 75008 Paris, inscrite auprès de l'ORIAS sous le numéro 20002932 (www.orias.fr) en ses qualités de conseiller en investissements financiers, membre de la CNCEF, chambre agréée par l'AMF, de mandataire en opérations de banque et services de paiement, de mandataire d'intermédiaire d'assurance et d'agent général d'assurance sous le contrôle de l'ACPR, 4, place de Budapest CS 92459 75436 Paris Cedex 9.

CORUM Life est un contrat d'assurance vie géré par la compagnie d'assurance CORUM Life, SA à directoire et conseil de surveillance au capital social de 20 000 000 € régie par le Code des assurances, RCS Paris n° 852 264 332. Siège social 1 rue Euler 75008 Paris. Société soumise au contrôle de l'ACPR, 4 place de Budapest 75436 Paris Cedex 9.

Contrat d'assurance vie en fonds euro et unités de compte (parts de SCPI, fonds obligataires et mixte). Risque de perte en capital. Performance et revenus non garantis. Les performances passées ne préjugent pas des performances futures.



Marchés financiers

Panacher **actions et obligations,** une stratégie à nouveau gagnante

Les actions ont été au rendez-vous en 2024. La crainte d'une récession, notamment aux Etats-Unis, ne s'est pas concrétisée. Au contraire, les entreprises se sont montrées résilientes. De son côté, l'inflation s'est dégonflée, repassant sous la barre des 2% en France et en Europe, et sous les 3% aux Etats-Unis. Du coup, les Banques centrales ont pu abaisser leurs taux directeurs, un mouvement favorable aux actions. Pour 2025, elles restent incontournables si l'on cherche des placements performants, sur le marché américain et dans le domaine de l'intelligence artificielle notamment – une tendance accentuée par l'élection de Donald Trump –, voire en Europe où le rebond est possible.

Du côté obligataire, même si les rendements reculent dans le sillage de la baisse des taux directeurs, ils restent élevés, surtout pour le segment dit «high yield» («haut rendement»). «On retrouve une complémentarité entre actions et obligations, qui évoluent de nouveau de manière différente en cas de stress, ce qui permet de lisser la volatilité d'un portefeuille», reprend Olivier de Parcevaux, expert obligataire high yield chez Corum Butler. Les obligations, moins risquées, peuvent à nouveau jouer leur rôle d'amortisseur. Aussi, selon votre goût du risque, les fonds d'investissement actions, obligataires, ou même, plus rassurants, ceux qui mixent les deux, comme les fonds patrimoniaux ou flexibles, paraissent bien orientés.

Actions et fonds dont le cours devrait en moyenne... ... grimper en 2025 ... rester stable en 2025 ... baisser en 2025

ACTIONS ET FONDS DE GRANDES SOCIÉTÉS FRANÇAISES

Performance 2024 : – 3,63 % pour le CAC 40 au 15.11.2024

Risque : élevé

Durée : de 1 à 8 ans

2024 avait très bien commencé avec deux plus hauts historiques, jamais atteints par le CAC 40 depuis sa création en 1987 : 8 205,81 points (le 28 mars) et 8 239,99 points (le 15 mai). Depuis, l'indice phare de la Bourse de Paris subit les conséquences de la dissolution de l'Assemblée nationale et de l'instabilité politique qui a suivi. Mais quid après la chute effective du gouvernement Barnier ? Le CAC 40 était en légère… hausse, à + 0,15% le lendemain à la mi-journée ! «Cela montre que l'instabilité politique française est déjà intégrée dans les cours de Bourse», commente Caroline Gauthier, coresponsable actions chez Edmond de Rothschild AM. Les grandes valeurs de la cote de Paris ont du potentiel. «Celles de l'indice SBF 120 réalisent 83% de leur chiffre d'affaires à l'international et sont donc peu exposées à l'économie française», poursuit la gérante. Surtout, elles sont historiquement sous-valorisées. «La décote de valorisation de certaines sociétés de qualité les rend attractives, conseille Damien Ledda, gérant du fonds d'actions européennes Galilee Innovation Europe. Elles sont plus résilientes et disposent de marges de manœuvre pour naviguer à travers les crises ou les



SP

BRICE PRUNAS

Analyste gérant IA chez Oddo BHF

“Il faut s'exposer aux entreprises liées à l'IA, y compris dans les secteurs riches en données et qui vont en profiter, comme la santé”

LES 10 VALEURS FRANÇAISES À PRIVILÉGIER EN 2025

Action (Secteur d'activité)	Cours [1] (Code d'achat)	Indice de référence	Cours limite de vente [2] (d'achat [3])	Potentiel de gain [4]	L'avis de Capital
5 grandes valeurs					
Air liquide (Chimie)	**160,80 €** (FR0000120073)	**CAC 40**	**185 €** (170 €)	**+ 15,04%**	Le spécialiste des gaz industriels voit son activité se tendre sur la fin de 2024, mais les objectifs annuels seront tenus. Par ailleurs, il accélère son développement autour de l'hydrogène.
LVMH (Habillement et accessoires)	**586,30 €** (FR0000121014)	**CAC 40**	**800 €** (650 €)	**+ 36,45%**	Le français spécialisé dans le luxe a été à la peine durant toute l'année 2024. 2025 s'annonce meilleure et sous le signe du changement avec la mise en place de la nouvelle gouvernance.
Safran (Aérospatiale)	**217,10 €** (FR0000073272)	**CAC 40**	**280 €** (225 €)	**+ 13,31%**	Tous les segments d'activité du fabricant français de moteurs d'avions progressent. Seule ombre : les conséquences des grèves chez Boeing sur les plannings et les retards de livraison.
Saint-Gobain (Matériaux de construction)	**90,68 €** (FR0000125007)	**CAC 40**	**124 €** (98 €)	**+ 33,89%**	Le groupe va finir 2024 à des niveaux record. Si le marché de la construction en Europe souffre, à l'échelle mondiale, les activités et les rachats d'acteurs locaux compensent largement.
Schneider Electric (Composants et équipements élec.)	**244,25 €** (FR0000121972)	**CAC 40**	**300 €** (253 €)	**+ 22,82%**	L'équipementier électrique maintient ses objectifs. Cet optimisme repose sur un niveau d'activité record grâce aux enjeux liés à la digitalisation, l'IA et la transition énergétique.
5 petites et moyennes valeurs					
Exail Technologies (Outillage industriel)	**18,94 €** (FR0000062671)	**CAC Mid & Small**	**26 €** (22 €)	**+ 37,27%**	L'ex-groupe Gorgé voit ses revenus fortement progresser et, à fin septembre, les carnets de commandes progressent de 53%. Il doit ainsi livrer 16 drones sous-marins à la Marine nationale.
FDJ (Jeux de hasard et d'argent)	**39,20 €** (FR0013451333)	**SBF 120**	**55 €** (43 €)	**+ 40,30%**	Le leader européen des jeux de hasard a de nombreux atouts : une extrême visibilité de son modèle économique et de ses résultats. La marge opérationnelle 2024 est attendue à 25% !
ID Logistics (Services de livraison)	**382,50 €** (FR0010929125)	**SBF 120**	**460 €** (413 €)	**+ 20,26%**	Le spécialiste de la logistique profite de l'internationalisation de ses activités. Présent en France, il est aussi implanté aux Etats-Unis, avec de très belles perspectives pour 2025.
Quadient (Equipements de bureau électroniques)	**16,04 €** (FR0000120560)	**CAC Mid & Small**	**28 €** (20 €)	**+ 74,56%**	Le spécialiste du matériel logistique multiplie les projets de croissance : Japon, Etats-Unis… Un programme de rachat d'actions s'étale sur 18 mois pour 30 millions d'euros maximum.
Wavestone (Services informatiques)	**45 €** (FR0013357621)	**CAC Mid & Small**	**65 €** (56 €)	**+ 44,44%**	La société de conseil qui accompagne les entreprises dans leurs transformations stratégiques est présente dans 17 pays. Dans un contexte européen tendu, c'est un atout majeur.

(1) Au 17.11.2024. **(2)** Cours à partir duquel il est conseillé de prendre ses profits en revendant l'action. **(3)** Cours au-dessus duquel il est déconseillé d'acheter l'action. **(4)** Correspondant au rapport entre le cours conseillé de vente et le cours au 17.11.2024.

phases de ralentissement.» Le luxe, après avoir sous-performé l'an dernier, pourrait rebondir. Il y a des opportunités à saisir auprès des belles sociétés exportatrices et notamment de LVMH. «Cela fait longtemps que l'action du géant du luxe n'a pas été aussi peu chère», note Jean-Marc Delfieux, responsable de la gestion actions et flexibles chez Tikehau Capital.

Fiscalité : lors de l'achat de titres de sociétés dont le siège social est en France et dont la capitalisation dépasse 1 milliard d'euros, une taxe sur les transactions financières de 0,3% est prélevée, sauf si les titres sont revendus le même jour. Les gains nets sont soumis à la flat tax de 30% ou, au choix, au barème de l'impôt sur le revenu.

ACTIONS DE MOYENNES ET PETITES SOCIÉTÉS FRANÇAISES

Performance 2024 : – 5,57% pour le CAC Mid & Small au 15.11.2024

Risque : élevé

Durée : de 1 à 10 ans

Comme attendu, les petites et moyennes entreprises ont sous-performé en 2024. La baisse des taux directeurs de la Banque centrale européenne (BCE) ne leur a été favorable que jusqu'au début du mois de juin – l'indice CAC Mid & Small affichait une progression de + 8,7%. Mais, voilà, tout a été balayé d'un revers de manche avec la dissolution de l'Assemblée nationale le 9 juin dernier. En moins d'une semaine, la quasi-totalité des gains était… effacée ! Et, depuis juillet, face à l'absence de cap politique clair, les petites et moyennes entreprises ont reperdu la confiance du marché. Parmi les valeurs les plus sanctionnées, on trouve Casino Guichard (–98,26%), Solocal Group (–93,80%) et AB Science (–75,64%). Pour 2025, les mid et small caps françaises «vont continuer de sous-performer», pronostique Antoine Andreani, chef du département recherche de XTB. Jugement partagé par Jean-Louis Delhay, CIO de CM AM et gérant actions du fonds CM AM Convictions Euro, qui estime qu'elles «vont pâtir d'une croissance française un peu molle». La Commission

LES 8 MEILLEURS FONDS ACTIONS SUR 5 ANS

Fonds (Gestionnaire)	Valeur de part (1) (code d'achat)	Frais annuels	Performance sur 1 an (1)	Performance sur 3 ans (1)	Performance sur 5 ans (1)	Univers d'investissement
4 fonds actions européennes						
HSBC Euro PME (HSBC Global AM)	**1 817,53 €** (FR0012990349)	**+ 2,21%**	**+ 46,50%**	**+ 15,85%**	**+ 66,07%**	Ce fonds investit dans des petites et moyennes entreprises (PME) et des entreprises de taille intermédiaire (ETI) des pays de la zone euro.
Sextant PME (Amiral Gestion)	**253,21 €** (FR0010547869)	**+ 2,35%**	**+ 10,89%**	**– 15,18%**	**+ 49,48%**	Investi à 75% au minimum sur des titres de l'Union européenne et de l'espace économique européen et à 50% au minimum sur des PME et ETI.
Idam Small Euro A (Idam)	**108,88 €** (FR0013300654)	**+ 2,96%**	**+ 6,88%**	**– 15,06%**	**+ 39,79%**	Investi à 75% au minimum sur les actions des petites et moyennes capitalisations de la zone euro, ce fonds promet une performance nette d'au moins 4,05% annuels sur 5 ans.
Echiquier Excelsior A (La Financière de l'Echiquier)	**440,42 €** (FR0010106500)	**+ 2,29%**	**+ 16,95%**	**– 11,04%**	**+ 38,42%**	75% au minimum sur les actions européennes, dont 10% au minimum en actions françaises.
4 fonds actions internationales						
Fidelity Global Technology A-Dis (Fidelity FIL IM)	**71,08 €** (LU0099574567)	**+ 2,36%**	**+ 36,58%**	**+ 37,18%**	**+ 149,10%**	Investi à 70% au moins sur des sociétés du monde entier dont les activités tournent autour des nouvelles technologies.
Stratégie Techno (Apicil AM)	**4 055,56 €** (FR0000442436)	**+ 1,24%**	**+ 40,60%**	**+ 36,81%**	**+ 129,92%**	85% au minimum sont investis sur les actions appartenant à l'indice MSCI World Information Technology.
Groupama Global Disruption GD (Groupama AM)	**2 293,28 €** (LU1897556277)	**+ 2,19%**	**+ 26,07%**	**+ 56,03%**	**+ 128,51%**	75% au minimum sont investis dans des actions internationales et jusqu'à 10% dans des fonds actions de droit français ou étranger.
Janus Henderson Hrzn GlbTechLdrs A2EUR (Janus Henderson Investors)	**204,57 €** (LU0572952280)	**+ 3,60%**	**+ 46,57%**	**+ 34,23%**	**+ 127,82%**	Investi au moins à 90% dans des actions et des titres assimilés, de toutes tailles et de n'importe quel pays, et dont les activités sont liées aux technologies.

(1) Performances nettes de frais du fonds cumulées au 17.11.2024. *Sources : BoursoBank et Morning Star.*

européenne prévoit une croissance économique de 0,8%. Le budget 2025 qui prévoyait un alourdissement de la fiscalité et des charges pour les entreprises est tombé avec le gouvernement Barnier mais nul doute, eu égard au déficit abyssal de la France, que le prochain gouvernement mettra les entreprises à contribution. Pour autant, les PME innovantes et peu dépendantes de l'économie française, ou ayant un faible endettement, pourraient tirer leur épingle du jeu. Elles ont tellement baissé qu'elles sont peu chères aujourd'hui. «Leur décote est historique, et elles devraient bénéficier de la baisse des taux de la BCE», note, plutôt optimiste, Caroline Gauthier. Et si c'était le moment de miser sur elles ?

Fiscalité : identique à celle des actions de grandes sociétés françaises (abattement spécifique pour certaines PME).



ACTIONS ET FONDS DE SOCIÉTÉS DE LA ZONE EURO

Performance 2024 : +6,04% pour l'Euro Stoxx 50 au 15.11.2024

Risque : élevé

Durée : de 1 à 10 ans

En 2024, les places financières de la zone euro ont bien progressé, celles affichant un repli sont peu nombreuses : Paris et Varsovie. Pour 2025, les perspectives sont favorables, la croissance étant attendue à 1,3% sur la zone euro. Même si les Etats-Unis ont davantage la cote cette année, les actions européennes pourraient surprendre. «Les inquiétudes qui pèsent sur le marché européen sont déjà prises en compte dans les cours. Il suffirait de pas grand-chose pour que les actions européennes offrent de belles performances, notamment dans les grandes sociétés exportatrices. Un plus fort redémarrage en Chine, des droits de douane moins élevés que ce qui est attendu aux Etats-Unis, etc.», explique Raphaël Thuin, directeur des stratégies de marché de capitaux chez Tikehau Capital.

Surtout, le décrochage des actions européennes par rapport à leurs homologues américaines s'est accentué. «Leur décote est historique, jamais les actions européennes n'ont été aussi peu chères au cours des 10 dernières années», souligne Jean-Marc Delfieux, responsable de la gestion actions et flexibles chez Tikehau Capital. C'est certainement le moment d'en profiter. Reste à savoir sur quels secteurs investir.

«Il n'y a aucun problème à trouver des valeurs qui évoluent bien», rassure Bertrand Lamielle, directeur général de Portzamparc Gestion. Lesquelles ? Plutôt les grandes capitalisations que les petites et moyennes. Plutôt des valeurs où l'intelligence artificielle intègre la stratégie que les financières ou le secteur automobile, par exemple. «L'émergence des concepts de souveraineté et d'autonomie européennes présente des opportunités d'investissement dans des secteurs tels que la défense, la technologie, la pharmaceutique, les infrastructures ou l'énergie. De plus, le secteur du luxe ayant fortement pâti du ralentissement chinois pourrait retrouver une dynamique favorable», précise Jean-Marc Delfieux.

Fiscalité : identique à celle des grandes valeurs françaises, mais la taxe sur les transactions financières n'est pas due.

ACTIONS ET FONDS DE SOCIÉTÉS INTERNATIONALES

Performance 2024 : +17,08% pour le MSCI World au 15.11.2024

Risque : élevé

Durée : de 1 à 8 ans

Les principales places financières internationales se sont affichées en hausse en 2024. Notamment aux Etats-Unis où les performances, portées par le secteur technologique, ont été alléchantes. Les trois meilleures performances du S&P 500 sont Vistra Corp. (+ 283,07%), spécialisé dans l'électricité, Palantir Technologies (+ 257,16%), éditeur de logiciels d'enquêtes et de lutte antiterroristes, et Nvidia Corporation (+ 183,27%), société technologique utilisant l'intelligence artificielle. «Les Etats-Unis profitent de leur thème porteur, qui s'est déclenché au premier trimestre 2023 : l'IA», observe Léonard Cohen, président et responsable des gestions de Ginjer AM. En 2025, les actions américaines vont conserver leur domination. Le mandat de Donald Trump à la Maison-Blanche jusqu'en janvier 2029 va ouvrir une période de fort protectionnisme économique, qui va leur être favorable. Les valeurs technologiques ont dominé les échanges en 2024, et cela va continuer en 2025. «L'IA est la disruption la plus transformante de notre existence. Il faut y être exposé et pas seulement sur les entreprises qui, comme Nvidia, produisent ce qui la rend possible (semi-conducteurs, logiciels…), mais aussi sur les secteurs riches en données et qui vont en profiter, comme la santé», selon Brice Prunas, analyste gérant IA chez Oddo BHF.

Pour autant, «la lisibilité des perspectives du secteur reste faible, face à des anticipations optimistes du marché. Nous privilégions donc une exposition indirecte afin d'atténuer une potentielle déception. Nos investissements dans certains géants de la technologie américaine, comme Microsoft ou Amazon, nous exposent au cloud, à la publicité en ligne, ainsi qu'à la thématique de l'IA. Cela présente un double intérêt. D'abord, si une application révolutionnaire venait à être développée, elle émanerait sans doute de l'un de ces grands acteurs, ce qui en ferait une opportunité sans précédent. Ensuite, cela leur permettrait d'améliorer leur offre (par exemple, pour offrir un meilleur outil de recherche en ligne), tout en conservant un modèle économique relativement indépendant du succès de cette technologie», explique Jean-Marc Delfieux.

Mais le problème avec les actions américaines, c'est qu'elles ont tellement monté qu'elles sont à un niveau de valorisation

très élevé. «Sur ce segment de marché, les actions sont chères, mais il y a encore beaucoup de croissance à venir», rassure Jean-Marc Delfieux.

Sur les autres marchés mondiaux, le retour de Donald Trump rend plus délicat un investissement dans les actions émergentes. Elles vont pâtir d'un dollar fort. En revanche, dès que les taux directeurs américains vont repartir à la hausse pour contenir une croissance économique inflationniste, elles pourraient redevenir intéressantes. Une économie émergente mérite une attention particulière : l'Inde. Elle offre des opportunités, même avec Trump à la tête des Etats-Unis.

Fiscalité : identique à celles des grandes valeurs françaises.

FONDS OBLIGATAIRES EUROPE

Performances 2024 : +7,73% sur le segment «investment grade» [1] et +10,48 % sur le high yield [2]

Risque : de faible à élevé

Durée : de 2 à 7 ans

La BCE a remonté ses taux directeurs pour mettre à bas l'inflation. Maintenant qu'elle y est parvenue (la cible des 2% d'inflation est atteinte en France et en Europe), elle fait le mouvement inverse et baisse ses taux. Cela impacte directement les placements monétaires, dont la performance chute d'autant, mais aussi, dans une moindre mesure, les placements obligataires. Après les sommets historiques atteints lors du pic des taux directeurs de la BCE, l'an dernier, les rendements obligataires ont donc entamé depuis septembre leur décrue, qui devrait se prolonger jusqu'à l'été 2025. Un nouveau cycle pas si défavorable que cela pour les obligations.



CORUM BUTLER

OLIVIER DE PARCEVAUX

Spécialiste obligataire chez Corum Butler

“Nous privilégions aujourd'hui les fonds obligataires traditionnels à gestion active pour créer de la valeur”

«Malgré des coupons plus faibles, le contexte reste favorable. Et si jamais les taux baissent encore, les prix des obligations devraient automatiquement se renchérir», explique Geoffroy Lenoir, codirecteur des gestions OPC chez Ofi Invest Asset Management. Les obligations ont en effet deux moteurs de performances : le premier et le plus important, c'est le coupon et donc le taux de rendement récurrent affiché à l'achat, qui reste de très bon niveau ; le second, c'est le prix de l'obligation, qui s'apprécie en période de baisse des taux (une obligation mieux rémunérée a plus de valeur qu'une obligation qui l'est moins quand les taux baissent).

Les rendements moyens des obligations émises par les entreprises les plus sûres et bien notées (entre AAA et BBB–) par les agences de notation – dites «investment grade» ou «IG» – sont passés de 4,5% en moyenne l'année dernière à des niveaux actuellement compris entre 3,2 et 3,3%. Ces performances restent pertinentes dans l'optique d'une gestion visant un faible niveau de risque, comme alternative aux fonds en euros de l'assurance vie, par exemple. En effet, le taux de défaillance, c'est-à-dire le risque de non-remboursement des obligations par les entreprises émettrices, n'est que de 0,35% par an en Europe sur le segment IG actuellement. De quoi rassurer les profils d'investisseurs les plus prudents. «Par rapport à une inflation de 2% en Europe, l'investment grade conserve un rendement réel positif de 1%, avec peu de risques, abonde le directeur de la gestion obligataire chez Mandarine Gestion, Philippe Tranchet. En outre, si leur rendement va continuer à suivre la baisse des taux d'intérêt dans les prochains mois, leur prix – et donc la valeur de leur capital – augmentera en contrepartie.»

Sur le segment le plus risqué, mais aussi le plus rémunérateur de l'univers obligataire, le haut rendement ou high yield (entreprises emprunteuses notées de BB+ à C), les performances devraient rester très solides en 2025. De plus de 8% en 2024, elles devraient passer à une fourchette comprise entre 5 et 7% cette année. «Malgré leur fléchissement par rapport à l'année dernière, ces niveaux restent attractifs, d'autant qu'il n'y a toujours pas d'accident de non-remboursement sur le segment high yield, assure Christopher Dembik, conseiller en stratégie d'investissement chez Pictet AM. Nous privilégions les entreprises les mieux notées de l'univers high yield, celles qui se rapprochent le plus de l'investment grade en termes de risque.»

Avec un taux de défaillance – c'est-à-dire de défaut de remboursement – de 2,5% en Europe en contrepartie de rendements supérieurs à 5%, le high yield conserve un couple rendement-risque très intéressant comparé aux actions, en particulier.

Fiscalité : les coupons et les plus-values d'obligations sont imposables au prélèvement forfaitaire unique de 30% (12,8% + 17,2% de prélèvements sociaux), depuis 2018. Mais l'épargnant peut opter pour l'imposition au barème de l'impôt sur le revenu (IR).

(1) Indice Quantalys Obligations Euro Investment Grade au 14.11.2024. (2) Indice Quantalys Obligations Euro Haut Rendement au 14.11.2024.

FONDS OBLIGATAIRES DATÉS

Performances 2024 : +6,92% pour le Quantalys Obligations à échéance en euros au 14.11.2024

Risque : de faible à élevé

Durée : environ 5 ans

Simples et accessibles, les fonds datés – ou à échéance – ont tiré leur épingle du jeu au

POUR RÉMUNÉRER AU MIEUX VOS LIQUIDITÉS, RENDEZ-VOUS SUR

Capital.fr

Pour abaisser vos frais de Bourse, passez par notre comparateur de commissions de courtage, adapté à votre profil d'investisseur. Et retrouvez «Momentum», notre newsletter quotidienne d'analyse technique et financière.

LES 6 MEILLEURS FONDS OBLIGATAIRES SUR 3 ANS

Nom du fonds (Société de gestion, code Isin)	Notation	Frais de gestion courants	Perf. sur 1 an [1]	Perf. sur 3 ans [1]	Perf. sur 5 ans [1]	Commentaire
Fonds obligations d'entreprises high yield euro						
Moyenne de la catégorie Quantalys			**+10,48%**	**+4,77%**	**+10,14%**	
Butler European High Yield EUR Retail (Corum Butler AM, IE00BMCT1P08)	**5 étoiles**	**+1,70%**	**+11,63%**	**+11,93%**	**+22,65%**	Le fonds est géré par les équipes de Butler au sein de Corum, la division dédiée à la gestion obligataire à haut rendement qui présente un excellent track record (bilan des performances) depuis 10 ans. Le fonds de 200 millions d'euros est en gestion flexible.
Lazard Euro Short Duration High Yield SRI RC EUR (Lazard Frères Gestion, FR0013506987)	**5 étoiles**	**+0,79%**	**+8,67%**	**+10,78%**	**–**	Le fonds Lazard présente un profil défensif avec une sensibilité faible aux taux et une volatilité moins élevée que sa catégorie. Le fonds de 260 millions d'euros est labellisé investissement socialement responsable (ISR).
UBS Euro High Yield EUR P-acc (UBS, LU0086177085)	**5 étoiles**	**+1,32%**	**+12,80%**	**+10,22%**	**+16,92%**	Le fonds géré de manière active par UBS est un des blockbusters de la catégorie avec plus de 2 milliards d'euros d'encours. Il s'agit d'un fonds plus agressif que la moyenne avec une volatilité de 5,5%.
Fonds obligations d'entreprises investment grade euro						
Moyenne de la catégorie Quantalys			**+7,73%**	**–2,89%**	**–1,21%**	
Auris Investment Grade N (Auris Gestion, LU2309369861)	**5 étoiles**	**+1,03%**	**+8,65%**	**+8,99%**	**–**	Ce petit fonds (50 millions d'euros) est géré par une maison de gestion indépendante spécialiste du crédit corporate sur l'Europe. Il est principalement exposé à la France et à l'Allemagne, mais il n'hésite pas à se diversifier sur la Scandinavie ou l'Europe du Sud.
Schroder Euro Corporate Bond A Cap (Schroder, LU0607220562)	**5 étoiles**	**+1,07%**	**+9,87%**	**+8,88%**	**+12,62%**	Ce fonds pèse 13 milliards d'euros et est investi sur près de 700 émetteurs. Il a un profil plus agressif que la moyenne et donc plus performant en phase de hausse du marché. Il est très exposé en ce moment aux valeurs industrielles (47%).
ABN Amro Euro Corp Bond DH A (ABN Amro IS, LU1253565755)	**5 étoiles**	**+0,88%**	**+7,80%**	**+8,69%**	**+10,26%**	Il s'agit d'un fonds de mandat, c'est-à-dire confié par ABN Amro à plusieurs gestionnaires externes sélectionnés. Le fonds est très exposé actuellement au secteur bancaire (42%).

(1) Performances nettes des frais de gestion et arrêtées au 14.11.2024. *Source : Quantalys.*

cours de la récente phase de taux élevés en permettant à leurs souscripteurs de «bloquer» des rendements préétablis de 7 à 8% sur des horizons de placement de cinq ans, en général.

En conservant les obligations jusqu'à leur échéance, sans les revendre, ces fonds assurent aux épargnants, au moment de leur souscription, un rendement fixe sur une certaine durée, déterminé à l'avance. Une visibilité particulièrement intéressante en cas de baisse future des taux directeurs. Mais, alors que la courbe des taux d'intérêt a entamé sa décrue depuis le mois de septembre, est-il déjà trop tard pour se positionner sur ces fonds plébiscités par les épargnants ? «La fenêtre nous semble dépassée, nous avons clôturé le nôtre au mois d'avril, explique le spécialiste obligataire chez Corum Butler, Olivier de Parcevaux. Nous privilégions aujourd'hui plutôt les fonds obligataires traditionnels à gestion active pour créer de la valeur.»

Pourtant, malgré un recul de leurs rendements, passés de 7,5% à 5,5% fin 2024, en moyenne, les fonds à échéance conservent des niveaux de rendement très positifs au regard d'autres classes d'actifs obligataires. «C'est encore le moment de verrouiller un certain niveau de rendement, via les fonds à échéance, dans une optique de long terme», soutient de son côté Zakaria Darouich, Head of Fixed Income Solutions (responsable des solutions d'investissement taux/crédit) chez CPR Asset Management. «Les fonds datés restent à privilégier dans les mois qui viennent», ajoute Raphaël Thuin, chez Tikehau Capital. Avec des performances encore supérieures à 5%, ils constituent une alternative particulièrement pertinente pour des investisseurs en quête de visibilité sur leurs rendements ou contraints par un horizon de placement défini.

Fiscalité : identique à celles des fonds obligataires.

Baptiste Blandet (partie actions) et Pierre Havez (partie obligations)

Produits spéculatifs

Le **bitcoin** et l'**or** font la course en tête

L'un existe depuis la nuit des temps, l'autre a tout juste 15 ans, mais l'or et le bitcoin partagent un point commun : ils ont inscrit de nouveaux records historiques ces derniers mois. Il faut désormais débourser près de 80 000 euros pour s'offrir un lingot d'or, contre 60 000 euros en décembre 2023. Quant au bitcoin, il frôle les 100 000 dollars, en hausse de 123% depuis le 1er janvier. «Son hégémonie s'est renforcée puisqu'il représente à lui seul 60% du marché des cryptomonnaies, contre 35 à 40% ces dernières années», relève Manuel Valente, directeur scientifique de Coinhouse. Les investisseurs prêts à sortir des sentiers battus pour une petite partie de leur patrimoine peuvent continuer à miser sur l'or et les cryptoactifs en 2025.

PIÈCES ET LINGOTS D'OR

Performance 2024 : +26% pour l'once d'or, en dollars

Risque : de moyen à élevé

Durée de détention : de quelques semaines à plusieurs années

En hausse de 25% depuis le 1er janvier à 2 600 dollars, l'once d'or a battu des records historiques tout au long de l'année écoulée grâce à une forte demande d'or physique au niveau mondial. Les Banques centrales émergentes, notamment la Chine, la Russie et l'Inde, ont en effet poursuivi leurs achats d'or pour désensibiliser leurs réserves au dollar américain. «Ce mouvement de "dédollarisation" devrait se poursuivre en 2025. De plus, l'or va continuer à jouer son rôle de valeur refuge face aux risques géopolitiques», indique Anthony Busco, expert métaux précieux chez AuCoffre.com.



Par ailleurs, la baisse des taux directeurs américains, engagée depuis quelques mois, constitue généralement un facteur de soutien des cours. Jusqu'où pourrait s'envoler le métal jaune ? «Nous sommes dans une zone inconnue puisque les cours n'ont jamais été aussi élevés. Le niveau de 3 000 dollars l'once semble cependant atteignable d'ici quelques mois», ajoute Anthony Busco.

Fiscalité de l'or physique : en l'absence de facture d'achat, une taxe globale de 11,5% s'applique sur le montant de l'or vendu. Si le prix d'achat peut être prouvé, il est possible d'opter pour une imposition de la plus-value au taux de 19% auxquels s'ajoutent 17,2% de prélèvements sociaux. Un abattement pour durée de détention s'applique alors, de 5% par an à partir de la troisième année.

CRYPTOMONNAIES

Performance 2024 du bitcoin : +123% en dollars

Perte potentielle : 100%

Durée de détention : de quelques heures à quelques mois

En hausse de 123% depuis le début de l'année 2024, le bitcoin a récemment profité de l'élection de Donald Trump à la tête des Etats-Unis pour voler de record en record. D'un point de vue plus fondamental, la star des cryptomonnaies a gagné ses lettres de noblesse début 2024, grâce à l'autorisation par les autorités américaines des fonds indiciels cotés (ETF) indexés sur le bitcoin. «Ces produits qui sont gérés par des acteurs de la finance traditionnelle comme BlackRock ou Fidelity achètent massivement des bitcoins, ce qui le crédibilise», précise Manuel Valente, qui reste confiant pour les prochains mois, dans un contexte de baisse des taux directeurs américains. «Les fonds de pension commencent à mettre du bitcoin en portefeuille. Cela contribuera au soutien des cours dans la durée car le potentiel d'investissement est colossal», assure-t-il. D'autres cryptos ont aussi leur place dans un portefeuille diversifié d'après l'expert (lire le tableau page 34). Mais il faut être très sélectif car certaines cryptos reposent… sur du vent. Certains «meme coins», dont l'origine est humoristique, se hissent parmi les 10 premières capitalisations du marché. «Les performances atteignent parfois plus de 1 000% en quelques mois avant que le cours ne tombe à près de zéro, parce que la mode est passée», précise Manuel Valente. A fuir. «Mieux vaut se concentrer sur les cryptos apportant une vraie innovation technologique», conseille-t-il.

Produits affichant pour 2025 un potentiel de gain… ... en hausse ... stable ... en baisse

2025

LA BOURSE GEO

DU JEUNE REPORTER



Bourse de 5 000€

Partez sur le terrain et réalisez votre reportage avec les équipes GEO

GEO s'engage

pour accompagner les jeunes talents, âgés de 18 à 30ans, du journalisme et du photojournalisme de terrain.

RETROUVEZ TOUTES LES INFORMATIONS
& ENVOYEZ VOTRE CANDIDATURE **ICI**

ou sur **https://www.geo.fr/page/bourse-geo**

Jusqu'au 17 janvier 2025

Fiscalité : aucune si les échanges se font entre cryptomonnaies. Lorsqu'une crypto est revendue contre des euros, la plus-value supporte les prélèvements sociaux de 17,2% ainsi que l'impôt sur le revenu au taux de 12,8% pour les particuliers réalisant des opérations à titre occasionnel.

PRODUITS DE BOURSE À EFFET DE LEVIER

Gain : lié à l'effet de levier utilisé (de 2 à 40 fois la mise)

Perte potentielle : 100%

Durée de détention : de quelques jours à quelques semaines

Amplifier les variations des cours : c'est la mission des produits de Bourse à effet de levier. Ces certificats, turbos et warrants sont conçus pour démultiplier la performance à la hausse ou à la baisse d'une action, d'un indice, d'une matière première ou de métaux précieux. L'effet de levier peut aller jusqu'à 15 sur les certificats. Un certificat Leverage 10 sur l'indice CAC 40 gagnera 10% si l'indice phare de la Bourse de Paris gagne 1% dans la séance. Et il perdra 10% si l'indice recule de 1%. Il existe aussi des certificats Short dont le cours s'envole lorsque l'indice baisse, toujours avec un effet de levier. Ces produits sont à manier avec précaution, en limitant son investissement sur quelques heures ou quelques jours, en particulier lorsque le levier est élevé. Attention, les produits de Bourse ne sont pas éligibles au plan d'épargne en actions (PEA), il faut les loger sur un compte-titres. Certains courtiers proposent des offres sans frais de transaction sur ces produits, généralement émis par Société générale, BNP Paribas et Citi.

Fiscalité : les gains sont soumis aux 17,2% de prélèvements sociaux et à l'impôt sur le revenu (IR) via un acompte au taux de 12,8%. Sur option globale, ils peuvent être assujettis à l'IR.

DEVISES

Gain : lié à l'effet de levier utilisé (jusqu'à 30 fois la mise)

Perte potentielle : 100%

Durée de détention : de quelques heures à quelques jours

Le cours des devises dépend de nombreux paramètres : niveau des taux d'intérêt, inflation, facteurs géopolitiques… En 2024, l'euro/dollar a évolué entre 1,06 et 1,12, pour terminer l'année à près de 1,06, en baisse de 3,66%. Les particuliers souhaitant miser sur la hausse ou la baisse du dollar, de la livre sterling ou du yen peuvent cependant amplifier l'évolution des cours via des produits de Bourse, en particulier les turbos, qu'ils peuvent acheter chez n'importe quel courtier. Méfiance cependant pour les plateformes spécialisées dans la vente de devises, car les arnaques sont légion. L'Autorité des marchés financiers publie une liste noire des sites non autorisés à proposer leurs services.

Fiscalité : identique à celle des produits de Bourse.



COINHOUSE

MANUEL VALENTE

Directeur scientifique de Coinhouse

“Mieux vaut se concentrer sur les cryptos apportant une vraie innovation technologique”

Aline Legrand

5 CRYPTOMONNAIES POUR 2025

Cryptomonnaie (Date d'apparition)	Ticker code	Cours au 20.11.2024 (Capitalisation totale)	Evolution depuis le 1.01.2024	Notre avis
Bitcoin (2009)	**BTC**	**94 300 dollars** (1 860 milliards de dollars)	**+ 123%**	Le bitcoin reste le cryptoactif leader du marché, avec 60% de la capitalisation. L'arrivée des ETF (fonds indiciels cotés) sur Bitcoin à la Bourse américaine en 2024 a fortement renforcé sa crédibilité et préparé un marché haussier.
Ethereum (2015)	**ETH**	**3 315 dollars** (375 milliards de dollars)	**+ 36%**	Ethereum est le réseau de référence pour la mise en place de services sur la blockchain et la finance décentralisée, qui représente un fort potentiel de développement. C'est le principal challenger de Bitcoin.
Solana (2020)	**SOL**	**237 dollars** (112 milliards de dollars)	**+ 133%**	Solana apparaît comme le principal concurrent d'Ethereum : la blockchain de Solana propose les mêmes fonctionnalités mais avec de meilleures performances.
Artificial Superintelligence Alliance (2019)	**FET**	**1,30 dollar** (3,2 milliards de dollars)	**+ 92%**	ASA est un réseau qui permet la construction d'agents d'intelligence artificielle fonctionnant directement sur une blockchain. Le projet a bénéficié d'une fusion avec deux autres projets IA/blockchain en 2024.
Ondo Finance (2024)	**ONDO**	**0,99 dollar** (1,4 milliard de dollars)	**+ 515%**	Ondo Finance est une plateforme d'investissement destinée aux institutionnels proposant des produits appelés Real World Assets (RWA), des placements basés sur des bons du Trésor américain. Un nouveau marché à fort potentiel.

Source : Coinhouse, au 20.11.2024.

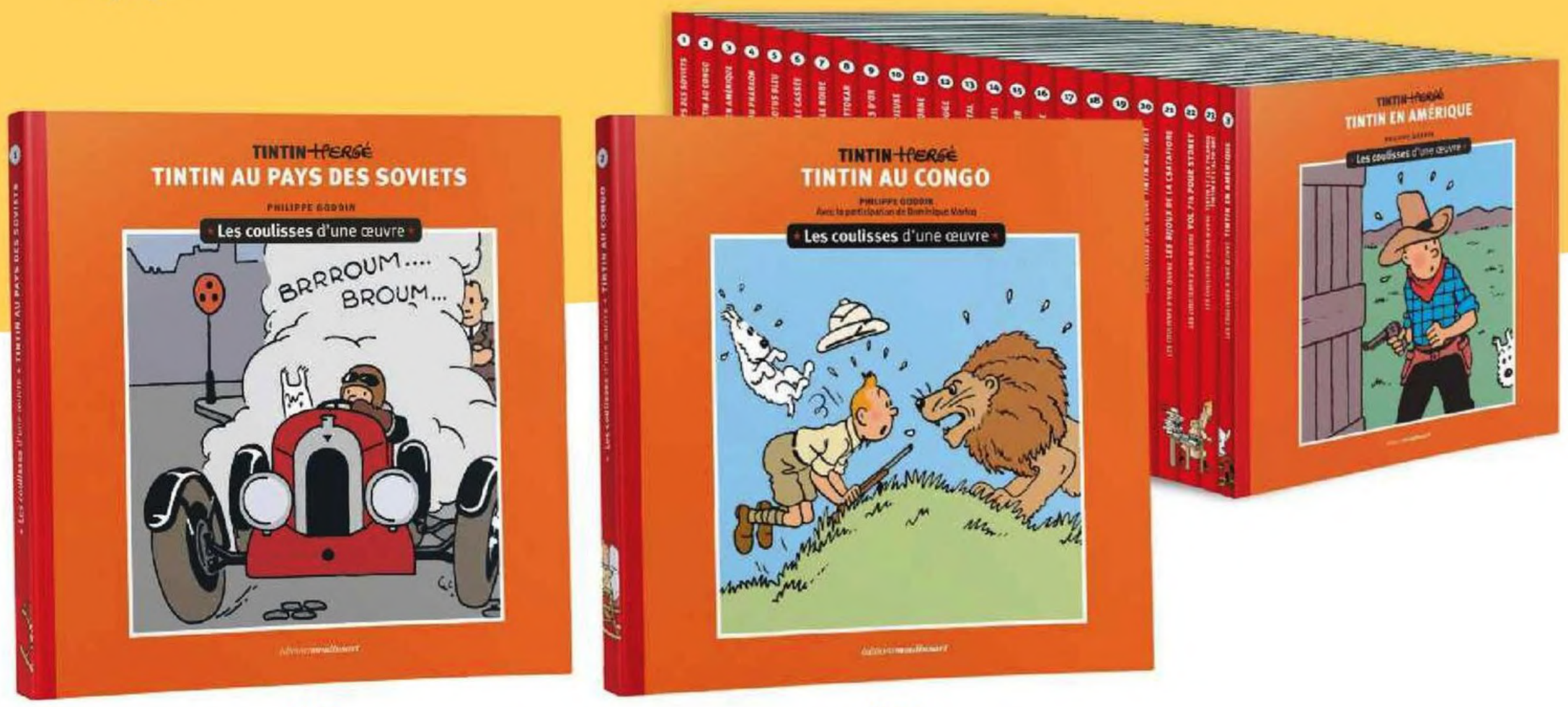
Produits affichant pour 2025 un potentiel de gain… ... en hausse ... stable ... en baisse

TOUT SAVOIR SUR LA CRÉATION DES *AVENTURES DE TINTIN*

ET SUR L'UNIVERS D'HERGÉ

UNE COLLECTION INÉDITE !

★ **Les coulisses** d'une œuvre ★



N°1 N°2

À chaque album, UN NUMÉRO COLLECTOR qui révèle les SECRETS DE SA CRÉATION !

★ Des reproductions de **CROQUIS ORIGINAUX** et des **PLANCHES COMMENTÉES** révélant des **ANECDOTES MÉCONNUES**

★ Des **ANALYSES DÉTAILLÉES** des thèmes, des personnages et des **CONTEXTES HISTORIQUES** qui ont façonné l'œuvre d'Hergé

★ Philippe Goddin, **AUTEUR EXPERT** de la vie du célèbre dessinateur belge, qu'il a lui même connu

★ Une frise à compléter avec les **23 VOLUMES** de la collection





© Hergé - Tintinimaginatio-2024

L'éditeur se réserve le droit de modifier la périodicité

Un nouveau numéro tous les 2 mois en librairie et chez votre marchand de presse

Les 2 premiers numéros déjà disponibles !

Ça vaut le coup d'avoir un contrat sur la tête.

Chez BoursoBank, le rendement 2023 du Fonds Euro Exclusif en assurance vie est de +3,1 % nets[1], sans frais d'entrée[2] ni de conditions de parts en unités de compte et à partir de 300 € seulement.

CE CONTRAT PRÉSENTE UN RISQUE DE PERTE EN CAPITAL. LES PERFORMANCES PASSÉES NE PRÉJUGENT PAS DES PERFORMANCES FUTURES ET NE SONT PAS CONSTANTES DANS LE TEMPS.

BoursoBank

La banque qu'on a envie de recommander.

Télécharger l'application :

(1) Taux de participation aux bénéfices attribués par l'assureur Generali Vie au titre de **l'année 2023** sur le fonds en Euro Exclusif, nets de frais de gestion, hors prélèvements sociaux et fiscaux, selon les modalités précisées dans les notes d'information valant conditions générales des contrats concernés. (2) Le contrat comporte des frais annuels de gestion précisés dans la Notice d'Information valant Conditions Générales du contrat BoursoVie. Le contrat d'assurance vie BoursoVie 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 Générations Croiss@nce Durable), 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. 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 53 576 889,20 € – RCS Nanterre 351 058 151 – TVA 69 351 058 151 – 44, rue Traversière 92100 Boulogne-Billancourt.

CORUM
L'ÉPARGNE

Ne faites plus de compromis pour votre épargne.

Découvrez l'assurance vie
CORUM Life.

PERFORMANTE

Des résultats dans la durée.
Vous apprécierez.

TRANSPARENTE

Plus besoin d'être un expert
pour suivre votre épargne.

FLEXIBLE

Tout le savoir-faire du groupe
CORUM à partir de 50 €.

Contactez un conseiller
dédié au **01 70 83 55 77**
retrouvez-nous sur **corum.fr**

Contrat d'assurance vie en unités de compte et en fonds euro. Risque de perte en capital. Performances et revenus non garantis. Les performances passées ne présagent pas des performances futures.

CORUM Life est un contrat d'assurance vie en fonds euro et en unités de compte géré par la compagnie d'assurance CORUM Life, société au capital social de 20 000 000 €, régie par le Code des assurances et agréée auprès de l'ACPR. Il est distribué par CORUM L'Épargne, 1 rue Euler 75008 Paris, agissant en qualité d'agent général d'assurance inscrit à l'ORIAS sous le n° 20002932.