



# Capital

Avril 2025 / 5,50 euros  
Numéro 403

+ RISQUES  
NATURELS  
LES VILLES  
LES PLUS  
SÛRES



## IMMOBILIER

PRIX EN BAISSE • CRÉDITS MOINS CHERS • PRÊT À TAUX ZÉRO ÉLARGI

### C'EST LE MOMENT D'ACHETER !

#### Révélations

SYDNEY OHANA, LES ZONES D'OMBRE  
DU CHIRURGIEN DES STARS

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: 6500 XAF — ZONE CFP Bateau: 800 XPF — ZONE CFP Avion: 1800 XPF

ISSN : 1162-6704

PM PRISMA MEDIA

CPPAP

L 12328 - 403 - F: 5,50 € - RD





## RENAULT AUSTRAL FULL HYBRID E-TECH SANS RECHARGE

jusqu'à 80% de conduite électrique en ville<sup>(2)</sup>  
jusqu'à 1100 km d'autonomie<sup>(3)</sup>  
conduite électrique jusqu'à 130 km/h<sup>(4)</sup>  
écran openR de 774 cm<sup>2</sup> avec Google intégré<sup>(5)</sup>  
volume de coffre jusqu'à 673 L<sup>(6)</sup>

**370€** à partir de  
/mois<sup>(7)</sup>

**2 mois de loyer offerts**<sup>(8)</sup>

LLD sur 37 mois. 1<sup>er</sup> loyer de 4 500€  
3 ans de garantie, assistance 24/24  
et entretien inclus pour 1€/mois<sup>(9)</sup>

profiter  
de l'offre



prêt  
à  
partir<sup>(1)</sup>



### existe aussi en motorisation mild hybrid advanced

modèle présenté : Renault austral technologie esprit alpine full hybrid e-tech 200 avec options peinture métallisée et hayon motorisé **479€/mois.<sup>(10)</sup>** 1<sup>er</sup> loyer 4500€. contrat sérénité Renault inclus pour 1€/mois.<sup>(9)</sup> (1) marque déposée. dans la limite des stocks disponibles. (2) en cycle urbain.<sup>(3)</sup> (3) avec un plein d'essence.<sup>(4)</sup> suivant état de charge batterie et style de conduite. (5) selon version. Google, Google Play, Android Auto et Google Maps sont des marques déposées de Google Inc. (6) selon version. mesure en litres liquides : 575 dm<sup>3</sup> en norme VDA. (7) Austral evolution full hybrid e-tech 200, hors options. (7)(10) locations longue durée, hors assurances facultatives, 37 mois/30 000 km max. sous réserve étude et acceptation diac, agissant sous marque commerciale Mobilize financial services, capital de 415100500€ - siège social : 14 av. du pavé neuf 93168 noisy-le-grand cedex - 702 002 221 rcs bobigny. restitution véhicule chez concessionnaire en fin contrat + paiement frais de remise en état standard et km sup. (8) offre valable du 1<sup>er</sup> au 31/03/25. 3<sup>er</sup> et 4<sup>er</sup> loyers offerts si lld. (9) contrat sérénité Renault selon conditions contractuelles, 37 mois/30 000 km (au 1<sup>er</sup> des 2 termes atteint) inclus dans loyer pour 1€/mois. contrat lld peut être souscrit sans ce contrat. détail points de vente et renault.fr. offres à particuliers non cumulables, valables dans réseau Renault participant pour toute commande Renault austral e-tech neuf du 1<sup>er</sup> au 31/03/25. consommations mixtes min/max (l/100 km)\*: 4,5/5,7. émissions co<sub>2</sub> (g/km)\*: 102/128. \*selon norme wltp.

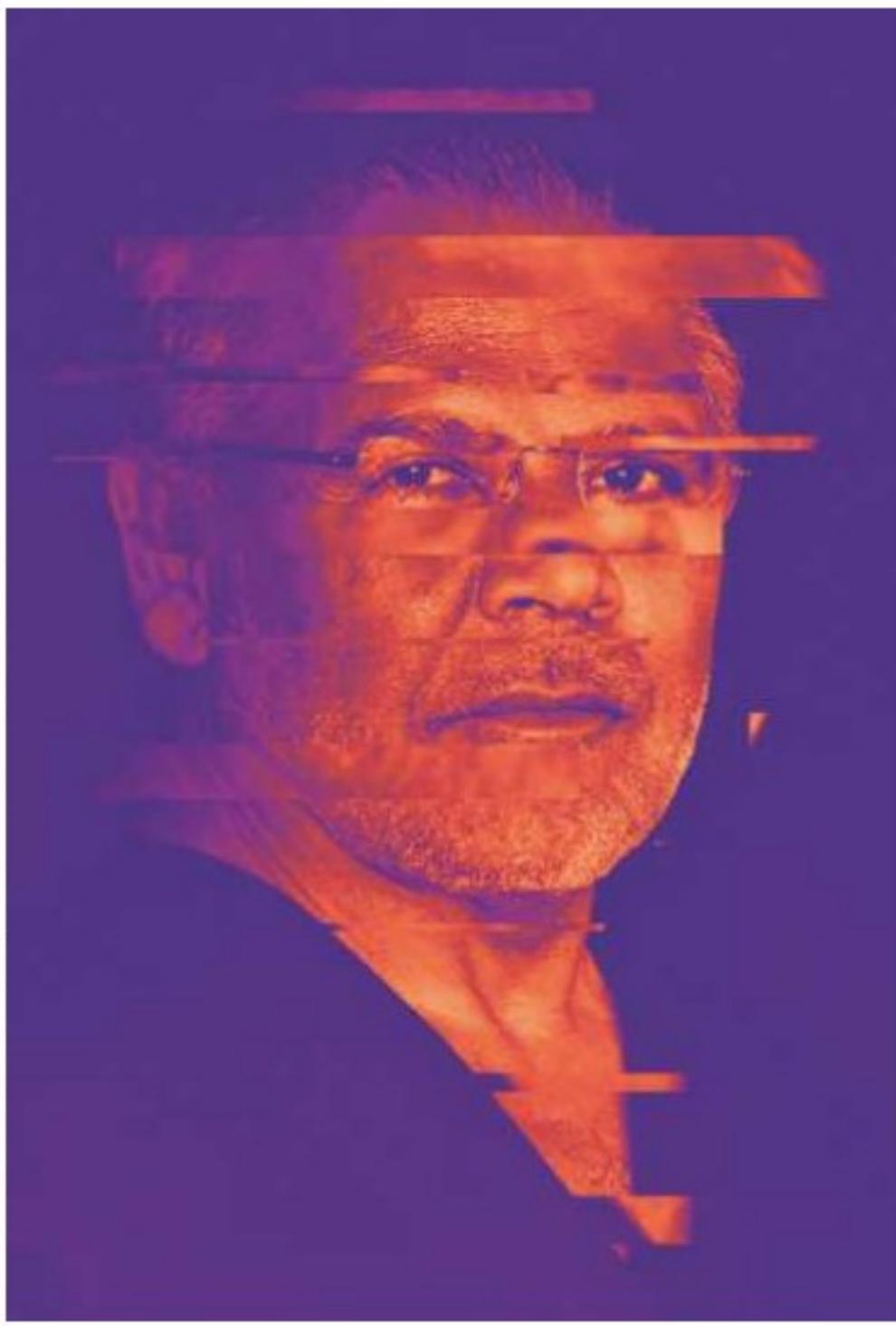
Renault recommande Castrol

renault.fr

pensez à covoiturer #SeDéplacerMoinsPolluer

# Sommaire

PHOTOS : DR, OVH, ILLUSTRATION GÉNÉRÉE PAR L'IA, ED ALCOCK / MYOP  
POUR CAPITAL, AUDI AG, ALESSANDRO GANDOLFI



## 10 stratégies

**P. 10**

**Le match** Kering vs L'Oréal : à chacun sa version d'Yves Saint Laurent

**P. 14**

**Investigation** Sydney Ohana : les petits secrets du chirurgien des stars

**P. 20**

**Le succès** Duolingo, l'appli qui est sur toutes les langues

**P. 22**

**Le dérapage** Turbulences chez Météo-France

**P. 26**

**Côté sport** Ducati : le champion des circuits met la gomme sur le business



## 28 perspectives

**P. 28**

**La grande enquête** Data centers : faut-il en avoir peur ?

**P. 36**

**L'œil sur le futur** Windcatcher, l'attrapeur de vent

**P. 38**

**L'initiative locale** A Saint-Brieuc, s'attaquer aux friches pour faire revivre la ville



## 40 dossier

**Pages 40 à 68**

**Immobilier** C'est le moment d'acheter !



**P. 70**

**L'économie en images**  
**Marbre de Carrare** : depuis ces carrières, l'Italie exporte sa pierre de luxe

Au sein du magazine figurent, sur une sélection d'abonnés, 6 encarts Mediaside 8 ou 16 pages brochés p. 102.

**Photos couverture** : Matthias Kulka / The Image Bank / Getty Images ; SP



# 76 éclairages

P. 76

**La rencontre** Amir Reza-Tofighi, président de la CPME

P. 80

**Dataviz** Le bordeaux, un vignoble en pleine restructuration

P. 81

**Polémik** Faut-il reporter l'interdiction des moteurs thermiques?

P. 82

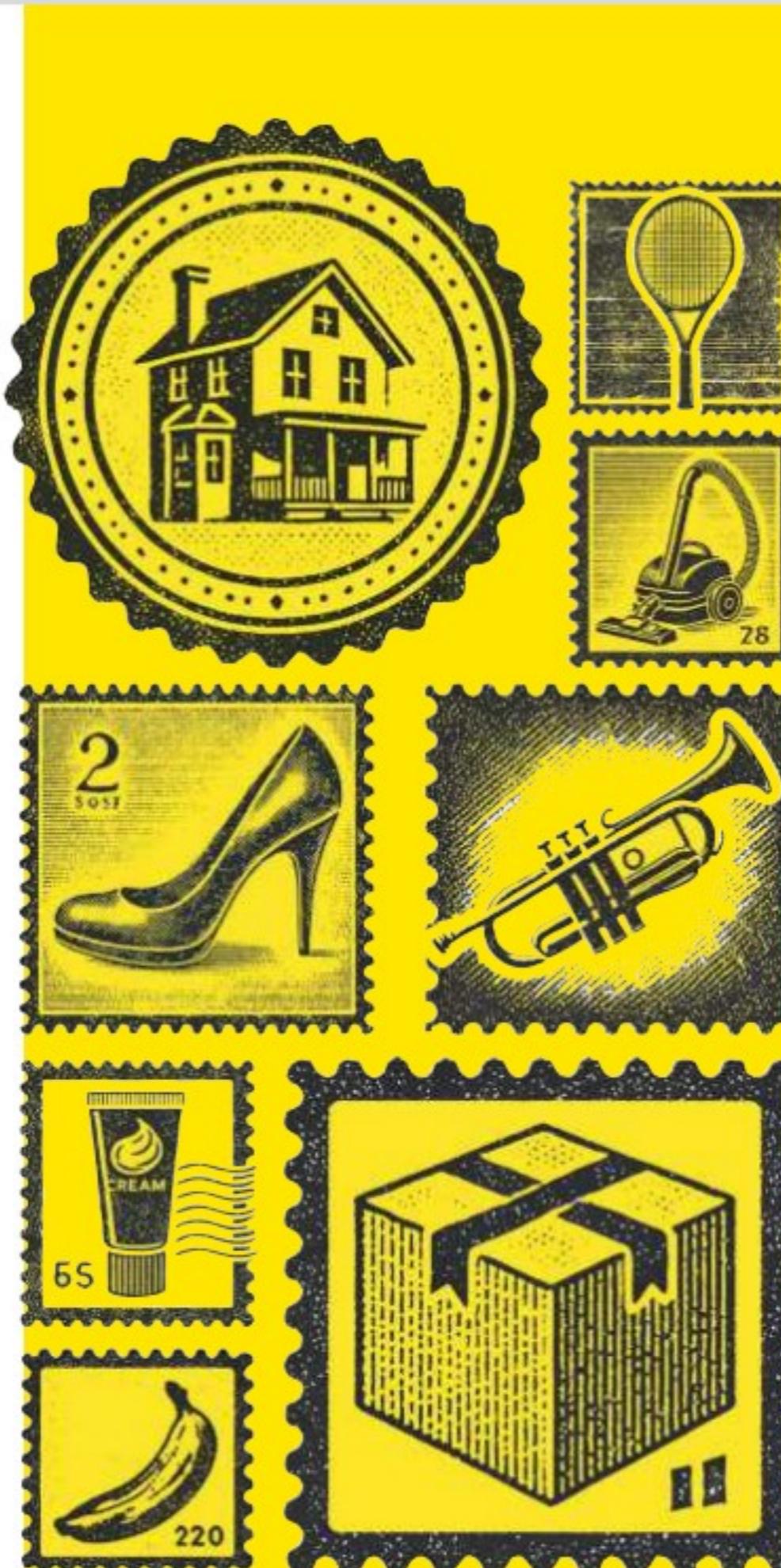
**Elles/ils font bouger l'éco**

P. 84 **Un œil sur le monde**

Osaka : l'exposition universelle dont la France n'a pas voulu

P. 86

**Matière à réflexion** Hubert Védrine, ancien ministre des Affaires étrangères



# 89 le guide

P. 90

**L'enquête conso**

Alimentation : à la pêche aux vrais bons poissons

P. 92

**Le labo Capital** Cafetières filtre : pour allier tradition et modernité

P. 94

**Palmarès** Les meilleurs sites d'e-commerce 2025

P. 103

**Carrière** Manager comme... Morgane Alvaro dans «HPI»



# 104 plaisirs

P. 104

**Grand angle**

De son et d'or

P. 109

**6 choses à savoir sur... le break**

P. 110

**Découverte** Shopping royal au cœur de Paris

P. 113

**A lire, à déguster**

P. 114

**Bonne cave** Prime aux vins en primeurs !

P. 130

**Et si...** Justine Hutteau

# Votre playlist a intérêt à être longue.

126 km d'autonomie 100% électrique  
et jusqu'à 930 km d'autonomie cumulée.\*



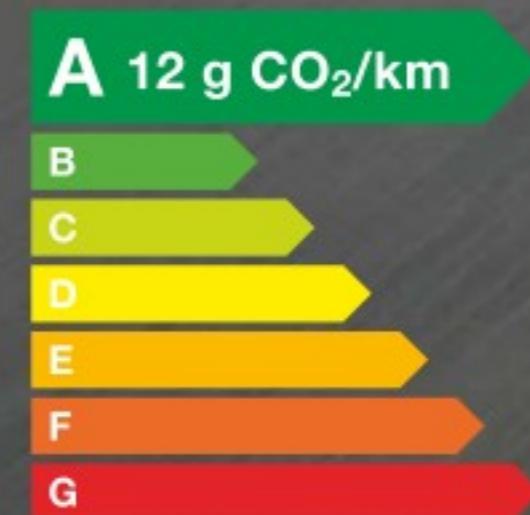
## Nouveau Tayron eHybrid. Chacun y trouve sa place.

\* Distance totale maximum en combinaison essence/électrique pour un Nouveau Tayron 1.5 eHybrid dont 126 km en 100% électrique, données WLTP. L'autonomie réelle en mode tout électrique dépend de nombreux paramètres dont l'équipement, le style de conduite et la vitesse. Plus d'informations sur [volkswagen.fr](http://volkswagen.fr)

**Modèle présenté :** Nouveau Tayron R-Line Edition 1.5 eHybrid 204ch. Certains équipements sont en option.

Cycles mixtes de la gamme Nouveau Tayron 1.5 eHybrid (l/100 km) WLTP : 0,4-0,6. Rejets de CO<sub>2</sub> (g/km) WLTP : 9-12. Valeurs au 15/02/2024, susceptibles d'évolution. Plus d'informations auprès de votre Partenaire.

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



Au quotidien, prenez les transports en commun #SeDéplacerMoinsPolluer



# Edito

## MAUVAIS ESPRIT

**T**

L'histoire ne se répète pas, elle bégaye. Le spectre de la guerre, que l'on croyait relégué aux manuels d'histoire, refait surface en Europe. Même les cassandres les plus pessimistes n'auraient osé parier sur un tel retour du fracas des armes, quatre-vingts ans après la fin de la Seconde Guerre mondiale. Et pourtant. La Russie, galvanisée par ses succès militaires en Ukraine et confortée par une Amérique prête, par opportunisme, aux pires concessions, est aujourd'hui en position de force. Même en cas d'accord de paix, rien ne garantit que Vladimir Poutine ne poussera pas plus loin son avantage, tentant d'arracher une nouvelle pièce au puzzle de l'ancienne URSS, qu'il rêve de reconstituer. «Les dictateurs avancent, ils doivent toujours avancer, rappelait Winston Churchill, comme des patineurs sur la glace, sous peine de tomber.»

Bien sûr, les extrêmes et leurs affidés nous assurent qu'il n'en est rien. Qu'il est temps d'apaiser le courroux du maître du Kremlin pour préserver la paix. L'esprit de Munich n'a pas pris une ride et avec lui cette vieille tentation de croire que l'on peut s'accommoder de la tyrannie pour éviter le pire. «Vous aviez le choix entre la guerre et le déshonneur. Vous avez choisi le déshonneur et vous aurez la guerre», lançait encore Churchill

en 1938 à ceux qui pensaient qu'un accord avec Hitler suffirait à calmer sa folie expansionniste.

Heureusement, le pire n'est jamais certain. L'Amérique, espérons-le, finira tôt ou tard par retrouver ses esprits, l'Europe par se doter d'une armée capable de garantir la paix sur ses frontières, et l'esprit de Munich par retourner dans un passé qu'il n'aurait jamais dû quitter. Dans ces temps incertains, Capital vous donne toutes les clés pour tirer parti d'un marché immobilier en pleine mutation. Entre recul des taux d'intérêt et ajustement des prix, de belles opportunités s'offrent à ceux qui sauront les saisir.

Pour ma part, après deux riches années à la tête de votre magazine, je signe ici mon dernier éditorial. Je vous laisse entre de bonnes mains, celles d'une équipe de 40 journalistes de talent, cœur battant de Capital, en ligne, sur papier et sur les réseaux sociaux.



STÉPHANE GRANGIER POUR CAPITAL

**Emmanuel Botta**

Rédacteur en chef de Capital

# Investissez dans Pierre.

Un conseiller dédié vous accompagne à chaque étape de votre crédit immobilier. Profitez de taux bas et d'une réponse de principe immédiate 100% en ligne.\*



Télécharger  
l'application :



\*Sous réserve d'éligibilité. Obtention d'une proposition de financement de principe immédiate suivie d'une réponse définitive après étude du dossier. Montant minimum pour réaliser un dossier de financement fixé à 100 000 €. L'emprunteur dispose d'un délai de réflexion de 10 jours et la vente est subordonnée à l'obtention du prêt. Si celui-ci n'est pas obtenu, le vendeur remboursera les sommes versées. BoursoBank est une marque de Boursorama, préteur. 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.

### Kering

Marque  
**Saint Laurent**  
Paris

Secteur  
**Mode et**  
**maroquinerie**

Chiffre d'affaires 2024  
**2,9 milliards**  
**d'euros, en baisse**  
**de 9%**



### L'Oréal

Marque  
**Yves Saint Laurent,**  
sous licence

Secteur  
**Parfum, soin,**  
**maquillage**

Chiffre d'affaires 2024  
**2 milliards d'euros,**  
**en forte hausse**  
(estimation Capital)

# Kering L'Oréal

## À CHACUN SA VERSION D'YVES SAINT LAURENT

Les initiales YSL pèsent 5 milliards d'euros de revenus. Mais si le géant de la beauté multiplie les ventes de ses parfums sous licence, le groupe de luxe peine à relancer celles de ses sacs et tailleur.

**b**

raquées sur le Dolby Theatre de Los Angeles, les caméras du monde entier ont immortalisé la scène, le 2 mars dernier, lorsque Yves Saint Laurent a remporté non pas un, mais deux oscars pour le film «Emilia Pérez» réalisé par Jacques Audiard. Certes, il y a là un petit raccourci sémantique, étant acquis que la marque n'a pas officiellement remporté ces statuettes... Mais c'est tout comme, puisqu'elle a cofinancé le film via sa société de production, et que son directeur artistique, Anthony Vaccarello, en a dessiné les costumes. D'ailleurs, c'est dans une

**150**  
millions d'euros

C'est le montant annuel des royalties payées par L'Oréal à Kering pour la licence YSL en beauté, selon nos estimations.

somptueuse robe de la maison parisienne que Zoe Saldaña, sacrée meilleure actrice dans un second rôle, est allée chercher son prix.

Ces trophées viennent s'ajouter aux autres récompenses déjà amassées par le long-métrage, au Festival de Cannes, aux Golden Globes ou aux César, et participent à raviver l'éclat de la marque de Kering. Et, pourquoi pas, à préparer sa remontada, tant attendue. «Ces oscars sont une opportunité pour Kering et peut-être un premier signal positif, à un moment où il n'y a pas beaucoup de bonnes nouvelles concernant le groupe de François-Henri Pinault», admet Eric Briones, spécialiste du luxe et cofondateur de la Paris School of Luxury. Déjà

affaibli par les difficultés de Gucci, son fleuron, le géant doit désormais aussi solidifier les fondations de ses autres maisons, à commencer par Saint Laurent, dont les ventes, après une période de forte hausse, marquent le pas. «Ils ont joué la croissance facile avec des sacs plus petits et des prix plus abordables pour attirer les jeunes, sans investir assez dans les boutiques. Cela a un peu banalisé la marque : à Paris, Yves Saint Laurent est devenue une griffe de second rang», regrette Luca Solca, analyste luxe chez Bernstein. Après un premier repli des ventes de 4% en 2023, la baisse s'est accentuée l'an passé, avec un recul de 9%. Un plongeon qui a ramené le chiffre d'affaires sous la barre symbolique des 3 milliards d'euros.

Rien à voir avec les performances de sa demi-sœur, Yves Saint Laurent Beauté ! Pilotée par les équipes de L'Oréal, la déclinaison parfums et cosmétiques de la griffe de mode fait un carton. En plus des piliers historiques que sont Opium et Paris, ou du mythique stylo anticernes Touche Eclat, la marque a su renouveler ses classiques. L'an dernier, par exemple, Libre s'est hissé à la deuxième place du podium des parfums féminins les plus vendus en Europe, et en sixième position aux Etats-Unis. Bien que L'Oréal ne communique pas ses chiffres par marque, de sérieux indices de succès ont été distillés lors de la présentation de ses résultats annuels, qui ont montré que les fragrances de la division luxe, dont relève Yves Saint Laurent, ont enregistré un bond de 14%. «Les marques de couture contribuent de façon forte à notre leadership dans le parfum et le maquillage», a tenu à préciser Cyril Chapuy, le directeur général de L'Oréal Luxe, excluant de facto Lancôme des bons élèves de l'exercice, avant de saluer la «performance exceptionnelle d'Yves Saint Laurent». Même sans indicateur précis, le succès de la licence, exploitée par L'Oréal depuis 2008, ne fait donc aucun doute. Yves Saint Laurent est un des moteurs de L'Oréal Luxe.

**Revenus colossaux.** Et un moteur qui ne cale pas. Alors que la marque a atteint son premier milliard d'euros de chiffre d'affaires en cosmétiques dès 2016, elle a encore grossi depuis. Il est même probable que le cap du deuxième milliard ait d'ores et déjà été franchi. L'information ne vient pas de L'Oréal, mais de celui qui lui a concédé la licence, et en récolte les royalties : Kering lui-même. «Le groupe a mentionné 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires d'YSL chez L'Oréal, en même temps qu'il se désolait des faibles résultats de la licence Gucci

qu'il a confiée à Coty, et qui réalise moins de 500 millions d'euros», se souvient Luca Solca. Colossal, ce volume de ventes consacre non seulement la licence Yves Saint Laurent comme la première en matière de cosmétiques, loin devant Gucci, Armani ou Montblanc. Mais il la place surtout à quasi-égalité avec son aînée de la branche mode. Si on veut les présenter correctement, et alors que les ventes réalisées par Kering le sont en majorité dans ses propres boutiques, les revenus issus de L'Oréal doivent en effet être gonflés de la marge prise par ses distributeurs, comme Sephora. «En se basant sur un tel calcul, les deux marques doivent être à peu près équivalentes en taille», conclut Luca Solca. «Je me demande si la beauté n'a pas carrément dépassé la mode», ose même Eric Briones. Du jamais-vu !

**Rente solide.** Dans tous les cas, ces résultats mettent L'Oréal dans une position de force inédite pour un licencié. Alors que, dans ce domaine, les contrats sont généralement signés pour dix ou quinze ans, et que Kering vient de créer une division cosmétiques, affichant ainsi sa volonté de reprendre en main les déclinaisons de ses marques, L'Oréal semble à l'abri du danger. Sans jamais dévoiler la durée du deal ni sa date de péremption, Nicolas Hieronimus, son directeur général, apparaît confiant. «On est tranquilles au moins jusqu'à ma mort», nous assurait-il voici quelques mois. Sans compter que le roi des cosmétiques a habitué son partenaire au paiement d'une rente solide. «Kering est très content des royalties sur Saint Laurent», relevait-il avec malice. Touchant a minima de 7 à 8% du chiffre d'affaires réalisé par L'Oréal, le groupe



L'Oréal excelle dans l'art du casting des égéries. La preuve avec Dua Lipa, chanteuse et idole des millennials, choisie pour le parfum Libre.

# L'Oréal s'est habitué à façonner la marque YSL à sa manière

de luxe récupérerait près de 150 millions d'euros par an, presque sans rien faire !

Pour L'Oréal, c'est le prix de la liberté. Alors même que, dans le cadre d'une licence, c'est en général la branche mode qui dicte ses codes aux partenaires, le groupe de beauté façonne en effet la marque à sa manière. «On leur présente nos projets, notre stratégie en bonne intelligence, mais, à la fin, c'est nous qui décidons. Nous sommes maîtres à bord», prône Nicolas Hieronimus. Cette forme d'irrévérence a abouti à un véritable schisme. Si le logo aux initiales enchaînées reste commun aux deux géants, chacun exploite désormais des noms distincts. Lorsque la marque de couture a revu son identité pour devenir Saint Laurent Paris, L'Oréal a choisi de conserver le prénom du créateur, et continué d'inscrire Yves Saint Laurent sur toutes ses gammes. En 2014, cette volonté d'émancipation avait même valu aux deux partenaires une explication en place publique. Visiblement agacé du dispositif de promotion du parfum Black Opium, le sanguin directeur artistique de l'époque, Hedi Slimane, avait publié un communiqué lapidaire sur Twitter. «Aucune intervention créative d'Hedi

Slimane n'a eu lieu s'agissant des lancements et choix d'éléments artistiques sur les gammes de produits ou publicités d'Yves Saint Laurent Beauté», indiquait le message. A bon entendeur...

Depuis, le fossé s'est encore creusé entre les deux marques. Au point qu'Eric Briones considère le label comme «quasi schizophrène». Et si, à l'occasion du règlement de comptes de 2014, la mode était encore en position de force, c'est cette fois l'activité beauté qui a pris l'avantage. Le recrutement de la chanteuse Dua Lipa comme égérie des parfums et du maquillage Yves Saint Laurent a même permis à l'Oréal de marquer un point supplémentaire. Avec plus de 87 millions d'abonnés sur Instagram, la star britannique est une référence chez les millennials. «La mode s'est enfermée dans un cocon très froid et glacial, presque snob, qui n'inspire pas la jeunesse, quand les campagnes d'YSL Beauté sont pleines d'énergie», relève Eric Briones. Mais la nomination d'un nouveau directeur général chez Saint Laurent Paris pourrait permettre à la branche mode de briller à nouveau. A peine arrivé de chez Balenciaga, Cédric Charbit s'est mis au travail, en duo avec Anthony Vaccarello. C'est lui qui aurait poussé pour faire entrer Zoe Saldaña, l'actrice d'«Emilia Pérez», dans l'écurie des égéries YSL. Et qui a fait diffuser une campagne mondiale avec cette dernière, pile au moment où elle entrait dans la lumière. Un point partout, YSL au centre.

**Angélique Vallez**

## Kering part aussi à la conquête d'Hollywood

**A**u cinéma, le groupe Kering a ringardisé le placement de produits. Car c'est sa propre maison de financement cinématographique qu'il a décidé de lancer. Créé en 2023, Saint Laurent Productions vient ainsi d'enregistrer son premier succès, avec «Emilia Pérez». Au générique du film de Jacques Audiard, le directeur artistique de la griffe Anthony Vaccarello apparaît en pleine lumière, tandis que les tenues de Zoe Saldaña donnent un coup de jeune à l'univers Saint Laurent. Et notamment son tailleur-pantalon

en velours rouge, que porte son personnage d'avocate à un dîner. S'il est impossible de savoir combien la marque a misé pour participer aux 25 millions d'euros qu'a coûté la production, le directeur du site CinéFinances.info Serge Siritzky ne doute pas que c'est déjà «une bonne affaire pour Saint Laurent». Selon ce spécialiste, le film dont les droits à l'international ont été achetés par Netflix a réalisé 1,3 million d'entrées en salles, et a touché sa cible, les classes aisées. Et grâce aux Oscars, sa carrière est loin d'être finie.



Coproducteur du film «Emilia Pérez», Saint Laurent en récolte les lauriers. Surtout que Zoe Saldaña, gagnante d'un Oscar, est aussi égérie de la marque.

PHOTOS: WHY NOT PRODUCTIONS/PATHÉ / BBO\_DFY / AURIMAGES, WWD VIA GETTY IMAGES



GOUVERNEMENT

Liberté  
Égalité  
Fraternité

ORGANISEZ DU 12 AU 16 MAI  
LES JOURNÉES DE  
LA SÉCURITÉ  
ROUTIÈRE AU  
**TRAVAIL**



**#SécuritéRoutièreAuTravail**

Pour la sécurité de vos collègues, organisez les journées  
qui rendent la route plus sûre.

Animations, quiz, vidéos, podcasts... Retrouvez tous  
les outils pour réussir vos Journées de la sécurité routière  
au travail sur [securite-routiere.gouv.fr](http://securite-routiere.gouv.fr)

**SÉCURITÉ  
ROUTIÈRE VIVRE,  
ENSEMBLE**

INVESTIGATION

# Sydney Chana

## LES PETITS SECRETS DU CHIRURGIEN DES STARS

Ami des élites, le ponte de la chirurgie esthétique a fait de sa spécialité une jolie cash-machine. Une réussite dorée sur tranche qui masque quelques zones d'ombre.

# W

«Vous n'allez pas écrire quelque chose de trop laudateur sur moi... ?» s'enquiert le chirurgien esthétique Sydney Ohana, alias le médecin des stars, en nous recevant dans sa chicissime clinique parisienne, à quelques enjambées du Trocadéro. Il faut le comprendre, il ne veut surtout pas d'ennuis avec le Conseil de l'ordre et ses impitoyables censeurs. Ne l'ont-ils pas obligé à expurger de son site Internet et de ses pages Instagram et Facebook tous les termes jugés trop élogieux ? Exit, donc, «l'environnement calme et bienveillant» de la clinique Eiffel Carré d'or, ses «médecins experts», «sa structure hôtelière de prestige» et ses «blocs techniques de pointe».

Le chirurgien de 74 ans n'a toujours pas digéré l'avertissement infligé en 2016 par l'instance ordinaire pour une malheureuse carte de vœux adressée à d'anciens patients afin de leur annoncer son retour aux affaires après une année entre parenthèses pour raisons de santé. Ses pairs ont toussé en lisant que «le docteur Sydney Ohana vous accueille dans le cadre privilégié de sa clinique [...] afin de répondre à vos désirs de beauté», lui qui «opère dans un plateau technique à la pointe de l'innovation médicale, intégré dans un environnement hôtelier prestigieux». Les formules utilisées, ont-ils tranché, relèvent de la «publicité» et de la «valorisation personnelle du praticien et de son cabinet». Bref, d'un manquement aux obligations déontologiques interdisant de pratiquer la médecine «comme un commerce». Un nouvel avertissement tombe en 2022. On lui reproche cette fois des publications de sa clinique vantant des implants capillaires «garantis à vie» et «au prix de la Turquie» ainsi qu'une «offre limitée» promettant «jusqu'à 20% sur votre greffe capillaire».

Sydney Ohana n'en démord pas, la proscription de toute autopromotion est injuste alors que le fisc impose désormais une TVA à 20% sur les actes de chirurgie esthétique dépourvus de finalité thérapeutique, contrairement à la reconstruction d'un nez déformé par un traumatisme ou d'un sein après une ablation réalisée pour éradiquer un cancer. «Avec cette taxe, on peut se demander si notre profession sera capable de survivre», s'inquiète-t-il. Le voilà lancé sur l'un de ses sujets favoris. En 2024, cette maudite TVA lui a coûté cher. Conjuguée avec l'arrêt de l'activité imposé par les Jeux olympiques et paralympiques – la clinique se trouvait dans le périmètre interdit à la circulation –, elle a fait plonger les comptes dans le rouge : Eiffel, qu'il dirige et dont ses trois enfants sont les propriétaires, devrait afficher une perte de 500 000 euros pour un chiffre d'affaires prévisionnel de 8,3 millions d'euros, soit 2 millions de moins qu'en 2023.

Mais ce n'est qu'une mauvaise passe après une succession d'exercices florissants : 2,1 millions d'euros de bénéfice net en 2023, 1,5 million en 2022 comme en 2021 et 1,8 million l'année précédente. Et l'établissement du square Pétrarque, niché dans le ravissant hôtel particulier du marquis de Triquerville, a profité de l'hécatombe provoquée par la pandémie de Covid parmi les cliniques parisiennes. «Nous avons ouvert nos portes à des chirurgiens qui n'avaient plus de plateau technique», résume-t-il. Avec une trentaine de praticiens se relayant dans 4 blocs opératoires, une quarantaine de salariés et 10 lits d'hospitalisation,

## Des plaquettes vantant des greffes capillaires «au prix de la Turquie»

Eiffel est aujourd'hui le fleuron parisien de la discipline, le temple des liftings, augmentations mammaires, implants capillaires et plasties abdominales.

L'établissement est-il suffisamment regardant sur le parcours professionnel des blouses blanches qu'il accueille ? «Ohana récupère les chirurgiens en disgrâce, assène un ancien concurrent. Eux ne discutent pas les frais de clinique qu'ils doivent lui payer pour opérer chez lui.» Parmi eux, le docteur Paul Seknadjé, 62 ans et plusieurs interdictions temporaires d'exercer à son actif : quatre mois fermes cumulés en 2024, après une condamnation de deux ans, dont

# Des praticiens en disgrâce opèrent dans sa clinique

un avec sursis, en 2022. Dans cette dernière affaire, il était accusé d'avoir injecté dans le sexe de l'un de ses patients un gel dont l'usage est formellement déconseillé pour les parties génitales. Cette tentative de rattraper plusieurs opérations ratées d'agrandissement du pénis a viré au fiasco. La procédure judiciaire est toujours en cours.

«Il y a 28 000 médecins à Paris, et ce sont toujours les mêmes noms qui reviennent dans nos dossiers», soupire le docteur Jean-Jacques Avrane, président du Conseil de l'ordre de Paris. Autre habitué de la clinique Eiffel en délicatesse avec la justice et l'ordre des médecins : le spécialiste de la rhinoplastie Olivier Gerbault. La juridiction ordinaire lui a refusé l'inscription à Paris pour «manquement à son devoir de moralité» – il avait oublié de signaler une sanction disciplinaire définitive ainsi qu'une kyrielle de procédures disciplinaires, civiles et pénales – et pour exercice illégal de la médecine entre novembre 2023 et janvier 2024. Ce dérapage lui vaut une enquête de la police judiciaire parisienne qui aimerait savoir s'il a exercé ses talents à la clinique Eiffel au cours de cette période. Une réquisition est arrivée sur le bureau de Sydney Ohana, prié de livrer la liste des chirurgiens ayant loué des plateaux techniques chez lui entre la fin de 2023 et 2024.

**Aux petits soins.** Bien sûr, ces subtilités échappent aux étrangers venus pour la plupart des pays du Golfe ou de l'est de l'Europe, qui pèsent 30% de la patientèle, même si les Russes et les Ukrainiens ont déserté le luxueux écrin grège et brun constellé de miroirs. «Avant la guerre, ils représentaient 10% de la clientèle», regrette Sydney Ohana, qui sait les gâter. Ici, le petit déjeuner vient de chez Carette, le dîner (végan, végétarien, halal ou casher) de chez Petrossian, deux institutions parisiennes.

«Génie du marketing», selon l'un de ses confrères, le maître des lieux n'a pas son pareil non plus pour «faire briller le savoir-faire français à l'étranger» et, en même temps, «faire connaître sa clinique hors des frontières». Le jour de notre visite, le docteur Nathaniel Stroumza donnait une masterclass à une poignée de professionnels sur une technique de

lipoaspiration associée à la radiofréquence pour retirer les graisses tout en retendant les tissus. Début mars, tous les chirurgiens esthétiques parisiens étaient conviés à la clinique Eiffel pour débattre de deux thématiques d'actualité – les complications opératoires et, évidemment, la TVA.

Alors qu'il pourrait goûter les joies de la retraite, Sydney Ohana, sept fois grand-père, continue à faire tourner sa jolie cash-machine. «C'est sacrifical, assure ce boulimique d'activité, je travaille 18 heures par jour. Et j'adore opérer.» N'en déplaise aux fâcheux, convaincus qu'il laisse d'autres manier le scalpel à sa place... «Sydney a de formidables qualités de gestionnaire et de communicant, et c'est un bosseur acharné, reconnaît l'un de ses confrères. Mais s'il poursuit son activité, c'est pour deux raisons : l'argent, et la mainmise qu'il exerce sur la chirurgie esthétique.»

**Rivalité fraternelle.** Né à Casablanca dans une famille modeste, le docteur Ohana est l'aîné de six garçons et filles. «L'enfant-roi», glisse un familier. Il a 14 ans quand la tribu s'installe à Paris où, brillant élève, il étudie la médecine, puis la chirurgie. «Une vocation, raconte-t-il. Mon père mécanicien a perdu sa main droite lorsque j'avais 9 ans. Je voulais le réparer.» Spécialiste de cancérologie, du sein notamment, il comprend vite qu'un avenir radieux est promis aux pionniers de l'esthétique, tel son frère Jacques, son cadet d'un an. Sydney retourne donc sur les bancs de la fac pour se former à la chirurgie plastique, dont il deviendra l'une des figures de proue. Et la concurrence entre les deux frères, si dissemblables, sera acharnée. Jacques, aussi discret que talentueux, est le premier à posséder «sa» clinique. Il devra se résoudre à la revendre en 2007, tandis que celle de Sydney prend son essor. Aujourd'hui, le cadet opère parfois dans l'un des blocs d'Eiffel. «Chacun voulait prouver qu'il réussissait mieux que l'autre», observe un proche. A ce petit jeu, l'aîné des Ohana a gagné.

Sur son CV en or massif figurent également les quatre ouvrages qu'il a consacrés à son art et son implication au sein de la fondation Hadassah France, soutien des activités de recherche de l'hôpital du même nom à Jérusalem. Généreux de ses deniers, il a cofinancé deux films, «24 jours, la vérité sur l'affaire Ilan Halimi» d'Alexandre Arcady et «Sœurs d'armes» de l'essayiste Caroline Fourest. «Des engagements de cœur», souligne-t-il. En avril 2020, il commande 500 000 masques pour les distribuer dans les Ehpad parisiens.

8,3 millions d'euros de chiffre d'affaires attendu en 2024 pour sa clinique Eiffel Carré d'or.

30% de sa patientèle provient des pays du Golfe et de l'est de l'Europe.

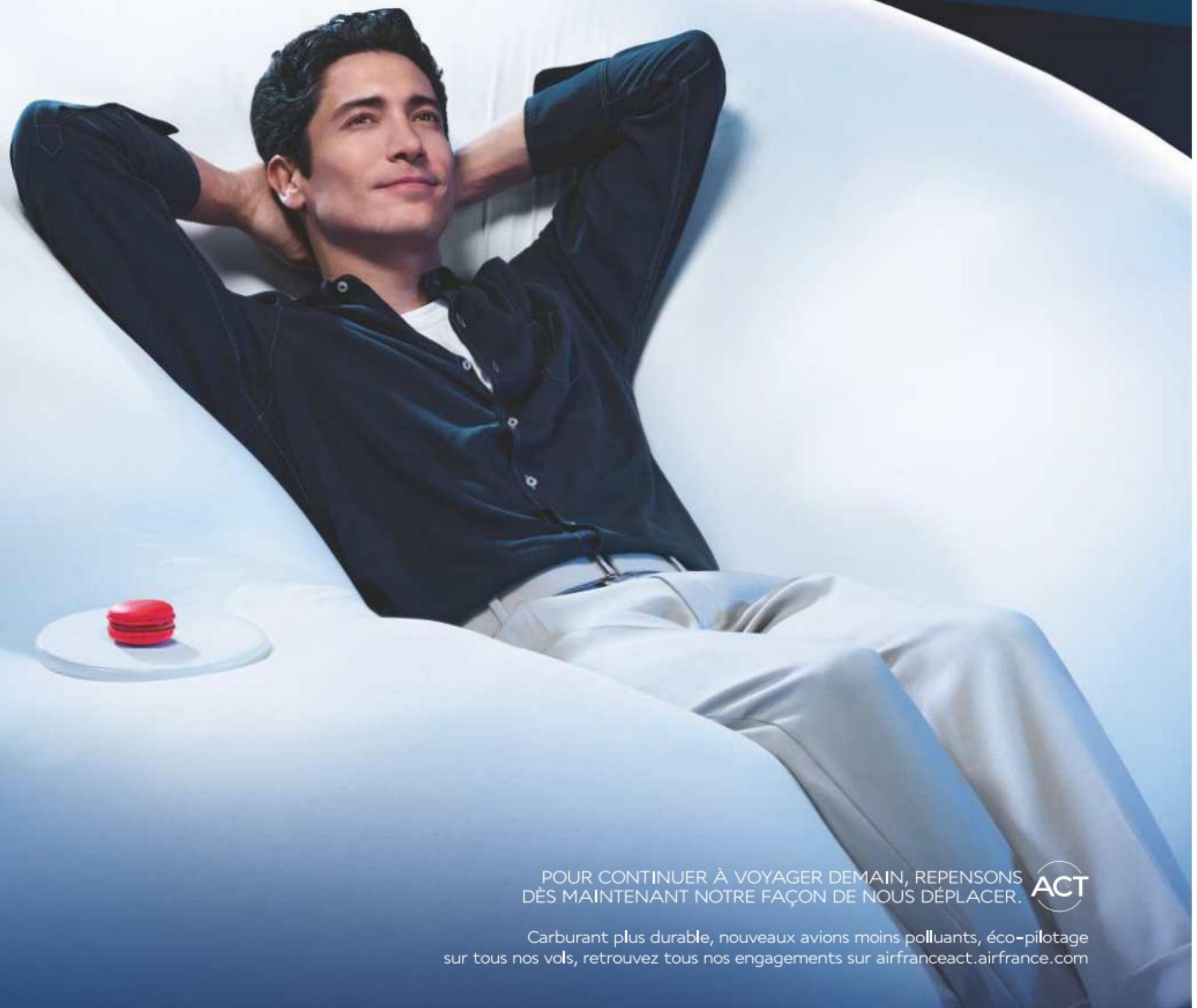
# NOUVELLE CABINE PREMIUM.

Une inclinaison certaine pour le confort.

En cabine Premium, tout est pensé pour votre confort. Comme le parcours prioritaire SkyPriority jusqu'à l'embarquement, de petites attentions tout au long du vol ou encore un plat signé d'un chef étoilé au départ de Paris. Sans oublier un fauteuil qui s'incline idéalement pour votre repos et vous transporte dans une bulle de détente.

S'ENVOLER EN TOUTE ÉLÉGANCE

**AIRFRANCE** 



A présent, il épouse le père Desbois dans son combat en faveur des femmes yézidis. «Sydney Ohana est l'une des rares personnes qui nous soutiennent financièrement et nous encouragent», salue l'ecclésiastique. En prime, les chaînes de télévision l'ont sacré «chirurgien des stars». De quoi provoquer des grincements de dents dans ce petit monde où les ego s'entrechoquent. «Moi aussi j'opère des célébrités, des Miss France, des personnalités politiques, se cabre l'un de ses concurrents très en vue. Et ce n'est pas bien difficile d'avoir des contacts dans les médias ni de passer à la télé...»

**Mensonges.** Parmi les Dr Beauté, le septuagénaire ne compte pas que des amis. «Ne me citez pas», exigent ses confrères. Car, ils le savent, l'homme sait être d'une exquise amabilité, mais il est capable de sortir les griffes lorsque ses intérêts sont en jeu. L'avocate d'un ex-patient rapporte s'être sentie menacée par le médecin. «Il m'a dit par téléphone qu'il connaissait mon adresse personnelle», se souvient-elle. La journaliste Mélodie Stewenson, elle, ne comprend toujours pas pourquoi le septuagénaire s'en est pris à elle. L'épisode est rocambolesque. Le 1<sup>er</sup> novembre 2022, Sydney Ohana est invité sur le plateau de «TPMP», chez son ami Cyril Hanouna. Il affirme avoir été agressé la veille, square Pétrarque, par cette voisine qui lui aurait cassé le nez avec son téléphone portable. Huit jours plus tard, Mélodie livre dans la même émission une version tout autre : c'est le chirurgien qui se serait jeté sur elle, l'obligeant à se défendre. Pas de chance pour le docteur Ohana, les images des caméras de vidéosurveillance, récemment installées devant le domicile de la journaliste, confirment la version de celle-ci. Le 16 décembre dernier, le tribunal judiciaire de Paris condamne le médecin pour diffamation et violences, tandis que la jeune femme est relaxée. Elle est en revanche condamnée pour des coups portés à une proche de Sydney Ohana qui avait volé à son secours. Elle a fait appel.

Ses patientes s'en moquent, elles idolâtrent ce chirurgien qui leur prodigue des caresses sur la joue



PHOTOS : EREZ LICHTFELD / SIPA, EREZ LICHTFELD / BESTIMAGE, OLIVIER BORDE / BESTIMAGE



Sydney Ohana s'affiche souvent en bonne compagnie : avec Daniela Benhamou et Grichka Bogdanoff à la présentation de la collection privée de lingerie couture de la boutique Daniela in Love (en haut à gauche) ; avec Carla Bruni à une soirée de gala de la fondation Hadassah France au profit de la lutte contre le sida (à droite) ; avec Emmanuel Macron lors d'un dîner du Conseil représentatif des institutions juives de France (ci-contre).

et les appelle «Ma chérie». «Même celles qu'il a un peu ratées», s'en amuse un confrère. Les éloges pluvent : «Parfait, à l'écoute», «Grand professionnel», «Docteur exceptionnel», «Extraordinaire, résultats fabuleux», etc. Quelques-unes, toutefois, sont moins enthousiastes. Telle Marie-Pierre \*, 44 ans, qui attend la décision de la chambre disciplinaire du Conseil de l'ordre des médecins devant lequel elle a porté plainte pour défaut d'information et non-respect du délai de réflexion de quinze jours. «Je suis allée le voir pour faire remplacer les prothèses mammaires qu'il m'avait posées huit ans plus tôt car l'une d'elles était rompue, relate-t-elle. Il m'a suggéré d'en profiter pour faire aussi les paupières qu'il trouvait "vraiment tombantes", d'autant que, selon lui, ce n'était rien à faire.» Lors de sa première opération des seins, déjà, elle avait pensé qu'il poussait un peu à la consommation. «En regardant mon ventre, il m'avait proposé une plastie abdominale. Là, j'avais dit non.»

Se sent-il invulnérable ? Protégé par sa réputation et son entourage ? Toujours est-il que lui seul sait comment rendre ses «chères» plus belles. Mieux qu'elles, parfois. Venue square Pétrarque en 2015 pour une réduction mammaire, Marie \* a une surprise au réveil. Elle découvre que le chirurgien lui a, certes, retiré 87 grammes dans un sein et 42 dans l'autre, mais lui a aussi posé des prothèses de 200 grammes. La réduction s'est muée en augmentation. Le 21 septembre 2020, le tribunal judiciaire de Paris a donné raison à la plaignante et infligé une amende de 25 000 euros au docteur Ohana.

**Anne Vidalie**

\* Prénoms d'emprunt

## Il caresse la joue de ses patientes et les appelle «Ma chérie»

Il n'y a pas photo.  
Alors...

# SOURIEZ !



Grande Panda  
La Boîte à Malices.

100 % ÉLECTRIQUE, DÈS 18 900 €<sup>(1)</sup>

SANS CONDITION DE REPRISE

FIAT

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

B

C

D

E

F

G

(1) Pour la commande d'une **Nouvelle Fiat Grande Panda (RED)** 44kWh neuve sans option au tarif conseillé en vigueur au 04/10/2024, **déduction faite du bonus écologique de 4 000 € selon les conditions du décret n°2024-1084 du 29 novembre 2024 (conditions d'éligibilité sur [www.economie.gouv.fr](http://www.economie.gouv.fr)) et incluant 2 000 € de remise EcoFiat**. Offre non cumulable avec d'autres offres en cours, réservée aux particuliers et **valable jusqu'au 31/03/2025** dans le réseau Fiat participant. RCS Versailles 305 493 173. **Modèle présenté :** Nouvelle Fiat Grande Panda La Prima 44kWh (21 900 € dans les mêmes conditions). **Gamme Nouvelle Fiat Grande Panda :** Consommations min/max (Wh/km) : de 168 ; Émissions de CO<sub>2</sub> (g/km) : 0 à l'usage. Jusqu'à 320 km d'autonomie électrique en WLTP.

Pensez à covoiturer #SeDéplacerMoinsPolluer

**L'APPLI QUI EST SUR TOUTES LES LANGUES**

Ludique et addictif, Duolingo a envahi les smartphones des polyglottes en herbe, qui n'hésitent plus à payer pour leurs cours d'anglais, d'espagnol ou de mandarin.

ADOBESTOCK

**h**ey c'est Duo, tu as 5 minutes pour ta leçon d'anglais ?» Il est 22 heures, un horaire propice pour que Duolingo envoie sur le smartphone de ses utilisateurs un ultime message signé de la mascotte de cette application de langues vivantes, une petite chouette verte. Ni une ni deux, on abandonne alors ce que l'on faisait pour se lancer dans une série d'exercices, qu'il s'agisse de textes à trous ou de mots à traduire. Il faut dire que le «Duolingonaute» ne connaît que trop la punition encourue en cas de flemme : perdre les points d'expérience acquis, et repartir de zéro...

Sur les forums Internet et les réseaux sociaux, nombreux sont ceux à exposer leurs «séries» («streaks», en anglais), et qui dépassent les 200, voire 300 jours d'utilisation consécutive de l'application. Difficile de toute façon d'échapper à la chouette, qui noie ses adeptes sous les notifications, sans lasser. L'algorithme maison sait en effet composer des dizaines de messages aussi impertinents que différents, et personnalisés selon le niveau de langue atteint.

Rendre amusant et addictif un apprentissage des langues d'ordinaire barbant, quand il n'est pas intimidant, ce n'est pas le plus mince exploit de cette application américaine, créée en 2011 par un professeur guatémaltèque, Luis Von Ahn, avec un de

ses étudiants, le Suisse-Américain Severin Hacker. En moins de quinze ans, le service a supplanté les pionniers du secteur, comme l'allemand Babbel, et monopolise 90% du marché des cours de langues sous format numérique. Selon les résultats 2024, présentés fin février, ils sont désormais 41 millions d'utilisateurs à apprendre quotidiennement une langue parmi la quarantaine disponibles, notamment aux Etats-Unis, en Allemagne, au Brésil, en Chine, en Inde et en France. Les investisseurs sont aussi sous le charme, et ont porté cet hiver la valorisation de la société, cotée depuis 2021, à un sommet de 17 milliards de dollars. Cette «edTech» (pour Education Technology), qui compte déjà un millier de salariés, semble avoir un boulevard devant elle : alors même que le digital ne pèse qu'un quart du marché de l'apprentissage des langues, l'ensemble du gâteau devrait atteindre 52 milliards de dollars en 2032, selon le cabinet Business Research.

**Conversations vidéo avec une IA.** Gratuite au démarrage, l'application a réussi à convaincre 9,5 millions de ses utilisateurs de basculer vers un format payant. Pour se débarrasser des pubs, qui émaillent chaque fin de leçon, ou éviter de multiplier les achats ponctuels d'options. Mais aussi pour accéder à des exercices plus élaborés, comme des conversations vidéo avec une intelligence artificielle (comptez de 6,99 euros à 13,99 euros par mois selon les versions). En 2024, ces abonnements ont pesé pour 81% des 748 millions de dollars de revenus perçus par la société. Décidément déterminée à disrupter son secteur, l'entreprise a aussi créé son propre test d'aptitude en anglais, le DET (Duolingo English Test). D'ores et déjà reconnu par plus de 5 600 institutions à travers le monde (dont l'Edhec, Neoma ou Sciences po en France), il coûte environ trois fois moins cher que le fameux Toefl. Et rapporte déjà 6% du chiffre d'affaires, soit 45 millions de dollars, presque autant que les pubs !

Inutile de préciser que les jeunes constituent la clientèle privilégiée du service. En jouant à ces exercices ludiques, cette cible complète son visionnage de séries TV en langue originale. Les pics de connexion enregistrés par Duolingo semblent d'ailleurs liés à l'actualité du petit écran. Comme fin 2024, quand la langue coréenne a profité de la diffusion sur Netflix de la deuxième saison de la série coréenne «Squid Game». Quant au boom du mandarin, enregistré outre-Atlantique, il doit sans doute beaucoup aux menaces de l'administration

41 millions  
d'utilisateurs actifs chaque jour, dont 9,5 millions d'abonnés payants

748 millions  
de dollars de chiffre d'affaires en 2024

Trump de fermer la version en anglais de l'application chinoise TikTok.

Mais les polyglottes en herbe peuvent-ils vraiment se fier à l'application ? «En apparence, c'est plutôt une bonne surprise, car il y a un effort de design et de scénarisation, juge Pascal Marquet, doyen de la faculté des sciences de l'éducation au sein de l'Université de Strasbourg. Sauf qu'apprendre une langue, ça demande une immersion et un fort investissement. Ce n'est pas en cinq minutes par jour sur un smartphone que l'on progresse vraiment.» A la longue, la petite chouette prend donc le risque de décevoir ses fans. Ce n'est d'ailleurs pas la seule ombre au tableau. «La limite de ce type de business, c'est que les anglophones n'ont nativement pas vraiment besoin d'apprendre une langue étrangère», rappelle un professionnel du secteur. Pour nourrir sa croissance, Duolingo devra donc réussir à s'exporter, pour couvrir un maximum de pays. Pour l'heure, l'anglais (50% des élèves), l'espagnol (20%) et le français (10%) concentrent l'essentiel des apprentissages.

**Cours de maths et de musique.** Aussi populaire soit-elle, l'application devra aussi composer avec le développement de l'intelligence artificielle (IA) et de ses robots conversationnels toujours plus puissants et bilingues, comme ChatGPT. C'est pourquoi Duolingo se diversifie, et propose désormais des cours de mathématiques et de musique (3 millions d'utilisateurs actifs quotidiens). En attendant, cela n'a pas empêché ses principaux dirigeants de

## Son test d'aptitude en anglais rivalise avec le fameux Toefl

profiter du cours élevé de l'action. Selon des documents publiés en février par la SEC, le gendarme de la Bourse américaine, les cofondateurs Luis von Ahn et Severin Hacker ont respectivement vendu pour 3,48 millions et plus de 4 millions de dollars de titres. Idem pour les directeurs technique, commercial, juridique et financier, qui ont tous empoché des centaines de milliers de dollars. Leur portable avait sans doute sonné : «Hey c'est Duo, n'oublie pas de toucher le gros lot.»

**Sébastien Pommier**

# TURBULENCES CHEZ Météo-France

Exposé à une concurrence croissante, sommé d'alerter sur les orages et les crues, prié de décrypter le dérèglement climatique, l'établissement public ne chôme pas. Pourtant, son budget et ses effectifs fondent depuis quinze ans.



**P**our allumer des étoiles dans les yeux des prévisionnistes de Météo-France, il suffit de leur rappeler les Jeux olympiques de Paris, l'été dernier. La pluie qui trempait spectateurs, artistes et athlètes sur la Seine et ses quais, le soir de la grandiose cérémonie d'ouverture, le 26 juillet. Le vent capricieux au large de Marseille lors des épreuves de voile. Les orages qui planaient sur les compétitions d'aviron et de canoë à Vaires-sur-Marne. Le comité d'organisation des Jeux était alors suspendu aux oracles des 18 prévisionnistes de l'établissement public, répartis sur les sites olympiques. «Ces personnes, formées pendant deux ans, ont appris à travailler sur des outils spécifiques, très pointus, en français et en anglais», souligne Paul Abeillé, représentant CFDT du personnel. Un moment de gloire fugace pour Météo-France. Une sacrée fierté pour ses 2 600 agents.

Depuis, les lumières de la fête se sont éteintes et Météo-France Sport, la petite unité dédiée au sport, baissera le rideau à la fin de cette année. Fini, l'assistance au Tour de France. Terminé, le partenariat bien rodé avec la formule 1 et ses grands prix, l'Everest de l'exigence météo, qui pesait les trois quarts de son activité. Virginie Schwarz, patronne

de Météo-France, assure faire contre mauvaise fortune bon cœur : «Nous devons dégager des ressources humaines pour les concentrer sur les cibles commerciales essentielles pour la société, tels le transport, l'énergie, la gestion de la ressource en eau et, plus largement, l'appui aux collectivités et l'adaptation au changement climatique», plaide-t-elle. Ses experts poursuivront leur collaboration avec le tournoi de tennis de Roland-Garros et, peut-être, celui de Wimbledon. N'empêche. Paul Abeillé

## Depuis 2024, toutes les données sont publiques, donc gratuites

déplore «la perte d'une forme d'excellence et, avec elle, d'une vitrine internationale pour la France.»

Mais l'établissement public, au régime sec depuis quinze ans, n'a d'autre choix que de réviser ses ambitions à la baisse. «Sur cette période, nous avons perdu 75 équivalents temps plein en moyenne chaque année, passant de 3 700 agents à environ 2 600 aujourd'hui, pointe François Giroux, représentant CGT du personnel. Ce qui pose bien sûr la question du maintien de la qualité du service.» Au fil des ans, les antennes départementales de Météo-France ont fermé les unes après les autres. Outre le Météopôle de Toulouse, plaque tournante



**Virginie Schwarz**  
PDG de  
Météo-France



**2600**

**agents en 2025, contre  
3700 il y a quinze ans**

**204,4**

**millions d'euros  
de subventions pour charge  
de service public,  
en recul depuis dix ans**



**90**

**millions d'euros de  
redevance versée  
par la Direction générale  
de l'aviation civile**

des prévisions nationales, qui regroupe également l'Ecole nationale de la météorologie et les activités de recherche, ne subsistent plus que sept centres interrégionaux autour de Paris, Lille, Rennes, Strasbourg, Lyon, Aix-en-Provence et Bordeaux, des unités de montagne spécialistes de la surveillance des avalanches dans les Alpes, les Pyrénées et en Corse, ainsi que des centres de maintenance.

Le budget 2025 devrait permettre de préserver les effectifs après deux années de légère embellie et la création de 48 postes. Côté financement, la subvention pour charge de service public, en recul depuis une décennie, sera légèrement rognée cette année avec 204,4 millions d'euros (2 millions de moins que l'an passé). La redevance versée par la Direction générale de l'aviation civile passera de 85 à

90 millions. Dernière source de financement, les recettes commerciales devraient s'élever à 35 millions.

Météo-France a beau être l'un des fleurons mondiaux de sa discipline, le service est de plus en plus exposé aux grands vents de la concurrence. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2024, directive européenne oblige, toutes ses données sont publiques, donc gratuites, des images produites par les satellites et les radars aux modèles de prévision du temps en passant par les informations climatologiques. «On donne le bâton pour se faire battre, et tous les éléments pour doper notre concurrence», résume Sébastien Delecray, représentant FO du personnel.

Pour l'instant, l'établissement public ne se débrouille pas si mal. Certes, il ne prédit plus la pluie et le beau temps chez France Télévision depuis plusieurs années, mais il est toujours solidement installé à TF1, France 3 Régions, Radio France, chez

# 300 millions d'euros pour deux nouveaux supercalculateurs

deux des trois grands gestionnaires d'autoroutes et dans 86% des départements préoccupés par la viabilité hivernale de leur réseau routier. «Pour le moment, nous n'avons pas de gros concurrents présents sur l'ensemble des marchés, indique Virginie Schwarz. Ce sont essentiellement de petites entreprises spécialisées sur tel ou tel domaine, routes, agriculture, sport, etc. Et la demande globale de services météo est en forte hausse.»

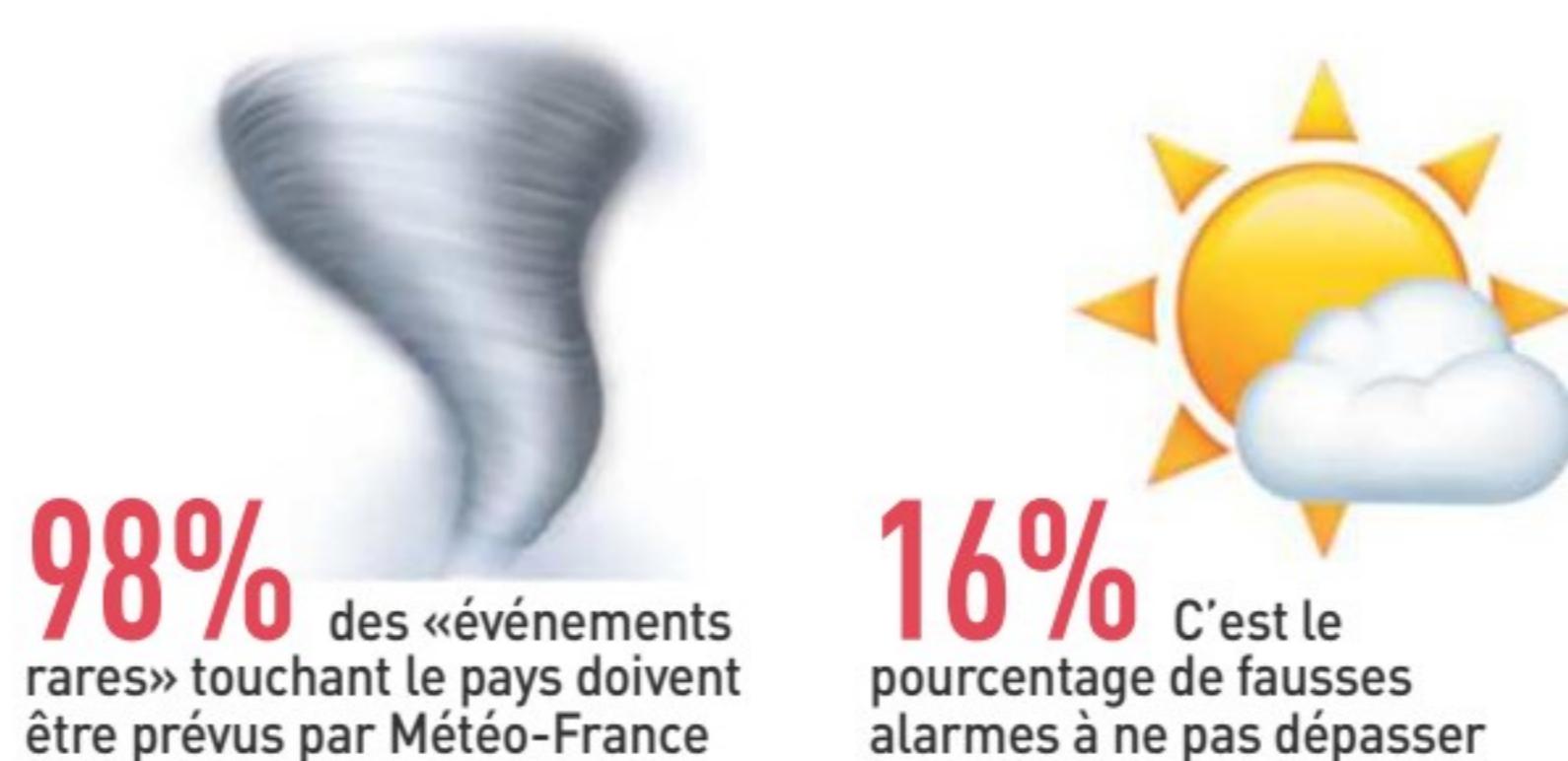
**Prévention des feux de forêt.** Tout en bataillant sur le front des appels d'offres, Météo-France doit remplir de nouvelles missions liées au dérèglement climatique, notamment en surveillant les paramètres propices au déclenchement ou à la propagation des feux de forêts. Depuis l'été brûlant de 2022 et les incendies qui ont dévoré 60 000 hectares en France, dont la moitié dans les Landes, l'assistance en place dans le Sud-Est a été étendue à d'autres régions. «Cet appui opérationnel aux pompiers, déjà existant dans 15 départements, l'est à présent dans 55, moyennant 17 postes créés en 2023, précise Virginie Schwarz. Et 12 emplois supplémentaires ont été affectés aux activités liées au changement climatique outre-mer.» Mais elle le reconnaît volontiers, la multiplication des phénomènes météorologiques extrêmes – pluies intenses, fortes chaleurs ou sécheresse persistante – risque fort de nécessiter des moyens supplémentaires dans les années qui viennent. «Météo-France est soumis à des injonctions paradoxales : il faut prévoir mieux et remplir davantage de missions, avec des moyens sérieusement rabotés avec le temps», relève le sénateur Vincent Capo-Canellas (Union des démocrates indépendants), auteur d'un rapport sur le sujet en 2021.

Pour épauler ses effectifs dégarnis, Météo-France a inauguré à l'automne 2023 l'automatisation des prévisions. Avec quelques couacs mémorables – des températures estivales annoncées en plein hiver ou de la neige par 9 degrés. «Faute de prévisionnistes, de chercheurs et de développeurs assez nombreux, les tests préalables ont été insuffisants», regrette Sébastien Delecray, de FO.

Les représentants syndicaux dénoncent l'avènement de prévisions à deux vitesses. Celles destinées à monsieur Tout-le-Monde, automatisées et disponibles sur l'application et le site ; celles concoctées par les experts maison et réservées à l'aviation civile et aux professionnels moyennant redevance. Virginie Schwarz corrige : «Notre indicateur de qualité est aussi performant aujourd'hui qu'avant la mise en place de notre nouvel outil. Et nous continuons à nous améliorer. Aujourd'hui, les prévisions à trois jours sont aussi bonnes que celles à 24 heures il y a dix ans. Celles des pluies à trois heures sont meilleures que précédemment.»

Chez Météo-France, on attend de pied ferme les deux nouveaux supercalculateurs, six fois plus puissants que ceux en service actuellement, dont le coût excédera les 300 millions d'euros. Un investissement justifié : le bénéfice socio-économique, synonyme de catastrophes évitées, est estimé à 1,4 milliard d'euros.

**Anne Vidalie**



## Devoir d'excellence

**M**étéo-France n'a pas droit à l'erreur, qu'il s'agisse d'anticiper les crues, les avalanches ou les vents violents. Chaque appel à la vigilance (alerte orange) ou à la vigilance absolue (alerte rouge) est synonyme de précautions à prendre pour les citoyens et de mesures d'urgence à adopter pour les collectivités – fermeture des écoles ou suspension des transports en commun par exemple. Toute erreur se révèle donc coûteuse pour les deniers publics. «On ne

doit rien rater, mais on doit aussi éviter au maximum les fausses alertes», résume François Giroux, représentant CGT du personnel. Météo-France ne doit pas passer à côté de plus de 2% des «événements rares» touchant le pays, ni lancer plus de 16% de fausses alertes. Ses prévisionnistes ont fait bien mieux en 2024, avec des scores de 0,9% et 11%. «Cette maîtrise est essentielle pour la crédibilité du dispositif», insiste Virginie Schwarz, la PDG de Météo-France.

*C'est vous qui le dites :)*

**“MON MAMIE NOVA,  
C’EST MON  
RÉVEILLE-MATIN.”**

Maxime S. Lille.



Le pilote Marc Marquez, huit fois champion du monde (ici sur le circuit de Buriram, en Thaïlande, début mars), a rallié l'écurie Ducati début 2025.



# Ducati LE CHAMPION DES CIRCUITS MET LA GOMME SUR LE BUSINESS

Pour rivaliser avec les constructeurs japonais, l'italien mise sur les technologies, qu'il teste en conditions réelles lors de compétitions sportives.

GOLD AND GOOSE / ICON SPORT

**t**orse plaqué contre son bolide, Marc Marquez dépasse les 330 kilomètres-heure sur le circuit de Buriram, en Thaïlande. En ce début mars, impossible de rater le pilote espagnol qui frôle l'asphalte brûlant, tout de rouge vêtu depuis son ralliement à l'écurie

Ducati trois mois plus tôt. «Le transfert du siècle», considère-t-on dans le milieu de la MotoGP, le sportif ayant déjà été huit fois champion du monde. Avec cet atout, la marque italienne rêve déjà d'empocher le même titre, pour la quatrième année consécutive. C'est en effet en 2022 que Ducati a mis fin à une malédiction de quinze ans, et réussi à arracher ce trophée aux japonais Honda, Suzuki ou Yamaha, habitués à dominer les circuits. De quoi aussi aiguillonner ces géants dans les concessions, même si, sur le circuit commercial, Ducati fait cette fois figure de challenger. Avec 54 495 modèles vendus en 2024 (soit 6% de moins qu'en 2023), le constructeur reste en effet très loin des volumes de Honda, qui domine le marché mondial avec 19,6 millions d'unités. Mais

**54 495**  
motos  
vendues en  
2024, contre  
19,6 millions  
chez Honda

**21 000**  
euros  
Prix moyen  
d'un modèle  
Ducati

aussi de son principal rival européen, Piaggio, qui a commercialisé 481 600 exemplaires à travers le monde. Cela s'explique facilement : au contraire de son compatriote transalpin, célèbre pour ses Vespa, Ducati ne fait que dans les grosses cylindrées. Celles aux dimensions sculpturales, dont le moteur et le design crient la fougue italienne.

**Segment haut de gamme.** Toutes les motos que la marque vend en Europe sont assemblées à Bologne, en Emilie-Romagne. Les prestigieux locataires de la région, comme Ferrari, Lamborghini, Maserati ou Pagani, ont d'ailleurs valu à ce coin d'Italie d'être rebaptisé la «Motor Valley». Malgré ses 1 500 employés, l'usine Ducati ressemble toutefois plus à un atelier familial qu'à une forteresse industrielle. Sur les chaînes d'assemblage, où l'on croise des fils de mécaniciens biberonnés à l'automobile, les opérateurs s'activent en prévision des beaux jours. Près de 60% de l'activité se concentre en effet de janvier à juin, car c'est durant l'été que les clients veulent tailler la route. «Nous ne nous préoccupons

pas trop des volumes», assure Claudio Domenicali, PDG de Ducati, un enfant de cette Motor Valley, qui a aussi fait ses classes à Bologne. Si la production plafonne depuis longtemps autour de 50 000 unités par an, c'est que cela préserve la désirabilité de ces engins haut de gamme. Il faut parfois patienter plusieurs mois avant d'enfourcher sa moto. Et prévoir en moyenne 21 000 euros, un prix «20% au-dessus du marché», chiffre Claudio Domenicali.

Pour justifier ces tarifs, le PDG pointe vers les circuits : la division sportive de l'entreprise, Ducati Corse, fait office de laboratoire à destination des motos vendues au grand public. Le dirigeant suit donc attentivement les résultats des courses, qui sont autant d'arguments de vente auprès de clients passionnés de mécanique. «Sur une Ducati, on retrouve les technologies qu'on voyait en compétition il y a seulement deux ou trois ans. Aucun autre constructeur ne propose cela!», décrit Patrice Brilouet, président du Ducati Club de France, lui-même propriétaire de plusieurs engins de la marque. Dans cette association, ils sont 1 500 à rouler comme lui pour le plaisir, et à s'appeler «Ducatistes». «Celui qui achète une Ducati n'achète pas seulement une moto. L'identification à la marque est très forte», se félicite Claudio Domenicali. Cela n'empêche pas le PDG de chercher des relais de croissance, alors que son chiffre d'affaires a fondu de presque 10% sur les neuf premiers mois de 2024, à 792 millions d'euros.

**Le défi du motocross.** Après l'asphalte, la terre : c'est sur un nouveau terrain que se lance Ducati, le motocross. «La clientèle des motos tout-terrain est plus jeune», souligne le PDG. Cette activité a aussi pour avantage de compenser la saisonnalité des ventes : les pilotes de motocross rouent un peu plus l'hiver, contrairement aux adeptes des «routières». Fidèle à ses méthodes, l'entreprise a décidé de faire ses preuves en compétition. Elle va donc disputer son premier championnat du monde de motocross en 2025, et commercialiser en parallèle la Desmo450 MX dès juin. Avec de grandes ambitions, puisque ce segment devrait peser 15% de l'activité d'ici 2030. En parallèle, l'entreprise ne néglige pas son électrification, et fournit déjà en exclusivité les engins à batterie engagés sur le championnat du monde MotoGP. Mais l'italien n'est sans doute qu'au début du chemin : dans ce secteur soumis à une moindre pression réglementaire, les ventes de motos électriques n'ont représenté que 4,5% du marché français en 2024, quand ce type de propulsion pesait déjà 17% des volumes de voitures particulières.

Simon Chodorge

## Festival de Cannes LA RÉVOLUTION DU CINÉMA IMMERSIF

Pour la deuxième année, les films en réalité virtuelle seront à l'honneur sur la Croisette. A l'écran mais aussi sur un bateau dédié, l'«Art explorer».

à près le passage du muet au parlant puis l'arrivée de la couleur, l'immersif sera-t-il la nouvelle révolution du septième art ? Le Festival de Cannes y croit en tout cas, et propose depuis 2024 une Compétition immersive, dédiée aux œuvres en réalité virtuelle (VR), qu'un casque de vision spécifique permet de diffuser. La promesse ? Plonger le spectateur au cœur de l'action, et redéfinir sa manière de vivre le cinéma. Depuis 2017, et le court-métrage «Carne y Arena» du réalisateur mexicain Alejandro González Iñárritu, cette VR n'a cessé de se développer. Selon une étude du Centre national de la cinématographie (CNC), près de 20% des expériences en VR seraient déjà liées au visionnage de films, derrière les usages pour les jeux vidéo ou les escape games. Face à l'engouement, le Festival va mettre 14 œuvres de ce type à l'honneur en mai prochain. Surtout, il lancera son premier Marché immersif. A bord de «l'Art Explorer», un catamaran XXL, professionnels et investisseurs viendront découvrir les dernières pépites de la VR. Au menu : pitchs, conférences pour connecter artistes et industriels, et tests des dernières innovations. Le Festival de Cannes espère ainsi rattraper son retard sur la Mostra de Venise et sur le Festival international du film de Genève, en pointe sur ce sujet depuis déjà plusieurs années.

Emmanuel Botta

20%  
des expériences de  
réalité virtuelle sont  
déjà liées au visionnage  
de films de cinéma.

En 2024 déjà, le Festival de Cannes avait organisé une compétition spécifiquement dédiée aux films «immersifs», nécessitant un casque de réalité virtuelle pour le visionnage.

# DATA CENTERS FAUT-IL EN AVOIR PEUR ?

Appelées à pulluler sur notre territoire, ces antichambres du numérique sont des gouffres énergétiques, boulimiques d'électricité. A rebours de l'ambition affichée d'aller vers plus de sobriété.





Envoyez vos dons ! A Wissous, dans l'Essonne, les habitants de cette commune de 7 000 âmes sont très remontés contre le data center que le texan CyrusOne prévoit d'agrandir au bénéfice d'Amazon, l'exploitant des lieux. Au point qu'ils viennent de lancer une cagnotte en ligne pour s'offrir les services du cabinet d'avocats de Corinne Lepage, l'ex-ministre de l'Environnement. «Ce projet menace gravement notre cadre de vie et notre environnement, il faut le retoquer», fulmine Philippe de Fruyt, conseiller municipal. Comme les riverains tous proches de la bâtie, l'élu local redoute notamment les émissions de gaz polluants et les nuisances sonores engendrées par 24 groupes électrogènes de secours, alimentés au fioul. «L'étude d'impact environnemental stipule que chacun de ces générateurs sera testé trois à quatre heures par mois et que le bruit risque de dépasser les seuils autorisés. Elle recommande même de prévenir les riverains plusieurs semaines à l'avance !», peste-t-il.

Le contraste est saisissant avec le tableau écolo brossé par Emmanuel Macron à la veille du Sommet pour l'action sur l'intelligence artificielle,

## LA GRANDE ENQUÊTE



qui s'est tenu à Paris les 10 et 11 février derniers. «Les data centers en France, ce n'est pas comme aux Etats-Unis où l'on utilise du pétrole ou du gaz. Ce sont des data centers propres», avait affirmé le président tout sourire devant les caméras de France Télévisions. Le chef de l'Etat venait d'annoncer un gigaplan d'investissement de 109 milliards d'euros, destiné à financer l'implantation de 35 nouveaux centres sur notre territoire.

Certes, personne ne conteste l'utilité de ces usines numériques, déjà très présentes en France – on en recense quelque 350, dont une bonne partie en Ile-de-France et à Marseille. Empilés dans des armoires impeccables alignées, protégés de la surchauffe par la climatisation des salles qui les abritent, leurs serveurs informatiques stockent nos e-mails, enregistrent nos messages

publiés sur les réseaux sociaux ou diffusent nos séries Netflix préférées... Sans ces centres de données, pas d'Internet, et encore moins d'intelligence artificielle, puisque ces bâtisses font aussi office de site d'entraînement pour ChatGPT et consorts.

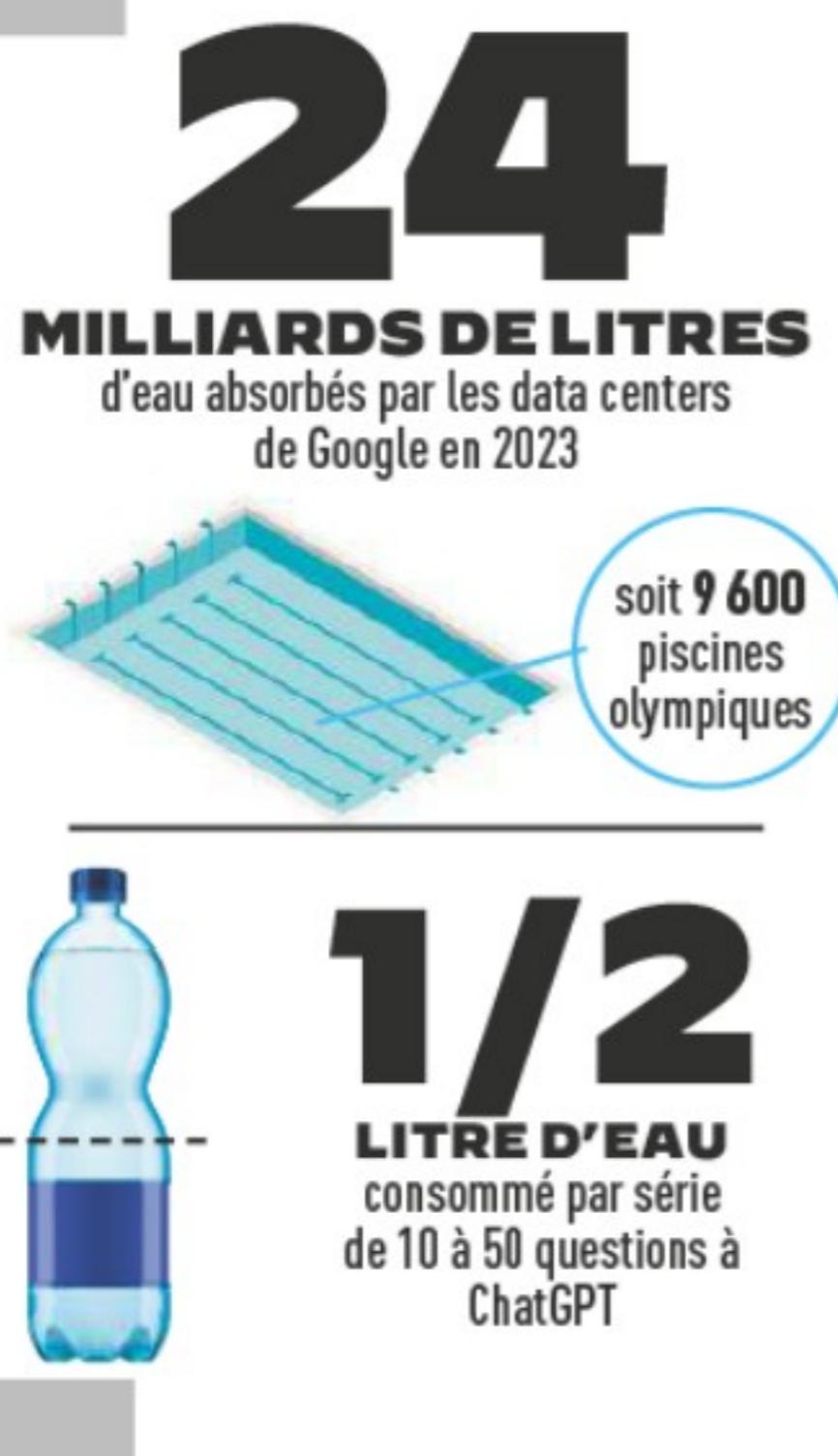
**Sites à risques.** Mais derrière leur austère apparence se profilent aussi des unités de plus en plus énergivores qui pourraient bien mettre nos réseaux électriques à rude épreuve et impacter notre environnement. De fait, la plupart de ces bâtiments sont des installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE), un cadre réglementaire s'appliquant aux sites industriels à risques. «Ces data centers font peser sur les collectivités et les populations des nuisances potentiellement considérables», prévient David Ros, sénateur (PS) de l'Essonne. Son projet de loi, déposé en février, vise donc à encadrer leur implantation. A condition que ses propositions n'aillent pas prendre la poussière au fond d'un tiroir. Car elles vont à l'encontre des ambitions de l'Etat, qui

entend accélérer le déploiement de ces nouveaux équipements afin d'accompagner le développement de l'intelligence artificielle. Pour abréger certaines formalités administratives, le gouvernement souhaite même leur décerner le statut d'«intérêt national majeur». «Ce dernier réduit considérablement le volet environnemental. Grâce à lui, les projets pourront notamment bénéficier d'une dérogation aux espèces protégées, facilitant donc les installations dans des zones écologiques sensibles, au détriment de la biodiversité», déplore Corinne Lepage. Les temps de concertation avec les populations seront raccourcis, et les nouveaux centres de données échapperont à la loi sur l'artificialisation des sols, qui prévoit de limiter l'étalement urbain et la bétonisation des terres.

En outre, la mainmise de l'Etat sur ces équipements risque de réduire à la portion congrue le pouvoir des élus locaux. Leur sera-t-il encore possible de retoquer les projets, comme a pu le faire l'an dernier Nathalie Appéré, la maire (PS) de Rennes, en s'opposant à un data center de Microsoft? Récemment, la préfecture de l'Essonne a donné tort au maire de Wissous, qui ne voulait pas de l'extension du centre de données d'Amazon.

La question est surtout de savoir si nos infrastructures sont parées pour supporter cette bousculade énergétique. En Irlande, le réseau électrique peine déjà à satisfaire la demande des centres de données, qui s'approprient plus de 20% de la production et avalent plus d'électrons que l'ensemble des foyers urbains. Cette voracité doit beaucoup à l'avènement de l'intelligence artificielle. Car cette technologie nécessite d'équiper les serveurs informatiques de processeurs spécifiques, beaucoup plus gourmands en électrons. «Nos travaux ont révélé qu'une question posée à ChatGPT revenait à faire tourner un grille-pain de 1 000 watts à vide pendant une minute», précise Etienne Grass, le directeur d'Invent, le laboratoire d'innovation de

Sources: *Making AI Less «Thirsty»*, Capgemini Invent, «Power Hungry Processing: Watts Driving the Cost of AI Deployment», arXiv:231.1.6863





Stocker des données au frais, à 30 mètres sous terre, dans une cave troglodytique ? C'est l'un des projets de data center expérimenté près de Saumur (Maine-et-Loire).

## Des projets fous d'installation de serveurs

### LE DATA CENTER TROGLODYTIQUE

Dans les environs de Saumur (Maine-et-Loire), un consortium d'industriels baptisé Deep Data a expérimenté pendant un an et demi un concept de data center troglodytique. Leur idée ? Profiter de la fraîcheur des caves souterraines du Saumurois pour refroidir naturellement et à moindre coût 168 serveurs, déployés dans ces galeries creusées à l'origine pour l'extraction de la pierre de tuffeau. Mais leur premier prototype enfoui à 30 mètres de profondeur, dans les entrailles d'une ancienne champignonnière, a surtout refroidi les investisseurs.

### LE DATA CENTER INTERSTELLAIRE

Alenia Space, la filiale satellites de Thales, envisage très sérieusement d'expédier des serveurs dans l'espace d'ici à 2050. Financé par la Commission européenne, le projet Ascend mené par l'industriel français, chef de file d'un consortium d'une douzaine d'autres entreprises, vise à déployer en orbite, à 1 400 kilomètres du plancher des vaches, 1 300 data centers. Truffée de calculateurs, chaque installation s'étendrait sur 200 mètres de long, 80 de large et pourrait être alimentée en électricité 100% renouvelable grâce à ses panneaux photovoltaïques.



Alimenté par des panneaux solaires, ce data center flottant à Nantes (Loire-Atlantique) refroidit ses serveurs grâce à la fraîcheur de la Loire.

### LE DATA CENTER FLOTTANT

A Nantes (Loire-Atlantique), la start-up guérandaise Denv-R vient d'amarrer, sur les quais de la Loire, son prototype de data center aquatique, installé sur une barge et alimenté par des panneaux solaires. Son intérêt réside surtout dans son système de refroidissement dissipant la chaleur de ses serveurs au contact du fleuve, sans avoir à pomper l'eau. Son projet rappelle le concept Natick de data center sous-marin expérimenté par Microsoft au large de l'Ecosse – et abandonné l'an dernier.

PHOTOS: OVH, DAVID DARRAULT, DENV-R

Capgemini. En février dernier, le géant français de l'informatique a lancé, avec l'Ecole nationale supérieure, un observatoire mondial visant à analyser les impacts environnementaux de l'intelligence artificielle. Selon ses premières estimations, les grands modèles d'IA actuels consommeraient jusqu'à 4 600 fois plus d'énergie que des algorithmes traditionnels. De quoi multiplier par plus de 24 les besoins en électricité dans le monde d'ici à 2030.

**Renforcer le réseau.** Résultat, pronostique l'Agence internationale de l'énergie, tous ces centres de données pourraient avaler dès l'an prochain 1 000 térawattheures d'électricité, soit l'équivalent de la consommation annuelle du Japon. «Les fournisseurs

ne pourront pas satisfaire la demande assez rapidement», estime un rapport du cabinet américain Gartner. Selon celui-ci, certains opérateurs de data centers pourraient même être tentés de s'approvisionner auprès de centrales à gaz ou à charbon, ce qui augmenterait les émissions de gaz à effet de serre. En France, ils pourront toutefois disposer d'une électricité décarbonée, produite en majorité par nos centrales nucléaires, quand les Etats-Unis ont encore largement recours aux énergies fossiles, très polluantes. Et la question de la pénurie ne semble pas se poser chez nous. «Les capacités de

production française sont excédentaires. L'an dernier, nous avons même exporté 90 térawattheures», rappelle Jean-Philippe Bonnet, directeur adjoint stratégie, prospective et évaluation chez RTE, l'entreprise gestionnaire du réseau de transport d'électricité français. Mais le réseau devra être renforcé. Car les nouvelles générations de data centers équipés pour l'intelligence artificielle en train d'émerger nécessitent

## L'IA multiplierait par 24 les besoins en électricité dans le monde d'ici 2030



des puissances sans commune mesure avec leurs prédecesseurs. «Les plus gros devront être basés à proximité d'un poste électrique et mobiliseront jusqu'à 1 gigawatt de puissance, soit l'équivalent d'une ville de 1 million d'habitants. Pour RTE, cela représente à peu près le même défi que d'alimenter une agglomération comme Marseille», ajoute l'expert. Il va donc falloir installer de nouveaux postes électriques. De nouveaux câbles à haute tension devraient bientôt encombrer nos horizons et les conflits d'usage se multiplier, comme ce fut le cas à Marseille. Pour lancer sa première ligne de bus

électriques, l'ancien maire Jean-Claude Gaudin avait dû négocier avec un data center pour récupérer l'énergie nécessaire. «Les 140 projets d'électrification que nous recensons, dont une quarantaine consacrés à de nouveaux projets, monopoliseront une puissance électrique cumulée de 21 gigawatts», précise Jean-Philippe Bonnet. Soit à peu près le double de la consommation actuelle de l'industrie française.

**Usines thermiques.** Insatiables gloutons, les centres de données risquent aussi d'affoler les thermomètres. L'électricité consommée par leurs serveurs se transformant intégralement en chaleur, ces équipements pourraient bien intensifier les îlots de chaleur urbains, ces dômes d'air tiède enveloppant nos cités ultrabétonnées. «Ce dégagement,

qualifié par les experts de chaleur fatale car cette énergie n'est le plus souvent ni récupérée ni valorisée, est un vrai gâchis», reconnaît Damien Desanti, le patron de Phocea DC. Basé à Marseille, son data center capture une partie de son énergie pour chauffer ses bureaux, en attendant peut-être d'en faire autant avec ses voisins.

Transformer ces bâtisses en usines thermiques, c'est possible techniquement. En témoigne le raccordement l'an dernier au réseau de chaleur de Saint-Denis d'un centre de données de la commune appartenant à l'américain Equinix. L'énergie réutilisée contribue à chauffer un millier de logements, et le centre aquatique qui a accueilli des épreuves de plongeon et de natation artistique l'an dernier, à l'occasion des Jeux olympiques de Paris. Mais les projets d'envergure,

## Digital Realty, un leader mondial controversé



PHOTOS: OVH, XAVIER GRANET/DIGITAL REALTY

Installé sur le grand port maritime de Marseille, ce data center de Digital Realty refroidit ses serveurs avec de l'eau puisée dans une ancienne galerie minière.

l'américain Digital Realty, numéro 1 mondial (6 milliards de dollars de chiffre d'affaires, 323 data centers dans le monde, 16 en France) est dans le collimateur des associations françaises de défense de l'environnement. Voilà deux ans, l'une de ses quatre installations marseillaises a été épingle par la préfecture pour avoir laissé s'échapper dans l'atmosphère 745 kilogrammes de fluide frigorigène, une pollution «qui correspond en équivalent CO<sub>2</sub> à une distance de près de 9 millions de kilomètres parcourus en voiture thermique», précisait les inspecteurs dans leur rapport révélé par le journal local «Marsactu». Digital Realty ne lésine pas non plus sur l'eau. Dans une enquête de 2023, la Direction de l'environnement d'Île-de-France évaluait la consommation d'eau annuelle d'un seul de ses 12 centres parisiens à 248 millions de litres, soit l'équivalent de

99 piscines olympiques. A Marseille, le collectif Le Nuage était sous nos pieds et l'association La Quadrature du Net lui reprochent d'avoir détourné l'eau souterraine d'une ex-galerie minière pour refroidir ses unités. «Ce procédé que nous avons inventé et qui est soutenu par l'Ademe (l'agence de la transition écologique, NDLR) n'a aucun impact sur les usages, car l'eau prélevée n'est pas potable. En outre, il contribue à faire baisser notre consommation d'électricité, rétorque Fabrice Coquio, président de Digital Realty en France. Nos détracteurs se trompent de cible. Notre efficacité énergétique est déjà nettement supérieure à la moyenne du secteur et nous continuons d'innover en permanence pour l'améliorer.» Pas de quoi refroidir ses appétits de conquête. Sa maison mère prévoit d'investir 5 milliards d'euros en France pour y déployer 13 nouveaux centres de données.

comme celui de Meta (ex-Facebook), qui parvient à exploiter l'excès de chaleur de son data center d'Odense, au Danemark, pour en faire bénéficier plus de 10 000 habitations, restent des exceptions. Notamment à cause de leurs coûts, très lourds pour les collectivités. Par ailleurs, la chaleur est difficile à transporter. Quand l'unité est trop éloignée, le dispositif perd de son intérêt. «Le problème, c'est que les installations ont tendance à s'écartier des centres-villes, explique Damien Desanti. Les plus gros sont appelés à se rapprocher des lieux de production d'électricité, souvent situés loin des centres urbains. Cela va encore compliquer la récupération de chaleur pour les logements.» Des solutions existent. Par exemple, à Marcoussis, dans l'Essonne, où le français Data4 recycle la chaleur de son centre pour

faire pousser des algues. Les végétaux aquatiques pourront ensuite alimenter un méthaniseur afin de produire du biogaz ou trouveront d'autres débouchés, tel l'agroalimentaire.

### Rafraîchir avec l'eau ou l'huile.

Sous la pression de Bruxelles, qui les oblige à communiquer chaque année leur niveau de performance énergétique – le Power Usage Effectiveness (PUE) –, mais aussi pour réduire leurs coûts, les professionnels rivalisent d'innovations. «Nous venons tout juste de déposer notre centième brevet», se réjouit Grégory Lebourg, le responsable des programmes environnementaux chez OVHcloud. Le fleuron français de la discipline, à la tête de 43 data centers dans le monde, est l'un des grands spécialistes du water-cooling, une technique utilisant l'eau

pour rafraîchir les serveurs et éviter surchauffe et pannes. Aujourd'hui encore, 9 installations sur 10 sont rafraîchies à l'air. Mais leurs systèmes basés sur des climatisations traditionnelles pèsent pour plus de la moitié de leur consommation d'électricité ! Afin de réduire à la fois température et facture, les professionnels s'orientent progressivement vers le refroidissement par liquide, une solution explorée depuis vingt ans par OVHcloud.

Plusieurs technologies exploitent cette piste, comme les tours aéroréfrigérantes («cooling towers»), qui s'inspirent des centrales nucléaires en combinant évaporation d'eau et récupération de l'air ambiant extérieur. Plus récent, le refroidissement direct par liquide consiste à acheminer l'eau au plus près des composants informatiques de chaque



Développez votre réseau pro

Faites des économies

Boostez vos ventes

Fidélisez vos clients

Récompensez vos salariés



## Dynabuy, la référence pour accélérer votre performance

Depuis 2009, Dynabuy allie l'humain et le business pour permettre aux entreprises de toute taille de développer leurs ventes et de faire des économies.

+300 000

bénéficiaires de la centrale d'achats

+260 000

bénéficiaires du CSE externalisé

+120

agences à vos côtés



Accélérez maintenant sur **DYNABUY.FR**





## DATA CENTERS

serveur, via un système de canalisations, afin de rafraîchir le matériel. Dernière innovation, plus futuriste : l'immersion. Elle propose tout bonnement de plonger, entièrement et en permanence, les serveurs dans des bacs remplis d'huile. «Le liquide 100% biodégradable que nous exploitons est tiré du recyclage des huiles de cuisson. Ses propriétés sont identiques à celles du liquide de refroidissement utilisé pour les batteries des voitures électriques», explique Frédéric Delpeyroux, le patron de TotaLinux, une société de services développant ce concept. Baptisé ITrium, ce dispositif présente l'avantage d'évacuer efficacement la chaleur en consommant moitié moins d'électricité... et surtout sans gaspiller la moindre goutte d'eau, une ressource de plus en plus galvaudée par les data centers.

**ChatGPT, une soif inextinguible.** D'après une récente étude scientifique, l'entraînement de ChatGPT aurait à lui seul provoqué l'évaporation de quelque 5,4 millions de litres d'eau, dont 700 000 potables, dans les data centers de Microsoft aux Etats-Unis. L'inventeur de Windows n'est pas le seul Gafam à abuser de cette précieuse ressource. En 2023, les centres de Google ont absorbé 24 milliards de litres d'eau, l'équivalent de 9 600 piscines olympiques. Sachant que ChatGPT sirote l'équivalent d'une bouteille d'eau d'un demi-litre toutes les 10 à 50 requêtes, les scientifiques prévoient qu'à ce rythme-là l'IA pourrait siphonner, dès 2027, 4,2 milliards à 6,6 milliards de mètres cubes d'eau par an... soit un volume couvrant quatre à six fois les besoins d'un pays comme le Danemark !

Stéphane Barge

# 66

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



DAVID DESPAU POUR CAPITAL

## DEEPSEEK, L'IA QUI FAIT TREMBLER LA SILICON VALLEY

**d**eepSeek, le phénomène chinois de l'intelligence artificielle, secoue actuellement la Silicon Valley. En seulement quelques mois, cette start-up de Hangzhou a réussi l'exploit de développer un modèle d'IA ultraperformant, capable de rivaliser avec des géants comme OpenAI ou Google, mais avec un budget étonnamment modeste : à peine 5,6 millions de dollars. Pourtant, cette apparente simplicité cache une controverse majeure, où se mêlent soupçons et tensions géopolitiques. Le cœur du problème ? Les puces électroniques utilisées pour entraîner ces intelligences artificielles avancées. Les Etats-Unis interdisent strictement à la Chine l'accès à leurs composants les plus sophistiqués, essentiels au développement de ces modèles puissants. Malgré cela, des spéculations circulent selon lesquelles DeepSeek aurait contourné ces restrictions, obtenant clandestinement des milliers de puces Nvidia interdites via des intermédiaires à l'étranger ou des sociétés-écrans. Certains estiment même que la somme réelle investie pourrait dépasser les 500 millions de dollars, loin des déclarations officielles de la société. Face à ces accusations, DeepSeek nie formellement toute violation des sanctions

américaines, affirmant simplement avoir optimisé ses ressources de manière particulièrement efficace. Toutefois, ces affirmations peinent à convaincre et les doutes persistent. Les autorités américaines, alarmées, surveillent désormais attentivement la start-up chinoise. Un autre sujet brûlant concerne la censure et la sécurité des données. Conformément aux exigences du gouvernement chinois, l'IA développée par DeepSeek intègre des filtres stricts sur divers sujets sensibles. De plus, toutes les données générées et utilisées par cette IA sont stockées en Chine, soulevant des inquiétudes sur une potentielle récupération à des fins politiques ou de surveillance. Malgré ces controverses, le phénomène DeepSeek suscite fascination et inquiétude. Son ascension rapide et son efficacité redoutable montrent que produire une intelligence artificielle de très haut niveau ne nécessite pas forcément des milliards de dollars. Investisseurs, entreprises et gouvernements regardent désormais cette société avec méfiance et curiosité, conscients que, derrière cette start-up, se cache un enjeu géopolitique majeur : la bataille pour la suprématie technologique mondiale.

99

Le magazine sérieusement hédoniste

# The Good Life

## Prêt à partir

**30 lieux  
mythiques  
à (re)découvrir  
absolument**

Chambres de rêve,  
tables d'exception,  
destinations secrètes  
Nos conseils avisés

**MONACO  
CONFIDENTIAL**  
Cap au large avec  
Pierre Casiraghi

**MASTER CLASS**  
“*On a tous besoin  
de libérer nos émotions!*”  
Par Kelly Slater

**ÉVASION**  
Le Japon que les guides  
ne vous montrent pas

**+ BOUGEZ STYLÉ**  
Nos essentiels  
de la saison



N°66 - Mars - Avril - Mai 2025

© KAREN FAURIE

## En vente en kiosque

Par Anne Vidalie

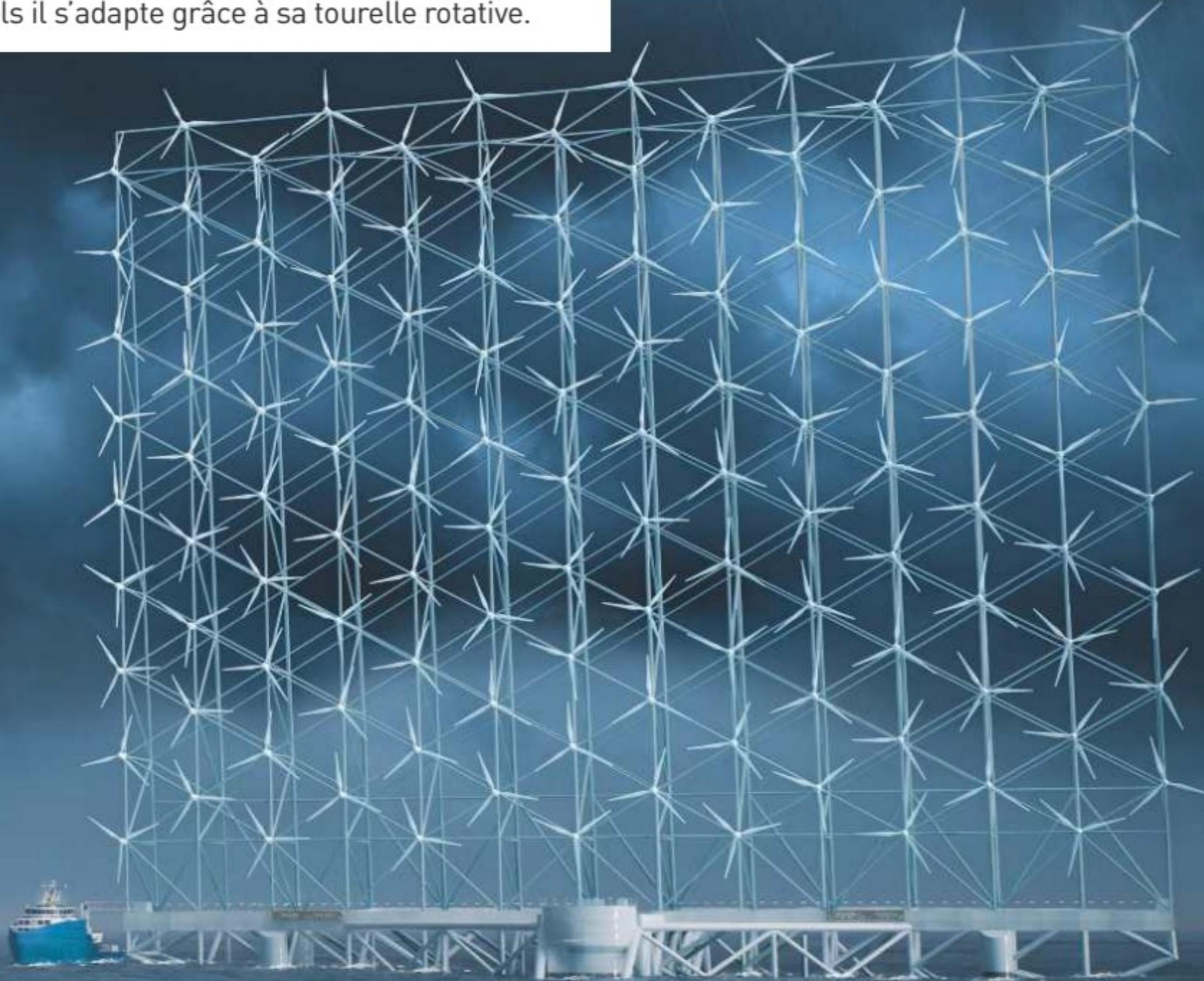
## WINDCATCHER, L'ATTRAPEUR DE VENT

**I**maginez un mur de turbines blanches plus haut que la tour Eiffel qui flotterait au large. C'est le projet de parc éolien auquel la start-up norvégienne Wind Catching Systems (WCS) travaille d'arrache-pied depuis sa création en 2017. Cette structure, équipée de 117 turbines, pourrait approvisionner 80 000 foyers à un coût proche de celui des autres sources d'énergie. Dépourvu d'arrimage au fond marin, contrairement aux éoliennes conventionnelles, le Windcatcher peut être installé loin des côtes et profiter de vents plus puissants auxquels il s'adapte grâce à sa tourelle rotative.

Grâce à sa conception qui ne nécessite pas d'arrimage, cette structure peut être posée en mer profonde, loin des côtes, et donc rester invisible de la terre (vue d'artiste).

### Le Windcatcher est soutenu par le gouvernement norvégien

Fin janvier, le gouvernement norvégien a accordé un financement de 102 millions d'euros au projet de WCS. La jeune pousse est également soutenue par Ferd, l'un des principaux gestionnaires de fortune du pays, North Energy, une société d'investissement cotée à la Bourse d'Oslo et l'américain General Motors Ventures.



### Tous les essais se sont révélés concluants jusque-là

Depuis quatre ans, le Windcatcher se soumet à une batterie de tests. En soufflerie multiturbine à l'Ecole polytechnique de Milan au cours de l'été 2021. Dans un bassin de houle en Norvège, ensuite. Les essais ont porté sur le comportement de la structure en eau calme et sur ses performances dans le déferlement des vagues. Des tests de remorquage ont également été réalisés. En juin 2024, le projet de WCS a reçu le feu vert de l'agence de certification internationale DNV. Mais il doit encore faire ses preuves en conditions réelles.

### Des frais de maintenance limités

Inutile de ramener la structure à terre pour effectuer des travaux d'entretien ou de réparation. Le Windcatcher est doté d'un élévateur qui permet la maintenance en mer et, si nécessaire, le remplacement des composants. Quant aux turbines, de petite taille, elles ont été conçues pour résister aux intempéries et aux effets du sel. De quoi tenir cinquante ans, promet l'entreprise.



# 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



PHOTOS : SP MAIRIE DE SAINT-BRIEUC, SP



Parmi les 20 sites à l'abandon, 13 ont été réhabilités, comme la Caisse d'épargne, qui abrite des logements (ci-contre) ou l'ancien tri postal (ci-dessus), devenu espace de coworking et restaurant. L'ancienne clinique (à gauche) cherche, elle, toujours un promoteur...

# S'ATTAQUER AUX FRICHES POUR FAIRE REVIVRE LA VILLE

En plein cœur de Saint-Brieuc (Côtes-d'Armor), les terrains abandonnés se sont multipliés ces dix dernières années. Pour les réhabiliter, il a fallu convaincre investisseurs privés et publics de leur valeur.

**I**a brume marine s'est enfin levée sur Saint-Brieuc, ce matin de mars. On pourra bientôt distinguer la baie, toute proche de la préfecture des Côtes-d'Armor. Mais, en attendant, c'est un champ de ruines qui se dévoile sous les cris des mouettes. La façade délabrée de l'ancien siège du Crédit agricole n'abrite plus que des éclats de verre et des gravats. En déshérence depuis 2018, ce bâtiment

est une friche urbaine. «Un terrain qui a perdu sa fonction initiale», disent sobrement les urbanistes. Des sites à l'abandon comme celui-là, la ville bretonne de 45 000 habitants en compte plus d'une vingtaine, dont 13 en plein centre, telles des verrues posées à côté des vieilles maisons à colombages. Et cela fait rager son maire, Hervé Guihard (divers gauche). «A partir des années 2000, on a assisté à une fuite des habitants vers la périphérie, où une grande zone commerciale s'est

développée et où les services ont suivi», se désole-t-il. Adieu, familles de la classe moyenne, cliniques, banques, cinémas, ou magasins de vêtements et de bricolage. Le centre s'est vidé à mesure que sortaient de terre des Carrefour, Leclerc et Lidl. Saint-Brieuc n'est pas la seule ville moyenne à connaître ce phénomène, mais elle est l'une des plus touchées, ayant perdu 17% de sa population depuis les années 1990. Ses locaux commerciaux affichent même le triste record de près de 25% de vacance,

## COUP DE CŒUR



CYGNES

Inès Saadallah et Axel Delannoy ont su rebondir.

## Les collants résilients

Le rêve a failli tourner au cauchemar pour Inès Saadallah et Axel Delannoy. Les fondateurs de Cygnes, start-up vendant des collants réputés ultra-résistants, se réjouissaient de passer dans l'émission de M6 «Qui veut être mon associé ?» en février dernier.

Sauf que leur séquence a été coupée au montage. Et qu'ils avaient emprunté 400 000 euros pour faire du stock, anticipant un afflux probable de commandes après la diffusion. Malgré la déception, ils ont lancé «Qui veut encourager le made in France ?», opération pour écouler leurs produits avec des promotions de 10 à 30%. «On s'est dit que c'était bien aussi de montrer les hauts et les bas de la vie d'une start-up sans se victimiser.

Et ça a touché les gens», nous confie Inès Saadallah. Résultat ? 2 500 commandes écoulées en une semaine et des milliers d'abonnés en plus sur les réseaux sociaux. Ils sont bien partis pour réussir leur prochaine étape : lever 1 million d'euros pour ouvrir leur propre usine en France. **A.C.**

alors que le taux est de 13% en moyenne dans ce type de commune. Depuis peu, pourtant, la cité briochine s'est remise à espérer. En 2021, l'équipe municipale a eu l'idée d'organiser l'opération «Ouvrez les yeux sur Saint-Brieuc !». Une visite VIP de ses friches pour les promoteurs et les investisseurs privés, avec argumentaire vantant son bord de mer, sa situation à mi-chemin entre Rennes et Brest, et sa relative proximité avec Paris.

Et ça a marché : la quasi-totalité des terrains ont trouvé preneur. La bâtie du Crédit agricole reprendra vie courant 2027 avec, au rez-de-chaussée, le guichet unique d'accueil des habitants et, dans les étages, des bureaux administratifs et des logements, ainsi qu'un bar «rooftop» pour couronner le tout. Dans quelques mois, les Briochins inaugureront également le Totem de l'innovation à la place de l'ancien siège de la Caisse d'allocations familiales et de l'Urssaf. Un lieu de 6 000 mètres carrés dédié aux nouvelles technologies, avec des start-up, des espaces de coworking et de réception, des bureaux, une salle de sport et un restaurant. Impressionnée, la Fabrique de la Cité, un cercle de réflexion spécialisé dans les transformations urbaines, a même décidé d'organiser à Saint-Brieuc une journée thématique consacrée aux friches, érigeant la cité en exemple.

**Démarche vertueuse.** «C'est un modèle qui peut fonctionner dans presque toutes les villes moyennes», confirme Hervé Guihard. A condition que l'équipe municipale se mobilise. Celle de Saint-Brieuc a mâché le travail des investisseurs en réalisant toutes les études techniques de ses friches, de la nature du sous-sol à la détection d'amiante. Elle s'est aussi positionnée en facilitateur, jouant



les intermédiaires avec les services de l'Etat, notamment concernant les règles d'urbanisme. Enfin, elle a réussi à attirer des financements publics pour des raisons environnementales. Car, en construisant sur un bâti existant, on évite d'artificialiser de nouvelles terres. Une démarche vertueuse qui lui a valu le soutien du programme Action Cœur de ville, de la Banque des territoires et de l'organisme Action Logement Services. Leur apport a été décisif, la réhabilitation coûtant plus cher que la construction neuve. En couplant subventions et taux d'intérêt réduits, les projets ont coûté environ 1 000 euros hors taxe le mètre carré. Excepté faite des bâtiments classés monuments historiques, comme l'ancienne Caisse d'épargne datant de 1909, monumentale avec sa façade en pierre sculptée et ses décors en granit bleu poli. «Dans ces cas-là, on atteint 2 300 à 2 600 euros le mètre carré», détaille Wilfried Brittmann, président de Beau Patrimoine, la société qui a bouclé le montage de cette opération immobilière. La superbe demeure accueille aujourd'hui 10 logements.

Une réalisation qui correspond à ce que la ville attend : de l'habitat à loyer accessible. «On n'arrivera pas forcément à faire revenir les commerces, mais on peut stabiliser la population et redonner de la mixité sociale, avec des jeunes, des personnes âgées et des familles d'actifs», martèle Hervé Guihard. Si la pauvreté n'a pas reculé depuis 2021, Saint-Brieuc a réussi à gagner plusieurs centaines d'habitants. Le chemin semble encore long avant de redynamiser les commerces du centre-ville. Mais, peu à peu, les rues et les places changent de visage, invitant davantage les promeneurs à s'y attarder. Loin, très loin des parkings bitumés de la périphérie.

**Amélie Charnay**

# Immobilier C'EST LE MOMENT D'ACHETER !

Que ce soit pour s'offrir un toit ou pour investir, l'horizon s'éclaire et le marché devrait repartir. Si le contexte géopolitique le permet...

**i**

Il y a certainement une fenêtre de tir. L'occasion de sauter le pas pour ceux qui attendent depuis de longs mois de meilleures conditions pour s'acheter un toit. Reste une incertitude : les bruits de bottes qui se font entendre en Europe et dans le monde. La confiance des ménages dans l'avenir est un élément essentiel de la reprise du marché immobilier. Et force est de constater qu'avec la guerre commerciale qui s'installe depuis l'élection de Donald Trump à la présidence des Etats-Unis et avec la crainte d'une guerre tout court, le moral des Français pourrait ne pas être au beau fixe.

Le marché peut-il redécoller dans ce contexte anxiogène ? Il y a en tout cas de bonnes raisons d'y croire. Les prix ont baissé dans l'ancien depuis le pic de l'été 2022 et devraient, selon les prévisions des spécialistes, se stabiliser avant de repartir à la hausse au deuxième semestre. C'est donc le moment d'en profiter, surtout dans les villes qui ont accusé la plus forte glissade sur les trois dernières années, comme Lyon (-14,6%), Grenoble

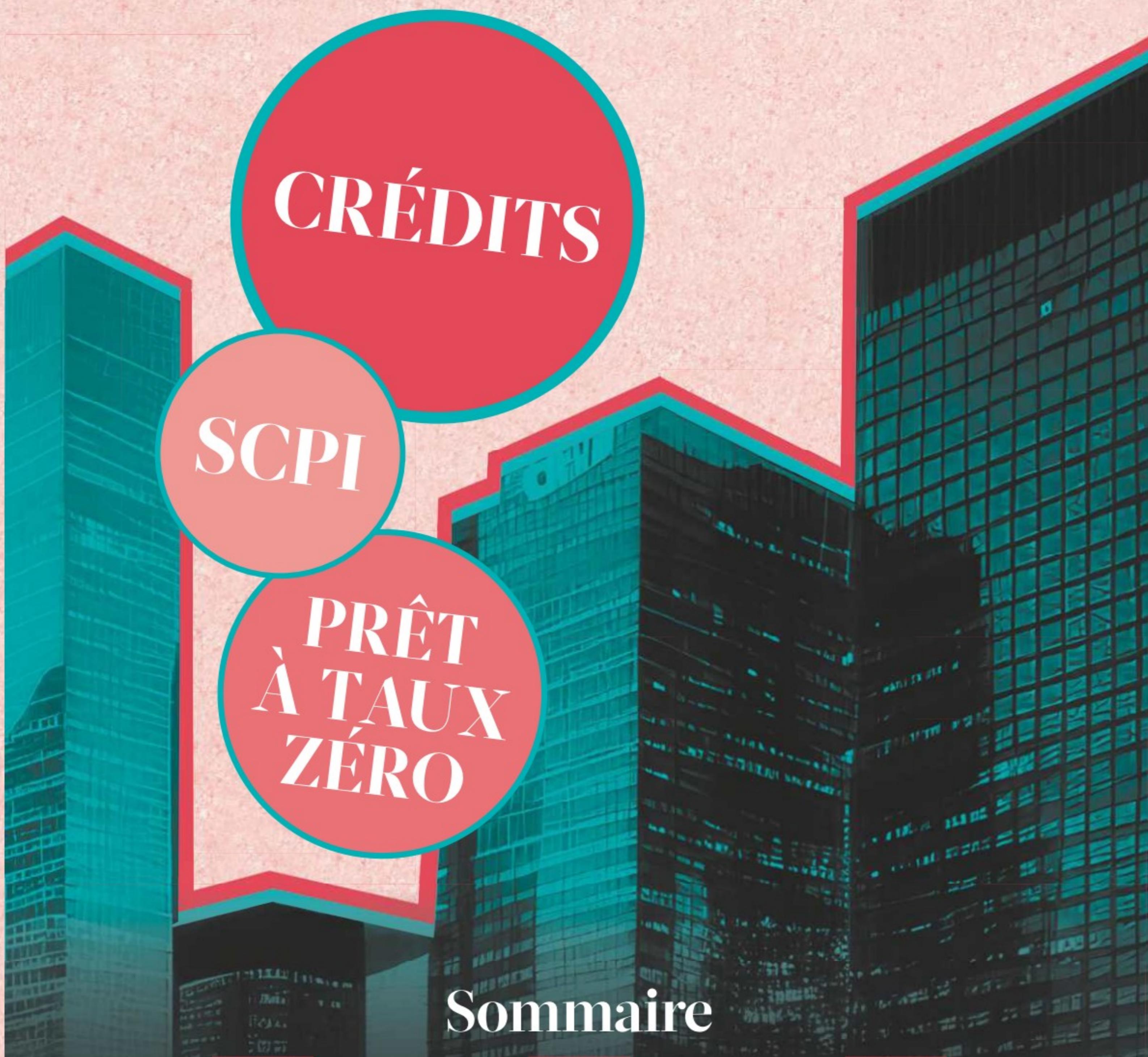
(-12,5%) et Paris (-10%), selon SeLoger. Dans le même temps, les conditions de financement se sont détendues, avec des taux pour les crédits à 20 ans passés de 4,30% au plus haut fin 2023-début 2024 à 3,20% actuellement.

**Bonnes nouvelles.** Faut-il encore attendre pour espérer voir le coût du crédit descendre encore plus ? Pas sûr que ce soit un bon calcul. La politique des droits de douane imposée aux Etats-unis devrait alimenter l'inflation outre-Atlantique, ce qui va nécessairement, comme par un effet papillon, se répercuter sur le Vieux Continent. Les banquiers regardent deux types de taux pour fixer les leurs : les taux directeurs de la BCE et ceux du taux d'emprunt de l'Etat français sur les marchés (OAT 10 ans). Dans les deux cas, le retour d'une inflation, même légère, n'est pas réjouissant. Un mouvement qui pourrait empêcher une baisse plus franche des taux, qui se stabiliseraient alors à leur niveau actuel. Sinon, ils pourraient baisser encore, à 2,70% en fin d'année, selon le courtier Cafpi. Pas de hausse attendue, donc. Ce qui est déjà en soi une bonne nouvelle. Il y en a

d'autres, issues de la loi de finances pour 2025, qui élargit le prêt à taux zéro pour les primo-accédants à toute la France, ou encore la possibilité de recevoir des donations exonérées d'impôts pour l'achat d'un logement neuf ou ancien à rénover.

Et ce n'est peut-être pas fini : Valérie Létard, la ministre du Logement, explique dans nos colonnes ce qu'elle prépare, notamment pour relancer le marché de l'immobilier locatif, complètement atone ces deux dernières années. Reste à trouver la maison ou l'appartement de vos rêves, dans une zone pas trop sinistrée. Les catastrophes naturelles nous ont largement mis à l'épreuve l'an dernier. Canicules, nuits tropicales, inondations, incendies... Et cela ne va faire qu'empirer. Capital a compilé toutes les données de Météo-France pour établir quelles sont les villes les plus sûres et les plus menacées à l'horizon des 25 prochaines années. Le résultat est confondant. Jugez plutôt : 62 nuits tropicales par an attendues à Sète et à Frontignan (Occitanie) d'ici 2050 ! Si vous voulez dormir tranquille, un conseil : dirigez-vous plutôt vers la Normandie ou la Bretagne...

**Mireille Weinberg**



# Sommaire

<b>Achat et investissement</b> LE RETOUR DE CONDITIONS FAVORABLES POUR SE LANCER <b>PAGE 42</b>	<b>SCPI</b> TROIS PIÈGES À ÉVITER AVANT D'INVESTIR <b>PAGE 54</b>	<b>Donation</b> UN GROS CADEAU FISCAL POUR ACHETER UN LOGEMENT NEUF <b>PAGE 61</b>
<b>Valérie Létard, ministre du Logement</b> «L'INVESTISSEMENT LOCATIF DOIT ÊTRE PLUS ATTRACTIF» <b>PAGE 48</b>	<b>Financement</b> JUSQU'ÔÙ LES TAUX VONT-ILS RECULER ? <b>PAGE 56</b>	<b>Passoires thermiques</b> QUELLE STRATÉGIE ADOPTER ? <b>PAGE 62</b>
<b>SCPI</b> ELLES RETROUVENT DES COULEURS <b>PAGE 50</b>	<b>Primo-accédants</b> UN PRÊT À TAUX ZÉRO PLUS GÉNÉREUX <b>PAGE 60</b>	<b>Changement climatique</b> OÙ S'INSTALLER POUR ÉVITER LES CATASTROPHES NATURELLES ? <b>PAGE 64</b>

IMAGE GÉNÉRÉE À L'AIDE DE LIA

# Achat et investissement

## LE RETOUR DE CONDITIONS FAVORABLES POUR SE LANCER

Des prix qui ont baissé et des taux de crédit en recul. Après deux années de crispation, il devrait enfin être plus facile de concrétiser ses projets. Les détails de la nouvelle donne.

**a**vec le printemps devrait refleurir le marché de l'immobilier, gelé depuis deux ans à cause des taux des crédits qui ont quadruplé, dépassant 4% fin 2023 et début 2024. Depuis, les conditions de financement se sont heureusement assagies et les prix ont sensiblement baissé un peu partout en France, redonnant un sérieux coup de pouce aux acheteurs et davantage de rentabilité aux investisseurs. Est-ce donc le bon moment pour devenir propriétaire de sa résidence principale ou pour se mettre en quête d'un logement plus grand ? Le blocage des loyers, les normes énergétiques ou encore la fiscalité punitive peuvent-ils être plus facilement contournés ? Tour d'horizon des bonnes nouvelles et des freins à connaître avant de sauter le pas.

### AGIR AVANT LA REMONTÉE DES PRIX

Le marché immobilier est peu coutumier des montagnes russes et il a, une fois de plus, montré sa résilience. Certes, les prix de l'ancien ont baissé, mais raisonnablement, à moins de 5% en moyenne sur deux ans, selon la Fnaim (-4,1% en 2024 après -0,8% en 2023). Depuis un plus-haut, au troisième trimestre 2022, ils ont reculé au total de -6,8% en moyenne selon l'Insee. Pour autant, même avec cette baisse, ils restent plus

élevés de 27% par rapport à ce qu'ils étaient il y a dix ans ou même de 12% par rapport à 2020. En outre, le marché n'est pas homogène, et la tendance a été plus ou moins marquée selon les villes. Les plus grandes comme Paris, Lyon ou Bordeaux ont vu les prix dans l'ancien reculer respectivement de 10%, 15% et 7% ces trois dernières années, selon SeLoger (lire le tableau page ci-contre). Tandis que l'inflation a persisté ailleurs, par exemple à Marseille et à Perpignan, où elle a atteint respectivement + 6% et + 8% sur la même période...

Alors, à quoi peut-on s'attendre maintenant ? La chute des prix a cessé, et tous les spécialistes constatent plutôt une stabilisation en ce début 2025, voire une reprise plus franche là où, justement,

les tarifs avaient le plus dégringolé. «A Paris et à Lyon, ils ont commencé à remonter dès la rentrée 2024 et toutes les autres villes vont suivre. Pour autant, nous nous attendons à un printemps de l'immobilier dynamique», prévoit Barbara Castillo Rico, directrice des études économiques de SeLoger. Mêmes prévisions à la Fnaim, où Loïc Cantin, son président, anticipe «une stabilisation des prix au premier semestre de l'année, suivie d'une légère hausse, de l'ordre de 1%». Voilà pour l'ancien.

Dans le neuf, «les prix n'ont pas baissé, avec des tarifs qui évoluent toujours en moyenne autour de 5 000 euros le mètre carré depuis quatre ans», explique Pascal Boulanger, président de la Fédération des promoteurs immobiliers de



PHOTOS : DAYALGURU ; JANNOON028 ; RAWPIXEL.COM SUR FREEPIK

**Prix, loyer et rendement locatif moyens des appartements  
dans les 30 plus grandes villes de France**

Commune	Au 1 <sup>er</sup> février				Variation des prix à l'achat		
	Prix appartement au mètre carré	Loyer appartement au mètre carré	Rendement brut pour un deux-pièces	Sur 3 mois	Sur 1 an	Sur 3 ans	Sur 5 ans
Paris	9 385 €	31,80 €	4,10%	+0,70%	+0,50%	-10,00%	-10,40%
Marseille	3 624 €	16,40 €	5,40%	-0,50%	+3,80%	+6,30%	+21,40%
Lyon	4 423 €	17,40 €	4,70%	+2,10%	-3,80%	-14,60%	-9,00%
Toulouse	3 463 €	15,10 €	5,20%	-0,40%	+1,20%	-1,50%	+7,60%
Nice	5 131 €	20,40 €	4,80%	+0,70%	+1,90%	+8,90%	+18,70%
Nantes	3 292 €	14,30 €	5,20%	-2,80%	-6,60%	-14,70%	-4,70%
Montpellier	3 391 €	15,90 €	5,60%	+2,20%	+1,90%	+1,90%	+14,60%
Strasbourg	3 725 €	15,30 €	4,90%	+1,60%	-1,00%	-2,50%	+14,10%
Bordeaux	4 403 €	17,00 €	4,60%	-0,90%	+0,70%	-7,10%	-1,40%
Lille	3 343 €	16,30 €	5,80%	+0,80%	-0,10%	-5,00%	+4,80%
Rennes	3 824 €	14,90 €	4,70%	+1,80%	+1,30%	-4,70%	+12,30%
Reims	2 387 €	12,70 €	6,40%	+1,10%	-3,80%	-4,80%	+9,10%
Toulon	3 152 €	14,00 €	5,30%	+3,10%	+4,90%	+6,40%	+19,90%
Saint-Etienne	1 134 €	11,10 €	11,80%	-4,00%	-9,60%	-12,50%	+3,30%
Le Havre	1 980 €	12,70 €	7,70%	+3,70%	+2,60%	+0,80%	+13,50%
Grenoble	2 462 €	14,00 €	6,80%	-3,20%	-8,50%	-12,50%	-4,20%
Dijon	2 474 €	12,80 €	6,20%	-1,00%	-1,60%	-4,50%	+8,40%
Angers	3 201 €	13,10 €	4,90%	-1,50%	+3,20%	-0,40%	+27,60%
Villeurbanne	3 425 €	16,50 €	5,80%	-1,60%	-2,80%	-15,00%	-5,70%
Nîmes	2 157 €	12,30 €	6,80%	+2,20%	-1,60%	-2,30%	+12,70%
Clermont-Ferrand	2 154 €	12,00 €	6,70%	+3,10%	+4,10%	+2,70%	+16,70%
Aix-en-Provence	5 271 €	17,40 €	4,00%	+3,10%	+2,30%	+5,00%	+14,40%
Le Mans	1 741 €	11,40 €	7,90%	+3,10%	-5,20%	-1,70%	+20,50%
Brest	2 244 €	11,60 €	6,20%	+4,10%	+2,20%	+3,30%	+32,60%
Tours	3 038 €	13,30 €	5,30%	+2,70%	+4,70%	+1,10%	+18,80%
Amiens	2 628 €	13,50 €	6,20%	-0,50%	+6,50%	+7,00%	+18,30%
Limoges	1 540 €	11,00 €	8,60%	+0,90%	-3,20%	-8,10%	+10,10%
Annecy	5 338 €	16,60 €	3,70%	-3,70%	-5,70%	-6,60%	+7,50%
Perpignan	1 939 €	11,50 €	7,10%	-3,30%	-2,20%	+8,00%	+26,20%
Metz	2 356 €	13,00 €	6,60%	-0,70%	-1,30%	+3,90%	+22,70%

Source : SeLoger

# Les taux de crédit ne devraient pas remonter au-dessus de 3,20%

France (FPI). Ici, il ne s'agit pas de prix de marché, mais de la somme des prix de revient des matériaux, du foncier, de la main-d'œuvre, etc. «Avec le redémarrage du marché, ces coûts risquent de repartir à la hausse», note le président de la FPI. Que ce soit dans le neuf ou l'ancien, les conditions sont donc réunies pour se lancer avant que les prix ne s'envolent à nouveau.

D'autant que, parallèlement, les conditions de financement sont bien plus favorables, avec des taux de crédit qui, après avoir atteint 4,30% sur 20 ans en décembre 2023, sont revenus en moyenne à 3,20% en mars 2025. «Pour une mensualité de 1 000 euros sur

20 ans, cela permet désormais d'emprunter 177 097 euros, soit 16 300 euros de plus que fin 2023. C'est même 24 450 euros de plus pour un crédit total de 265 645 euros avec une mensualité de 1 500 euros», calcule Sandrine Allonier, porte-parole de Vousfinancer.

Toute la question est désormais de savoir jusqu'où les taux peuvent encore descendre. Certains courtiers en crédit sont optimistes et entrevoient 2,70% d'ici la fin de l'année ; d'autres, dont certains économistes (lire page 56), s'attendent plutôt à une stabilisation à leur niveau actuel, eu égard à la guerre commerciale et au contexte géopolitique martial, qui pourraient faire monter le

taux auquel la France emprunte sur les marchés (l'OAT 10 ans, qui caractérise le coût des emprunts d'Etat, grimpait à 3,53% le 6 mars) et, de fait, celui auquel les banques vous prêtent, jamais très éloigné de celui de l'OAT... Au pire, c'est une stabilisation des taux qui vous attend ; personne n'imagine, à ce stade, une remontée, ce qui reste à ranger du côté des bonnes nouvelles. Voilà de quoi donner confiance aux futurs acheteurs.

## RENOUER AVEC LA RENTABILITÉ LOCATIVE

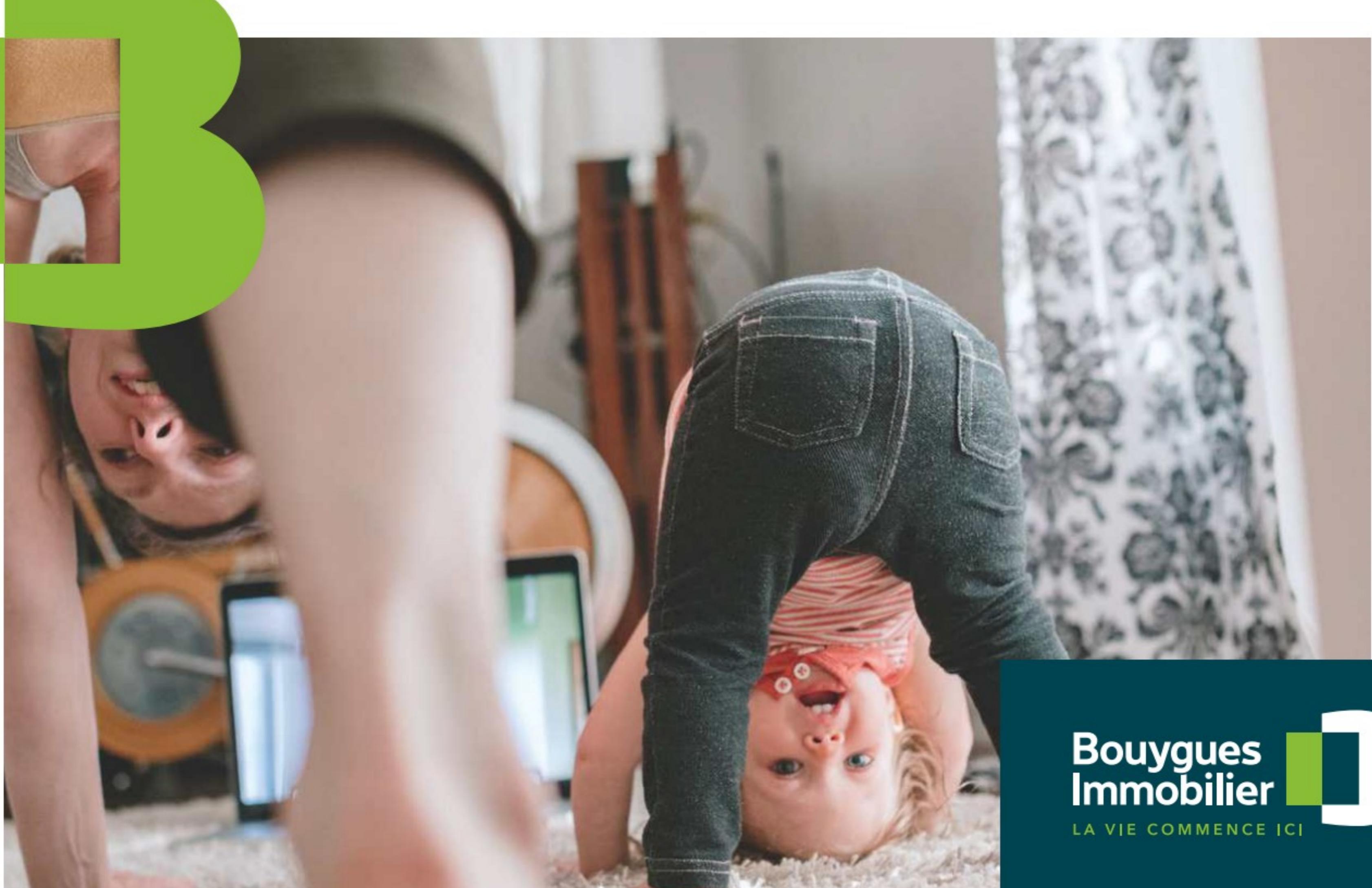
Avec des placements sans risque dont la rémunération a pu atteindre 3% net (Livret A), plus de 4% pour les comptes à terme des banques ou les fonds monétaires, les épargnants se sont largement détournés des placements immobiliers. Surtout dans le neuf. «Les particuliers investisseurs ont réservé seulement 16 500 logements l'an dernier, contre une moyenne de 66 000 avant la crise sanitaire. C'est la pire année jamais réalisée sur ce segment», se désole Pascal Boulanger. Et ce n'est même pas la fiscalité qui est en cause, puisque le dispositif Pinel, qui procurait une belle réduction d'impôts, avait encore cours. Le coût des crédits et les prix de l'immobilier, alors élevés, ont par contre été dissuasifs, en plombant la rentabilité nette, souvent inférieure à celle de certains placements sans risque.

Mais, cette année, la donne a changé. L'inflation étant maîtrisée, la BCE a baissé ses taux directeurs, entraînant dans son sillage les rendements des placements sans risque, ce qui devrait redorer l'image de l'immobilier locatif. «Le recul des prix de ces deux dernières années couplé à la hausse des loyers (indexés sur l'inflation) redistribue les cartes de la rentabilité locative, estime Barbara Castillo Rico. Dans l'ancien, celle-ci a progressé de 10% depuis le pic des prix de l'été 2022 et elle s'établit désormais en moyenne à 5,2%, contre 4,7% en juillet 2022.» Il s'agit bien sûr de rentabilité locative brute, c'est-à-dire le loyer annuel sur le prix d'achat, comme dans notre tableau page 43. Il faut encore

## Des frais de notaire qui augmentent dès le 1<sup>er</sup> avril

**L**a loi de finances pour 2025 autorise les conseils départementaux à augmenter le taux de la taxe sur la publicité foncière ou du droit d'enregistrement sur les ventes immobilières au-delà du plafond actuel de 4,5%, pour les porter à 5% au maximum. Dit autrement, les frais de notaire vont augmenter de 0,5% ! Les départements qui manquent de subsides ne devraient en effet pas se priver. Paris a ouvert le bal dès le 11 février et a appliqué une hausse de 0,5% sur les frais

de notaire, sauf pour les primo-accédants qui restent au taux antérieur. La loi autorise en effet les conseils départementaux à faire exception pour ces derniers ou à leur appliquer une hausse plus faible. Attention, la date d'entrée en vigueur de la mesure n'est pas uniforme sur le territoire. Elle dépend de la date de délibération du conseil départemental. Pour ceux qui ont fait le nécessaire avant le 1<sup>er</sup> mars (dont Paris), la hausse prend effet dès le 1<sup>er</sup> avril. Pour ceux qui ont statué en mars, l'entrée en vigueur est fixée au 1<sup>er</sup> mai, etc. A noter que cette mesure est temporaire : les hausses devraient être annulées et les anciens taux à nouveau applicables à compter du 1<sup>er</sup> avril 2028. «C'est la date de l'acte authentique qui compte, donc celle de la signature finale chez le notaire, pas celle de la promesse de vente, précise maître Barbara Thomas-David, notaire à Paris. Je presse en conséquence tous mes clients parisiens à passer me voir avant le 1<sup>er</sup> avril.» Moralité : il n'y a pas une minute à perdre !



Bouygues  
Immobilier   
LA VIE COMMENCE ICI

**Si vous souhaitez  
des logements  
configurables  
qui s'adaptent  
à votre vie...  
La réponse est ici.**

**Nos clients peuvent personnaliser  
facilement leurs logements pour les  
adapter à leurs besoins et leurs envies !**

Taille du séjour, création d'un espace de télétravail  
ou d'une pièce en plus pour leurs loisirs, un cellier  
ou encore une cuisine fermée...

Les pièces sont plus fonctionnelles et les espaces  
mieux agencés. Un balcon est également  
présent sur chacun de nos appartements.



©Getty Images - RCS Nanterre B 562 091 546



Des rangements  
dans chaque pièce



Des pièces en plus  
pour un logement qui  
s'adapte aux besoins  
de ses habitants



Des logements  
personnalisés



Un balcon à vivre  
dans chaque  
appartement

**[bouygues-immobilier.com](http://bouygues-immobilier.com)**

soustraire beaucoup de dépenses pour arriver au gain net : «Toutes les charges de copropriété, la taxe foncière, les assurances, les frais de gestion, de relocation, etc., qui représentent entre 25 et 35% du rendement brut, sans compter l'impôt sur le revenu et les prélèvements sociaux, qui peuvent peser très lourd», détaille Edouard Fourniau, le président de Consultim Groupe.

Si vous meublez le logement que vous mettez en location, le rendement net de charges est presque équivalent au rendement net d'impôts, parce que l'imposition est quasiment inexistante. Mais, pour un logement nu (sauf gros travaux générant un joli déficit foncier déductible), il faut retrancher en plus des charges au moins 30% d'impôts, «soit un rendement net final proche de 30 à 35% du rendement locatif brut initial». Autant le savoir ! «Outre le loyer qui vous apporte un complément de revenu régulier, vous pouvez aussi espérer, à condition d'avoir acheté au bon prix, faire une plus-value à la revente», complète Arnaud Hacquart, président de l'agence en ligne Imodirect.

## Des rabais jusqu'à – 20% sur les logements notés G

La baisse des prix dans l'ancien est dans tous les cas un signal positif pour revenir sur l'immobilier locatif. «De toute façon, il n'existe pas d'autre type d'investissement permettant de se bâtir un patrimoine avec l'argent des autres, puisque c'est votre locataire qui rembourse votre crédit», conclut Arnaud Hacquart.

### CHOISIR LA BONNE FORMULE D'INVESTISSEMENT

Neuf ou ancien ? Nu ou meublé ? «Un achat à visée locative dans l'immobilier neuf vous procurera une rentabilité brute de 2,5 à 3%, quand elle s'élèvera plutôt entre 4 et 8% en moyenne dans l'ancien.



KUESTI/FREEPIK

C'est bien sûr le prix d'achat qui fait toute la différence, le neuf étant généralement deux fois plus cher», selon Edouard Fourniau. Jusqu'alors le dispositif Pinel, qui procurait une confortable réduction d'impôts, soutenait la demande dans le neuf. Il a pris fin le 31 décembre 2024 et ne sera pas remplacé. Seul coup de pouce, la loi de finances pour 2025 a exonéré d'impôts des donations familiales spécifiquement destinées à acheter un logement neuf ou ancien avec travaux

(100 000 euros par donateur au maximum et 300 000 euros au maximum par bénéficiaire). Ce dispositif (lire page 61) vaut

aussi pour l'achat d'un logement neuf mis en location à quelqu'un qui en fait sa résidence principale. Il faudra s'en contenter cette année, en attendant l'avènement d'un statut du bailleur privé, auquel le gouvernement et les professionnels réfléchissent actuellement (lire l'interview de la ministre du Logement, Valérie Létard, page 48).

Mais c'est plus généralement l'ancien qui recueille les faveurs des investisseurs, «parce qu'il est plus rentable, parce que l'offre est beaucoup plus large et que vous avez donc davantage le choix, avec les meilleurs emplacements, notamment dans les grandes

villes», note Edouard Fourniau. Mais attention aux passoires thermiques (notées F ou G sur le DPE) ! Certes, vous pourrez les enlever à très bon prix, avec jusqu'à 20% de remise, mais il faudra faire des travaux pour pouvoir les mettre en location (interdite depuis le 1<sup>er</sup> janvier pour les logements notés G, lire page 62). Ce n'est pas tentant pour tout le monde, il faut prendre le temps de trouver les bons artisans, suivre le chantier, etc. «Et attention aux déconvenues, car vous n'aurez pas toujours les coudées franches, notamment si la copropriété s'y oppose ou traîne, si votre artisan n'est pas professionnel ou fait faillite, etc.», prévient le président de Consultim Groupe.

Dernier point à élucider : devez-vous proposer le logement à la location nue ou meublée ? «En 2025, la location meublée offre une rentabilité nette moyenne de 4,8% contre 3,7% pour la location nue, en raison notamment d'une fiscalité beaucoup plus douce pour le meublé (statut de loueur meublé non professionnel, ou LMNP) et de loyers jusqu'à 20% plus élevés que dans le nu», pointe Alexis Alban, président de Lodgis, spécialiste de la location meublée. Le meublé a en effet tout pour plaire, mais attention aux grands appartements qui trouvent plus difficilement preneur et aux villes moins dynamiques, qui vous exposent à une plus grande vacance locative.

**Mireille Weinberg**

21

# le mandat Confiance ça fait toute la différence

Plus qu'un mandat de vente en exclusivité, le Mandat Confiance c'est d'abord **une Garantie d'Action**. Nous nous engageons à mettre toute notre force, notre expérience et notre réseau **au service de la vente de votre bien**.

Rendez-vous **en agence** ou sur  
**century21.fr** pour en savoir plus.

vendez  
mieux

restez  
libres

soyez  
sereins

**CENTURY 21**®

Chaque Agence est Juridiquement et Financièrement Indépendante.



FRANÇOIS BOUCHON/FIGAROPHOTO

# Valérie Létard

## “L’investissement locatif doit être plus attractif”

Dans une interview exclusive, la ministre du Logement explique comment elle entend relancer le marché de l’immobilier.

**I**’immobilier locatif est à la peine. Le dispositif Pinel, qui procurait une réduction d’impôts aux particuliers investisseurs, s’est éteint fin 2024 et ne sera pas remplacé. Mais le gouvernement veut relancer la machine, et une mission d’information parlementaire planche actuellement sur la création d’un statut du bailleur privé. La ministre du Logement Valérie Létard nous en dévoile les contours.

### Capital L’investissement locatif est presque à l’arrêt. Comment le relancer ?

**Valérie Létard** Sur le court terme, nous avons déjà engagé des mesures fortes. La prolongation de trois ans, jusqu’en 2027, du dispositif Loc’Avantages, qui accorde aux bailleurs des réductions fiscales en échange de loyers modérés, en est un exemple concret. Nous avons aussi posé une première pierre dans la régulation des meublés touristiques grâce à la loi portée par Annaïg Le Meur et Iñaki Echaniz, car il était essentiel de rééquilibrer la fiscalité entre locations de courte et de longue durée. Mais nous devons aller plus loin. C’est pourquoi, avec le ministre de l’Economie Eric Lombard et la ministre des Comptes publics Amélie de

Montchalin, nous venons de lancer une mission parlementaire pour proposer des leviers concrets redonnant confiance aux investisseurs dans l’immobilier. Leur rapport est attendu d’ici l’été 2025, afin que nous puissions intégrer les premières mesures dans le projet de loi de finances pour 2026.

**Depuis le 1<sup>er</sup> janvier, les logements étiquetés G sont interdits à la location. Une proposition de loi pour y déroger a été retirée. Un nouveau texte va être examiné au Sénat. Quelles sont ses chances ?**

**V.L.** Je suis confiante dans l’aboutissement de ce texte de compromis au Parlement. Il apporte des solutions concrètes pour sécuriser les propriétaires comme les locataires, en tenant compte des réalités du terrain. Il introduit des ajustements de bon sens, les propriétaires de passoires thermiques G n’étant ainsi plus soumis à l’interdiction de location s’ils prouvent qu’ils ont tenté de démarrer la rénovation énergétique nécessaire mais qu’ils se heurtent à l’opposition de la copropriété, au refus d’un architecte des bâtiments de France ou à des locataires qui font obstacle à la réalisation des travaux. C’est un enjeu qui va bien au-delà des clivages partisans.

**A partir du 1<sup>er</sup> avril, le nouveau prêt à taux zéro (PTZ) sera élargi à toute la France et aux maisons. Combien de personnes y seront éligibles ?**

**V.L.** En 2024, 45 000 ménages ont pu bénéficier du PTZ. Avec la réforme, je souhaite augmenter le nombre de bénéficiaires à au moins 60 000 foyers au total. Cela pourrait entraîner la construction de 15 000 logements supplémentaires. En stimulant la construction, cela générera, à terme, 600 millions d’euros de TVA pour l’Etat.

**Dans la loi de finances pour 2025, vous avez obtenu que les primo-accédants soient exclus de la hausse prochaine des frais de notaire. Quels sont les critères requis ?**

**V.L.** Les conditions de primo-accession sont exactement les mêmes que celles qui existent depuis de nombreuses années pour le PTZ et que les banques savent très bien vérifier ! Par exemple, si l’achat est fait au nom du couple et qu’un des membres a été propriétaire d’une résidence principale au cours des deux dernières années, le couple ne pourra pas bénéficier de l’exonération, comme il ne peut pas non plus bénéficier du PTZ.

**Propos recueillis par Christine Lejoux**

# LE PINEL C'EST FINI, VIVE LE LLI



GREENCITY  
IMMOBILIER

LA VOIE ROYALE POUR INVESTIR  
DANS L'IMMOBILIER

## Spécial Investisseurs

- TVA RÉDUITE À 10 %<sup>(1)</sup>
- PAS DE TAXE FONCIÈRE PENDANT 20 ANS<sup>(2)</sup>
- PLUS DE 2 000 ADRESSES DANS DES VILLES À FORTE DEMANDE LOCATIVE

Investissez en LLI (Logement Locatif Intermédiaire), le dispositif maintenant accessible aux particuliers via une personne morale<sup>(3)</sup>. Une nouvelle solution d'investissement idéale pour générer des revenus complémentaires et se constituer un patrimoine. [greencityimmobilier.fr](http://greencityimmobilier.fr) initiateur et leader du LLI.



# SCPI ELLES RETROUVENT DES COULEURS

Investir dans la pierre-papier a rarement paru aussi périlleux. Mais en diversifiant votre mise et en sélectionnant les bons produits, vous pouvez obtenir de très belles performances, avec un risque limité.

**I**n'y a pas de rendement sans risque. Cet adage, de nombreux épargnants, associés de sociétés civiles de placement immobilier (SCPI), l'ont appris à leurs dépens ces deux dernières années, en constatant l'effondrement du prix de leur part de SCPI. La conséquence directe de la crise immobilière provoquée par la brutale remontée des taux de crédit. Une flambée qui a fait flamber la valeur du parc immobilier géré par les SCPI, et donc le prix de leur part qui reflète cette valorisation. Et ces annonces ont refroidi les investisseurs : après un exercice 2022 marqué par une collecte nette

(les versements moins les retraits) record de 10,2 milliards d'euros, celle-ci a chuté à 5,66 milliards en 2023, puis à 3,44 milliards en 2024. Et c'est sans compter les près de 2,4 milliards d'euros de parts en attente de retrait sur l'ensemble du marché, de nombreux porteurs échaudés désirant s'en séparer.

**Un marché solide.** Mais limiter l'analyse du marché des SCPI à cette seule tendance serait trompeur. Tout d'abord parce que, «sur un total de 221 SCPI, 10 concentraient les deux tiers du volume de parts en attente au 31 décembre 2024», pointe l'Association française des sociétés de placement immobilier

(Aspim) dans son dernier bilan annuel. La preuve que la plupart des acteurs du marché conservent la confiance de leurs associés. Et pour cause ! L'an passé, ils leur ont servi un taux de distribution (rendement) moyen de 4,72%. Mais, surtout, parce que la majorité des SCPI n'ont pas dévalué leur prix de part et ont communiqué des performances de choix en 2024. Des rendements compris entre 6% et 11% pour les meilleures d'entre elles, comme le montre notre classement (lire notre tableau page 52).

Ce classement témoigne d'«un monde fracturé entre anciennes et nouvelles SCPI», selon Jean-Christophe Antoine, président d'Atland Voisin. Car les SCPI

## IMMOBILIER : COMMENT INVESTIR SANS LES CONTRAINTES DE LA GESTION ?

L'investissement locatif attire de nombreux épargnants, mais il peut vite devenir contraignant. Entre la recherche de locataires, les impayés, la gestion des travaux ou encore les déclarations fiscales, être propriétaire bailleur demande du temps et une certaine expertise. Il existe une alternative permettant d'investir dans l'immobilier sans ces contraintes : les SCPI. Gautier Delabrousse-Mayoux, Président d'Iroko, nous éclaire sur ce placement qui séduit de plus en plus d'investisseurs.



**Gautier Delabrousse Mayoux**  
Président d'Iroko

### Investir en immobilier sans gérer de locataires, est-ce réellement possible ?

Oui, l'un des principaux freins à l'investissement immobilier en direct, c'est la gestion locative. Beaucoup d'étapes demandent du temps et des compétences. Avec une SCPI (Société Civile de Placement Immobilier) et en contrepartie de frais, ces contraintes disparaissent.

Le fonctionnement est simple : vous achetez des parts de SCPI, ce qui vous permet d'être indirectement propriétaire d'un patrimoine immobilier composé de bureaux, commerces, entrepôts et autres actifs. Les loyers perçus par la SCPI sont ensuite redistribués aux investisseurs sous forme de revenus potentiels, en fonction du montant investi.

Cela permet également une mutualisation des risques plus importante que dans l'investissement locatif traditionnel.

### En quoi la SCPI est-elle plus attractive qu'un investissement locatif classique ?

L'investissement en SCPI se distingue de l'achat immobilier en direct sur plusieurs aspects. D'abord, elle donne accès à l'immobilier tertiaire, un marché habituellement réservé aux institutionnels. Bureaux, entrepôts, commerces, partout en Europe : ces actifs valent souvent plusieurs millions d'euros et sont donc difficilement accessibles pour un particulier. Grâce à une SCPI, il est possible d'investir dans ce type de biens avec un ticket d'entrée bien plus bas, et ainsi de profiter d'un marché plus large et diversifié.

Ensuite, l'un des grands atouts de la SCPI est l'absence de gestion locative. Contrairement à un investissement locatif traditionnel, où le propriétaire doit trouver des locataires, gérer les éventuelles vacances locatives et prendre en charge l'entretien du bien, la SCPI s'appuie sur une société de gestion agréée qui s'occupe de tout. L'investisseur perçoit ainsi des revenus potentiels réguliers sans avoir à se soucier du quotidien immobilier, en contrepartie de frais de gestion.

Enfin, la SCPI permet une diversification importante et une mutualisation des risques. Là où un investisseur locatif classique repose sur un ou deux locataires, une SCPI détient plusieurs actifs répartis sur différents secteurs et zones géographiques, avec des dizaines, voire des centaines de locataires. Cette répartition permet de réduire l'exposition aux risques locatifs et d'atténuer l'impact d'un éventuel impayé ou d'un départ de locataire.

### Toutes les SCPI se valent-elles ? Pourquoi choisir Iroko Zen ?

Toutes les SCPI ne proposent pas la même approche, et Iroko Zen se distingue par plusieurs atouts clés.

L'un des principaux éléments différenciants est l'absence de commission de souscription\*. Sur le marché, ces frais s'élèvent en moyenne à 10 % (Source : Étude Iroko, 2024), ce qui signifie qu'un investisseur qui place 100 euros dans une SCPI classique ne voit en réalité que 90 euros investis en immobilier. Chez Iroko Zen, ces frais sont supprimés, ce qui signifie que 100 % de l'investissement est alloué à l'acquisition du parc immobilier.

Ensuite, la diversification est au cœur de notre stratégie. Contrairement à certaines SCPI très concentrées sur un type d'actif ou un pays, Iroko Zen s'appuie sur un portefeuille multi-sectoriel et international, avec une présence en France, Espagne, Pays-Bas, Irlande, Allemagne et Royaume-Uni. Cette ouverture géographique permet d'optimiser les opportunités d'investissement et d'améliorer la fiscalité pour certains investisseurs.

Enfin, nos résultats témoignent de la pertinence de notre modèle. En 2024, notre taux de distribution a atteint 7,32 %, confirmant la solidité de notre gestion. Les performances passées ne préjugent pas des performances futures. Avec plus de 135 actifs sous gestion et une capitalisation qui devrait rapidement dépasser le milliard d'euros en 2025, Iroko Zen s'impose comme une SCPI agile et performante dans un environnement en constante évolution.

Données au 31/12/2024. Les performances passées ne préjugent pas des performances futures. Investir en SCPI comporte des risques, notamment des risques de liquidité et de perte en capital. Veuillez vous référer à la note d'information d'Iroko Zen et au document d'informations clés avant de prendre toute décision d'investissement. Ceci est une communication publicitaire.

\*Des frais de sortie anticipée de 5 % HT pour les retraits avant 3 ans et des frais de gestion annuels de 12 % HT sur les loyers perçus sont appliqués. Retrouvez l'ensemble des frais sur [iroko.eu](http://iroko.eu).



Rendez-vous sur [iroko.eu](http://iroko.eu) pour simuler votre projet d'épargne

Ou contactez un expert Iroko au

**01 87 75 87 44**

(prix d'un appel local)

Ou renseignez-vous auprès de votre Conseiller en Gestion de Patrimoine

membres de notre top 20 se sont quasiment toutes lancées à partir de 2019. Et même en 2023 ou 2024 pour les plus performantes d'entre elles. Logique, selon Paul Bourdois, cofondateur de France SCPI: «Elles arrivent au bon moment, en position acheteuse sur un marché vendeur, ce qui leur permet d'obtenir un rendement important.» Les nouveaux acteurs acquièrent ainsi leurs biens à des prix décotés et peuvent offrir des rendements très attrayants aux associés. Ils attirent donc une grande partie de la collecte, qu'ils investissent ensuite toujours dans d'excellentes conditions, générant de nouveau des rendements élevés. Un cercle vertueux. Confirmation de la position de force de ces jeunes pousses : «En 2024, un tiers de la collecte a été réalisé par les 31 SCPI créées depuis la fin de l'année 2022», calcule Jean-Christophe Antoine.

**Logistique, santé...** Mais, comme l'expérience récente l'a démontré, les SCPI ne sont pas à l'abri des coups durs. Leur performance, tout comme leur prix de part, n'est pas garantie. D'où un conseil : diversifiez votre mise. Une mission dont les jeunes SCPI se chargent elles-mêmes, grâce à la nature de leurs investissements. L'écrasante majorité des membres de notre classement propose en effet des SCPI dites «diversifiées», combinant des achats dans les secteurs de la logistique, des bureaux, de la santé, du logement ou du commerce.

Diversification, rendement, collecte... Voici donc les principaux facteurs à analyser avant de se lancer. Et, une fois votre arbitrage effectué, ne mettez pas tous vos œufs dans le même panier, préconise Paul Bourdois : «Investissez dans une SCPI de cœur de portefeuille avec plusieurs années d'existence, qui a montré sa solidité dans le temps. Et misez aussi sur une jeune pousse qui a collecté de manière importante. Pourquoi pas une SCPI sans frais, avec 8% de rendement, quitte à en sortir dans quelques années si la performance décline.»

**Thibaut Lamy**

## 20 SCPI sur lesquelles vous pouvez miser

SCPI (Société de gestion)	Valeur de la part (Minimum d'achat)	Frais d'entrée hors taxes (Frais de gestion)	Rendement 2024 (Rendement 2023) <sup>(1)</sup>	Nature de la SCPI
<b>Comète</b> (Aldaran)	<b>250 €</b> (5 000 €)	<b>10%</b> (13,2%)	<b>11,18%</b> NP <sup>(2)</sup>	Diversifiée
<b>Osmo Energie</b> (Mata Capital IM)	<b>300 €</b> (300 €)	<b>12%</b> (10,80%)	<b>9,33%</b> NP <sup>(3)</sup>	Diversifiée
<b>Mistral Sélection</b> (Swiss Life AM France)	<b>180 €</b> (180 €)	<b>0%</b> (16,5%)	<b>8,59%</b> NP <sup>(3)</sup>	Diversifiée
<b>Transitions Europe</b> (Arkea REIM)	<b>200 €</b> (1 000 €)	<b>10%</b> (12%)	<b>8,25%</b> (8,16%)	Diversifiée
<b>Upéka</b> (Axipit REP)	<b>200 €</b> (200 €)	<b>0%</b> (16%)	<b>7,96%</b> NP <sup>(2)</sup>	Diversifiée
<b>Remake Live</b> (Remake AM)	<b>204 €</b> (204 €)	<b>0%</b> (18%)	<b>7,5%</b> (7,79%)	Diversifiée
<b>Iroko Zen</b> (Iroko)	<b>202 €</b> (5 050 €)	<b>0%</b> (14,4%)	<b>7,32%</b> (7,12%)	Diversifiée
<b>NCap Continent</b> (Norma Capital)	<b>210 €</b> (2 100 €)	<b>10%</b> (14,4%)	<b>7,01%</b> NP <sup>(2)</sup>	Diversifiée
<b>Epargne Pierre Europe</b> (Atland Voisin)	<b>200 €</b> (6 000 €)	<b>10%</b> (12%)	<b>6,75%</b> (6,26%)	Diversifiée
<b>Epsilon 360</b> (Epsicap REIM)	<b>253,80 €</b> (1 015,20 €)	<b>5%</b> (12%)	<b>6,55%</b> (6,25%)	Diversifiée
<b>Cristal Life</b> (Inter Gestion)	<b>206 €</b> (206 €)	<b>12%</b> (13,2%)	<b>6,51%</b> (6,02%)	Diversifiée
<b>Alta Convictions</b> (Altarea IM)	<b>305 €</b> (305 €)	<b>10,14%</b> (13,14%)	<b>6,5%</b> NP <sup>(2)</sup>	Diversifiée
<b>Log In</b> (Theoreim)	<b>250 €</b> (1 000 €)	<b>10%</b> (12%)	<b>6,3%</b> (6,21%)	Logistique
<b>LF Croissance et Territoires</b> (La Française)	<b>251 €</b> (251 €)	<b>10,80%</b> (9%)	<b>6,25%</b> (5,67%)	Bureaux
<b>Cap Foncières et Territoires</b> (Foncières & Territoires)	<b>260 €</b> (1 040 €)	<b>10%</b> (9,6%)	<b>6,24%</b> (6%)	Diversifiée
<b>Cœur de régions</b> (Sogenial Immobilier)	<b>664 €</b> (2 656 €)	<b>12%</b> (12%)	<b>6,2%</b> (6,2%)	Diversifiée
<b>Corum Origin</b> (Corum AM)	<b>1 135 €</b> (1 135 €)	<b>12%</b> (13,2%)	<b>6,05%</b> (6,06%)	Diversifiée
<b>Cœur d'Europe</b> (Sogenial Immobilier)	<b>202 €</b> (2 020 €)	<b>12%</b> (12%)	<b>6,02%</b> (5,93%)	Diversifiée
<b>Novaxia Neo</b> (Novaxia)	<b>187 €</b> (187 €)	<b>0%</b> (18%)	<b>6,01%</b> (6,51%)	Diversifiée
<b>Paref Evo</b> (Paref Gestion)	<b>250 €</b> (2 500 €)	<b>10%</b> (13,2%)	<b>6%</b> (5,8%)	Bureaux

(1) Taux de distribution: dividende annuel brut rapporté au prix de la part au 1<sup>er</sup> janvier de l'année N.

Il s'agit du rendement net de frais, mais avant prélèvements sociaux et fiscalité. (2) Crée en 2023.

(3) Crée en 2024. NP: non pertinent. Source: France SCPI.

# Investissez dans l'immobilier sans casser votre tirelire

Découvrez les placements immobiliers multi-récompensés CORUM, qui tiennent leur objectif de rendement<sup>1</sup> depuis leur création.



Contactez un conseiller dédié au **01 70 82 21 79**  
retrouvez-nous sur **corum.fr**

(1) Objectif non garanti. Rendement : taux de distribution, défini comme le dividende brut, avant prélèvements français et étrangers (payés par le fonds pour le compte de l'associé), versé au titre de l'année N (y compris les acomptes exceptionnels et quote-part de plus-values distribuées) divisé par le prix de souscription au 1<sup>er</sup> janvier de l'année N de la part.

**La référence à un prix ne préjuge pas des performances futures. Investissement immobilier long terme. Risque de perte en capital. Performance et revenus non garantis. Risque de devises. Risque de liquidité. Rachat de parts non garanti. Les performances passées ne préjudent pas des performances futures.**

CORUM Asset Management, société de gestion de portefeuille, SAS au capital social de 600 000 €, 1, rue Euler 75008 Paris, RCS PARIS n° 531 636 546. Visa SCPI n°19-10 de l'AMF du 28 mai 2019. Agrément AMF GP-11000012 du 14 avril 2011. CORUM L'Épargne, SAS au capital social de 1 000 000,00€, RCS Paris n° 851 245 183, 1 rue Euler 75008 Paris, inscrite auprès de l'ORIAS sous le numéro 20002932 en ses qualités de CIF, membre de la CNCEF, chambre agréée par l'AMF, de mandataire en opérations de banque et services de paiement, de MIA et d'AGA sous le contrôle de l'ACPR.



# SCPI

## TROIS PIÈGES À ÉVITER AVANT D'INVESTIR

Certains acteurs rivalisent d'ingéniosité pour communiquer des rendements extrêmement flatteurs. Pour ne pas être induit en erreur, voici les principaux points de vigilance à avoir en tête.

**P**our attirer les épargnants, certaines SCPI n'hésitent pas à adopter une communication contestable en présentant leurs rendements sous un angle particulièrement favorable. Voici comment ne pas tomber dans le panneau.

**1. Un taux trop généreux.** L'art de transformer une mauvaise nouvelle en bon coup de com ! Lorsqu'une société de gestion baisse le prix de la part de sa SCPI en raison de la dégradation de la valeur de son parc immobilier, le rendement présenté l'année suivante augmente, alors que le dividende (loyer) que vous avez perçu n'a pas évolué. Le taux de distribution est en effet la division du dividende versé au cours d'un exercice par le prix de souscription au 1<sup>er</sup> janvier de cette même année. Si ce dernier a diminué en 2023, donc au 1<sup>er</sup> janvier 2024, à dividendes constants, le taux de rendement affiché remonte mécaniquement. Aussi, avant de vous précipiter sur les SCPI qui proposent les meilleures performances, vérifiez que leur prix de part n'a pas été revu à la baisse. Notre classement exclut les SCPI qui ont effectué une telle dévalorisation en 2023 ou 2024.

**2. Un rendement annualisé.** Une performance à deux chiffres pour une SCPI lancée en 2024, c'est la prouesse réalisée par certaines sociétés de gestion. Leur secret ? Annoncer un rendement «annualisé», c'est-à-dire calculé sur la base des dividendes versés sur quelques mois, parfois un seul, puis converti en un taux sur une année pleine. Concrètement, si une nouvelle SCPI a versé l'équivalent de 2% de rendement sur deux mois, elle communique ainsi un taux de distribution annualisé de 12%. Rien que ça ! «Cela donne le sentiment que la SCPI est un produit sécurisé à très haut rendement, pointe Faïz Hebbadj, président de Normal Capital. Dès lors qu'on vous annonce deux chiffres, il faut vous inquiéter et vous renseigner», conseille l'expert. L'Association française des sociétés de placement immobilier (Aspim) a rappelé à l'ordre ses adhérents (les sociétés de gestion) sur ce point. Les toutes jeunes SCPI qui ont communiqué un taux de distribution annualisé ont aussi été évincées de ce classement.

**3. Le taux de lancement.** Vous avez investi dans une nouvelle SCPI, perçu quelques mois de dividendes, mais les chiffres communiqués par votre société de gestion vous intriguent... Elle

annonce un rendement bien plus élevé que les loyers que vous avez touchés. Etonnante, mais bien réelle, cette différence tient là encore à une subtilité. En effet, le taux de distribution affiché tient compte du prix de la part de la SCPI au 1<sup>er</sup> janvier. Or, à cette date, une nouvelle SCPI est en phase de lancement, une courte période pendant laquelle la part est proposée à un prix décoté pour attirer les premiers investisseurs. «Ces parts sont réservées aux fondateurs et aux premiers clients, avec une décote d'environ 10% en moyenne», détaille Jean-Christophe Antoine, président d'Atland Voisin. Ainsi, si vous êtes parmi les premiers et que vous achetez la part à 180 euros pour 15 euros de dividendes par exemple, votre rendement s'établit à 8,33% ( $15/180 \times 100$ ). Mais au prix fort, à 200 euros, votre rendement tombe alors à ... 7,5%. Une SCPI peut, de fait, afficher un taux de distribution de plus de 10% la première année, mais offrir au final moitié moins de rendement sur la durée. Plus que la performance du premier exercice, qui peut être trompeuse, mieux vaut donc, pour les SCPI tout juste créées, vous référer au taux de rendement interne (TRI), la performance globale promise par la SCPI sur cinq ou dix ans.

**Thibaut Lamy**

- Un heureux événement
- Un repas de famille annulé
- Un 1<sup>er</sup> achat immobilier neuf réussi !



JUSQU'AU 30 AVRIL

**OFFRES  
EXCLUSIVES<sup>(1)</sup>**  
POUR DEVENIR  
PROPRIÉTAIRE

**Chez Kaufman & Broad, nous savons que l'achat immobilier fait partie des grandes étapes de votre vie.**

Avec des taux d'emprunt en baisse, le nouveau Prêt à Taux Zéro<sup>(2)</sup>, la donation familiale exonérée d'impôt, les avantages du neuf et nos offres exclusives<sup>(1)</sup>, n'hésitez plus à sauter le pas ! Bénéficiez, en plus, d'un accompagnement sur-mesure et d'un large choix de maisons et d'appartements parmi nos 110 adresses partout en France.

**kaufmanbroad.fr**

 **KAUFMAN  
BROAD**



# Financement JUSQU'ΟÙ LES TAUX VONT-ILS RECULER ?

Les taux des crédits sont orientés à la baisse, avec désormais une moyenne de 3,20% sur 20 ans. Pas certain qu'ils diminuent encore beaucoup plus d'ici la fin de l'année.

**1** e mois de février avait quelque peu décontenancé les acquéreurs immobiliers, avec l'apparition de premières hausses de taux de crédit, après plus d'un an de baisse. Bonne nouvelle cependant, ils sont repartis dans la bonne direction en mars. «En moyenne, nous observons une diminution de 0,05 à 0,10 point par rapport à février», indique Pascal Courtois, responsable des relations bancaires chez Artémis Courtage. «En mars, les taux sont en recul de 0,10 point, en moyenne, à 3% sur 15 ans, 3,20% sur 20 ans et 3,40% sur 25 ans», détaille

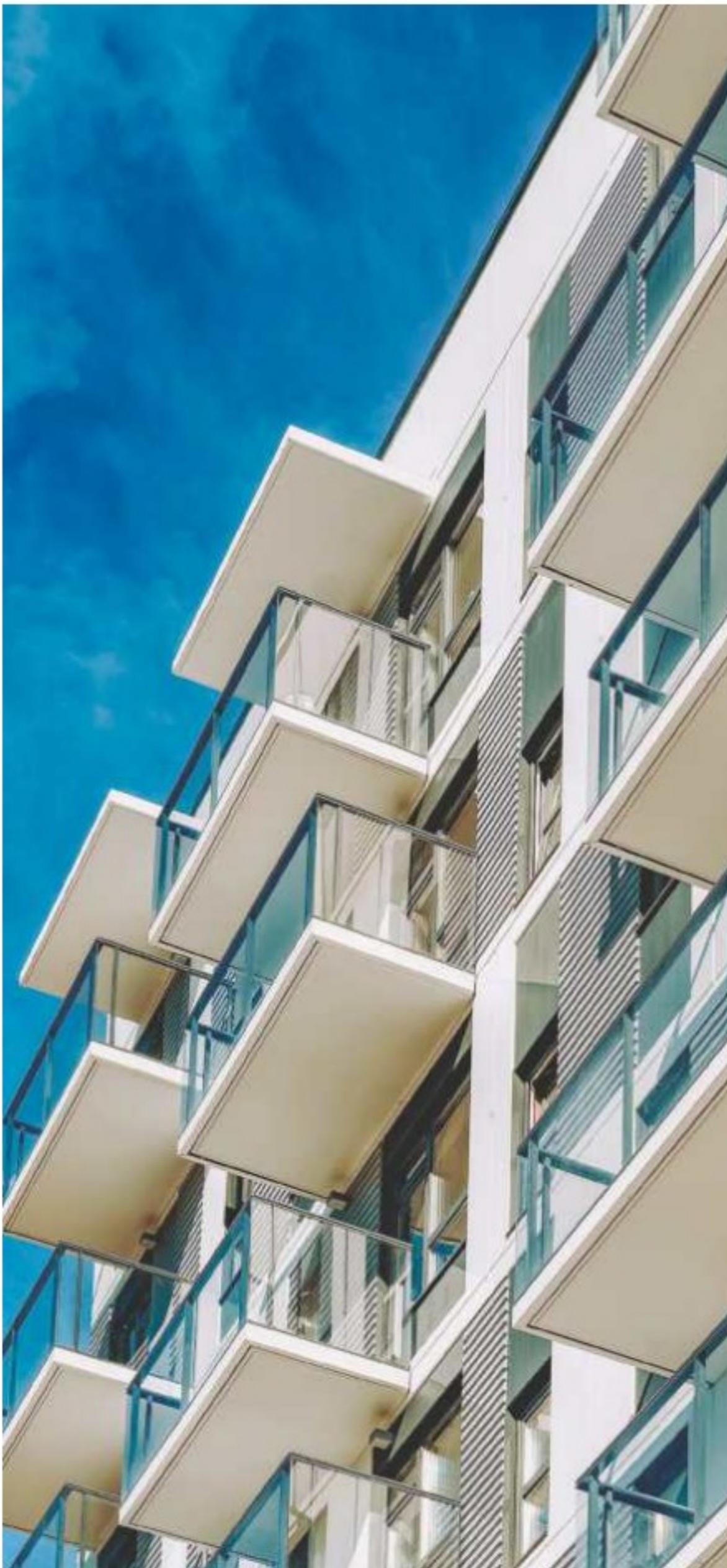
Sandrine Allonier, porte-parole de Vous-financer, évoquant des taux négociés à 2,7% sur 15 ans et 20 ans, et à 2,9% sur 25 ans pour les meilleurs profils. Les taux de crédit immobilier ont ainsi baissé de plus de 1 point depuis leur pic de l'automne 2023, lorsqu'ils avaient dépassé les 4% sur fond d'inflation élevée.

## Des offres plus qu'alléchantes.

Il faut dire que SG (ex-Société générale) a poussé ses concurrentes dans leurs retranchements en reconduisant en mars son offre au taux canon de 2,99% pour l'achat d'une résidence principale ou secondaire ou pour un investissement

locatif, pour des prêts d'une durée de 11 à 20 ans, et d'un montant maximal de 500 000 euros. Crédit agricole offre, lui, jusqu'au 30 juin, un taux réduit à 1,99% sur 10% du montant emprunté et dans la limite de 25 000 euros. De son côté, LCL, en partenariat avec Nexity, opte, jusqu'au 30 avril, pour un prêt à taux zéro jusqu'à 50 000 euros pour un achat dans l'un des 115 programmes du promoteur éligibles à cette offre. Quant au Crédit mutuel, il propose aux primo-accédants un taux de 0,99%, dans la limite de 10% du montant du crédit (jusqu'à 30 000 euros), une offre également valable au CIC. Il faut dire que le mois de mars sonne le début du traditionnel printemps de l'immobilier, le gros des achats de logements ayant lieu de mars à mai. Une période «à côté de laquelle les banques ne veulent pas passer, afin de remplir leurs objectifs commerciaux annuels», après deux années de vaches maigres en raison de la flambée des taux, insiste Sandrine Allonier. Pascal Courtois aussi s'attend à «un printemps plutôt sympa, avec des taux attractifs».

Comment évolueront-ils au second semestre ? La question se pose d'autant plus qu'il n'est pas sûr que la Banque centrale européenne (BCE) continue de baisser au même rythme ses taux directeurs, qu'elle a réduits de 0,25 point



La Garantie  
Crédit Logement  
propose une solution  
*simple et innovante.*

Un projet immobilier  
en toute sérénité ?

Choisissez  
Crédit Logement  
pour garantir votre  
prêt immobilier.

*Depuis 50 ans, Crédit Logement s'engage  
à vos côtés et accompagne les évolutions  
du marché immobilier en proposant une  
garantie adaptée aux besoins de chacun.  
Crédit Logement facilite ainsi l'accès  
à la propriété pour le plus grand nombre.*

Grâce à la garantie Crédit Logement,  
plus de 10 millions d'emprunteurs ont déjà  
réalisé leur projet immobilier, sans hypothèque.

#### Comment ça fonctionne ?

Lorsque nous garantissons votre prêt immobilier, nous nous engageons à vous accompagner tout au long de la vie de votre prêt, en portant un **second regard** sur votre plan de financement, en prenant des **décisions rapides** et en cherchant des **solutions amiables** en cas de difficultés financières.

Dès la réception de votre dossier de prêt par notre banque partenaire, nos équipes mobilisent leur expertise solide et leur connaissance approfondie du financement de prêt immobilier, pour garantir votre sérénité.

#### Obtenez une réponse sous 48 heures\* !

Avec la Garantie Crédit Logement profitez d'une solution souple, rapide et efficace.

## Capacité d'emprunt sur **20 ans** avec un apport de **10%** selon la mensualité

MENSUALITÉ	TAUX		
	3,20%	3%	2,90%
<b>1000 €</b>	<b>172 720 €</b>	<b>175 560 €</b>	<b>177 120 €</b>
<b>1500 €</b>	<b>258 770 €</b>	<b>263 340 €</b>	<b>265 680 €</b>
<b>2000 €</b>	<b>345 030 €</b>	<b>351 130 €</b>	<b>354 230 €</b>

## Capacité d'emprunt sur **25 ans** avec un apport de **10%** selon la mensualité

MENSUALITÉ	TAUX		
	3,20%	3%	2,90%
<b>1000 €</b>	<b>200 130 €</b>	<b>204 410 €</b>	<b>206 600 €</b>
<b>1500 €</b>	<b>300 190 €</b>	<b>306 620 €</b>	<b>309 900 €</b>
<b>2000 €</b>	<b>400 260 €</b>	<b>408 820 €</b>	<b>413 200 €</b>

à six reprises depuis juin 2024, contribuant au repli des taux de crédit immobilier (lire l'encadré ci-contre). «Même si la BCE est susceptible de procéder à quelques nouvelles baisses, il y a peu de chances pour que les taux d'intérêt sur les prêts immobiliers reculent encore beaucoup en France», estime Eric Dor, directeur des études économiques à l'Iseg School of Management. Parce que «les taux moyens des nouveaux prêts immobiliers sont moins corrélés aux taux directeurs de la BCE qu'aux taux des obligations publiques à 10 ans (OAT 10 ans) de la France. Or ces derniers resteront assez élevés à cause de l'instabilité politique en France, qui empêche un assainissement budgétaire sérieux».

Même analyse du côté de Maël Bernier, directrice de la communication de Meilleurtaux, en raison précisément de ces mêmes OAT 10 ans, dont les taux «stagnent entre 3 et 3,5% depuis six mois» et qui, dans le contexte géopolitique actuel, ont tendance à repartir à la

hausse, à 3,53% le 6 mars. Difficile dans ces conditions pour les banques de descendre beaucoup plus bas ! Les taux des crédits immobiliers «suivent le plus souvent les OAT 10 ans, ils ne peuvent pas reculer drastiquement. Si, avec une OAT à 3%, les banques prêtaient aux acquéreurs à 2%, elles perdraient de l'argent», prévient encore Maël Bernier. «A l'heure actuelle, seuls les très bons dossiers peuvent prétendre à des taux inférieurs à 3%, comme un ménage qui emprunterait 400 000 euros avec un apport de 200 000 euros», insiste-t-elle. Pour elle, les taux de crédits devraient rester à leur niveau actuel dans les prochains mois. Caroline Arnould, directrice générale de Cafpi, est plus optimiste. «Même si des incertitudes persistent, notamment avec les tensions mondiales, le mouvement de baisse devrait se maintenir. Sauf aléas, nous devrions atteindre une moyenne de 2,70% d'ici la fin de l'année», prévoit-elle. Advienne que pourra...

**Christine Lejoux**

## De multiples paramètres déterminent les taux des crédits

Les taux des crédits immobiliers sont en partie déterminés par le taux directeur de la Banque centrale européenne (BCE), mais pas seulement ! Les banques empruntent en effet une partie de leurs ressources auprès de la BCE. Afin de ne pas perdre d'argent, elles prêtent aux particuliers à un taux au moins aussi élevé que celui auquel elles se financent auprès de la BCE. Influe également le taux de l'OAT (obligation assimilable du Trésor) à 10 ans, exigé par les investisseurs internationaux sur les marchés financiers pour prêter à la France. Les banques prennent aussi en considération leurs coûts de fonctionnement interne (masse salariale, notamment) pour déterminer les taux des crédits immobiliers. Sans oublier le coût du risque, qui dépend du profil de chaque emprunteur. Apport personnel, revenus stables... Plus vous inspirez confiance à la banque, plus elle est enclue à baisser le taux. La durée du prêt joue également. En général, les taux sont plus bas pour les prêts à court terme que pour ceux à long terme, dont le remboursement est plus incertain. Enfin, la marge commerciale de la banque, source de bénéfices, entre en ligne de compte. S'y ajoute le caractère régional ou national de l'établissement de crédit. Les banques régionales disposent souvent de davantage de latitude que les établissements nationaux pour consentir des taux avantageux et gagner ainsi des parts de marché. A bon entendeur...

# CRÉDIT RIME À NOUVEAU AVEC



Profitez de la **baisse des taux** de crédit immobilier  
pour concrétiser dès maintenant votre projet  
avec l'aide de votre courtier.

**empruntis**  
Expert crédits et assurances

Aucun versement, de quelque nature que ce soit, ne peut être exigé d'un particulier, avant l'obtention d'un ou plusieurs prêts d'argent.

Empruntis - SAS au capital de 5.344.750,88 € - 4 allée de Seine 93285 Saint Denis - RCS Bobigny 429814395 - COBSP-COA-MIOBSP-MIA-MOBSP immatriculé au registre de l'OrIAS sous le numéro 10 054 038 - (<http://www.orias.fr>) - Réseau d'agences franchisées juridiquement et financièrement indépendantes. Consultez la liste de nos partenaires sur <http://www.empruntis.com> - Société soumise au contrôle de l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR - site : <http://acpr.banque-france.fr>), 4 Place de Budapest - CS 92459 - 75436 Paris Cedex 09. L'emprunteur dispose d'un délai de réflexion de dix (10) jours à compter de la réception de l'offre de financement. Si la vente immobilière est annulée en raison de la non-obtention du prêt immobilier, le vendeur doit rembourser les sommes versées.

# Primo-accédants

## UN PRÊT À TAUX ZÉRO PLUS GÉNÉREUX

Réservé aux candidats à l'accession à la propriété, le PTZ s'étend à tout le territoire et aux maisons neuves. Un élargissement valable jusqu'en 2027

**b**onne nouvelle pour les primo-accédants, premières victimes de la crise immobilière, le prêt à taux zéro (PTZ) sera élargi dès le 1<sup>er</sup> avril. Les banques pourront ainsi distribuer dans toute la France ce prêt sans intérêts sur 25 ans, réservé, sous conditions de ressources, à ceux qui achètent leur résidence principale pour la première fois. Depuis 2024, le PTZ, complémentaire à un crédit immobilier classique, ne bénéficiait plus qu'à l'acquisition d'appartements neufs en zones tendues (A, A bis et B1), caractérisées par une demande de logements très supérieure à l'offre. Les achats de logements neufs en zones détendues (B2 et C), qui n'y étaient plus éligibles, le redeviennent. Les maisons neuves aussi. De nouvelles règles qui courent jusqu'au 31 décembre 2027.

Rien ne change en revanche dans l'ancien, où l'éligibilité à ce prêt demeure conditionnée à l'achat d'un bien en zones détendues et nécessitant des travaux de rénovation énergétique représentant au moins 25% du coût total de l'opération. L'acquisition d'un logement à rénover en zone tendue n'est donc toujours pas éligible au PTZ.

Certaines modalités restent toutefois à définir via un décret, dont nous ne connaissons pas les contours à l'heure où nous mettons sous presse. A commencer par les quotités du PTZ, c'est-à-dire la part maximale de l'achat immobilier qu'il peut financer, en fonction de la composition

du foyer de l'emprunteur et de ses revenus. En 2024, le PTZ pouvait représenter entre 20 et 50% du montant total de votre achat, selon que vous apparteniez à la tranche de revenus 1, 2, 3 ou 4, et selon votre zone géographique (A, B1, B2 ou C). Dans la tranche 4, celle des revenus les plus élevés – 49 000 euros par an au maximum en zone A –, votre PTZ pouvait financer jusqu'à 20% de votre acquisition. Une proportion qui montait à 40% pour les tranches de revenus 3 et 2, et à 50% pour la tranche 1, celle des revenus inférieurs à 25 000 euros par an.

**Différé.** Le décret doit également préciser les plafonds de ressources déterminant l'éligibilité au PTZ 2025, ainsi que le différé de remboursement auquel vous avez droit en fonction de votre tranche de revenus. En 2024, il était possible de ne commencer à rembourser le PTZ que 10 ans après sa souscription si vous

apparteniez à la tranche de revenus 1. Le différé s'élevait respectivement à 8 ans et 2 ans pour les tranches 2 et 3. La tranche 4 ne bénéficiait pas du différé de remboursement.

Pour Pascal Boulanger, président de la Fédération des promoteurs immobiliers, l'élargissement du prêt à taux zéro représente «une avancée majeure pour l'accession à la propriété». Le PTZ, notamment grâce au différé de remboursement, tient en effet lieu d'apport personnel pour les primo-accédants, qui disposent généralement de peu d'épargne. Et ce prêt sans intérêt s'avère particulièrement intéressant à l'heure où les taux des crédits immobiliers demeurent supérieurs à 3%. La ministre du Logement, Valérie Létard, vise ainsi 15 000 logements supplémentaires aidés par le PTZ en 2025, par rapport aux 45 000 prêts à taux zéro accordés en 2024.

**Christine Lejoux**





# Donation UN GROS CADEAU FISCAL POUR ACHETER UN LOGEMENT NEUF

Vous pouvez recevoir jusqu'à 300 000 euros de dons exonérés d'impôts pour l'acquisition de votre résidence principale. Mais il ne faut pas tarder...

**d**épêchez-vous, vous avez seulement jusqu'au 31 décembre 2026 pour en profiter ! C'est une mesure temporaire, inscrite dans la loi de finances pour 2025 et destinée à relancer le marché du logement neuf. Elle est valable depuis le lendemain de la publication de la loi, soit depuis le 15 février. De quoi s'agit-il ? Chacun de vos parents, grands-parents, arrière-grands-parents, ou oncles et tantes s'ils n'ont pas d'enfants, peut vous faire une donation jusqu'à 100 000 euros, exceptionnellement exonérée d'impôts, pour acheter un

logement neuf qui sera votre résidence principale ou que vous mettrez en location à quelqu'un qui en fera également sa résidence principale. Dans cette dernière hypothèse, vous pourrez louer à qui vous voulez, sauf aux personnes qui font partie de votre foyer fiscal, «à savoir ceux qui sont inscrits sur votre déclaration de revenus, soit votre conjoint, votre partenaire de Pacs et les enfants encore à charge», énumère maître Barbara Thomas-David, notaire à Paris. Vous pouvez saisir cette opportunité pour financer des travaux de rénovation énergétique (ceux qui sont listés par le dispositif MaPrimeRénov') dans

un logement ancien qui vous appartient et que vous habitez. La donation n'est alors exonérée que pour la part couvrant ces travaux et qui n'est pas déjà prise en charge par MaPrimeRénov'.

**Avantages cumulables.** Au total, vous ne pouvez profiter de ce dispositif qu'une seule fois et dans la limite de 300 000 euros (trois donations de 100 000 euros de trois donateurs différents ou six donations de 50 000 euros, par exemple). De quoi relancer les ventes de logements neufs, totalement déprimés, notamment depuis que le dispositif Pinel – procurant une réduction d'impôts proportionnelle au prix d'achat – a été supprimé. «Je l'ai voulue, cette mesure ! L'Etat n'est pas perdant, puisqu'il encaissera 20% de TVA sur chaque vente de logement neuf», se réjouit Pascal Boulanger, président de la Fédération des promoteurs immobiliers.

Dernière condition : le logement en question doit être votre résidence principale pendant au moins cinq ans ou, si vous le louez, il doit l'être au titre de résidence principale de votre locataire pendant ce même délai. A défaut, le bénéfice de l'exonération des droits de donation peut être remis en cause.

Enfin, «cet abattement exceptionnel et temporaire sur les donations familiales se cumule avec tous ceux qui existent déjà dans notre législation», explique Antoine Le Roux, notaire et porte-parole de la chambre des notaires de Paris. Vous pouvez donc recevoir, en plus, les sommes habituelles auxquelles vous avez droit en exonération d'impôts tous les quinze ans : 100 000 euros (abattement ordinaire sur les donations) et 31 865 euros (abattement spécifique sur les dons de somme d'argent) de la part de chacun de vos parents, 31 865 euros (abattement ordinaire) et 31 865 euros (abattement spécifique sur les dons de somme d'argent) de la part de chacun de vos grands-parents, 5 130 euros de la part de chacun de vos arrière-grands-parents (abattement ordinaire), etc. De quoi vous acheter un joli petit nid douillet.

**Mireille Weinberg**

# Passoires thermiques

## QUELLE STRATÉGIE ADOPTER ?

Les logements notés G sur le DPE sont désormais interdits à la location. Une décision qui concerne acheteurs, vendeurs, bailleurs et même locataires.

**d**epuis le 1<sup>er</sup> janvier 2025, les logements affichant un diagnostic de performance énergétique (DPE) noté G, les plus énergivores, ne peuvent plus faire l'objet d'un nouveau contrat de bail. Une interdiction qui frappera les étiquettes F en 2028, puis les E en 2034. La braver expose les propriétaires bailleurs à une assignation en justice par leurs locataires. Pour continuer à louer, impossible, donc, de couper à des travaux de rénovation énergétique,

que la Fédération nationale de l'immobilier (Fnaim) évalue à 40 000 euros en moyenne par logement, et qui peut grimper à 100 000 euros pour une maison.

Cette somme ne se trouvant pas sous le sabot d'un cheval, des bailleurs n'ont d'autre choix que de vendre leur bien, avec une décote. Laquelle fait les affaires d'investisseurs locatifs disposant des moyens de financer une rénovation énergétique, voire de primo-accédants dont la capacité d'achat demeure bridée par des taux de crédit supérieurs à 3%. Nous faisons le point avec quatre cas de figure.

**Christine Lejoux**

### Je vends mon logement G ou F : vais-je le brader ?

**D**enise, Armand, Sébastien, Aline... Ces propriétaires de logements G, décidés à les vendre car ils n'ont plus le droit de les louer et n'ont pas les moyens de les rénover, ont en commun une amertume à la perspective de les brader. Les chiffres des Notaires de France sont en effet sans appel : les passoires thermiques F et G présentent une décote de 7 à 15% par rapport aux logements D. Pour la réduire, essayez de proposer votre bien à des accédants à la propriété, qui ne seront pas obligés d'entreprendre une rénovation énergétique, plutôt qu'à des investisseurs locatifs. Seulement 17,7% des propriétaires de passoires thermiques envisagent de vendre, alors que 46,3% sont décidés à rénover, nuance le site d'annonces immobilières PAP. Les ventes de passoires thermiques sont principalement le fait de propriétaires âgés de plus de 60 ans, qui «ne souhaitent pas gérer des travaux de rénovation énergétique et réinvestissent le produit de la vente dans l'achat d'un logement plus économique sur le plan énergétique», complètent les Notaires de France.



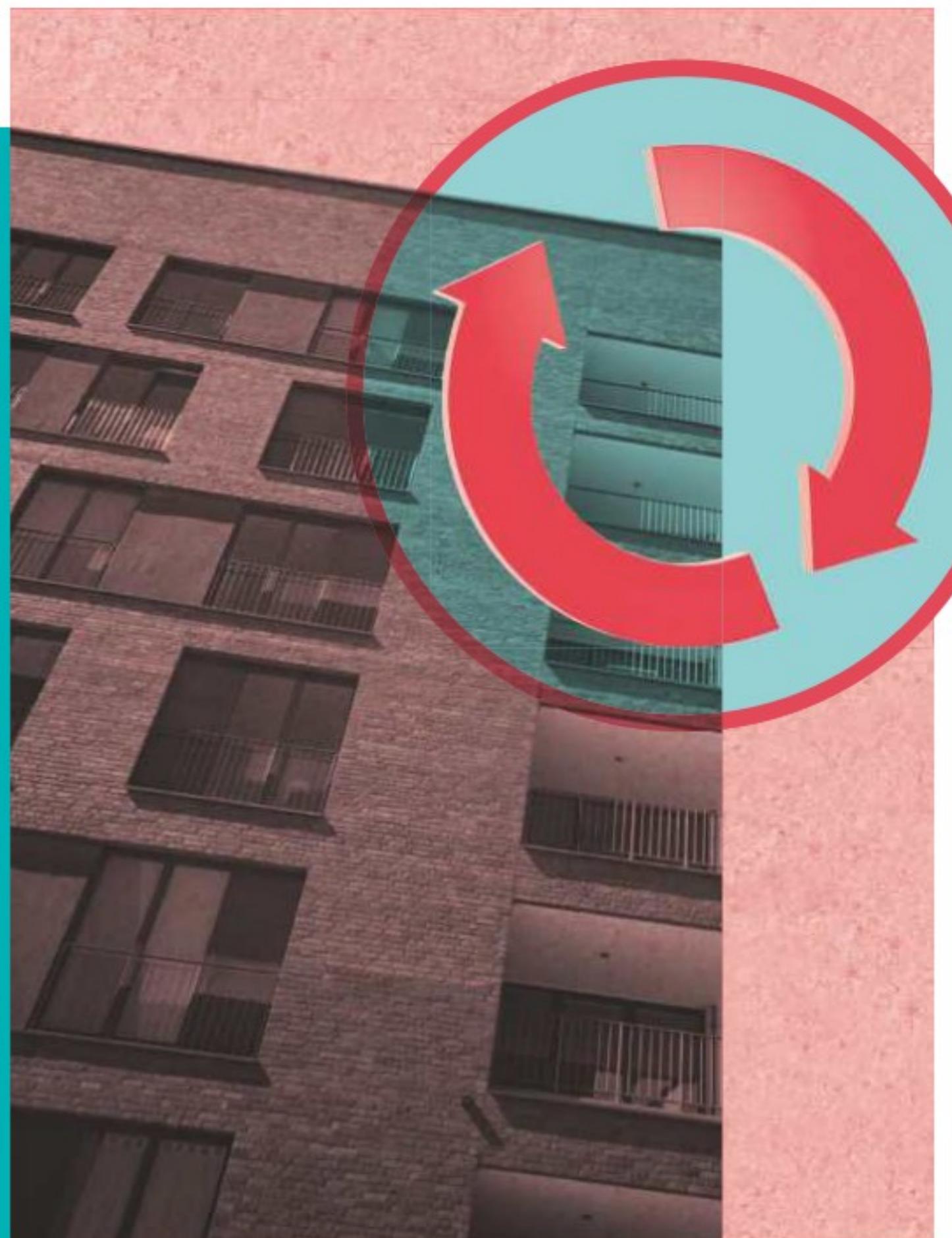
### J'achète un logement G ou F : de combien puis-je le négocier ?

**S**elon les Notaires de France, la décote d'un logement affichant un DPE F ou G oscille entre 7 et 15%, par rapport à un bien noté D. Une moyenne qui masque des disparités régionales. Dans le Grand Est, une passoire thermique se vend 15% moins cher qu'un logement D. Mais la décote est de seulement 8% en Ile-de-France, où le marché est si tendu qu'il laisse moins de place aux négociations entre acquéreurs et vendeurs. Pour Pierre-Emmanuel Jus, directeur délégué de la plateforme d'investissement immobilier Maslow, c'est dans «les villes chères» que la stratégie d'achat de passoires thermiques décotées, dans une perspective de revente après travaux, a le plus de chances de payer. A Lyon, un appartement ancien vaut en moyenne 4 600 euros le mètre carré. Sachant que «certains biens peuvent afficher jusqu'à 30% de décote, je peux acheter une passoire thermique à 3 000 euros le mètre carré. Même si je fais une rénovation énergétique à 1 000 euros le mètre carré, ce sera un bon coup à la revente», analyse Pierre-Emmanuel Jus. Les acheteurs peuvent aussi réaliser une bonne affaire avec un bien noté G dans la mesure où ils prévoient d'y habiter, ce qui les dispense de se lancer dans une coûteuse rénovation énergétique.

## Je suis locataire d'un logement G : mon bail peut-il être reconduit ?

L'interdiction de location des logements notés G sur le diagnostic de performance énergétique (DPE) concerne les baux signés à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2025. Les contrats de bail antérieurs, qui étaient en cours à cette date, tomberont sous le coup de l'interdiction seulement au moment de leur renouvellement officiel ou de leur reconduction tacite. Prenons l'exemple d'un bail de trois ans, signé le 1<sup>er</sup> juin 2022. Il ne sera concerné par l'interdiction de location des passoires thermiques G que le 1<sup>er</sup> juin 2025, au moment de son renouvellement, à la date anniversaire de la signature de son bail.

Si, lors de ce renouvellement, le propriétaire n'a pas effectué la rénovation énergétique permettant d'améliorer la note du DPE, le locataire sera en droit de lui demander de l'entreprendre. S'il refuse, ce même locataire pourra l'assigner en justice. Un juge mettra alors le propriétaire en demeure de réaliser les travaux nécessaires et de réduire le loyer, voire de suspendre son versement, tant qu'ils ne seront pas achevés. A noter que, si vous êtes locataire d'une passoire thermique notée G, votre propriétaire n'est plus en droit, depuis 2022, d'augmenter votre loyer.



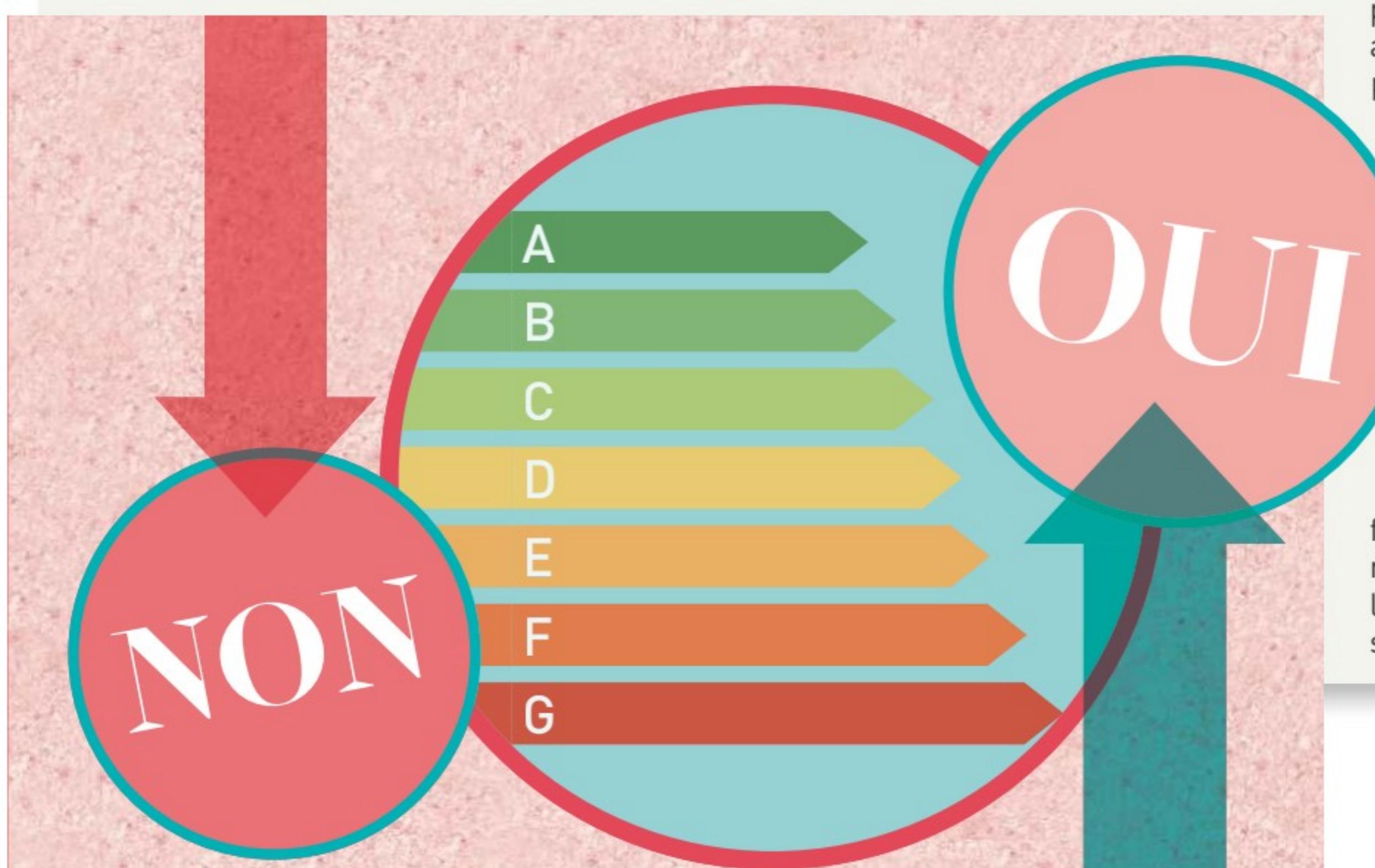
## Puis-je encore devenir locataire d'un logement G ?

Dépuis le 1<sup>er</sup> janvier, vous ne pouvez plus trouver d'annonces de location de logements G. En théorie. Car, de la même façon que «des logements de moins de 9 mètres carrés

sont toujours loués alors que cela est interdit», Romain Rossi-Landi, avocat, n'exclut pas que des bailleurs de biens G continuent à les mettre en location. SeLoger relève

d'ailleurs que 2,3% des annonces publiées sur son portail concernent toujours des logements notés G. Que vous ne soyez pas très au fait de la réglementation immobilière ou que vous

soyez trop heureux d'avoir enfin déniché une location, même notée G, rien ne vous empêche de faire acte de candidature. «Si le locataire ne saisit pas le tribunal, il ne se passera rien. Il n'y aura pas de sanction qui tombera automatiquement sur le propriétaire», assure maître Rossi Landi. En revanche, si vous êtes un locataire bien informé, signez le bail puis engagez un recours contre votre propriétaire auprès d'un tribunal: «Vous pourrez obtenir une baisse ou une suspension du loyer, le temps que votre bailleur fasse les travaux nécessaires pour sortir le logement de l'étiquette G», souligne l'avocat.



# Changement climatique où s'installer pour éviter les catastrophes naturelles ?

Inondation, sécheresse, incendie... Difficile aujourd’hui d’ignorer ces risques au moment de l’achat de son logement. Voici notre classement des villes de métropole les plus et les moins exposées.

**t**outes les régions françaises sont concernées par les risques climatiques et ont été touchées lors des cinq dernières années», rappelle Jean-Michel Soubeyroux, directeur adjoint scientifique de la climatologie de Météo-France. 2022, «annus horribilis», a rendu ce constat évident aux yeux de tous : canicules, tempêtes de grêle, sécheresses, feux de forêt sont de plus en plus fréquents en France. Des épisodes «d'une ampleur inédite depuis quarante ans» et dont les coûts d'indemnisation ont été chiffrés à 10,6 milliards d'euros pour 2022, d'après un rapport remis au gouvernement en avril 2024.

«Les risques principaux sont les vagues de chaleur, les sécheresses et les pluies intenses», résume Jean-Michel Soubeyroux. Ces dernières devraient se multiplier sur l'ensemble du territoire, à cause du réchauffement climatique, et provoquer des inondations, qu'il s'agisse de crues, surtout au nord, ou de ruissellements intenses sur l'arc méditerranéen – les pluies cévenoles.

Néanmoins, certains endroits devraient être davantage préservés. Ainsi, les communes du Nord-Ouest devraient être moins touchées par les aléas climatiques, en général, que celles du Sud-Est. En effet, la Normandie et la Bretagne regroupent 14 des 15 premières communes de notre classement. Celles-ci

n'affichent, en moyenne, pas plus d'une dizaine de jours en vague de chaleur ou avec une température maximale dépassant les 35 degrés d'ici 2050. C'est deux fois moins que la moyenne des quelques communes de Nouvelle-Aquitaine et d'Occitanie du top 50. Peyre-en-Aubrac, en Lozère, devrait ainsi en subir plus de 28. Même constat pour les nuits tropicales, celles où le mercure ne descend pas sous les 20 degrés : une seule, en moyenne, en Bretagne et en Normandie, contre 8,2 en Nouvelle-Aquitaine. A Saint-Vincent-de-Tyrosse, dans les Landes, on devrait en compter 14.

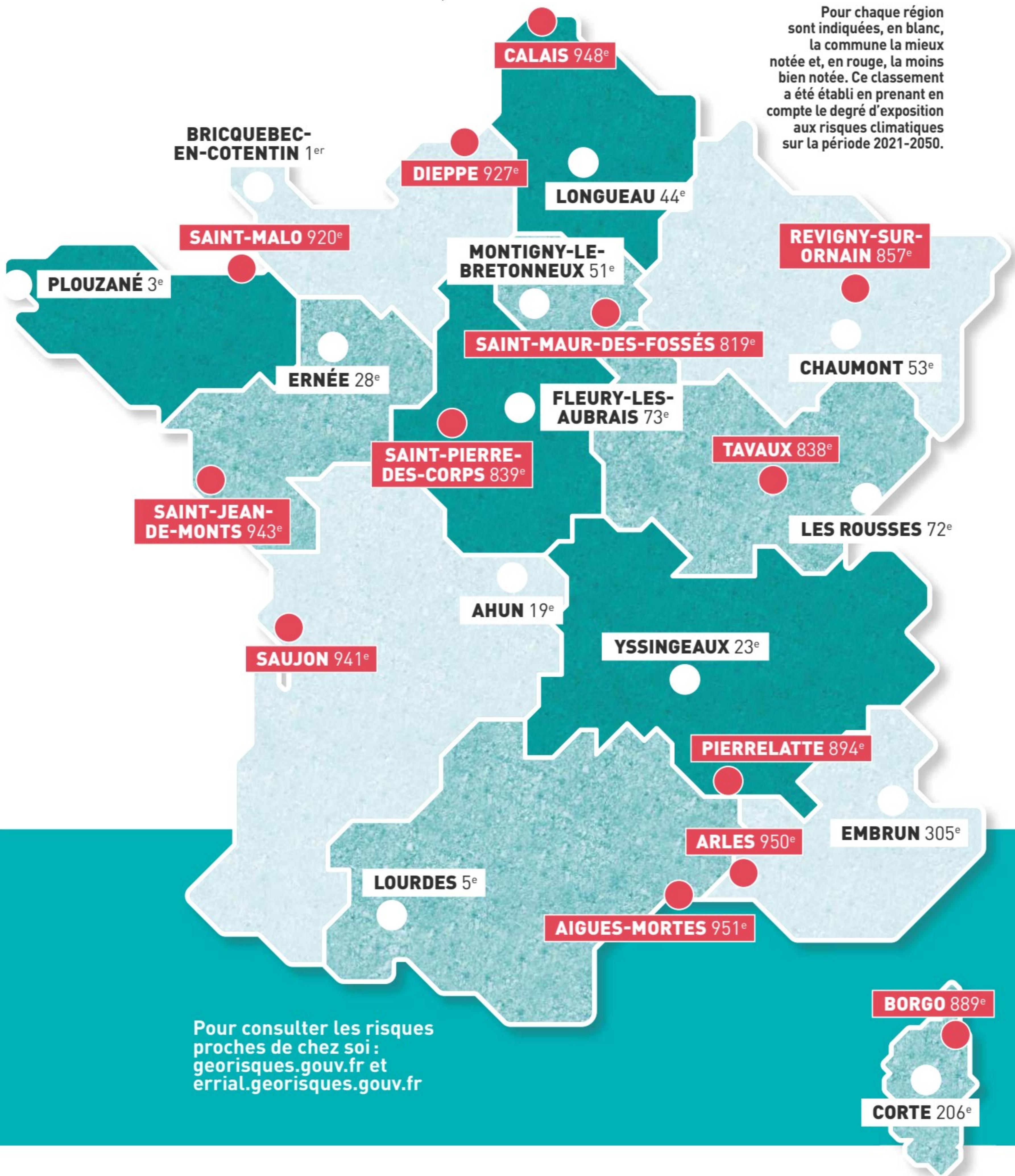
Mais ces territoires ne seront pas pour autant totalement épargnés. Bricquebec-en-Cotentin, première du

## La méthode de l'enquête

**C**e classement répertorie les 10 communes les plus peuplées de chaque département de France métropolitaine, qui ont été notées sur différents critères représentatifs des risques naturels à venir. Les données sont issues des projections climatiques de Météo-France dans le cadre du projet Drias. Il s'agit de moyennes annuelles pour un «horizon proche» (2021-2050). La note finale, une moyenne pondérée de l'ensemble des critères, détermine le rang, sur un total de 951 communes. Ont été pris en compte : le nombre de jours en vague de chaleur (où la température quotidienne dépasse la température normale de 5 degrés pendant plus de cinq jours consécutifs), le nombre de jours avec une température

maximale supérieure ou égale à 35 degrés, le nombre de nuits tropicales (où la température nocturne ne descend pas sous les 20 degrés), le nombre de jours de précipitations extrêmes (où celles-ci dépassent 99% des précipitations journalières annuelles sur la période de référence), le nombre maximal de jours secs consécutifs, le nombre de jours en «sensibilité feu météo élevée» ou «très élevée», la part de la population concernée par le débordement de cours d'eau et par la submersion marine (inondation de zone côtière par la mer lors de tempêtes) et, enfin, les communes qui se trouvent ou vont se trouver sous le niveau de la mer à l'horizon 2100 (projections de Climate Central) pour 50%, 20% et 5% de leur superficie.

# LES VILLES LES MIEUX PROTÉGÉES ET LES PLUS MENACÉES, PAR RÉGION



classement, en est la preuve. Ses 6 000 habitants devraient connaître une moyenne de 4 jours en vague de chaleur, sans jamais dépasser les 35 degrés à l'horizon 2050. En principe préservée de la sécheresse et du risque d'incendie, cette commune de la Manche est aussi suffisamment dans les terres pour ne pas subir les premières conséquences de la hausse du niveau de la mer et de l'érosion côtière. Seule 4% de sa population se situe sur l'emprise potentielle d'inondation par débordement de cours d'eau. Un faible pourcentage qui ne garantit pas d'échapper à toute catastrophe. En effet, dans la soirée du 8 octobre 2024, l'Aizy, rivière

bordant un lotissement, est sortie de son lit, inondant la grande majorité des habitations, qui ont dû être évacuées...

**Le Sud en surchauffe.** En queue de classement, l'Occitanie et la région Provence-Alpes-Côte d'Azur rassemblent 11 des 15 communes les plus risquées, surtout plombées par de nombreuses nuits tropicales, 57 en moyenne d'ici 2050, contre une dizaine, voire moins, dans le reste du pays. Idem pour la sensibilité aux incendies : une moyenne de 53 jours en risque élevé ou plus en Paca et en Occitanie, contre moins d'une dizaine dans les autres régions.

Des communes qui, pour la plupart, sont menacées par la hausse du niveau de la mer ou l'érosion côtière.

Aigues-Mortes en fait partie. Depuis 1982, la commune de Petite Camargue de près de 9 000 habitants a subi 9 catastrophes naturelles officielles : inondations, coulées de boue et sécheresse. «Ici, on est conscients des aléas climatiques», assure Etienne Demur, résident d'Aigues-Mortes depuis 2018. Au-delà de la sécheresse, avec «des parcelles agricoles où plus rien ne pousse», il témoigne de «vagues de chaleur impressionnantes». Aujourd'hui locataire, il ne se voit pas «acheter du foncier sans savoir à quoi ressemblera

## Les 15 villes les moins sensibles aux risques naturels sur les 25 prochaines années

Commune (Département)	Région	Jours en vague de chaleur ou avec une température maximale > 35 °C <sup>(1)</sup>	Nuits tropicales <sup>(2)</sup>	Jours en sensibilité feu élevée ou très élevée <sup>(3)</sup>	Jours de précipitations extrêmes <sup>(4)</sup>	Part de la population en risque inondation / risque submersion <sup>(5)</sup>	Rang national <sup>(6)</sup>
<b>Bricquebec-en-Cotentin (50)</b>	Normandie	4	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>4,5% / 0%</b>	<b>1</b>
<b>Valognes (50)</b>	Normandie	3	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>8,8% / 0%</b>	<b>2</b>
<b>Plouzané (29)</b>	Bretagne	6	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0,7% / 0%</b>	<b>3</b>
<b>Coutances (50)</b>	Normandie	8	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>4,2% / 0%</b>	<b>4</b>
<b>Lourdes (65)</b>	Occitanie	15	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>7,1% / 0%</b>	<b>5</b>
<b>Trégueux (22)</b>	Bretagne	7	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>1,8% / 0%</b>	<b>6</b>
<b>Ploufragan (22)</b>	Bretagne	6	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3,2% / 0%</b>	<b>7</b>
<b>Souleuvre-en-Bocage (14)</b>	Normandie	11	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>0% / 0%</b>	<b>8</b>
<b>Vire-Normandie (14)</b>	Normandie	12	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>1,1% / 0%</b>	<b>9</b>
<b>Dinan (22)</b>	Bretagne	13	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1,7% / 0,7%</b>	<b>10</b>
<b>Guipavas (29)</b>	Bretagne	6	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>2,3% / 0,4%</b>	<b>11</b>
<b>Lamballe-Armor (22)</b>	Bretagne	8	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>7,7% / 0%</b>	<b>12</b>
<b>Bayeux (14)</b>	Normandie	6	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>3,9% / 0%</b>	<b>13</b>
<b>Saint-Lô (50)</b>	Normandie	8	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>10,8% / 0%</b>	<b>14</b>
<b>Fougères (35)</b>	Bretagne	15	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2,7% / 0%</b>	<b>15</b>

(1) La vague de chaleur correspond à une température quotidienne dépassant la température normale de 5 degrés ou plus pendant plus de cinq jours consécutifs. (2) Nuits où la température ne descend pas sous les 20 degrés. (3) Jours où le risque de départs de feu est le plus haut. (4) Où celles-ci dépassent 99% des précipitations journalières annuelles sur la période de référence. (5) Les inondations font référence aux débordements de cours d'eau, la submersion est une inondation de zone côtière par la mer lors de tempêtes. (6) Ce rang final correspond à la moyenne pondérée de chacune des catégories d'aléas climatiques.



## GARANTIE EMPRUNTEUR MACIF

Profitez de **meilleurs tarifs**  
**et garanties** pour votre  
assurance de prêt.

Optimisez votre budget tout en protégeant votre famille.

En optant pour l'assurance emprunteur de la Macif, vous pouvez économiser 10 000 €<sup>(1)</sup> sur le coût de votre crédit immobilier avec de meilleures garanties. En plus, la Macif s'occupe de toutes les démarches de changement auprès de votre banque !

Calculez vos économies sur [www.garantie-emprunteur-macif.fr](http://www.garantie-emprunteur-macif.fr)



La Macif,  
c'est **vous.**

LES DOSSIERS  
ÉPARGNE & ASSURANCE



(1) **Changement d'assurance sous conditions. Exemple selon profil de l'emprunteur au 01/01/2025.** Pour un couple de 34 ans, chacun employé, non-fumeur et assuré à 100% en Décès/Incapacité/Invalidité empruntant 220 000 € au taux de 3,20% sur 20 ans. Le coût moyen d'une assurance emprunteur proposée par la banque est de 24 640 € sur la durée du prêt (TAEA de 0,93%). Le coût de la Garantie Emprunteur Macif s'élève à 9 440 € sur la durée du prêt (TAEA de 0,30%). **Économie réalisée supérieure à 10 000 €**, soit l'équivalent de plus de 0,50% de taux de crédit.

Crédit photo : Ale Ventura / PhotoAlto / GraphicObsession.



Le contrat **Garantie Emprunteur** distribué par la Macif est assuré par **Apivia Macif Mutuelle**, mutuelle régie par le Livre II du code de la mutualité, adhérente à la Mutualité Française. SIREN : 779 558 501. Siège social : 17-21 place Etienne Pernet - 75015 PARIS cedex 15.

**MACIF** - MUTUELLE ASSURANCE DES COMMERCANTS ET INDUSTRIELS DE FRANCE ET DES CADRES ET SALARIÉS DE L'INDUSTRIE ET DU COMMERCE. Société d'assurance mutuelle à cotisations variables. Entreprise régie par le Code des assurances. Siège social : 1 rue Jacques Vandier 79000 Niort.

le territoire dans vingt ans». Les risques, Régis Vianet les connaît bien. Aigues-mortais depuis 1989 et actuellement conseiller municipal, il a vécu les grandes inondations de 1993, 1994 et 2003 alors qu'il dirigeait le parc naturel régional de Camargue. La commune est particulièrement sensible aux crues du Vidourle et du Vistre, même si «tout un jeu d'ouvrages et d'aménagements permet de limiter les risques», explique-t-il, plus préoccupé par la hausse des températures et le danger croissant de submersion marine. «Il faut autant prévenir ces risques que s'y adapter», conclut Régis Vianet, inquiet quant à l'avenir de ses petits-fils.

**Joseph Mounier**

## Se faire rembourser son logement par le fonds Barnier

**S**i votre logement a été sinistré ou est exposé à un «risque naturel majeur», vous pouvez demander qu'il soit racheté dans le cadre d'une procédure en partie financée par le fonds de prévention des risques naturels majeurs, plus connu comme fonds Barnier. Pour bénéficier de cette sorte d'expropriation consentie, vous devez être victime d'une catastrophe naturelle ou exposé à un «risque grave et imminent»: mouvements ou affaissement de terrain, avalanche, crue torrentielle ou à montée rapide ou encore submersion marine. Le logement doit être assuré et le coût du rachat doit être inférieur aux éventuelles mesures de

protection évitant les prochains sinistres. La valeur du bien est «estimée par comparaison avec des biens analogues sur des zones semblables», détaille Louis Chevallier, avocat en droit de l'expropriation. L'indemnisation du fonds est plafonnée à 240 000 euros par bien. En cas de sinistre, elle vient compléter le montant versé par l'assurance, toujours dans la limite des 240 000 euros, et sans que le montant total ne dépasse 100% de la valeur du logement. «Il n'existe pas de procédure particulière pour en faire la demande», explique Louis Chevallier. Dans les faits, les habitants s'adressent à leur mairie ou à leur préfecture.

### Les 15 villes les plus sensibles aux risques naturels sur les 25 prochaines années

Commune (Département)	Région	Jours en vague de chaleur ou avec une température maximale > 35 °C <sup>(1)</sup>	Nuits tropicales <sup>(2)</sup>	Jours en sensibilité feu élevée ou très élevée <sup>(3)</sup>	Jours de précipitations extrêmes <sup>(4)</sup>	Part de la population en risque inondation / risque submersion <sup>(5)</sup>	Rang national <sup>(6)</sup>
<b>Aigues-Mortes (30)</b>	Occitanie	12	<b>54</b>	<b>50</b>	<b>4</b>	<b>80,9% / 80,9%</b>	<b>951</b>
<b>Arles (13)</b>	Provence-Alpes-Côte d'Azur	15	<b>52</b>	<b>68</b>	<b>4</b>	<b>87,1% / 23,2%</b>	<b>950</b>
<b>Sète (34)</b>	Occitanie	9	<b>62</b>	<b>42</b>	<b>4</b>	<b>31,2% / 42,4%</b>	<b>949</b>
<b>Calais (62)</b>	Hauts-de-France	5	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>75,5% / 100%</b>	<b>948</b>
<b>Port-la-Nouvelle (11)</b>	Occitanie	12	<b>56</b>	<b>41</b>	<b>4</b>	<b>90,2% / 91,9%</b>	<b>947</b>
<b>Marignane (13)</b>	Provence-Alpes-Côte d'Azur	14	<b>54</b>	<b>85</b>	<b>4</b>	<b>89,3% / 8,2%</b>	<b>946</b>
<b>Mauguio (34)</b>	Occitanie	12	<b>59</b>	<b>46</b>	<b>4</b>	<b>73% / 19,9%</b>	<b>945</b>
<b>Frontignan (34)</b>	Occitanie	9	<b>62</b>	<b>42</b>	<b>4</b>	<b>64,3% / 24,8%</b>	<b>944</b>
<b>Saint-Jean-de-Monts (85)</b>	Pays de la Loire	11	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>18,1% / 84,8%</b>	<b>943</b>
<b>Gruissan (11)</b>	Occitanie	12	<b>56</b>	<b>41</b>	<b>4</b>	<b>67,3% / 74,3%</b>	<b>942</b>
<b>Saujon (17)</b>	Nouvelle-Aquitaine	18	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>37,1% / 47,6%</b>	<b>941</b>
<b>Vauvert (30)</b>	Occitanie	21	<b>55</b>	<b>57</b>	<b>3</b>	<b>45,3% / 3%</b>	<b>940</b>
<b>Dunkerque (59)</b>	Hauts-de-France	4	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>33,4% / 78,3%</b>	<b>939</b>
<b>Saint-Gilles (30)</b>	Occitanie	17	<b>55</b>	<b>54</b>	<b>4</b>	<b>38% / 3%</b>	<b>938</b>
<b>Saint-Laurent-de-la-Salanque (66)</b>	Occitanie	13	<b>67</b>	<b>54</b>	<b>5</b>	<b>83,8% / 9,3%</b>	<b>937</b>

(1) La vague de chaleur correspond à une température quotidienne dépassant la température normale de 5 degrés ou plus pendant plus de cinq jours consécutifs.

(2) Nuits où la température ne descend pas sous les 20 degrés. (3) Jours où le risque de départs de feu est le plus haut. (4) Où celles-ci dépassent 99% des précipitations journalières annuelles sur la période de référence. (5) Les inondations font référence aux débordements de cours d'eau, la submersion est une inondation de zone côtière par la mer lors de tempêtes. (6) Ce rang final correspond à la moyenne pondérée de chacune des catégories d'aléas climatiques.

Actuellement en vente

HARVARD BUSINESS REVIEW FRANCE

| HORS-SÉRIE N° 33

LE DÉFI DE LA PERFORMANCE | MARS-AVRIL 2025

HORS-SÉRIE

**Harvard  
Business  
Review**  
FRANCE

MARS-AVRIL 2025

# LE DÉFI DE LA PERFORMANCE

Stratégie, RSE, innovation:  
ces trois leviers qui font la différence

**Harvard  
Business  
Review**  
FRANCE

Pour réfléchir et agir  
avec un temps d'avance

## L'ÉCONOMIE EN IMAGES



Fondée en 1821, l'entreprise Henraux exploite la carrière Cervaiole, perchée à 1 300 mètres d'altitude. Au centre, un bloc de marbre brut de 200 tonnes vient d'être renversé après sa découpe. On distingue déjà le blanc éclatant et les veines caractéristiques du marbre des Alpes apuanes, au nord-ouest de la Toscane.

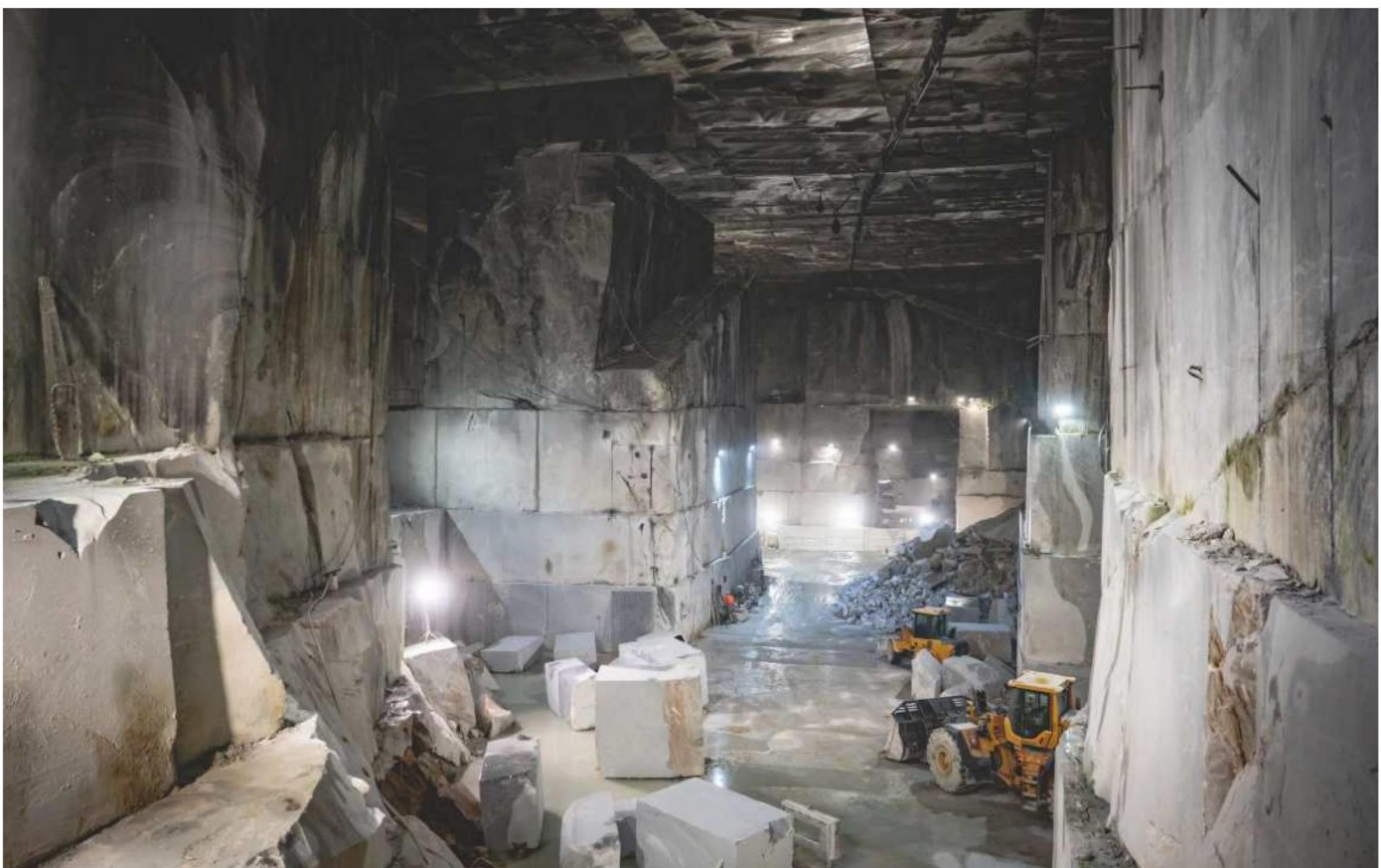
# MARBRE DE CARRARE DEPUIS CES CARRIÈRES, L'ITALIE EXPORTE SA PIERRE DE LUXE

Extrait par des entreprises familiales, ce matériau noble part ensuite décorer les plus prestigieux bâtiments de la planète. Même si cela ne se fait pas sans dommages pour l'environnement.



## L'ÉCONOMIE EN IMAGES

A cause de ses formes irrégulières, le marbre constitue un défi pour les carriers, qui cherchent les blocs les plus purs et les plus gros. Suivant sa qualité, la tonne se vend de 50 euros à... 15 000 euros ! Parmi les types les plus prisés : l'Arabescato, strié de veines sombres, et le Statuario, d'un blanc légèrement transparent.



Si la plupart des carrières se situent à ciel ouvert, d'autres sont creusées dans les montagnes. A l'abri des intempéries, le marbre y est de meilleure qualité. Baptisée Ravaccione et accessible au bout d'un tunnel de 600 mètres, cette exploitation accueille aussi des touristes. Température intérieure : 15 degrés.

Autrefois, le marbre pouvait être arraché à la montagne à coups de dynamite. L'apparition des câbles diamantés, dans les années 1980, a grandement facilité la découpe des blocs... et permis d'augmenter les quantités de production. Ces fils fendent plus de 10 mètres de roche par heure.



Un salarié de l'entreprise Granulati Carrara surveille la qualité des poudres. Les rebuts des carrières peuvent être pulvérisés pour obtenir du carbonate de calcium, un ingrédient que l'on retrouve dans des peintures et des médicaments. Une pratique que dénonce l'association Legambiente, qui pointe une surexploitation des montagnes.

## L'ÉCONOMIE EN IMAGES

Ce chapiteau d'une colonne a été sculpté par un robot, suivant des modèles numériques en 3D dans les laboratoires de l'entreprise Henraux. Ces machines permettent de simplifier le dégrossissage de la pierre.



656 000 tonnes

de marbre ont été extraites en 2023 dans les carrières de Carrare. Le pic de production avait été atteint en 1995, avec 1,2 million de tonnes.

960 millions

d'euros, c'est la valeur de la production de marbre locale, dont plus de 50% part à l'international.

Sources : chambre de commerce de la Toscane Nord-Ouest, Confindustria Toscana Centro e Costa.

0

Dans les Alpes apuanes, en Toscane, les montagnes changent en permanence de silhouette. Dans un paysage aussi dangereux que grandiose, ce sont en effet des blocs de pierre de plusieurs centaines de tonnes que des carriers arrachent de leurs flancs. Tandis que d'autres, surnommés les «araignées blanches», descendent en rappel le long des parois, pour prévenir d'éventuelles chutes de débris. Bienvenue au pays du marbre de Carrare, l'or blanc qui agite ce coin d'Italie depuis l'Empire romain. Plus de 800 personnes y travaillent dans une centaine de carrières, des affaires souvent familiales, et dont les effectifs moyens ne dépassent pas sept

salariés. Ce qui n'empêche pas une poignée de gros acteurs d'émerger, à l'image d'Henraux, fondé en 1821 par un ancien officier napoléonien, et qui réalise aujourd'hui 40 millions d'euros de chiffre d'affaires. «Certaines entreprises font fortune parce qu'elles ont le plus beau marbre, le Statuario», décrit le sculpteur Nicolas Bertoux. Cet artiste français, installé dans la région depuis vingt-cinq ans, a été conquis par le massif italien. «J'ai déjà fait tailler un bloc de 350 tonnes. En France, c'est plus compliqué de trouver de telles dimensions sans défaut.» Le temps où Michel-Ange découpait son «David» dans le marbre du cru est toutefois lointain. Et la sculpture ne constitue plus qu'un débouché marginal pour les carrières : aujourd'hui, la majorité de la production part à l'étranger, pour décorer gratte-ciel, hôtels de luxe et centres commerciaux.

**Dentifrice et cosmétiques.** Ces blocs de marbre embarquent d'ailleurs au port de Carrare, où ils sont descendus, parfois après avoir été découpés en plaques puis polis dans la vallée. «Les Etats-Unis concentrent la moitié de nos exportations, suivis par l'Europe et le Moyen-Orient», chiffre Paolo Carli, président d'Henraux. La pierre locale s'est ainsi invitée dans les salles de bains de l'hôtel Lutetia à Paris, sur le parvis de l'opéra d'Oslo (Norvège) ou dans la grande mosquée d'Abu Dhabi (Emirats arabes unis). Pour



Un sculpteur travaille dans les ateliers Nicoli, où sont réalisées des œuvres originales et des reproductions pour les musées et les monuments publics. La part du marbre de Carrare dédiée aux arts est aujourd’hui très marginale.

alimenter les chantiers démesurés de l'Arabie saoudite, un gros client, la famille Ben Laden (qui a renié le terroriste du même nom) a même investi plusieurs dizaines de millions d'euros dans les exploitations de la région. Malgré ces appétits étrangers, la filière locale voit ses effectifs diminuer. Et pour cause : une bonne part de l'export concerne des roches à l'état brut, et rejoint la Chine ou l'Inde, qui s'occupent de travailler le matériau. A lui seul, l'empire du Milieu accapare ainsi la moitié du marbre brut expédié à l'étranger. «La concurrence mondiale est devenue de plus en plus impitoyable puisqu'elle peut bénéficier de ressources humaines à bas prix», déplore Paolo Carli. Face à l'ampleur des flux, un connaisseur s'interroge même sur d'éventuelles filières d'évasion fiscale : «Certains pays aiment bien payer en cash...» D'autres regrettent de voir l'Etat brader ses concessions, au regard des faibles retombées fiscales : les taxes sur le marbre ne rapportent que 31 millions d'euros aux collectivités, quand la production en vaut 960 millions... Et ce n'est pas le seul élément qui pose question au sein de ces carrières.

Dans les Alpes apuanes, certaines rivières charrient en effet des poussières de marbre, prenant une anormale couleur blanche. Signe, selon les associations environnementales, d'une surexploitation

des montagnes. Car le noble matériau ne sert pas qu'aux architectes ou sculpteurs. Une fois réduit en poudre, il permet de fabriquer du carbonate de calcium, qui se retrouve ensuite dans des dentifrices ou des produits cosmétiques, ou encore des peintures et du papier. En théorie, ce sont plutôt les déchets de carrière qui devraient servir à cette production. Mais selon l'association Legambiente, la part de marbre

## La moitié du marbre brut exporté rejoint des ateliers en Chine

extraite sous forme de blocs ne dépasse pas 23%, le reste représentant des rebuts. Une proportion qui interroge sur la gestion durable de «l'or blanc». Le président d'Henraux veut se désolidariser de ces mauvaises pratiques. «En ce qui concerne nos gisements, nous pouvons continuer l'exploitation pendant des millénaires, assure Paolo Carli. En recourant à de nouvelles technologies qui permettent d'identifier les «bons filons», nous préservons des parties de la montagne». Un engagement à graver dans le marbre ?

**Simon Chodorge. Reportage photo : Alessandro Gandolfi pour Capital**

### Amir Reza-Tofighi Président de la CPME

# “La ligne rouge pour la retraite ? Ne rien faire !”

10%

Selon la CPME, c'est le montant minimal de pension en plus qu'il serait possible d'obtenir en plaçant, sur une longue période, l'équivalent d'une heure de travail par semaine sur un fonds de retraite par capitalisation.

**C**hangement de génération à la tête de la Confédération des petites et moyennes entreprises : à 40 ans, son nouveau président, Amir Reza-Tofighi, affiche 20 bougies de moins que son prédécesseur, François Asselin. Charge à ce fils de réfugiés iraniens, président de la société d'aide à domicile Vitalliance, de défendre les intérêts des quelque 240 000 adhérents de l'organisation patronale, la seconde derrière le Medef, avec 25,5% de représentativité. Et de négocier le conclave sur les retraites, où il compte faire valoir les atouts d'une politique de l'offre, favorable aux entreprises.

**Capital** **Alors que la France entend se réarmer, notre économie a-t-elle les moyens de financer un tel effort ?**

**Amir Reza-Tofighi** Une des plus graves erreurs de notre pays a été d'augmenter sans cesse ses dépenses de fonctionnement au lieu de mettre ces moyens dans les investissements d'avenir, comme la transition environnementale, la transition numérique, et aujourd'hui notre protection militaire. Il faut sortir de cette culture

qui veut que la qualité du service public soit proportionnelle au montant qu'on y injecte. En vingt ans, la population a augmenté de 10% et le nombre de fonctionnaires de 20%. Le pire, c'est que ces derniers sont les victimes de cette politique, car ces embauches les empêchent d'être payés plus. Comme en entreprise, il faudrait se demander comment faire mieux avec moins de moyens. Et donc se résoudre à diminuer le nombre de fonctionnaires, sans porter atteinte à la qualité du service public.

**Faudra-t-il aussi couper dans les dépenses sociales ?**

**A.R.-T.** L'enjeu est de responsabiliser les Français vis-à-vis de notre modèle social. En matière d'assurance chômage par exemple, on a le sentiment d'avoir un droit de tirage, grâce auquel on peut attendre dix-huit mois avant de retrouver un travail. Il faut sortir de cette logique. Idem pour les arrêts maladie, qui explosent. Et qu'on ne vienne pas me dire que c'est dû à la dégradation des conditions de travail ! Car les employeurs n'ont jamais fait autant pour les améliorer. Même si ces dérives sont le fait d'une minorité, il faudrait là aussi responsabiliser



## “Pour réguler les arrêts maladie, il faut créer trois jours de carence”

les Français, en prévoyant trois jours de carence obligatoire, dans le privé comme le public. Et mettre en place de vrais contrôles.

### Dans ce contexte budgétaire contraint, est-il raisonnable de maintenir le «conclave» sur les retraites ?

**A.R.-T.** Plus que jamais ! Ce «conclave» est capital. Il permettra de montrer que nous, partenaires sociaux, sommes capables de trouver un compromis. Dans les vingt prochaines années, le système de retraite du privé devrait accumuler 350 milliards d'euros de déficit. C'est si énorme que ça en devient abstrait, surtout quand,

## bio

**1984**  
Naissance dans les Yvelines. Il grandira à Grigny, dans l'Essonne

**2008**  
Diplôme d'ingénieur à Centrale-Supélec

**2013**  
Cofondateur de Heetch, appli de transports de personnes

**2014**  
Devient PDG de Vitalliance, entreprise de maintien à domicile (200 millions de CA)

**2025**  
Elu président de la CPME, à 65,4% des voix

en parallèle, on entend que l'Union européenne va dépenser 800 milliards pour sa défense. Dans le débat politique, ces enjeux de long terme sont souvent pris dans des logiques d'opposition, empêchant l'adoption de solutions durables. Confions plutôt la gestion aux partenaires sociaux selon un principe simple : ils devront présenter une projection sur dix à quinze ans, avec l'interdiction de faire des déficits. Ce n'est que s'ils se montrent incapables d'équilibrer les comptes que l'Etat pourra reprendre la main.

### Quelles pistes préconisez-vous pour faire revenir le régime du privé à l'équilibre ?

**A.R.-T.** Alertons d'abord sur ce qu'il ne faut surtout pas faire : alourdir les cotisations pèserait sur les employeurs et les salariés, et rendrait notre marché du travail encore moins attractif. A l'inverse, il faudrait accepter, quand cela devient nécessaire, de désindexer les pensions par rapport à l'inflation. C'est une évidence, et c'est ce que pratique déjà l'Agirc-Arrco pour les régimes complémentaires. Il faudrait aussi aligner la CSG des retraités sur celle des actifs, c'est une question d'équité. Certes, il y a des petites pensions. Mais il y a aussi des petits salaires, notamment chez les temps partuels ! Et rien n'empêche de moduler les taux de CSG.

### Vous souhaitez aussi introduire une dose de capitalisation... Comment faire ?

**A.R.-T.** L'idée est de créer un fonds géré par les partenaires sociaux, auquel il deviendrait obligatoire de cotiser. Il suffirait par exemple de travailler une heure de plus par semaine, et que l'employeur, au lieu de payer son salarié, place cette rémunération sur un compte personnel. En faisant fructifier ce salaire différé sur quarante ans, c'est deux à trois ans de rémunération qui auront été mis de côté. Selon nos calculs, on peut espérer améliorer sa retraite de 10 à 20%. Ce troisième pilier, en plus des régimes général et complémentaires, est d'autant plus nécessaire qu'à terme, du fait de l'évolution des salaires, le niveau de vie des retraités va décrocher par rapport à celui des actifs. Et la capitalisation remettra de la confiance dans le système, car les salariés sauront qu'ils ne paient pas pour les retraites aujourd'hui, mais pour leur pension de demain.

### Les employeurs devront-ils cotiser à ce système ?

**A.R.-T.** Indirectement oui, car ils devront absorber cette heure de rémunération, en générant de l'activité supplémentaire. Est-ce qu'un restaurant, par exemple, aura plus de clients si chaque serveur travaille une heure de plus par semaine ? Cela n'a rien de sûr.

### La rencontre qui a changé le cours de votre carrière ?

**A.R.-T.** Celle, en 2005, avec Julien Castel et Pierre Francis, les fondateurs de Vitalliance, la société d'aide à domicile que j'ai pilotée jusqu'à ma prise de fonction à la CPME. J'avais 21 ans, j'étais étudiant à Supélec, et ils cherchaient un développeur informatique pour lancer leur entreprise. Ils n'avaient pas de salariés, et j'avais besoin d'argent pour financer mes études. Ils m'ont fait confiance, et, dix ans après, quand ils ont voulu prendre du recul, j'ai assumé seul la direction. Sans cette rencontre, je n'aurais bien sûr pas suivi le même chemin. Pour m'associer, j'ai contracté deux prêts étudiants, à hauteur de 25 000 euros. Mes parents avaient aussi un petit peu d'épargne, 15 000 euros. J'ai tout pris, pour tout mettre dans Vitalliance.

### Abaïsser l'âge de départ, c'est une ligne rouge ?

**A.R.-T.** La ligne rouge, c'est de ne rien faire ! Cette question de l'âge de départ est susceptible de faire tomber n'importe quel gouvernement... Il faudrait la dépolitiser, pour en faire un sujet technique, autour de l'espérance de vie. L'idée serait de déterminer, pour chaque année d'espérance de vie gagnée, quels doivent être le temps passé à la retraite et le temps passé au travail. Un quart des pays de l'Union européenne a indexé l'âge de départ sur l'espérance de vie. C'est une question de bon sens, pour que le système tienne, alors qu'on ne compte plus que 1,7 cotisant par retraité, et bientôt 1,4. Il faut aussi revoir le dispositif des carrières longues, qui permet de partir de façon anticipée. Aujourd'hui, 40% des cotisants sont en carrière longue, y compris les polytechniciens, qui sont payés durant leurs études. Ça n'a pas de sens.



Embauché comme développeur informatique par Julien Castel (au milieu) et Pierre Francis (à droite), les créateurs de Vitalliance, Amir Reza-Tofighi a pris en 2014 leur suite à la tête de ce groupe d'aide et de maintien à domicile.

### Quelles mesures prendre, face à la hausse des défaillances d'entreprises ?

**A.R.-T.** Alors que de nombreuses décisions ont été bloquées ces derniers mois, et que la politique de l'offre a été remise en cause, le vrai sujet aujourd'hui, c'est celui du budget 2026 et du message qu'il enverra. S'il donne le sentiment qu'on va continuer à taxer les entreprises, ce sera terrible, car les patrons vont baisser leurs investissements, et les PME seront alors pénalisées. Il faut redonner confiance aux entreprises. Et, pour cela, montrer qu'il y a une prise de conscience sur l'urgence de réduire la dette publique.

### La simplification administrative pourrait aussi aider les chefs d'entreprise ?

**A.R.-T.** Simplifier, ce n'est pas juste alléger, c'est libérer. Mais ce n'est jamais simple de simplifier. Il faut s'inspirer de ce que l'on fait en entreprise, un travail collaboratif, selon le principe de l'amélioration continue. Ce que je propose, ce sont des plans d'action avec l'Etat, tous les mois ou tous les deux mois, qui permettraient de déterminer, parmi les normes en place, celles qui servent encore, et celles qui ne servent plus à rien. Pour les nouvelles normes à adopter, nous préconisons le «test PME» : avant de voter la loi, testons grandeur nature la mesure auprès de

# “Avant de créer une norme, testons-la auprès de plusieurs TPE-PME !”

plusieurs TPE-PME. Les parlementaires resteront libres de leur vote, mais ils auront au moins un rapport, pour éclairer leurs choix. On pourrait aussi imaginer que toute nouvelle norme ne soit mise en place que pour une durée déterminée, et prolongée seulement si son utilité est avérée.

## **Craignez-vous une guerre douanière, alors que Donald Trump veut taxer à 25% les produits européens ?**

**A.R.-T.** Nous ne devons pas nous laisser faire. Dans ce monde imprévisible, nous devons protéger nos secteurs qui vont être pénalisés. Il faut sortir de cette Europe naïve, qui veut toujours se conformer aux règles, quand plus personne ne les respecte. Il faut une Europe capable de rivaliser avec les Américains et les Chinois, qui se battent pour leur propre intérêt. Il suffit de constater le dumping fiscal et social d'un Temu ou d'un Shein, dont les volumes pèsent déjà un quart des colis livrés en France par La Poste ! Face à cette déferlante, il faut supprimer l'exemption douanière sur les envois de moins de 150 euros, comme les Américains l'ont fait. Et pouvoir sanctionner. Comme on ne peut pas tout contrôler à nos frontières, appliquons la règle de l'échantillonnage : si, sur un échantillon de 200 000 colis, on a trouvé 50% d'irrégularités, alors extrapolons cette statistique à l'ensemble des colis reçus, et appliquons des amendes. C'est un sujet porté par Amélie de Montchalin, la ministre des Comptes publics, qui est en charge des douanes, et que nous soutenons.

C'est le 21 janvier dernier qu'Amir Reza-Tofighi a été intronisé président de la CPME. Il a de la sorte pris la succession de François Asselin (à gauche), qui avait occupé le poste pendant dix ans.



## **Considérez-vous comme déloyale la concurrence des autoentrepreneurs ?**

**A.R.-T.** Il faut d'abord se réjouir d'avoir, avec ce statut, créé un engouement pour l'entrepreneuriat. Mais il faut aussi en faire le bilan, notamment dans le bâtiment, où certains se plaignent de distorsions de concurrence. Dans ce secteur qui exige compétences, certifications et assurances, il apparaît normal de s'interroger sur les franchises de TVA dont bénéficient les autoentrepreneurs. J'aimerais aussi qu'on ait une réflexion globale sur ce statut, en se demandant s'il s'agit d'un mode de travail pérenne ou d'une porte d'entrée vers l'entrepreneuriat. Dans le premier cas, on reste dans une logique de complément d'activité. Mais, dans le second, il faut réussir à créer une passerelle vers le régime général, celui d'une entreprise normale. C'est aussi une question sociale et sociétale. Parce que, sinon, dans vingt ans, on va se rendre compte que ces travailleurs n'ont pas assez cotisé, et qu'on a fabriqué des retraités pauvres.

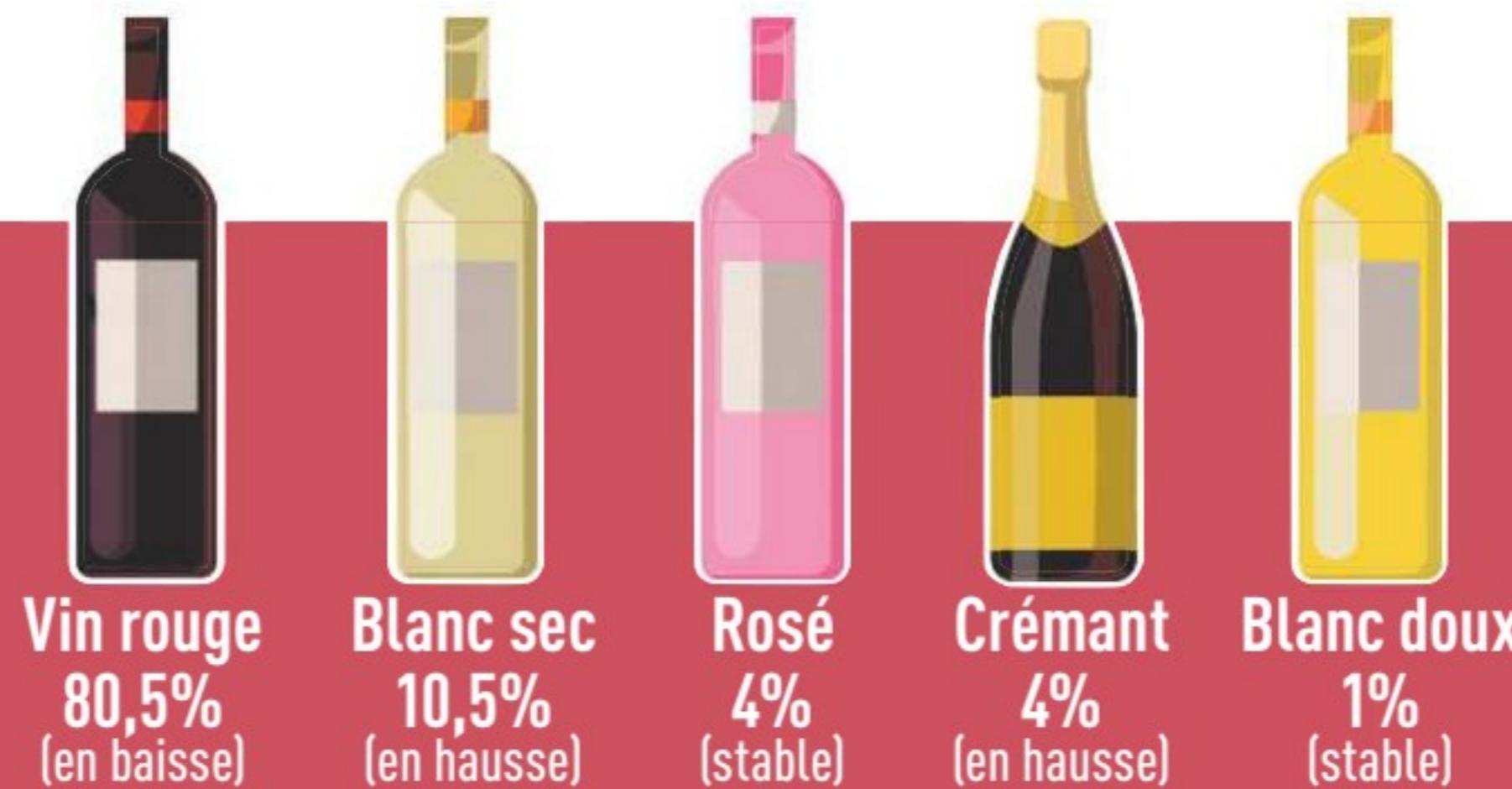
## **Vous êtes fils de réfugiés iraniens, vous avez grandi à Grigny... Diriez-vous que c'est facile de créer sa boîte en France ?**

**A.R.-T.** On ne s'en rend plus compte, mais on a de la chance de vivre en France. Tout n'est pas parfait, mais il y a tellement de choses qui sont possibles dans ce pays. Ce qui manque aujourd'hui, c'est l'élan, l'envie d'y croire à nouveau. Je veux montrer, à travers mon parcours, qu'aucun destin n'est figé, qu'il n'y a pas d'assignation à résidence pour ceux qui grandissent dans les cités, et que le travail est un levier d'ascension sociale. Nous devons aussi redonner le goût de l'engagement pour le bien commun, et arrêter de mettre l'intérêt individuel avant l'intérêt collectif. L'entreprise incarne justement cette idée du collectif, du dépassement de soi au service d'un projet commun.

**Propos recueillis par**  
**Julien Bouyssou et Mireille Weinberg**

## Encore trop centrée sur le vin rouge, la production doit se diversifier

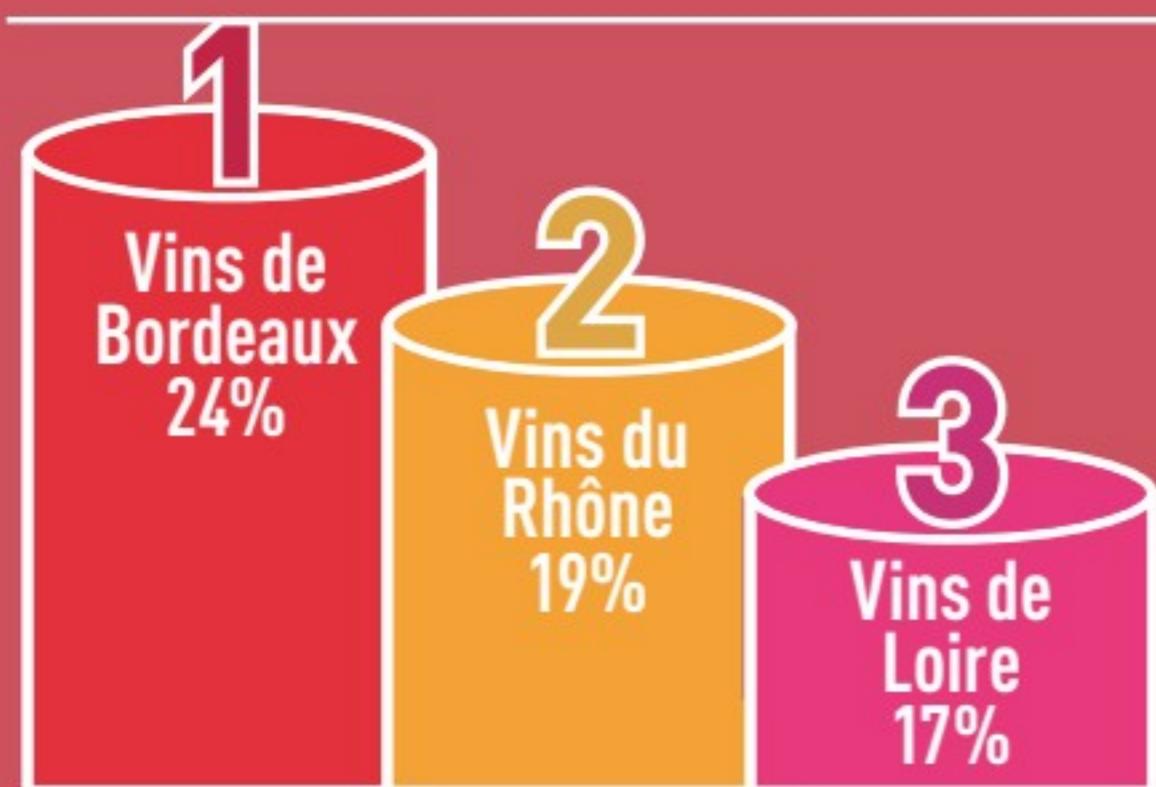
En dix ans, le poids du vin rouge a diminué doucement au profit du blanc sec et du crémant.



Ventilation de la production en volume pour la récolte 2024.

# LE BORDEAUX, UN VIGNOBLE EN PLEINE RESTRUCTURATION

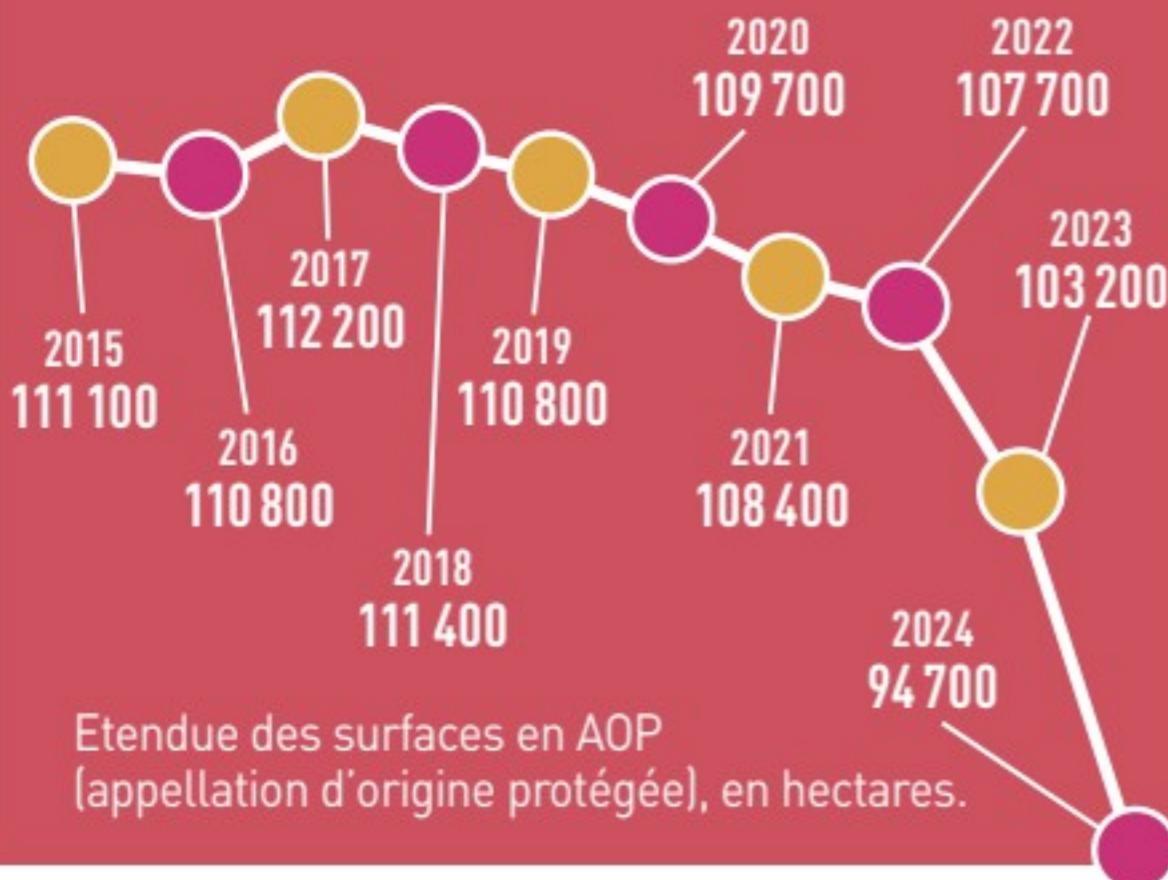
Baisse de la consommation de vin rouge en France, chute des exportations, aléas climatiques, hausse des coûts... La crise oblige les vignerons bordelais à de sérieuses évolutions. **Par Bruno Declairieux**



Podium des ventes en volume en grande distribution (hypers, supers, supérettes, drive) entre les vignobles d'appellation protégée, en 2024.

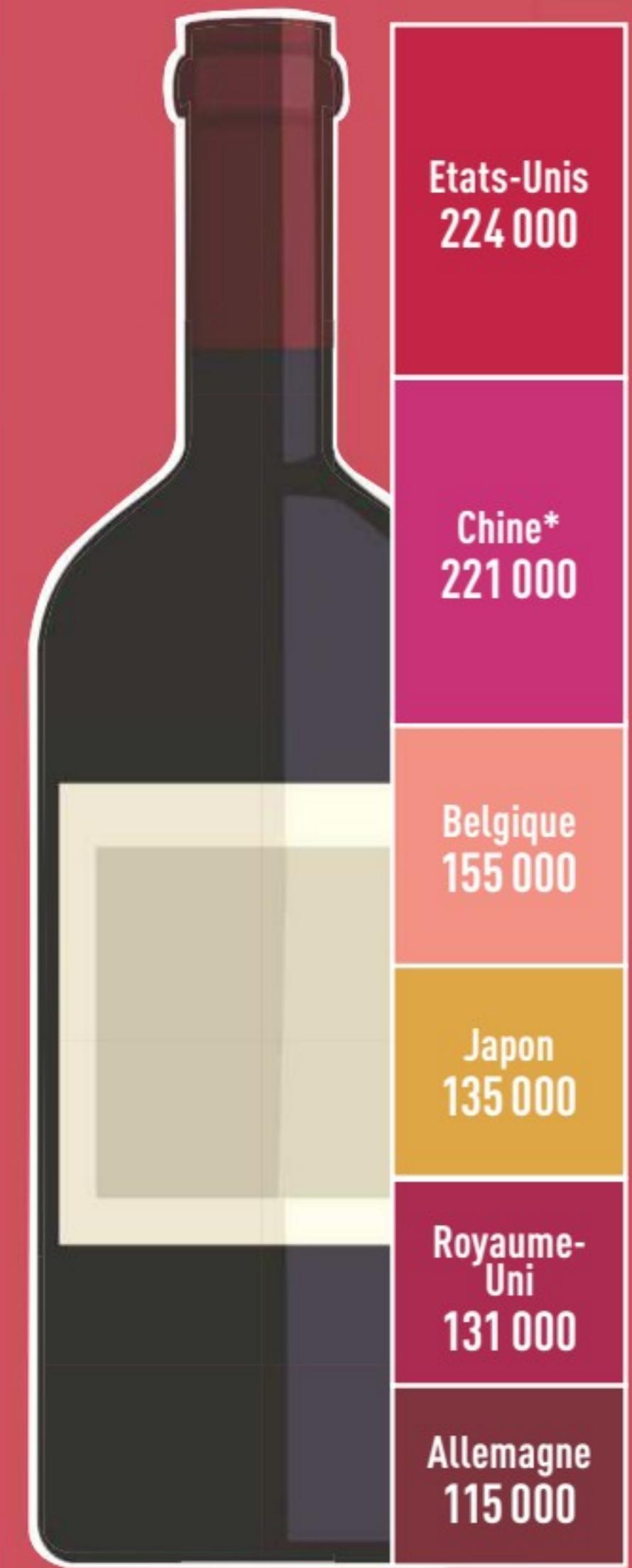
## La surface du premier vignoble français en appellation protégée est en train d'être réduite

Dans un contexte de crise nationale, un plan d'arrachage des vignes a débuté en 2024 pour endiguer la surproduction.



## En grande distribution, la région garde une longueur d'avance

Avec une superficie plus étendue que celle des autres vignobles, le Bordelais reste en tête des ventes. L'an dernier, 112 millions de bouteilles de bordeaux ont été écoulées en grande distribution (pour une valeur de 704 millions d'euros). Un chiffre en baisse de -6%, mais qui représente 42% des ventes globales de bordeaux en France.



## Les aléas climatiques ont fortement affecté les dernières récoltes

Touchée par la grêle et le gel, la production a atteint son niveau le plus bas depuis 1991.

En millions d'hectolitres.

## Les deux tiers des ventes à l'étranger sont réalisées avec six pays

Le vignoble le plus connu au monde voit ses ventes baisser, comme l'ensemble des exportations françaises de vin. La menace de nouvelles taxes douanières aux Etats-Unis pourrait accentuer la tendance.

Exportations des vins de Bordeaux en 2024, en hectolitres. \*Chine continentale, Macao et Hong Kong.

# FAUT-IL REPORTER L'INTERDICTION DES MOTEURS THERMIQUES ?

En 2035, la vente de voitures neuves avec des moteurs essence, diesel ou hybrides sera interdite en Europe. Une épreuve pour notre industrie automobile.



ADOBESTOCK

**U**ne révolution. Le mot n'est pas trop fort pour résumer ce à quoi doit se préparer l'industrie automobile européenne. Au nom de la lutte contre le réchauffement climatique, l'Union européenne (UE) a décidé qu'à partir de 2035 aucune voiture émettant du CO<sub>2</sub> en roulant ne sera autorisée à la vente au sein des pays membres. Un choix logique avec l'objectif annoncé d'atteindre la neutralité carbone en 2050 sur notre continent – même si les gains réels pour la planète peuvent être discutés si l'on considère également la fabrication polluante des batteries électriques et la source d'énergie pas toujours décarbonée qui sera utilisée pour les alimenter. Mais, au-delà de ces débats, c'est le délai imposé qui pose question. L'abandon des moteurs essence et diesel oblige en effet nos

constructeurs à repenser en urgence leur business model. «Ces derniers fabriquent encore largement leurs moteurs thermiques, boîtes de vitesses et transmissions, en générant une marge significative sur ces composants», précise Sébastien Amichi, associé du cabinet de conseil en stratégie Kearney. Ce n'est plus le cas avec l'électrique. Tout vient de Chine ou presque, les fabricants locaux ayant misé dessus dès les années 2000 sous les directives de Pékin. Non seulement nos industriels vont donc perdre l'avantage compétitif qu'ils avaient avec le moteur à combustion – sans parler de la menace sur les emplois –, mais, en plus, ils vont renforcer la domination de la Chine dans le domaine électrique en lui achetant des composants !

**La Chine, grande gagnante.** Ce n'est pas tout. Sachant qu'un véhicule est généralement commercialisé entre six et huit ans, les marques vont devoir cesser toute nouvelle mise sur le marché de voitures thermiques (plus rentables, rappelons-le) dès 2027-2029. Autrement dit, demain ! Et si encore les acheteurs se ruaien sur les nouvelles versions 100% électriques... Avec seulement 13,6% de part de marché l'an dernier dans l'UE, ce n'est pas le cas. Autonomie plus faible, recharge plus longue, tarifs plus élevés à niveau de gamme comparable, l'électrique a encore du mal à rivaliser avec les bons vieux moteurs à combustion. Et il n'est pas dit que, faute d'alternative en 2035, tout s'arrange pour Renault, Volkswagen et consorts. Leurs clients pourront toujours acheter des modèles d'occasion essence et diesel qui resteront autorisés ou, plus ennuyeux, des voitures chinoises à la fois plus performantes et moins chères.

Dès lors, un assouplissement des règles pourrait permettre de trouver un meilleur équilibre entre les contraintes économiques et climatiques. En mars 2024, la Commission européenne a déjà accepté d'être moins stricte sur les critères de réduction d'émissions de CO<sub>2</sub> que les constructeurs doivent respecter avant même 2035, leur évitant des amendes malvenues par les temps qui courent. Autre piste ? Revenir sur l'interdiction, toujours prévue à ce jour, des modèles hybrides (essence et électrique) les moins polluants, voire accepter des versions électriques dotées de prolongateurs d'autonomie avec un petit moteur à combustion. Quant à reporter un peu la date butoir, Bruxelles s'y oppose fermement pour le moment, quitte à faire de l'Europe la seule région au monde à s'imposer pareille contrainte. Comment dit-on «se frotter les mains» en mandarin ?

**Bruno Declairieux**

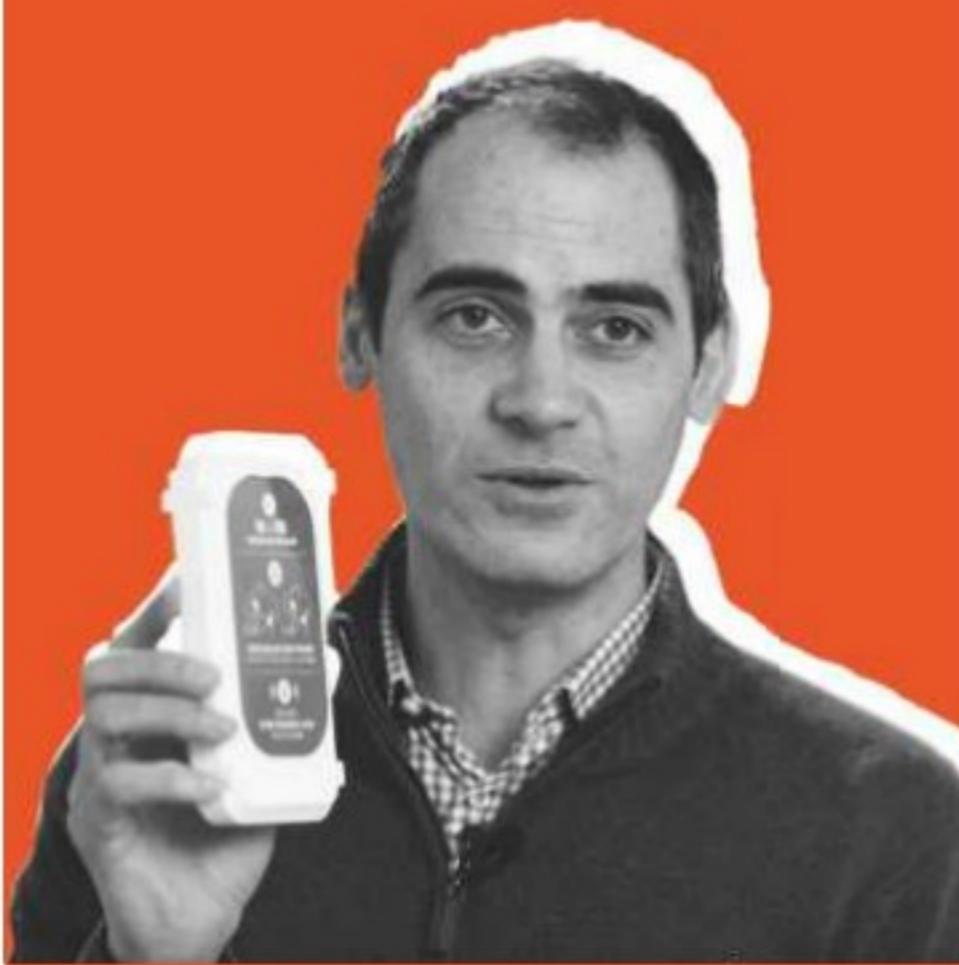
Par Bruno Declairieux

## Leur barbe à papa sans sucre plaît même aux gourmands

**I**l faut toujours écouter les remarques de ses clients. C'est ce dont peuvent témoigner **Vanessa Haidu** et **Florian Baud**.

En 2022, ces étudiants en école de commerce à Besançon proposaient à des entreprises d'animer leurs showrooms ou leurs événements internes avec une machine à barbe à papa. L'une d'elles ayant réclamé des produits plus sains, ils ont osé débourser 70 000 euros et s'offrir les services d'un bureau d'études qui a créé un substitut naturel avec des fibres alimentaires.

Et c'est aussi pour répondre à une autre requête qu'ils ont aplati leur confiserie pour la caser dans des sachets, pratiques à offrir comme cadeaux d'entreprise. Repérée l'an dernier au Salon international de l'agroalimentaire, leur trouvaille a séduit des acheteurs de la grande distribution, faisant décoller leur jeune société baptisée La Fabrique à nuage. Le million d'euros de chiffre d'affaires est espéré en 2025 avec un mix de vente au détail et aux pros, les sachets étant faits à Dijon à raison de 1 500 par jour.



## Il planche sur un défibrillateur de poche

**P**lus les victimes d'arrêt cardiaque sont prises en charge tôt, plus leur chance de s'en sortir est grande. Or peu de Français maîtrisent les gestes de secours ni les gros défibrillateurs installés dans les lieux publics. Ancien secouriste, **Guillaume Pétriat** le sait bien. En 2022, cet ingénieur, ex-salarié de grands groupes, a été séduit par un projet de défibrillateur miniaturisé présenté dans un incubateur par Thierry Tibi, cardiologue, et Pierre-Henri Cadet, ancien commercial dans le matériel médical. Une association a alors été décidée et la société Inn'Pulse créée, Guillaume assurant seul l'opérationnel en faisant appel à ses relations professionnelles pour la mise au point avec des experts et sous-traitants spécialisés. Subventions de Bpifrance, prêts, aides de proches... plus de 350 000 euros ont été investis pour réaliser un prototype d'à peine 300 grammes, à la fois puissant et simple d'utilisation, tout en étant automatique. Une nouvelle levée de fonds est prévue en juin prochain pour continuer les tests et obtenir les autorisations, avant un lancement en 2027.

## Leur comparateur de prix est dédié à l'occasion

**Q**ue faire quand on a la même idée en même temps ?

S'associer ! S'étant connus en 2023 dans une association d'aide à la création d'entreprise, **Tom Rouchy** (chef de projet dans l'environnement, à gauche), **Pierre Touré** (développeur informatique) et **Elise Moutarlier** (ex-associée dans une start-up de l'assurance) ont lancé Combak, le premier comparateur de prix dédié aux produits reconditionnés. Chacun étant complémentaire, ils ont tout conçu en interne et juste fait appel à un graphiste pour avoir un site plus élégant. En avril 2024, une version bêta était lancée sur fonds propres, avec des offres réelles grâce à un contrat avec le site de vente de téléphones reconditionnés QuelBonPlan, installé comme eux en Bretagne. Quelques semaines plus tard, la version finale sortait. Le concept étant éprouvé, les amis ont pu trouver des financements extérieurs (150 000 euros) pour poursuivre leur développement. Une vingtaine de sites ont signé à ce jour, dont Backmarket, le but étant peu à peu de s'étendre à d'autres univers.

SP / SP LA FABRIQUE À NUAGE / SP COMBAK





## 1 Nouveau Peugeot 5008, le grand SUV 7 places

Avec sa modularité ingénieuse, le Peugeot 5008 peut accueillir jusqu'à 7 passagers et dispose d'une autonomie jusqu'à 668 km en électrique. Il est équipé du nouveau i-Cockpit panoramique et de Chat GPT. Fabriqué à Sochaux, il propose 3 motorisations : 100 % électrique, hybride et hybride rechargeable bénéficiant de 8 ans de garantie Allure Care.

[Peugeot.fr](https://www.peugeot.fr)

## 2 MACSF

Choisir la MACSF pour son épargne, c'est opter pour des supports financiers rigoureusement sélectionnés et un accompagnement sur mesure, avec des conseillers experts, non commissionnés.

RES Multisupport est un contrat d'assurance vie de groupe à adhésion facultative libellé en euros et en unités de compte souscrit par l'Association Médicale d'Assistance et de Prévoyance (AMAP) auprès de la MACSF épargne retraite. Il existe un risque de perte en capital sur les supports en unités de compte.



## 3 KANOSUKE, nouveau whisky japonais artisanal distillé à Kagoshima

KANOSUKE Distillery a été fondée par Komasa Jyozo. KANOSUKE utilise des techniques de distillation similaires au shochu perfectionnées depuis 140 ans. Ces méthodes inscrivent KANOSUKE comme précurseur du mouvement naissant des whiskies artisanaux au Japon.

**KANOSUKE Hioki Pot Still est disponible dans les boutiques La Maison du Whisky, chez les meilleurs cavistes et sur le site whisky.fr au prix de vente conseillé de 129€.**



## 4 ESPACES ATYPIQUES, le bonheur est dans le bien

Espaces Atypiques, réseau immobilier spécialisé dans les biens singuliers, propose en France et au-delà des maisons d'architecte, lofts, villas et hôtels particuliers, tous uniques et inspirants. Des lieux hors du commun, dédiés à l'épanouissement personnel, qui racontent une histoire et incarnent un art de vivre singulier.

à découvrir sur [www.espaces-atypiques.com](http://www.espaces-atypiques.com)



## 5 FRANCE CANAPÉ, l'innovation au service du design

Avec 20 ans d'expertise, France Canapé s'impose comme une référence du canapé haut de gamme, alliant personnalisation, confort et durabilité. Fabrication européenne, matériaux

certifiés et expérience omnicanale font de la marque un acteur clé du marché, répondant aux exigences d'une clientèle en quête de design et de qualité.

**Découvrez l'expérience France Canapé en magasin ou sur [www.francecanape.com](http://www.francecanape.com)**

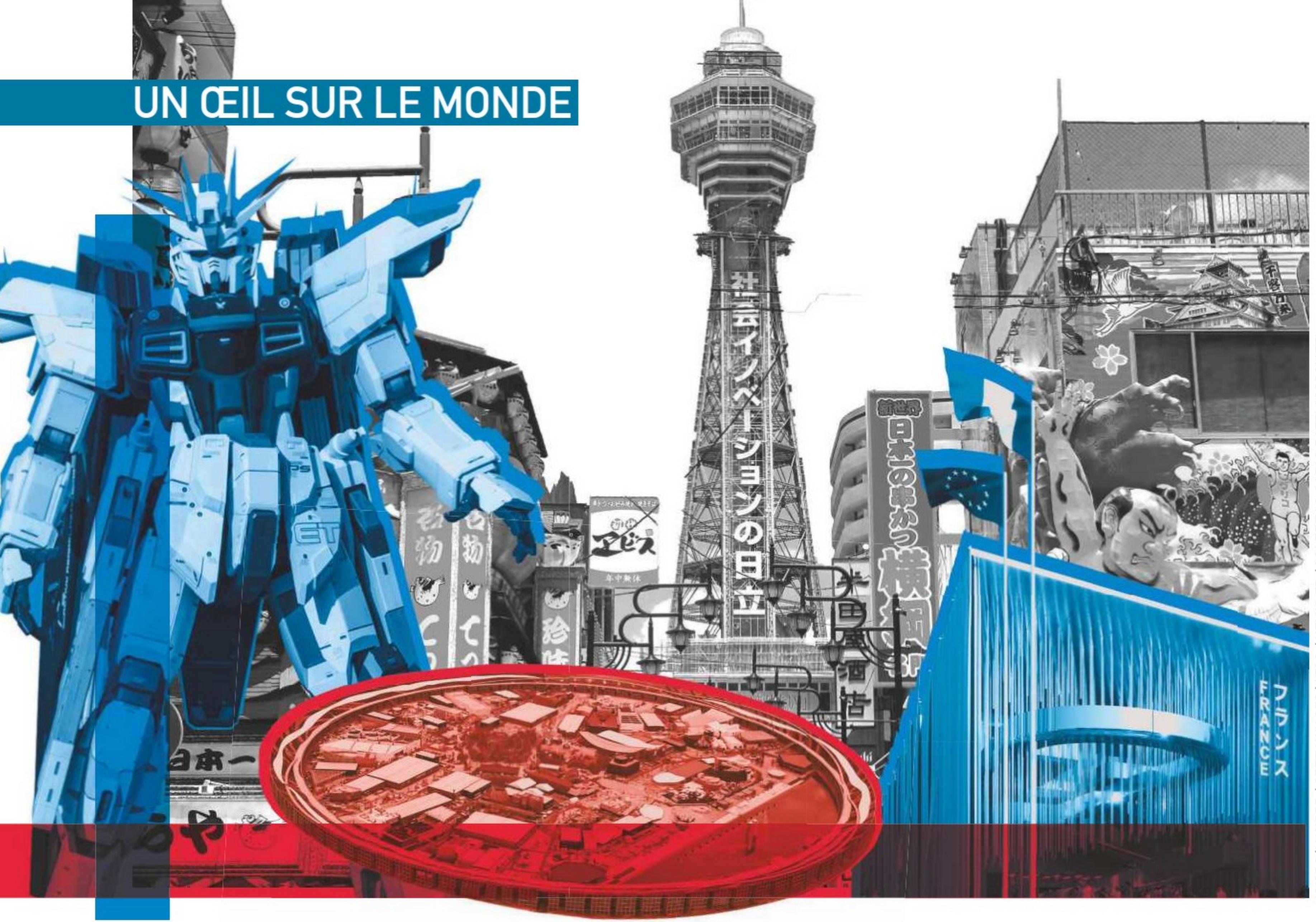
## 6 LE BOAT, l'investissement qui vous fait voyager

Le Boat, leader de la location de bateaux fluviaux sans permis, vous propose un investissement clé en main garantissant un rendement locatif de 8 % HT. Naviguez jusqu'à 12 semaines par an en Europe et au Canada, sur votre bateau ou un autre modèle de la flotte et laissez Le Boat s'occuper du reste ! RDV au Salon Fluvial 2025 pour découvrir notre offre et monter à bord du nouveau modèle LIBERTY.

**Infos sur [www.leboat.com/fr/vente-de-bateaux](http://www.leboat.com/fr/vente-de-bateaux)**



**le boat**



KYODO/MAXPPP / GETTY IMAGES / AFLO / HEMIS.FR / COLDEFY & CARLO RATTI ASSOCIATI

## OSAKA : L'EXPOSITION UNIVERSELLE DONT LA FRANCE N'A PAS VOULU

Il y a sept ans, la France préférait renoncer à sa candidature pour l'Exposition universelle de 2025, qui va finalement s'ouvrir ce mois-ci au Japon. Faut-il pour autant le regretter ?

**U**ne circonférence de 2 kilomètres, une largeur de 30 mètres et une hauteur pouvant aller jusqu'à 20 mètres. En mars dernier, le «Livre Guinness des records» officialisait un étonnant anneau de 61 000 mètres carrés fait de cèdre, de cyprès et de pin sylvestre comme la plus grande structure en bois du monde. Pour le découvrir, il vous faudra voyager jusqu'au Japon, cette œuvre imaginée par l'architecte réputé Sou Fujimoto constituant le cœur de l'Exposition universelle, qui se déroule à partir de ce mois-ci

jusqu'en octobre à Osaka, à quelque 500 kilomètres au sud-ouest de Tokyo. Or cet édifice n'aurait peut-être pas existé si, il y a sept ans, la France n'avait pas renoncé à se porter candidate pour cet événement...

Une Exposition universelle chez nous ? Non, nous ne sommes pas revenus à l'aube du XX<sup>e</sup> siècle, quand les grandes puissances européennes rivalisaient d'audace lors de ces imposantes foires internationales lancées en 1851 pour vanter leur foi dans l'avenir et le progrès grâce à la science, la technologie, la culture, et ainsi concourir à l'harmonie entre les peuples. La tour Eiffel (1889), la première ligne

du métro parisien (1900) ou le palais de Chaillot (1937) sont encore aujourd’hui les témoins d’une époque révolue où l’on pouvait ne pas lésiner sur la dépense pour épater la galerie. Mais depuis quelques années, ce sont plutôt les pays émergents (Chine, Kazakhstan, Dubaï, Arabie saoudite...) qui, soucieux de montrer à leur tour leur dynamisme, sont les plus enclins à organiser des manifestations aussi coûteuses que répétitives, celles-ci ayant lieu en théorie tous les cinq ans, avec le risque, à la longue, de lasser le public. Le peu de succès rencontré par l’Allemagne en 2000 (Hanovre) et l’Italie en 2015 (Milan) plaide d’ailleurs en ce sens.

**Une vitrine de notre savoir-faire.** Du coup, y avait-il vraiment un intérêt pour la France à se lancer de nouveau dans une telle aventure ? Pour Jean-Christophe Fromantin, le maire de Neuilly-sur-Seine (92), porteur du projet ExpoFrance 2025 à l’époque, la réponse reste évidente. «Cela aurait été une vitrine pour montrer au monde notre vision des grands enjeux de société. En plus, nous avions tout repensé pour éviter l’aspect parfois poussiéreux des expositions, qui ressemblent à des salons professionnels, et les dépenses étaient largement couvertes par des investisseurs privés.» Cela n’a pas suffi. Entre le revirement de la Ville de Paris, préférant ne soutenir que le dossier des JO 2024, et les inquiétudes du Premier ministre d’alors, Edouard Philippe, à l’idée de devoir combler d’éventuels déficits, la candidature tricolore était abandonnée en janvier 2018, laissant le Japon l’emporter devant les deux autres candidats, la Russie et l’Azerbaïdjan. «J’en ai encore un pincement au cœur», regrette Jean-Christophe Fromantin. On ne refait pas l’Histoire.

Retour donc à Osaka aujourd’hui. Pour les organisateurs, le pari n’est pas gagné d’avance, d’autant que la comparaison sera tentante avec la précédente Exposition (la ville en a déjà organisé une en 1970), qui avait connu un succès colossal avec plus de 64 millions de visiteurs. A quelques semaines de l’ouverture, l’enthousiasme n’est d’ailleurs guère similaire (8 millions de billets prévendus début

mars), au point que les autorités ont dû simplifier le système de billetterie, jugé trop complexe, et lancer des promos. Par ailleurs, les critiques n’ont pas manqué sur les coûts d’aménagement du site installé sur une île artificielle existante dans la baie d’Osaka, accentués par la hausse des matières premières et la pénurie de main-d’œuvre. «L’exposition a été aussi lancée pour soutenir une économie locale en déclin et revitaliser cette zone urbaine non aménagée, explique Rémi Scoccimarro, géographe à l’Université Toulouse Jean Jaurès. Un vaste complexe touristique est même prévu plus tard sur l’île, avec le tout premier casino du pays.» De leur côté, les 158 nations inscrites signaient leurs préparatifs, une quarantaine d’entre elles ayant conçu leur propre pavillon. C’est le cas de la France, qui aura le sien face à l’entrée, et devant lequel 25 000 visiteurs défileront toutes les heures. «Nous pourrons en accueillir jusqu’à 30 000 par jour», précise Jacques Maire, président de la Compagnie française des expositions (Cofrex), la société à capitaux publics chargée de la présence tricolore dans les événements de ce genre. Pour faire face aux dépenses engagées (58,2 millions d’euros), l’Etat participe à hauteur de 42,5 millions d’euros, le reste venant du privé (et de quelques recettes d’exploitation sur place ou de revenus de placement). Parmi ces sponsors, quatre auront droit à un espace permanent dans le pavillon, mais sans stand banal, après avoir signé un chèque de 1 million d’euros (AXA, la biotech Ninapharm et le Comité interprofessionnel des Vins d’Alsace), et même de 7 millions pour LVMH, en échange de contreparties plus importantes.

**Reconquérir les Japonais.** Partant du thème général de l’Exposition, «Concevoir la société du futur, imaginer notre vie de demain», un parcours avec une scénographie unifiée et immersive a été pensé autour du sujet de l’amour. «Les jeunes Japonais connaissent moins la France que les plus anciens. On veut les séduire de nouveau», assure Jacques Maire. Mais le business ne sera pas oublié, d’autant que nos échanges commerciaux sont jugés «anémiques». Des services sont ainsi prévus pour que les entreprises reçoivent clients et prospects dans de bonnes conditions. Au final, cette opération de «diplomatie d’influence» vise à un déficit maximal autour de 1 million d’euros seulement. Raisonnables.

**Bruno Declairieux**

## La dérive des coûts du chantier suscite des critiques au Japon

# Hubert Védrine

ancien ministre  
des Affaires étrangères

# “On ne peut désormais plus parler d’Occident”

**H**ous vivons la fin des Bisounours.» Pour Hubert Védrine, la guerre en Ukraine, la politique étrangère chinoise et l'élection de Donald Trump ont dessillé les yeux de ceux qui croyaient à la fin de l'Histoire. L'ancien secrétaire général de l'Elysée sous François Mitterrand, puis ministre des Affaires étrangères de Lionel Jospin sous Jacques Chirac, n'y a jamais cru, au point d'incarner la realpolitik à la française. Celle qui refuse, avec une froide lucidité, la confusion entre politique étrangère et droits de l'homme. Il a largement remanié son «Dictionnaire amoureux de la géopolitique» (Plon) pour en publier une nouvelle édition. En évoquant l'article sur Trump, baptisé «Impensable, mais vrai», il ajoute devant nous : «Impensable, donc impensé»...

### Capital Avons-nous changé de monde avec l'élection de Donald Trump ?

**Hubert Védrine** C'est un tremblement de terre en Europe pour trois mondes qui se recoupent : ceux qui croyaient à la mondialisation heureuse, le monde du multilatéralisme fondé sur la négociation, et le monde du politiquement correct devenu woke dans sa caricature. Il y a plus de vingt ans, je disais déjà que nous étions des cousins issus de german. Après le XX<sup>e</sup> siècle,

la guerre de 1914-1918, le combat contre Hitler, puis Staline, nous voilà revenus à l'Amérique du XIX<sup>e</sup> siècle, plus la puissance du Pentagone, du dollar et de l'intelligence artificielle. On ne peut plus parler d'Occident, même s'il reste pour le moment une relation transatlantique.

### Et est-ce qu'il y a une logique au trumpisme ?

**H.V.** Trump a une obsession : «L'Amérique est la puissance numéro 1 et doit le demeurer. Le reste du monde ne nous préoccupe pas, mais, s'il nous menace, on va l'écraser.» Si l'on applique nos critères rationnels, ça apparaît extravagant, primaire, primitif. Il y a d'abord une logique personnelle de domination, de revanche, de despotisme. Mais aussi une logique de goinfrierie financière qu'on sous-estime. Il voit les enjeux comme un promoteur immobilier : Panama, Groenland, Gaza. Il dit qu'il n'aime pas les guerres, c'est vrai. Il n'est pas l'homme du complexe militaro-industriel. Il croit encore moins à la mission civilisatrice de l'Amérique, contrairement aux néoconservateurs ou aux démocrates prosélytes. Ce n'est pas non plus un vrai pragmatique, sinon il ne se lancerait pas dans une guerre commerciale contre tous les pays qui ont un excédent sur les Etats-Unis. Mais il va être obligé d'arbitrer et devra tenir compte du risque d'inflation. En matière migratoire, il y a une demande populaire de verrouillage. Mais l'économie a besoin de travailleurs pour l'agriculture, l'industrie, ou de bac+10 pour la tech. Dans six mois, un an, il corrigera, et reviendra à l'immigration contenue et choisie. Et à l'arrivée, on dira : «Le trumpisme, c'est ça.»

### Avec le discours du vice-président J. D. Vance, est-ce la fin d'une vision partagée de la démocratie ?

**H.V.** Vance est plus idéologue que Trump. Et il est vraiment isolationniste. C'est le trumpisme dur, issu du prolétariat profond, qu'il a décrit dans son autobiographie, «Hillbilly Elegy». Il attaque l'Europe sur la liberté d'expression au nom du premier amendement de la Constitution américaine. Et il lui reproche un abandon des valeurs chrétiennes, comme Alexandre Soljenitsyne dans le discours de Harvard en 1978. Mais les démocraties contemporaines sont menacées pour des raisons internes, bien avant



Le 28 février dernier, la rencontre à la Maison-Blanche (ci-contre) entre le président ukrainien Volodymyr Zelensky et son homologue américain, hostile, a tourné à l'altercation. Pour Hubert Védrine, la réélection de Donald Trump est un tremblement de terre en Europe, obligeant les nations de ce côté-ci de l'Atlantique à être plus现实ist et à admettre qu'elles sont dans un monde de rudes rivalités.

Trump, avec des dirigeants qui s'épuisent à inventer des procédures consultatives pour des opinions volatiles et contradictoires au fil de l'actualité. La démocratie, c'est, comme les directives européennes, devenu de plus en plus compliqué.

#### Quelle est la place de l'Europe ?

**H.V.** Notre véritable impératif : préserver la civilisation européenne – Mozart, Molière, Dante, Shakespeare, etc., un mélange de modes de vie et d'art de vivre. C'est unique. Y compris dans sa version contemporaine, avec l'Etat providence (qu'il faut réformer, car il est devenu infinançable). Cette civilisation, créée sous les monarchies, est devenue indissociable de la démocratie. Pour autant, je ne crois pas qu'on puisse reprendre les croisades. Je recommande d'être plus rusé avec le Sud. Sinon, va-t-on être en guerre pour nos valeurs avec les Russes, les Chinois, les Iraniens, les Turcs, les Saoudiens, etc., et recoloniser le monde ? Absurde ! C'est tout le problème de l'Occident issu du christianisme et de l'appel de saint Paul : «Allez, évangélisez toutes les nations.»

#### Alors, que doit faire l'Europe ?

**H.V.** D'abord, admettre que nous sommes dans un monde compétitif et pas dans la fin de l'Histoire ou la paix universelle. Il y a une politique sociale à réinventer, mais pas en travaillant moins alors que le monde entier, Chine comprise, parle du recul de l'âge légal de départ à la retraite. Il faut aussi réinventer l'industrie. Et, en même temps, poursuivre «l'écologisation», comme on parlait

d'«industrialisation» : un processus où le débat doit porter sur le rythme et les modalités. Et il faut remettre en cause l'idéologie «sans frontière» pour nous protéger : de l'islamisme, du terrorisme, de la compétition commerciale injuste. Mieux maîtriser les flux migratoires, comme le fait la gauche danoise ou madame Meloni, la présidente du conseil italien : nous avons besoin d'une immigration très bien choisie – pas celle que créent les passeurs – et d'arrêter le détournement du droit d'asile. Nous avons besoin d'un compromis historique entre les élites et les peuples, c'est-à-dire que les élites se résignent à prendre en compte une partie des demandes des peuples.

#### Etes-vous inquiet ?

**H.V.** Ça dépend... Ce que les Européens avaient pris comme un acquis éternel est à reconstruire. La Russie était dangereuse et les erreurs américaines initiales, dans la décennie 1990, en ont fait un animal enragé, qu'il faut contenir. Il faut donc faire de l'Europe un gros porc-épic. Il me semble qu'à l'époque actuelle il n'y a pas l'équivalent de l'engrenage incontrôlable de la guerre de 1914-1918, ni des gens qui ne savaient pas qu'ils allaient à la guerre mondiale, ni l'équivalent d'Hitler. Je ne suis pas convaincu par la rhétorique qui nous renvoie aux années 1930 ou 1950. Et pendant la guerre froide, la dissuasion a fonctionné. Il reste beaucoup de forces de rappel. En réalité, je suis plus inquiet par le retard pris dans la transition écologique car, à quatre-cinq générations de distance, la Terre peut devenir inhabitable.

Propos recueillis par Olivier Jay

# ABONNEMENT

## Capital, l'Économie Captivante

-13%

**OFFRE ANNUELLE<sup>(1)</sup>**  
12 numéros

**65€**

au lieu de 74,60€



Je reçois mes 12 numéros  
en versions papier et numérique  
+ J'ai un accès illimité au contenu  
du site [capital.fr](http://capital.fr)

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



**EN LIGNE**

[www.prismashop.fr/CAPSTR1C](http://www.prismashop.fr/CAPSTR1C)

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](http://capital.fr)\* :**

Merci de joindre un chèque de 65€ 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. J'accepte la création d'un compte Prisma Connect nécessaire pour accéder aux articles payants du site [capital.fr](http://capital.fr). [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](http://prismashop.fr) ou par email à [dpo@prismamedia.com](mailto: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.

CAPSTR1C



**Capital**

# LE Guide Capital



ILLUSTRATIONS GÉNÉRÉES À L'AIDE DE L'IA ; PHOTOS : © NICOLAS ROUCOU / SEPTEMBRE PRO ; DR/LABO CAPITAL ; RESTY — STOCK.ADOBE.COM



## E-commerce LE PALMARÈS DES MEILLEURS SITES 2025



**NOUVEAU**  
Retrouvez  
chaque mois  
nos tests  
de produits  
high-tech



## Conso

### P. 90

Alimentation : à la pêche  
aux vrais bons poissons

### P. 92

Cafetières filtre : pour allier  
tradition et modernité

### P. 94

E-commerce : le palmarès  
des meilleurs sites 2025

## Carrière

### P. 103

Manager comme...  
Morgane Alvaro dans «HPI»



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

# Alimentation

## A la pêche aux vrais bons poissons

Choisir un cabillaud, une dorade ou un filet de thon frais et de qualité exige de la vigilance. Sur les étals, vérifiez l'aspect, la technique de pêche, la provenance et la période de reproduction.

**L**es nutritionnistes sont unanimes : manger du poisson apporte à la fois des minéraux – phosphore, zinc, fluor... – des vitamines essentielles, A, E et D, des acides gras oméga 3 et, bien entendu, des protéines. Mais comment séparer le bon grain de l'ivraie ? D'emblée, une odeur nauséabonde indique qu'il vaut mieux s'abstenir. A contrario, lorsque l'œil du poisson est bombé, brillant et limpide, les branchies humides plutôt que sèches et brunes, vous pouvez avoir confiance. Concernant les filets, l'aspect nacré et ferme de la chair est un must.

Hélas, il existe d'invisibles tricheries. «Certains grossistes adoptent la technique du glazurage, avertit Sophie Leroy, qui codirige L'Armement cherbourgeois, une flotte de quatre chalutiers. Ils injectent de l'eau dans la chair du cabillaud ou des coquilles Saint-Jacques, pour qu'un poids supérieur s'affiche sur

la balance. La supercherie se constate à la cuisson lorsque l'eau s'évapore. Tout se réduit dans l'assiette !»

**Etiquette.** Pour éviter les margoulins, il faut privilégier les commerçants qui renseignent correctement les étiquettes en plastique plantées dans la glace des étals. Ces cartes d'identité du poisson guident le choix du consommateur. Hélas, 43,4% des informations sont mal renseignées selon les contrôles de la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes. Plusieurs données légales et obligatoires peuvent cependant vous éclairer.

Tout d'abord, l'étiquette doit préciser le nom commercial en français du poisson, complété du nom scientifique en latin. Cela évite la confusion lorsqu'une espèce est vendue sous des dénominations différentes en fonction des régions. C'est le cas du bar ou du loup répertoriés sous le générique «dicentrarchus labrax».

L'étiquette doit mentionner également le mode de production : pêché en mer, en eau douce, ou élevé en captivité. En clair, il faut choisir entre un poisson qui a nagé librement dans l'océan ou qui est resté serré comme une sardine dans un bassin.

Pour les amateurs de poissons d'aquaculture (élevés en bassin et étourdis avant la mise à mort), mieux vaut acheter tricolore, afin de diminuer les temps de transport, et privilégier le logo AB. Ce label promet une meilleure qualité. Ainsi, une truite bio nourrie au soja certifié bio grandit dans un bassin moins surpeuplé que celui d'un élevage classique. «Elle nage, développe des muscles, et c'est savoureux», complète Nicolas Mairiniac, pisciculteur bio à Argences-en-Aubrac (12).

**Ligne et hameçon.** Si vous préférez les poissons capturés en mer, il faut repérer sur l'étiquette la technique de pêche, une information déterminante pour connaître la qualité de la chair. L'indication «chalut», qui est la plus fréquente, signifie qu'un filet drague le fond marin avant de remonter la pêche à bord. «Les poissons sont écrasés les uns contre les autres et meurent avant d'atteindre la surface. Ils sont mous et gonflés d'hématomes, dénonce Christopher Coutanceau, cuisinier pêcheur à La Rochelle. Même si c'est plus cher, je préconise la ligne et l'hameçon.»

Enfin, il est important de situer la zone de pêche sur l'étiquette. Cela évite de servir un merlu qui a parcouru l'équivalent d'un Vendée Globe dans de la glace avant d'atteindre l'assiette. Certes, la congélation garantit une bonne conservation, mais autant privilégier les eaux européennes. Pour cela, il faut déchiffrer les codes de deux grandes zones d'approvisionnement : l'Atlantique Nord-Est (27) et la Méditerranée (37). Ce n'est pas tout, il existe une douzaine de sous-zones en Atlantique Nord-Est : Irlande et Ecosse du

## 5% des élevages sont bio

En France, ce sont essentiellement des piscicultures dédiées aux truites qui sont labellisées AB. Elles sont peu nombreuses en raison des contraintes liées au cahier des charges : la nourriture végétale, notamment le soja, doit être bio, et la densité dans les bassins est limitée.

## Plus de 43% d'étiquettes mensongères

Après avoir inspecté 2300 poissonneries, étals de vente directe, super et hypermarchés, la Répression des fraudes notait en 2023 un taux de 43,4% de dénominations fantaisistes, voire trompeuses, concernant le nom de l'espèce ou la méthode de pêche.

## Des prix en hausse de 27,5%

Le ralentissement de l'inflation ne concerne pas tous les produits alimentaires. Selon l'Insee, le prix du poisson frais s'est accru de 27,5% depuis octobre 2020. Raison de plus pour bien le choisir. Les coûts de l'énergie pour la pêche, la congélation et le transport restent élevés.

## 20% des poissons issus de la surpêche

Le merlu de Méditerranée, le lieu jaune de la mer du Nord ou la sardine du golfe de Gascogne souffrent de pêche excessive, selon l'institut de recherche Ifremer. Une pratique qui ralentit, voire menace, le renouvellement des populations. En revanche, on peut déguster des coquilles Saint-Jacques de la Manche ou des baudroies de la mer Celtique sans culpabilité.

## Du mercure dans le thon

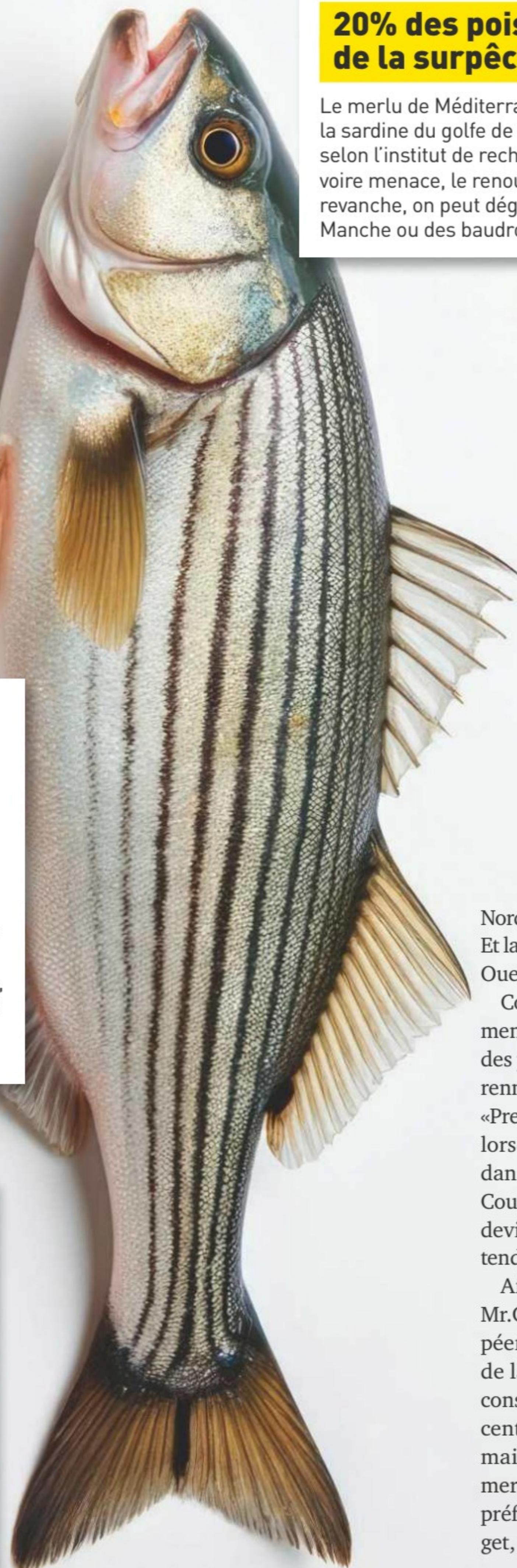
L'ONG Bloom a révélé en octobre dernier que, sur 148 boîtes de thon testées en Europe, 57% dépassent 0,3 milligramme par kilo de mercure, limite la plus stricte définie pour les poissons. De fait, ce prédateur stocke davantage de mercure, qui est toxique à haute dose. Depuis février, le Syndicat français des conserveries de poissons conteste cette étude, publie ses propres résultats et s'engage à renforcer ses analyses.

Nord (27-6), golfe de Gascogne (27-8).... Et la Méditerranée est découpée en trois : Ouest (37-1), Centre (37-2), Est (37-3).

Connaître sa géographie permet également de choisir son poisson en fonction des périodes de fraîcheur. On préserve la pérennité des espèces, tout en se régala. «Prenons le bar, qui arrête de s'alimenter lorsqu'il se reproduit de janvier à avril dans l'Atlantique, indique Christopher Coutanceau. Sa chair manque de gras et devient fibreuse. Je vous conseille d'attendre mai pour en cuisiner à nouveau».

Afin de se repérer, le site et l'appli Mr.Goodfish cofondés par l'Union européenne et Nausicaá, le centre national de la mer de Boulogne-sur-Mer (62), conseillent chaque trimestre près d'une centaine d'espèces. Au menu jusqu'en mai : limande, baudroie, araignée de mer... d'Atlantique Nord-Est. Et si vous préférez la Grande Bleue : barbue, rouget, pageot... Bon appétit.

**Marie Nicot**



# Cafetières filtre

## Pour allier tradition et modernité

Face au succès des machines expresso, les systèmes d'extraction des arômes par infusion n'ont pas dit leur dernier mot. Pour apprécier un bon café à l'ancienne, voici notre sélection de modèles remis au goût du jour.

Par Benoît Campion



**SMEG DCF02**

### La plus élégante

Note : **3,5/5**

**A partir de 160 euros**

Fidèle à la philosophie Smeg, la DCF02 vise d'abord à flatter notre rétine, à transformer la cafetière en élément décoratif à part entière. Sur ce point, il faut admettre que ce modèle fait mouche, avec un design rétro bien travaillé et décliné dans plusieurs coloris. On se réjouit cependant que la marque ne se soit pas arrêtée là, car cette machine remplit aussi très bien sa fonction, à savoir offrir

un café filtre de qualité. Bien plus humble que les autres modèles présentés ici, elle est dépourvue de moulin à grains mais dispose tout de même d'une douchette (diffusion de l'eau par plusieurs orifices plutôt que goutte à goutte) pour améliorer l'infusion et les arômes du café. Autres points intéressants : la présence d'un minuteur programmable et d'un réglage d'intensité. Capable de réaliser jusqu'à 10 tasses, la DCF02 embarque aussi un filtre permanent (moins efficace qu'un filtre papier pour contenir le dépôt potentiel) et une fonction de maintien au chaud, à utiliser avec parcimonie pour ne pas brûler son café.

**Les +** Design réussi, douchette, minuteur programmable

**Les -** Accessibilité du réservoir d'eau, maintien au chaud trop puissant



**MELITTA EPOS**

### La qualité sans effort

Note : **4/5**

**A partir de 300 euros**

Quoi qu'en disent les détracteurs, le cœur des Français bat encore pour les cafetières filtre. Le nôtre a été séduit par la Melitta Epos, un modèle qui répond aux exigences des amateurs d'extraction douce, en ajoutant une touche d'automatisation.

La sophistication de l'Epos ne se résume pas à son design moderne. Ses outils ingénieux assurent le meilleur résultat possible. La préparation commence par un café

fraîchement moulu grâce au broyeur intégré, réglable sur 7 niveaux. L'interface intuitive

de l'Epos permet ensuite d'affiner la recette selon la quantité désirée. La magie opère enfin sur la partie droite de la machine : une douchette rotative à 360 degrés distribue délicatement l'eau chaude nécessaire pour infuser le café comme il se doit.

Quelques minutes plus tard, les promesses sont tenues.

Au-delà de la douce expérience olfactive, nos papilles ont été tout à fait satisfaites par le résultat en tasse, les arômes du café étant pleinement révélés. Cerise sur le gâteau, l'Epos s'avère simple d'entretien. Un «slow coffee» réussi, sans effort, mais à un tarif élevé.

**Les +** Préparation rigoureuse et automatisée, résultat en tasse

**Les -** Pas de filtre spécial pour adoucir l'eau, réservoir trop petit

LE LABO  
**Capital**  
RECOMMANDÉ

PHOTOS: SMEG; MELITTA; SEVERIN; DR/LABO CAPITAL



**SEVERIN FILKA**

### Le haut de gamme

Note : **4,5/5**

**A partir de 300 euros**

Sans être totalement conventionnelle, la Filka cible les mordus de cafetières filtre en quête de performances et de polyvalence... et qui ont les moyens d'y mettre le prix. Le modèle haut de gamme de Severin offre tout le nécessaire pour obtenir un café de très bonne qualité et, surtout, adapté aux goûts des

utilisateurs. Cette cafetière se distingue par l'intégration d'un broyeur à grains, combiné à un réglage de la finesse de mouture sur trois niveaux. C'est également le cas pour le réglage de l'intensité, laissant ainsi le loisir d'affiner le résultat en tasse. L'interface tactile de la machine a été revue sur la dernière version pour faciliter la prise en mains. La fonction de pré-infusion et l'astucieux filtre à eau garantissent également la qualité finale de la boisson. La Severin Filka marque les esprits par sa flexibilité. Grâce à son système Cup Control, la machine adapte la préparation à la quantité de café définie : nul besoin

de remplir la verseuse pour profiter de son café, la Filka peut remplir seulement une ou deux tasses, ou un mug. Toute la préparation est optimisée en amont. D'autres fonctionnalités embarquées subliment l'expérience : le minuteur programmable pour gagner du temps au réveil, le filtre permanent et le stop-goutte pour simplifier l'entretien, ou encore le chauffe-tasse et le grand réservoir d'eau de 2 litres. Bref, la crème de la crème pour les amoureux du café filtre.

**Les +** Moulin intégré, grande polyvalence, nombreuses fonctionnalités intégrées

**Les -** Fonctions d'entretien pas toujours intuitives

### Bon à savoir

Pour un café filtre réussi, utilisez 7,5 grammes de café pour 125 millilitres d'eau. La température idéale se situe entre 92 et 96 degrés. Et évitez les moutures trop fines (café amer) ou grossières (café acide).

Retrouvez la sélection complète ainsi que nos tests sur [Capital.fr](http://Capital.fr)



# E-commerce

## LE PALMARÈS DES MEILLEURS SITES 2025

Après avoir diminué durant deux ans, les achats de produits en ligne retrouvent des couleurs. De bon augure pour les sites marchands les plus appréciés par les consommateurs.

**P**romis, cette fois-ci, c'est la bonne. L'an dernier, cinq parmi les plus grandes banques françaises (BNP Paribas, BPCE, Crédit agricole, Crédit mutuel et Société générale) avaient annoncé pour ce printemps le lancement d'un nouveau service permettant de s'authentifier facilement sur un site d'e-commerce, sans avoir à taper à chaque fois son identifiant et son mot de passe... la plupart du temps oublié. Baptisé b.connect, ce système d'identification devrait être disponible pour les 42 millions de clients de ces établissements dès cet été, avec une campagne de promotion prévue à la rentrée. «Nous sommes en train de le présenter aux plus grands sites pour qu'ils l'intègrent rapidement dans leurs services», explique la directrice

commerciale Stéphane Mavel. Si son équipe a besoin d'inspiration, elle pourra toujours jeter un coup d'œil sur les pages suivantes pour y découvrir le tout nouveau palmarès des meilleurs sites d'e-commerce.

**Podium 100% français.** Réalisée comme chaque année avec l'institut Statista, cette huitième édition est désormais scrutée par bien des professionnels. Il est vrai que, sur plus de 10 000 sites recensés au départ, seuls 600 ont été primés après avoir franchi avec succès une longue série de tests techniques et été bien notés par un panel de cyber-acheteurs (lire la méthode de l'enquête). Ne boudons pas notre plaisir : le podium est cette année 100% français avec Ultra Premium Direct (alimentation animale), Spartoo (chaussures) et I-Run (articles

de sport), les trois se tenant même dans un mouchoir de poche, avec des écarts de notes de seulement quelques centièmes ! Tous trois ont aussi pour particularité d'avoir été pensés dès leurs débuts pour la vente en ligne, développant ainsi une réelle expertise dans ce domaine. Voilà qui leur offre sans doute un avantage par rapport à des concurrents venus du commerce traditionnel pour séduire une clientèle de plus en plus friande d'achats sur Internet. L'an dernier, selon la Fevad (Fédération de l'e-commerce et de la vente à distance), les Français ont dépensé près de 67 milliards d'euros uniquement en marchandises (+ 6%), retrouvant ainsi le niveau record de 2021 à la sortie de la crise du Covid. Qu'en sera-t-il demain quand ils n'auront plus besoin de trouver leur code !

**Bruno Declairieux**

## La méthode de l'enquête

L'établissement de ce palmarès par notre partenaire Statista, un spécialiste mondial du classement d'entreprises, repose sur une base de données constituée de plus de 10000 sites marchands, à la liste réactualisée selon leur audience et leur activité commerciale. Seuls ceux gérant leurs stocks et vendant au grand public avec une présentation en français ont été retenus afin que les comparaisons soient pertinentes. Dès lors, les experts de Statista ont réalisé des tests en fonction de 50 critères tels que l'ergonomie de chaque site, la variété des modes de paiement et de livraison ou encore le SAV proposé. Puis 3000 cyberacheteurs ont été invités à donner leur avis uniquement sur les pages d'accueil. Une note finale sur 10 a ensuite été établie en tenant compte à la fois des résultats obtenus aux essais techniques et auprès des consommateurs. Le nombre de lauréats par catégorie dépend simplement de la taille du secteur analysé.

Avec  
**statista** 

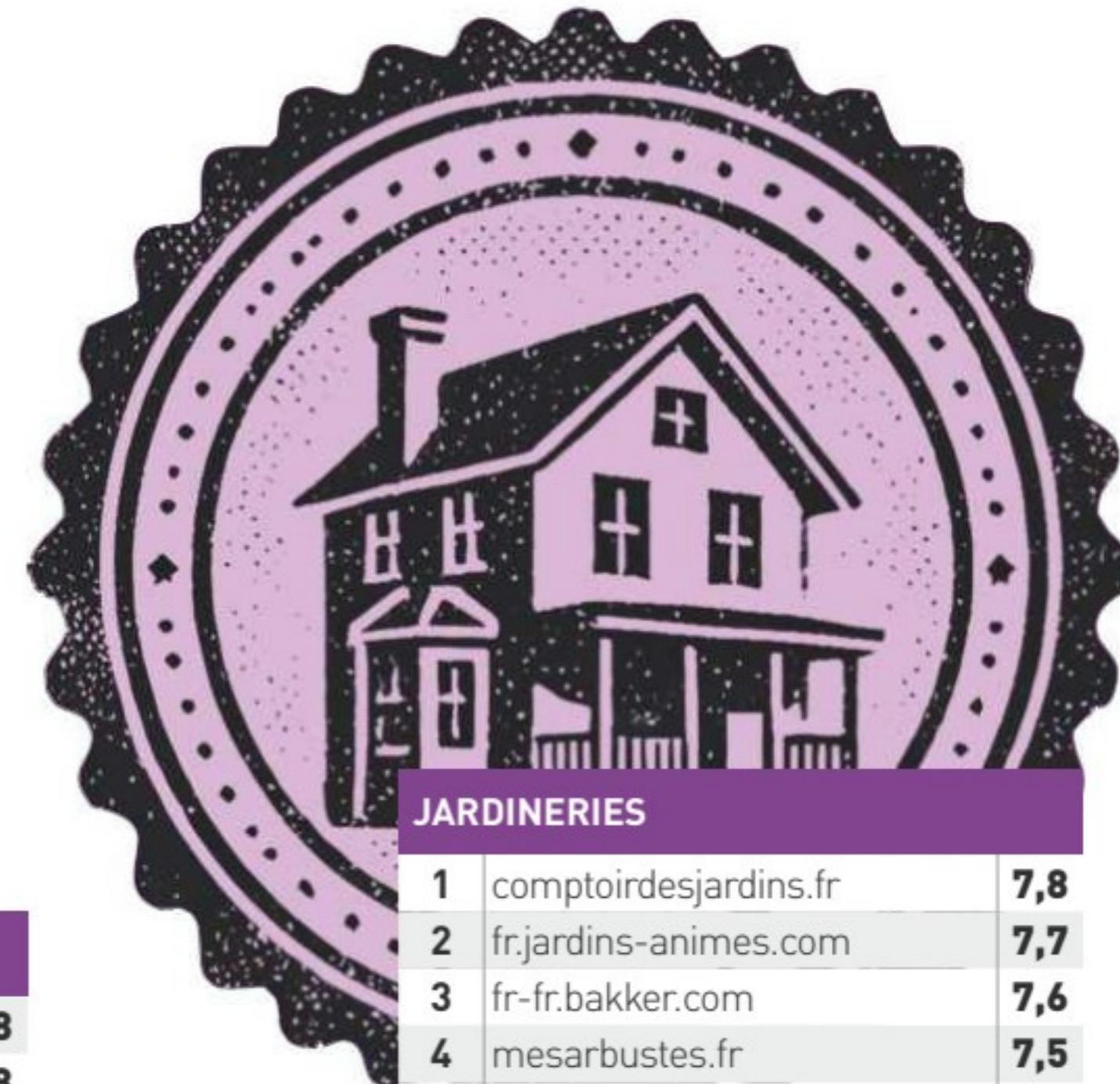


# LE Guide

## Palmarès 2025

### Les champions de l'**équipement auto** et de la **maison**

Les spécialistes de l'aménagement de l'habitat doivent se démener pour soutenir leurs ventes touchées par la baisse du marché de l'immobilier.



#### AMEUBLEMENT

1	camif.fr	8,1
2	ikea.com	7,9
3	vente-unique.com	7,8
4	miliboo.com	7,8
5	kavehome.com	7,7
6	mobilifiver.com	7,6
7	matelpro.com	7,6
8	maisonetstyles.com	7,5
9	aosom.fr	7,5
10	berahgetah.com	7,5
11	alinea.com	7,4
12	drawer.fr	7,4
13	fr.mycs.com	7,4
14	bobochicparis.com	7,4
15	beliani.fr	7,4
16	inside75.com	7,3
17	pierimport.fr	7,2
18	home24.fr	7,2
19	sklum.com	7,2
20	tylko.com	7,1

#### AMEUBLEMENT PREMIUM

1	kare-click.fr	7,6
2	themasie.com	7,4
3	tikamoon.com	7,3
4	voltex.fr	7,3
5	westwing.fr	7,2

#### ANIMALERIES

1	ultrapremiumdirect.com	8,5
2	bitiba.fr	7,9
3	brekz.fr	7,9
4	lacompagniedesanimaux.com	7,8
5	zoomalia.com	7,8
6	zooplus.fr	7,4
7	maxizoo.fr	7,3
8	ziggfamily.com	7,2
9	lafermedesanimaux.com	7,2
10	vetostore.com	7,1

#### ARTS DE LA TABLE ET USTENSILES DE CUISINE

1	couteauxduchef.com	8,3
2	tefal.fr	7,9
3	tempsl.fr	7,9
4	cuisineaddict.com	7,7
5	knivesandtools.fr	7,7

#### CUISINE ET SALLE DE BAINS

1	asdecarreaux.com	7,8
2	reuter.com	7,8
3	bernstein-badshop.com	7,6
4	sawiday.fr	7,6
5	fr.hudsonreed.com	7,6

#### DÉCORATION ET PETIT AMEUBLEMENT

1	paris-prix.com	7,9
2	maisonsdumonde.com	7,8
3	rugvista.fr	7,7
4	sweek.fr	7,6
5	eminza.com	7,6
6	jysk.fr	7,6
7	sostrenegrene.com	7,5
8	loberon.fr	7,5
9	benuta.fr	7,5
10	merci-merci.com	7,3

#### DÉCORATION MURALE

1	desenio.fr	7,4
2	4murs.com	7,2
3	bimago.fr	7,2
4	etoffe.com	7,1
5	repro-tableaux.com	6,9

#### FLEURISTES

1	florajet.com	7,8
2	123fleurs.com	7,4
3	bergamotte.fr	7,4
4	agitateur-floral.com	7,4
5	aquarelle.com	7,3

#### GÉNÉRALISTES BRICOLAGE ET OUTILLAGE

1	anjou-connectique.com	7,9
2	sobrico.com	7,5
3	leroymerlin.fr	7,5
4	mr-bricolage.fr	7,4
5	entrepot-du-bricolage.fr	7,4
6	shopix.fr	7,3
7	bricocash.fr	7,3
8	cazabox.com	7,0
9	bricozor.com	7,0
10	bricorama.fr	6,7

#### JARDINERIES

1	comptoirdesjardins.fr	7,8
2	fr.jardins-animes.com	7,7
3	fr-fr.bakker.com	7,6
4	mesarbustes.fr	7,5
5	botanic.com	7,3
6	promessedefleurs.com	7,3
7	jardiland.com	7,2
8	willemsefrance.fr	7,1
9	meillandrichardier.com	7,0
10	planfor.fr	6,9

#### LINGE DE MAISON

1	francoisesaget.com	8,1
2	homemaison.com	7,8
3	becquet.fr	7,6
4	carreblanc.com	7,6
5	bouchara.com	7,5

#### LITERIE

1	kadolis.com	7,6
2	maliterie.com	7,1
3	wopilo.com	7,0
4	maxcolchon.com	7,0
5	tediber.com	7,0

#### LUMINAIRES

1	lightonline.fr	8,1
2	ledkia.com	7,6
3	lampe.fr	7,6
4	nedgis.com	7,4
5	luminaire.fr	7,2

#### MATÉRIEL ÉLECTRIQUE

1	france-chauffage-solaire.fr	7,8
2	elecdirect.fr	7,5
3	elec44.fr	7,5
4	bis-electric.com	7,4
5	batteryset.com	7,3

#### MENUISERIE ET DOMOTIQUE

1	stores-et-rideaux.com	7,9
2	domadoo.fr	7,7
3	avosdim.com	7,4
4	stores-discount.com	7,3
5	boutique.somfy.fr	7,2

MOBILIER D'EXTÉRIEUR		
1	cloture-discount.fr	8,0
2	lafuma-mobilier.fr	7,9
3	chaletdejardin.fr	7,2
4	hesperide.com	7,0
5	jardindeco.com	7,0

OUTILLAGE ET MATÉRIEL SPECIALISÉS		
1	guedo-outillage.fr	8,1
2	webmotoculture.com	8,0
3	agrieuro.fr	7,9
4	jardimax.com	7,8
5	foussier.fr	7,7
6	maisondeladetection.com	7,6
7	maxoutil.com	7,4
8	racetools.fr	7,4
9	stihl.fr	7,3
10	bati-avenue.com	7,3

PIÈCES DÉTACHÉES ET ACCESSOIRES AUTO		
1	mister-auto.com	7,8
2	mongrossisteauto.com	7,7
3	aureliacar.com	7,6
4	distriauto.fr	7,5
5	narbonneaccessoires.fr	7,5
6	euro4x4parts.com	7,4
7	partauto.fr	7,4
8	pieceauto-discount.com	7,3
9	mecatechnic.com	7,3
10	auto-doc.fr	7,2
11	france-attelage.com	7,2
12	norauto.fr	7,1
13	oscaro.com	7,1
14	gpa26.com	7,1
15	b-parts.com	7,0

PIÈCES DÉTACHÉES ET ACCESSOIRES MOTO		
1	dafy-moto.com	8,2
2	ixtem-moto.com	8,0
3	3as-racing.com	8,0
4	speedway.fr	7,9
5	motoblouz.com	7,9

PISCINES		
1	my piscine.com	7,7
2	azialo.com	7,6
3	irripiscine.fr	7,5
4	raviday-piscine.com	7,4
5	piscineco.fr	7,4

PNEUS		
1	allopneus.com	7,8
2	touslespneus365.fr	7,3
3	centralepneus.fr	7,2
4	grip500.fr	6,9
5	123pneus.fr	6,9

## Les champions des loisirs

TikTok, Instagram... Grâce aux réseaux sociaux, les sites les plus dynamiques parviennent à créer des communautés de fans et à fidéliser ainsi une clientèle souvent exigeante.

### ARTICLES DE FÊTE

1	annikids.com	8,0
2	feter-recevoir.com	7,6
3	vegaooparty.com	7,6
4	deguisement.butinette.com	7,6
5	deguisetoi.fr	7,4

### ARTICLES POUR FUMEURS

1	planete-sfactory.com	8,1
2	nicovip.com	8,0
3	levapoteur-discount.fr	8,0
4	aromes-et-liquides.fr	7,9
5	taklope.com	7,9

### BOX CADEAUX ET ABONNEMENT

1	blissim.fr	7,8
2	smartbox.com	7,6
3	wonderbox.fr	7,4
4	mieuxquedesfleurs.com	7,2
5	nostalgift.com	7,2

### IMPRESSION PHOTO ET PAPIER

1	vistaprint.fr	8,0
2	photobox.fr	7,6
3	yoursurprise.fr	7,6
4	popcarte.com	7,5
5	cewe.fr	7,4

### INSTRUMENTS ET ARTICLES DE MUSIQUE

1	thomann.de	8,0
2	bax-shop.fr	7,9
3	woodbrass.com	7,8
4	sonovente.com	7,6
5	maplatine.com	7,5

### JEUX ET JOUETS GÉNÉRALISTES

1	wesco.fr	7,8
2	king-jouet.com	7,7
3	avenuedesjeux.com	7,4
4	janod.com	7,4
5	lagranderecre.fr	7,2

### JEUX SPÉCIALISÉS

1	bcd-jeux.fr	8,3
2	rue-des-puzzles.com	7,9
3	philibertnet.com	7,8
4	espritjeu.com	7,8
5	lego.com	7,6

### LIVRES ET PRODUITS CULTURELS (CD, DVD...)

1	gibert.com	7,5
2	fnac.com	7,5
3	anime-store.fr	7,5
4	thebookedition.com	7,3
5	furet.com	7,1
6	momox-shop.fr	7,1
7	decitre.fr	7,0
8	eyrolles.com	6,9
9	maisondelapresse.com	6,8
10	cultura.com	6,7

### LOISIRS CRÉATIFS

1	happywool.com	8,2
2	rentreelidiscoun.com	7,8
3	rascol.com	7,8
4	craftelier.com	7,8
5	10doigts.fr	7,8
6	boesner.fr	7,8
7	decocuir.com	7,7
8	craftine.com	7,7
9	mondialtissus.fr	7,6
10	papapiqueetmamancoud.fr	7,6

### Bax-shop

Ce vendeur d'instruments de musique met en avant ses efforts pour l'environnement avec notamment des emballages optimisés pour réduire les déchets.

### King Jouet

En parallèle de ses magasins, cette enseigne de jeux et de jouets a une offre Internet très fournie et qui n'oublie pas le créneau très porteur des adultes.

### RC Team

Offre variée, livraison rapide, utilisation des réseaux sociaux pour fidéliser les amateurs... les efforts de ce pro du modélisme radiocommandé sont appréciés.

ILLUSTRATIONS GÉNÉRÉES À L'AIDE DE L'A



# LE Guide

## Palmarès 2025

### BAGAGES ET SACS

1	longchamp.com	7,7
2	mesbagages.com	7,6
3	samsonite.fr	7,5
4	eastpak.com	7,5
5	edisac.com	7,5

### BIJOUTERIE-JOAILLERIE

1	juwelo.fr	8,0
2	maty.com	7,9
3	lepage.fr	7,7
4	juliendorcel.com	7,7
5	ocarat.com	7,6
6	glamira.fr	7,6
7	lemanegeabijoux.com	7,5
8	gasbijoux.com	7,4
9	marc-orian.com	7,2
10	mauboussin.fr	7,1

### BIJOUTERIES FANTAISIE

1	atelier-amaya.com	8,3
2	bijourama.com	8,0
3	happybulle.com	7,6
4	fr.pandora.net	7,5
5	cleor.com	7,4

### CHAUSSURES MARQUE PROPRE

1	fr.pieddebiche-paris.com	8,1
2	tamaris.com	8,0
3	pikolinos.com	7,7
4	birkenstock.com	7,7
5	drmartens.com	7,6
6	bobbies.com	7,6
7	ugg.com	7,5
8	hoka.com	7,5
9	faguo-store.com	7,5
10	isotoner.fr	7,4

### CHAUSSURES MULTIMARQUES

1	spartoo.com	8,5
2	jefchaussures.com	8,0
3	chaussea.com	8,0
4	sarenza.com	7,7
5	shoes.fr	7,6

### DENIM

1	ateliertuffery.com	7,6
2	destockjeans.fr	7,5
3	levi.com	7,4
4	kaporal.com	7,4
5	salsajeans.com	7,3

## Les champions de la mode et des accessoires

La concurrence reste rude entre les marques qui ont également des points de vente physiques et les pure players.

### GÉNÉRALISTES MULTIMARQUES

1	espace-des-marques.com	8,2
2	modz.fr	8,1
3	3suisses.fr	7,7
4	placedestendances.com	7,6
5	destock-sport-et-mode.com	7,5
6	footdistrict.com	7,5
7	24s.com	7,5
8	degriffstock.com	7,5
9	thevillageoutlet.com	7,4
10	zalando.fr	7,4

### LINGERIE

1	darjeeling.fr	7,9
2	mesdessous.fr	7,8
3	maison-close.com	7,8
4	athenashop.fr	7,7
5	glamuse.com	7,7
6	aubade.com	7,5
7	princessetamtam.com	7,4
8	tezenis.com	7,3
9	dim.fr	7,2
10	hunkemoller.fr	7,2

### MONTRES

1	kapten-son.com	7,8
2	montresandco.com	7,5
3	holzkern.com	7,3
4	swatch.com	7,3
5	charlie-paris.com	7,3
6	ice-watch.com	7,1
7	cluse.com	7,1
8	victorinox.com	7,0
9	casio.com	6,9
10	montre.com	6,9

### PRÊT-À-PORTER ENFANT

1	jacadi.fr	8,1
2	vertbaudet.fr	7,7
3	dpam.com	7,7
4	taokids.com	7,6
5	okaidi.fr	7,3



### PRÊT-À-PORTER FEMME

1	helline.fr	7,8
2	afibel.com	7,7
3	christine-laure.fr	7,7
4	inspee.com	7,6
5	veromoda.com	7,6
6	lamodeuse.com	7,5
7	graindemalice.fr	7,5
8	only.com	7,5
9	promod.fr	7,5
10	breal.net	7,4
11	cache-cache.fr	7,3
12	vila.com	7,2
13	gudrunsjoden.com	7,0
14	pimkie.fr	7,0
15	kookai.fr	6,8

### PRÊT-À-PORTER FEMME PREMIUM

1	fr.claudiepierlot.com	7,7
2	sezane.com	7,7
3	comptoirdescotonniers.com	7,6
4	balzac-paris.com	7,6
5	soeur.fr	7,4
6	ba-sh.com	7,3
7	maison123.com	7,3
8	desigual.com	7,2
9	gerarddarel.com	7,1
10	fr.maxmara.com	7,0

### PRÊT-À-PORTER HOMME

1	inderwear.com	8,0
2	jules.com	7,7
3	ruckfield.com	7,7
4	jackjones.com	7,6
5	hockerty.fr	7,4
6	fr.fursac.com	7,4
7	devred.com	7,2
8	hastparis.com	7,2
9	celio.com	7,2
10	bexley.fr	7,0

## PRÊT-À-PORTER MIXTE

1	daxon.fr	7,9
2	blancheporte.fr	7,9
3	fr.shein.com	7,9
4	gemo.fr	7,6
5	witt.fr	7,6
6	uniqlo.com	7,6
7	mise-au-green.com	7,5
8	damart.fr	7,4
9	bonprix.fr	7,4
10	reserved.com	7,3
11	pullandbear.com	7,3
12	zeeman.com	7,2
13	bonoboplanet.com	7,2
14	marksandspencer.com	7,2
15	armandthiery.fr	7,1
16	c-and-a.com	7,1
17	shop.mango.com	7,1
18	mangooutlet.com	7,1
19	hm.com	7,1
20	b-z-b.com	7,0

## PRÊT-À-PORTER MIXTE PREMIUM

1	lacoste.com	7,7
2	eden-park.com	7,6
3	liujo.com	7,5
4	la-canadienne.com	7,5
5	fr.sandro-paris.com	7,4
6	janedeboy.com	7,4
7	bstn.com	7,3
8	armorlux.com	7,3
9	leslipfrancais.fr	7,3
10	cotelac.fr	7,2
11	ikks.com	7,2
12	lepantalon.fr	7,2
13	timberland.fr	7,2
14	lilysilk.com	7,2
15	hugoboss.com	7,1
16	ysl.com	7,1
17	americanvintage-store.com	7,0
18	zadig-et-voltaire.com	7,0
19	armani.com	7,0
20	fr.burberry.com	7,0

## Zeeman

Positionnée sur le segment du petit prix, cette chaîne de textile néerlandaise propose une présentation en ligne basique, cohérente avec ce qu'elle vend.

## PUÉRICULTURE

1	baby-lux.com	8,1
2	bebe9.com	7,8
3	bambinou.com	7,7
4	babymarkt.com	7,4
5	madeinbebe.com	7,3

## SPÉCIALISTES

1	oxwork.com	7,9
2	vetementpro.com	7,7
3	topvintage.fr	7,7
4	manelli.fr	7,6
5	vetsecurite.com	7,5
6	yoursgrandestailles.fr	7,3
7	modyf.fr	7,2
8	emp-online.fr	7,1
9	headict.com	7,1
10	size-factory.com	7,1

## Les champions de l'électroménager et du multimédia

Vu son dynamisme commercial, nous avons ajouté cette année une catégorie «petit électroménager». Les fabricants qui vendent en direct aux internautes y font bonne figure.

### ACCESOIRES ET PIÈCES DÉTACHÉES

1	sos-accessoire.com	7,5
2	gsm55.com	7,4
3	brico-phone.com	7,4
4	gotronic.fr	7,3
5	conrad.fr	7,3

### FOURNITURES ET CONSOMMABLES

1	cartouchemania.com	8,2
2	123consommables.com	7,6
3	francetoner.fr	7,4
4	jpg.fr	7,1
5	toner.fr	7,1

### GÉNÉRALISTES MULTIMÉDIA ET ELECTROMÉNAGER

1	boulanger.com	7,8
2	electrodepot.fr	7,7
3	darty.com	7,4
4	klarstein.fr	7,2
5	ubaldi.com	7,0

### MacWay

Spécialisé à l'origine sur les produits Apple, ce site créé en 1990 s'est peu à peu diversifié. Il avait aussi des boutiques, mais elles ont fermé récemment.

### PETIT ÉLECTROMÉNAGER

1	moulinex.fr	7,8
2	mathon.fr	7,7
3	rowenta.fr	7,7
4	kitchenaid.fr	7,2
5	delonghi.com	6,9

### SPÉCIALISTES IMAGE ET SON

1	futureland.fr	8,2
2	son-video.com	7,6
3	iacono.fr	7,5
4	cobra.fr	7,3
5	sonos.com	7,1

### SPÉCIALISTES INFORMATIQUE

1	itjustgood.com	7,7
2	store.acer.com	7,2
3	microsoft.com	7,2
4	cybertek.fr	7,1
5	hp.com	7,0
6	topachat.com	7,0
7	pccomponentes.fr	6,8
8	lenovo.com	6,7
9	powerlab.fr	6,6
10	asus.com	6,5

### SPÉCIALISTES MULTIMÉDIA

1	ldlc.com	7,2
2	pearl.fr	7,2
3	grosbill.com	7,0
4	materiel.net	7,0
5	macway.com	7,0

### TÉLÉPHONIE, PHOTO, VIDÉO

1	ipln.fr	8,2
2	pixmania.com	7,9
3	smaaart.fr	7,8
4	rebuy.fr	7,8
5	recommerce.com	7,8
6	studiosport.fr	7,6
7	missnumerique.com	7,4
8	digixo.com	7,3
9	onedirect.fr	7,2
10	digit-photo.com	7,2



# LE Guide

## Palmarès 2025

### Les champions du bien-être et de la beauté

Dans leur arbitrage d'achats en ligne, les Français offrent une belle place aux produits de beauté. Une bonne nouvelle pour les professionnels du secteur.

#### DIÉTÉTIQUE

1	123gelules.com	7,6
2	miumlab.com	7,2
3	nutrimea.com	7,0
4	dieti-natura.com	6,9
5	laboratoire-lescuyer.com	6,9

#### FABRICANTS PRODUITS DE BEAUTÉ

1	fr.caudalie.com	7,8
2	fragonard.com	7,8
3	clarins.fr	7,7
4	fr.loccitane.com	7,7
5	nyxcosmetics.fr	7,7
6	adopt.com	7,6
7	rituals.com	7,5
8	yves-rocher.fr	7,5
9	armanibeauty.fr	7,5
10	bysmaquillage.fr	7,5
11	horace.com	7,4
12	fr.erborian.com	7,4
13	revolutionbeauty.com	7,3
14	yslbeauty.fr	7,3
15	guerlain.com	7,3

#### NYX

Gros usage des réseaux sociaux, conseil en ligne en recourant à l'IA, essais en réalité virtuelle : cette marque de maquillage sait s'adresser aux digital natives.

#### Boticinal

Avec 12 000 références et 450 marques disponibles, le site de ce réseau de pharmacies décroche la meilleure note du secteur.

#### GÉNÉRALISTES PRODUITS DE BEAUTÉ

1	ongle24.com	7,9
2	parfumdreams.fr	7,9
3	kalista-parfums.com	7,8
4	cosma-parfumeries.com	7,7
5	marionnaud.fr	7,7
6	sisley-paris.com	7,7
7	beautysuccess.fr	7,5
8	my-origines.com	7,5
9	news-parfums.com	7,5
10	nocibe.fr	7,4

#### OPTIQUE

1	visiofactory.com	8,2
2	ray-ban.com	7,7
3	lentillesmoinscheres.com	7,5
4	visio-net.fr	7,4
5	grandoptical.com	7,1

#### PARAMÉDICAL

1	sport-orthese.com	7,5
2	perineeshop.com	7,4
3	distrimed.com	7,4
4	bastideleconfortmedical.com	7,0
5	robe-materiel-medical.com	7,0

#### PHARMACIE ET PARAPHARMACIE

1	boticinal.com	8,0
2	newpharma.fr	7,7
3	pharmashopi.com	7,6
4	redcare-pharmacie.fr	7,5
5	pharmaciedesdrakkars.com	7,4
6	easypara.fr	7,4
7	pharmashopdiscount.com	7,4
8	universpharmacie.fr	7,3
9	atida.fr	7,1
10	pharmacie-citypharma.fr	7,1

#### PRODUITS NATURELS ET BIEN-ÊTRE

1	natureetdecouvertes.com	7,6
2	onatera.com	7,6
3	fleurancenature.fr	7,6
4	herboristerieduvalmont.com	7,5
5	naturalforme.fr	7,5
6	aroma-zone.com	7,4
7	comme-avant.bio	7,4
8	fr.puressentiel.com	7,3
9	louis-herboristerie.com	7,3
10	ecco-verde.fr	7,2

#### PRODUITS POUR CHEVEUX ET BARBE

1	beautycoiffure.com	7,7
2	gouiran-beaute.com	7,6
3	laboutiqueducoiffeur.com	7,5
4	hairstore.fr	7,3
5	diouda.fr	7,2

### Les champions des généralistes et des ventes privées

Apprécier pour leur offre très large, ces plateformes doivent batailler pour se distinguer sur le service rendu.

#### GÉNÉRALISTES

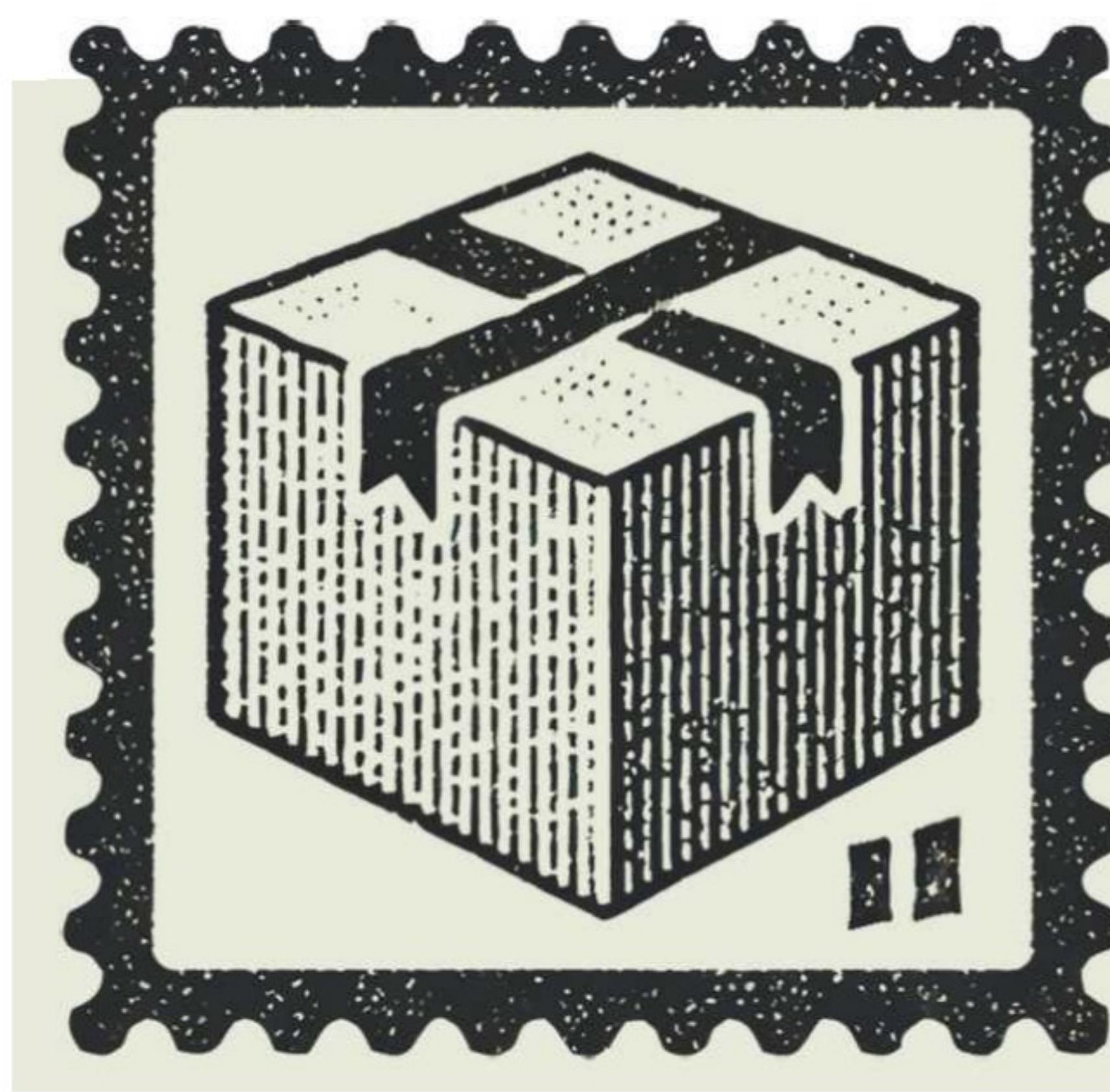
1	e.leclerc	7,6
2	amazon.fr	7,5
3	laredoute.fr	7,4
4	bhv.fr	7,2
5	label-emmaus.co	7,2

#### VENTES PRIVÉES

1	privatesportshop.fr	7,8
2	beauteprivee.fr	7,6
3	ventealapropriete.com	7,3
4	showroomprive.com	6,9
5	veepee.fr	6,9

#### Private Sport Shop

Ce déstockeur écoule des articles de sport et fonctionne sur inscription, ce qui permet d'accéder à des ventes de courte durée à prix canon.



Les notes attribuées aux sites sont sur 10 et ont été arrondies à une décimale. Le rang tient compte aussi des décimales suivantes.



colissimo

“**FIÈRE DE CÉLÉBRER  
LES 30 ANS DU E-COMMERCE  
AVEC COLISSIMO”**



Véritable révolution dans les habitudes de consommation, l'e-commerce souffle ses 30 bougies en 2025. Chez Colissimo, nous accompagnons les e-commerçants dans leur essor, comme Zalando, l'un des leaders européens dans le secteur de la mode. Ensemble, nous avons relevé tous les nouveaux défis du commerce et nous serons toujours à leurs côtés. L'aventure continue !

**Laura Toledano**  
Directrice Générale France

**zalando**

**LA POSTE**  
SOLUTIONS  
BUSINESS

# LE Guide

## Palmarès 2025



### Les champions de l'alimentation

Les consommateurs aiment d'autant plus les achats en ligne pour préparer leur repas que l'offre, parfois pointue, ne manque pas et que les modes de livraison s'améliorent.

#### BISCUITS, CONFISERIE ET CHOCOLATS

1	valgourmand.com	7,5
2	mms.com	7,4
3	laboutiqueharibo.fr	7,3
4	lindt.fr	7,1
5	lamaisonduchocolat.com	7,0

#### KoRo

Cette marque allemande a bâti sa notoriété grâce à ses produits de snacking bons pour la santé et vendus en grand format pour être moins onéreux.

#### COURSES BIO ET VÉGAN EN LIGNE

1	officialveganshop.com	7,7
2	biocoop.fr	7,3
3	koro.fr	7,3
4	greenweez.com	7,2
5	lafourche.fr	7,2

#### COURSES EN LIGNE (livraison à domicile)

1	carrefour.fr	8,1
2	courses.monoprix.fr	7,7
3	houra.fr	7,3
4	auchan.fr	7,0
5	myamericanshop.com	6,9

#### ÉPICERIE FINE ET TRAITEUR

1	mesepices.com	8,0
2	maison-lascours.fr	7,9
3	comptoir-irlandais.com	7,7
4	bienmanger.com	7,3
5	carredeboeuf.com	7,2

#### THÉS ET CAFÉS

1	maxicoffee.com	7,8
2	coffee-webstore.com	7,6
3	nespresso.com	7,5
4	palaisdesthes.com	7,5
5	dammann.fr	7,4

#### VINS, BIÈRES ET SPIRITUEUX

1	vinatis.com	7,9
2	perfectdraft.com	7,4
3	comptoirdesmillésimes.com	7,4
4	decantalo.com	7,4
5	plus-de-bulles.com	7,2

ILLUSTRATIONS GÉNÉRÉES À L'AIDE DE L'A

#### ACTIVITÉS OUTDOOR

1	snowleader.com	8,2
2	cimalp.fr	8,1
3	hardloop.fr	8,0
4	montaz.com	7,9
5	alpinstore.com	7,8
6	atlasformen.fr	7,8
7	speck-sports.com	7,8
8	napapijri.fr	7,7
9	glisshop.com	7,7
10	ekosport.fr	7,7
11	odlo.com	7,7
12	millet.com	7,7
13	salomon.com	7,7
14	cabesto.com	7,6
15	asadventure.fr	7,6

### Les champions du sport

Si les e-commerçants du secteur ont enregistré une hausse de leur activité lors des JO, ils ne peuvent toutefois pas se reposer sur leurs lauriers pour continuer d'attirer la clientèle.

#### Cimalp

Ecoconception, durabilité des produits... cet équipementier drômois très réputé dans l'outdoor vante ses efforts pour mieux respecter la planète.

#### ARTICLES DE SPORT SPÉCIALISÉS

1	i-run.fr	8,5
2	tennispro.fr	8,2
3	monsieurgolf.com	7,9
4	golfplus.fr	7,8
5	kramer.fr	7,7
6	equi-clic.com	7,7
7	brooksrunning.com	7,5
8	skatepro.fr	7,4
9	padd.fr	7,3
10	horze.fr	7,2

#### FITNESS ET MUSCULATION

1	zumub.com	7,8
2	fr.theproteinworks.com	7,2
3	fitadium.com	7,2
4	fr.gymshark.com	7,2
5	bulk.com	7,1

#### SPORTS DE BALLON

1	basket4ballers.com	8,3
2	boutique-rugby.com	8,1
3	sport-outlet.fr	7,7
4	foot-store.fr	7,7
5	foot.fr	7,6

#### ARTICLES DE SPORT GÉNÉRALISTES

1	decathlon.fr	7,7
2	intersport.fr	7,3
3	tradeinn.com	7,3
4	deporvillage.fr	7,2
5	lepape.com	7,0

#### JD Sports

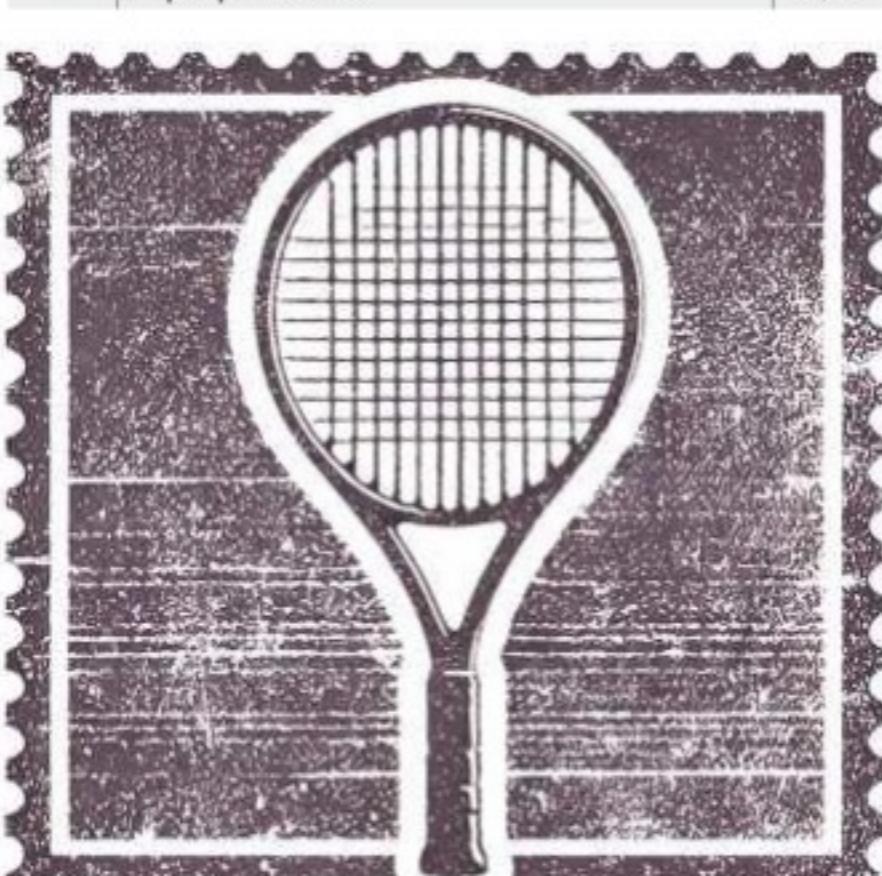
L'an dernier, cette enseigne de sportswear anglaise a lancé un nouveau programme de fidélité valable aussi bien en ligne que dans ses boutiques.

#### CHASSE ET PÊCHE

1	pecheur.com	7,9
2	chronocarpe.com	7,8
3	pechepromo.fr	7,6
4	pacificpeche.com	7,3
5	ducatillon.com	7,3

#### SPORTSWEAR

1	ekinsport.com	8,5
2	columbiasportswear.fr	7,9
3	underarmour.fr	7,8
4	lecoqsportif.com	7,7
5	carhartt-wip.com	7,6
6	skatedeluxe.com	7,5
7	jdsports.fr	7,4
8	blue-tomato.com	7,4
9	adidas.fr	7,3
10	reebok.eu	7,1



#### CYCLISME

1	alltricks.fr	8,1
2	lecycle.com	7,6
3	canyon.com	7,4
4	bike-components.de	7,3
5	beastybike.com	7,3

Les notes attribuées aux sites sont sur 10 et ont été arrondies à une décimale. Le rang tient compte aussi des décimales suivantes.



## Manager comme... **Morgane Alvaro** dans «HPI»

Avec la consultante pour la police de la série de TF1, c'est audace et anticonformisme à tous les étages ! En matière de management, ça se tente.

Par Yaël Gabison

**D**ans la série «HPI» (haut potentiel intellectuel), Morgane Alvaro, interprétée par Audrey Fleurot, se distingue par son intelligence hors norme et son comportement atypique. Femme de ménage devenue consultante pour la police grâce à son QI exceptionnel, elle incarne un type de leadership original, intuitif et souvent chaotique, qui ne correspond en rien aux standards classiques du management. Et pourtant...

### 1 Comprendre avant d'agir

Morgane Alvaro ne suit jamais un plan rigide : elle observe, analyse et s'adapte à chaque situation. Cette capacité d'improvisation repose sur une compréhension fine des enjeux et des personnes. Il est donc temps d'oublier ce que vous avez appris en formation management et de jouer au "profiler" en entrant dans l'esprit de chaque membre de votre équipe pour en appréhender les motivations et talents plutôt que de faire des séminaires et team buildings aussi conventionnels qu'éphémères en termes de résultats.

**2 Manager en toute sincérité**  
Morgane est incapable de suivre des règles établies. Dans l'épisode «Coutume malgache», elle continue d'enquêter officieusement, alors qu'elle a été suspendue. Normal ! Elle ne cherche pas à plaire mais à être efficace, et c'est précisément ce qui la rend attachante. Cette autodidacte travaille toujours avec cœur et dans le sens du dossier. Ce qui fera toute la différence, en entreprise, entre un manager engagé et inspirant et quelqu'un qui filera à l'anglaise à la première occasion...

### 3 Utiliser la pensée du crabe

Dans l'épisode «Vent d'ouest», Morgane analyse les incohérences d'un dossier par association d'idées plutôt que par la logique. Cela lui permet de voir des liens et des solutions que personne n'avait envisagés. Pour avoir un regard neuf sur les problèmes, utilisez l'analogie : à quelle situation de votre vie quotidienne ce cas vous fait-il penser ? En quoi pouvez-vous transposer les solutions simples que vous mettez en place sur ce dossier épique ? Rappelez-vous que les

vies professionnelle et personnelle ne font qu'une, et servez-vous de tout pour vous sentir à l'aise au lieu de vous laisser submerger par ce qu'il faut faire...

### 4 Motiver par l'humour

Morgane ne manque pas d'humour, même dans les situations critiques. Dans l'épisode «Hep et Soja», cette légèreté s'exprime via une chanson dédramatisant les mauvais rêves de son collègue Karadec. «L'humour est l'arme la plus aiguisée du samouraï», disait Lao Tseu. Ajoutons qu'il améliorera la cohésion d'équipe et l'ambiance au travail, donc les performances. Alors, souriez, vous managez !

Conclusion, si vous êtes un rebelle, un intuitif, un audacieux qui se fiche des règles, mais que vous doutez de votre capacité à manager, cessez de vous morfondre. Morgane Alvaro vous démontre qu'il y a de la place pour tous les pirates motivés dans les entreprises et pour tous ceux qui rêvent d'insuffler une dynamique nouvelle et de créer un environnement de travail plus stimulant et épanouissant pour tout le monde...

plaisirs  
GRAND ANGLE



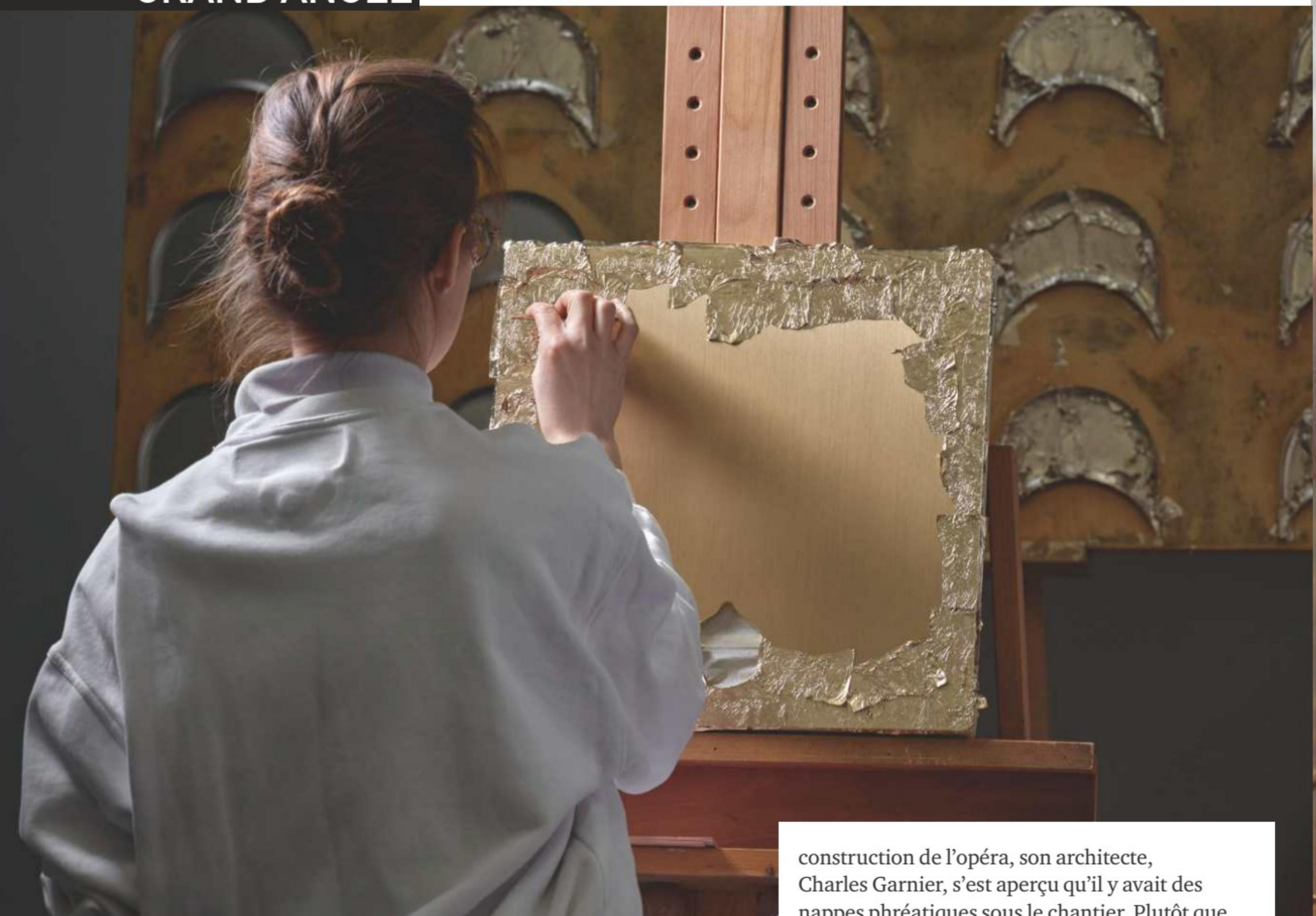
# De son et d'or

*Trouver l'harmonie entre la haute technologie et l'artisanat: en s'associant avec le doreur officiel de l'Opéra de Paris, le spécialiste des enceintes de luxe Devialet compte bien renouer avec le succès.*

S

Sa «palette» – un pinceau en poil de martre – dans une main, l'artisane doreur Mathilde de Bizemont attrape, dans un carnet qu'elle tient de l'autre, une feuille d'or. Elle vient l'appliquer, consciencieusement et avec dextérité, sur la flasque métallique accrochée face à elle. Précis et efficace, le geste est également rapide. En une minute, l'intégralité de l'objet est recouvert de feuilles d'or. Même l'époussetage de la palette sur la joue, afin d'ôter l'électricité statique entre chaque prise, ne vient pas freiner ce ballet manuel fascinant. Il faut dire qu'avec plus de dix ans d'expérience – le temps qu'il faut pour former un

doreur expert en son domaine après l'école (une seule en France, située à côté des Ateliers Gohard, où Mathilde exerce) – la jeune femme est devenue la reine de cette discipline : il ne lui faut pas plus d'une demi-heure pour recouvrir l'intégralité des flasques présentes sur le chevalet devant elle, et deux heures pour réaliser quatre chevalets similaires. Il lui arrive même de lancer des petits défis à ses apprentis pour les motiver : «Je leur mets des coups de pression pour qu'ils mettent cinq à dix minutes par flasque afin qu'ils prennent conscience de leur niveau d'apprentissage.» Après l'étape de la dorure, Mathilde attrape son épousseteur, affectueusement surnommé «pèpère», pour ôter le débord. Là, chaque artisan est guidé par ses sensations. «C'est un ensemble de pressions et de relâchements», précise-t-elle. Les deux pinceaux en main, il s'agit à la fois d'enlever l'excédent de feuilles et d'insister sur les petites nervures – des drapeaux – qu'il faut lisser, en prenant garde aux rayures ou aux traces. Le risque majeur, c'est d'user l'or. A l'origine de cette commande, Devialet, griffe française spécialiste du son, demande une surface lisse, sans



**Dans les Ateliers Gohard, l'artisane Mathilde, munie de sa palette, un pinceau dédié, recouvre de feuilles d'or un amplificateur Devialet Astra Opéra de Paris, posé sur un chevalet. Des gestes rapides et d'une dextérité exceptionnelle.**

imperfection. Résultat : tout en étant unique, ce geste a tout de même des allures de travail à la chaîne. Pourtant, comment parler d'industrialisation quand on travaille aux Ateliers Gohard, référence dans le domaine de la dorure et entreprise du patrimoine vivant, qui œuvre à entretenir des monuments tels que la statue de la Liberté ou le château de Versailles, et qui travaille avec des designers de renom comme l'artiste Jean-Michel Othoniel ? «On doit quand même pouvoir entrer dans un moule quasi industriel», précise Mathilde à propos du travail qui l'occupe aujourd'hui. Les flasques sont destinées à orner les flancs de l'enceinte Phantom, l'un des produits phares de Devialet, édition spéciale Opéra national de Paris. Connue pour ses performances acoustiques, mêlant puissance du numérique et texture de l'analogique, la start-up française créée en 2007 a en effet noué un lien particulier avec ce monument historique français, lui aussi bâti sur une histoire disruptive. «Pendant la

construction de l'opéra, son architecte, Charles Garnier, s'est aperçu qu'il y avait des nappes phréatiques sous le chantier. Plutôt que de laisser l'eau affaiblir le bâtiment, il a décidé de faire de ce défaut une force en remplaçant un bassin étanche pour stabiliser l'ensemble de la structure. Ce concentré d'expérience artistique et de très haute technologie nous a donné envie de nous y associer. On voulait pouvoir raconter l'opéra à notre façon», explique, enthousiaste, Emmanuel Nardin, cofondateur et directeur du design chez Devialet.

**Un prestigieux poinçon.** Une proposition qui tombait à point nommé en 2017, alors que l'opéra était décidé à trouver des ressources autres que la billetterie et les subventions classiques. Noué pour dix ans et moyennant un pourcentage des ventes, ce partenariat autorise Devialet à exploiter un espace de vente de 80 mètres carrés, situé à la place d'une ancienne billetterie près de l'entrée de l'opéra, et à vendre une collection spéciale dotée du poinçon «Opéra national de Paris». «Comme il y a beaucoup de contraintes mécaniques et acoustiques dans nos produits,



Après l'étape de la dorure vient celle de l'époussetage. Un travail délicat pour ôter le débord et obtenir une surface parfaitement lisse, sans imperfection.



Evoquant les nombreuses boiseries dorées du palais Garnier, les flasques des enceintes Phantom vont aussi être parées de feuilles d'or. Elles subissent au préalable un contrôle qualité.

on ne pouvait agir que sur les flasques, à l'origine en inox poli. Les nombreuses boiseries dorées de l'opéra nous ont incités à utiliser le procédé de dorure pour les ennobrir», relate Emmanuel Nardin. C'est là que les Ateliers Gohard entrent en scène. Le plus gros défi du doreur officiel de l'Opéra de Paris a donc été d'adapter un procédé artisanal à une production industrielle. D'autant plus qu'à l'origine les feuilles d'or étaient montées bord à bord selon la technique dite du damier. «Il fallait poser les feuilles d'or entières en respectant un gabarit de positionnement précis. Les feuilles de 4 x 4 centimètres étaient prédécoupées afin qu'on puisse voir le damier. C'était de la haute voltige», souffle Sarah Pomel, responsable des ateliers chez Ateliers Gohard Paris. Aujourd'hui, le lien entre les deux entités est tel que cette activité occupe au quotidien entre un et quatre doreurs à temps plein sur les seize présents. Depuis quelques mois, la production a basculé sur la technique dite de la feuille perdue, plus chère

en matière première, mais plus rapide en temps et donc plus économique en main-d'œuvre. «Ça rééquilibre», constate Mathilde. Pourquoi ce changement ? «Pour des raisons esthétiques, afin de permettre à la matière de mieux s'exprimer. On voit moins la feuille d'or et la liberté d'expression est plus grande», souligne Emmanuel Nardin. Ce choix peut aussi s'expliquer par la place qu'occupe l'or en tant que matière dans le cœur de la population asiatique. «Ces pays sont globalement très fans de ce produit», conforte Emmanuel

**Le plus gros défi a été d'adapter un procédé artisanal à une production industrielle**

## GRAND ANGLE



La houppette permet de plaquer délicatement les feuilles de moongold, un or un peu blanchi, qui ont été déposées une à une.



## Ce positionnement luxe entend séduire les marchés d'Asie et du Moyen-Orient

Nardin. C'est un marché clé que Devialet entend bien bichonner. Car, après avoir subi de plein fouet le ralentissement de l'électronique grand public à la sortie de l'épidémie de Covid, puis fait les frais d'une gouvernance compliquée l'ayant conduit à proposer des produits comme la barre de son (Dione) ou les écouteurs (Gemini) qui ont peiné à trouver leur public, Devialet revient à son cœur de business. Depuis une levée de fonds de 30 millions d'euros en fin d'année dernière, l'objectif affiché est de remettre la marque sur les rails du luxe pour aller conquérir des marchés internationaux. «La Chine est notre second marché et on a des ambitions très fortes sur le Moyen-Orient», confirme Kamel Ouadi, directeur marketing Devialet. Pour autant, pas question de jouer la carte du bling-bling. S'il est 22 carats, l'or choisi n'est pas à 100% jaune.

PHOTOS : JULIE LIMONT POUR CAPITAL

«On a opté pour un or dit moongold, un peu blanchi, qui contient une pointe de palladium et d'argent pour permettre d'avoir un rendu plus subtil», précise Emmanuel Nardin. Et le résultat plaît tellement que Devialet a élargi sa gamme de produits Opéra national de Paris. Outre les enceintes Phantom I et II, la marque propose, depuis l'automne dernier, son amplificateur Astra, relancé pour l'occasion. Un petit défi car, comme tout amplificateur ultracompact, il diffuse beaucoup de chaleur, et l'or est un revêtement fragile et précieux qui peut s'abîmer sous l'effet des hautes températures. «Dorer l'Astra a pris six mois de développement et de tests parmi lesquels l'arrachage, le grattage, la chauffe... Résultat : il est spectaculaire», note Emmanuel Nardin. Ce mariage détonnant de signe extérieur de richesse et de valorisation de l'artisanat suffira-t-il à donner envie aux clients de s'offrir un produit, puis un deuxième ? Pour Kamel Ouadi, l'enjeu est là : «Il faut pouvoir les faire revenir. C'est un vrai challenge, mais nous avons une marge de progression.» En effet, en 2024, l'édition exclusive Phantom Opéra de Paris représentait à elle seule 10% des quantités vendues de la gamme Phantom. «La marque se relance. Vraiment.»

Caroline Hamelle

Lors de l'ultime phase du processus, le matage, l'artisane d'art pulvérise un mélange à base d'eau et de gélatine pour unifier la forme et enlever tous les petits restes de poussière.



La Phantom I Opéra de Paris est le plus grand des deux modèles d'enceintes connectées aux flasques dorées.

6 CHOSES À SAVOIR SUR...

# ... le break

*Totalement dépassé pendant des années par le SUV, le break revient à la mode, en version électrique, hybride ou survitaminée, mais toujours avec un grand coffre, comme le veut la tradition des automobiles familiales.*

Par Alexandre Lazerges

80%

de la gamme Audi A6/S6 e-tron sera commercialisée en version break Avant, contre 20% de berlines.

## 1/ Tendance

Ce n'est pas parce que les Tuche roulent en Renault 21 Nevada que le break est à la mode, mais parce qu'il offre une alternative aux SUV, qui, s'ils représentent encore 50% des ventes de voitures, deviennent indésirables dans les villes. Et parce que les nouveaux breaks sont moins polluants, plus élégants et plus sportifs que les anciens modèles.

## 2/ Vaste et électrique

Avec son coffre de 500 litres extensible à 1 440 litres banquette abaissée, le break S6 Avant e-tron (ci-dessous) est idéal pour transporter... une armoire normande ! Côté moteur, cette familiale d'Audi offre 503 chevaux pour accélérer de 0 à 100 kilomètres-heure en 3,9 secondes. La batterie de 100 kilowattheures promet 695 kilomètres d'autonomie. Son prix : 106 520 euros.



## 4/ Déjà culte

Le design rectangulaire du break Volvo 240 est une institution, avec son coffre géant de 1,88 mètre de long une fois la banquette abaissée. Produit de 1974 à 1993, ce parpaing roulant ne brillait pas par sa fougue mais plutôt par sa fiabilité et la sécurité qu'il offrait. Recherché par les amateurs de youngtimers, ces voitures pas assez anciennes pour être considérées comme «de collection», comptez 10 000 euros pour un break culte.

AUDIAG

## 5/ Sportif

Quand l'italien Alfa Romeo a adopté ce type de carrosserie à grand coffre pour son sublime modèle 156 (1997-2007), il l'a baptisé Sport Wagon pour vanter les qualités dynamiques du fabuleux moteur V6 2,5 litres de 190 chevaux. Une dénomination reprise par Peugeot pour sa 508 PSE hybride rechargeable de 360 chevaux, une des rares voitures françaises à atteindre 250 kilomètres-heure, au prix de 73 300 euros.

## 3/ Collector

En 1965, le patron d'Aston Martin, David Brown, crée une version de son coupé DB5 (celui de James Bond) avec un coffre assez grand pour y caser ses chiens et ses fusils. Seuls quelques modèles de ces Shooting Brake (break de chasse) ont vu le jour. Mais ils inspirent Volvo entre 1971 et 1973, qui décline ainsi en break son joli coupé P1800 ES alors en fin de carrière. Ce collector cote aujourd'hui environ 30 000 euros.

## 6/ Rapide

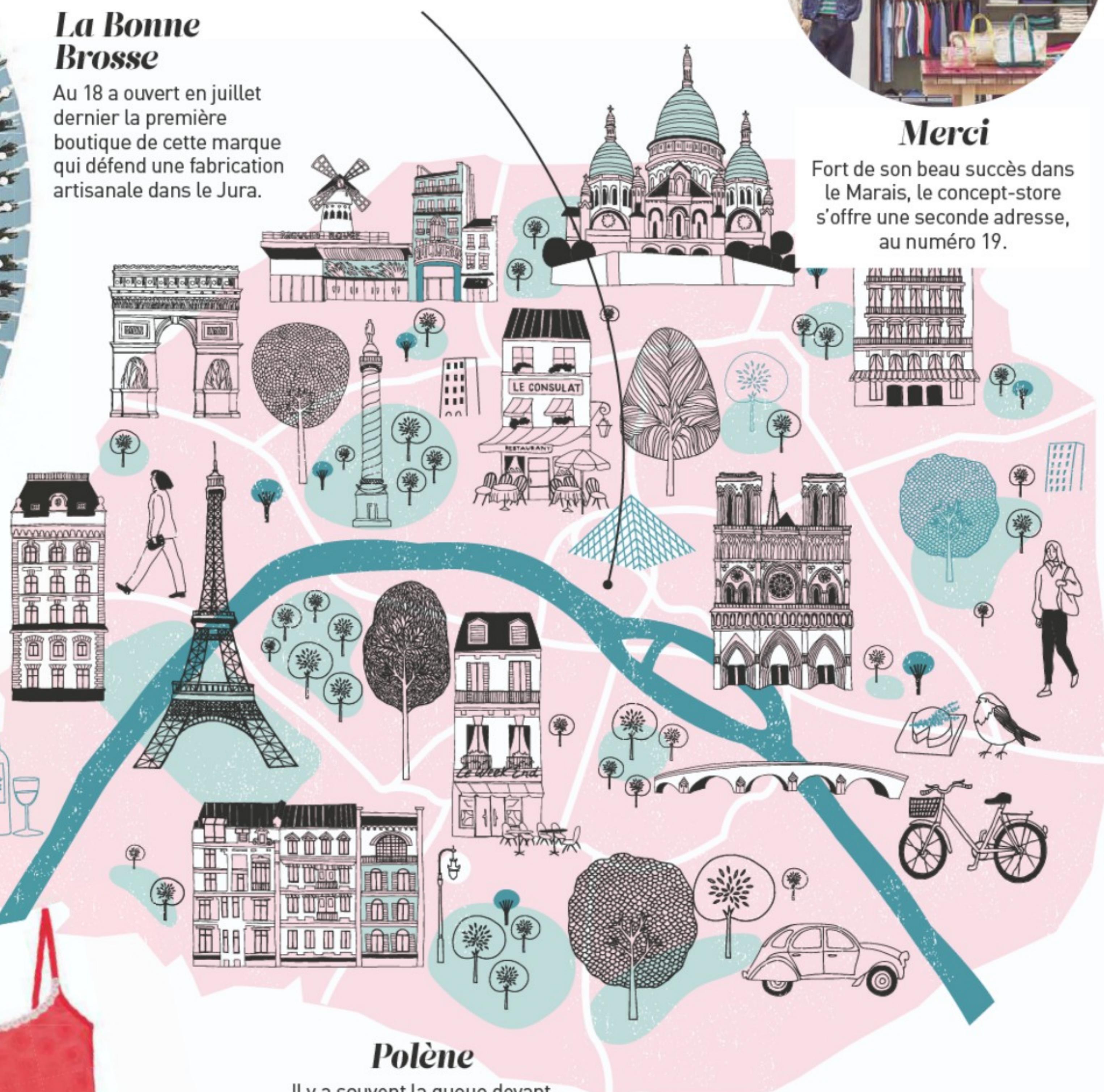
Utilisés pour les livraisons express, les breaks surpuissants ont été inventés par Audi avec la RS2 de 315 chevaux en 1993. Décliné en RS4 puis RS6, le dernier modèle en date, la RS6 GT, limitée à 660 exemplaires (déjà tous vendus), offre un V8 de 630 chevaux au prix de 230 000 euros. Alternative : la BMW M5 Touring hybride rechargeable, à 164 900 euros.

# Rue de Richelieu



### La Bonne Brosse

Au 18 a ouvert en juillet dernier la première boutique de cette marque qui défend une fabrication artisanale dans le Jura.



### Yasmine Eslami

La créatrice de lingerie a été l'une des premières à s'installer dans la rue, au numéro 35.



### Polène

Il y a souvent la queue devant le numéro 69 pour s'offrir un des sacs portés par l'héroïne de la série «Emily in Paris».



### Merci

Fort de son beau succès dans le Marais, le concept-store s'offre une seconde adresse, au numéro 19.



### Rive Droite Paris

Au numéro 10, on peut boire un petit café avant de craquer pour un sac écoconçu ou un vinyle...

# Shopping royal au cœur de Paris

**e**

n décembre dernier, l'équipe du magasin Merci avait fait découvrir à une poignée de journalistes leur future nouvelle adresse du 19, rue de Richelieu, dans le I<sup>er</sup> arrondissement

de Paris. Ces derniers y retrouvaient les codes de la maison mère du boulevard Beaumarchais : une entrée discrète, de vastes plateaux en béton, avec en bonus une somptueuse verrière. Depuis début mars, Merci 2 accueille une sélection éclectique de tous les pans de l'art de vivre : quincaillerie, vêtements, accessoires... Actuellement en travaux, la rue sera bientôt piétonne. La locomotive Merci 2 emballera-t-elle autant la rue de Richelieu que sa grande sœur du Marais ?

Non loin de la rue Saint-Honoré, la rue de Richelieu tire son nom du célèbre cardinal, qui décida au XVII<sup>e</sup> siècle d'étendre le périmètre du Palais-Cardinal devenu Palais-Royal. Axe de circulation entre le jardin et les grands boulevards, elle devient au XIX<sup>e</sup> siècle une artère florissante du commerce moderne. Les Parisiens qui assistent à des courses de chevaux dans ce qui est alors le Cirque du Palais-Royal peuvent aussi profiter d'une quarantaine de boutiques en sous-sol. Mais, la nuit tombée, c'est un tout autre commerce qui s'y développe. Le jardin devient

un carrefour d'une prostitution alimentée par les messieurs des nombreux théâtres alentour.

Installé au 29, rue de Richelieu, depuis vingt-sept ans, le fleuriste Stéphane Chapelle est un peu le gardien de la mémoire : «Cela a toujours été un quartier à part. Il est à la fois au cœur de Paris mais reste désuet. Les personnes qui y sont attachées aiment l'histoire, les rues étroites, il y a un côté petit Versailles. Certains créateurs de mode sont passés, tels Stella McCartney ou Marc Jacobs, puis repartis. Lorsque je suis arrivé, les riverains étaient soit de grandes familles côté Montpensier – il en subsiste une poignée –, soit de hauts fonctionnaires côté Valois.»

**Marques de niche.** Commercialement, le quartier a connu des hauts et des bas, mais, depuis trois ans, il bénéficie d'un regain d'activité, confirmé par les spécialistes de l'immobilier d'entreprise CBRE. «L'attention s'est d'abord portée sur le Palais-Royal et les galeries de Montpensier et de Valois. Puis on a vu se constituer un petit hub de marques de niche, très créatives, qui ne souhaitaient pas être trop exposées rue Saint-Honoré. Sont installés au Palais Royal les chaussiers Pierre Hardy, Manolo Blahnik, le créateur Rick Owens... Peu à peu, l'attractivité a débordé sur la rue de Richelieu. Le vrai catalyseur a été l'installation

*L'ouverture du nouvel espace Merci rue de Richelieu, entre le Palais-Royal et les grands boulevards, conforte le dynamisme commercial retrouvé du quartier.*

de la marque de maroquinerie Polène, popularisée par la série "Emily in Paris" et dans laquelle a investi le groupe LVMH.»

Cet avant et après Polène concerne surtout le haut de la rue. Des files d'attente incroyables d'une clientèle française et internationale serpentent devant le flagship du 69, au point qu'un comptoir à café a été ouvert. Jusque-là, les maisons de mode qui, à l'instar du pionnier Martin Margiela, s'implantaient dans le secteur recherchaient le charme discret offert à leur clientèle d'initiés. C'est aussi cet esprit qui avait séduit Maison Kitsuné et la créatrice de lingerie Yasmine Eslami, qui, depuis dix ans, y a ses bureaux en face de sa boutique boudoir. «J'ai toujours aimé ce bout de Paris où je venais enfant avec ma grand-mère dans les années 1970 ; il n'y avait vraiment personne. On y apprécie un côté monde merveilleux.» Ce que découvrent aujourd'hui les nouveaux venus. «Polène a attiré d'autres marques, plutôt sur de petites surfaces», poursuivent les équipes de CBRE.

**Clientèle hybride.** Les dernières arrivées ont une coloration particulière avec une offre sélective, incarnant les savoir-faire et la production raisonnée et raisonnable. Avec leurs sacs écoconçus et leur politique sociale engagée, les créatrices de Rive Droite Paris ont élaboré, au 10, il y a quelques mois, une boutique-lieu de vie, le Rive Droite Club. En plus de leurs sacs en toile recyclée ou upcyclées, leurs pièces de prêt-à-porter en molleton duveteux, on trouve un espace café, des vinyles, des goodies. «Nous avons une clientèle hybride : des touristes qui viennent du Louvre, des gens des bureaux alentour, des fidèles, précisent deux des trois cofondatrices, Aurélie Jansen et Yasmine Auquier-Buron. On a voulu répondre à un besoin en restant cohérentes sur nos exigences éthiques : le café est géré en coopération avec une entreprise travaillant avec des femmes



**Une nouvelle boutique**  
**Officine Buly est annoncée rue de Richelieu. On y trouvera, comme ici dans celle de Saint-Germain-des-Prés, une gamme raffinée de produits de beauté, de parfums et d'accessoires.**

en Colombie. Au sous-sol, un coin réparation permet de prolonger la durée de vie du produit ou de le personnaliser. On a envie de partager une expérience joyeuse de la mode bien conçue».

**Patrimoine vivant.** De belles réalisations, c'est aussi ce qui motive Pauline Laurent et Flore des Robert, les fondatrices de La Bonne Brosse, qui ont ouvert leur première boutique en juillet dernier. Une implantation bien choisie pour cette entreprise du patrimoine vivant, qui a fait de la brosse à cheveux un objet design, fabriqué dans le Jura. «L'idée était d'être proche du Palais-Royal, qui, depuis l'origine, a des marques tournées vers l'artisanat d'exception comme le gantier Maison Fabre, le chausseur Pierre Hardy. A la différence de la nouvelle boutique que nous ouvrons rue Pierre-Charron, rue commerçante très fréquentée, le 18 Richelieu bénéficie de l'attraction du Louvre, et il devient un haut-lieu du shopping», confie Pauline Laurent, l'une des deux cofondatrices. Avec La Bonne Brosse et Officine Buly, annoncé bientôt dans ce même périmètre, les faiseuses d'objets reviennent dans le quartier Palais-Royal. Merci, qui a toujours eu à cœur de faire redécouvrir dans son espace maison et quincaillerie des objets anciens, jolis et fonctionnels, s'accorde parfaitement avec cette philosophie. Dans les flux drainés par cette nouvelle adresse, les résidents du quartier, les badauds en goguette, un bubble tea à la main, les touristes comme la clientèle de bureau sauront honorer le cardinal.

**Céline Cabourg**

## *A deux pas du Louvre, l'artisanat d'exception a la part belle*

## À LIRE, À DÉGUSTER

Par Emmanuel Botta

### Le travail en 2050 : mode d'emploi

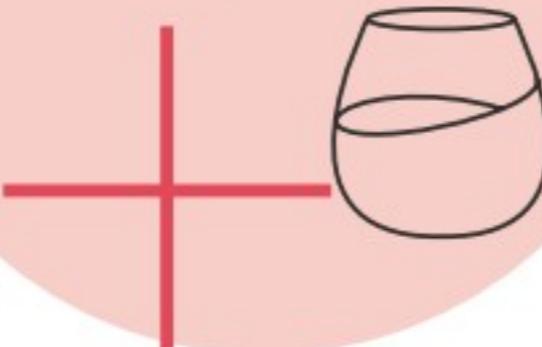


**A** quoi ressemblera le monde du travail dans les années et les décennies à venir ? L'ex-ministre du Travail Muriel Pénicaud et le journaliste Mathieu Charrier ont orchestré une réflexion collective en réunissant 13 personnalités du monde économique, social et syndical. Illustré avec humour et réalisme par Nicoby, ce livre met en scène Soraya, une lycéenne qui interroge ces experts lors du départ à la retraite de sa grand-mère, DRH dans une entreprise de parapluies. De l'égalité

femmes-hommes aux bouleversements de l'intelligence artificielle, en passant par la transition écologique, ce documentaire-fiction explore les grandes mutations du monde professionnel. Les contributions de Pascal Demurger ou Christine Lagarde apportent un éclairage précieux. Il se veut accessible et incite à réfléchir aux choix à faire. Une lecture nécessaire pour ceux qui s'interrogent sur les évolutions en cours.  
**TRAVAILLER DEMAIN de Muriel Pénicaud, Mathieu Charrier et Nicoby, Glénat, 23 euros.**  
*Parution le 9 avril 2025.*

Pour accompagner votre lecture, offrez-vous un Hampden 8 ans de la distillerie jamaïcaine culte du même nom. Dès le premier nez, on sait qu'on a affaire à du sérieux : ça sent le fruit bien mûr (ananas, banane), avec une touche presque sauvage, épicee. En bouche, c'est intense, sec, mais pas agressif. On retrouve un soupçon de vanille, des notes boisées et une belle longueur en finale, où des saveurs de réglisse et d'agrumes persistent. Un vrai voyage sensoriel pour réfléchir au futur du monde du travail en toute quiétude. **Prix conseillé : 74 euros**

**Hampden  
8 ans :  
un rhum  
explosif**

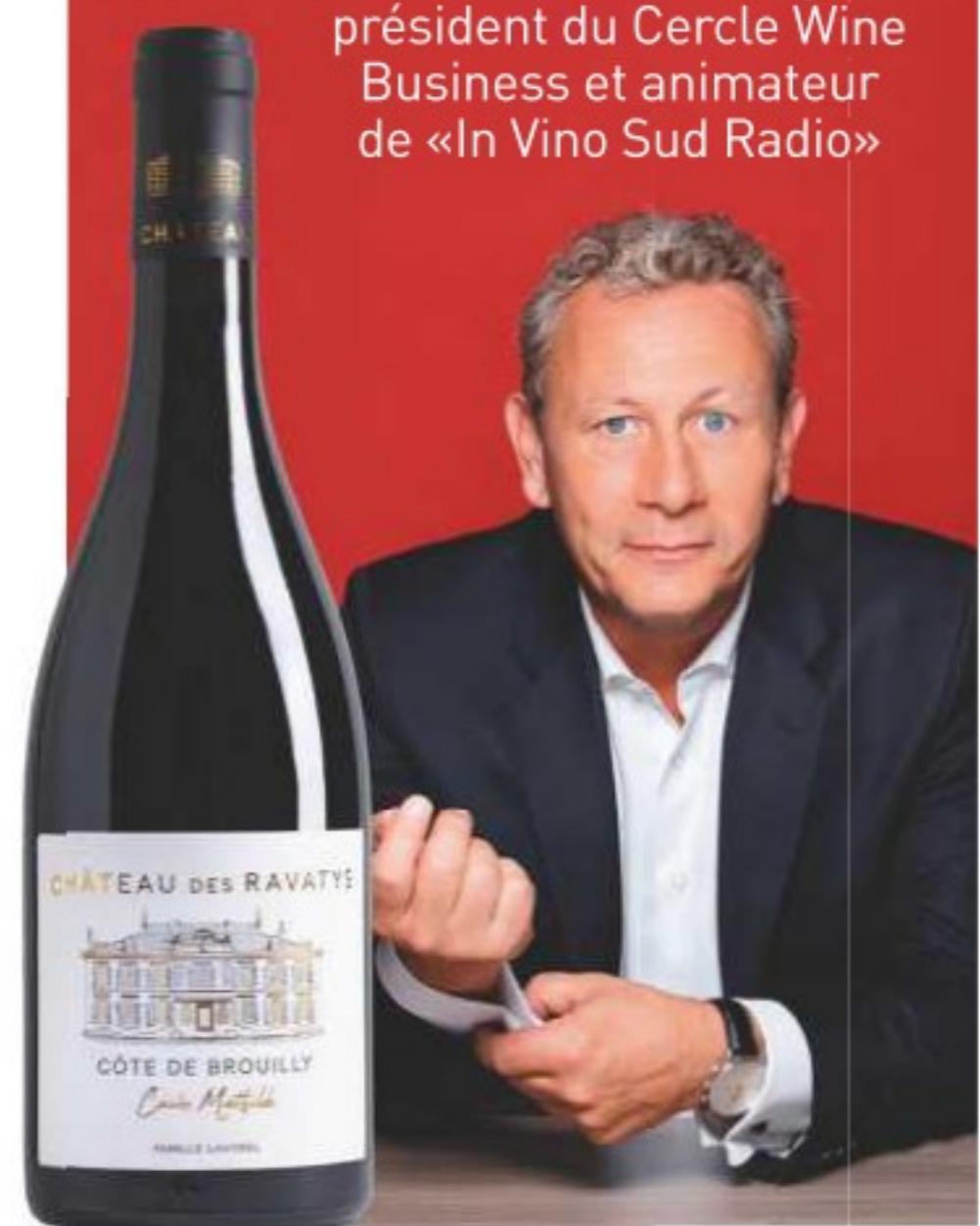


### Le vin du mois Château des Ravatys cuvée Mathilde 2022, côte-de-brouilly

Niché au pied du mont Brouilly, le Château des Ravatys incarne un patrimoine viticole et historique d'exception. Fondé en 1850 par Auguste Solet, ce domaine a traversé les siècles avant d'être repris en décembre 2020 par la famille Lavorel, qui depuis lui insuffle un nouvel élan. Cépage emblématique de la région, le Gamay noir à jus blanc trouve ici des conditions idéales pour s'épanouir, donnant naissance à des vins d'une grande finesse et d'une élégance rare. Animée par une forte volonté de préserver l'environnement, la famille Lavorel inscrit l'histoire du domaine dans une dynamique ambitieuse. Déjà distingué par la certification Haute Valeur Environnementale (HVE 3), le Château des Ravatys s'engage davantage dans une viticulture durable. Une partie de ses parcelles est certifiée en agriculture biologique et le reste en conversion. Entre tradition et innovation, le domaine met en lumière un savoir-faire ancestral au service du vin et de son terroir. Parmi ses pépites, la cuvée Mathilde 2022 s'illustre avec brio, honorée de deux étoiles dans le Guide Hachette des Vins 2025 : arborant une robe intense de couleur grenat aux reflets pourpres, au nez, ce vin exhale un bouquet sur des notes de myrtille, de violette et de cerise au chocolat avec du moka. Sa bouche séduit par sa longueur et sa saveur raffinée, confirmant ainsi son statut de vin d'exception.

**Prix : 14 euros TTC**

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



PHOTOS: DR ; HAMPDEN, GLÉNAT, CHÂTEAU DES RAVATYS, ADOBE STOCK

# Prime aux vins en primeurs !

*Acheter les millésimes les plus recherchés avant même qu'ils ne soient mis en bouteille n'est pas réservé aux cavistes et aux restaurateurs. Voici comment s'y prendre.*

**C**

ans un appartement cossu de Boulogne-Billancourt, à l'ouest de Paris, Roger Labroue, ingénieur à la retraite, dépose au centre de la table une bouteille à l'étiquette vieillie. Le vin, un puligny-montrachet de 1986,

devient instantanément le centre de toutes les attentions. Une bouteille estimée à... plus de 4 000 euros ! «Pas mal pour accompagner le déjeuner dominical», lance-t-il dans un sourire goguenard. «Le saint-émilion d'il y a deux semaines était exceptionnel aussi», renchérit sa fille. Depuis quelques années, le patriarche a pris l'habitude de sortir les nectars de sa cave sans occasion particulière. «Je n'ai pas composé une telle collection pour finir sous terre sans y avoir touché», s'amuse-t-il. Ces trésors liquides, Roger est heureux de les partager avec ses proches : «Je les ouvre d'autant plus facilement qu'aucune de ces bouteilles ne m'a coûté plus d'une centaine d'euros.» Son secret ? Avec son épouse, ils achètent depuis quarante ans des vins en primeurs. «Attention à ne pas confondre avec le vin primeur, comme le beaujolais nouveau. Les primeurs, au pluriel, consiste à acheter ses vins alors qu'ils sont encore en cours de vinification dans les chais du château», explique Thomas

Baudin, directeur des achats du groupe Duclot, grande maison de négoce bordelaise. Une sorte de précommande, en somme. La sélection se fait au printemps de l'année N+1 (en 2025 pour les crus 2024). Ce n'est qu'une fois l'élevage terminé et la mise en bouteille effectuée que le vin vous sera livré, souvent deux ou trois ans plus tard.

**Evaluation.** Place pivot en la matière, c'est à Bordeaux, en avril, que se tiennent historiquement ces primeurs. Même si les domaines de Bourgogne, du Rhin ou de la vallée du Rhône se prêtent également au jeu dans leur terroir respectif. Pendant une semaine (officiellement), un mois (officieusement), quelque 400 étiquettes vont être présentées aux professionnels du monde entier. Cavistes, négociants, critiques et journalistes participent aux dégustations organisées directement aux châteaux ou dans divers lieux emblématiques de la Gironde. «C'est une période grisante. On reçoit plusieurs newsletters par jour, on se tient au courant des prix décernés, on suit l'actualité de près sur les réseaux dans l'espoir de passer nos commandes à temps. J'imagine que c'est semblable à ce que ressent un boursicoteur», s'enthousiasme Roger Labroue.

Parmi les critiques de vin les plus connus et les plus influents suivis par l'aficionado de grands crus se trouvent Neal Martin, Jancis Robinson ou encore Michel Bettane. Ces derniers goûtent,



jugent et notent la qualité d'un vin. «Au-dessous de 70 sur 100, les acheteurs risquent de considérer que le vin ne remplit pas sa promesse. Entre 85 et 87, le cru commence à sortir du lot. De 87 à 89, c'est un très bon vin qui gagnera à être gardé cinq à dix ans. Au-delà, c'est une pépite : l'excellence dont les arômes se complexifieront encore au-delà des dix ans», résume l'expert Thomas Baudin. Ces notes influencent également les propriétés viticoles, qui pourront par la suite adapter leurs prix en fonction. La révélation des tarifs et la première mise sur le marché signent alors le coup d'envoi pour les acheteurs. Les particuliers peuvent

Les primeurs ont lieu en avril à Bordeaux : 400 vins sont alors présentés à des professionnels venus du monde entier. Parmi eux, des critiques en vue leur attribuent des notes qui influeront sur les prix. Les acheteurs devront patienter deux ou trois ans avant la livraison du vin en bouteilles.



commander via des négociants, à l'instar des plateformes comme ChateauPrimeur.com ou La Grande Cave. Mais parfois également en direct. «Cela se perd, c'est vrai, mais quand vous avez visité le château, qu'il s'agit d'un petit domaine ou que vous avez l'habitude de commander depuis plusieurs années, c'est encore possible», assure Roger Labroue.

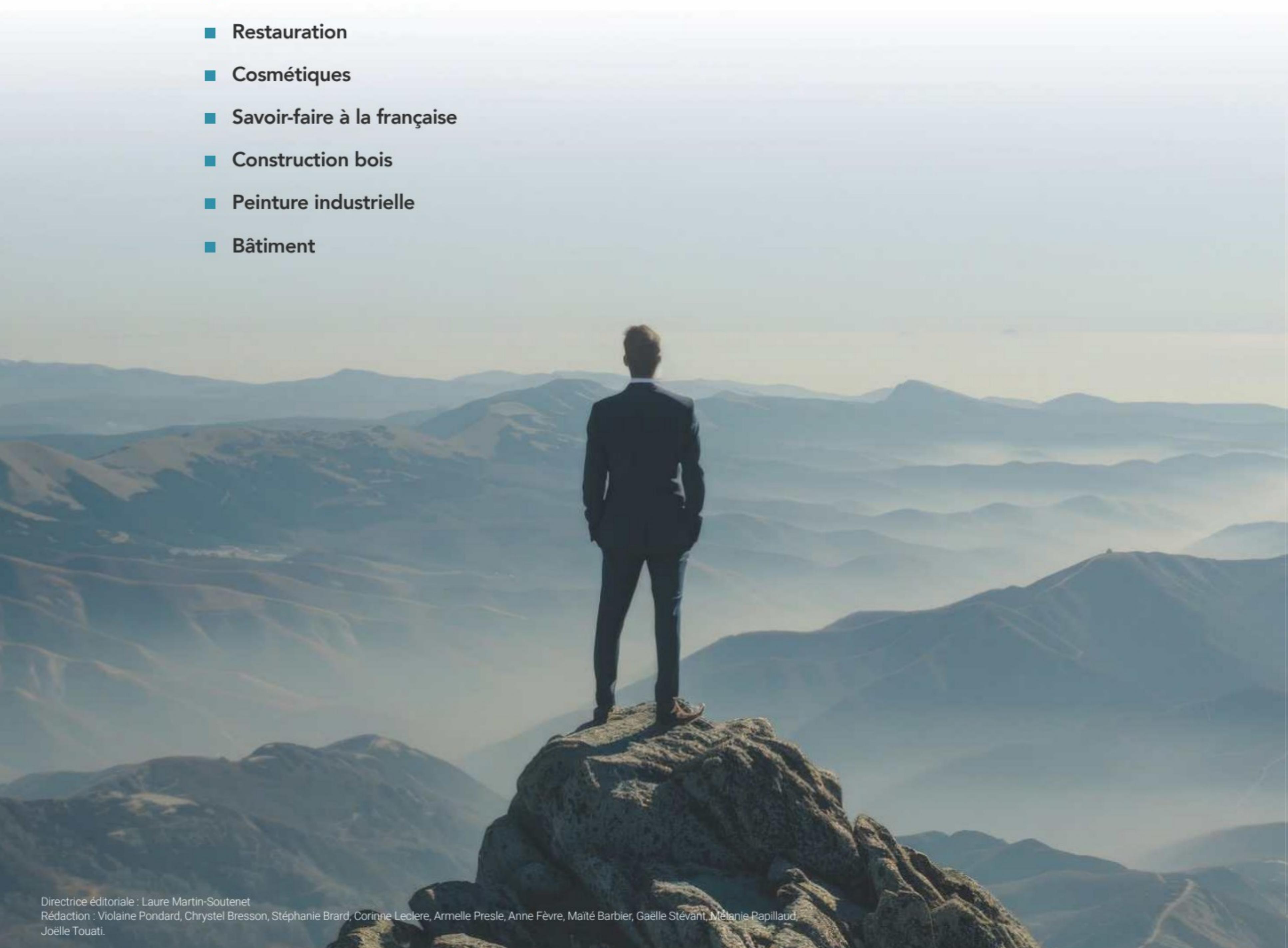
**Bonnes affaires.** «Quand on commence à constituer sa cave à vin, on s'intéresse rapidement au sujet des primeurs. Déjà, parce qu'en achetant à l'avance, on obtient généralement des prix plus abordables», pointe Olivier Bernard, vice-président de l'Union des grands crus de Bordeaux et gérant du Domaine de Chevalier. Il n'est pas rare de voir le prix de certains crus multiplié par trois entre leur vente en primeurs et celui de leur arrivée sur le marché, deux ans plus tard. «Disons qu'en acquérant un vin en primeurs, vous êtes certain de ne pas faire de mauvaise affaire et presque assuré de faire même une très bonne affaire», renchérit Olivier Bernard avec emphase. «Sans compter que certaines bouteilles sont tellement recherchées qu'elles sont vite épuisées», ajoute Thomas Badin. Chaque année, en effet, plusieurs grands crus voient leur stock écoulé en quelques minutes à peine. Acheter du vin en primeur, c'est la promesse d'une immersion dans un univers de passions, à la croisée des arts viticoles, de l'investissement et du goût.

**Caroline Lumet**

# RÉUSSITES À LA FRANÇAISE

L'innovation et l'excellence propulsent les entreprises françaises, les distinguant dans leurs domaines respectifs. Industrie, métiers du bâtiment et construction bois, peinture industrielle, investissement, traitement des déchets, assurance, restauration, cosmétiques... Toutes les entreprises présentes dans ce dossier ont pour dénominateur commun la passion d'entreprendre, le goût de l'innovation et le respect de leurs engagements sociaux et environnementaux. pour moteur.

- Industrie
- Investissement
- Traitement des déchets
- Assurance
- Restauration
- Cosmétiques
- Savoir-faire à la française
- Construction bois
- Peinture industrielle
- Bâtiment



# GARD METAL COLOR transforme le thermolaquage en alliant innovation, qualité et savoir-faire familial

Spécialiste du thermolaquage et du traitement de surface, Gard Metal Color situé proche de Nîmes, s'impose en Occitanie comme un acteur clé grâce à son savoir-faire et son exigence de qualité. Portée par une forte croissance et une équipe en plein essor, l'entreprise familiale mise sur l'innovation et la réactivité pour répondre aux besoins des professionnels. Avec des projets ambitieux et une expertise reconnue, elle relève les défis d'un marché exigeant tout en préservant son ADN. Entretien avec Bruno Marel, Président.



## Comment le thermolaquage répond à la durabilité des matériaux ?

Notre métier, le thermolaquage, est un procédé de traitement de surface qui protège et embellit les ouvrages métalliques. Concrètement, nous préparons les pièces en éliminant toutes les impuretés (calamine, dépôts, rouille) grâce à des techniques comme le grenaillage ou le dérochage. En tant qu'expert en protection anticorrosion, nous travaillons avec des matériaux variés comme l'acier, l'aluminium et l'inox, et proposons des traitements adaptés aux exigences les plus strictes. Par exemple, nous avons récemment contribué à la fabrication de bornes de restriction d'accès pour les Jeux Olympiques.



## Transport, contrôle qualité, réactivité : quels sont vos atouts ?

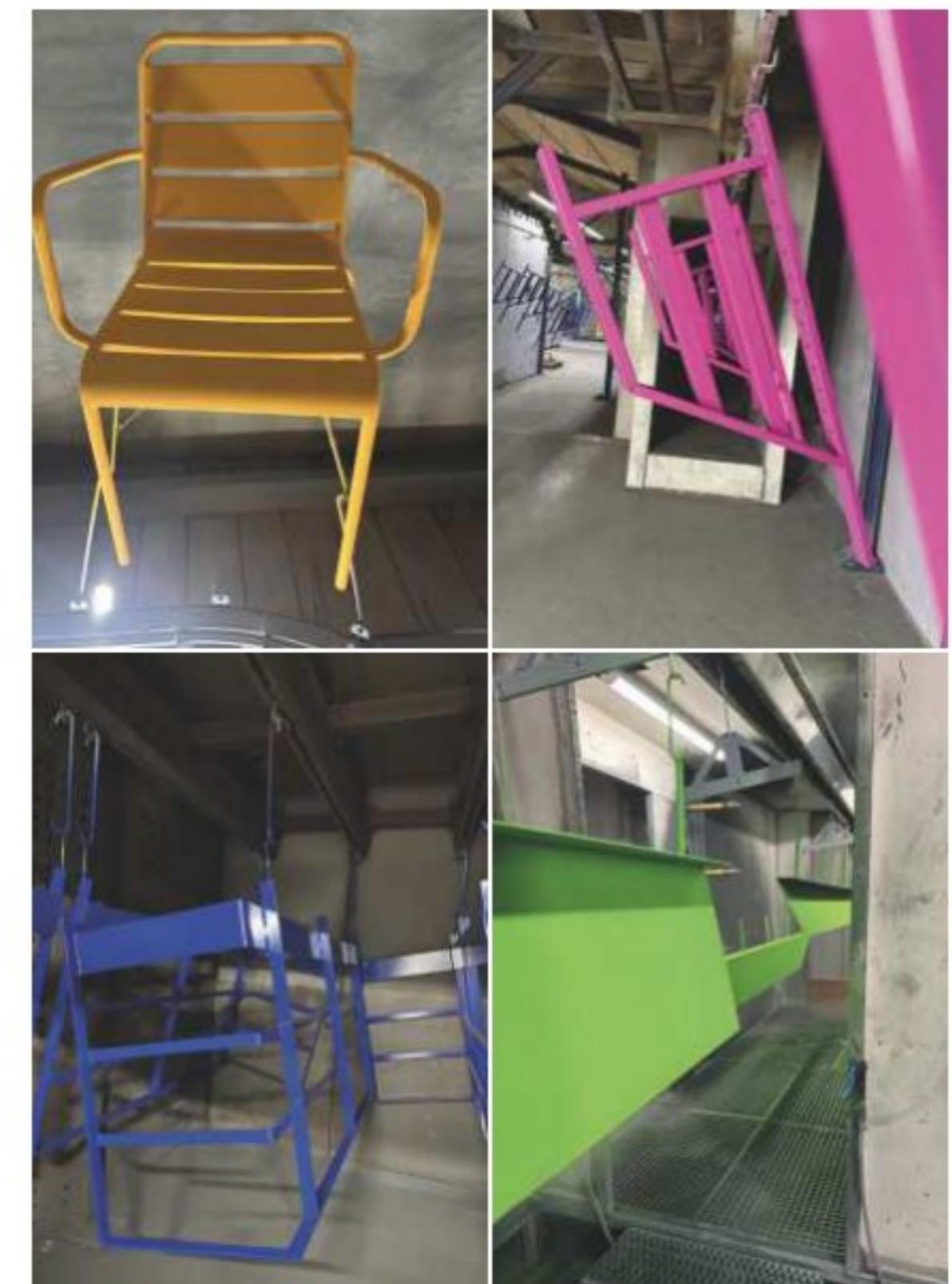
Nous sommes en mesure d'offrir un service complet et fiable à nos clients. Grâce à notre service de transport intégré, nous livrons directement, ce qui nous permet de garantir des délais optimaux. Nous accordons également une importance majeure au contrôle qualité, avec une vérification systématique des épaisseurs, de la tenue des revêtements et de la conformité aux normes NF EN ISO 4628-3, pour assurer une protection anticorrosion optimale. Notre réactivité est également un atout clé : nous sommes présents à chaque étape, avant, pendant et après l'intervention.

« Notre rôle est de garantir la durabilité des ouvrages afin de les protéger contre les agressions du temps et de l'environnement »

## Quels sont vos projets et ambitions ?

Continuer à grandir tout en restant fidèles à nos valeurs. Nous visons un chiffre d'affaires de 1,8 M€ d'ici trois ans, mais pas à n'importe quel prix : la satisfaction de nos clients et le respect de nos engagements restent notre priorité absolue.

Nous misons également sur des installations modernisées, notamment deux nouvelles cabines de métallisation et de grenaillage qui vont nous permettre de proposer des solutions techniques toujours plus performantes.



## CHIFFRES CLÉS

- 17 collaborateurs
- 1,3 M€ de CA en 2024

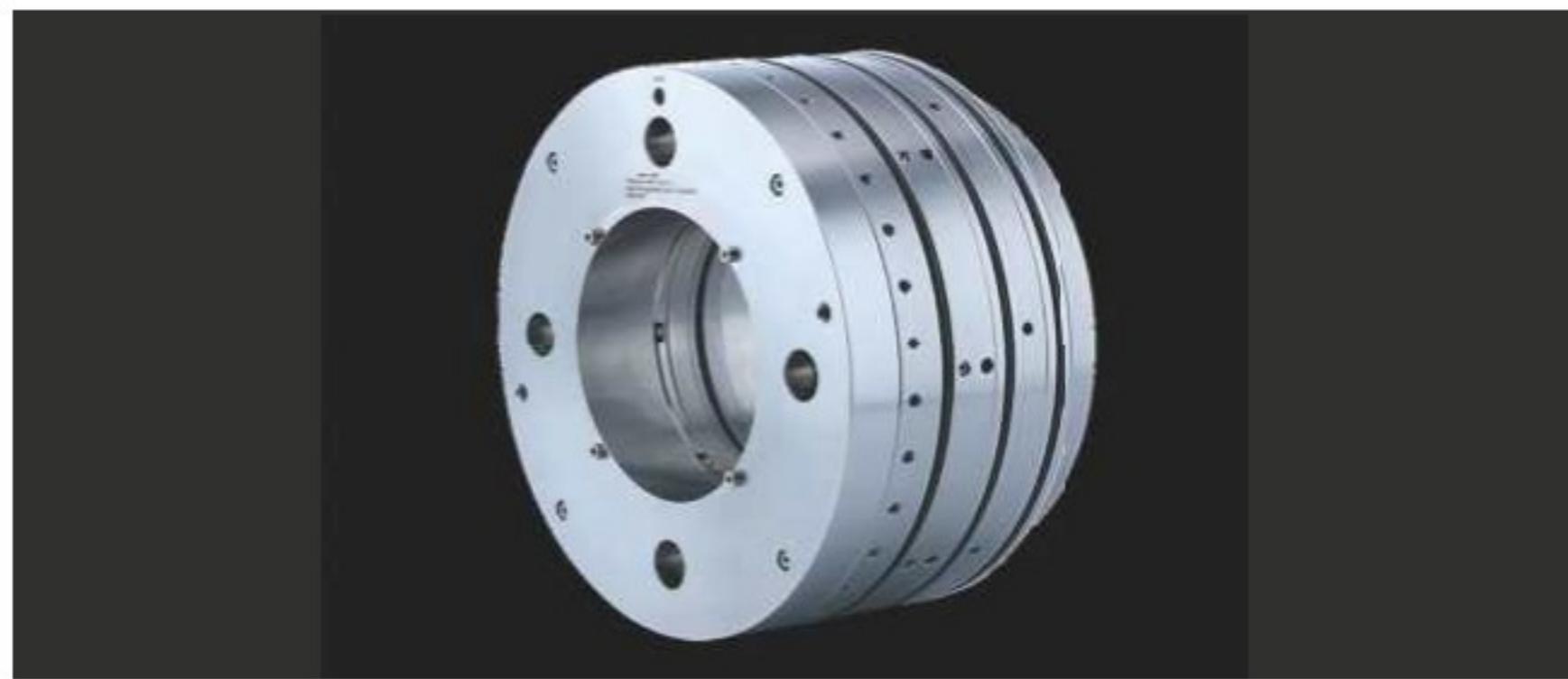


## UNE ENTREPRISE FAMILIALE EN PLEINE ASCENSION

Avec une croissance fulgurante, Gard Metal Color est passée de 5 à 17 salariés en un an et demi et vise un chiffre d'affaires de 150 000 € par mois avant sa transmission à Gwendoline Marel Lopez, fille du fondateur. Forte de sa polyvalence, l'entreprise ne se limite pas à un seul secteur : elle intervient dans la métallerie, la sécurité, le nucléaire et l'aménagement urbain, ce qui lui assure une solide résilience économique et un fort potentiel de développement.

# EAGLEBURGMANN relève deux défis environnementaux

Valeur sûre du domaine de l'étanchéité, la société EagleBurgman présente deux nouvelles solutions à destination du nucléaire et du transport de gaz. Deux avancées prêtes à « verdir » l'activité de ses clients ; rencontre avec David Bourgeot, PDG d'EagleBurgman.



## Comment EagleBurgman a-t-il conquis le domaine de l'étanchéité en France ?

Le groupe allemand Freudenberg est le numéro deux mondial des solutions d'étanchéité dynamique par pompes et compresseurs. Sa filiale française a été créée pour répondre aux besoins d'EDF en 1977. L'entreprise s'est fait un nom dans le nucléaire et a peu à peu étendu son expertise dans chaque secteur d'activité, proposant des garnitures mécaniques pour compresseurs et des pompes dans l'industrie avec un chiffre d'affaires qui représente désormais chaque année près d'1 Mrd€. Nous répondons aux attentes du marché en termes de solutions environnementales en particulier sur deux marchés porteurs : le nucléaire et le transport de gaz.

**« Nos solutions d'étanchéités utilisées dans les pompes et compresseurs se déploient sur deux marchés porteurs : le nucléaire et le transport de gaz »**

## Quelles sont ces solutions ?

L'ECODESIGN, développé pour le nucléaire, vise à diminuer de façon importante les déchets potentiellement contaminés et radioactifs au stade de la maintenance. Nous sommes prêts pour accompagner les acteurs sur l'EPR 2 ainsi que le parc existant. La conjoncture à propos de l'indépendance énergétique française nous est favorable. La solution ZeroLeak quant à elle, vise à éliminer les rejets de méthane (et autres) dans le secteur du transport de gaz. Les normes européennes exigent désormais de stopper ces émissions. C'est pour cela que notre entreprise a développé cette solution (par injection d'azote) qui élimine totalement les émissions de méthane durant les différentes phases de fonctionnement du compresseur utilisé pour le transport de gaz tout en participant à la fiabilisation du compresseur. Ce produit d'avenir déjà déployé en France et à l'étranger nous donne de belles perspectives et peut être appliqué à d'autres secteurs d'activités et procédés industriels.

[www.eagleburgmann.fr](http://www.eagleburgmann.fr) - [www.eagleburgmann.com](http://www.eagleburgmann.com)

# ALDERAN déjoue les pronostics avec ses SCPI

Dans le Top 5 des sociétés de gestion immobilière collectrices en 2024<sup>(1)</sup>, Alderan défie le marché de la pierre papier, avec notamment sa SCPI Comète qui affiche un rendement qui a frôlé les 11%<sup>(2)</sup> l'année dernière. Décryptage avec Rémy Bourgeon, président d'Alderan.



**Votre SCPI originelle est spécialisée dans la logistique, est-ce encore une valeur sûre pour les années à venir ?**

L'immobilier logistique est selon nous plein de promesses (essor et avenir du e-commerce, loyers avec un potentiel de croissance, bâtiments de plus en plus sophistiqués et respectueux des enjeux énergétiques, etc.). Nous faisons le choix de l'internationalisation en zone euro pour notre SCPI ActivImmo depuis trois ans, en privilégiant des pays à fiscalité moins confiscatoire. Pour 2025, notre objectif est d'acquérir 75 % de nos immeubles à l'étranger. Son taux de distribution historiquement stable entre 5,5% et 6%<sup>(2)</sup> lui vaut régulièrement la reconnaissance par la presse spécialisée<sup>(3)</sup>.

## Il existe aussi la jeune SCPI Comète : un véhicule éponyme ?

Ce produit figure en 2024 en tête des classements des SCPI en termes de rendement avec un taux de distribution de 10,62 %<sup>(2)</sup>. Notre stratégie : un investissement diversifié dans différentes classes d'actifs tertiaires, avec une volonté d'investir uniquement à l'étranger y compris hors zone euro. Nous avons pour Comète un objectif de taux de rendement interne de 6,5 % sur 10 ans - objectif non garanti et net de frais de gestion. La SCPI Comète rencontre un grand succès en termes de collecte, car comme pour ActivImmo, nous mettons en avant des modalités de souscription adaptées aux besoins des épargnants, comme le démembrement des parts, l'épargne programmée et bientôt la mensualisation des revenus. Même si le marché a tendance à jouer les Cassandre, nous pensons que la pierre papier reste un secteur d'épargne offrant de belles perspectives pour le placement de son épargne.

**« Avec un taux de distribution de 10,62 % et un TRI un an de 0,62%<sup>(2)</sup>, la SCPI Comète ressort en tête des classements des SCPI en termes de performance en 2024<sup>(3)</sup> »**

Comme tout investissement, investir dans une SCPI comporte notamment un risque de perte en capital. Il est rappelé que le montant du capital investi n'est pas garanti et qu'il est recommandé d'investir pendant une période d'au moins 8 ans. Veuillez-vous référer à la note d'information de la SCPI et au document d'informations clés disponibles gratuitement sur le site internet de la société de gestion [www.alderan.fr](http://www.alderan.fr) avant de prendre toute décision finale d'investissement.

<sup>(1)</sup> Source : ASPIM

<sup>(2)</sup> Les performances passées ne préjugent pas des performances futures.

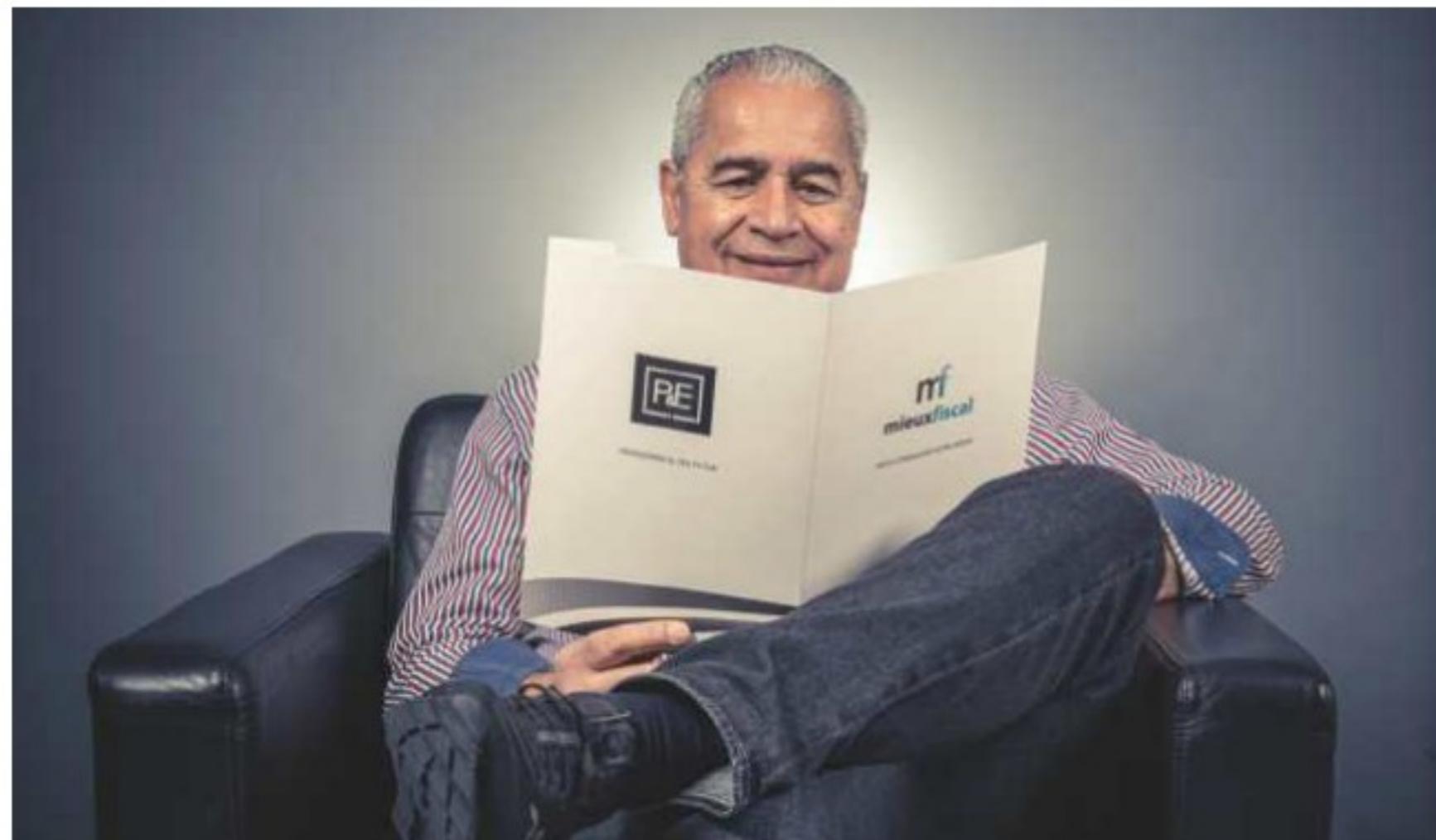
<sup>(3)</sup> Ces récompenses ne présagent pas de la réussite future des projets et donc, de la performance de la SCPI pour l'investisseur.

 Alderan

[www.alderan.fr](http://www.alderan.fr)

# MIEUX FISCAL défend l'optimisation en principauté d'Andorre

L'optimisation fiscale n'est pas grossière : c'est un acte de bonne gestion. Aider les entreprises et les particuliers à accroître leur patrimoine est le service proposé par Mieux Fiscal, cabinet d'expertise comptable, créé par Patrick Raboteur, et installé en principauté d'Andorre, depuis 2013.



## Quelles sont les missions de Mieux Fiscal ?

Nous accompagnons les entreprises et les particuliers à optimiser et accroître leur patrimoine grâce à la délocalisation fiscale. Depuis 2013, cette activité s'est développée grâce à l'abandon du prête-nom obligatoire à chaque nouvel investisseur, qui peut désormais posséder 100 % de son capital en principauté d'Andorre. Après des études personnalisées, nous avons déjà accompagné plus d'un millier d'entreprises à améliorer leurs marges et leurs capacités d'investissement. Nous développons désormais un service de Family Office afin d'apporter nos conseils en investissement.

## Quels sont les avantages de la fiscalité en Andorre ?

La fiscalité est d'une grande simplicité : 10 % d'impôts sur les bénéfices, dividendes non imposables, zéro impôt sur le revenu, zéro frais de succession. Pour autant, ces avantages s'obtiennent en regard d'un strict respect des réglementations en vigueur. D'ailleurs, grâce à notre service de conformité, nous avons développé une expertise unique dans la création de comptes bancaires pour les sociétés et les personnes physiques, avec 100 % de réussite.

### LA PRINCIPAUTÉ D'ANDORRE, UNE QUALITÉ DE VIE UNIQUE

Parmi le Top 10 mondial des stations de ski, Andorre est reconnu pour sa qualité de vie : un climat méditerranéen, un environnement de montagne agréable et sécurisé, des activités sportives à toutes saisons (ski, randonnée, VTT, cyclisme), un environnement économique et politique stable.

**mf**  
mieuxfiscal

[www.mieuxfiscal.fr](http://www.mieuxfiscal.fr)



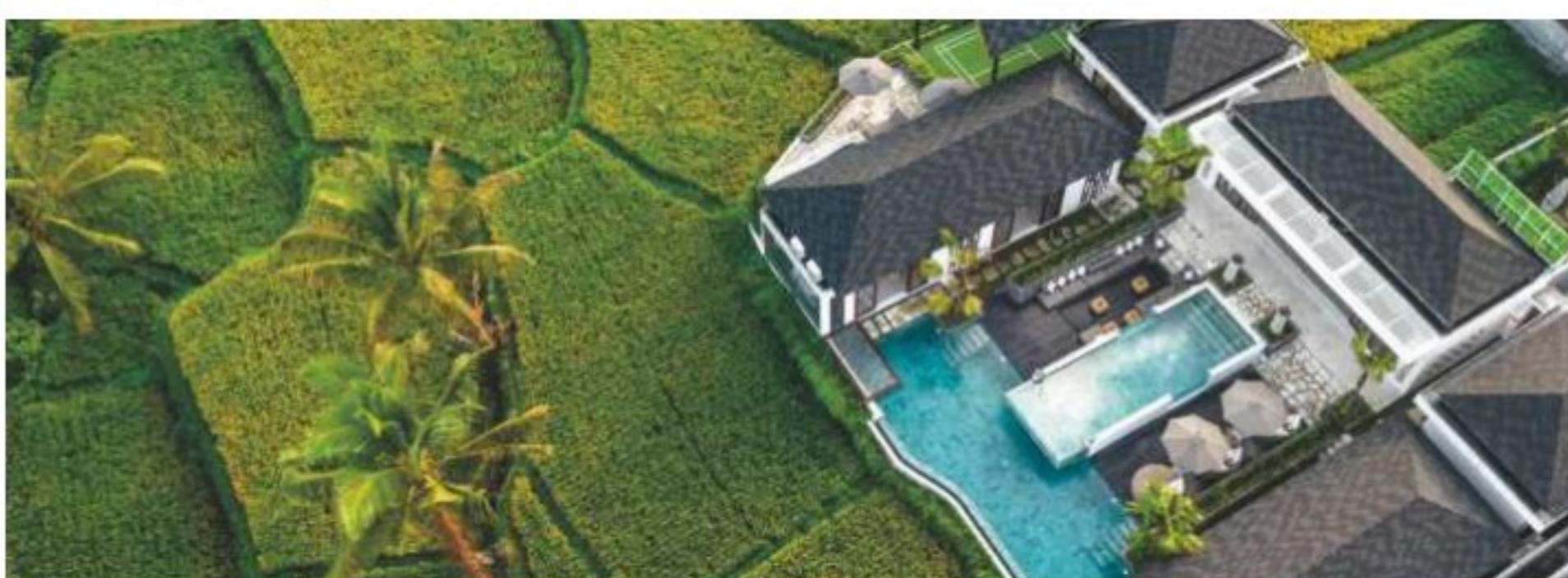
## APRÈS BALI, MAGNITUDE CONSTRUCTION LANCE SES PREMIÈRES VILLAS

### À MARRAKECH

Avec plus de 640 villas vendues à Bali, une position de leader de la construction immobilière clé en main dans cet archipel de l'Indonésie, Magnitude Construction diversifie son offre et se lance à Marrakech.

### UN RÊVE QUI DEVIENT RÉALITÉ

Spécialiste de la construction de villas haut de gamme à Bali depuis 2017, affichant déjà plus de 640 propriétés vendues dont 400 livrées, Magnitude Construction a choisi de diversifier son offre avec une nouvelle implantation au Maroc. « Pour nos clients français, cette nouvelle destination est accessible tout au long de l'année », reconnaît Nicolas Cheneve, cofondateur. Cité médiévale fortifiée, centre économique majeur, Marrakech séduit par sa qualité de vie, sa médina bouillonnante et ses jardins verdoyants. Dans cette ville rouge et ocre, les terrains sont d'ores et déjà en cours de commercialisation pour trente villas de 3 à 5 chambres entourées de 400 à 2 000 m<sup>2</sup> de terrain. Une équipe locale, pilotée par Nicolas Cheneve, aura pour mission d'identifier le foncier permettant de développer de nouveaux projets. « Cette diversification sera guidée par le marché », assure le cofondateur.



### INVESTISSEMENT LOCATIF À BALI, RÉSIDENCE SECONDAIRE À MARRAKECH

Quel que soit le projet à Marrakech comme à Bali, Magnitude Construction a la réponse : investissement locatif, résidence secondaire disponible toute l'année ou mix des deux. « Certains de nos clients vivent dans leurs villas six mois de l'année et louent les six autres mois afin de rentabiliser leur investissement », souligne Nicolas Cheneve. Dessinées par les équipes de Magnitude Construction, les villas sont livrées clé en main, aménagées et décorées à Bali, et laissent la possibilité aux propriétaires d'y apporter leur touche personnelle à Marrakech. Designées sur mesure à Bali, et choisies sur catalogue au Maroc, les villas seront toujours construites par des équipes locales, pilotées par Magnitude Construction, qui pilote également la gestion locative de ces biens immobiliers d'exception. Avec Bali puis Marrakech, Magnitude Construction signe le début d'une nouvelle expansion internationale.

[www.magnitudeconstruction.com](http://www.magnitudeconstruction.com)

# MJR & HFR collecte et traite les huiles et les graisses usagées

En misant sur la diversification des processus de traitement des huiles usagées, MJR & HFR collecte tous types d'huiles et tout volume : une exception sur un marché de niche. L'entreprise valorise 100 % des huiles collectées et développe des synergies avec le monde agricole. Rencontre avec Quentin Marc, dirigeant.

## À quels usages sont destinées les huiles collectées et traitées ?

Nous collectons toutes les huiles usagées d'origine animale et végétale et pour les traiter, avons développé différents processus de traitement (filtration, décantation, force centrifuge...). En fin de process, nous obtenons une huile répondant aux normes pour leur recyclage en biodiesel. Nous collectons auprès de professionnels de la restauration, des collectivités ou d'industries agroalimentaires. 100 % de la matière première est valorisée. Nous obtenons l'huile purifiée bien sûr, mais aussi des eaux de décantation et des eaux de process chargées d'impuretés.



## Un exemple parfait d'économie circulaire et écologique ?

Certifiée ISCC depuis 2013, notre entreprise place la durabilité au cœur de ses activités, en respectant la directive européenne RED II. Cette certification témoigne de notre engagement pour une gestion responsable des ressources et la collecte de matières respectueuses de l'environnement. Non seulement 100 % des huiles collectées sont valorisées, mais la logistique a été pensée pour éviter tout déplacement à vide de nos camions. L'optimisation est une exigence permanente grâce à l'implication des équipes. C'est aussi un héritage familial !

## Votre père élevait des porcs, comment est-il arrivé au recyclage des huiles ?

Dans les années 1980, il a compris l'absurdité du gaspillage alimentaire et récupérait des déchets alimentaires pour nourrir ses cochons. Il a cherché comment valoriser les huiles de cuisson jetées et a créé cette entreprise. Il m'a transmis l'entreprise et l'amour de la terre. Je suis toujours agriculteur. Les synergies avec le monde agricole sont passionnantes : la valorisation des huiles est une source de diversification des revenus.



## Comment valorisez-vous ces eaux ?

Les eaux de décantation sont épandues sur des terres de culture céréalière. Ces eaux, exemptes de polluants, sont riches en potasse et en phosphore et remplacent avantageusement les engrangements de fond. Je teste avec succès cet usage sur les 100 hectares que je cultive moi-même. Les eaux de process sont quant à elles transférées dans un méthaniseur pour produire du biogaz.



MJR & HFR donne ses eaux de décantation à des exploitations pour les aider à réduire leur dépendance aux intrants chimiques et accélérer leur transition écologique.

## Quelles sont vos ambitions ?

L'entreprise collecte des huiles dans toute la France et les nettoie sur trois sites : en Normandie, au Mont Saint-Michel où nous avons racheté un site en 2002 et dans les Landes, où nous sommes associés avec un exploitant agricole qui a créé sur ses terres une usine de traitement et un méthaniseur que nous abondons avec nos eaux de process. Notre vocation est de rester une entreprise familiale où priment les relations de confiance, le respect et l'engagement en faveur de l'environnement.

## CHIFFRES CLÉS

- 17 collaborateurs
- 10 M€ de CA en 2024
- Collecte de volumes de 30 litres à 4000 tonnes
- 10 000 tonnes de produits finis livrés chaque année

# AXA ASSURANCE ET BANQUE JOCELYN OKAT sécurise les entreprises et leurs dirigeants

Assureur de proximité de référence dans les Hauts-de-France, AXA Assurance et Banque Jocelyn OKAT encourage les dirigeants à mieux sécuriser leur entreprise et à traquer les vides de garanties notamment en matière de protection sociale du dirigeant. Implanté dans la métropole de Lille, ce cabinet à taille humaine de référence apporte un conseil de grande qualité. Rencontre avec son dirigeant et fondateur Jocelyn Okat.

**P**roximité, expertise, agilité... Comment les atouts de votre cabinet participent-ils à son succès ?

Notre cabinet à taille humaine compte 15 personnes au sein de quatre agences situées dans la métropole de Lille (Marcq-en-Barœul, Bondues, Ronchin et Loos). Assureurs de proximité et de référence depuis 15 ans, en tant qu'agent général AXA, nous proposons des solutions d'assurance des biens et des personnes, des solutions bancaires et de placements auprès d'une clientèle d'entreprises, de professionnels, de clients patrimoniaux et de particuliers. Nous traitons les questions de protection sociale, de santé prévoyance, retraite collective ou retraite du dirigeant, notamment. Nos sécurisons les entreprises au plus près de leurs besoins sur toutes les dimensions essentielles de leur activité : responsabilité civile de l'entreprise, assurance cyber, bris de machines, etc, en bénéficiant de l'expertise d'AXA, N°1 mondial de l'assurance dommages des entreprises. Nous avons à cœur de tenir notre promesse : celle d'être au côté de nos clients à chaque moment important de leur vie.



« Grâce à notre expertise et notre agilité, nous proposons un service personnalisé afin de conseiller entreprises et dirigeants pour une meilleure protection »

Dans notre développement, nous avons misé sur un service personnalisé, expert et agile. Le succès de notre cabinet tient à la satisfaction de nos clients.

**Quel conseil donner aux entreprises dans le choix de leurs assurances ?**

Choisir un bon assureur, c'est important pour prévenir les risques, avancer avec confiance et sérénité dans la croissance de l'entreprise. L'accompagnement doit faire la part belle au conseil. C'est le positionnement que nous avons choisi. Nous prenons le temps du conseil et de l'analyse et c'est ce qui nous vaut nos nombreuses recommandations. Notre vision à 360° nous permet d'intégrer les aspects patrimoniaux, fiscaux, successoraux et de les articuler avec les programmes personnalisés que nous proposons.

**Un conseil aux dirigeants en matière de protection sociale ?**

C'est rarement une priorité pour les dirigeants qui négligent parfois la question... On observe régulièrement des vides de garanties en termes de sécurité sociale et des déficiences en cas d'arrêt de travail, d'invalidité ou de décès. J'encourage les dirigeants à prendre contact avec un assureur pour les conseiller, car il en va de la pérennité de leur santé financière personnelle et professionnelle et de leur entreprise.

## CHIFFRES CLÉS

- 15 collaborateurs
- 4 agences
- 24 ans d'expertise métier

**Jocelyn**  
**OKAT**

PLACEMENT | BANQUE | ASSURANCE

# 3 BRASSEURS grandit avec de nouveaux franchisés

D'un premier restaurant ouvert en 1986 à Lille par Patrick Bonduel, la marque 3 Brasseurs est passée à près de 100 établissements dans trois pays. Dans un marché de la restauration en tension, la croissance de l'enseigne 3 Brasseurs tranche et s'explique par la singularité de son concept. Tout en conservant une identité familiale, l'entreprise, qui a rejoint Agapes Restauration (Association Familiale Mulliez) au début des années 2000, concentre son développement économique autour de la franchise. Jonathan Habib, directeur général, présente son objectif : atteindre 150 restaurants dans le monde en 2030.

## Qu'est-ce qui caractérise la cuisine 3 Brasseurs ?

Notre carte est inspirée des spécialités des Flandres et de l'Est de la France : des plats généreux, réconfortants et accessibles. L'ambiance est chaleureuse, la cuisine est traditionnelle et nos restaurants s'adaptent aussi bien aux déjeuners d'affaires le midi qu'à une clientèle familiale le soir et le week-end. Enfin, ce qui plaît dans nos restaurants, c'est la bière. Chaque établissement dispose de sa propre micro-brasserie, totalement intégrée au décor. Cela nous permet de proposer des bières brassées sur place ainsi que des éditions limitées. C'est toute une expérience ! Le brasseur crée ses recettes sur place et devant les clients. Comme un chef dans une cuisine ouverte.

## Comment déployez-vous le concept en France ?

Les restaurants 3 Brasseurs s'intègrent très bien dans les zones d'activité commerciale ou de loisirs. Nous ciblons les villes périphériques de 35 000 à 50 000 habitants. Ces emplacements sont idéals car ils sont facilement accessibles en voiture, disposent d'un parking et offrent suffisamment d'espace : nos restaurants ont une capacité de 200 à 350 places assises.

## Combien de restaurants prévoyez-vous d'ouvrir ?

Sur nos 93 établissements actuels, 72 sont en France métropolitaine. Notre objectif est de dépasser cette année les 100 restaurants, tous pays confondus. D'ici 2030, nous ambitionnons 150 implantations dans le monde.

## Comment comptez-vous atteindre cet objectif ?

Depuis plus de 20 ans, nous développons les franchises. Cela représente aujourd'hui la majorité de nos restaurants : la franchise permet un déploiement plus rapide, tandis que nos succursales nous permettent de tester des plats, des concepts, etc.

Nous sommes donc toujours à la recherche de nouveaux franchisés. L'idée est de sélectionner des personnes aimant notre marque, faisant partie du tissu local, connaissant véritablement leur ville, puis de construire une relation de confiance avec eux. Et cela fonctionne : portés par de bons résultats, beaucoup de nos franchisés possèdent plusieurs restaurants.



### CHIFFRES CLÉS

- 8 millions de clients en France en 2024
- 72 restaurants en France métropolitaine
- 5 dans les DROM-COM
- 15 au Canada
- 1 au Brésil
- 70 à 90 plats et desserts
- 5000 collaborateurs dans le monde



« Notre entreprise a été labellisée Great Place To Work en 2024 et nous observons un taux de turnover plus faible que la moyenne du secteur »



### LES BIÈRES 3 BRASSEURS REMPORTENT 14 MÉDAILLES EN 2024

« Nous sommes devenus le premier réseau de micro-brasseries au monde. » Dans chaque restaurant 3 Brasseurs, ce sont plus de 600 hectolitres de bières uniques et locales qui sont servis chaque année. Au comptoir comme à table, une quinzaine de bières sont proposées, dont 8 à 10 en pression. De plus, le brasseur de chaque établissement élabore ses propres créations éphémères. « En 2024, nous avons remporté 14 médailles, tant pour nos bières communes que pour celles développées localement », souligne Jonathan Habib. La marque dispose de son propre site de production de bières à Strasbourg et travaille avec un fournisseur spécifique pour proposer de la bière sans alcool.

# EVOLUDERM accélère sa croissance et affirme ses ambitions

Depuis plus de 20 ans, Evoluderm s'impose comme une marque incontournable du soin accessible et fabriqué en France. En 2024, l'entreprise atteint un chiffre d'affaires de 35 M€, porté par une expansion stratégique et des innovations audacieuses. Toujours en quête de nouveaux défis, Evoluderm franchit une étape clé avec le lancement de sa première gamme Homme en avril 2025 qui vient confirmer son ambition : rendre le soin simple, efficace, naturel et accessible à tous. Entretien avec Nathalie et Gabriel Aiach, fondateurs. Entretien avec Nathalie et Gabriel Aiach, fondateurs.

## Comment expliquez-vous la forte croissance d'Evoluderm en 2024 ?

Notre progression de 25 à 35 M€ en un an repose sur deux leviers majeurs : l'expansion internationale et le lancement régulier de nouvelles gammes. Le nom Evoluderm, fusion de « Evolution » et « Derma » (peau en grec), illustre d'ailleurs parfaitement notre capacité à innover continuellement et à proposer des soins toujours plus adaptés aux attentes des consommateurs : accessibles, performants et respectueux de l'environnement. En 2025, nous franchissons une nouvelle étape avec MEN'S CARE, notre première gamme de soins visage dédiée aux hommes. Ce lancement s'inscrit dans une tendance forte : les hommes adoptent de plus en plus des routines de soin complètes pour leur peau et leur barbe.



## Cette croissance s'accompagne-t-elle de nouveaux investissements ?

Oui, et de manière significative car pour accompagner cette dynamique, nous avons renforcé nos équipes avec plus de 15 recrutements en 2024, et prévoyons une dizaine d'autres en 2025. Nous avons également investi dans une plateforme logistique de 7 000 m<sup>2</sup> afin de pouvoir optimiser notre chaîne d'approvisionnement. Cet investissement nous permet de réduire les délais de livraison, d'améliorer notre efficacité logistique et d'accompagner notre expansion à l'international. Aujourd'hui, Evoluderm exporte dans plus de 100 pays, et cette

infrastructure nous aidera à répondre plus efficacement à une demande croissante.

## Comment intégrez-vous le développement durable dans votre stratégie ?

Nous avons fait de la naturalité et de l'éco-responsabilité des piliers de notre développement. 90 % de nos soins sont déjà végans, et nous visons les 100 % d'ici 2030. Nos formules contiennent au moins 95 % d'ingrédients d'origine naturelle, et nous limitons les suremballages en privilégiant des formats généreux (jusqu'à 1 litre) pour réduire notre empreinte plastique. En 2025, nous allons plus loin : reformulation de nos produits, réduction des emballages superflus et intégration de nouvelles pratiques écoresponsables dans l'ensemble de notre production. Nous avons également intensifié l'utilisation du transport maritime pour nos exportations, afin de réduire significativement notre empreinte carbone.

« Avec notre laboratoire intégré, nous concevons et testons nos propres formules, en misant sur l'intelligence collective pour créer des soins qui nous ressemblent »

[www.evoluderm.com](http://www.evoluderm.com)



## MEN'S CARE, LA NOUVELLE GAMME DÉDIÉE AUX HOMMES

En avril 2025, Evoluderm lance MEN'S CARE, sa première gamme de soins visage pour hommes. Conçue pour répondre à un besoin croissant, elle propose une routine de soins 2-en-1 composée à 97 % d'ingrédients d'origine naturelle. Fabriquée en France et végane, cette ligne masculine propose trois produits simples et efficaces :

- Un gel nettoyant tonifiant 2-en-1, enrichi en vitamine C et ginseng, pour purifier la peau et la barbe.
- Un soin hydratant énergisant, associant la vitamine C et le ginseng pour revitaliser la peau.
- Une huile à Barbe nourrissante, à base d'huile de ricin et d'huile d'amande douce, pour adoucir et fortifier les poils de la barbe.

## CHIFFRES CLÉS

- 225 références  
20 nouvelles références lancées chaque année.
- + de 50 collaborateurs en 2025
- + de 35 M€ de CA en 2024
- 100 pays distributeurs

**Evoluderm**<sup>TM</sup>  
PARIS

# LA TONNELLERIE VINEA mise sur l'innovation

Entreprise artisanale, familiale et indépendante, Vinéa commercialise des barriques d'exception, grâce notamment à une méthode de chauffe innovante qui favorise l'expression du terroir et la mise en valeur du savoir-faire vigneron.

## « Rendre le vin plus beau »

Révéler ce que le bois peut offrir de meilleur pour « rendre le vin plus beau » : c'est l'ADN de la tonnellerie Vinéa. « Le bois marié avec le vin le sublime, développe sa capacité de garde, étoffe sa rondeur et son ampleur en bouche. Nous perpétuons la prouesse technique et le savoir-faire traditionnel, en y introduisant une forme de gastronomie », résument Jean-Christophe et Anouck Varron, président et directrice générale de Vinéa.



## Cuisson par céramique ou hydro

La PME, installée en Charente-Maritime (17), a développé un savoir-faire inédit : la chauffe des fûts par céramique. « Une cuisson en profondeur, à des températures maîtrisées, idéales pour obtenir la caramélation des sucres du bois, sans la présence de notes fumées propre à la chauffe traditionnelle au brasero. » Une technologie précise et respectueuse de la matière première, des merrains de chênes français centenaires affinés à l'air libre pendant deux ans minimums. La barrique « Eclat Hydro » en est une déclinaison originale : la coque des fûts est préparée par saturation à la vapeur avant cuisson par céramique.

## « Nous ajoutons une touche de chef à notre casquette de tonnelier »

### Fabrication sur-mesure

« Nous jouons sur le couple temps et température pour réaliser des chauffes sur-mesure », précisent Anouck et Jean-Christophe Varron. La cuisson par céramique va développer « des notes subtilement épicees » quand la saturation à la vapeur mettra en exergue « le caractère minéral et floral ». Une technologie qui ouvre le champ des possibles aromatiques pour les viticulteurs et maîtres de chais, pour les vins comme les spiritueux, mettant en avant le fruit, le terroir et la qualité.

### CHIFFRES CLÉS

- 4 gammes de barriques pour 5 000 fûts
- 22 collaborateurs
- 3 M€ de CA, dont 60% à l'export
- Une présence dans 20 pays à travers le monde



[www.tonnellerie-vinea.fr](http://www.tonnellerie-vinea.fr)

# NIELSEN DESIGN cartonne dans le domaine de l'encadrement

Devenu leader de l'encadrement en Europe, l'entreprise s'est forgée une solide réputation grâce à sa capacité d'innovation. Et 2025 se présente sous le signe du renouvellement avec une nouveauté audacieuse qui redessine les contours du secteur. Point avec Sylvie Thieriot, directrice France.



Présentation d'angles de cadres

## Quels sont les secrets de vos 40 ans de réussite ?

En 1984, le fondateur de la société Helmar Nielsen révolutionne le monde de l'encadrement en y introduisant un nouveau matériau, l'aluminium, associé à un service inédit : le cadre livré sur

mesure en 24h. Aujourd'hui, nous continuons à nourrir cet héritage en proposant des collections sur mesure et standards premium à une clientèle B2B spécialisée : artisans encadreurs, photographes, magasins beaux-arts (Cultura, Rougier et Plé), boutiques de décoration. Notre stratégie mix client nous a amenés à étendre notre offre aux enseignes de bricolage (Leroy Merlin, Castorama), pour lesquelles nous avons développé une offre de cadres standards différenciée. Grâce à la segmentation client et un mix produit clair, notre chiffre d'affaires a doublé en 10 ans, tout en maintenant une grande qualité produit et un haut niveau de service.

## « Notre vision depuis le départ : l'encadrement autrement »

**Vous développez une nouveauté : le concept store. En quoi consiste-t-il ?**

L'objectif : proposer au commerçant un concept clé en main, avec au cœur de la stratégie, une acquisition client omnicanale. C'est une refonte complète du point de vente traditionnel en y intégrant les outils digitaux complémentaires au marché de l'encadrement, comme l'impression photos haute définition. Pour la partie digitale, il s'agit entre autres de démystifier l'encadrement sur mesure auprès du consommateur avec une interface de visualisation du cadre. Cette application d'aide à la vente est intégrée aux sites web des revendeurs Nielsen. In fine, cet outil permettra aux clients finaux de créer leur cadre directement en ligne et d'ajuster les options en fonction de leur budget.

### CHIFFRES CLÉS

- 45 collaborateurs
- 20 M€ de CA en 2024
- 2000 clients actifs en France
- Production : 25 000 cadres standards chaque semaine et 600 cadres sur mesure par jour



[www.nielsendesign.fr](http://www.nielsendesign.fr)

# LA SCIERIE GERHARD valorise le bois local avec passion

Au cœur de l'Alsace du Nord, l'entreprise familiale perpétue une tradition d'excellence dans le travail du bois. Spécialisée dans le sciage de pin sylvestre et la fabrication de palettes, la scierie, qui a célébré ses 70 ans en 2024, est aujourd'hui dirigée par la troisième génération : Anne-Sophie Vogel et Philippe Bender. Rencontre.



## Qu'est-ce qui fait le succès de votre scierie depuis 70 ans ?

Cette longévité témoigne de notre savoir-faire et de notre adaptation aux exigences du marché et de chaque client. La maîtrise de toute la chaîne de production grâce à une ligne de sciage nous rend totalement autonomes, pour une fabrication entièrement intégrée. Équipés de deux lignes de production de palettes automatisées, nous produisons des palettes standards ainsi que des palettes sur mesure, selon un cahier des charges défini. Nous disposons de cellules de séchage et de traitement NIMP15, pour répondre aux exigences de l'industrie, la chimie, l'agroalimentaire ou encore le bâtiment.

« Nous prévoyons d'investir dans des équipements de pointe pour optimiser le rendement matière »

## Bois local et valorisation environnementale sont pour vous synonymes : comment mettez-vous en œuvre cette politique ?

Nous avons fait le choix d'un approvisionnement local et raisonné : la matière première provient exclusivement de forêts situées dans un rayon de 100 kilomètres autour de la scierie. Nous venons de franchir une nouvelle étape avec l'installation de deux chaudières biomasse alimentées par nos propres résidus de scierie transformés en plaquettes.

L'entreprise est également spécialisée dans le sciage du pin sylvestre pour la production de bois de menuiserie et de bois d'ossature. Nous sélectionnons en forêt des bois de qualité menuiserie essentiellement destinés à la fabrication de fenêtres en bois.

### CHIFFRES CLÉS

- Capacité de production : 800 000 palettes par an
- 20 collaborateurs
- Certifié PEFC à hauteur de 82 %



[www.scierie-gerhard.com](http://www.scierie-gerhard.com) - 03.88.54.60.88

# ELVIN réduit l'impact de la construction grâce au bois

Pionnier de la construction bois depuis 1973, l'entreprise Elvin a pris de l'avance sur la réglementation énergétique RE 2020. Aujourd'hui, l'impact écologique du bois n'est plus à prouver et les perspectives de développements nombreuses. Entretien avec Thierry Elvin, dirigeant.



Construction de 21 logements locatifs sociaux certifiés Passivhaus.

## Comment le bois s'intègre-t-il aux projets de constructions écologiques ?

Le bois a toujours été un matériau à l'empreinte carbone faible. Non seulement il possède un atout en matière d'isolation, mais il apporte aussi un confort de vie. Il ne se compare pas à la construction traditionnelle

en termes de coûts car les performances sont supérieures mais s'envisage plutôt comme un investissement qui permet de réduire ses consommations d'énergie et l'émission de gaz à effet de serre. Participer à des constructions à la fois performantes et écologiques dont le surcoût s'amortit aujourd'hui en moins d'une dizaine d'années au regard de l'évolution du prix de l'énergie, c'est là aussi toute la valeur ajoutée du bois.

« Notre métier : construire avec le moins d'impact possible sur l'environnement »

## Quelle est votre place dans ce secteur ?

Depuis plus de 20 ans, nous construisons des bâtiments en ossature bois pour le secteur privé et public : écoles, complexes sportifs, bureaux, résidences pour seniors et maisons individuelles. Notre autre activité principale est la menuiserie intérieure et nous réalisons également les menuiseries extérieures. Cette maîtrise de la technique du bois nous permet d'être en avance sur les réglementations énergétiques en vigueur. Dotés d'un atelier de 1800 m<sup>2</sup>, nous sommes à même de produire 50 à 60 m<sup>2</sup> de panneaux préfabriqués par jour. Nos équipes polyvalentes sont ensuite chargées de la pose et l'assemblage sur site, offrant un gain de temps sur chantier et une réduction des nuisances.

### VERS DE NOUVEAUX MARCHÉS

L'investissement récent dans un centre d'usinage permet à Elvin d'optimiser le débit de bois et de mieux le préparer pour les assemblages. Cette machine doit répondre au développement de nouveaux marchés, comme les constructions modulaires, et permettre une expansion de la zone d'activité.

### CHIFFRES CLÉS

- 23 collaborateurs
- 5,7 M€ de CA en 2023



[www.elvin-charpente.fr](http://www.elvin-charpente.fr) - [www.elvin.fr](http://www.elvin.fr) - 02 48 48 19 19 - [contact@elvin.fr](mailto:contact@elvin.fr)

# TOUT EN COULEURS remet en beauté les éléments métalliques intérieurs et extérieurs

Leader sur le marché de la remise en peinture par système électrostatique, Tout En Couleurs (TEC), basé à Vélizy-Villacoublay (78) est reconnu dans la profession comme un acteur majeur dans le secteur de la peinture industrielle. Il affiche une croissance continue, organique et par développement externe, lui permettant d'asseoir sa position. Sa palette de services répond à chaque besoin spécifique dans les domaines de l'industrie et les transports, la grande distribution, les mobiliers urbains et l'immobilier. Rencontre avec Salim Aouar, président-fondateur, et Youcef Bechar, directeur général.

## À qui s'adressent vos compétences ?

Nous répondons à des appels d'offres pour des grands marchés, comme pour des petites interventions. Notre principe est d'être disponibles pour nos clients 7 jours sur 7, 24 heures sur 24, sur tout le territoire. En effet, nous intervenons le plus souvent à l'heure où les usines sont fermées, ou le public est absent des locaux qu'il s'agisse de bureaux ou de commerces. Ainsi, nous remettons en peinture les surfaces métalliques : le bardage de magasins Ikéa, de trains SNCF, de mobiliers urbains de JC Decaux, de portes d'entrées d'agences Société Générale, d'ouvrages réalisés tels que les escaliers monumentaux, châssis vitrés réalisés par Vinci ou Eiffage, sur les mobiliers (meubles froids, gondoles sèches, checkout...) d'enseignes telles que Carrefour, Intermarché ou Alinéa, notamment. Le mobilier est comme neuf et réutilisable dès le lendemain. Nous proposons un ensemble de solutions techniques ainsi que des process terrains adaptés aux projets de nos clients et à leurs contraintes environnementales.

## Quelles sont les techniques utilisées par TEC ?

Nous sommes applicateurs de peintures industrielles, de peinture anti-corrosion, intumescentes (anti feu) ou cool roofing visant à rafraîchir les bâtiments. Notre savoir-faire repose sur la maîtrise d'un procédé particulier : la peinture par système électrostatique. Le rendu est alors proche du thermolaquage, sans trace de rouleau ni de pinceau. Cette méthode avec laquelle la peinture est aimantée à son support permet de réduire les rejets dans l'air ainsi que la consommation de peinture. Le taux de transfert est plus important qu'une application classique : 70 à 98 % de taux de transfert au lieu de 30 à 40 % avec des pistolets classiques. Ainsi, notre méthode permet de réduire les émissions de polluants dans l'air. Par ailleurs, le traitement des supports possède les garanties techniques équivalentes qu'en usine, notamment en termes de finition et durabilité.

## Comment votre méthode répond-elle efficacement aux problématiques environnementales ?

Portés par la volonté de réduire notre utilisation de produits solvants, nous avons investi récemment dans du matériel qui permet d'appliquer de la peinture électrostatique à base d'eau.

### CHIFFRES CLÉS

- Création en 2013, 2 sites : Vélizy-Villacoublay et Auxerre
- Plus de 1 500 clients
- 38 collaborateurs dont 30 peintres qualifiés
- 5,3 M€ de CA en 2024

Nous investissons régulièrement dans le renouvellement de notre matériel, afin de le rendre le moins nocif possible vis-à-vis de l'environnement et de proposer des solutions toujours en adéquation avec la demande de nos clients. Pompes électrostatiques et système de décapage laser viennent d'intégrer notre parc matériel pour un montant de 65 000 €. Nous sommes proactifs sur le sujet en travaillant avec nos partenaires et fournisseurs afin d'anticiper les demandes. Objectifs : réduire la pollution, diminuer les rejets, améliorer l'empreinte carbone tout en gagnant en efficacité. Certifiés Iso 9 001, nous possédons également des habilitations électriques, peintures au plomb, avec des opérateurs assermentés Secufer (pour le ferroviaire) et ACQPA (peinture anticorrosion). Nos matériels sont certifiés ATEX et nous permettent d'intervenir dans des environnements à risques telles que les zones sous atmosphère explosive.

« Nous sommes des carrossiers de chantier au service de nos clients »



### CONTACT

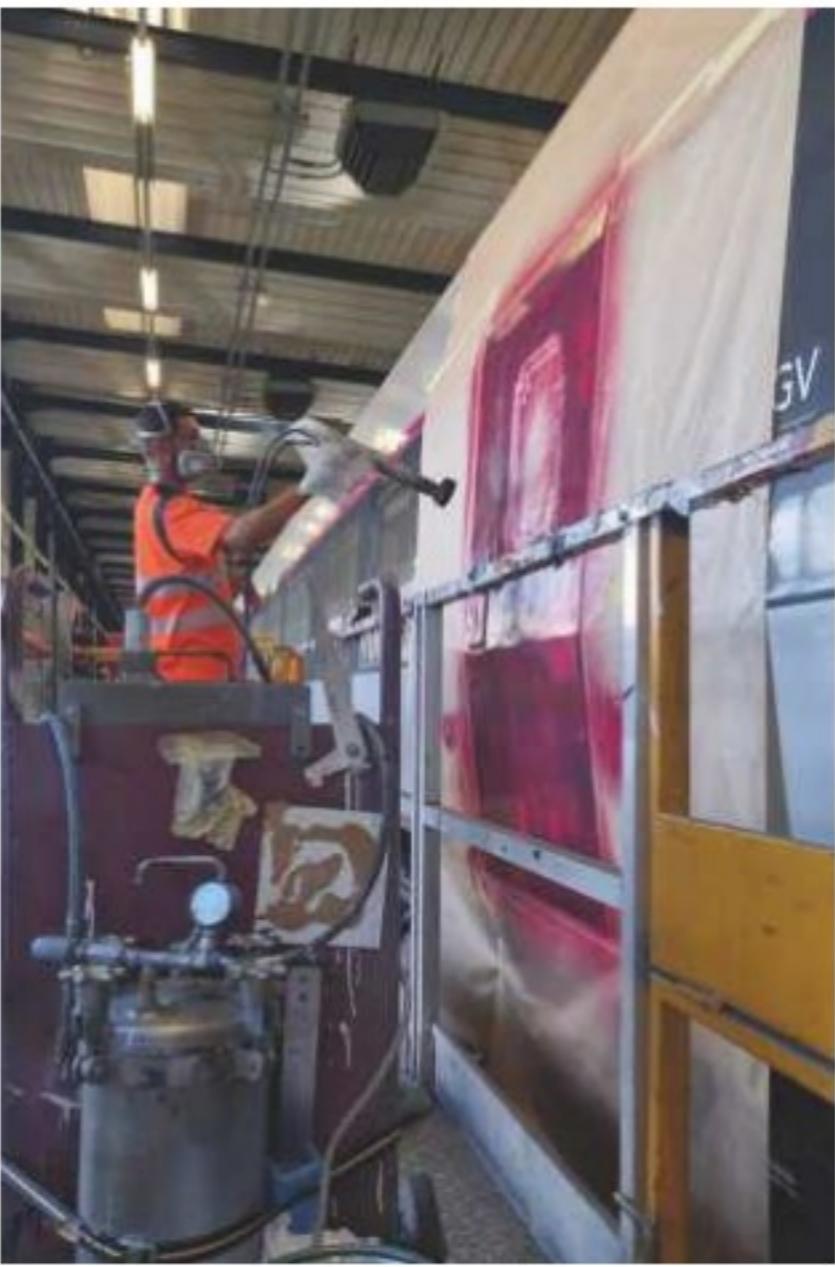
Tel : 01 39 46 09 44

Mail : [contact@toutencouleurs.fr](mailto:contact@toutencouleurs.fr)

Site : [www.toutencouleurs.fr](http://www.toutencouleurs.fr)

# Une entreprise familiale, leader français de la peinture électrostatique sur site

La méthode TEC permet d'assurer longévité aux installations et équipements métalliques de l'industrie, l'immobilier ou la grande distribution grâce à une rénovation ou mise en peinture innovante. Sans démontage, ni manutention, l'intervention garantit une continuité d'activité. Le procédé électrostatique assure une finition irréprochable.



## Industrie, immobilier, grande distribution

Résistantes à la corrosion, aux chocs, aux rayons ainsi qu'aux variations climatiques, les peintures utilisées par TEC préservent la qualité et l'esthétique. La méthode par électrostatique réduit les nuisances environnementales : pas de rejet dans l'air, taux de transfert maximal et rénovation efficace des matériaux leur permettant de leur offrir une seconde vie. Le réemploi contribue également à apporter un réel avantage économique par rapport au remplacement.

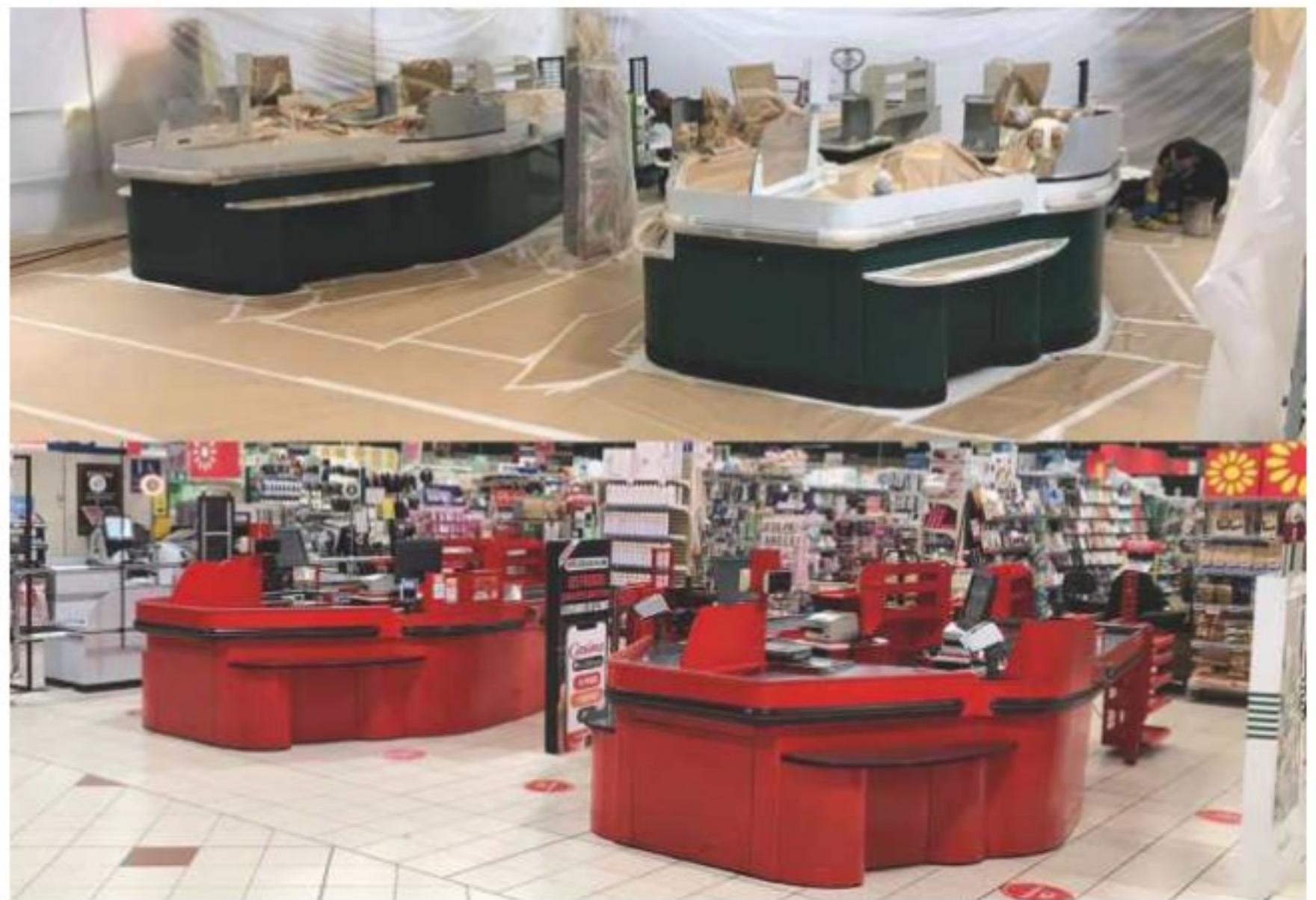
## Cool Roofing

Sous l'impulsion de ses clients, TEC intervient sur les toitures des entrepôts ou des GMS afin d'améliorer la capacité de rafraîchissement du bâtiment. Avec une baisse notable de 7° en été, ce système améliore le confort intérieur sans avoir besoin d'utiliser un climatiseur, réduisant de fait les émissions de CO<sub>2</sub> liées à la consommation de tels équipements.



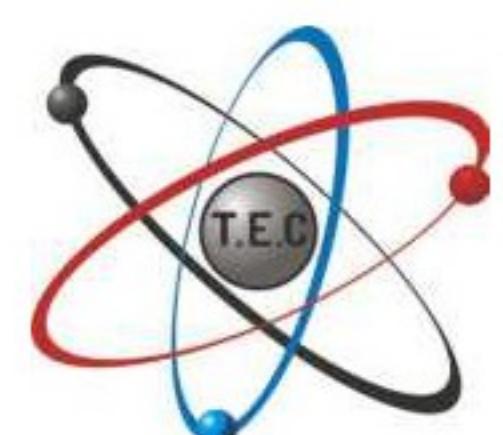
## Peintures intumescentes

Grâce à l'usage de peinture intumescente (anti-feu), TEC applique des revêtements spéciaux permettant de fournir une protection contre le feu, notamment sur les surfaces exposées à des températures élevées. La solution un peu plus épaisse que de la peinture classique gonfle sous l'effet de la chaleur, offrant un effet retardateur laissant la possibilité aux pompiers d'intervenir.



## Décapage laser

Sans besoin de produits chimiques, le système de décapage laser des surfaces métalliques, évite aussi le sablage, l'hydrogommage et les traitements de recyclage lourd qui en découlent. La solution de décapage élimine les anciennes peintures tout en respectant la nature des supports et l'environnement. Le système permet un gain de temps et d'efficacité sur les chantiers.



# NIEDAX FRANCE tient des câbles et ses engagements sociaux et environnementaux

Avec 40 % de parts de marché, Niedax est leader de la construction de cheminements et supports pour câbles électriques. La filiale française du groupe familial allemand, rationalise sa production, développe le sur-mesure, digitalise ses process tout en s'engageant dans une politique de responsabilité sociale et environnementale impactante.

Dans le métro, les centres commerciaux, les parkings, tout le monde voit sans vraiment regarder des chemins de câbles qui courent sur les murs ou les plafonds. Ces supports en acier, c'est la spécialité de Niedax depuis 105 ans. « Notre savoir-faire, c'est notre capacité à fabriquer des éléments standards ou sur-mesure répondant aux besoins spécifiques de chaque type d'environnement existant : industrie, tertiaire, data center, nucléaire, ferroviaire », indique Fabrice Boudas, directeur général de la filiale française créée en 2010 avec le rachat d'une PME dans le domaine. « Niedax s'est toujours développé par croissance organique et externe en rachetant des entreprises installées sur des marchés de niche », poursuit-il. « Notre stratégie vise à investir sans jamais détruire l'outil industriel afin de servir nos marchés au plus près des besoins ». En effet, avec des produits volumineux, le coût du transport exploserait. « Par ailleurs, nos éléments répondent aux habitudes de construction de chaque territoire », indique Fabrice Boudas.

## Production à façon et usine 4.0

Si la filiale défend le « made in France », Niedax France s'est aussi organisée afin de rationaliser sa production et répondre à de grands projets. Les deux usines de Béthune (62) et Saint-Calais (72), se partagent les missions. « L'usine du Nord est consacrée aux éléments standards



et de grandes séries alors que nous avons dédié l'usine de la Sarthe aux constructions spéciales et petites unités », précise Fabrice Boudas.

**« Notre ambition : être moteur de la décarbonation des entreprises de construction »**

### CHIFFRES CLÉS

- Création en 1920 en Allemagne
- Niedax France : 300 personnes, 80 M€ de CA
- Niedax Monde : 30 sites de production, 64 filiales, 3 000 salariés, 1 Mrd€ de CA

### ENGAGEMENTS RSE

Certifiée ISO 9 001, ISO 45 001, ISO 14 001 et ISO 19 443 (sûreté nucléaire), Niedax France s'attache à former ses équipes aux interventions dans des environnements contraints et à risque.

« Notre rôle n'est pas seulement de tenir des câbles, mais aussi de tenir nos engagements en matière de responsabilité sociale et environnementale », souligne Fabrice Boudas. Ainsi Niedax France agit sur le bilan carbone de ses clients en étant moteur de proposition de solutions décarbonées. « Réduire de 50 % les émissions de CO2 avec nos produits est possible, notamment avec l'usage d'un acier vert : un acier recyclé ou qui utilise moins d'énergie lors de la fabrication », justifie-t-il.



# AGOSTINELLI mise sur le management social

Fidèle à sa devise « technicité, qualité, service », le Groupe Agostinelli est aujourd'hui un acteur incontournable dans l'application de peintures industrielles. Rencontre avec Mikaël et Karine Agostinelli, respectivement président du groupe et directrice du site ligérien.

**V**ous êtes en Rhône-Alpes Auvergne la seule entreprise certifiée et qualifiée pour tous les métiers de l'application des peintures industrielles. Quels sont vos principaux secteurs d'activité ?

Avec nos deux sites de production, les Etablissements Agostinelli, procédés spéciaux, situés au Chambon-Feugerolles (42) et SEPEM, peintures liquides et poudres, à Boulieu-lès-Annonay (07), nous couvrons l'ensemble des métiers de l'application de peinture industrielle : préparation de surface, applications peintures liquides et en poudre, procédés thermoplastiques ou encore Rilsan®.

Nos compétences nous permettent de répondre aux exigences normatives et techniques des secteurs de l'aéronautique, de la défense, du ferroviaire, de l'automobile et de la métallerie. Partenaires de grands constructeurs comme Safran, Thales, KNDS, MBDA ou Alstom, nous traitons prototypes et pièces en série, quel que soit leur volume.



« Nos collaborateurs participent activement à l'amélioration continue de nos process, contribuant ainsi à la pérennité de nos savoir-faire »

Depuis la sortie du covid, le groupe ne cesse de se développer. Quelle est selon vous la clé de ce succès ?

Nous sommes dans une logique d'innovation, tant en industrie du futur que dans nos pratiques managériales. Nous avons adopté un management socio-économique, favorisant un environnement de travail plus agréable et efficace. Tous les collaborateurs sont impliqués, renforçant la cohésion et la culture d'entreprise pour une performance optimisée, en termes économiques, de délais ou de qualité. Cette philosophie du management de proximité est pour nous essentielle et est porteuse de résultats ; c'est sur l'humain que reposent les valeurs de notre groupe.

## CHIFFRES CLÉS

- 2 entreprises
- 50 collaborateurs
- 6 M€ de CA
- 3 certifications
- 18 qualifications client



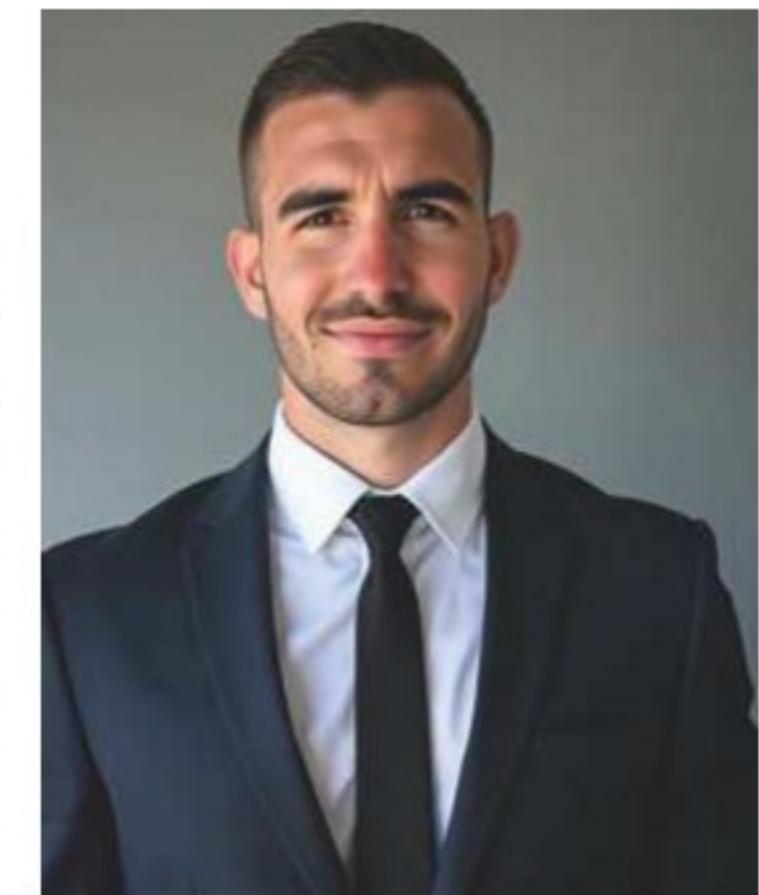
[www.groupe-agostinelli.fr](http://www.groupe-agostinelli.fr)

# FERMITECH assoit son expertise en solutions de fermetures

Créé en 2006 par Alain Mirone en Isère (38), Fermitech s'est spécialisé dans les solutions et équipements de fermeture à destination des industriels, logisticiens, GMS, investisseurs immobiliers et l'habitat. Son ADN familial et son accompagnement de proximité est une force. Entretien avec Lucas Mirone, co-gérant.

**Quel est votre domaine d'expertise ?**

Il repose sur une offre à 360° : étude des projets avec déplacement systématique sur le terrain, fourniture et installation du matériel, suivi des chantiers, dépannages et SAV. Nous équipons les plateformes logistiques, espaces commerciaux, bâtiments industriels et l'habitat de portes sectionnelles, rideaux métalliques, portes de parkings collectifs, portes rapides, équipements de quai et de portes de garage. Secteurs privés et publics de la grande distribution, espaces commerciaux et investisseurs immobiliers, nous font confiance pour l'équipement de leurs bâtiments techniques et industriels.



« Chaque projet est géré en interne, de l'étude à la pose, sans intermédiaire, pour un service rapide »

**Quels sont les atouts de Fermitech ?**

Fermitech puise sa force dans son ADN familial et sans intermédiaire : les co-gérants, Alain et moi-même assurons le suivi commercial et les dossiers en direct avec nos clients tandis qu'Elyne Mirone gère l'administratif. Les solides partenariats établis au fil des années avec des charpentiers métalliques, contractants généraux et promoteurs immobiliers nous permettent aujourd'hui d'intervenir sur des projets d'envergure : le chantier du centre commercial Neypic à Grenoble, un marché à 310 000 € qui a dû mobiliser tout notre savoir-faire en est un parfait exemple.

**Quel développement pour Fermitech ?**

Nous venons d'investir, à Voiron, dans un nouveau bâtiment de 380 m<sup>2</sup> dont 145 m<sup>2</sup> de bureaux avec showroom pour accueillir nos clients. De nouveaux poseurs et agents commerciaux vont venir renforcer notre présence en Auvergne-Rhône-Alpes et progressivement à l'échelle nationale.

## CHIFFRES CLÉS

- 6 collaborateurs
- 1,7 M€ de CA en 2024



[www.fermitech.fr](http://www.fermitech.fr)

et si...

Justine  
Hutteau

Et si vous aviez une machine à remonter le temps, quelle destination choisiriez-vous ?



J'irais retrouver Simone Veil et l'accompagner dans le combat pour l'émancipation des femmes. Elle s'est beaucoup battue pour nous.

Celle qui a cofondé Respire en 2018 a fait du chemin depuis sa participation à l'émission «Qui veut être mon associé ?». Avec une équipe de 60 personnes et une trentaine de produits au catalogue, sa marque de cosmétiques s'est imposée chez Monoprix et Sephora. Son déodorant s'est hissé en tête des ventes dans les pharmacies.

Et si vous étiez présidente de la République, quelle serait votre première décision ?

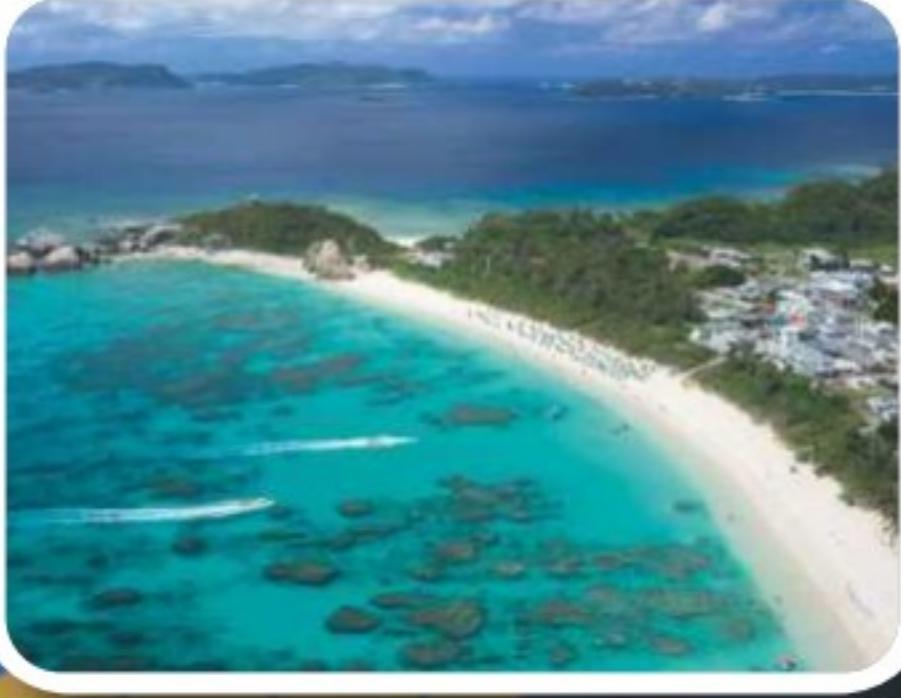
Augmenter le budget du ministère des Sports. Ça a beaucoup de bienfaits sur le corps et le mental. Ça apprend aussi à se fixer des objectifs et à les atteindre.

Et s'il y a un jour que vous pouviez effacer de votre esprit ?

Celui du décès de ma grand-mère. Elle venait à peine d'avoir le droit de vote quand elle a lancé une PME. Je lui dois mon ambition et mon attachement à l'égalité hommes-femmes.

Et si vous ne deviez faire qu'un seul grand voyage ?

Le Japon. Tout est beau là-bas et les gens prennent le temps de faire les choses.



Et si vous aviez pu apprendre autre chose à l'école ?

**L'éloquence et la prise de parole en public**

Et si vous deviez reprendre des études, que feriez-vous ?

Je ferais médecine pour être dermatolo. Je suis passionnée par la peau.

Et si vous étiez un artiste ?

Le compositeur italien Ludovico Einaudi. Ses musiques me traversent, notamment «Fly», du film «Intouchables».

Et si vous aviez été ingénierie, qu'auriez-vous aimé inventer ?

Un avion électrique qui polluerait moins, pour pouvoir continuer à voyager.

Et si vous aviez une baguette magique ?

Je ferais en sorte que les droits des femmes soient reconnus dans le monde entier.

Et si vous aviez un regret pour Respire ?

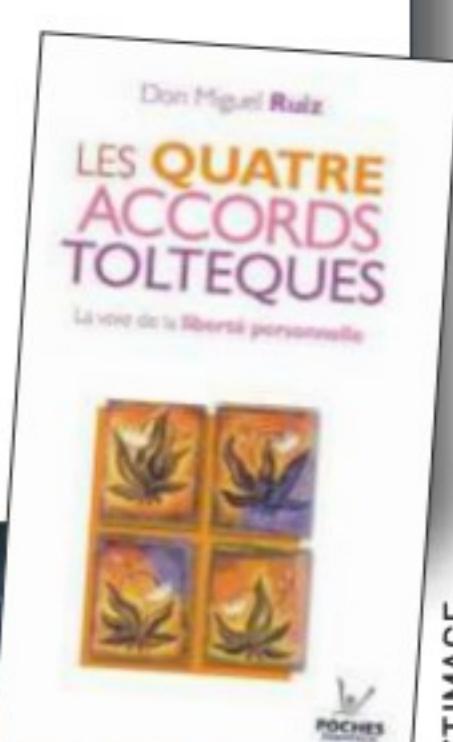
En être là au bout de six ans, c'est déjà pas mal, non ?

Et si vous lanciez une nouvelle entreprise ?

Ouvrir un spa ou un hôtel dédié au bien-être.

Et si vous recommandiez un seul livre ?

«Les Quatre Accords toltèques», de Miguel Ruiz, qui aide à prendre confiance en soi.



NOUVEAU

FRANCE

# BAZAAR INTERIEURS

Harper's



## LE GÉNIE DES LIEUX

MATHIEU LEHANNEUR  
DESIGNER  
OLYMPIQUE

LA MAISON DE JØRN UTZON,  
UN APPARTEMENT  
CHEZ MIES VAN DER ROHE,  
LE STUDIO D'ALEXANDRE MATTIUSSI,  
LE PARIS D'HARRY NURIEV,  
L'HÔTEL MYTHIQUE DU LIBAN

© FANNY LATOUR-LAMBERT

LE PLUS MODE DES  
MAGAZINES DE DÉCORATION

# CHANGEZ D'HORAIRE COMME DE CHEMISE



**OFFRE BUSINESS PREMIÈRE**

**BILLET ÉCHANGEABLE SANS FRAIS,  
MÊME APRÈS LE DÉPART\***

RENDEZ-VOUS SUR  **sncfconnect**, EN GARES, BOUTIQUES,  
AGENCES DE VOYAGES AGRÉÉES SNCF VOYAGEURS ET PAR TÉLÉPHONE.

\*Billet remboursable et échangeable sans frais jusqu'à 30 minutes après le départ. À partir de 30 minutes avant départ, 1 seul échange possible. Les billets qui ont déjà fait l'objet d'un échange ne sont plus remboursables à partir de 30 minutes avant le départ. Les billets ne sont ni échangeables, ni remboursables à partir de 30 minutes après le départ. L'Offre Business Première est réservée aux clients détenteurs d'un tarif Business Première, Liberté Business Première, négocié ou remisé Business Première (pour les entreprises) dans la limite des places disponibles, du lundi au vendredi, hors jours fériés et hors vacances de Noël, à bord des trains TGV INOUI. TGV INOUI est une marque enregistrée de SNCF Voyageurs. Tous droits de reproduction réservés. SNCF Voyageurs - SA au capital social de 157 789 960 €, inscrite au RCS de Bobigny sous le numéro 519 037 584 - 1, rue Camille Moke - CS 20012 - 93212 La Plaine Saint Denis Cedex. MCG0225. ROSA PARIS

**TGV**  
**inOui**