

SEP M
TOP
ventes

L'ORÉAL
LES SECRETS DE SA
FORMULE MAGIQUE



VOTRE RÉGION
GASPILLE-T-ELLE
L'ARGENT PUBLIC ? P.18

ENQUÊTE

Capital

Capital

N° 357
Juin 2021
— 4,90 €

VIVEZ
L'ÉCONOMIE



12 pages de
simulations et de
conseils pratiques



HÉRITAGE

DONATIONS

LES NOUVELLES TECHNIQUES POUR TRANSMETTRE PLUS ET SANS IMPÔTS

P.104

CUISINISTES, LIVRAISONS, RESTAURANTS
GRANDE DISTRIBUTION, PLATS INDUSTRIELS...

CE QU'ILS
VOUS
PRÉPARENT

RÉVOLUTION DANS VOTRE ALIMENTATION!

P.60



LE PLAN DE RELANCE EUROPÉEN ARRIVE ENFIN !

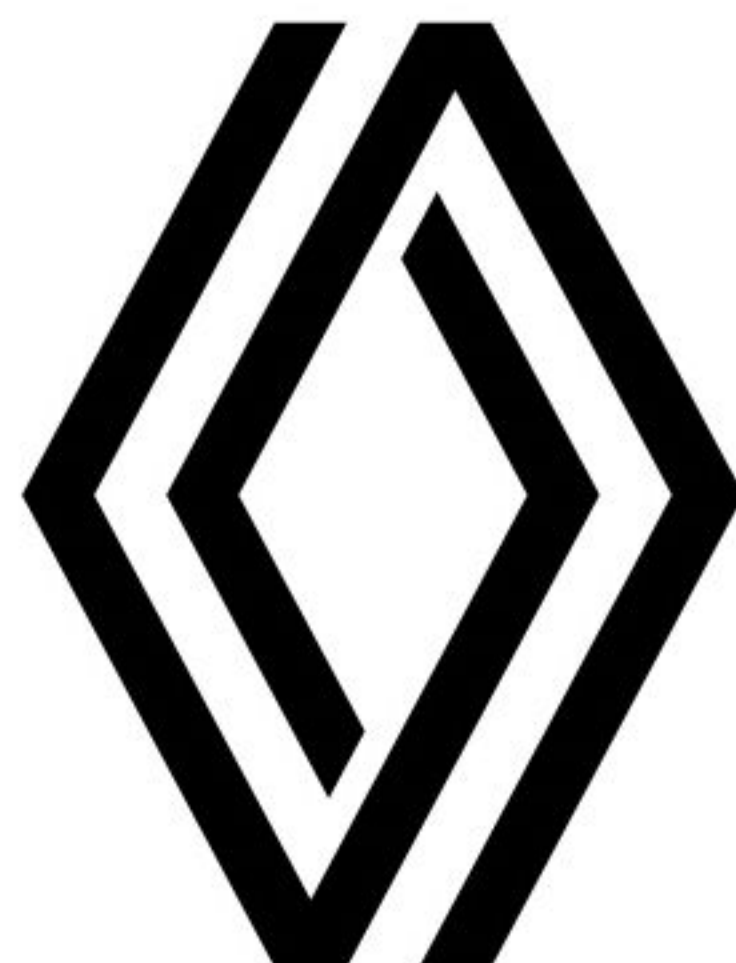
P.90

PM PRISMA MEDIA CPPAP

L 12328 - 357 - F: 4,90 € - RD

BEL: 5,50 € - CH: 8 CHF - CAN: 9,75 CAD - D: 6,50 € - ESP: 5,50 € - GR: 5,50 € - ITA: 5,50 € - LUX: 5,50 € - PORT. CONT.: 5,50 € -
DOM: Avion: 6,90 € - Bateau: 5,50 € - Maroc: 57 DH - Tunisie: 7,5 TND - Zone CFA Avion: 6500 XAF - Zone CFP Avion: 1 600 XPF Bateau: 700 XPF





NOUVEAU
**RENAULT
ARKANA**
portes ouvertes 10-14 juin¹

239€ à partir de
/mois²

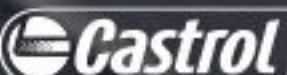
LLD sur 49 mois, 1^{er} loyer de 3 200€
sous condition de reprise

**4 ans de garantie, assistance 24/24
et entretien inclus pour 1€/mois³**



© p.johall

modèle présenté : nouveau Renault arkana e-tech hybride r.s. line 145 avec option peinture métallisée à 308€/mois⁴, sous condition de reprise, 1^{er} loyer de 3 200€, pack zen Renault inclus pour 1€/mois³. (1) ouverture exceptionnelle dimanche 13 selon autorisation. (2) exemple pour nouveau Renault arkana e-tech hybride zen 145. (2)(4) location longue durée sur 49 mois/40 000 km, sous condition de reprise d'un véhicule roulant, restitution du véhicule chez votre concessionnaire en fin de contrat avec paiement des frais de remise à l'état standard et des kilomètres supplémentaires, sous réserve d'acceptation par diac, sa au capital de 415100500€ - siège social : 14 avenue du pavé neuf 93160 noisy-le-grand - siren 702 002 221 rcs bobigny. (3) pack zen Renault comprenant l'entretien, l'extension de garantie constructeur et l'assistance selon conditions contractuelles sur 49 mois/40 000 km (au 1^{er} des deux termes atteint) inclus dans le loyer pour 1€/mois, voir détail du pack zen en points de vente et sur renault.fr, offres non cumulables, réservées aux particuliers et valables dans le réseau Renault participant pour toute commande d'un nouveau Renault arkana neuf du **01/06/2021 au 30/06/2021**.
gamme nouveau Renault arkana : consommations mixtes min/max (l/100km) (procédure wltp) : 4,9/6,1. émissions co₂ min/max (g/km) (procédure wltp) : 111/138, sous réserve d'homologation définitive.

Renault recommande 

renault.fr



VOUS ÊTRE **UTILE**

Quand l'avenir est flou, on a d'autant plus besoin de faire le point sur son **épargne**.

Assurance Vie

- > Ajustable à tout moment à votre situation
- > Disponible en cas de besoin⁽¹⁾

Et si c'était le moment d'en parler avec votre conseiller Caisse d'Épargne ?

Communication à caractère publicitaire.

(1) Sous réserve, le cas échéant, de l'accord du bénéficiaire acceptant ou du créancier garanti et selon les dispositions fiscales en vigueur.

BPCE - Société anonyme à directoire et conseil de surveillance au capital de 173 613 700 euros - Siège social : 50, avenue Pierre Mendès France - 75201 Paris Cedex 13 - RCS Paris N° 493 455 042, intermédiaire d'assurance immatriculé à l'Orias sous le N° 08 045 100.

Contrats d'assurance vie distribués par votre Caisse d'Épargne - ALTMANN + PACREAU - Crédit photo : Gettyimages.



CAISSE D'ÉPARGNE

EH BIEN ! SORTEZ MAINTENANT

On appelle ça l'orthorexie. Comprenez la passion excessive pour une alimentation saine. C'est un peu le principe de précaution appliqué à notre assiette avec une obsession du bio et du «sans»: sans gluten, sans sucre, sans conservateur, sans gras. Et sans saveur? C'était le cas jusqu'à présent. Pour préserver sa santé, il fallait sacrifier le plaisir. Mais cette équation impossible est en passe d'être résolue grâce aux efforts conjugués de toute la filière, des agriculteurs aux industriels, en passant par la grande distribution. La crise du Covid et les confinements successifs ont accéléré le phénomène: l'alimentation prend une place croissante dans nos vies et dans nos envies. Préparer soi-même les repas aussi bien qu'être livré au débotté par Deliveroo ou Uber Eats, faire de sa cuisine la pièce principale du logement et en même temps s'offrir le bon resto du coin. A ce propos, la fermeture des établissements a eu cette vertu de nous rappeler leur utilité sociale. Et leur réouverture progressive est devenue le symbole d'un retour à la (presque) normale. Gageons qu'une bonne partie de l'épargne accumulée depuis un an par les Français - une montagne de 160 milliards d'euros - va aller en priorité dans les restaurants, les voyages, les sorties. La question est cruciale: pour repartir, l'économie a besoin d'une euphorie collective, d'un besoin irrésistible de consommer à nouveau. Nous voici priés de ne plus être fournis mais cigales! Le monde à l'envers.

FRANÇOIS GENTHIAL,
rédacteur en chef



WILLIAM BEAUCARDET POUR CAPITAL

Au sein du magazine figurent sur une sélection d'abonnés 5 encarts Chridami 4, 8, 24, 32 et 48 pages brochés p. 98, 1 encart Post-it réab 2021 collé, 1 booklet Welcome ADD Prismashop - parcours client, 1 encart Welcome ADI parcours client 2021, 1 encart Abo - lettre hausse tarifs ADI 2021 jetés.

Photos couverture: SP L'OREAL, HALFPOINT IMAGES/GETTY IMAGES, GETTY IMAGES/WESTEND61, CATHERINE DELAHAYE/GETTY IMAGES, A. MARTIN UW PHOTOGRAPHY/GETTY IMAGES, GRASSETTO/GETTY IMAGES/ISTOCKPHOTO

Pour vous abonner, retrouvez nos offres en page 113

LES ACTUS CAPITAL

- 7 Interview leader**
Dominique Marcel, P-DG de la Compagnie des Alpes.
- 12 Le diagnostic**
«La croissance chinoise devrait dépasser les 6% en 2021.»
- 18 Spécial élections: les régions qui gèrent bien l'argent public et celles qui le gaspillent**
Doublons avec d'autres collectivités et avec l'Etat, charges de personnel en hausse, temps de travail bien léger... A la veille des élections, le bilan serré de nos régions s'imposait. Le voici, fort contrasté, d'un coin de la France à l'autre.

HOMMES ET AFFAIRES

- 28 Phénoménal! Le succès des Français dans le jeu vidéo**
Cette industrie a connu un bond spectaculaire ces derniers mois. Et les talents français occupent une place de choix, qu'ils soient développeurs, joueurs pros, créateurs de studios ou de start-up.
- 34 Pathé, Gaumont: la famille Seydoux soupçonnée d'évasion fiscale**
La famille en or du cinéma est soupçonnée par le fisc français d'avoir échappé à l'impôt grâce à des trusts logés au Canada.
- 36 Ils ont eu la bonne idée**
Thibaut Morin, Christophe Thomas et Alain Beauvy géolocalisent les conteneurs tombés à la mer.

SUCCÈS ET DÉRAPAGES

- 40 SUCCÈS L'Oréal: les secrets de sa formule magique**
Hors Covid, le géant des cosmétiques connaît depuis dix ans une croissance de métronome. Il n'a manqué aucun rendez-vous, de la percée chinoise à la révolution numérique. Son prochain défi: s'adapter aux exigences écologiques.
- 56 DÉRAPAGE Les JO à Paris, pas si low cost que ça**
Depuis toujours, les Jeux olympiques d'été ont plombé les finances des villes hôtes. Paris, qui reçoit l'édition 2024, prétend échapper à cette malédiction. Pas gagné!
- 58 SUCCÈS Neoen, notre champion caché des énergies renouvelables**
La pépite française des énergies renouvelables s'appelle Neoen. Et les géants du secteur aimeraient bien mettre la main dessus. Montant possible du chèque: près de 4 milliards d'euros.

DOSSIER

- 60 C'est la révolution dans notre alimentation**
Passion retrouvée pour le fait-maison, inquiétude sur le pouvoir d'achat, préoccupation sanitaire... Dans notre assiette aussi, le Covid a semé la zizanie. Chez tous les acteurs, des industriels aux livreurs de repas, c'est le branle-bas de combat.

ÉCONOMIE

- 82 En images**
Les chaises de bistrot au taquet pour la réouverture des terrasses.
- 90 Plan de relance européen: encore une usine à gaz!**
Près d'un an après l'annonce en grande pompe de leur déblocage, les 750 milliards d'euros promis par Bruxelles pour aider les Etats membres à sortir de la crise n'ont toujours pas été versés. Pourtant, il y a urgence.
- 94 Révélations**
Autour des surdoués, un florissant business.
- 98 La leçon d'éco**
Une baisse de la dette prévue, mais peu probable. Comment redevenir leader de l'innovation en santé.

CAPITAL PRATIQUE

- 100 Carrière et salaires**
Faut-il inciter ses collaborateurs à se faire vacciner? Que faire si... mon chef est tout le temps sur mon dos?
- 102 Vos droits**
- 104 Argent et placements**
Donations, héritage... Les nouvelles astuces pour transmettre plus et sans impôts.

Et aussi

- 118 Document**
L'inquiétante montée en puissance de la flotte chinoise.
- 138 Le clin d'œil**

« J'ai choisi Cougnaud pour 3 raisons ;
la qualité à un prix raisonnable,
les délais, et le label THPE (très haute
performance énergétique)...

ZOHRA GALLARD, PDG DE SOFTEC

... tellement agréable de profiter
d'un environnement sain, lumineux,
super bien isolé, pour gagner à la fois
en convivialité et en efficacité ! »

LAURENCE ATHIMON, RESPONSABLE DU DÉVELOPPEMENT



GÉNÉRATION BÂTIMENT ÉCO-RESPONSABLE



Optimisez votre projet avec le leader français de la construction hors-site
et rejoignez la génération bâtiment écoresponsable.

**CONTACTEZ-NOUS AU 02 49 88 05 83
OU SUR BATIMENT-ECORESPONSABLE.COM**

Flashez le QR code et découvrez tous les témoignages vidéo.





LES ACTUS
CAPITAL

INTERVIEW
LEADER

140
MILLIONS
D'EUROS
À INVESTIR
CETTE ANNÉE

MALGRÉ
ZÉRO VENTE
DANS LE SKI

TROU D'AIR
Avant le Covid,
le groupe faisait
854 millions
d'euros de chiffre
d'affaires, dont
443 dans le ski.



MAGALI DELPORTE POUR CAPITAL

“Nous n’avons pas cessé d’investir pendant la pandémie, afin de profiter à plein du rebond”

Dominique Marcel
P-DG de la Compagnie des Alpes

Une saison blanche dans les stations de ski, des parcs de loisirs longtemps fermés... le leader des remontées mécaniques (La Plagne, Les Arcs, Tignes...) et exploitant du Futuroscope, des parcs Astérix ou Walabi, a connu une annus horribilis. Au moment de céder les commandes à un nouveau directeur général, Dominique Marcel explique comment il a fait d’une holding un acteur majeur du tourisme en France. Armé pour rebondir. Par Toutatis!

CAPITAL : Etes-vous prêt à rouvrir vos parcs de loisirs ?

► **DOMINIQUE MARCEL** Le feu vert aurait pu être donné dès le 19 mai, comme pour les lieux de spectacle ou les musées. Nos activités se déroulent en plein air, avec une foule peu dense. Avec les jauges prévues aujourd’hui, nous sommes en mesure d’assurer la sécurité des visiteurs. Je vous rappelle que l’été dernier, nous avons rouvert sans aucun incident et avec des protocoles sanitaires très sérieux qui ont prouvé leur efficacité. Nous nous étions autodisciplinés en limitant la jauge à 60%. Pour le Parc Astérix par exemple, 60%, cela veut dire 15 000 visiteurs au lieu de 25 000 dans la journée. Aucun cluster n’a été à déplorer.

Comment avez-vous anticipé ces réouvertures ?

► Nous avons travaillé nos offres et recruté les saisonniers très en amont. Cela représente 2 000 emplois en France, près de 1 200 à l’étranger. La saison d’été sera décisive pour nous aider à rattraper, un peu, la fermeture totale du printemps. Sur son activité parcs de loisirs, la Compagnie des Alpes a déjà perdu 140 millions d’euros d’octobre à fin mai et, l’an dernier, 150 millions, soit 40% de son chiffre d’affaires annuel.

L’entreprise est-elle menacée ?

► Absolument pas. Avant la pandémie, nous étions dans une dynamique de croissance très

**Dominique
Marcel**
P-DG de
la Compagnie
des Alpes



MAGALI DELPORTE POUR CAPITAL

...bonne : le chiffre d'affaires a connu une hausse de 50% depuis 2013 dans les parcs, et la rentabilité opérationnelle du groupe a augmenté très fortement. La Compagnie des Alpes est donc entrée dans cette crise avec un bilan solide, peu endettée. Si elle a bien résisté, c'est parce que nous avons créé un groupe intégré. Avec nos sites exceptionnels, nous réunissons des compétences qui sont un puissant avantage concurrentiel avec une incroyable palette de métiers : dans le spectacle, l'hôtellerie, les métiers techniques, l'ingénierie, etc. Mais beaucoup d'entreprises du secteur sont dans une extrême fragilité. Une reprise de l'activité le plus tôt possible est vitale.

Croyez-vous à un rebond rapide ?

► Je crois à une très forte reprise. D'un point de vue conjoncturel d'abord, les Français vont dans un premier temps privilégier des destinations courtes. Mais au-delà, cette crise a renforcé les tendances déjà à l'œuvre dans le tourisme : moins de destinations à forte densité, plus de nature, plus de proximité, etc. De ce point de vue, nous sommes bien placés avec nos parcs et nos stations d'hiver.

La saison de ski a été annulée. Quelle leçon en tirer ?

► Sans polémiquer, j'observe que la Suisse, qui a pu maintenir ouvertes ses remontées mécaniques, n'a pas connu d'incident majeur. La crise a montré que la montagne sans ski n'est pas viable économiquement : c'est l'essentiel de l'activité. Cette fermeture a été une catastrophe pour les territoires concernés. Mais le tout ski n'est pas non plus adapté. Le réchauffement climatique est un défi que nous devons prendre en compte, même si nous avons

la chance de travailler dans des stations de haute altitude, où l'absence de neige n'est pas un risque imminent. Nous avons créé un outil de mesure de l'impact du réchauffement sur l'enneigement et travaillons sur les conséquences économiques qu'il faut en tirer. Nous l'avons mis en place à titre expérimental sur le domaine du Grand Massif, en Haute-Savoie. Nous pourrions proposer cet outil qui aidera le secteur à prioriser ses choix. Il y a des stations où l'exploitation des domaines skiables n'est plus envisageable.

Faut-il repositionner l'offre d'hiver ?

► Sortir du tout ski ? Oui. La montagne a de fantastiques atouts pour un tourisme des quatre saisons. Nous travaillons sur un projet dans ce sens à Samoëns. Nous voulons aller bien au-delà de notre métier d'opérateur de remontées mécaniques pour enrichir l'expérience en montagne. Cela passe par un effort massif dans l'hébergement. C'est capital pour l'attractivité des stations, la transition écologique, et pour attirer les jeunes. Avec nos partenaires historiques, nous avons contribué à rénover plus de 6000 lits. Nous avons par ailleurs créé le premier réseau d'agences immobilières des Alpes. Elles gèrent plus de 11 000 lits. Nous avons aussi racheté TravelFactory, premier distributeur de séjours en montagne.

Malgré la pandémie, avez-vous maintenu vos investissements ?

► Toute la stratégie que j'ai menée à la Compagnie des Alpes a été de relancer l'investissement. Ceci nous a permis de renouer avec la croissance en volume des domaines skiables et de redresser de façon spectaculaire l'activité

des parcs de loisirs. Nous avons décidé de maintenir cet effort en n'abandonnant aucun projet mais en adaptant le calendrier. Le groupe réalisera 140 millions d'euros d'investissements pour cet exercice au lieu des 200 millions initiaux. C'est un effort mais qui est nécessaire pour profiter à plein du rebond.

Quels types d'investissements prévoyez-vous dans les parcs ?

► Nous privilégions la croissance organique, mieux maîtrisée que le rachat de sites. Par exemple, à travers le Futuroscope 2, qui comprend un parc aquatique et des hôtels thématiques, nous nous sommes engagés à investir 200 millions dans les dix ans à venir.

Au Parc Astérix, nous préparons pour 2022 une des plus importantes attractions jamais réalisées, baptisée Toutatis. Un axe essentiel, c'est l'offre d'hébergement. Au Parc Astérix, nous avons plus que quadruplé l'offre hôtelière avec 450 chambres. Les Quais de Lutèce vient d'être élu meilleur hôtel à thème du monde. Renforcer l'offre hôtelière permet d'élargir sa zone de chalandise et d'augmenter la durée de visite. Un hôtel de 150 chambres à Astérix, c'est 70 000 visites en plus. En cinq ans, nous sommes passés de 1,7 million à 2,3 millions de visiteurs.

Etes-vous favorable au pass sanitaire transfrontalier ?

► Pour certaines activités à forte densité de population, il est justifié. Mais il ne faut pas non plus que cela devienne le sésame pour tout, et notamment pour se déplacer. Dans nos parcs de loisirs, ce serait injustifié et par ailleurs ingérable.

Quelles sont vos priorités en tant que président d'Alliance France Tourisme ?

► Il y a d'abord une urgence à relancer le tourisme de façon ordonnée. On sous-estime l'impact de ce qui s'est passé, le découragement, les pertes de compétences. Il y a aussi urgence parce que nos voisins ont commencé à ouvrir et que la destination France risque de perdre des parts de marché. Il faudra continuer à apporter des mesures de soutien sur l'emploi et la trésorerie car les acteurs sont très fragilisés. Enfin, à plus long terme, je veux convaincre le gouvernement qu'il nous manque une stratégie nationale de tourisme pour être durablement compétitif. ■

Propos recueillis par
CHRISTOPHE DAVID



SEA2SEE
SEASUSTAINABLE VISION

OPTIQUES & SOLAIRES

Optic 2000

Une nouvelle vision de la vie

Maud Le Car
Championne de surf

FAITES UN GESTE POUR
LA PLANÈTE!

Montures fabriquées à partir de déchets
plastiques marins recyclés*

#Optic2000SENGAGE

*Montures (hors verre correcteur) SEA2SEE distribuées dans les magasins Optic 2000 et fabriquées en plastique recyclé issu de matériaux de pêche usés en polyamide 6. Plus d'infos sur le site du fabricant : www.sea2see.org. Les montures et verres correcteurs constituent des dispositifs médicaux qui sont des produits de santé réglementés, revêtus du marquage CE sur les produits ou le document d'accompagnement, conformément à la réglementation. Demandez conseil à votre opticien. Mars 2021. SIREN 326 980 018 - RCS Nanterre. Photographie retouchée.

RETOUR SUR LES SUJETS TRAITÉS RÉCEMMENT DANS CAPITAL



LES GIRONDINS DE BORDEAUX LÂCHÉS PAR LEUR ACTIONNAIRE

Le fonds d'investissement américain King Street a annoncé le 22 avril qu'il ne souhaitait plus «soutenir le club et financer ses besoins actuels et futurs». Un coup de massue pour le quinzième de la Ligue 1, en lutte pour s'y maintenir. King Street, arrivé en 2018, avait commencé par ne pas s'entendre avec son co-investisseur (**Capital n° 349**), le fonds General American Capital Partners: limogeage d'entraîneurs, recrutements trop nombreux, billetterie, sponsoring maillot et merchandising à l'arrêt... Ça ne pouvait que mal tourner, avait prédit le maire, Pierre Hurmic. Les Ultramarines, les supporters, réclament, eux, la tête du président, Frédéric Longuépée.



SIX MOIS DE RETARD POUR LA TESLA CITY ALLEMANDE

La gigantesque usine de Tesla dans le Brandebourg devait être inaugurée cet été. Il faudra attendre début 2022, au mieux, pour des raisons de lenteur administrative. De quoi rendre fou l'intrépide Elon Musk. En novembre 2019, il avait annoncé la création de cette quatrième Gigafactory, destinée à produire les modèles Y et 3 pour la clientèle européenne. Mais comme nous l'expliquons en images (**Capital n° 354**), il a fait fi du permis de construire et mène le chantier tambour battant avec des autorisations provisoires. Le hic? La production, elle, ne peut démarrer sans le fameux permis. Les édiles locaux s'inquiètent des besoins colossaux de l'usine en eau.



L'ÉGYPTE CONFORTE LE BON BILAN COMMERCIAL DU RAFALE

Comme nous l'expliquait récemment le P-DG de Dassault Aviation, Eric Trappier (**Capital n° 351**), après un démarrage difficile, le Rafale est une réussite à l'export. Et elle est due en grande partie à l'Egypte. Le président Abdel Fattah al-Sissi vient de commander 30 nouveaux appareils à la France pour un montant de 3,95 milliards d'euros, selon le site Disclose. Un paiement garanti à 85% par l'Etat français. C'est déjà le maréchal égyptien qui avait ouvert le bal en 2015 en commandant 24 Rafale, suivi ensuite par le Qatar, l'Inde et la Grèce, qui vient encore d'en acquérir 12 d'occasion. Au total, plus de 300 appareils ont été vendus à la France et à l'étranger.

Newsletter Crypto



LES RENDEZ-VOUS DE CAPITAL

Déjà expert en cryptomonnaies ou envie de vous initier? Découvrez 21 millions, la nouvelle newsletter de Capital entièrement dédiée aux cryptomonnaies. Recevez chaque semaine des décryptages exclusifs et l'analyse des meilleurs experts pour maximiser vos profits en crypto-actifs. A découvrir sur: www.21millions.capital.fr

Dans le dernier Capital Votre Argent, découvrez comment faire les meilleurs placements en 2021. Bourse, produits bancaires, immobilier, assurance vie, impôts, retraite... Le guide complet pour doper votre épargne!

En vente jusqu'au 15 juillet.

Spécial placements



LES SERVICES CAPITAL



COMPARATEURS D'ASSURANCES
Santé, auto, habitation, obsèques... Grâce à notre comparateur, trouvez rapidement et simplement le contrat qui vous correspond et faites des économies!

www.capital.fr/services

VENTE PRIVÉE BOX INTERNET CAPITAL
Chaque mois, Capital et BeMove sélectionnent pour vous les meilleures offres! Découvrez notre vente privée de box Internet en vous inscrivant jusqu'au 30 juin pour bénéficier de tarifs avantageux.

www.capital.fr/conso



Jusqu'au 30 juin

Vente Privée Box Internet



DS AUTOMOBILES
Spirit of Avant-Garde

DS 9

POUVOIR DE L'ÉLÉGANCE



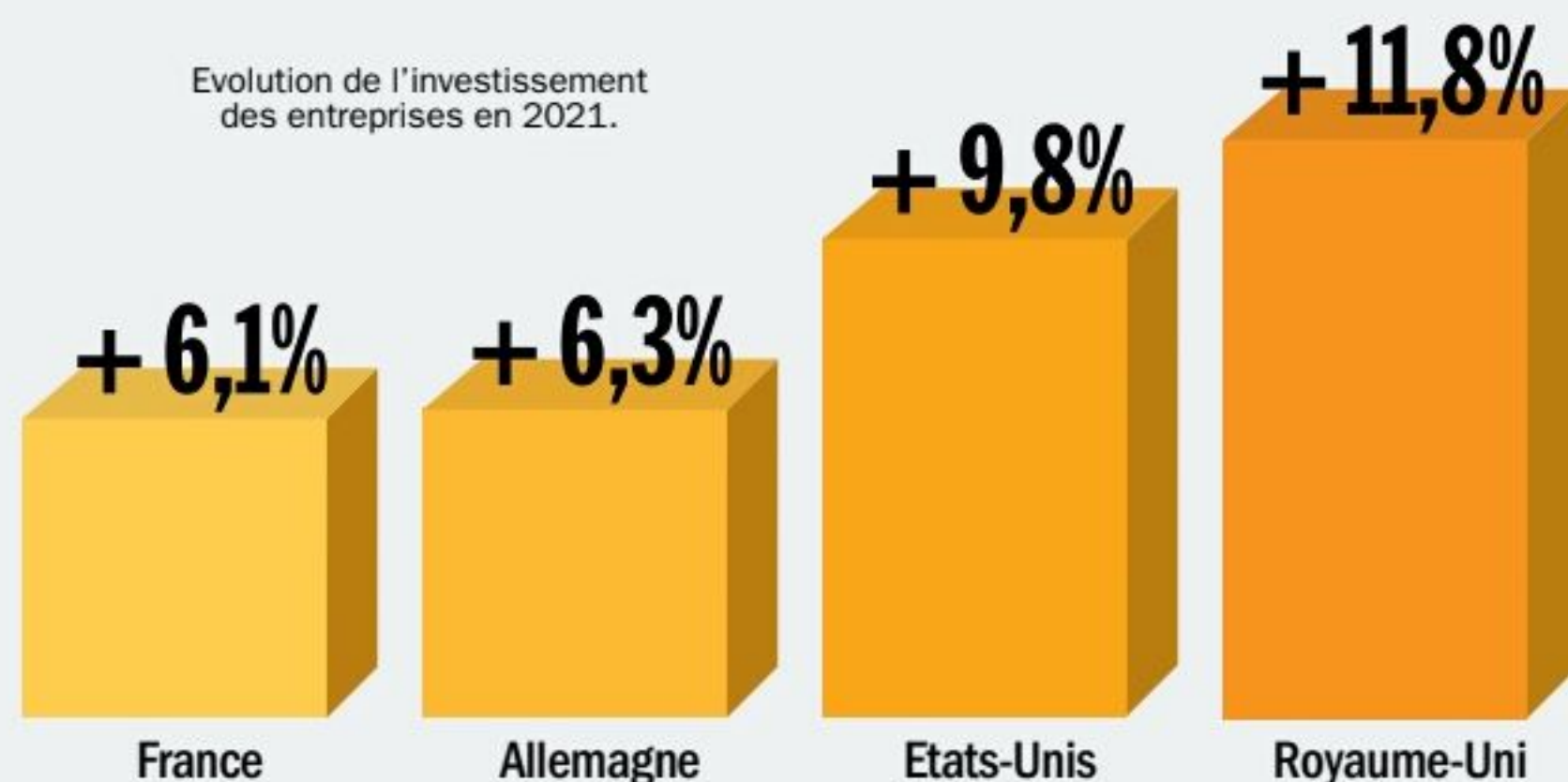
[DSautomobiles.fr](https://www.dsautomobiles.fr)

DS préfère TOTAL - CONSOMMATIONS MIXTES ET ÉMISSIONS DE CO₂ DE DS 9 : DE 1,5 À 7,0 L/100 KM ET DE 33 À 159 G/KM.
Automobiles Citroën RCS Paris 642 050 199. Spirit of avant-garde = L'esprit d'avant-garde.

**EN 2021, L'INVESTISSEMENT DES ENTREPRISES
DEVRAIT FORTEMENT REBONDIR**

L'investissement des entreprises devrait s'accélérer à court terme grâce à la levée progressive des mesures sanitaires, en particulier au Royaume-Uni. Mais le retour à la normale sera plus long: il faudra environ quatre ans avant de retrouver les niveaux d'avant-crise. Les Etats-Unis devraient être les premiers à y parvenir.

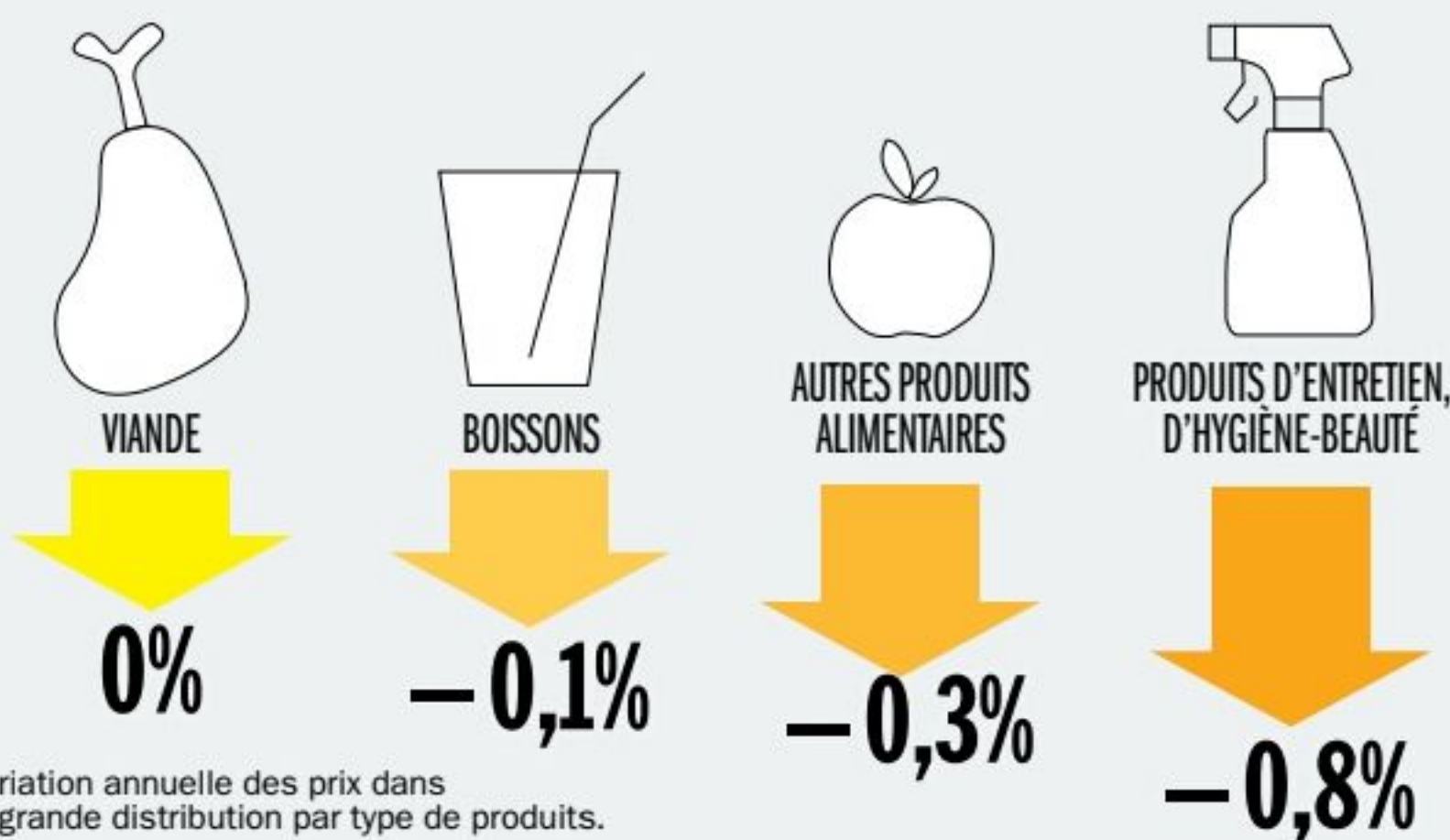
Evolution de l'investissement des entreprises en 2021.



Source: Euler Hermes

LES PRIX DANS LA GRANDE DISTRIBUTION ONT RECLÉ

La course au moins cher se poursuit dans les hypers et les supermarchés. Sur un an, les prix des produits dans la grande distribution ont reculé de 0,3%. Les produits d'entretien et d'hygiène-beauté ont connu la baisse la plus importante, tandis que la viande est restée stable.



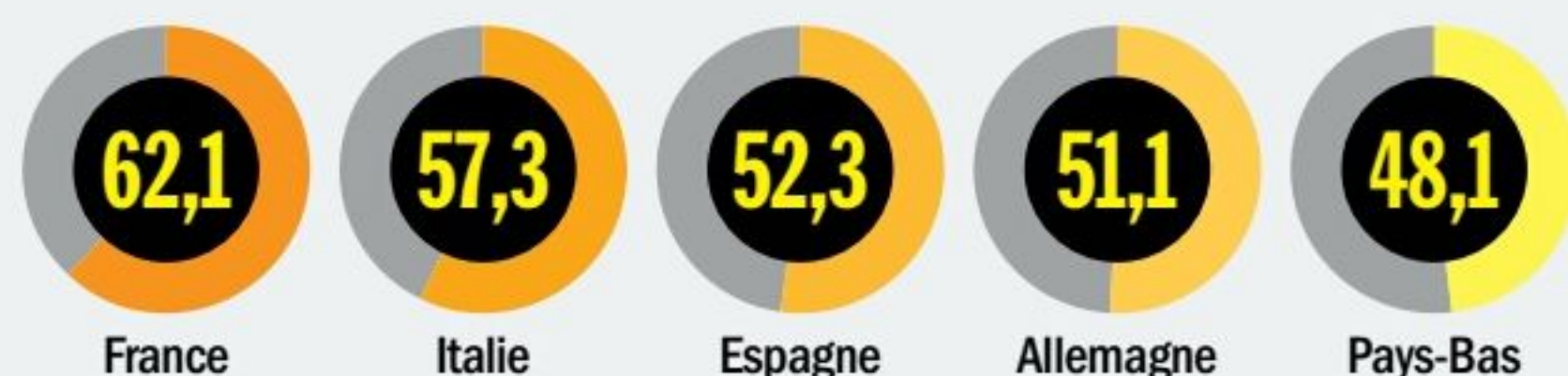
Variation annuelle des prix dans la grande distribution par type de produits.

Source: INSEE

UE: LA FRANCE RESTE LE PAYS LE PLUS DÉPENSIER

S'il y a bien un qualificatif que nous ne sommes pas près de perdre, c'est bien celui de pays européen le plus prodigue! Selon les derniers chiffres d'Eurostat, la part de nos dépenses publiques dans le PIB dépasse les 62%, contre 53,4% en moyenne pour les 27 pays de l'Union européenne.

Dépense totale des administrations publiques en % du PIB en 2020.



Source: Eurostat

Le diagnostic



Cynthia Kalasopatan

Economiste chez Rexecode.

**“LA CROISSANCE CHINOISE DEVRAIT
DEPASSER LES 6% EN 2021”**

Selon cette experte, l'empire du Milieu devrait encore faire des étincelles cette année... à condition que le prix des matières premières ne s'emballe pas.

CAPITAL : La Chine a connu un taux de croissance record (+ 18,3%) au premier trimestre de cette année. La crise du Covid est-elle désormais loin derrière pour le pays de Xi Jinping ?

► CYNTHIA KALASOPATAN

Ce chiffre est en effet un record, il n'avait jamais été aussi élevé depuis que la Chine publie ses statistiques, mais il faut le nuancer car il s'explique en grande partie par des effets de base : l'évolution du produit intérieur brut est en effet calculée par rapport au premier trimestre de l'an dernier, quand l'économie chinoise s'est effondrée à cause du confinement et de l'arrêt de l'activité. Si l'on regarde en variation trimestrielle, la croissance chinoise a légèrement ralenti en début d'année par rapport aux trois mois précédents. Cela dit, il est vrai que la Chine est l'un des pays qui s'en sort le mieux, et le plus vite : il est l'un des rares à avoir enregistré un taux de croissance positif en 2020 (+2%), ce qui lui a permis de revenir au niveau d'avant-crise. Et l'augmentation de son PIB cette année devrait dépasser les prévisions des autorités (+6%).

Pourquoi la Chine s'en sort-elle aussi bien ?

► L'an dernier, elle a bénéficié d'un décalage

conjoncturel : elle est entrée et sortie la première du confinement, ce qui lui a permis de gagner des parts de marché dans le commerce mondial. Même si la demande interne était en berne, celle venue de l'extérieur a tiré la croissance. Cette année, les exportations devraient de nouveau progresser et la consommation intérieure enfin se redresser, grâce à l'amélioration du marché du travail et à l'assouplissement des mesures sanitaires. De plus, la Chine devrait bénéficier de la fermeture des frontières dans beaucoup de pays : le tourisme intérieur devrait être dynamique, ce qui va booster la consommation de services.

Des éléments pourraient-ils tout de même faire dérailler la machine ?

► Oui, on peut s'attendre à un resserrement du crédit cette année, qui a porté une partie de la croissance l'an dernier. Cela pourrait avoir un effet négatif. Il faudra également surveiller l'augmentation des coûts de production dans l'industrie manufacturière : la hausse des matières premières pourrait en effet pénaliser le pays. ■

**Propos recueillis par
PHILIPPINE ROBERT**

Facebook travaille avec des partenaires européens pour limiter la désinformation liée au COVID-19.

La pandémie de COVID-19 nous rappelle l'importance de la collaboration. Nous poursuivons notre travail avec les gouvernements, les organismes sans but lucratif et les chercheurs européens pour participer aux mesures de lutte et limiter la désinformation liée au COVID-19 en :

- collaborant avec 35 vérificateurs travaillant dans 26 langues en Europe, tels que les Observateurs de France 24 en France
- affichant des avertissements pour limiter la diffusion de fausses informations concernant le COVID-19

Pour en savoir plus sur nos partenariats européens et découvrir des ressources utiles, rendez-vous sur about.fb.com/fr/europe

FACEBOOK



... NOS PERSONNALITÉS



Florian Zeller
(Auteur, réalisateur)

Arnaud Lagardère
(P-DG du groupe Lagardère)

... NOTRE ACTUALITÉ

138

ARTICLES sur Vincent Warnery, nommé CEO de Beiersdorf. Le Français de 52 ans, diplômé d'un MBA à l'Essec, est promu à la tête du groupe allemand (Nivea, Hansaplast, Eucerin, etc.), où il s'occupait de la division pharmacie et parapharmacie.

70%

D'ARTICLES positifs sur l'anniversaire de la mort de Napoléon. La vente aux enchères de ses objets personnels est largement relatée. Mais aussi les polémiques sur la commémoration, dont le «Washington Post» fait ses choux gras.

428

ARTICLES relatifs au contentieux franco-britannique sur la pêche. «Le Premier ministre envoie la Navy affronter les Français à Jersey», s'est enflammé le «Daily Telegraph», toujours prompt à raviver les vieilles querelles. La France menace, elle, de ne plus alimenter l'île anglo-normande en électricité.

PHOTOS: LEWIS JOLY/POOL/AFP; VINCENT ISORE/IP3 PRESS/MAXPPP

100%

D'ARTICLES POSITIFS Avalanche de sujets dans la presse pour l'auteur français le plus joué au monde, qui a été primé aux Oscars 2021 à Los Angeles, le 25 avril. Son premier long-métrage, «The Father», obtient le prix du meilleur scénario adapté. Et Anthony Hopkins, qui tient le rôle principal, celui du meilleur acteur. Interview sur CNN, critiques élogieuses de «The Guardian», etc. La presse britannique voit même en lui un successeur de Harold Pinter.

70%

D'ARTICLES POSITIFS* Soyons honnêtes, la presse étrangère s'est peu intéressée au feuilleton Arnaud Lagardère. Le patron du groupe éponyme (Hachette, Relay, Europe 1...), cerné par ses «amis» Vincent Bolloré et Bernard Arnault, est sorti de la bataille par le haut. Il renonce au statut de commandite qui le rendait indélogeable. En échange, il garde les commandes et reçoit 10 millions d'actions (près de 230 millions d'euros). On ne parle plus de démantèlement.

LexisNexis®
Business Information Solutions

Méthodologie : Analyse de plus de 2 000 titres de presse du monde entier (hors France) et des tweets non francophones sur la période mentionnée grâce aux solutions de veille & analyse médias (presse, web et réseaux sociaux) de LexisNexis Business. Information Solutions.
[@BISlexisnexis](http://bis.lexisnexis.fr)

LexisNexis®

Articles parus entre le 1^{er} avril et le 6 mai 2021. * Sur trois mois.

LES CHIFFRES CLÉS DE L'IMMOBILIER AVEC

seLoger

Des délais de vente presque partout en recul

Les délais moyens raccourcissent dans toutes les grandes villes, sauf à Lyon. Si bien qu'à Paris et à Boulogne-Billancourt, ils n'excèdent pas un mois. A l'autre extrême, dans certaines villes moyennes comme Reims et Amiens, ils atteignent encore plus de dix semaines.

Les budgets d'achat varient du simple au quadruple

Les acheteurs de Boulogne-Billancourt, souvent des familles, prévoient un budget un peu supérieur à celui des Parisiens, et quatre fois plus élevé que dans des villes comme Perpignan. Ces enveloppes de recherche sont globalement orientées à la hausse, notamment dans l'Ouest, jusqu'à +10%.

Boulogne-Billancourt
655 464 €

Perpignan
173 374 €

Paris
646 767 €

Le Mans
138 429 €

Budget moyen affiché pour les recherches de biens, au premier trimestre 2021.

Une tension qui plonge à Paris

Suite à un afflux de logements à la vente, le rapport de force tourne à l'avantage des acheteurs à Paris (+197% d'annonces en un an) ainsi qu'à Lyon (+167%). Seule une poignée de villes, comme Amiens ou Le Mans, souvent de taille moyenne, voient la tension du marché croître légèrement.

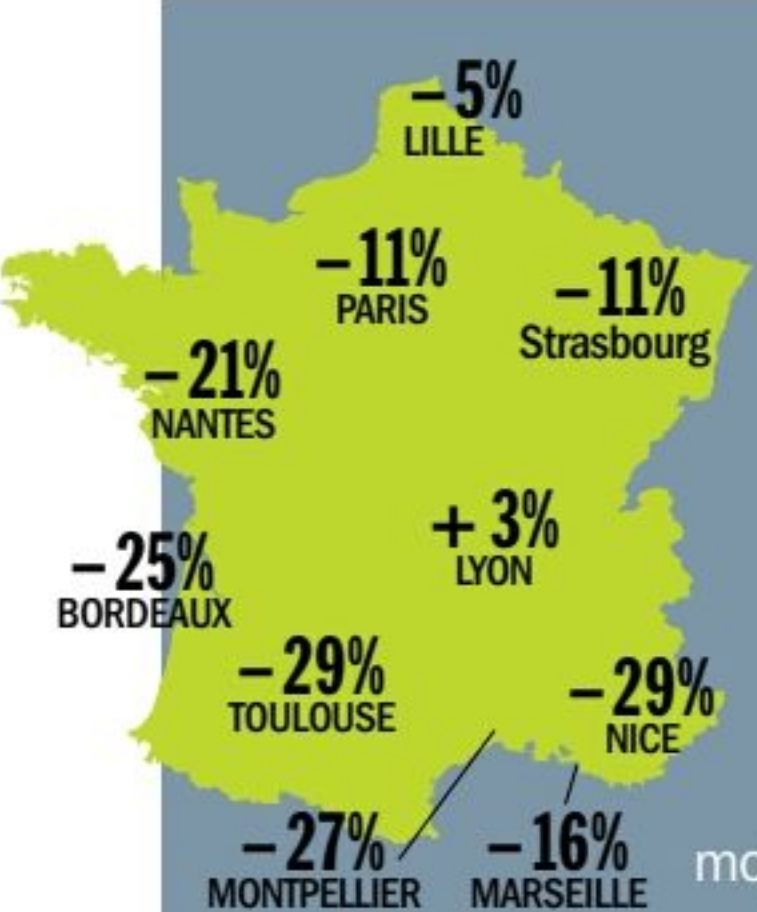
+15%
AMIENS

+18%
LE MANS

-66%
PARIS

-63%
LYON

Evolution du rapport de l'offre et de la demande de biens, entre le premier trimestre 2020 et le premier trimestre 2021.



Evolution des délais moyens de disponibilité des annonces de vente, entre le premier trimestre 2020 et le premier trimestre 2021.

ECLIPSE CROSS

VOTRE NOUVELLE SOURCE D'ÉNERGIE



LE MEILLEUR DE LA TECHNOLOGIE HYBRIDE RECHARGEABLE PAR MITSUBISHI

- 4 roues motrices permanentes
- Autonomie 100 % électrique en ville : 55 km**
- Charge rapide à 80 % en 25 min (CHAdeMO)
- 46 g de CO₂/km**
- Consommation 2 l/100 km**

DÉCOUVREZ LES AVANTAGES DE LA TECHNOLOGIE V2X***



NOUVEAU
MITSUBISHI ECLIPSE CROSS PHEV

à partir de **32 990 €⁽¹⁾**
Sous condition de reprise⁽²⁾, Bonus écologique 2 000 €
et Prime à la conversion 2 500 € déduits⁽²⁾

(1) Prix d'un Mitsubishi ECLIPSE CROSS PHEV INVITE, déduction faite de 7 000 € d'Avantage Client⁽²⁾. **Modèle présenté :** Mitsubishi ECLIPSE CROSS PHEV INSTYLE à **41 340 €** (peinture spéciale à 850 € incluse), déduction faite d'un Avantage Client de 7 000 €⁽²⁾. (2) Avantage Client de 7 000 € composé de : 2 500 € de remise, 2 000 € de bonus écologique et 2 500 € de prime à la conversion. Aides de l'État valables sous réserve d'éligibilité, conditions disponibles sur www.service-public.fr ou sur www.primelaconversion.gouv.fr. Offres réservées aux particuliers valables jusqu'au 30/06/2021 pour l'achat d'un ECLIPSE CROSS PHEV neuf, dans la limite des stocks disponibles et non cumulables avec d'autres offres en cours. Selon tarifs Mitsubishi Motors maximum autorisés en vigueur en France métropolitaine au 04/01/2021. Garantie et assistance : 5 ans ou 100 000 km, au 1^{er} des 2 termes échu, selon CGV. M MOTORS AUTOMOBILES FRANCE SAS au capital de 10 000 000 € - RCS PONTOISE n° 428 635 056 - 1, avenue du Fief 95067 Cergy-Pontoise CEDEX. **Selon normes WLTP. ***Service non commercialisé avec le véhicule. V2X disponible selon finition.

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

Consommation cycle combiné (l/100 km) : 2,0. Émissions CO₂ (g/km) : 46. Autonomie électrique en ville (EAER City) : 55 km.



*Dépassez vos ambitions.



www.mitsubishi-motors.fr



MITSUBISHI
MOTORS

Drive your Ambition*

PAS ENCORE 30 ANS, étudiants ou à peine diplômés, et déjà ils sont très motivés pour innover dans des activités aussi variées que les cosmétiques, le sport, le prêt-à-porter, mais aussi les boissons rafraîchissantes ou encore la sécurité urbaine.

Lisa Schino Grenoble Ecole de management



Son pitch Le marché des cosmétiques bio est en pleine expansion. Avec sa marque Lao, cette étudiante espère percer sur le créneau des shampoings avec de solides arguments : une fabrication française avec des actifs bio comme du chanvre ou de l'ortie, des agents moussants eux aussi naturels à base de sucre, et un flacon en aluminium consignable auprès de magasins bio et de coiffeurs partenaires. On peut d'ores et déjà passer commande sur son site.

Thibault Teuliere Sigma Clermont



Son pitch Depuis plusieurs années, l'école d'ingénieurs Sigma Clermont travaille avec le club de la ville sur un robot pour s'entraîner à la mêlée de rugby en simulant la poussée adverse. Souhaitant faire évoluer ce prototype dénommé StrongArm, ce jeune diplômé planche sur un modèle opérationnel, doté d'un logiciel d'analyse, avec capteurs et écrans pour améliorer les postures des joueurs selon leur poste (pilier, talonneur...) et les situations (mêlée stable, tournée...).

Margaux Palierne EM Normandie, Clémence Palierne ENC Nantes



Leur pitch 22% des Françaises mesurent moins de 1,60 mètre. Or les fabricants de jeans ne vendent que des modèles avec une longueur pour adultes d'au moins 1,70 mètre. Elles-mêmes pas très grandes, ces deux sœurs veulent lancer Marguerites Jeans, une marque pour les femmes petites, avec deux longueurs de jambe selon leur taille. Une campagne de crowdfunding est en cours pour démarrer la production en France de ce denim, qui plus est écolo.

Nicolas Subra IUT de Bordeaux



Son pitch N'aimant ni l'alcool, ni le café, ni les sodas, ce jeune diplômé en commerce a voulu concevoir ses propres boissons. Son idée ? Mélanger des plantes médicinales (valériane, verveine, ginseng...) avec des jus de fruits, le tout issu de l'agriculture biologique. Fan de magie, il aimerait les écouler en magasin avec des animations autour de sa passion. Pour le moment, les toutes premières bouteilles du Magicien bio sont disponibles via Internet.

Ophélie Jaret Ecole de design Nantes Atlantique



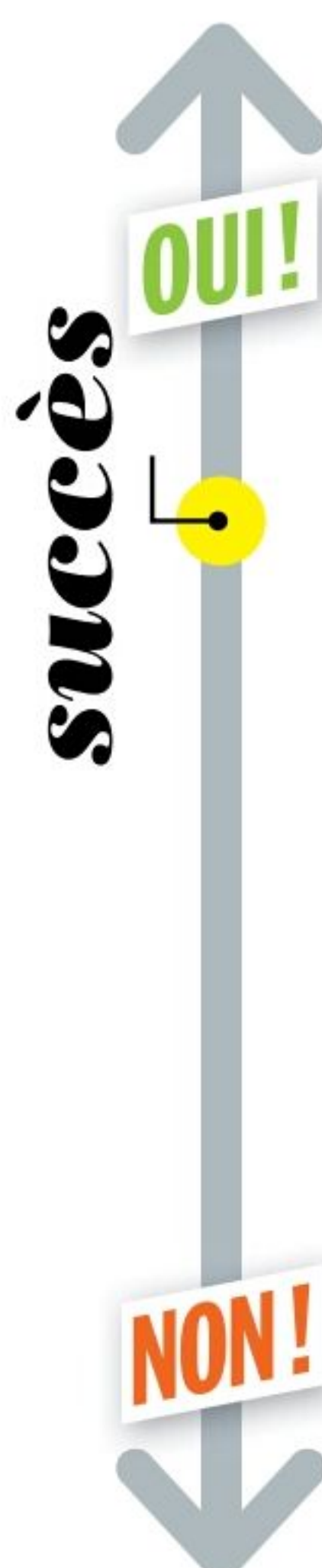
Son pitch L'attente aux arrêts de tram le soir peut parfois être longue et stressante. D'où l'idée de «Smile in the Light», développée par cette jeune designer : un jeu vidéo de type «Tetris», «Space Invaders» ou «Pong», projeté sur le sol via des vidéoprojecteurs. On y jouerait seul ou avec des personnes attendant en face, en bougeant ses pieds ou son corps, dont les mouvements seraient repérés par des caméras. Un proto est en cours d'élaboration.

**Bientôt sur
le marché**



VICTOR JON GOÏCO/SP

**La berline
compacte de DS
VA-T-ELLE PLAIRE ?**



DS, la marque premium de Stellantis (ex-PSA), lancera en fin d'année une nouvelle DS4 avec un gros défi à relever : rouler sur les plates-bandes de la BMW Série 1, des Mercedes Classe A et GLA et de l'Audi A3. La presse spécialisée a déjà salué son style, un mélange de SUV et de coupé qui lui donne une silhouette musclée. Dans l'habitacle, les designers ont évité le côté un brin tape-à-l'œil de la DS7. Le luxe s'y exprime avec des matériaux comme le bois, le carbone forgé et le cuir, qui ornent un poste de conduite à l'ergonomie très étudiée. Côté technologie, DS a mis le paquet : système de suspension pilotée qui scanne le relief de la route, affichage utilisant la réalité augmentée... Une édition limitée à 47 000 euros inaugurera la commercialisation, suivie de versions plus «démocratiques» au-dessous de 30 000 euros. «Ce n'est pas donné, mais c'est dans les tarifs du segment premium et elle va se vendre», estime le consultant automobile Eric Saint-Frison. Seul bémol : sur cinq motorisations (de 130 à 225 chevaux, dont un diesel), une seule est électrifiée. De quoi freiner son succès ? **J.B.**

**LE GASPI
DU MOIS**

16

millions d'euros

le coût du «Bidon bleu» à Rouen.

La métropole vient de lancer un appel d'offres pour démolir Panorama XXL, un musée ouvert en 2014 et surnommé le Bidon bleu. En plus d'avoir coûté 9 millions d'euros, il était un gouffre pour les contribuables, obligeant la collectivité à augmenter sa subvention chaque année...

PHOTOS : SP

Quelques pièces pour des cambrioleurs. Tout son trésor pour votre enfant.

orange™



Maison Protégée
Télésurveillance 24/7

19

€ 99
/mois⁽¹⁾

pendant 6 mois puis
25,99€/mois pour un
appartement en étage

- Installation par nos professionnels incluse
- Déplacement sans frais d'un agent de sécurité 24/7⁽²⁾
- Tarif fixe, quel que soit le nombre de détecteurs installés⁽³⁾

telesurveillance.orange.fr

Offre soumise à conditions, réservée aux abonnés particuliers Orange/Sosh (mobile ou internet) pour les logements en France métropolitaine d'une surface jusqu'à 200m² et dont la valeur des biens mobiliers ne dépasse pas 100 000 €. Frais de résiliation de 49€. Conditions sur telesurveillance.orange.fr

(1) Tarif pour un appartement en rez-de-chaussée ou une maison : 26,99€/mois pendant 6 mois puis 32,99€/mois. Promotion valable pour toute 1^{re} souscription (même titulaire et même adresse) jusqu'au 18/08/2021. (2) En cas de nécessité. (3) Le technicien détermine le type, le nombre et l'emplacement des détecteurs suite au diagnostic personnalisé du logement, afin de sécuriser les axes stratégiques et les zones de valeur.

Maison Protégée est une offre de télésurveillance proposée par Orange Télésurveillance (SASU au capital de 33610000€ - Siège social : 1 avenue du Président Nelson Mandela 94110 Arcueil - RCS Créteil 824 353 973), titulaire de l'autorisation d'exercer AUT-094-2117-05-16-20180654177 délivrée par le CNAPS. L'autorisation d'exercice ne confère aucune prérogative de puissance publique à l'entreprise ou aux personnes qui en bénéficient. © Matthieu Joffres

LES RÉGIONS QUI GÈRENT BIEN L'ARGENT PUBLIC ET CELLES QUI LE GASPILLENT

*Doublons avec d'autres collectivités et avec l'Etat, charges de personnel en hausse, temps de travail bien léger...
A la veille des élections, le bilan serré de nos régions s'imposait. Le voici, fort contrasté, d'un coin de la France à l'autre.*

PAR NATHALIE VILLARD

PALMARÈS EXCLUSIF DE LA FONDATION IFRAP POUR CAPITAL

En rouge, le rang de la région selon son classement sur 4 indicateurs (comptes administratifs 2019) : dépenses de fonctionnement hors transports, charges de personnel, endettement et dépenses d'investissement. En cas d'égalité, les régions ont été départagées par rapport à leur écart à la moyenne métropolitaine (hors Corse). **Entre parenthèses**, le rang de la région selon l'évolution de ses performances entre 2015 et 2019 sur les 4 indicateurs. Lire la méthode complète de l'enquête page 26.



**4^e
(10^e)**

**L. Chesnais-Girard
(PS)**

BRETAGNE

3,3 millions d'hab.

L'envolée de la dette par habitant (+41%) a été la plus forte des 12 régions métropolitaines.

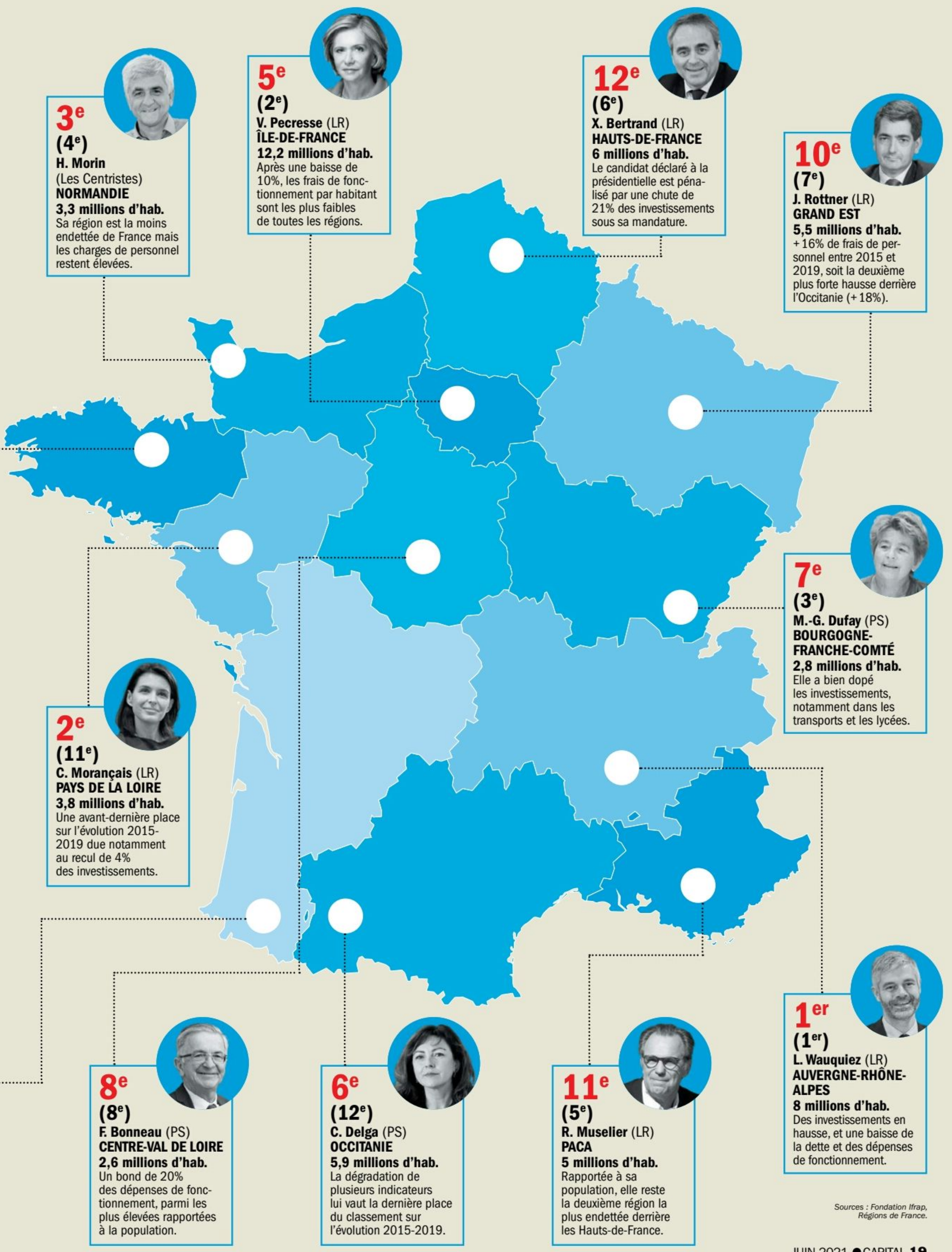


**9^e
(9^e)**

**A. Rousset (PS)
NOUVELLE-
AQUITAINE**

6 millions d'hab.

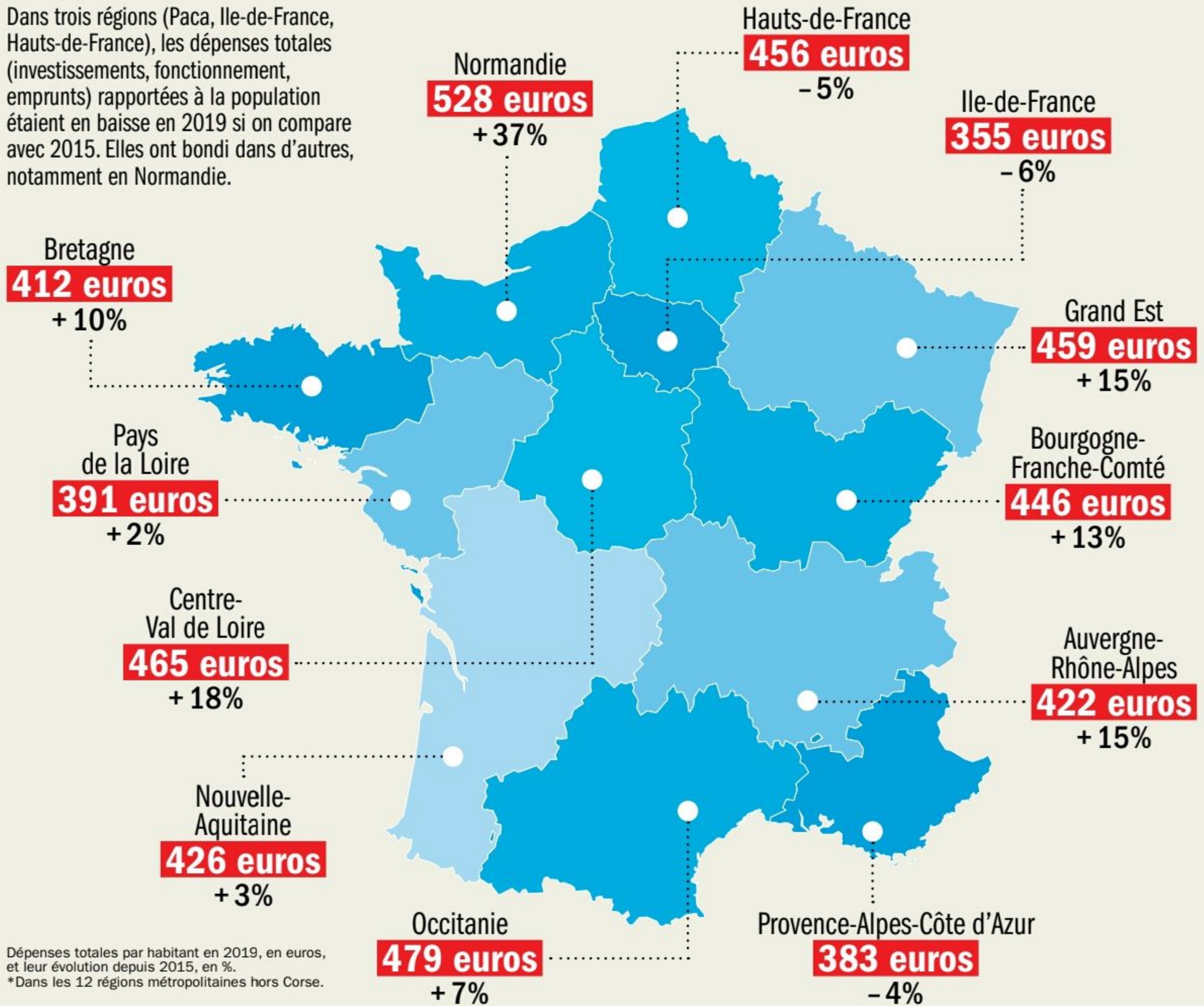
Les charges de personnel par habitant sont supérieures à la moyenne des 12 régions étudiées.



Sources : Fondation Ifrap, Régions de France.

LES DÉPENSES TOTALES SONT PASSÉES DE 25,3 À 29,8 MILLIARDS D'EUROS ENTRE 2015 ET 2019 *

Dans trois régions (Paca, Ile-de-France, Hauts-de-France), les dépenses totales (investissements, fonctionnement, emprunts) rapportées à la population étaient en baisse en 2019 si on compare avec 2015. Elles ont bondi dans d'autres, notamment en Normandie.



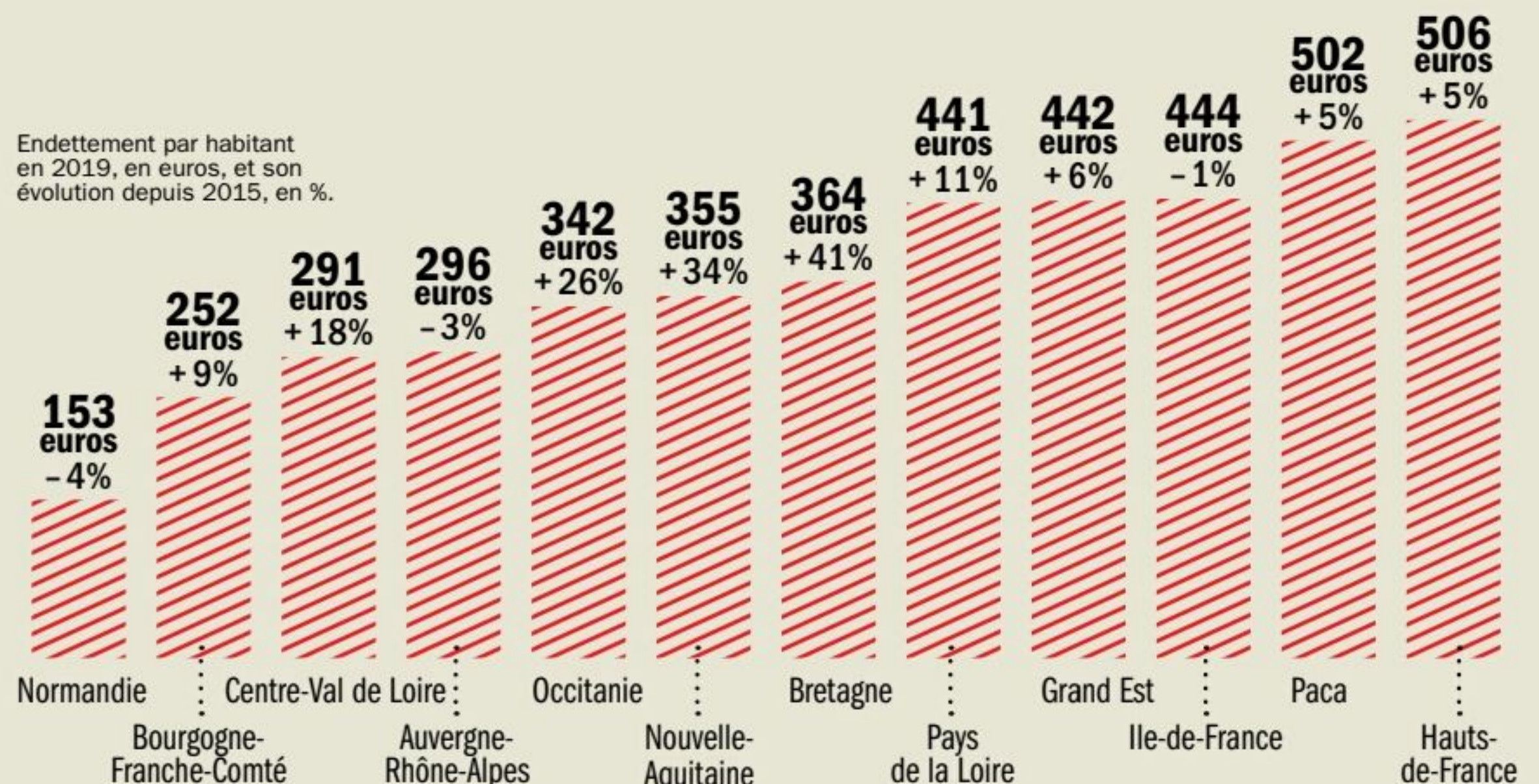
Dépenses totales par habitant en 2019, en euros, et leur évolution depuis 2015, en %.
* Dans les 12 régions métropolitaines hors Corse.

Source : Fondation Ifrap.

L'ENDETTEMENT A ÉTÉ PLUTÔT BIEN MAÎTRISÉ, AVEC UNE HAUSSE DE 10% SEULEMENT

Les variations sont néanmoins importantes d'une région à l'autre : alors que la dette par habitant a explosé en Bretagne (+41%) et en Nouvelle-Aquitaine (+34%), elle a baissé en Auvergne-Rhône-Alpes, en Ile-de-France et en Normandie. Les Hauts-de-France restent, de loin, la région la plus endettée.

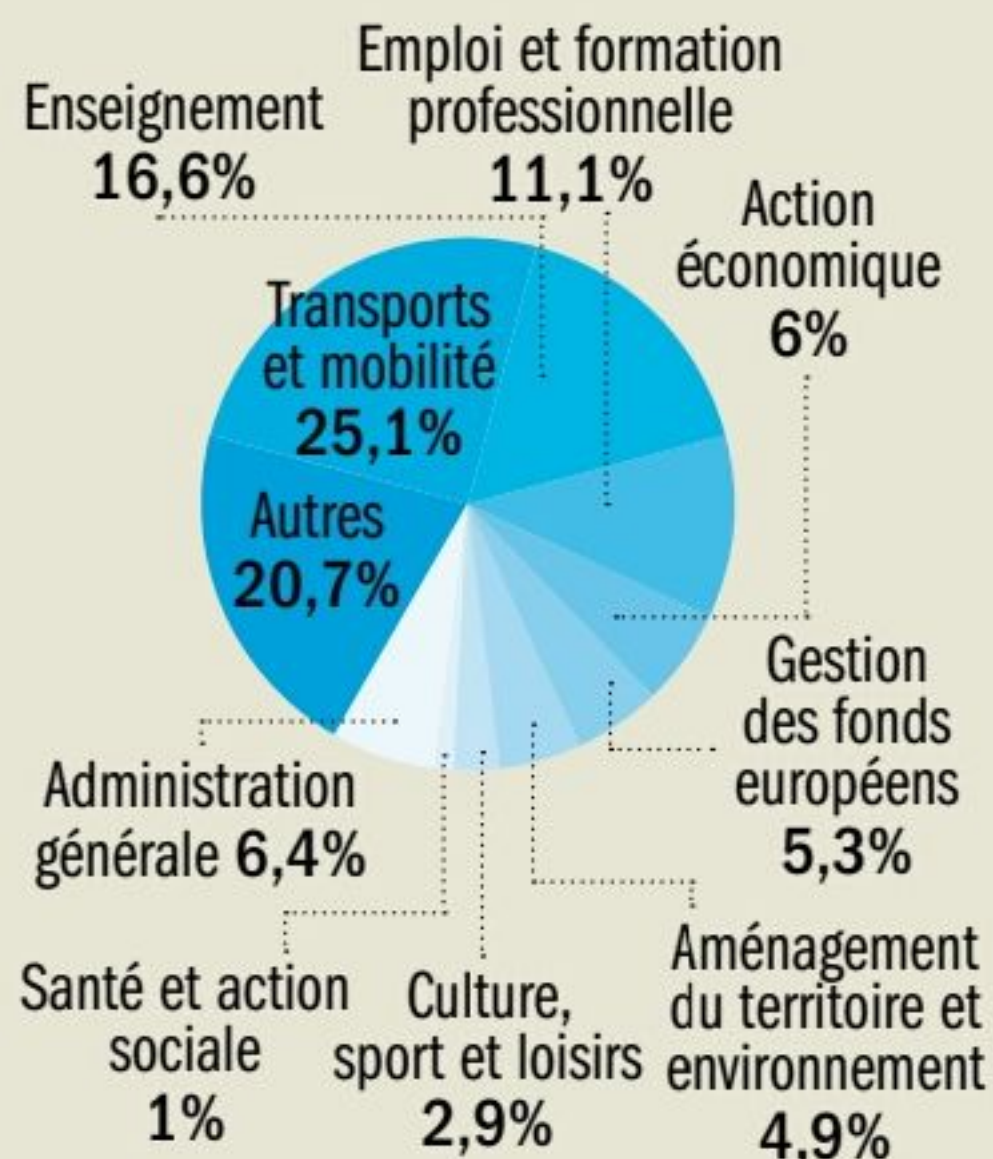
Endettement par habitant en 2019, en euros, et son évolution depuis 2015, en %.



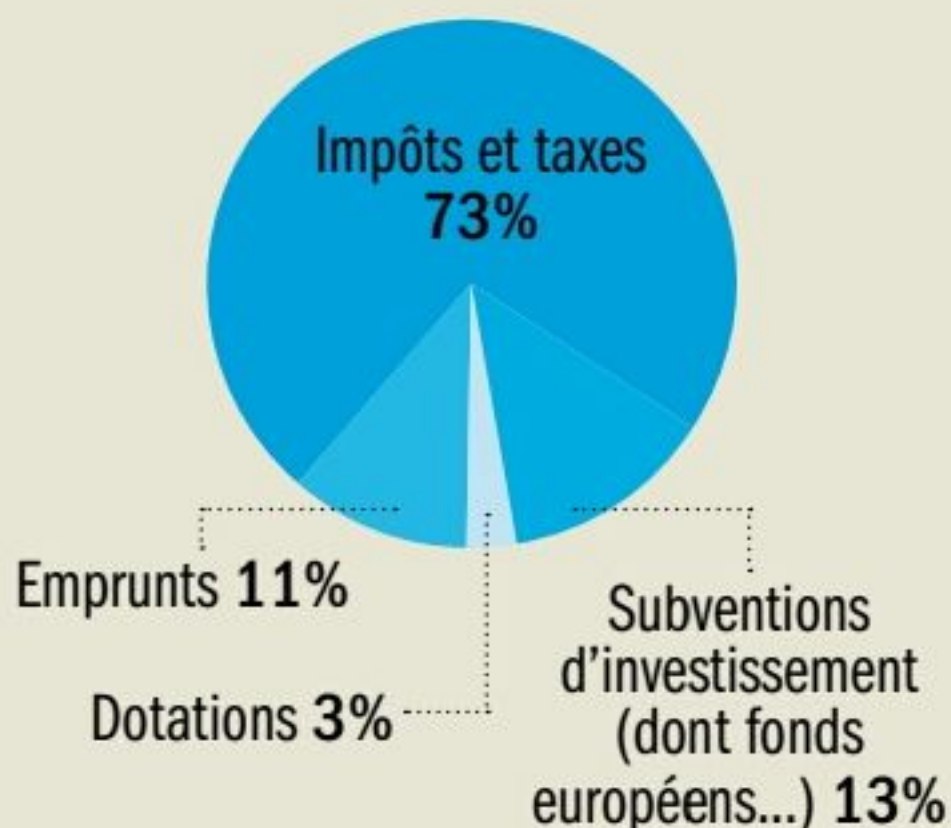
Source : Fondation Ifrap.



LA MOBILITÉ REPRÉSENTE UN QUART DES DÉPENSES DES RÉGIONS



LES RECETTES PROVIENNENT SURTOUT DES TAXES SUR LES ENTREPRISES



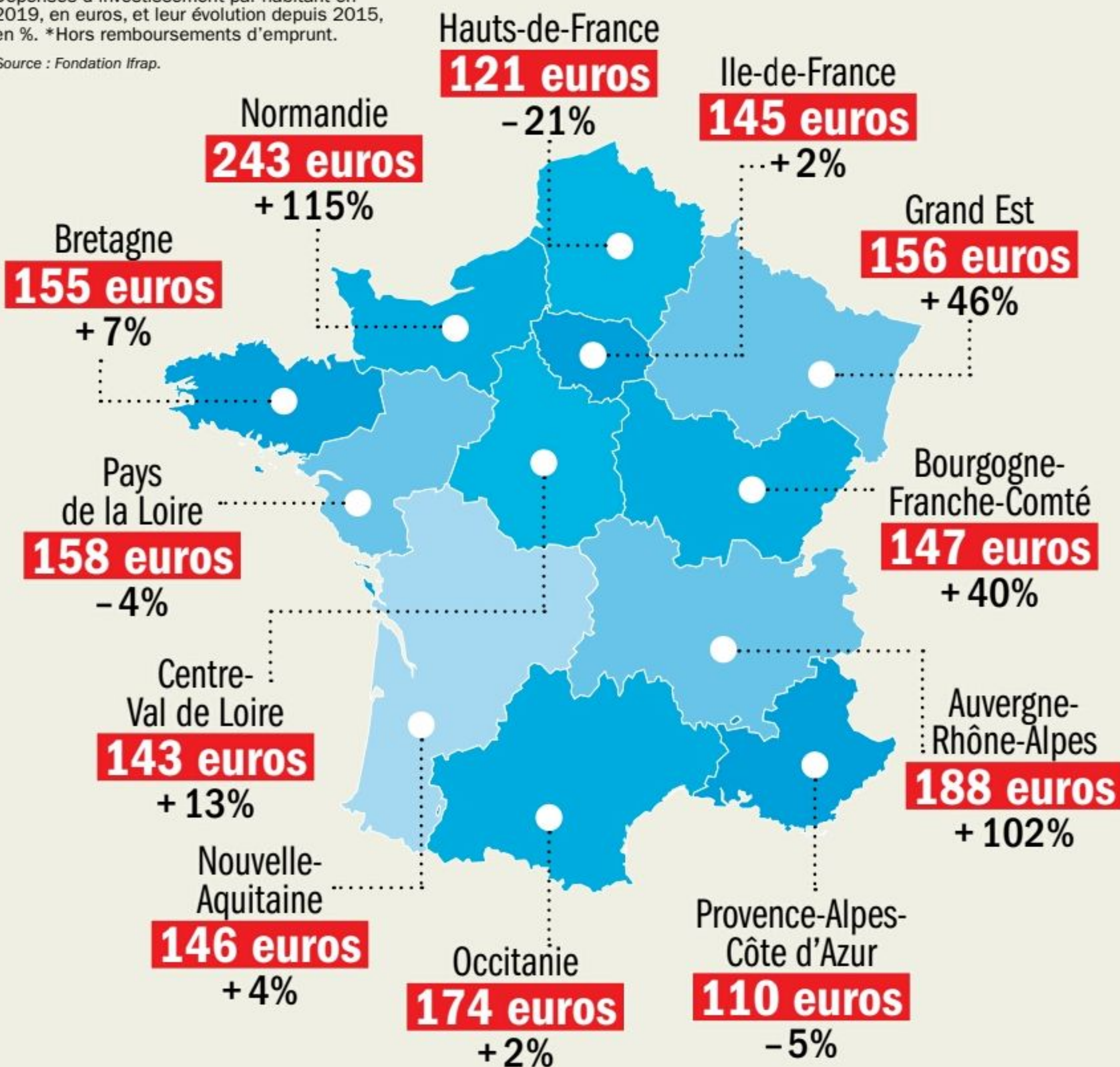
Répartition établie à partir des budgets primitifs 2020 des 18 régions (13 en métropole avec la Corse, 5 en outre-mer). Les postes dépenses et recettes atteignent chacun 43 milliards d'euros au total.

Source : Régions de France.

LES DÉPENSES D'INVESTISSEMENT* SONT EN FORTE HAUSSE EN NORMANDIE ET EN AUVERGNE-RHÔNE-ALPES, EN CHUTE DANS LES HAUTS-DE-FRANCE

Dépenses d'investissement par habitant en 2019, en euros, et leur évolution depuis 2015, en %. *Hors remboursements d'emprunt.

Source : Fondation Ifrap.



Les nouvelles compétences régionales - transports, aménagement du territoire, développement économique - ont relancé l'investissement, notamment dans les régions fusionnées. Cette reprise s'explique aussi par une meilleure situation financière de ces dernières, grâce à la bonne tenue des rentrées fiscales, notamment la CVAE (cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises) auparavant versée aux départements.

NOTRE MILLEFEUILLE TERRITORIAL ENTRAÎNE MAINTS DOUBLONS ET GASPILLAGES

34 970
communes

21
métropoles

13
communautés urbaines

18 régions
(dont 5 en outre-mer)

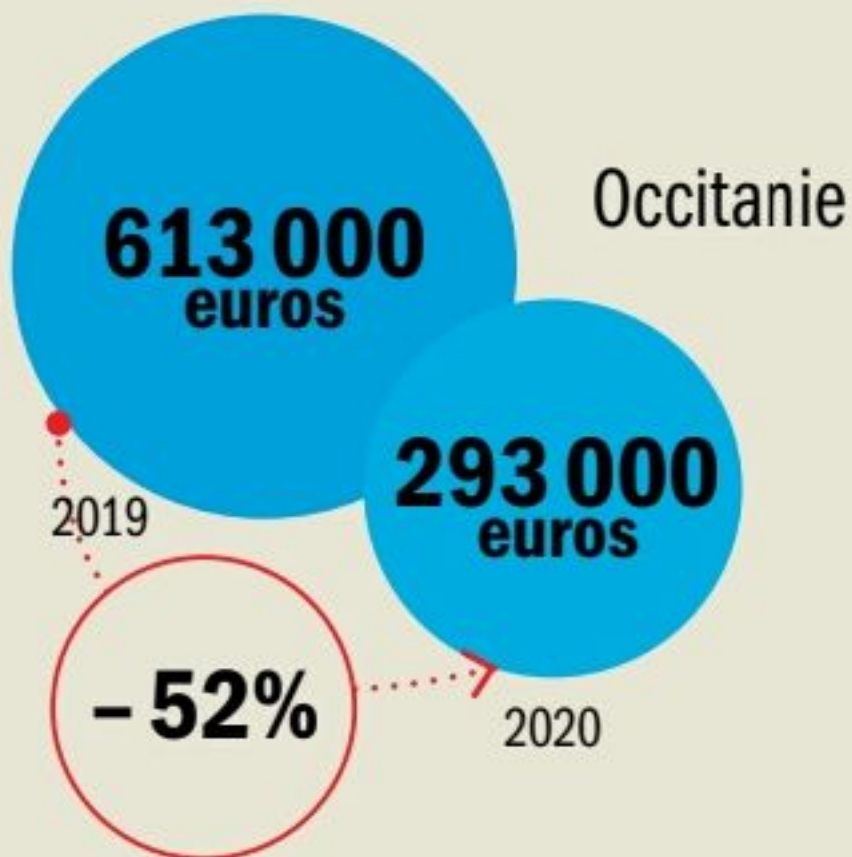
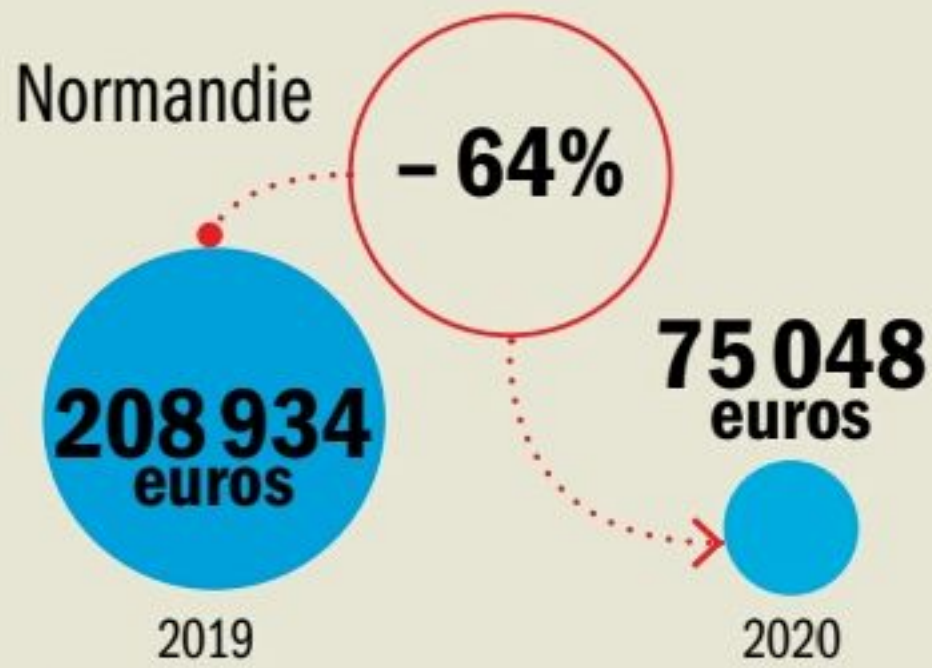
102
départements

1 001 communautés de communes

233 communautés d'agglomérations

Source : ministère de la Cohésion des territoires.

LES FRAIS DE DÉPLACEMENT DES AGENTS ONT FONDU A CAUSE DU COVID

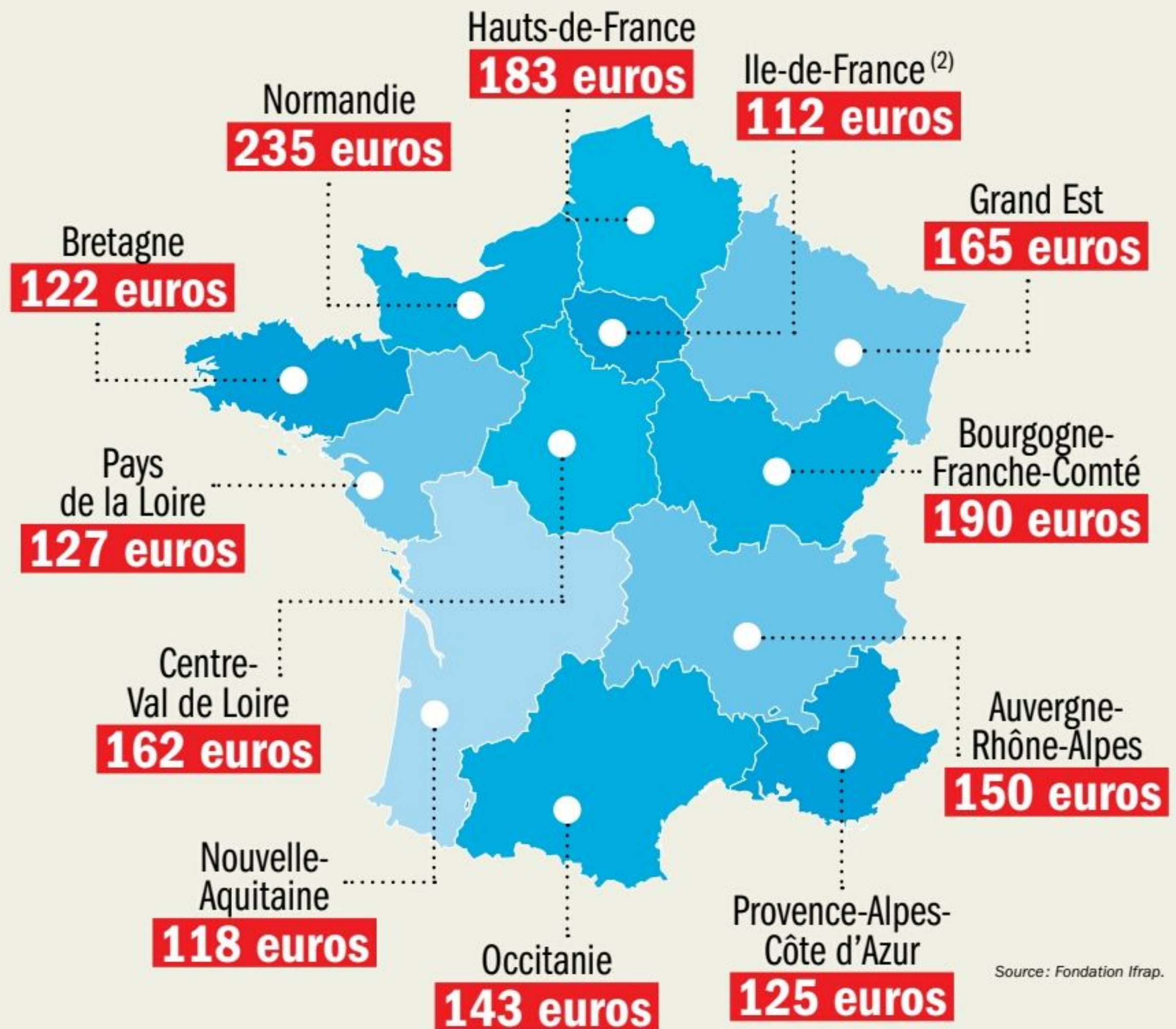


Total des frais de transport du personnel de la région sur l'année.

Sources : Régions Normandie, Occitanie, Grand Est.

LES DÉPENSES DE TRANSPORT⁽¹⁾ COUVRENT 330 MILLIONS DE VOYAGES EN TER ET 1,2 MILLIARD EN TRANSILIEN PAR AN

(1) Nouvelle compétence. Total des dépenses de fonctionnement et d'investissement par habitant dans le domaine des transports en 2019. (2) L'Ile-de-France ne s'est pas vu transférer de nouvelles compétences transport. Celles-ci sont partagées avec les départements de la région et la ville de Paris au sein de l'entité Ile-de-France Mobilités (ex-Stif).



Source : Fondation Ifrap.

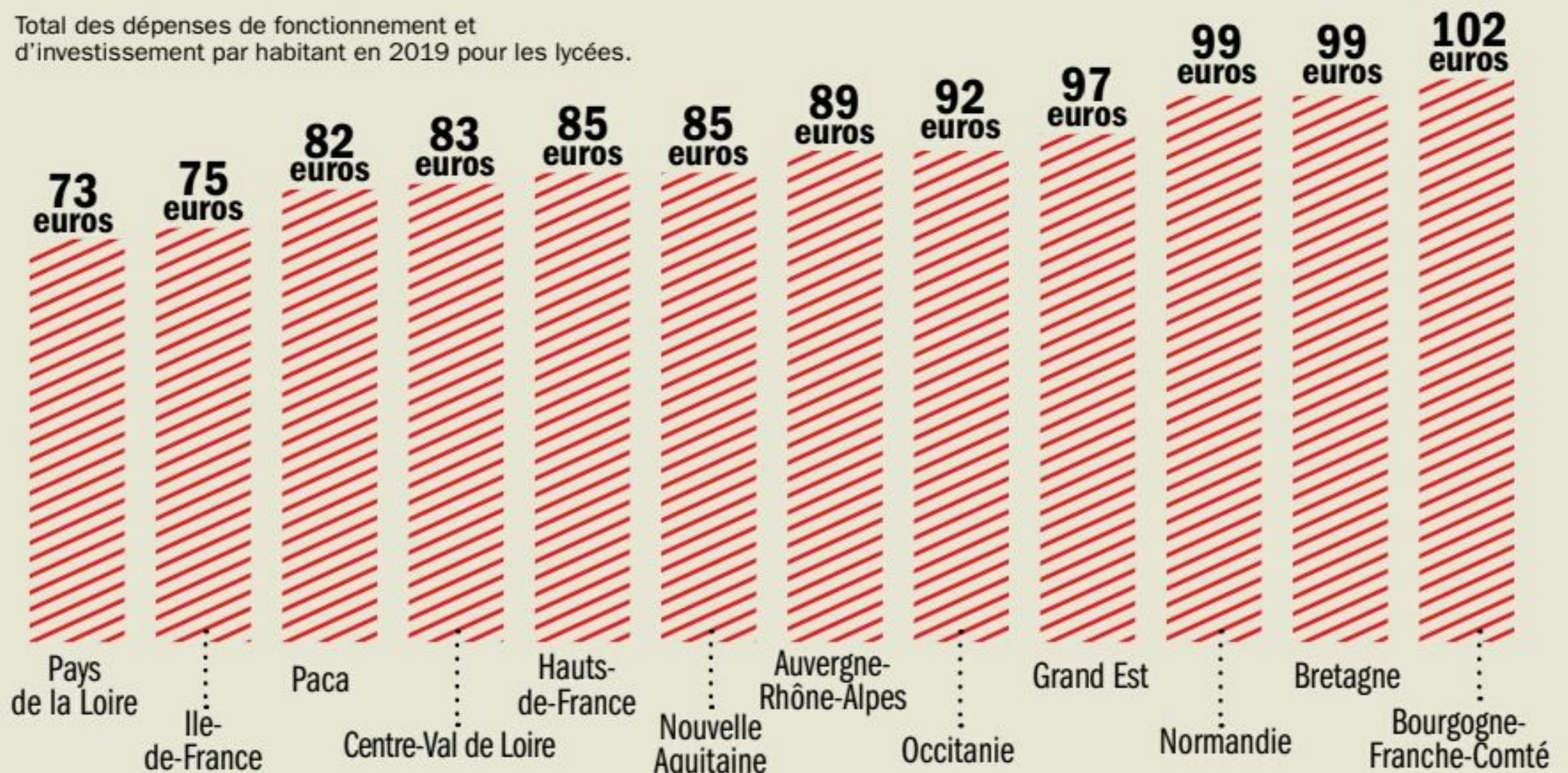
*Depuis 2002, les régions sont chargées des services régionaux de transport ferroviaire de voyageurs et, en 2017, elles ont récupéré les transports interurbains et scolaires. Ce poste représente donc aujourd'hui plus du quart de leurs dépenses (investissement et fonctionnement confondus). Il a atteint 10,7 milliards d'euros en 2019. S'agissant du train, l'ouverture à la concurrence en dehors de la SNCF à partir de 2023 devrait permettre de réduire les coûts.

LE BUDGET LYCÉES INCLUT LA CONSTRUCTION DE 50 ÉTABLISSEMENTS

Un peu plus de 6,2 milliards d'euros : c'est ce que l'ensemble des régions (métropole et outre-mer) ont dépensé en 2020 dans plus de 2 800 établissements, dont 3,6 milliards en frais de fonctionnement et 2,6 milliards en investissements. C'est désormais le deuxième poste de leur budget (16,6%). En 2020, un gros effort a dû être porté à l'équipement numérique.

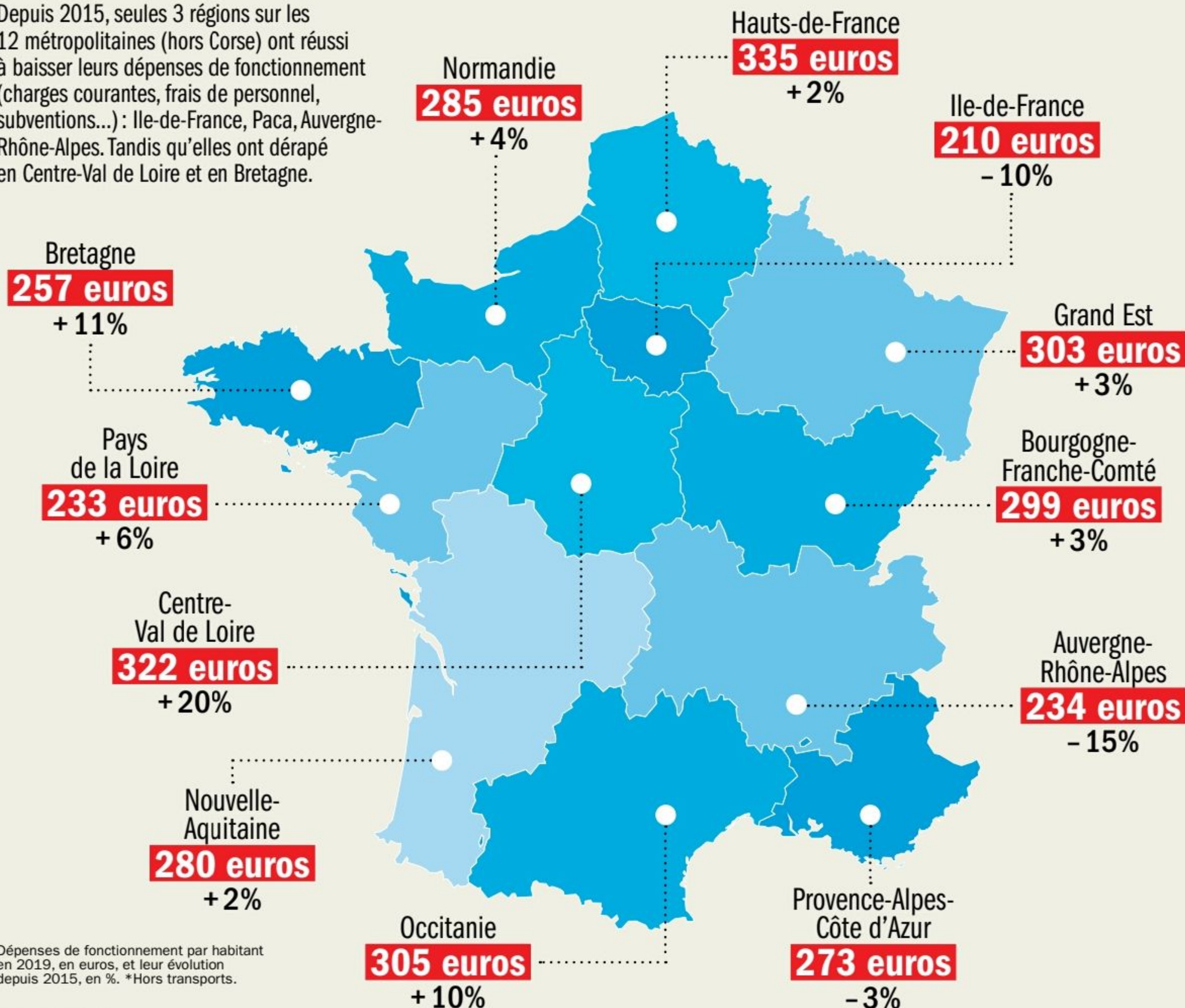
Sources : Régions de France, Fondation Ifrap.

Total des dépenses de fonctionnement et d'investissement par habitant en 2019 pour les lycées.



LES DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT* PÈSENT POUR PLUS DE 60% DANS LES BUDGETS RÉGIONAUX

Depuis 2015, seules 3 régions sur les 12 métropolitaines (hors Corse) ont réussi à baisser leurs dépenses de fonctionnement (charges courantes, frais de personnel, subventions...): Ile-de-France, Paca, Auvergne-Rhône-Alpes. Tandis qu'elles ont dérapé en Centre-Val de Loire et en Bretagne.



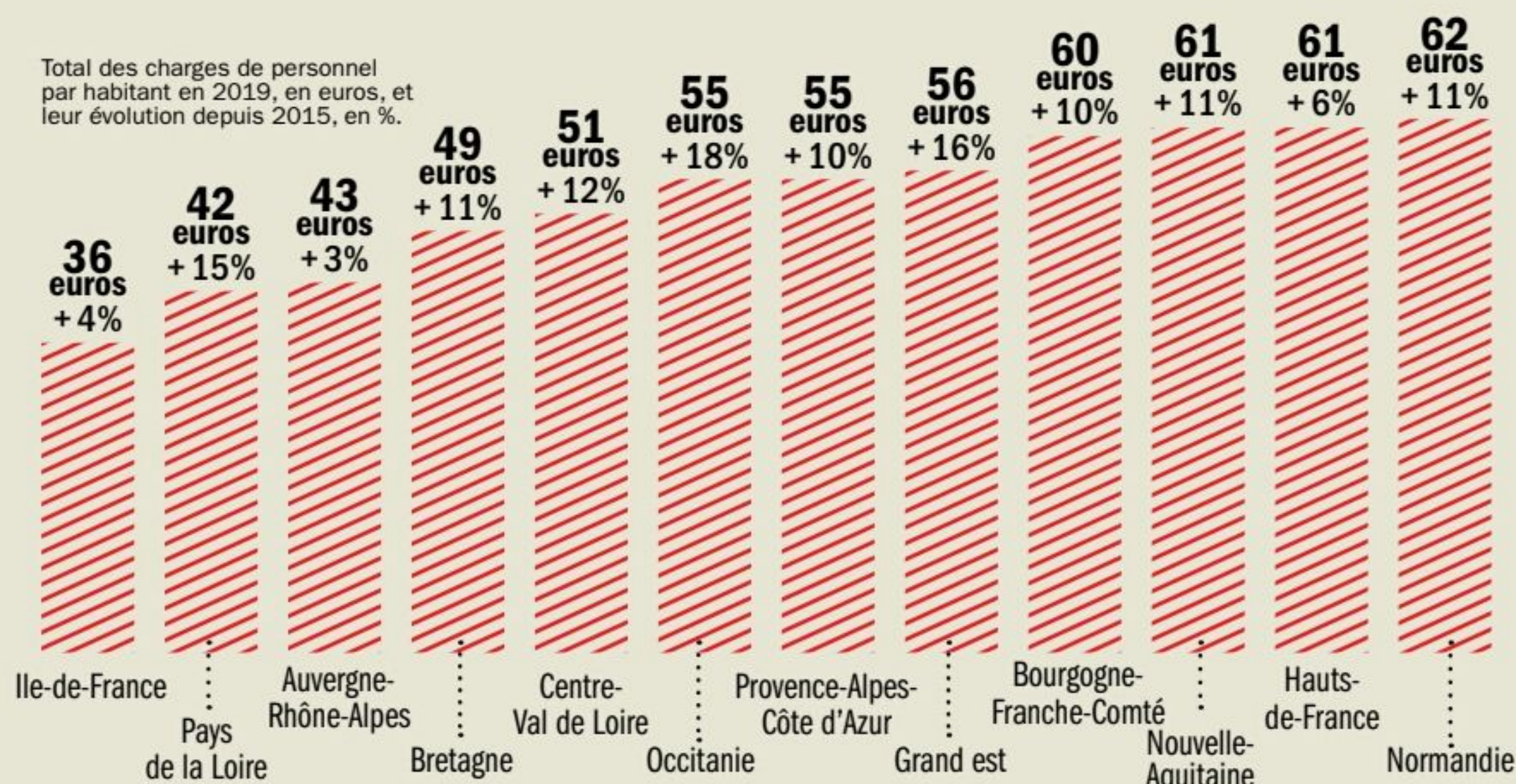
Dépenses de fonctionnement par habitant en 2019, en euros, et leur évolution depuis 2015, en %. *Hors transports.

Source : Fondation Ifrap.

LES CHARGES DE PERSONNEL ONT ÉTÉ LE MIEUX MAÎTRISÉES EN ILE-DE-FRANCE

Sur l'ensemble des régions, ces dépenses ont augmenté de 11% entre 2015 et 2019, une évolution comparable à celle des effectifs. A la décharge des exécutifs régionaux, cette progression est en partie imputable au transfert des personnels des départements dans le cadre de la reprise de la compétence des transports scolaires et interurbains.

Total des charges de personnel par habitant en 2019, en euros, et leur évolution depuis 2015, en %.



Source : Fondation Ifrap.

L'absentéisme constaté en Paca coûte 34 millions d'euros par an

Tous les mardis, deux navettes partent des anciens hôtels de région de Strasbourg et de Châlons-en-Champagne pour apporter le courrier destiné à celui de Metz, soit 164 kilomètres à parcourir pour l'une, 157 kilomètres pour l'autre. Le jeudi, une autre navette emporte le courrier arrivé à Metz, mais relevant des services de Châlons d'où, le vendredi, un quatrième véhicule repart vers Strasbourg et Metz. Et on vous épargne les pérégrinations nécessaires à l'acheminement des missives destinées aux 12 antennes locales des ex-régions Alsace, Lorraine et Champagne-Ardenne. Car, bien que regroupées depuis six ans au sein d'une seule entité, Grand Est, elles ont maintenu leurs structures d'origine tout en dispersant les services. D'où les erreurs d'aiguillage postal.

Ubuesque ! On en rirait presque si ce genre de gâchis n'était pas devenu monnaie courante dans tout le pays. Dans l'esprit de son instigateur, François Hollande, le passage de 22 à 13 du nombre de nos régions (hors outre-mer) était censé faire baisser les dépenses. Il devait supprimer les innombrables doublons entre collectivités, à l'origine de tant de ratés, accroître l'efficacité des régions grâce à l'élargissement de leurs missions (transports, lycées, formation, environnement, développement économique) tout en réduisant la bureaucratie, bref, alléger notre extravagant millefeuille territorial, unique en Europe. L'ex-secrétaire d'Etat chargé du dossier, André Vallini, avait même hasardé un chiffre : ce chamboule-tout allait, à terme, faire gagner 10 milliards d'euros par an à la nation. Eh bien, c'était un peu optimiste. En 2019, les

magistrats de la Cour des comptes ont eux aussi sorti les calculettes et ils sont arrivés à 200 millions... de surcoût. Comme le montrent les données exclusives compilées par la Fondation Ifrap pour Capital, les présidents sortants de ces mégarégions n'ont, certes, pas tous démerité, loin de là. Plusieurs d'entre eux devraient d'ailleurs être réélus haut la main. Il n'empêche. Leurs électeurs pourraient espérer obtenir un bien meilleur service pour moins cher.

A la décharge des exécutifs régionaux élus en décembre 2015, certains se sont retrouvés à piloter des monstres sans queue ni tête, défiant toute logique géographique ou économique. «J'étale la carte de France (...) et, armé d'un crayon et d'une gomme (...), je propose au Parlement un nouveau découpage administratif de la nation, confesse François Hollande dans son livre "Les Leçons du pouvoir" (Ed. Stock, 2018). La Bretagne ne voulait pas se fondre avec les Pays de la Loire, le Languedoc-Roussillon refusait de se marier avec Midi-Pyrénées, l'Alsace voulait rester seule, la Picardie préférait rejoindre le Nord-Pas-de-Calais. Je prends en compte certaines demandes. J'en écarte d'autres. (...) C'est ainsi que la plus grande réforme territoriale depuis les lois de décentralisation de 1982 fut décidée et mise en œuvre.» Autant dire sur un coin de table ! Pour l'ancien président socialiste, seule importait la taille des nouvelles régions, afin d'obtenir des effets d'échelle. «Un non-sens total, déplore l'économiste Jean-Philippe Atzenhoffer, auteur du livre "Le Grand Est, une aberration économique" (Ed. Le Verger, 2021). Il suffit de regarder les exemples allemand, italien ou espagnol pour se persuader qu'il n'existe aucune corrélation entre la puissance économique des régions et leur dimension.»

UNE POIGNÉE DE MILLIONS ont certes été grappillés ici et là lors de la renégociation des contrats d'assurances et des conventions TER avec la SNCF, dans les dépenses énergétiques, de fournitures ou de téléphonie. Mais ces gains n'ont pas suffi à compenser les dysfonctionnements induits par le nouveau gigantisme régional. Comme on pouvait s'y

attendre, les postes qui ont le plus dérapé sont les frais généraux et les dépenses de personnel. Une envolée qui s'explique d'abord par la dispersion des centres de décision. A l'exception de la Nouvelle-Aquitaine, qui a fait de Bordeaux sa capitale unique, les autres super-régions ont choisi... de ne pas choisir. On l'a vu dans le Grand Est, où la majorité (LR) a conservé les anciens sièges des trois entités fusionnées. Celui de Strasbourg accueille les réunions de la commission permanente et des commissions thématiques, à l'exception de celle des finances qui se réunit à Châlons-en-Champagne. Les séances plénières du conseil régional se tiennent à Metz. Si ce compromis baroque ménage les susceptibilités des élus et assure une meilleure répartition des emplois, il donne fortement l'impression de marcher sur la tête. Et comme si cet éparpillement immobilier ne suffisait pas, en 2018, la nouvelle collectivité s'est offert, à Paris cette fois, une «ambassade» pour 3 millions d'euros sur le très chic boulevard Saint-Germain.

Même dérive en Auvergne-Rhône-Alpes : la majorité pilotée par Laurent Wauquiez (LR) a conservé les anciens palais régionaux, à Lyon et à Clermont-Ferrand, «sans même que l'impact financier de ce choix ait été étudié», gronde la Cour des comptes. Toutes les assemblées plénières se déroulent à Lyon, tandis qu'à Clermont se réunissent quelques commissions permanentes. Il a donc fallu mettre en place des navettes deux fois par semaine pour le personnel. Coût de ces allées et venues avant la crise du Covid ? 100 000 euros par an, auxquels s'ajoutent le transport du courrier et les nuits d'hôtel. La situation n'est pas plus rationnelle en Occitanie où Toulouse et Montpellier n'ont rien voulu céder. La présidente Carole Delga (PS) s'est installée dans la Ville rose, mais, quatre fois par an, les 158 conseillers régionaux convergent vers la capitale de l'ex-Languedoc-Roussillon. Problème : l'hémicycle de Montpellier étant trop petit pour les accueillir, la région doit louer le hall du parc des expositions... Une frivolité qui, avant les différents confinements, coûtait la bagatelle de 98 000 euros par grand-messe !



C'EST DANS LES HAUTS-DE-FRANCE QUE LE CONTRIBUABLE EN OBTIENT LE PLUS POUR SES IMPÔTS

Classement	Région	Score rentabilité	IR moyen par habitant	Niveau services publics
1	Hauts-de-France	98	777 €	Très bon
2	Normandie	96	803 €	Très bon
3	Bourgogne-Franche-Comté	86	851 €	Bon
4	Centre-Val de Loire	85	829 €	Bon
5	Pays de la Loire	84	768 €	Moyen
6	Bretagne	84	806 €	Bon
7	Nouvelle-Aquitaine	78	861 €	Bon
8	Grand Est	77	923 €	Bon
9	Occitanie	74	858 €	Moyen
10	Corse	68	908 €	Faible
11	Auvergne-Rhône-Alpes	67	1 024 €	Bon
12	Provence-Alpes-Côte d'Azur	54	1 217 €	Moyen
13	Ile-de-France	34	2 285 €	Très bon

Source : Tacotax

La plateforme Tacotax a mesuré les moyens de quatre services publics (éducation, logements sociaux, hôpitaux, fonction publique) présents dans chaque région et les a rapportés à leur population. Cet indice de qualité des services publics (très bon, bon, moyen, faible) a ensuite été rapporté à l'impôt sur le revenu moyen par habitant pour obtenir un score sur 100 de sa «rentabilité»

On le sait, la qualité des services publics est inégale selon les territoires. Eu égard à l'impôt sur le revenu par habitant, cette disparité apparaît encore plus flagrante. Ainsi la région des Hauts-de-France enregistre la meilleure offre de services publics par rapport au montant moyen d'impôt sur le revenu (IR) acquitté par sa population, le plus faible de France métropolitaine. A l'inverse, le mauvais score de l'Ile-de-France s'explique par le fait que ses habitants, plus riches, paient l'IR moyen le plus élevé avec une offre hospitalière moins bonne compte tenu de la densité de sa population.

LES SALAIRES* DES CONSEILLERS RÉGIONAUX VARIENT SELON LA TAILLE DE LA RÉGION

Région	Conseillers régionaux	Vice-président de région
Corse	1 555 euros	2 178 euros
Centre-Val de Loire, Bourgogne-Franche-Comté	2 333 euros	3 267 euros
Provence-Alpes-Côte d'Azur, Pays de la Loire, Bretagne, Nouvelle-Aquitaine, Hauts-de-France, Auvergne-Rhône-Alpes, Ile-de-France, Grand Est, Occitanie, Normandie.	2 722 euros	3 811 euros

Source : Régions de France

*Salaire brut mensuel.

5 639 EUROS
BRUT PAR MOIS, POUR TOUS
LES PRÉSIDENTS DE RÉGION

Deuxième bombe à retardement que François Hollande n'avait pas anticipée sur son coin de table : l'harmonisation des rémunérations des agents, qui, évidemment, s'est faite vers le haut. Du coup, entre 2015 et 2019, selon la Fondation Ifrap, les dépenses de personnel des régions ont augmenté en moyenne de 11%, avec une bonne tenue d'Auvergne-Rhône-Alpes (+3%), de l'Ile-de-France (+4%) et des Hauts-de-France (+6%). Ailleurs, pour des raisons d'équité et de maintien de la paix sociale, les élus ont joué les Monsieur Plus. C'est le cas en Occitanie. Dans l'ex-Languedoc-Roussillon, les primes mensuelles d'un agent de lycée de catégorie C ne dépassaient pas 112,29 euros brut, alors qu'en Midi-Pyrénées, elles atteignaient 243,35 euros. Elles sont désormais de 246,29 euros pour tout le monde. Idem avec les directeurs territoriaux, dont les primes sont passées de 1 285 et 1 923 euros à 2 155 euros. Ces largesses renchérissement chaque année de 5 millions d'euros les frais de personnel. La Nouvelle-Aquitaine a fait encore plus fort, puisque la Cour des comptes évalue entre 14 et 17 millions d'euros par an le coût de l'alignement des indemnités entre les agents anciennement rattachés à Poitou-Charentes et ceux d'Aquitaine.

Si encore les régions avaient profité de ces chambardements pour réduire l'absentéisme. Cela fait des années qu'il bat des records dans les collectivités locales et coûte des fortunes au contribuable. Mais, là aussi, c'est raté. Direction Paca cette fois, où le nombre de jours d'absence pour raisons de santé a explosé de 23,1% entre 2015 et 2018, soit une perte de 34,1 millions d'euros par an pour la collectivité ! C'est surtout dans les lycées que les agents ont tendance à se faire porter pâle : ils lâchent l'ouvrage en moyenne 36 jours ouvrés par an, contre 20 pour les agents des services. Et, curieusement, les personnels titulaires, qui bénéficient de la garantie de l'emploi, ont tendance à être trois fois plus souvent «malades» que les contractuels... Une dérive qui chiffonne le président de la région, Renaud Muselier. «Ce sujet constitue l'une de mes priorités», a-t-il répondu à la Cour des comptes.

Il pourrait y ajouter la question du temps de travail, car ses troupes ont du mal à travailler 35 heures par semaine. Pour atteindre cet étiage légal, elles auraient dû fournir 100 000 heures de plus en 2018. Cela représente une centaine d'emplois en équivalent temps plein (ETP) perdus pour un surcoût de 4,77 millions, selon la Cour des comptes.

À DÉFAUT D'ÉCONOMIES sur les charges de personnel, les régions fusionnées auraient pu se montrer un peu plus performantes dans l'accomplissement de leurs missions. Hélas ! Les dirigeants de ces nouvelles structures ont été pour la plupart incapables de mettre fin aux doublons. «Voire aux triplons !», souligne l'expert Frédéric Ville, auteur de «Réforme territoriale : retour à la case démocratie!» (Ed. Salientes, 2019). Les caisses d'allocations familiales traitent les mêmes dossiers de demandes d'aides sociales que les départements, qui travaillent sur les mêmes sujets que les centres communaux d'action sociale, etc. On connaît la chanson. Ce maquis administratif obstrue tous les échelons des politiques publiques. En confiant de nouvelles missions aux régions, la loi d'août 2015 portant sur la nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRe) était censée mettre fin à ce bazar. «Or non seulement les départements ont été maintenus, mais le Parlement a abandonné la plupart des transferts de compétences entre ces derniers et les régions», observe Frédéric Ville. Du coup, l'administration territoriale est toujours aussi kafkaïenne. Par exemple, sur le papier, le développement économique n'est plus du ressort des départements. Mais en pratique, ceux-ci continuent d'intervenir dans des champs voisins comme le tourisme, la culture, l'économie sociale et solidaire, l'agriculture ou l'immobilier d'entreprise. Ainsi, en Bretagne, dans le seul domaine des énergies marines et de la recherche sur les algues, on recense une dizaine d'intervenants publics ! Une dispersion de moyens qui ne joue pas en faveur de l'innovation.

Jalouses de leurs prérogatives, les autres collectivités n'ont donc pas facilité la tâche des nouvelles ...



“C’est facile de brasser de l’air incognito dans une armée mexicaine”

... régions. Mais que dire de l’Etat ! «L’organisation de ses services déconcentrés est demeurée trop confuse», accusait la Cour des comptes en 2017 avec son sens de la litote. Logement, routes, éducation, santé... la liste des dossiers où les antennes locales des ministères opèrent en doublon avec les collectivités territoriales donne le tournis. En bonne logique, la fusion des régions aurait dû s’accompagner du regroupement institutionnel, mais aussi géographique de ces administrations. Or la plupart sont restées éclatées sur une multitude de sites. Ainsi, dans les Draaf (directions régionales de l’alimentation, de l’agriculture et de la forêt) des régions fusionnées, les chefs de service doivent gérer des équipes éloignées parfois de 300 kilomètres et comptant à peine une dizaine de fonctionnaires ! Même enchevêtrement du côté du ministère de l’Education qui continue de superviser 30 académies, tandis que du côté des universités, des postes de recteur de grande région ont été créés sans supprimer les anciens. Au ministère de la Justice, la carte judiciaire des cours d’appel n’a toujours pas été adaptée à celle des régions élargies, pas plus que les neuf directions interrégionales de l’administration pénitentiaire. L’absurdité règne aussi à Bercy où la direction des douanes chapeaute encore 42 directions régionales.

Et que dire des agences régionales de santé (ARS), chargées de mettre en œuvre localement la politique du ministère ? Celle du Grand Est, qui emploie 743 fonctionnaires, s’est retrouvée à piloter un territoire disproportionné de 10 départements. On l’a vu au pire de la crise du Covid, cette déconnexion du terrain et des besoins des hôpitaux a entraîné des courts-circuits lourds de conséquences dans l’approvisionnement en respirateurs, notamment. Au point

qu’en décembre 2020 un rapport parlementaire a demandé la suppression des ARS au profit d’agences départementales de santé «afin de retrouver une gestion de proximité plus cohérente avec l’action des collectivités locales». Tout ça pour ça...

Avec un tel éparpillement des responsabilités, on comprend le blues de nombreux fonctionnaires et élus locaux. «Comment me sentir motivée dans des réunions de trois heures – surtout en Zoom –, où l’on discute d’un dossier concernant un territoire des Hautes-Pyrénées alors que je suis basée dans le Gard ?», soupire cette conseillère d’Occitanie. Les seuls à ne pas s’en plaindre sont les tire-au-flanc. «C’est plus facile de brasser de l’air sans se faire remarquer dans une armée mexicaine», observe Aurélie Boulet, chargée de mission à la région Nouvelle-Aquitaine et auteure, sous le pseudo de Zoé Shepard, de plusieurs pamphlets sur le (dys)fonctionnement quotidien de l’administration.

ET L’USAGER DANS TOUT ÇA ?

Est-il mieux loti au sein de ces super-régions qu’avant la réforme de François Hollande ? En l’absence d’évaluation comparative, difficile de savoir si les services rendus se sont améliorés ou non. Le scrutin de juin fournira une partie de la réponse. Mais certains retours du terrain ne sont guère encourageants. Outre le ferroviaire, la loi NOTRe a ainsi retiré aux départements la compétence des cars scolaires et interurbains pour la confier aux régions, contre toute logique de proximité. Résultat, en Charente-Maritime, le

conseiller régional référent sur les transports a reconnu «les couacs et les milliers de remontées de la part des usagers» à la suite de la prise en main de cette mission par la région Nouvelle-Aquitaine. Dans le Grand Est, le président du département de l’Aube, Philippe Pichery, a déploré de son côté devant le Sénat en juin dernier que ce transfert se soit traduit par un «surcoût». Pour lui, «le retrait des transports scolaires des compétences départementales est une aberration», leur gestion étant étroitement liée à celle des routes départementales. Pour compliquer les choses, le département a conservé le transport des personnes en situation de handicap. Ce qui implique de mobiliser des moyens séparés là où on aurait pu les mutualiser !

La ministre de la Cohésion des territoires, Jacqueline Gourault, ne rate pas une occasion de dénoncer l’incohérence des grandes régions. «Leur découpage n’a pas été suffisamment pensé... Il a été fait avec l’idée que “big is beautiful”, mais on n’a pas vu les cohésions de tout cela», constatait-elle dans une interview à «L’Opinion» en février 2019. Dès sa nomination à Matignon en juillet 2020, Jean Castex a lui aussi acté les défaillances de cette décentralisation. Mais quelle en sera la prochaine étape ? Plusieurs scénarios sont sur la table, divisant au sein même des différentes familles politiques. Tout le monde s’accorde au moins sur un point : une mise à plat de qui fait quoi localement entre Etat et collectivités locales sera, avec la réforme des retraites, un des chantiers prioritaires du prochain quinquennat. ■

LA MÉTHODE DE NOTRE ENQUÊTE

La Fondation Ifrap a analysé les comptes administratifs de 2015 à 2019 des 12 régions métropolitaines hors Corse (organisation institutionnelle spécifique), en comparant les principaux postes budgétaires et leur évolution par habitant. Les dépenses totales additionnent les dépenses de fonctionnement et celles d’investissement. Les dépenses réelles de fonctionnement ont été calculées hors transfert de compétence transport et hors dépenses

«en atténuation de produits» (incluant les versements au fonds de péréquation de la CVAE, cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises). Les dépenses d’investissement ont été corrigées des remboursements d’emprunt. A l’inverse des dépenses de fonctionnement (dont les frais de personnel), pour les dépenses d’investissement, les régions sont classées de celles qui dépensent le plus (les mieux notées) à celles qui dépensent le moins.



DON D'ORGANES ET DE TISSUS, UN LIEN QUI NOUS UNIT TOUS.

On est tous donneurs d'organes et de tissus après sa mort.
Pas besoin de s'inscrire comme donneurs.
Pas besoin de carte de donneur. On est tous donneurs.

On peut être contre, bien sûr. Dans ce cas il faut le faire savoir.
La meilleure façon est de s'inscrire sur le registre national des refus.
Pour plus d'informations, rendez-vous sur dondorganes.fr

dondorganes.fr

0 800 20 22 24

Service & appel
gratuits



 agence de la
biomédecine

Agence relevant du ministère de la santé



**HOMMES ET
AFFAIRES**

PHÉNOMÉNAL ! LE SUCCÈS DES FRANÇAIS DANS LE JEU VIDÉO

*Cette industrie a connu un bond spectaculaire ces dernier mois.
Et les talents français occupent une place de choix, qu'ils soient
développeurs, joueurs pros, créateurs de studios ou de start-up.*

PAR BENOÎT BERTHELOT, AVEC JEAN BOTELLA, CHRISTOPHE DAVID ET FRANÇOIS MIGUET



YVES GUILLEMOT
Cofondateur et P-DG
du groupe Ubisoft



STANISLAS COPPIN
Cofondateur de Powder,
application sociale de jeux vidéo



OLIVIER DERIVIÈRE
Compositeur de musique
pour jeux vidéo



YANNICK AGNEL
Coach de l'équipe d'e-sport MCES,
ancien nageur olympique



**ROMAIN DE WAUBERT
DE GENLIS**
Cofondateur d'Amplitude Studios



JEHANNE ROUSSEAU
Directrice et cofondatrice
du studio Spiders



SÉBASTIEN DEGUY
Fondateur d'Allegorithmic,
spécialiste des images 3D



NICOLAS PARPEX
Directeur du pôle industries
culturelles et créatives de Bpifrance



JÉRÔME LARRIEU
Cofondateur de Nerd (Nintendo
European Research & Development)



SEBASTIAN WLOCH
Cofondateur et CEO d'Asobo,
studio bordelais



JULIE CHALMETTE
Directrice générale
de l'éditeur Bethesda



ALEXANDRE YAZDI
Cofondateur et CEO de Voodoo,
éditeur de jeux pour mobiles



CORENTIN HOUSSEIN
Alias Gotaga, le streamer français
le plus suivi sur Twitch



AUDREY LEPRINCE
Développeuse et cofondatrice
du studio The Game Bakers



FRÉDÉRIC DESCAMPS
CEO du studio californien
Manticore Games



CYRILLE IMBERT
Fondateur de Dotemu, spécialisé
dans la réédition de classiques



DANIEL NATHAN
Cofondateur de Homa Games,
studio de production et d'édition
de jeux pour mobiles



ALAIN FALC
P-DG de Bigben Interactive,
concepteur et distributeur
d'accessoires pour joueurs



FABIEN DEVIDE
Cofondateur de Team Vitality,
première équipe d'e-sport française

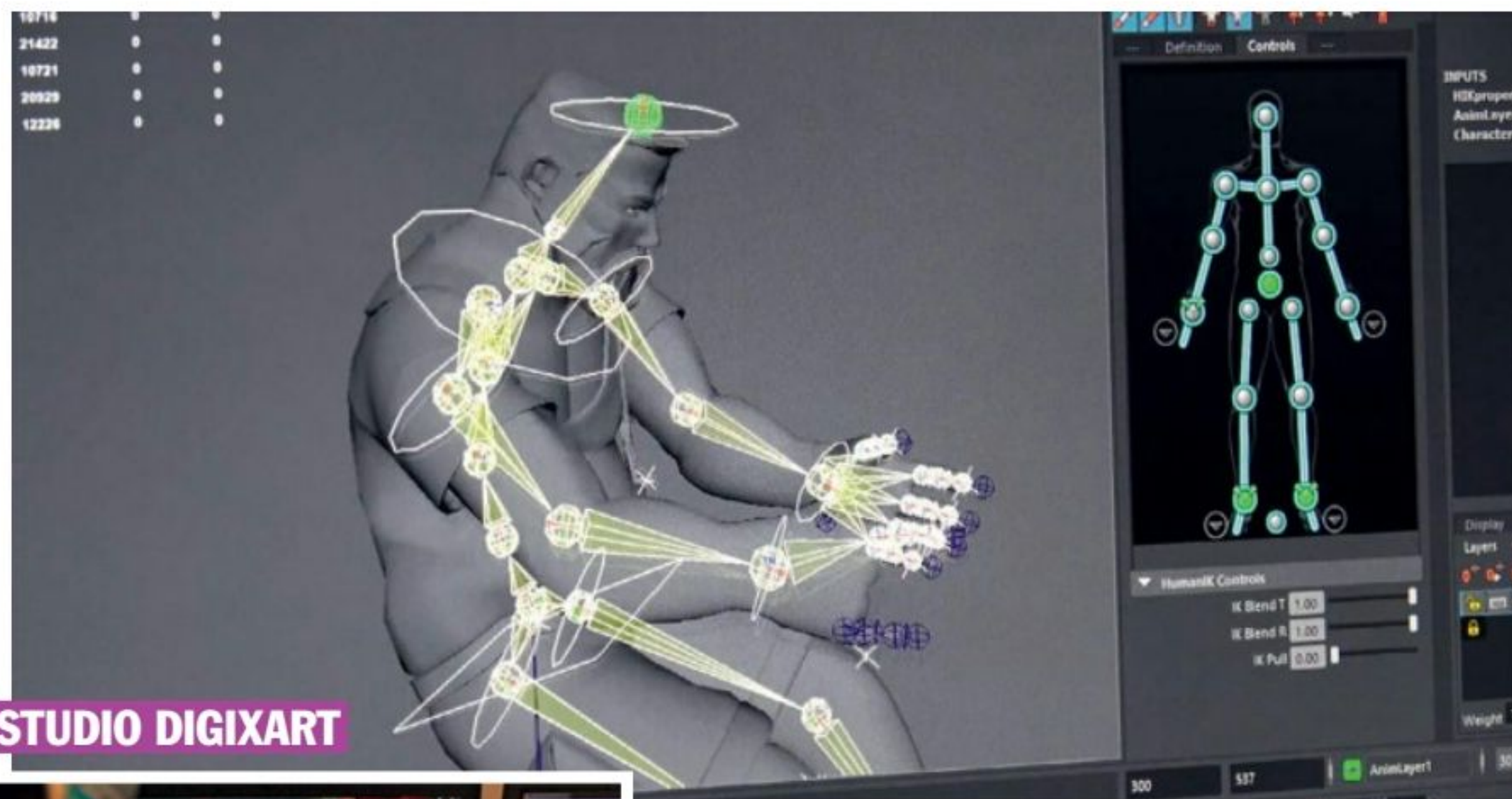


MARIE-LAURE NORINDR
Alias Kayane, joueuse
professionnelle et animatrice

Cocorico ! Le 2 mai dernier, une équipe française a remporté les Masters européens de «League of Legends» : les joueurs de la Karmin Corp se sont distingués en finale contre les Britanniques de BT Excel, marquant la troisième victoire tricolore d'affilée dans ce championnat majeur. On ne parle ici ni de football, ni de basket, mais d'«e-sport», le jeu vidéo pratiqué comme un spectacle par des joueurs pros. Loin d'être anecdotique, cette nouvelle discipline draine de plus en plus de moyens financiers et de fans : la diffusion de l'événement en ligne a rassemblé jusqu'à 300 000 spectateurs, rien que chez nous.

Décidément, les Français occupent une place de choix dans l'industrie vidéoludique, la plus lucrative de tout le secteur culturel (elle représente plus de chiffre d'affaires que le cinéma et la musique confondus). En France, ce secteur a enregistré en 2020 un chiffre d'affaires record de 5,3 milliards d'euros, selon le Syndicat des éditeurs de logiciels de loisirs (Sell). Une hausse annuelle de 11,3%. Les quelque 1 300 entreprises que compte le pays pèsent autour de 25 000 emplois. Qu'ils aient fondé leur studio en France, travaillent comme créatifs pour des majors à l'étranger, montent leur start-up mondialisée ou s'illustrent dans l'e-sport, les Français sont bien aux premières loges mondiales. «Nous connaissons une dynamique entrepreneuriale unique», se réjouit **Julien Villedieu**, délégué général du Syndicat national du jeu vidéo, qui représente les 650 studios nationaux. «Le chiffre d'affaires qu'ils ont généré a crû de 117% en dix ans», complète-t-il.

A la genèse de ce nouveau secteur, on trouve plusieurs pionniers tricolores. Des entreprises comme Infogrames, Ubisoft ou Kalisto ont posé au siècle dernier les fondements d'une industrie vieille d'à peine quarante ans. On parlait déjà à l'époque d'une «touche française» bien identifiable. **Alexis Blanchet**, professeur à la Sorbonne, a chroniqué cet essor dans «Une histoire du jeu vidéo en France» (Ed. Pix'n Love) : «Les pionniers français ont insufflé dans



STUDIO DIGIXART



STUDIO ASOBO



STUDIO DONTNOD

leurs jeux une culture contestataire, un certain humour, un ancrage littéraire. Ils se sont aussi illustrés dans le secteur ludo-éducatif, avant de vraiment se tourner vers l'export, la mondialisation», retrace-t-il. Avec comme figure de proue Ubisoft, Petit Poucet breton façonné par la fratrie **Guillemot**, devenu un des géants mondiaux de la création.

Ces grands studios et leurs milliers d'anciens ont rapidement essaimé, pour donner naissance à une myriade d'acteurs dont certains prennent aujourd'hui de l'ampleur. Asobo Studio, à Bordeaux, fondé en 2002 par des ex-Kalisto, vient ainsi de rafler les principaux pégases (l'équivalent des césars) pour «A Plague Tale», et a fabriqué pour Microsoft le très populaire «Flight Simulator». Motion Twin, autre studio bordelais possédé par sa douzaine de salariés (une Scop), a sorti «Dead Cells», un jeu d'action en 2D vendu à 5 millions d'exemplaires, dont 1 million en Chine ! «C'est un succès énorme pour une structure de ce type, signe que la création indépendante est en forme», commente **Oscar Lemaire**, journaliste créateur du site Ludostrie. Des sociétés comme Quantic Dream ou Nacon, toutes

deux cotées en Bourse, ont atteint une taille critique leur permettant de surfer sur l'emballement de la demande mondiale en nouveaux jeux. C'est aussi le cas de Dontnod, entrée en Bourse en 2018, et qui vient de lever 50 millions d'euros (lire page 32).

Pour scénariser et développer leurs best-sellers, ces studios peuvent compter sur de jeunes professionnels made in France, convoités internationalement. Ils sont issus d'une école nationale fondée dès 2005 à Angoulême, d'écoles privées ou encore des Beaux-Arts. L'école des Gobelins, mondialement reconnue dans l'animation, a ouvert son bachelor dédié il y a deux ans, qui offre 20 places chaque année. **Lola Bergeret Deswarte**, sa coordinatrice, décrit l'enjeu qui attend ses recrues : «Nous formons des développeurs qui devront s'adapter à l'évolution incessante de la technologie, mais qui doivent aussi avoir les références culturelles du jeu vidéo, qui puise à de nombreuses sources, y compris celles du cinéma ou de la peinture.»

Longtemps le jeu vidéo français a été composé de petites sociétés mal financées, jouant leur survie à chaque sortie. Ce n'est plus le cas :

Les développeurs français, qu'ils soient graphistes, animateurs 3D ou scénaristes, créent des jeux à plusieurs millions d'euros, destinés à devenir des succès mondiaux. Comme ceux du studio DigixArt à Montpellier, qui dessinent le futur «Road 96», ou encore les équipes d'Asobo à Bordeaux («Flight Simulator») et celles de Dontnod à Paris («Twin Mirror»).

ce marché mondial estimé récemment par Accenture à 300 milliards de dollars attire aujourd'hui les investisseurs. La start-up française Voodoo, spécialisée dans l'édition de jeux éphémères sur smartphone, est ainsi valorisée à 1,4 milliard d'euros après avoir levé 200 millions de dollars et fait entrer le chinois Tencent à son capital. «La méfiance d'hier a laissé place à une appétence folle», constate **Cédric Laguarrigue**, ex-président de Focus Home Interactive, désormais conseiller pour la banque d'affaires Alantra : «Pour les dossiers que nous accompagnons, une centaine de fonds français sont intéressés, sans parler de l'international.» Même les PME reçoivent des offres de rachat au moindre succès : «Des boîtes qui pendant des années ne trouvaient pas de prêt bancaire se retrouvent rois du pétrole !», observe **Nicolas Parpex**, directeur du pôle industries culturelles et créatives de Bpifrance. La banque publique investit elle aussi dans des deals, et elle vient de lancer un accélérateur pour accompagner les jeunes pousses. Les pouvoirs publics appuient également sur le champignon. Le CNC (Centre national du cinéma et de l'image animée) a lancé son fonds d'aide aux auteurs de jeux (4,2 millions d'euros cette année). Le crédit d'impôts qui permet aux studios de déduire une part de leurs frais de production a vu son plafond doubler en 2017 : de quoi freiner une fuite des talents, notamment vers Montréal, ville devenue le premier hub créatif mondial, grâce à un dispositif semblable. Zoom sur quelques uns de nos talents, basés en France ou à l'étranger.

LES MONTELLIÉRAINS DE DIGIXART ONT TAPÉ DANS L'ŒIL DE NINTENDO

Pour **Yoan et Anne-Laure Fanise**, couple à la ville et cofondateurs en 2015 du studio DigixArt (1 million d'euros de chiffre d'affaires), ces quarante-cinq secondes valent de l'or. En décembre dernier, à l'occasion des Game Awards de Los Angeles, leur société avait préparé une courte bande-annonce pour présenter sa nouvelle création, «Road 96», un road trip où le joueur se met dans la peau d'un ado qui cherche à fuir un pays en plein chaos. Deux semaines après l'événement, ...



PRÉVOYANCE DU TRAVAILLEUR NON SALARIÉ (TNS)

Quand on est salarié ou en période de chômage, être indépendant peut devenir un rêve. Enfin indépendant ! Artisan boulanger, charpentier, boucher, décorateur d'intérieur... L'envie de changer de vie passe souvent par un changement de statut, celui de travailleur non salarié (TNS), se mettre à son compte, en son nom propre ou en dirigeant une société.

Ce statut est une force, un accomplissement, souvent un plaisir associé à une passion devenue métier, mais c'est aussi un risque à prendre, surtout quand on subit les aléas et les mauvaises fortunes de la vie. Avec une question fondamentale : comment être sûr d'être bien protégé en cas d'accident ou de maladie ?

Et en ces temps d'incertitude liée à la crise sanitaire et à ses soubresauts, il est devenu essentiel de prévoir pour maintenir son niveau de vie et celui de ses proches en cas d'arrêt de travail, d'invalidité ou de décès.

Assurer la pérennité de son activité, c'est prévoir. Pour un travailleur non salarié, l'anticipation doit devenir une seconde nature. La protection prévoyance devrait faire partie de sa panoplie de super-entrepreneur indépendant. Comme les salariés, les TNS bénéficient d'une couverture sociale (retraite, assurance-maladie ou assurance chômage), s'ils cotisent auprès des organismes sociaux qui dépendent de ses protections sociales.

Pour renforcer l'arsenal protecteur, de nombreux travailleurs indépendants choisissent une mutuelle en complément de leur régime. Cette complémentaire permet par exemple un remboursement des frais de santé qui ne sont pas pris en charge par la sécurité sociale. En cas de maladie ou d'accident grave qui empêchent toute reprise d'activité, un contrat de prévoyance assure le versement d'indemnités journalières pour maintenir son niveau de vie. Et en cas de perte totale et irréversible d'autonomie ou de décès, un capital ou une rente peuvent être versés à l'assuré ou ses bénéficiaires. Comme disait Voltaire : « Il n'y a point de hasard ; tout est épreuve, ou punition, ou récompense, ou prévoyance ».

Ali Rebeih

EN PARTENARIAT AVEC

AÉSIO mutuelle, mutuelle soumise aux dispositions du livre II du code de la mutualité, immatriculée sous le n° 775 627 391 dont le siège social est 4 rue du Général-Foy 75008 PARIS

AÉSIO
MUTUELLE
DÉCIDONS ENSEMBLE DE VIVRE MIEUX

Les Français brillent partout, au Japon, aux Etats-Unis et au Canada, le hub mondial du secteur

... Nintendo commandait une version pour Switch, sa console portable ! «Ils n'ont pas l'habitude d'aller voir les développeurs, nous avons été très surpris», raconte Yoan Fanise, ancien directeur créatif chez Ubisoft où il fut l'un des pères des «Lapins crétiens». Avec un tel parrainage, le potentiel de vente de «Road 96» peut aller jusqu'à 100 000 exemplaires, un beau score dans la niche du «jeu narratif». «Nous voudrions que cela finance nos futurs projets», explique l'artiste, qui dit à présent crouler sous les propositions de rachat.

CHEZ SONY AU JAPON, UN CRÉATIF FRANÇAIS AUX MANETTES

De mémoire de développeur nippon, on n'avait jamais vu ça ! Un «gaijin» (étranger) à la tête du prestigieux Japan Studio de Sony, à Tokyo. Et il s'agit d'un Français en l'occurrence : **Nicolas Doucet**, 43 ans, cerveau central depuis février 2020 d'une équipe d'une centaine de salariés. Il faut dire que cet autodidacte a un talent fou. Le petit robot mignon Astro Bot, l'équivalent chez Sony du Super Mario de Nintendo ? C'est sa création. Le bondissant androïde était même la vedette du jeu de lancement, en novembre dernier, de la dernière-née du fabricant, la PlayStation 5, intégré gratuitement dans toutes les machines, lesquelles se vendent encore mieux que les PlayStation 4. Les prochains défis de cet ancien de Lego : dynamiser le catalogue de titres exclusifs du deuxième vendeur de consoles (encore derrière Nintendo, mais loin devant Microsoft) ; et préparer le lancement d'un nouveau casque de réalité virtuelle, prévu, nous dit-on, pour 2022. Nul doute que le craquant Astro sera encore de la partie.

LE STUDIO DONTNOD SE DONNE LES MOYENS DE DEVENIR GRAND

Concevoir un jeu ambitieux coûte très cher. Alors, bien souvent, les petits studios font financer son

développement par les grands éditeurs. Ils limitent les risques, mais ne touchent que 10 à 20% de la marge réalisée sur les ventes. Pour sortir de ce système, il faut atteindre une taille critique. Après avoir frôlé la catastrophe en 2014, c'est le chemin qu'a réussi à prendre Dontnod, grâce au succès de ses jeux narratifs sur consoles et PC (une communauté de 30 millions de joueurs avec «Life is Strange», «Vampyr»...). En devenant d'abord coproducteur de ses créations, puis son propre éditeur, il a pu faire grimper sa part à 40%, voire plus de 50%. «Nous avons six projets en cours en autoédition», se félicite son DG et cofondateur **Oskar Guilbert**, un ancien d'Ubisoft. Mieux rémunéré, Dontnod a aussi musclé son capital avec une levée de fonds de 50 millions d'euros en début d'année, dont 30 apportés par le géant chinois Tencent. De quoi financer de nouveaux jeux à plus de 10 millions d'euros, aux graphismes et scénarios captivants. Le studio aux 250 salariés, basés à Paris et à Montréal, est valorisé à 140 millions d'euros en Bourse pour un produit d'exploitation de 24 millions. Preuve que son potentiel de croissance est désormais jugé considérable.

MCES, LE CLUB MARSEILLAIS PASSÉ DU SPORT À L'E-SPORT

Romain Sombret, 45 ans, «ne connaissait rien» au gaming il y a trois ans. Lui vient du foot, gérant d'académies sportives notamment, dont celle de l'OM. Mais la croissance folle de l'e-sport ne lui a pas échappé : le jeu vidéo pratiqué par des pros, comme un spectacle, dont les compétitions remplissent déjà des stades entiers en Chine. Il a fondé MCES à Marseille, une structure doublant son chiffre d'affaires chaque année (1 million d'euros projetés en 2021), qui réconcilie lors de stages pour ados la pratique du sport physique et celle du sport virtuel. MCES est aussi une écurie de



OSKAR GUILBERT

Cet ancien d'Ubisoft a cofondé Dontnod avec quatre associés. Le studio s'est rendu célèbre avec le jeu narratif «Life is Strange», pensé comme une série télé et qui aborde des thèmes originaux.



YOAN ET ANNE-LAURE FANISE

Ce couple a fondé le studio DigixArt en 2015. Après un premier succès, «Lost in Harmony» (2,4 millions de joueurs), ils développent «Road 96», un jeu destiné à la Nintendo Switch.



NICOLAS DOUCET

Ce créateur reconnu, à l'origine de «The Playroom», «EyePet» ou «Astro Bot», est un symbole de l'export des talents français à l'étranger. Il est à la tête de Sony Interactive Entertainment Japan Studio.

talents précoces de l'e-sport, sponsorisés par Adidas ou EDF. Parmi ses recrues, qui peuvent engranger jusqu'à 100 000 euros annuels en gains lors de tournois internationaux, Cyprien, 15 ans, est connu en ligne sous le pseudo Xsweeze. Sa mère, Aurore Dumonteil, raconte comment son fils est tombé dans la marmite : «Il a commencé à jouer à «Fortnite» vers ses 11 ans, puis à gagner contre des joueurs semi-pros. J'ai pris conscience de l'ampleur de tout ça quand il a été contacté par un chasseur de têtes de MCES.» Son fils, désormais sous contrat, joue huit à dix heures par jour tout en suivant ses cours à distance. Il s'astreint aussi à trois heures de sport par semaine en visio, contrepoint nécessaire à sa passion sédentaire.

MANTICORE GAMES, UNE START-UP MADE IN USA

Originaire d'Armentières «comme Line Renaud», **Frédéric Descamps** a lui aussi fait une belle carrière outre-Atlantique. Il vient de lever 100 millions de dollars pour alimenter sa start-up Manticore Games. Après un MBA en 2003 à l'université de Stanford, temple de la tech californienne, il était déjà convaincu de vouloir tenter sa chance dans le jeu vidéo, «une des industries les plus dures, à la frontière de la tech, du divertissement et du service, où le taux d'échec est de 90%». Après avoir cofondé une société rachetée par le géant Zynga, il est reparti de zéro en 2016 sur un créneau qu'il décrit comme «la prochaine révolution» du secteur. Sa plateforme gratuite baptisée Core permet aux passionnés de créer de toutes pièces leur propre jeu vidéo, puis d'y inviter des gamers. Ces derniers peuvent en option acheter des avatars ou accessoires virtuels pour pimenter leurs parties, et les gains générés sont partagés entre le créateur et Manticore. «Créer un jeu vidéo était réservé à une élite, mais nous sommes convaincus qu'il y a du génie partout», clame Frédéric Descamps, qui constate que les Français ne sont pas en reste. Le jeu le plus joué actuellement sur Core a ainsi été conçu, sur son temps libre, par le salarié d'une entreprise d'armement hexagonale. Il songe à se reconvertir... ■

LE CHOIX D'UNE AUTRE VOIE POUR LES PROFESSIONNELS INDÉPENDANTS, CELLE DU PARTAGE.

AÉSIO PRÉVOYANCE PRO

Pour AÉSIO, être une mutuelle, c'est penser aux autres plutôt qu'à soi. C'est pourquoi, nous en faisons plus pour votre protection avec une couverture prévoyance avantageuse.

Une solution à la carte et évolutive qui assure :

- **Votre niveau de vie personnel en cas d'arrêt de travail.**
- **La pérennité de votre entreprise en couvrant vos frais professionnels.**
- **L'avenir de vos proches, avec une rente de conjoint et une rente d'éducation, en cas de coup dur.**

Avec Aésio Prévoyance Pro, bénéficiez aussi d'une assistance et des avantages fiscaux de la loi Madelin.

Besoin d'y voir plus clair sur la couverture de votre régime obligatoire ?

Calculez les indemnités qu'il prévoit sur simulateur-prevoyance-tns.aesio.fr

C'est aussi ça, créer du lien.



DÉCIDONS ENSEMBLE DE VIVRE MIEUX

Plus de renseignements en agence,
sur aesio.fr ou au 09 69 39 70 39.



Distributeur : AÉSIO mutuelle, mutuelle soumise aux dispositions du livre II du code de la mutualité, immatriculée sous le n° 775 627 391 dont le siège social est 4 rue du Général Foy 75008 PARIS. Contrat assuré par Prévoyance Aésio Macif, société anonyme au capital de 30 000 000 euros, entreprise régie par le Code des assurances, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Paris sous le numéro RCS Paris 841 505 787, dont le siège social se situe au 173 rue de Bercy - CS 31802 - 75584 Paris Cedex 12. Document non contractuel à caractère publicitaire - Crédit photo : GettyImages - 21-050-008

PATHÉ, GAUMONT

La famille Seydoux soupçonnée d'évasion fiscale

La famille en or du cinéma est soupçonnée par le fisc français d'être bénéficiaire de trusts non déclarés logés au Canada.

PAR JAMAL HENNI

Jérôme Seydoux, patron de Pathé et soixante-neuvième fortune française avec un patrimoine évalué par Capital à 1,3 milliard d'euros, a toujours eu le cœur à gauche. Le grand-père de l'actrice **Léa Seydoux** a financé des journaux comme «Libération», «L'Obs» (ex-«Nouvel Obs») «Le Matin de Paris»... Proche de **François Mitterrand**, il a appelé à voter pour lui dès 1974. Et en 1981, après l'arrivée de son ami socialiste à l'Elysée et alors que les plus riches s'empresaient de transférer leurs millions à l'étranger, Jérôme Seydoux avait été révolté qu'une partie de sa propre famille ait planqué sa fortune en Suisse.

Quarante ans plus tard, les paradis fiscaux ne choquent visiblement plus l'aîné des Seydoux. Surtout, selon les informations de Capital, lui et ses frères sont dans le collimateur du fisc et du Parquet national financier (PNF), qui les soupçonne d'être les bénéficiaires de trusts au Canada, non déclarés en France, administrés par le gestionnaire de fortune québécois Blue Bridge.

Les **Seydoux Fournier de Clausonne** (leur nom complet) font partie des grandes familles du patronat

français. La fratrie règne en effet sur le cinéma mais aussi sur le football français. L'aîné, Jérôme (86 ans), président et propriétaire de Pathé, détient aussi 20% de l'Olympique lyonnais. Le cadet, **Nicolas** (81 ans), préside la Gaumont, dont il est aussi le principal actionnaire, ce qui lui assure une fortune évaluée à 300 millions d'euros. Enfin, le benjamin, **Michel** (73 ans), producteur de **Joseph Losey**, **Alain Resnais**... est par ailleurs actionnaire du Losc, le club de football de Lille, qu'il a longtemps présidé.

Depuis 2015, Bercy a lancé une offensive tous azimuts visant cette fratrie de la haute société protestante. D'abord, le fisc a réalisé des contrôles. Mais il a aussi porté plainte auprès du PNF, qui, en février 2019, a saisi un juge d'instruction, entraînant l'ouverture d'une information judiciaire pour «fraude fiscale aggravée, blanchiment aggravé de fraude fiscale et association de malfaiteurs», indique une source judiciaire.

Surtout, Bercy a demandé au Canada de lui dire qui se cache derrière une série de trusts. Ottawa s'est alors retourné vers Blue Bridge, qui a refusé de donner les noms. Mais un

document interne du gérant de fortune, consulté par Capital, permet de deviner aisément qui est dans le collimateur de Bercy. Ce document interne ne mentionne pas le nom de la famille Seydoux, sauf en une occurrence, mais il donne plusieurs indices qui permettent d'identifier les bénéficiaires. Ainsi, ceux du trust Vermillon sont «Michel S. et Sophie Patricia Brigitte S.» : on devine qu'il s'agit de Michel Seydoux et de son épouse Sophie Patricia Brigitte. Le trust Laurentian qui abrite «Nicolas S. et Anne S.» ? C'est visiblement Nicolas Seydoux et son épouse **Anne-Marie**. Le trust Saint-Laurans avec «Jérôme S. et Sophie D. B. épouse S.» ? Cela correspondrait à Jérôme Seydoux et à son épouse **Sophie Desserteaux-Bessis**. Enfin, le trust Cranberry dont les bénéficiaires sont «Sophie S., Pénélope R., Raphaëlla R. et Thomas Amitabha R.» ? C'est apparemment **Sophie Seydoux** et ses trois enfants **Pénélope**, **Raphaëlla** et **Thomas Amitabha Riboud** (enfants que Sophie a eus d'un premier mariage et qui ont ensuite été adoptés par son second mari, Jérôme). Concernant Cranberry, le document mentionne même explicitement le nom des Seydoux dans une annotation concernant «**Jules Seydoux**», le fils de Jérôme et Sophie Seydoux.

Et les jolies cagnottes détenues par ces trusts n'ont pas toutes dormi au Canada. Saint-Laurans a ainsi distribué 5,5 millions de dollars en 2011 à «Jérôme», indique le document. Cranberry a viré 460 millions d'euros et 120 millions de dollars à «Sophie» entre 2007 et 2010. Enfin, Laurentian a versé 1 million d'euros à «Nicolas» en 2011.

Ce dernier virement a apparemment été effectué par le trust directement sur le compte en banque du bénéficiaire. Une solution pas très discrète. Le virement a ainsi été repéré lors d'un contrôle par Bercy, qui a donc demandé en 2015 au Canada qui se cachait derrière Laurentian. Mais le fisc a ensuite abandonné cette demande, ce qui laisse à penser qu'une transaction amiable a finalement été conclue avec le patron de la Gaumont. «Après une transaction avec le fisc, l'enquête pénale ne

LE FISC VEUT SAVOIR QUI SE CACHE DERRIÈRE DES TRUSTS CANADIENS

se termine pas automatiquement, mais en pratique c'est très souvent le cas», explique l'avocat fiscaliste **Jérôme Turot**.

Pour rapatrier l'argent plus discrètement, un autre circuit plus complexe, en deux étapes, a été mis en place. Blue Bridge envoie d'abord l'argent vers une fondation texane, le Cultural Heritage Preservation Fund, qui a ainsi reçu 17,6 millions de dollars entre 2010 et 2019. Puis cette fondation reverse l'argent à une fondation française reconnue d'utilité publique, la Fondation Jérôme Seydoux-Pathé, qui a ainsi encaissé 15 millions de dollars entre 2006 et 2019. Cette dernière a aussi reçu en parallèle des dons de Jérôme Seydoux et de Pathé, dont elle refuse de donner le montant. Tout cet argent a été dépensé pour acquérir l'ancien théâtre des Gobelins dans le XIII^e arrondissement de Paris (2 millions d'euros), le rénover (12 millions d'euros hors taxes de travaux), et enfin y exploiter un musée et une salle de cinéma projetant des films muets.

La fondation française est présidée par Sophie, la femme de Jérôme, et dirigée par sa fille Pénélope.

Ces montages savants auraient pu rester sous les radars. Problème : le secret offert par le Canada est en train de s'évaporer. Comme on l'a vu, la France a demandé au Canada qui se cachait derrière 14 trusts gérés par Blue Bridge, dont notamment Vermillon, Saint-Laurans et Cranberry, trois trusts dont les Seydoux sont apparemment les bénéficiaires. Le gérant de fortune québécois refusant de donner les noms, Ottawa s'est retourné vers la justice locale, comme l'a révélé le «Journal de Montréal». Finalement, la Cour fédérale, en septembre 2020, puis la Cour d'appel fédérale, en mars 2021, ont jugé que Blue Bridge devait ré-

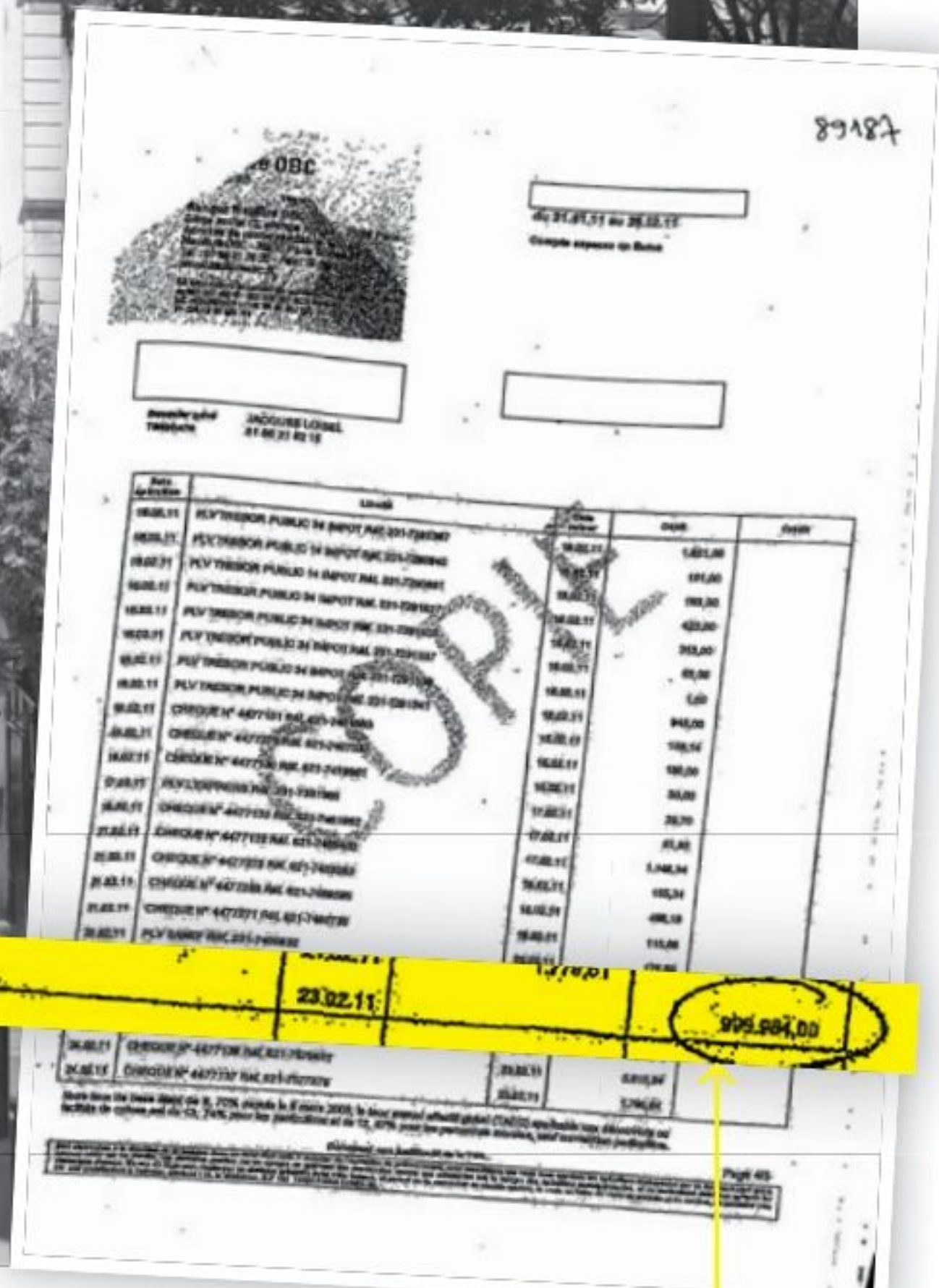
véler l'identité des bénéficiaires des trusts. Le gérant de fortune peut encore soit tenter un ultime recours devant la Cour suprême du Canada, soit dévoiler les noms...

Reste à savoir pourquoi tous ces millions se sont retrouvés de l'autre côté de l'Atlantique. Le document interne de Blue Bridge donne une piste : les trusts canadiens ont hérité d'avoirs détenus auparavant par d'autres trusts immatriculés notamment aux Bermudes. Par exemple, le trust Saint-Laurans, dont les bénéficiaires sont «Jérôme S. et Sophie D. B. épouse S.», a repris les actifs d'un trust baptisé Laurans. Il s'agit visiblement du trust bermudien du même nom, qui finançait la fondation texane. Or la France a signé en 2009 avec les Bermudes un accord d'échange d'informations, selon lequel l'archipel allait désormais fournir des renseignements au fisc français. Dans la perspective de cet accord, de nombreuses fortunes détenues secrètement aux Bermudes ont quitté ces îles pour

d'autres destinations plus discrètes. Hasard ou anticipation, les quatre trusts canadiens attribués aux Seydoux ont, quant à eux, été créés entre 2004 et 2006.

Interrogés à plusieurs reprises, les trois frères Seydoux n'ont pas répondu. Sophie Seydoux a juste indiqué que la fondation texane «n'est une émanation ni de Pathé ni de Jérôme Seydoux». Une source judiciaire a précisé qu'aucune mise en examen n'avait eu lieu à ce stade. Pour leur part, les avocats de Blue Bridge ont répondu que le gérant de fortune québécois «ignore tout de cette information judiciaire», et que la justice française «n'a exprimé aucun reproche à son égard». Ils indiquent juste que le président de Blue Bridge, **Alain Roch**, «a été entendu comme un simple témoin en décembre 2019 suite à l'article du «Journal de Montréal». Aucun grief ni accusation n'a été formulé ensuite, et depuis lors plus aucune information ou demande n'a été reçue à ce sujet par Blue Bridge ou Alain Roch». ■

C'EST UN VIREMENT de près de 1 million d'euros depuis un trust au Canada vers un compte bancaire français, apparemment celui de Nicolas Seydoux (document), qui aurait attiré l'attention des services fiscaux français. Pour rapatrier les sommes logées au Québec, le fisc étudie un autre circuit qu'aurait pu emprunter la famille, celui de la Fondation Jérôme Seydoux-Pathé (photos), laquelle exploite un musée à Paris.





ILS ONT EU LA
BONNE IDÉE

... ET ON A LE
DROIT DE S'EN
INSPIRER!



Thibaut Morin, Christophe Thomas et Alain Beauvy ILS GÉOLOCALISENT LES CONTENEURS TOMBÉS À LA MER

C'est un véritable fléau. Chaque année, des milliers de conteneurs mal arrimés tombent en mer. Combien exactement ? Plus de 10 000 sans doute, mais le chiffre n'est pas connu. Et pour cause : les armateurs n'ont aucun intérêt à les déclarer, le coûteux et complexe repêchage pouvant leur être facturé. Dans le doute, ils peuvent toujours affirmer que la «boîte» a été perdue ou volée dans le port de départ ou d'arrivée. Ce sont les assurances qui paient. L'impact est dramatique. Pour la sécurité maritime : les conteneurs peuvent rester entre deux eaux plus de deux mois avant de sombrer, provoquant des collisions. Et pour l'environnement, que ces colis d'acier contiennent des matières toxiques ou détruisent les fonds marins.

En 2014, une quarantaine d'entre eux étaient ainsi tombés au large des Côtes-d'Armor. «Ce jour-là, je me suis dit qu'il fallait trouver une solution», raconte Christophe Thomas, qui travaille dans le nautisme. Lui et deux amis de Saint-Alban (22), un pro du BTP (Thibaut) et un ex-banquier d'affaires (Alain),

ont uni leurs forces pour créer SeaTrackBox. Ce boîtier fixé au conteneur permet de le localiser partout, qu'il flotte ou qu'il ait coulé, par l'envoi d'un message radio vers un satellite. Il reste opérationnel deux ans en sommeil, et fonctionne six mois une fois activé lors de la chute. Pour mettre au point ce dispositif, breveté, SeaTrackBox a reçu l'aide de CLS, une filiale du Centre national d'études spatiales qui s'occupe des balises Argos. Le boîtier sera fabriqué en Bretagne par six partenaires, pour l'électronique, mais aussi pour le logiciel ou le design.

Il coûte près de 100 euros par conteneur et par trajet. SeaTrackBox espère d'abord convaincre les assureurs de l'imposer pour les matières polluantes ou de grande valeur. Soit déjà des millions de conteneurs traversant les océans. Mais c'est surtout un changement de réglementation qui permettrait à la start-up de décoller. La France milite pour cela, et le ministère de la Transition écologique a récemment invité nos Bretons à venir présenter leur solution devant l'Organisation maritime internationale. Bon vent! ■ C.D.



A. OKSMAN ET O. DE RODELLEC **ILS FACILITENT LA LIVRAISON** **DE COLIS DANS LES IMMEUBLES**

— Pour pallier les problèmes de livraison de paquets (client ou gardien absent), cet ancien de Rexel et son associé Olivier ont créé Boks, une boîte connectée à installer dans les immeubles. Autonome en énergie, elle se raccorde à Internet par Bluetooth en dialoguant avec le smartphone du client. Au moment de l'achat en ligne, le livreur reçoit, lui, un code unique. Nexity, Foncia, Eiffage... La start-up a signé avec les grands de l'habitat à qui elle loue ses Boks 583 euros hors taxes par an (on peut l'acheter 299 euros pour sa maison). «Les mairies poussent à ce type de solution qui évite les stationnements en double file des livreurs et limite le trafic», souligne Adrien.



HÉLÈNE MÉRILLON **ELLE A CRÉÉ LE DEEZER** **DU LIVRE ET DE LA BD**

— La musique en streaming par abonnement, qui permet d'accéder à un contenu illimité, on connaît. Avec Youboox, cette serial entrepreneuse (Poweo, Cocoon) fait de même dans l'édition de livres et de BD. Pour 9,99 euros par mois, son appli donne accès, sous forme de texte ou audio, à un catalogue de 400 000 titres, romans, essais, BD : des classiques mais aussi les sorties récentes. Youboox a signé avec tous les grands éditeurs (Editis, Hachette, Gallimard, Flammarion, etc.), avec qui elle partage, à 50-50, les recettes. Distribuée par les opérateurs (Orange, Free, SFR), l'appli compte 2,5 millions d'inscrits et se dit déjà rentable.



F. SCOTT DE MARTINVILLE **ET Y. ULRICH ILS FONT VIVRE** **LES ÉVÉNEMENTS VIRTUELS**

— Malgré le Covid, ce Parisien et ce Marseillais diplômés de HEC Montréal réussissent dans l'événementiel. Leur solution ? Des événements virtuels, sécurisés et interactifs (commentaires et vote en temps réel). «Avec des studios, une belle lumière et des caméras pros», vante Félicien. De grands noms comme Nike, Pfizer ou L'Oréal leur ont fait confiance. «Nos streams sont accessibles dans tous les pays, contrairement à ceux de YouTube et de Vimeo, bloqués en Chine. Ils sont aussi 100% cryptés et hébergés en France.» Iwi.events, leur jeune pousse de cinq salariés pour 400 000 euros de chiffre d'affaires, sera rentable cette année.



SÉBASTIEN VASSAUX SON **LOGICIEL PERMET AUX RESTOS** **DE MIEUX S'ORGANISER**

— Organiser ses achats, ses stocks, planifier la production, normaliser les recettes, connaître la marge de chaque plat... Si les grandes chaînes de restauration suivent bien ces indicateurs, les petits restos, eux, naviguent à vue. Cet ancien consultant en stratégie a mis au point pour eux un progiciel de gestion très intuitif. «Le back-office n'a pas beaucoup évolué dans cette industrie», explique le fondateur de FoodMeUp. Grâce à une levée de fonds de 1,7 million d'euros, il compte accélérer la commercialisation de son logiciel (100 euros par mois), notamment auprès des réseaux de restaurants en franchise. Pour autant qu'ils puissent rouvrir.



JÉRÉMIE LAGARRIGUE IL **CONVERTIT LES BATEAUX AUX** **GÉNÉRATEURS À HYDROGÈNE**

— «Energy Observer», le bateau laboratoire qui a fait le tour du monde grâce à l'hydrogène, a fait un petit : EODev. Cette société a mis au point un groupe électrohydrogène qui permet une navigation zéro émission pour des bateaux pouvant transporter 200 passagers. Une alternative au très polluant diesel. Mais cette technologie peut aussi s'utiliser dans les centres commerciaux, les hôtels ou les data centers. «On va fabriquer en grande série avec les piles à combustible de Toyota», explique le DG et ancien champion du monde de voile, qui a levé 20 millions d'euros. Côté prix, c'est de 10 à 30% plus cher qu'un générateur diesel, mais avec moins de frais de maintenance.



FRANÇOIS-AFIF BENTHANANE **IL AIDE LES PLUS DÉFAVORISÉS** **À FAIRE LEURS DEVOIRS**

— Depuis quinze ans, l'association ZUPdeCO a mis en place une aide aux devoirs aux collégiens issus des quartiers populaires – bilan, un taux de réussite au brevet passé de 65 à 83% – et inspiré le programme de l'Education nationale «Devoirs faits». Ce fils d'ouvrier du BTP devenu entrepreneur étend le dispositif à un service en ligne avec Homeclasse.org. Le matériel pédagogique est fourni gratuitement par des pros du secteur (Academia, Maxicours...). Des tuteurs bénévoles suivent les élèves. «On va accompagner 2 000 enfants à la rentrée 2021», annonce le fondateur, qui a reçu le soutien de financeurs privés comme Cultura ou la Fondation EDF.



NOUVEAU 3008 HYBRIDE RECHARGEABLE

Time to change

A partir de 29g de CO₂/km** - PEUGEOT i-Cockpit® avec système de vision de nuit *** -
Jusqu'à 59 km d'autonomie en 100% électrique

PEUGEOT RECOMMANDE TOTAL Consommation mixte WLTP ⁽¹⁾ (en l/100 km) : de 1,2 à 1,4 ; **Émissions de CO₂ WLTP (en g/km) : de 29 à 32.

(1) Les valeurs de consommation de carburant, d'émissions de CO₂ et d'autonomie indiquées sont conformes à la procédure d'essai WLTP sur la base de laquelle sont réceptionnés les véhicules neufs depuis le 01/09/2018. Cette procédure WLTP remplace le cycle européen de conduite (NEDC) qui était la procédure d'essai utilisée précédemment. Les conditions d'essai étant plus réalistes, la consommation de carburant et les émissions de CO₂ mesurées selon la procédure WLTP sont, dans de nombreux cas, plus élevées que celles mesurées selon la procédure NEDC. Les valeurs de consommation de carburant, d'émissions de CO₂ et d'autonomie peuvent varier en fonction des conditions réelles d'utilisation et de différents facteurs, tels que : la fréquence de recharge, le style de conduite, la vitesse, les équipements spécifiques, les options, les types de pneumatiques, la température extérieure et le confort thermique à bord du véhicule. Veuillez à vous rapprocher de votre point de vente pour plus de renseignements. Plus d'informations sur peugeot.fr. *** De série, en option ou indisponible selon version. Time to change = il est temps de changer. Automobiles PEUGEOT 552 144 503 RCS Versailles



TW-080-HX

3008



Page 44
Sa machine à brevets tourne à plein régime

Page 47
Comment il a établi sa domination en pharmacie



Page 50
Le cursus qui forme ses soldats d'élite est impitoyable

Page 53
Ses usines ont un coup d'avance dans la bataille de l'e-commerce



L'ORÉAL

LES SECRETS DE SA FORMULE MAGIQUE



Hors Covid, le géant des cosmétiques connaît depuis dix ans une croissance de métronome. Il n'a manqué aucun rendez-vous, de la percée chinoise à la révolution numérique. Son prochain défi: s'adapter aux exigences écologiques.

341,35
EUROS
4 mai 2021

77,69
EUROS
8 janvier 2010

**SA VALEUR EN BOURSE A ÉTÉ
MULTIPLIÉE PAR 4,5 EN DIX ANS**

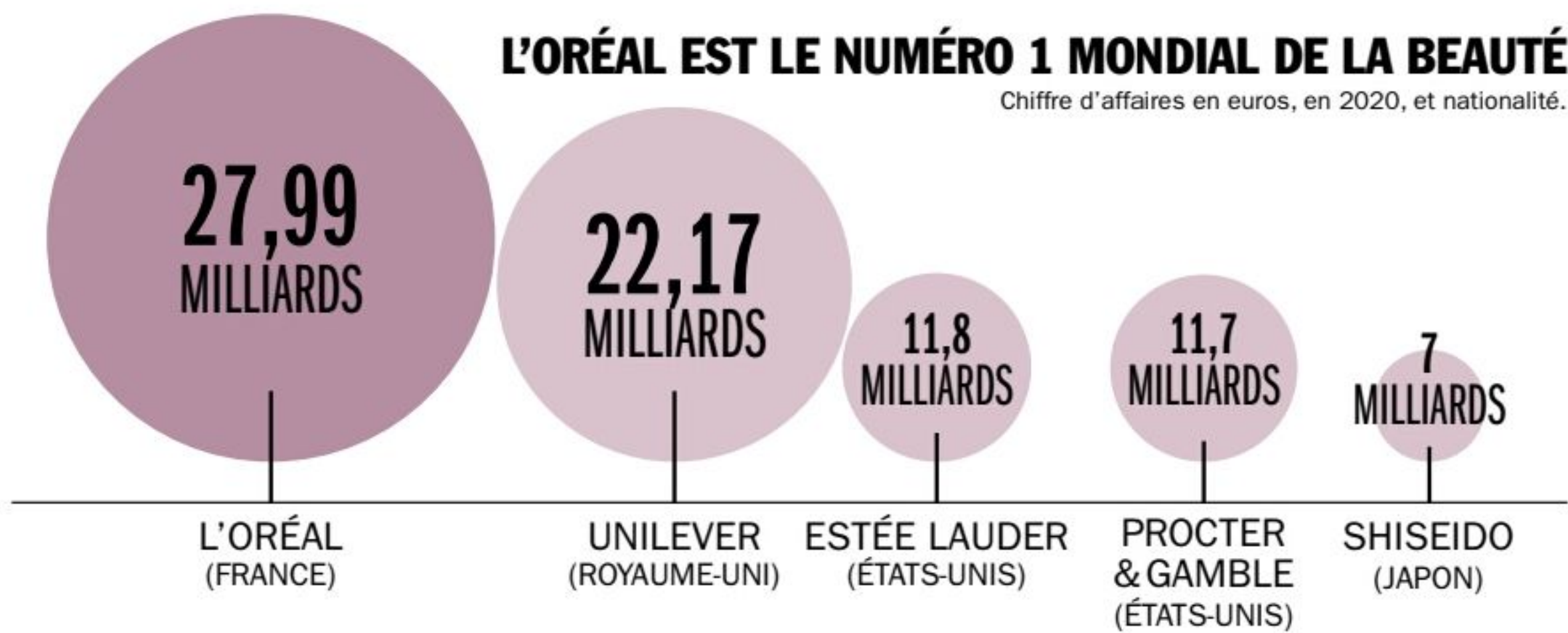
Cours de l'action L'Oréal à Euronext.



Rarement un P-DG n'a été autant sous pression que Nicolas Hieronimus, propulsé en avril dernier à la tête de L'Oréal. Non pas que la succession ait été mal préparée. Au contraire ! Cet Essec de 57 ans a gravi toutes les marches, coché «toutes les cases», comme disent les chasseurs de têtes, affichant à chaque étape de son parcours professionnel d'impressionnantes performances. Son prédécesseur, Jean-Paul Agon, lui a même passé, chose rare dans le patronat français, la couronne sans faire de manières.

Non, le problème, c'est qu'il va devoir faire au moins aussi bien que la «décennie prodigieuse» de son prédécesseur. Dix ans pendant lesquels les actionnaires ont vu le cours de Bourse de la maison contrôlée à un tiers par la famille Bettencourt, à 23,2% par Nestlé et à 1,57% par ses salariés (le reste étant sur le marché), tout bonnement exploser : il a été multiplié par 4,5. Le Covid-19 ? Il n'a guère étouffé cette formidable ascension, si bien que L'Oréal est désormais la deuxième capitalisation du CAC 40 derrière LVMH, à plus de 190 milliards d'euros. Seul léger sujet d'inquiétude : la position de Nestlé. Quand le mastodonte de l'alimentation présente au capital de L'Oréal depuis 1974 se décidera à vendre sa participation – une hypothèse sans cesse évoquée –, le groupe devra trouver 40 milliards d'euros pour la racheter.

A peine installé dans le bureau présidentiel du dixième étage du siège de Clichy (Hauts-de-Seine), en 2006, Jean-Paul Agon a eu à subir une fameuse crise : celle des subprimes. Pas du tout ébranlé, il en a profité pour donner à L'Oréal un nouvel élan. «Il a été le premier dans son secteur à avoir compris que l'e-commerce était un formidable relais de croissance et une opportunité pour les grandes marques, lesquelles sont structurantes dans un monde où l'offre fleurit en abondance», salue Pierre Tegnér, analyste chez Oddo BHF. De fait, quand elle ne sait plus où donner de la tête parmi les milliers de références cosmétiques sur Amazon ou Cdiscount, la consommatrice a tendance à se reporter vers des valeurs sûres, comme



Source : WWD Top 100 global beauty manufacturers

Garnier ou L'Oréal Paris, voire sur Biotherm et Lancôme côté luxe.

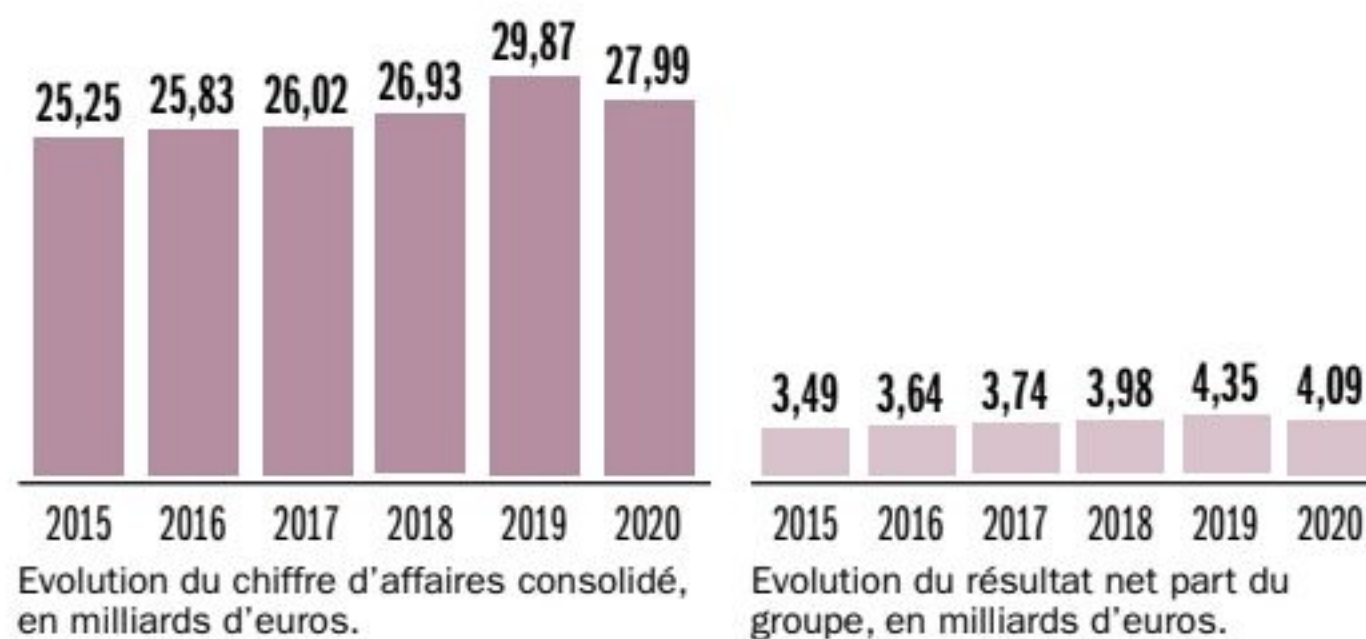
Digitalisation à tous les étages, donc, mais aussi ouverture sur le monde, notamment l'Asie, devenue le premier continent du groupe, féminisation des cadres et développement durable. Le «bébé L'Oréal» Agon, qui chapeaute désormais le conseil d'administration, a mis le leader mondial de la beauté (loin devant ses rivaux) en ordre de bataille pour profiter à plein des tendances de fond du siècle naissant. Son successeur l'a annoncé, il va consolider ces acquis, et lancer à corps perdu ses 35 marques dans la «beauty tech».

LA «BEAUTY» QUOI ? Les soins seront sur mesure. Les élégantes de demain concocteront elles-mêmes depuis leur smartphone des crèmes aux formules entièrement personnalisées qu'elles se feront livrer à domicile quelques jours plus tard. Dans les usines, certaines lignes sont déjà prêtes pour cet incroyable chambardement. Il y aura aussi de plus en plus d'«e-commerciaux» et de «beauty advisors», car, comme le relève Céline Pannuti, analyste chez JP Morgan Cazenove, «la beauté est une industrie de conseil. On retrouve tous les services qui étaient dans les magasins, mais en ligne maintenant».

L'Oréal sera en outre, selon ses têtes pensantes, une société plus écologique. Les lotions n'auront plus aucun dérivé pétrochimique, les emballages passeront progressivement au zéro plastique et les véhicules de ses livreurs seront propulsés à l'électricité. Tout au long de son histoire, l'entreprise fondée en 1909 par Eugène Schueller s'est efforcée de «saisir ce qui commence», la maxime que répétait sans cesse François Dalle, patron de 1957 à 1984. Pour le centurion Hieronimus, ça commence aujourd'hui. ■

PAR FRANÇOIS MIGUET

LE GROUPE A BIEN PASSÉ LA CRISE DU COVID



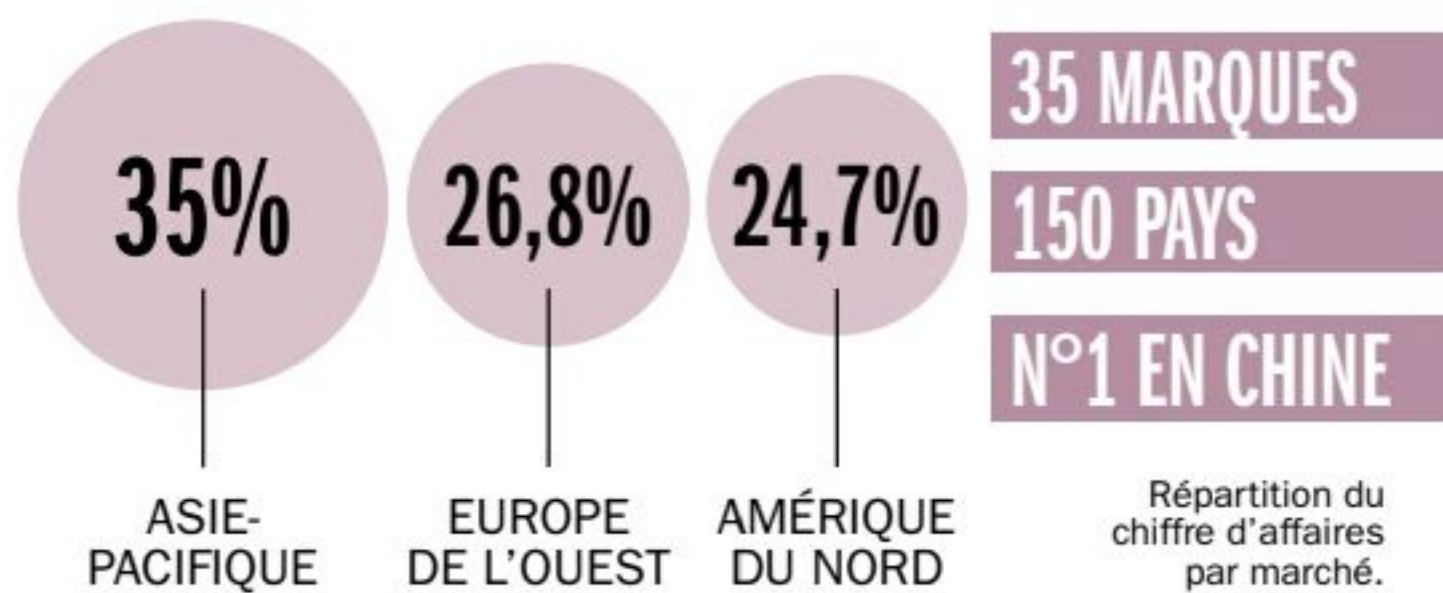
Evolution du chiffre d'affaires consolidé, en milliards d'euros.

Evolution du résultat net part du groupe, en milliards d'euros.

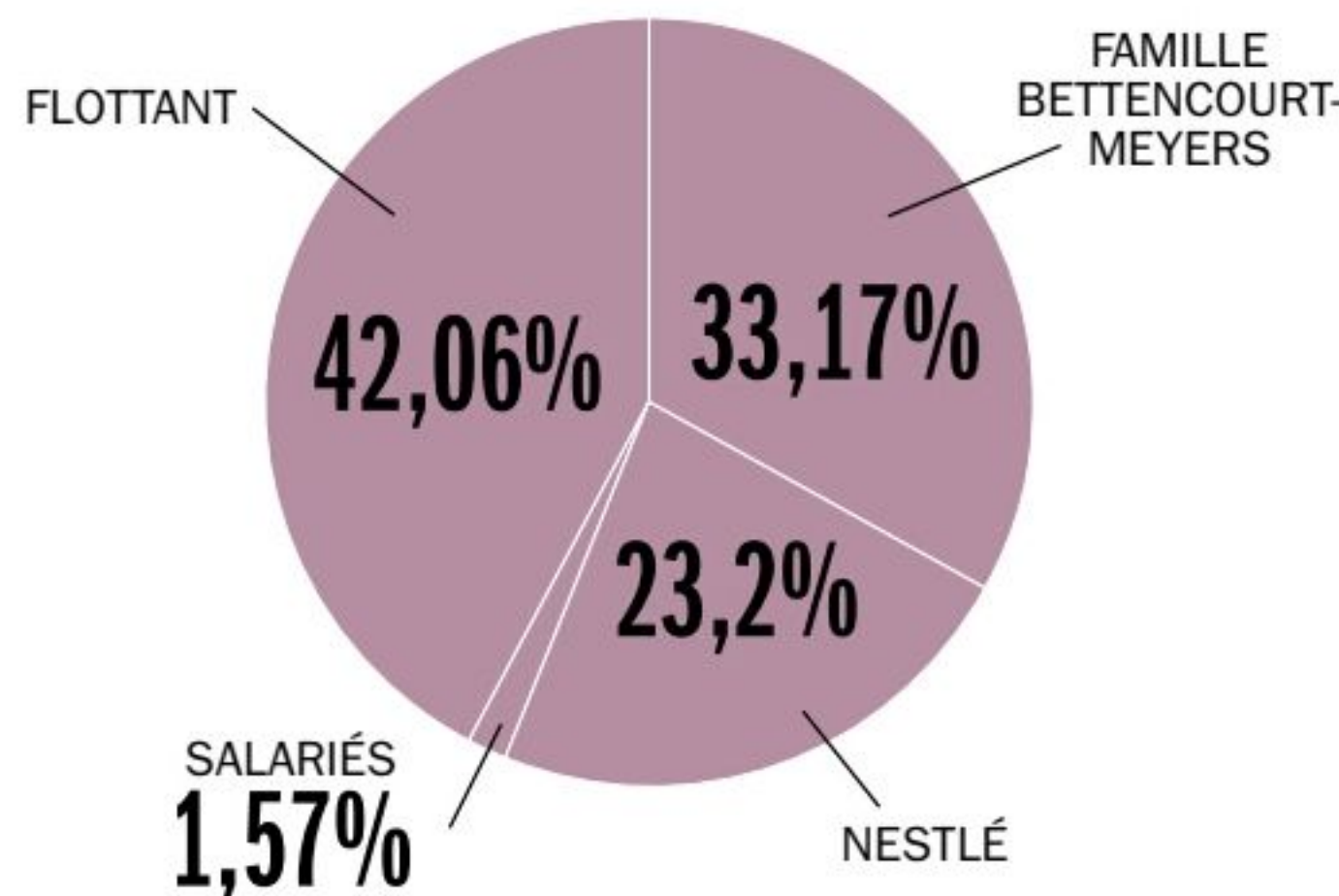


Source : Rapport annuel 2020 de L'Oréal

L'ASIE-PACIFIQUE EST DEVENUE SON PLUS GROS MARCHÉ



LA FAMILLE BETTENCOURT CONTRÔLE UN TIERS DU CAPITAL



VOUS ÊTES LES MOTEURS DE L'ÉCONOMIE



NOUS VOUS AIDONS À ACCÉLÉRER LA RELANCE.

Innovation, transitions numériques et écologiques, recherche de nouveaux marchés en France et à l'international : découvrez toutes nos solutions d'accompagnement, pour répondre à vos nouveaux défis.

**AGIR CHAQUE JOUR DANS VOTRE INTÉRÊT
ET CELUI DE LA SOCIÉTÉ**



Sa MACHINE À BREVETS tourne à plein régime

Grâce à son budget R&D monumental, le groupe revoit ses formules pour les rendre plus écologiques. C'est la nouvelle tendance dite de la «clean beauty».

PAR SOPHIE LÉCLUSE

En mars, L'Oréal Paris a relancé son mascara Volume Millions de cils. Sa promesse : un volume renforcé, un noir profond et un démaquillage ultrarapide. Rien de bien nouveau sous le soleil... Sauf que, cette fois, tout a été revu dans la formule pour la rendre 100% naturelle. Les polymères synthétiques, responsables du collant indispensable au maintien du produit sur les cils, ont par exemple été remplacés par du «pullulan», une molécule issue de la fermentation d'amidon, qui assure une très bonne tenue. «Nous avons complètement réinventé la façon de faire un mascara, sans compromis sur la performance», se félicite le directeur de l'innovation durable au sein de la recherche de L'Oréal, Laurent Gilbert.

Et ce quinquagénaire a du pain sur la planche. Ces dix prochaines années, l'ensemble des 6 à 7 milliards de crèmes, fonds de teint, shampooings, sérums et autres vendus chaque année par le groupe devra passer par le filtre des «green sciences». Cette chimie écologique, qui vise à réduire l'impact des produits sur l'environnement, est, avec le digital, le mantra du nouveau directeur général, Nicolas Hieronimus. «En combinant

data, intelligence artificielle et biologie, nous créons une recherche augmentée pour accélérer nos innovations vers la beauté du futur», expliquait-il lors d'une conférence baptisée Sommet de la transparence en mars dernier. L'Oréal s'engage à ce que 95% de ses ingrédients soient issus de sources végétales renouvelables ou de minéraux abondants à l'horizon 2030, contre environ 70% aujourd'hui.

L'OBJECTIF de cette révolution verte n'est bien évidemment pas de sauver le monde mais de continuer à vendre plus de rouges à lèvres ou d'antirides que les concurrents. «L'efficacité de nos nouvelles formules naturelles nous donnera un avantage compétitif», ajoutait Nicolas Hieronimus. Elle vise également à devancer une réglementation de plus en plus stricte, dans le cadre du Green Deal européen, qui pousse les entreprises à atteindre l'impact environnemental zéro. «Les nouveaux cadres réglementaires posent un sacré défi à la R&D des grands groupes, car les formules plus naturelles doivent être aussi efficaces que les anciennes mais aussi viables économiquement», souligne la fondatrice de L'Observatoire des cosmétiques, Laurence Wittner.

964
 millions d'euros
 de budget R&D
 en 2020, soit 5 fois
 celui d'Estée Lauder

500
 brevets déposés
 en moyenne
 chaque année

21
 centres de recherche
 répartis sur 6 pôles
 internationaux

95%
 des produits devront
 être constitués
 d'ingrédients d'origine
 renouvelable d'ici 2030

130
 molécules actives
 brevetées au cours
 de son histoire

Dans cette course, L'Oréal part avec des atouts incontestables. Fondée par un chimiste, Eugène Schueller, l'entreprise a toujours sacrifié son budget recherche. Il s'élevait en 2020 à 964 millions d'euros, soit cinq fois celui d'Estée Lauder. Elle est aussi la seule à faire de la recherche fondamentale et à mobiliser pour elle 800 de ses 4 044 blouses blanches. Elle a par exemple été la première à concevoir des peaux «reconstruites» pour éviter les tests sur animaux. C'est à Aulnay-sous-Bois, en Seine-Saint-Denis, dans le laboratoire «lumière et pigmentation» de Françoise Bernerd, que des centaines d'échantillons de quelques centimètres de peau mijotent dans 10 incubateurs à 37 degrés. Les tissus ont été reconstruits à partir d'une seule biopsie de véritable peau. «Nous pouvons ainsi créer des peaux malades, sèches, cicatricielles ou brûlées par le soleil, détaille la chercheuse avec enthousiasme. Cela nous permet des découvertes que l'on n'aurait pas pu faire autrement.»

Autre atout, depuis dix ans, le groupe a décentralisé sa recherche. Ses 21 laboratoires sont rassemblés autour de 6 hubs, sur tous les continents, afin d'être au plus près des différents marchés. Les cheveux sont

LE GROUPE PRÉPARE EN SECRET UN NOUVEAU FILTRE SOLAIRE

Après avoir breveté dans les années 1980 deux filtres (Mexoryl SX et XL) déclinés dans les produits solaires de Vichy, La Roche-Posay ou Garnier (Ambre solaire), L'Oréal prépare en secret un nouveau filtre. Breveté en 2011, celui-ci vise à améliorer la protection contre les UVA longs, ceux qui accélèrent le vieillissement de la peau en pénétrant profondément dans le derme. Pour mettre au point cette innovation, L'Oréal s'est appuyé sur son laboratoire dédié à la **production de peaux reconstruites in vitro**. Ces échantillons de peau, de tous types, permettent de tester les molécules filtrantes en reproduisant les différents rayons solaires. La recherche est ainsi accélérée. Reste maintenant à trouver sous quelles formes galéniques (gel, brume, crème...) le filtre va le mieux se comporter. Un premier produit pourrait sortir dans trois à cinq ans.

par exemple étudiés à Rio, car les Brésiliens leur consacrent un soin quasi obsessionnel. Au centre de Pudong, à Shanghai, dédié en grande partie aux soins du visage, la peau des Asiatiques est scrutée à la loupe : volume, pores, rides, taches, tout y passe. «On y décèle 27 signes de l'âge, contre 15 sur les Européennes. Les Asiatiques sont surtout préoccupées par la mélanine, car elles veulent une peau blanche», fait savoir Sanford Browne, vice-président de la recherche pour l'Asie-Pacifique.

CETTE EXPERTISE, scientifique et marketing, permet à la firme d'alimenter son usine à brevets. Pas moins de 500 sont déposés chaque année, essentiellement pour des formules (laits, crèmes, brumes, sérums...), mais aussi sur quelques

principes actifs. C'est alors que les «développeurs» interviennent. Ces derniers sont en prise directe avec les équipes marketing de chaque marque, qui s'arrachent les nouvelles molécules miracles, sous l'arbitrage du patron de la branche. Pour faire des économies et optimiser les années de recherche, la molécule sera de toute façon «cascadée» (comme ils disent en interne) sur plusieurs marques. Le Pro-Xylane, qui promet de combler les rides, a par exemple été lancé dans Absolu Premium de Lancôme en 2006, puis dans un soin La Roche-Posay l'année suivante, avant de se retrouver chez L'Oréal Paris en 2012.

Cette molécule, dérivée du bois de hêtre, a encore de beaux jours devant elle, car elle est «naturellement correcte». Ce n'est pas le cas

de nombreuses autres. Depuis 2019, tous les projets, nouveautés ou reformulations qui ne sont pas estampillés «green sciences» sont abandonnés. Mais comment s'y prennent les chercheurs ? Les équipes travaillent dans un premier temps sur chaque ingrédient et sa fonctionnalité. Dans le cas du mascara, la tenue sur le cil et la texture crémeuse sont des impératifs. Il a donc fallu remplacer les cires issues de la pétrochimie par une molécule obtenue par transformation d'huile de colza. Autre exemple, dans les crèmes de jour, l'acide hyaluronique est un excellent tenseur de peau. Avant, il était extrait des animaux. La recherche a travaillé avec Givaudan, son fournisseur principal, pour l'obtenir via les biotechnologies. L'Oréal peine en revanche à se passer des ...

Des shampoings personnalisés grâce à l'intelligence artificielle

... solvants ou de certains tensioactifs responsables de la mousse des shampoings. «On a beaucoup de travail pour les dix ans à venir», reconnaît Laurent Gilbert.

Ces fonctionnalités, encore appelées «briques technologiques», sont ensuite associées entre elles pour créer de nouvelles formules, puis testées sur les peaux ou les cheveux. C'est là qu'intervient l'intelligence artificielle. Philippe Barbarat, spécialiste de la fibre capillaire, nous explique, microscope à l'appui, comment son ordinateur teste l'effet de différents polymères sur des milliers de cheveux différents. «Ce qui prendrait trente ans à la paillasse se fait en quelques mois, se réjouit-il. L'ambition est de bientôt pouvoir personnaliser chaque shampoing pour sortir de la segmentation trop large de "secs, normaux, gras".»

CE BOUILLONNANT jus de cerveau finit par donner naissance à une batterie de nouveaux produits de

«clean beauty» ou beauté naturelle. Certains sont de francs succès. Garnier Hair Food, une gamme de soins capillaires à 98% d'origine naturelle, a rapporté plusieurs dizaines de millions d'euros dès sa première année. D'autres comme la coloration végétale Botanéea ou les shampoings naturels Source Essentielle ne sont pas restés plus de dix-huit mois chez les coiffeurs. La première ne couvrait pas aussi bien les cheveux blancs que les colorations chimiques et les seconds rendaient le cheveu rêche du fait de l'absence de silicone. «Dès qu'on change les habitudes des consommateurs, cela devient très compliqué», analyse un directeur marketing. «Devant le rayon, les clientes ne font pas encore de l'environnement un critère de choix, même si elles le proclament par ailleurs», confirme Maryline Le Theuf, rédactrice en chef de «CosmétiqueMag».

En attendant, les équipes R&D donnent naissance à beaucoup de produits hybrides, autrement dit un peu plus verts. Les colorations Matrix proposent par exemple un très bon niveau de performance en mélangeant des colorants synthétiques et naturels. Les fonds de teint haute tenue de Lancôme ou Yves Saint Laurent ont du mal à se passer d'un silicone particulier qui évite les transferts du produit vers les vêtements... ou les masques. «Le but

est de faire évoluer chaque produit, mais progressivement», explique-t-on en interne. Difficile de dire pour le moment combien de ces produits ont été retravaillés. A peine un tiers selon nos informations.

D'ores et déjà, L'Oréal communique abondamment sur ce virage écolo. L'an dernier, le groupe a lancé un site appelé Au cœur de nos produits afin de ne pas laisser d'autres comme l'appli Yuka parler à sa place. Les chercheurs y font de la pédagogie sur les conservateurs, les filtres solaires ou encore les agents de textures, et répondent aux principales questions polémiques. Plus audacieux encore, L'Oréal crée sa propre échelle de notation grâce à un logiciel nommé Spot (pour Sustainable product optimization tool). Cet outil permet d'évaluer la performance environnementale et sociale de chaque produit et de quantifier son amélioration dans le temps. L'intégralité des 2 180 références créées ou renouvelées l'an dernier a ainsi été évaluée. Bientôt un pictogramme avec une échelle de A à E, un peu à la façon du Nutri-Score de l'agroalimentaire, fera son apparition sur tous les emballages. Ceux de Garnier ont ouvert le bal. La marque, connue pour ses shampoings de supermarché, s'affiche désormais sur son site comme «la première marque de beauté naturelle dans le monde». Rien que ça! ■



Sur le modèle de Nespresso, L'Oréal vend la machine et les recharges qui permettent de fidéliser le client.

LE NOUVEAU GADGET À 245 EUROS POUR CRÉER SON ROUGE À LÈVRES SOI-MÊME À LA MAISON

Comme Nestlé qui, après le café, a créé les machines Nespresso, L'Oréal invente le premier appareil de fabrication de rouges à lèvres personnalisés à domicile. Relié à une application, il permet de réaliser 6 000 tons différents. Soit en sélectionnant le rouge de sa star préférée, soit en photographiant son sac rouge pour reproduire la couleur à l'identique, soit

en créant le fuchsia de ses rêves. Un clic et la matière sort dans une coupelle pour être appliquée au pinceau. Baptisé Perso et développé pour le moment avec Yves Saint Laurent, il est vendu 245 euros et fonctionne avec des lots de trois cartouches à 100 euros. Il sera disponible cet été aux Etats-Unis et d'ici la fin de l'année en France. «Plus qu'une machine, c'est

une expérience digitale de beauté sur mesure», explique Guive Balooch, directeur du tech incubateur. Ses équipes de chercheurs et d'ingénieurs ont mis près de deux ans à développer l'appareil. Il en rejoint d'autres, comme le Teint Particulier de Lancôme, qui permet déjà à chaque cliente de confectionner son propre fond de teint, dans 1 000 grands magasins à travers le monde.

Comment il a établi sa domination en PHARMACIE

Ses crèmes et autres sérums dermatologiques sont souvent leaders dans leur catégorie. Ce qui lui permet d'imposer sans trop de difficulté ses tarifs.

PAR SOPHIE LÉCLUSE

VICHY

Leader de l'anti-âge en Europe

Chaque marque est complémentaire des autres et est leader de son marché, comme Vichy sur l'anti-âge. De quoi se rendre incontournable en pharmacie.

LA ROCHE-POSAY

Cicaplast et Lipikar AP+M, ses deux best-sellers

Ces deux références pèsent à elles seules 26% des ventes de la marque en France. Leur forte rotation permet d'amortir les coûts industriels, logistiques ou commerciaux.

CERAVE

Baume hydratant à la croissance éclair

Grâce à la force de frappe de L'Oréal, cette petite marque américaine achetée en 2017 a été déployée dans 40 pays en trois ans. Elle vient d'entrer dans le top 5 mondial des marques de dermocosmétiques.

CERAVE

Nettoyant visage en rupture de stock

Il a été en rupture de stock aux Etats-Unis après qu'un influenceur aux 7 millions d'abonnés l'a mis en avant sur TikTok en mai dernier.

SKINCEUTICALS

Sérum antioxydant hors de prix

Ce sérum antirides à plus de 150 euros dépasse les prix pratiqués par les marques cosmétiques de luxe. Plus généralement, un hydratant se vend en moyenne 2,5 fois plus cher en pharmacie qu'en supermarché.



À CÔTÉ DE LA LOCOMOTIVE LA ROCHE-POSAY ET DE VICHY, SA NOUVELLE MARQUE D'ORIGINE AMÉRICAINE, CERAVE, FAIT UN TABAC CHEZ LES JEUNES



C'est le phénomène de l'année 2020 en pharmacie ! CeraVe, une marque de produits lavants et hydratants, a fait un carton auprès des jeunes pendant le confinement. Tout est parti des Etats-Unis, où un influenceur de 24 ans, Hiram Yarbro, autoproclamé expert en soins de la peau, vantait dans des vidéos déjantées les atouts de ces produits. L'une d'elles, en mai, dans laquelle il empruntait la voix de Bob l'éponge, a cumulé 27 millions de vues sur TikTok ! Dès le lendemain, les drugstores étaient en rupture de stock. Le phénomène s'est répercuté en France. «J'ai vu des jeunes de 14 ans entrer et me tendre leur portable pour dire : "Je veux ça"», s'amuse un apothicaire parisien.

D'autres influenceurs, vrais dermatologues ou simples fans, payés ou non par la marque, ont eux aussi fait l'éloge de ces crèmes à petits prix. Pas étonnant que CeraVe ait quasiment doublé son chiffre d'affaires l'an dernier, passant selon nos informations de 300 millions à environ 600 millions d'euros. «A ce rythme, elle pourrait bien devenir une marque milliardaire», affirmait récemment le président de L'Oréal, Jean-Paul Agon. Rachetée à une entreprise canadienne en 2017, cette pépite a d'ores et déjà rejoint les best-sellers du groupe en pharmacie comme La Roche-Posay, Vichy, Sanoflore ou SkinCeuticals.

Depuis quatre ans, cette branche, baptisée en interne «cosmétique active», connaît une croissance impressionnante, grâce à un déploiement accéléré aux Etats-Unis et en Asie où Chinoises et Coréennes raffolent de la «French Pharmacie». Ses ventes ont encore progressé de 19% l'an dernier, pour atteindre 3 milliards

d'euros, sur un marché mondial de la dermocosmétique bien moins vigoureux (+2%). Surtout, la branche est devenue la vache à lait du groupe grâce à une marge opérationnelle de 25,4%, 3 points au-dessus de sa cousine dédiée aux produits de luxe ! «Nos marques n'ont jamais été aussi pertinentes face aux problèmes de peau causés par les masques et le lavage permanent des mains», s'est réjouie la présidente de cette division, Myriam Cohen-Welgryn, lors des derniers résultats.

Mais le Covid n'explique pas tout. L'Oréal a réussi à s'imposer en pharmacie grâce à un portefeuille de marques très complémentaires et toutes leaders de leur catégorie. La Roche-Posay, marque familiale, est la plus recommandée au monde par les dermatologues. Elle pèse d'ailleurs à elle seule 40% des ventes de la branche. Plus européenne, Vichy se targue d'être numéro 1 de l'antirides. Sanoflore décolle sur sa niche bio. SkinCeuticals, enfin, première marque des chirurgiens esthétiques, séduit les CSP+... Alors, quand il faut faire de la place pour la petite dernière, CeraVe, les pharmaciens s'exécutent. «Nous lui avons donné quatre fois plus de linéaires que sa taille ne le justifiait et nous ne l'avons pas regretté, car ses ventes ont triplé chez nous cette année», explique Pascal Fontaine, directeur commercial de Pharmacie Lafayette.

LE MODÈLE économique des produits dermocosmétiques vendus en pharmacie est assez différent de celui des grandes surfaces. Premier atout pour L'Oréal, l'essentiel des ventes de chaque marque se concentre sur quelques crèmes. Certes, La Roche-Posay couvre un large spectre de besoins avec plus de 200 références à

son catalogue. Mais un quart des 97 millions d'euros de chiffre d'affaires réalisés dans les officines françaises est imputable aux seuls Cicaplast et Lipikar AP+M. De même, CeraVe est partie à l'assaut des pharmacies du monde entier avec moins de 15 produits sur les 70 que la marque propose aux Etats-Unis. «Une gamme ainsi resserrée est bien plus rentable, car facile à gérer d'un point de vue industriel, logistique et commercial», commente Pierre Tegner, analyste chez Oddo BHF.

C'est la raison pour laquelle les directeurs marketing orientent aussi leurs innovations sur ces produits phares. «Tous les cinq à dix ans, nous rénovons nos best-sellers», fait savoir la directrice générale de La Roche-Posay International, Laetitia Toupet. Cette année, c'est Lipikar AP+ devenu AP+M qui a eu droit à un petit lifting. «Ils nous ont rajouté un M pour microbiome, avec deux ou trois bactéries dans la formule, et ils ont ainsi pu gonfler un peu leur prix», décrypte un pharmacien du XVII^e arrondissement de Paris.

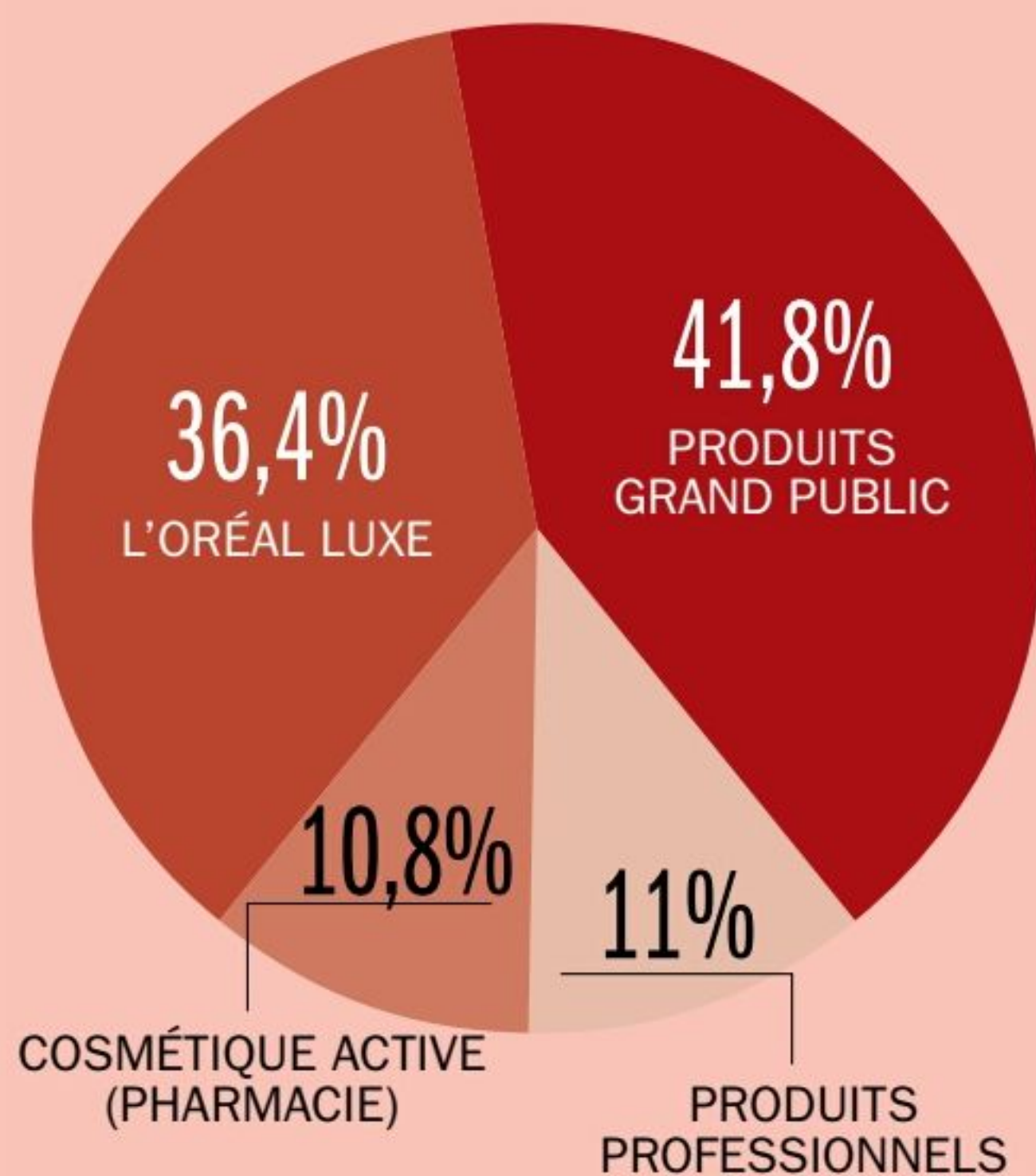
D'ailleurs, les formules de ces crèmes de pharmacie ne sont pas diamétralement différentes de leurs cousines de supermarché. Laurence Wittner, journaliste à L'Observatoire des cosmétiques, a décrypté pour nous quelques listes d'ingrédients. Ainsi, le sérum Hyalu B5 de La Roche-Posay contient, selon elle, la dose minimale d'acide hyaluronique et de vitamine B5 pour honorer ses allégations. «Ces formules sont efficaces mais ne coûtent pas forcément cher à produire, pas plus que les emballages, souvent peu différents de ceux du mass market», conclut-elle.

Autre avantage, les marques de pharmacie, celles de L'Oréal en tête, peuvent, dans ce réseau, pratiquer des prix plus élevés qu'en supermarché, car les consommateurs, parfois à juste titre, y voient le bénéfice d'un soin supplémentaire. En moyenne, un antirides ou un hydratant se vend 2,5 fois plus cher. La Roche-Posay, en concurrence directe avec Avène ou A-Derma, ne peut certes pas trop gonfler ses tarifs. Mais SkinCeuticals n'hésite pas à proposer ses sérums à plus de 150 euros la bouteille de 30 millilitres. Les consommatrices

Dans certains drugstores, L'Oréal déploie tout l'éventail de ses marques sous la bannière "Dermatological experts".

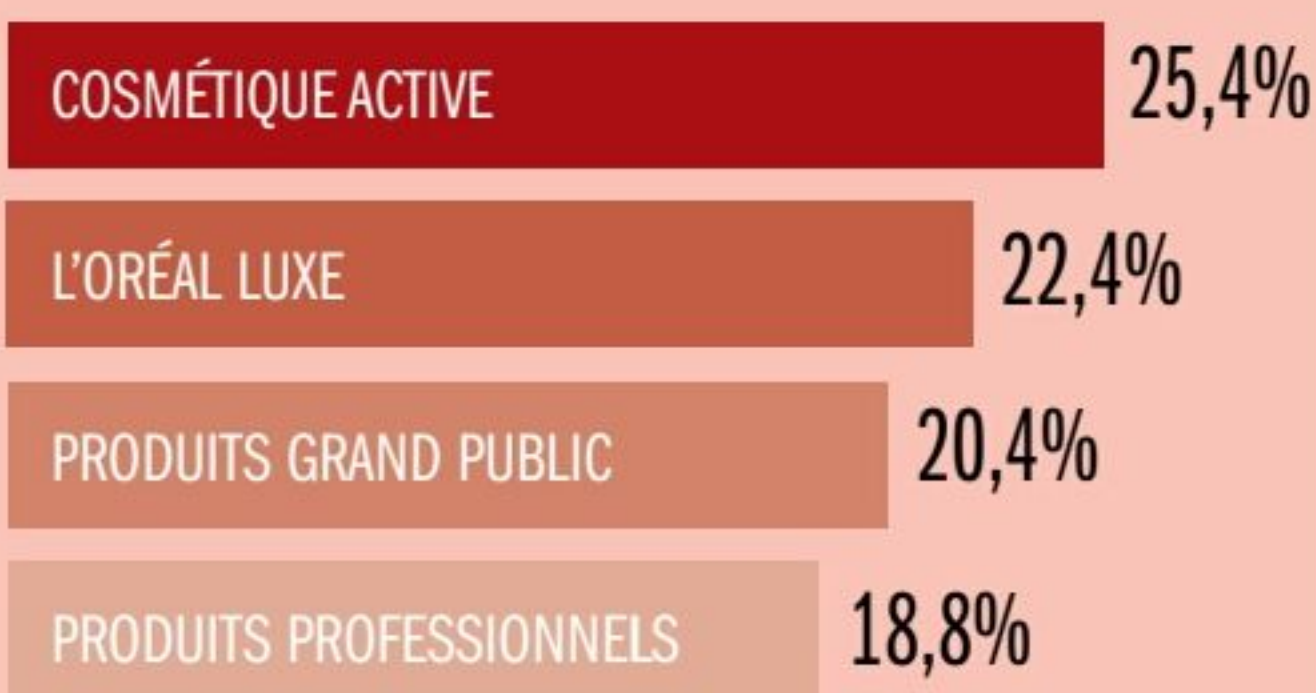


**LA DIVISION COSMÉTIQUE ACTIVE
EST LA PLUS PETITE AU
SEIN DU GROUPE L'ORÉAL...**



Répartition du chiffre d'affaires de L'Oréal par activité.

**... MAIS C'EST LA PLUS RENTABLE,
AVEC UNE MARGE D'EXPLOITATION
DE 25,4%, MEILLEURE QUE LE LUXE**



Marge d'exploitation de chacune des divisions.

qui ont déjà dépensé plus de 500 euros dans des injections de Botox sont moins regardantes.

Paradoxalement, les marges des pharmaciens ne sont pas aussi élevées que l'on pourrait le croire. Selon nos informations, elles vont de 15 à 20% sur un produit La Roche-Posay à environ 30% sur un CeraVe moins bataillé. Loin des 40 à 60% négociés par un distributeur comme Sephora sur les crèmes Lancôme ou Yves Saint Laurent. Il faut dire que les pharmaciens, même s'ils se regroupent de plus en plus pour effectuer leurs achats, ont moins de poids pour négocier : la plupart acceptent chaque année sans éternuer les hausses de prix proposées par les commerciaux de L'Oréal. Face à Leclerc ou à Lidl, la tâche est bien plus ardue pour leurs collègues de la branche grand public.

POUR ASSEOIR SA CRÉDIBILITÉ et justifier ses tarifs, L'Oréal a besoin de la caution des professionnels de santé. La branche cosmétique active se prévaut d'être en contact avec 180 000 d'entre eux dans le monde. Ils sont d'autant plus indispensables que certaines marques, telles SkinCeuticals ou La Roche-Posay, sont souvent vendues sur prescription médicale. L'Oréal se décarcasse d'abord pour s'acoquiner avec les grands pontes de chaque catégorie. Pour les convaincre de recommander du La Roche-Posay, fini les beaux voyages. La législation a encadré plus strictement ces pratiques. Les marques les présentent donc comme des «partenaires» qui aident à la conception des produits. Chacune forme ses «conseils» de spécialistes rémunérés : une quarantaine issus de 15 pays pour La Roche-Posay, par exemple. Elles en recrutent ensuite des centaines d'autres pour réaliser les études cliniques, destinées à prouver l'efficacité et la tolérance des produits. Vichy en a mené 26 ces deux dernières années! «La branche cosmétique active fait ainsi coup double, car elle se met les dermatos dans la poche en les rémunérant et elle peut présenter plus d'études cliniques que ses concurrents», observe Laurence Wittner. Enfin, la grande majorité des médecins de la peau sont approchés par une armée de visiteurs médicaux, et de plus en plus via des «webinars» à distance.

Au total, séduire ce petit monde en blouse blanche coûte cher. Mais cela vaut le coup, car les marques s'appuient sur lui pour évangéliser le grand public. Cette année, les dermatologues ont d'ailleurs été largement mis à contribution lors des confinements. Ils ont notamment prodigué leurs conseils pour s'hydrater les mains sur Instagram ou ont rappelé aux Chinoises sur WeChat de se tartiner de crème solaire pour éviter d'arborer un visage bicolore à cause du masque. «Nous avons d'autant plus communiqué avec eux sur les réseaux que les gens n'osaient pas sortir pour aller chez leur dermato», explique Laetitia Toupet. Alors, quand quelques influenceurs leur ont emboîté le pas pour se mettre seuls à faire l'éloge des produits maison, ce fut une aubaine! «Certains comme Hiram ont adopté un ton très divertissant auquel nous n'aurions pas pensé», reconnaît la présidente internationale de CeraVe, Penelope Giraud, qui s'est empressée de lui proposer un contrat pour réaliser d'autres posts. Mieux contrôlés.

Car tout ce buzz fait aussi grimper les ventes sur Internet. Celles de la branche cosmétique active sont passées à 29% l'an dernier contre 13% en 2018! En grande partie via Amazon Pro aux Etats-Unis ou Tmall en Chine. Mais aussi en Europe grâce aux sites de parapharmacies en plein boom. «L'Oréal a une vraie longueur d'avance, souligne le directeur commercial de Pharmacie Lafayette. Leurs équipes nous aident même à monter notre propre stratégie digitale.» Pour remplacer le conseil de l'apothicaire, les marques développent des outils de diagnostic virtuel. Quelques photos via votre téléphone suffisent à Vichy SkinConsult AI pour vous proposer le soin anti-âge le mieux adapté à votre type de peau. Chez La Roche-Posay, Effaclar Spotscan, un détecteur d'acné à distance, a réalisé 15 millions de diagnostics en un an. Grâce à ce logiciel, la marque s'est vite rendu compte que le masque provoquait des poussées d'acné chez les adultes. Ni une ni deux, elle a lancé un nouveau sérum. Un peu plus concentré que la version destinée aux ados, il est surtout trois fois plus cher, à 28 euros contre 10 euros. Gageons que la branche continuera de prospérer l'an prochain. ■

C'est l'aboutissement de l'un des cursus honorum les plus implacables du CAC 40. Le 20 avril dernier, les actionnaires de L'Oréal ont validé l'accession de Nicolas Hieronimus au magistère suprême du numéro 1 mondial des cosmétiques. Cet Essec, promo 1985, a réalisé tout son parcours dans la maison. Comme son prédécesseur. Simple chef de produit, directeur marketing de Garnier, puis de L'Oréal Paris, après un passage à Londres, patron de la filiale mexicaine, de la division luxe, et on en passe. En tout, il lui aura fallu 10 postes et 34 ans pour gravir la dernière marche. L'Olympe des «bébés L'Oréal», l'expression interne pour qualifier ceux qui n'ont jamais quitté le nid.

Des esprits brillants qui ont fait 100% de leur carrière dans l'entreprise, on en compte par centaines. Pour saisir l'ampleur de ce côté «consanguin, limite secte», selon l'expression d'un chasseur de têtes, il suffit de jeter un œil au comité exécutif. Sur les 20 membres de ce saint des saints, 12 sont de purs «bébés L'Oréal». Et, malgré la présence de quelques personnalités venues d'ailleurs, comme l'Indienne Asmita Dubey, directrice du digital, ou la Mexicano-Finlandaise Blanca Juti, chargée des affaires publiques, la moyenne de présence dans la maison est de vingt-deux ans. Ajoutons que près des deux tiers des membres sortent du même moule : une grande école de commerce française, telle que HEC ou l'Essec. Bienvenue dans une impitoyable fabrique des élites.

L'Oréal peut se permettre d'être hypersélectif ! En 2020, le groupe a embauché 9 000 talents sur 1 million de candidatures, soit un taux de... 0,9%. Selon le cabinet de conseil Universum, c'est la deuxième société la plus prisée par les jeunes diplômés français après LVMH, devant Chanel et Google. «Tous ne sont pas issus des business schools, relativise Eva Azoulay, la numéro 2 du département ressources humaines. Nous avons recruté au moins

5 jeunes dans 50 écoles et universités françaises différentes.» Certes, mais tous sont des premiers de la classe, filtrés par le même tamis. Covid oblige, la sélection se fait maintenant à distance. Un algorithme retient le gratin des CV. Les qualifiés doivent ensuite répondre aux questions d'un chatbot, autrement dit un programme informatique. Enfin, s'ils sont retenus, ils embraient sur une série d'entretiens en visioconférence avec des RH et des managers.

UNE FOIS EMBAUCHÉES, les jeunes recrues doivent se préparer à un niveau d'exigence très élevé pour espérer grimper dans la hiérarchie. Ici, pas de place pour l'à-peu-près. Les chefs martèlent dans les open spaces la fameuse maxime de l'ancien P-DG François Dalle : «Il faut faire et défaire pour mieux refaire.» Rapidement, les managers doivent identifier les espoirs. Et, pour ces derniers, tout peut aller vite. «Nos hauts potentiels font deux fois plus de mouvements de poste que chez nos rivaux, relève Jean-Claude Le Grand, le tout-puissant directeur des relations humaines du groupe. Dès que l'un d'entre eux fait deux ans sur un même job, une alerte s'affiche chez moi et on décide si on lui propose de changer de marque, de pays ou de monter.»

La crème de la crème est classée en deux catégories : les «rising

Le cursus qui forme SES SOLDATS D'ÉLITE est impitoyable

L'école L'Oréal n'a pas usurpé son nom. Très sélectif à l'embauche, le groupe concocte des parcours semés d'embûches pour ses cadres à haut potentiel.

PAR FRANÇOIS MIGUET

players», c'est-à-dire ceux qui semblent avoir un remarquable potentiel de développement, et les «experts». On leur taille des parcours sur mesure, faits de défis toujours plus complexes : piloter une équipe dans un pays dont ils ne connaissent rien, quitter une division grand public pour une griffe de luxe, passer des bureaux aux lignes de production... L'actuelle numéro 2, Barbara Lavernos, en sait quelque chose. «Quand j'étais aux ventes, mon chef est venu me voir et m'a dit : "Tu vas devenir directrice d'usine"», a-t-elle raconté à la Harvard Business School.

Ceux qui grimpent dans ce formidable ascenseur peuvent se retrouver très tôt à des étages élevés. Songez que l'ancien P-DG devenu président du conseil d'administration, Jean-Paul Agon, a été chargé de reprendre en main la filiale en Grèce à seulement 24 ans. «De nos jours, l'entreprise ayant grandi, on ne peut plus être nommé patron d'un pays avant 30 ans», tempère Eva Azoulay. Mais les parcours éclair sont encore légion. Comme celui de Ying Jia, une Shanghaienne de 34 ans, aussi à l'aise en français et en anglais qu'en chinois, et qui supervise l'ensemble des investissements en publicité digitale du groupe. «Un périmètre d'une soixantaine de pays pour un budget total de 3 milliards d'euros», résume-t-elle.



**CES JEUNES TALENTS
ÉTRANGERS ONT
DÉJÀ DE GRANDES
RESPONSABILITÉS**

YING JIA

Global finance manager, 34 ans

Embauchée comme contrôleuse marketing dans la filiale de Hong Kong à sa sortie de Neoma en 2011, cette polyglotte a gravi très vite les échelons, montant quatre fois en sept ans. Elle vérifie aujourd'hui les dépenses publicitaires de toutes les filiales de L'Oréal. Un périmètre de 3 milliards d'euros.

LORENZO FORNASETTI

Senior online business manager de Lancôme, 28 ans

Ce Milanais se destinait à la finance. Mais il a été séduit par une intervention de la patronne du numérique sur le campus de l'ESCP, en 2018. Nommé d'abord assistant, il a bénéficié du programme d'«accélération digitale», puis promu manager. Désormais, il copilote la stratégie digitale de Lancôme.

DAMILOLA FAJUYIGBE

Manager scientific and medical strategy, 29 ans

Docteure en biologie moléculaire du King's College de Londres (2018), cette Britannico-Nigériane s'est fait repérer par L'Oréal grâce à ses travaux sur les peaux africaines. Elle est désormais chargée de coordonner la recherche scientifique et médicale sur la zone subsaharienne.

Pour séduire les millennials, le groupe adoucit ses méthodes

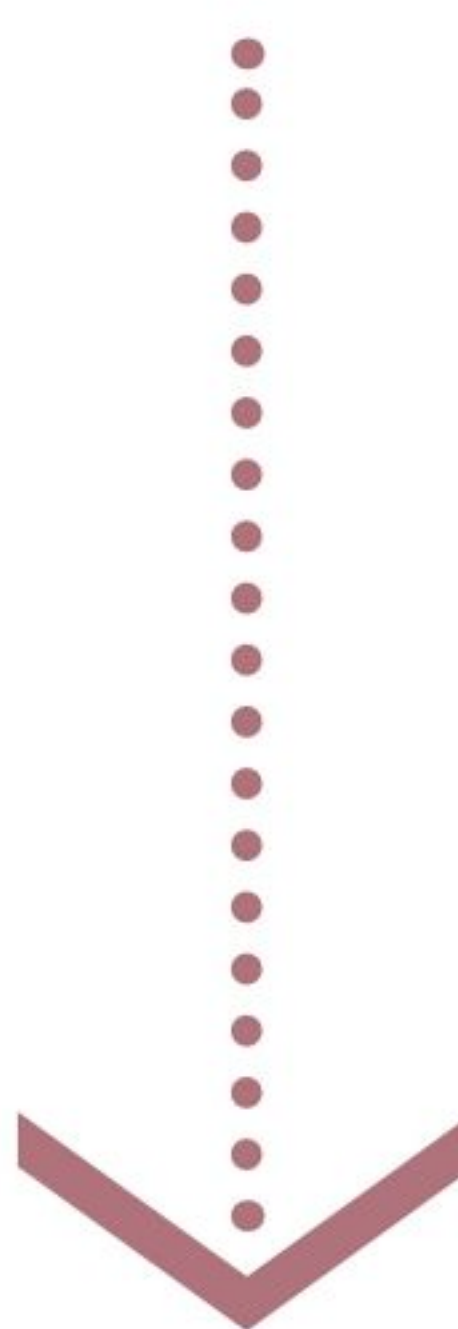
... Alors, irrésistible, L'Oréal ? Il faut nuancer. «45% des recrues sorties d'école plient bagage au bout de trois ans», divulgue une ex-haut gradée de la firme. Un effrayant turnover que les porte-parole du département des ressources humaines se refusent à commenter. «Je bossais de 7 à 22 heures presque tous les jours, et il n'était pas rare que mon chef me demande à 21 heures de lui faire une présentation pour le lendemain 8 heures», abonde un de ces jeunes surdiplômés, qui a démissionné il y a deux ans.

Jean-Paul Agon, P-DG de 2006 à 2021, a dû tenir compte du changement d'état d'esprit des millennials qui rechignent à suer sang et eau comme leurs aînés. Il a donc déployé Simplicity, un plan chargé d'abolir les excès les plus flagrants. Primo, il a mis la pédale douce sur les horaires à rallonge. Au siège, les lumières s'éteignent automatiquement à 21 heures et dans certaines filiales, comme en Allemagne, le départ est obligatoire à 18 heures. Secundo, il a calmé les ardeurs des stakhanovistes du «faire et refaire». «On ne peut plus nous demander de détricoter un projet qui a déjà été validé», respire une salariée. Tertio, il a mis fin à un marqueur de la maison : l'obligation d'être belle ou beau à toute heure. «Auparavant, c'était costume pour les garçons, rouge à lèvres et talons hauts pour les filles, révèle une ex-cadre. Avant les réunions avec les boss, on se maquillait comme pour aller en boîte de nuit. Maintenant, la plupart des jeunes sont en jean baskets.»

Ces assouplissements ont également été utiles pour appâter des

candidats pas toujours à l'aise avec la culture d'élite, type classe prépa à la française. Européens, Africains, Américains, Asiatiques, Russes... L'Oréal France compte un tiers de collaborateurs étrangers. Avec plus de 90 nationalités rien qu'au siège de Clichy. «Je suis né en Italie, j'ai vécu à Taïwan, j'ai fait un master entre Londres et Paris, et je vis à Paris», raconte ainsi Lorenzo Fornasetti, manager senior chez Lancôme à seulement 28 ans. La multinationale n'hésite pas à chouchouter les profils les plus rares. «L'Oréal m'a trouvé un appartement à Clichy et s'est chargé de tous mes papiers, se félicite Damilola Fajuyigbe, biologiste britannico-nigériane de 29 ans. Ils ont même appelé un plombier quand il y a eu une fuite d'eau chez moi.» Pratique, car cette spécialiste des peaux africaines ne parle pas français.

POUR QUE CE MELTING-POT fonctionne, L'Oréal met le paquet sur la formation. «Russe, j'ai dû prendre des cours de culture américaine quand j'ai été nommée au bureau de New York», témoigne l'attachée de presse Polina Huard. En outre, le numéro 1 des cosmétiques veille à éduquer ses troupes pour améliorer leur mobilité. «On a profité de la pandémie pour former 100% de nos collaborateurs», dévoile Yasmina Jaïdi, la directrice internationale du learning. «Chaque salarié assiste à 35 heures de cours par an, l'objectif est d'arriver à 100 heures d'ici cinq à dix ans.» Avant l'été sera lancée l'«e-commerce university». «Afin que chacun, chez nous, quel que soit son métier, puisse comprendre



85 400
salariés
dans
le monde

9 000
recrutements
en 2020

450
salariés
«boomerangs»*
chaque année

* Expression interne pour qualifier ceux qui sont partis puis revenus.

le langage de l'équipe digitale, détaille Anne Guichard, la responsable e-commerce monde. Avec trois niveaux : débutant, avancé et expert.»

Tout de même, ce qui empêche le DRH de dormir, c'est qu'on essaie de lui voler ses poulains. Mais Jean-Claude Le Grand a une parade. Arrivés à un certain niveau de responsabilité, les cadres sup signent une clause de non-concurrence. «Je la fais jouer systématiquement», révèle-t-il. Et puis, «il donne de très beaux paquets d'actions à ses dirigeants», observe la chasseuse de têtes Catherine Euvrard, elle-même ex-L'Oréalienne. Dissuasif. «Sauf quand des géants du luxe, que je ne nommerai pas, sortent leurs gros carnets de chèques», peste le pygmalion en chef. Et il n'y a pas que LVMH ou Chanel. «En 2020, notre premier débaucheur de talents a été Amazon, suivi par Unilever», rapporte Eva Azoulay.

Sans rancune ! Car L'Oréal parvient souvent à rapatrier ses exilés les plus doués. «Environ 450 personnes reviennent chaque année», assure Jean-Claude Le Grand. En interne, on les appelle «les boomerangs». A l'instar de Céline Brucker, la directrice générale de L'Oréal Grand Public France, reprise à Chanel. «Un truc comme ça, ça se travaille : je la voyais régulièrement», confie le DRH. Nouveauté : il réintègre aussi des déçus des start-up, tel ce «talentueux collaborateur» parti chez Frichti, un spécialiste de la livraison de repas à domicile. Par gros temps, il fait plus chaud dans une fourmilière valant 190 milliards d'euros en Bourse que dans une jeune pousse. ■

SEULEMENT 6 PATRONS EN 112 ANS ! TOUS ISSUS DU MOULE INTERNE



Eugène Schueller
(1909-1957)



François Dalle
(1957-1984)



Charles Zviak
(1984-1988)



Lindsay Owen-Jones
(1988-2006)



Jean-Paul Agon
(2006-2021)



Nicolas Hieronimus
(depuis avril 2021)

PHOTOS : ARCHIVES L'OREAL, ALAIN BUU / L'OREAL, THOMAS LAISNÉ, JEAN BAPTISTE HUYNH

Ses usines ont un coup d'avance dans la bataille de **L'E-COMMERCE**

Le groupe espère réaliser en ligne 50% de ses ventes dans quelques années. Pour gagner cette course de haies, il a musclé son marketing digital mais aussi adapté tout son outil logistique et industriel. Sa souplesse en est devenue bluffante.

PAR FRANÇOIS MIGUET

Les dames de Shanghai s'imaginent-elles, en appliquant chaque matin sur leur front quelques gouttes de Lancôme Advanced Génifique, que ce luxueux sérum vendu 116 euros les 50 millilitres vient de Caudry (Nord) ? L'usine, rutilante malgré ses 50 ans, exporte 97% de sa production (Lancôme, Armani, Biotherm...), dont 73% vers l'Asie. «Nous préparons déjà les flacons en série limitée pour la Journée des célibataires d'Alibaba», se réjouit le directeur, Matthieu Delebarre, montrant l'emballage décoré d'une étoile argentée. Le rendez-vous phare du premier e-commerçant chinois est inratable. L'Oréal y a écoulé 20 millions de ses lotions l'an dernier, toutes livrées en quarante-huit heures. Mais c'est encore loin le 11 novembre, non ? «Oui, mais grâce aux données de nos analystes, nous savons déjà combien d'unités il faudra, poursuit le patron. Toutes seront dans les cargos cet été, donc c'est maintenant qu'on démarre.»

C'est à ce tempo fou, celui de l'e-commerce mondialisé, que vivent désormais les 40 sites de production de la firme favorite des élégantes. Jusqu'à peu, l'intendance s'alignait sur le rythme des suzerains de la distribution - les Walmart, Carrefour... Et sur celui

des spécialistes de la beauté - les Sephora, Marionnaud... On avait le temps de voir venir. Désormais, c'est le consommateur-clickeur roi, habitué à tout recevoir chez lui en quelques jours, qui impose sa cadence. Les données d'achat des sites marchands comme Amazon ou Alibaba arrivent en temps réel chez L'Oréal, qui s'adapte en fonction. Et ça lui réussit. La part de l'e-commerce dans ses ventes atteint déjà 26,6%. Nettement plus que chez ses principaux rivaux, Estée Lauder (22%) et Coty (17%). Et, pendant la crise, l'e-commerce a compensé près de la moitié du manque à gagner généré par la fermeture des échoppes.

CE FORMIDABLE VIRAGE, pris par l'ancien P-DG Jean-Paul Agon il y a une décennie, a bouleversé tous les maillons de l'organisation. Avec, d'un côté, la partie émergée de l'iceberg, visible par les mordus de ses 35 marques : l'effort marketing et pub. «L'Oréal investit chaque année 30% de son chiffre d'affaires global en frais de publicité-promos», rappelle Céline Pannuti, analyste chez JP Morgan Cazenove. Soit tout de même 9 milliards d'euros en 2020. Le Web a représenté 63% du budget média - avec un pic à 77% lors du premier confinement. A cela s'ajoutent les services 2.0 : on peut désormais

faire varier les teintes d'un produit à la volée sur les sites marchands ; les appliquer virtuellement sur son visage grâce aux outils de ModiFace ; et même bénéficier des conseils personnalisés (et pas désintéressés) d'une armée de «beauty advisors» partenaires. Sur tout cela, L'Oréal a beaucoup communiqué.

Mais il y a, de l'autre côté, la partie immergée. Le back-office, comme disent les Anglo-Saxons, qui permet de faire tourner la machine, de garantir que la ménagère en claquettes recevra bien son shampoing Fructis chez elle, dans le temps annoncé par l'e-commerçant. In fine, c'est cette mécanique qui fait la différence. «Bien des marques peuvent commercialiser des cosmétiques en ligne, partout dans le monde, mais très peu peuvent en écoulé 20 millions d'un coup sans rupture de stock et en assurer la livraison sur tout le territoire chinois en quarante-huit heures, comme l'a fait L'Oréal à l'occasion de la dernière Journée des célibataires», juge Pierre Tegnér, chez Oddo BHF. D'autant que «ceux qui ne respectent pas les délais fixés par les e-commerçants sont déréférencés», poursuit l'analyste.

Et des pics de commandes, il y en a pléthore ! Rien qu'en Chine, deux autres événements e-commerce ...



**SA PERCÉE DANS
L'E-COMMERCE
BOULEVERSE TOUTE
SON ORGANISATION**



Dans l'usine de Caudry (Nord), cette ligne peut changer de couleur de fond de teint parmi 100 références en une minute.

SES DATA ANALYSTS PRÉDISENT LES VENTES DES MOIS À L'AVANCE

LES LIGNES DE PRODUCTION DE SES USINES DEVIENNENT HYPERAGILES

Les équipes logistiques livrent 6 milliards de produits par an

... de très grande ampleur donnent des sueurs froides au secteur de la beauté : la Journée des femmes du 8 mars, une foire géante aux promotions ; et le 18 juin de Jingdong, le deuxième e-commerçant du pays (JD.com). Rien à voir avec l'appel du général de Gaulle évidemment, il s'agit de la date anniversaire de ce site, qui génère 95 milliards d'euros de recettes. « Pour ces grands rendez-vous, on triple le nombre de personnes dans nos entrepôts et on mobilise jusqu'à 100 centrales de livraison », dévoile Emmanuel Plazol, responsable supply chain de L'Oréal dans l'empire du Milieu. Résultat, toutes les clientes sont livrées en quarante-huit heures maximum. Pour le groupe, ce marché est un

laboratoire, car « c'est là que la part de l'e-commerce dans le chiffre d'affaires a crû le plus vite, passant de 35% à 60% entre 2018 et 2020 ».

Comment peut-on prévoir de tels volumes à l'avance ? Concrètement, un programme développé en interne agrège, référence par référence, boutique par boutique, l'ensemble des ventes et les répercute instantanément aux usines, centres de distribution et fournisseurs. Ces précieuses données permettent d'ajuster le tir en temps réel, en boostant par exemple la fabrication des produits les plus demandés. Un autre logiciel maison, Deep Face, collecte de son côté toutes les photos d'Instagram répondant à quatre catégories : yeux, lèvres,

coloration, soin de la peau. Grâce à lui, les Loréliens peuvent capter les tendances naissantes, comme récemment la vogue des cheveux bicolores, et là aussi réorienter la production en fonction.

Pour que cela marche, il a d'abord fallu adapter les usines, dont les 11 françaises. Celle de Caudry peut ainsi fonctionner 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 quand la demande l'exige. Elle ne s'est jamais arrêtée pendant les confinements. Mieux, elle dispose d'une centaine de bras mécaniques, et d'une « ligne agile » à même de changer de teinte de Lancôme Idole Ultra Wear, parmi 100 disponibles, en moins d'une minute. Le jour de notre visite, une courte série de 3 000 flacons d'une

SES LOGISTICIENS SONT AU CENTRE DE TOUTES LES DISCUSSIONS

ILS GARANTISSENT LA LIVRAISON EN 48 HEURES PARTOUT DANS LE MONDE

ET ILS ÉLABORENT DES PACKAGINGS ULTRASOIGNÉS ET ÉCOLOS

couleur foncée destinée au marché afro-américain venait d'être terminée. Immédiatement après, la machine basculait sur un beige pâle, plus grand public. Les robots «intelligents» de ce site, sur lequel L'Oréal a investi 95 millions d'euros en six ans, peuvent en outre personnaliser chacun des fonds de teint liquides qu'ils fabriquent, pour y inscrire au laser le nom d'une acheteuse si elle en a fait la demande.

Ensuite, il a fallu muscler la logistique, laquelle mobilise 7 000 collaborateurs, sans compter les sous-traitants. Et pour cause : «On livre maintenant plus de 6 milliards de produits à 1 milliard de consommateurs par an, c'est-à-dire une commande toutes les deux secondes», se félicite Damien Decouvelaere, le directeur supply chain du pôle luxe. Dès qu'un géant de l'e-commerce lance une promo monstre, à chaque fois qu'un influenceur «ami de la maison» s'apprête à vanter les bienfaits d'une lotion auprès de ses millions de fans, sa «team» est au taquet. «On nous prévient entre quatre et huit semaines à l'avance, et on échafaude des scénarios», poursuit-il. En théorie, les 149 centres de distribution de L'Oréal et ses centaines de partenaires donnent de quoi voir venir. Mais il lui faut parfois pousser les murs. «Pour absorber le succès d'une opération sur Kiehl's, une de nos marques, fin avril, j'ai dû faire ouvrir un entrepôt supplémentaire», note-t-il par exemple.

Durant la crise, les amatrices de beauté enflaconnée ont déserté, comme tout un chacun, les boutiques traditionnelles. Or, on le sait à présent, certaines d'entre elles n'y mettront plus les pieds. Fini donc le temps passé avec la vendeuse à choisir la couleur du coffret cadeau et les échantillons. Voilà pourquoi les logisticiens de L'Oréal phosphorent à pleins tubes sur les emballages : «La consommatrice qui achète un parfum, comme le Black Opium d'Yves Saint Laurent, peut recevoir un paquet cadeau, un mot personnalisé, les échantillons gratuits de son choix et même une gravure à son nom», égrène Damien Decouvelaere. Son équipe propose également des colis sans gadget à l'intérieur, constitués à 100% de carton recyclé, destinés aux consommateurs soucieux de respecter la planète. Ecolo, et futé : ces colis verts sont au même prix que les coffrets cadeaux.

TOUT CELA EST BIEN BEAU, mais que vont devenir les vieux commerciaux ? L'Oréal prévoit de réaliser la moitié de son chiffre d'affaires en e-commerce d'ici quelques années. Alors certains anciens se font du mouron. «Nous ne laissons personne de côté», rassure le directeur des relations humaines, Jean-Claude Le Grand, qui a lancé un immense effort de formation. Lors du premier confinement, la division professionnelle de L'Oréal a choisi par exemple de garder tous ses commerciaux et formateurs de terrain, ceux qui d'ordinaire prennent leur voiture chaque matin pour faire la tournée des salons de coiffure. Elle les a tous convertis en quelques semaines en «e-commerciaux» et en «e-formateurs» ! Ils ont accompagné à distance les coiffeurs, assignés eux aussi à domicile. Et ils leur ont même, assure le groupe, vendu plus de produits que les années précédentes. Du reste, à Caudry, les ouvriers s'inquiétaient de l'arrivée des robots. Force est de constater, finalement, que ceux-ci n'ont pas détruit d'emplois. «On vient d'en créer 200», assure le patron du site, Matthieu Delebarre. Passer à l'e-commerce tout en gardant ses talents, c'est aussi l'un des secrets de la formule magique de L'Oréal. ■

SES ÉQUIPES SE MOBILISENT POUR LA JOURNÉE DES CÉLIBATAIRES EN CHINE UN AN À L'AVANCE

11 novembre 2019 Champagne, L'Oréal vient d'écouler 10 millions de produits sur Alibaba, tous livrés en 48 heures. Le lendemain, les analystes maison exploitent les données de la veille afin d'élaborer les prévisions pour l'année suivante.

Début avril 2020 La production débute dans les usines françaises du groupe. Il faut tout terminer avant l'été pour que les porte-conteneurs partent à temps.

18 juin C'est «June 18th», l'événement star du plus gros concurrent local d'Alibaba, JD.com, qui confirme la tendance, avec 10 millions de ventes. Il faut prévoir des stocks, les Chinois, sortis du Covid, ont une envie folle de consommer. L'objectif est rehaussé à 20 millions d'unités.

Début novembre Les usines locales ont tourné à plein régime et les bateaux gorgés de marchandises sont arrivés. En parallèle, L'Oréal a demandé à ses prestataires logisticiens de passer à 100 centrales de livraison, contre 18 en temps normal, afin d'assurer un maillage ultraserré du pays.

11 novembre Ça y est. Alibaba lance sa folle vente annuelle. L'Oréal, numéro 1 de son secteur, écoule plus de 20 millions de produits. Comme prévu ! Record battu. Le lendemain, les analystes démarrent les prévisions pour 2021...



Sur un écran géant, Alibaba affiche les résultats de son 11/11. Soit 74 milliards de dollars de volume d'affaires en 2020.



**SUCCÈS ET
DÉRAPAGES**

CARREFOUR PLEYEL

**250 MILLIONS
D'EUROS**

de surcoût pour
la ligne 16... pas prête
dans les temps.

PORTE DE LA CHAPELLE

**100 MILLIONS
D'EUROS**

pour une Arena
de 8 000 places
promise à un club
de basket de D2.

COLOMBES

**80 MILLIONS
D'EUROS**

pour rénover le stade
destiné au confidentiel
hockey sur gazon.

DUGNY

**150 MILLIONS
D'EUROS**

pour le Village
des médias, que le CIO
ne réclamait pas.

LA DÉFENSE

**500 MILLIONS
D'EUROS**

de sponsoring à
trouver, après le retrait
de Total, sinon l'Etat
devra combler le trou.

LES RIVES DE SEINE

**10 MILLIONS
D'EUROS**

pour dépolluer
la Seine, le temps de
quelques épreuves
de natation.

Les JO à Paris, pas si low cost que ça

Depuis toujours, les Jeux olympiques d'été ont plombé les finances des villes hôtes. Paris, qui reçoit l'édition 2024, prétend échapper à cette malédiction. Pas gagné!

PAR ÉRIC WATTEZ

Le score est sans appel. A l'approche des Jeux de Tokyo qui démarrent le 23 juillet, 80% des Japonais se disent partisans de leur annulation ou d'un second report pour cause de pandémie. On les comprend ! Sans les fans étrangers, l'atmosphère sera bien morne. Et l'addition a de quoi faire grimacer les habitants de l'archipel. Elle s'élèvera à 12,6 milliards d'euros, le double du montant annoncé en 2013 au CIO (Comité international olympique). Voilà qui rappelle les mésaventures de Londres en 2012 (7,8 milliards de supplément) et de Rio en 2016 (au moins 12 milliards). «C'est la malédiction du vainqueur, observe l'économiste du sport Wladimir Andreff. Pour l'emporter, les villes hôtes minimisent toujours les budgets.»

Alors, faut-il s'inquiéter pour Paris 2024 ? Anne Hidalgo, maire de la capitale, et Tony Estanguet, patron du Cojo (Comité d'organisation des JO), promettent des jeux à la hauteur de la Ville lumière et économes. Un choix raisonnable a été fait : utiliser au maximum les infrastructures sportives existantes. Suffisant pour respecter le budget ? Dès 2018, l'Inspection générale des finances pointait un possible dépassement de 500 millions d'euros. Idem, fin 2020, la Cour des comptes envisageait un surcoût de 400 millions. Ces alertes ont amené des réajustements, mais la facture, établie à 6,8 milliards d'euros dans le dossier initial, est désormais à 7,1 milliards (sans compter les 100 millions engagés dans la candidature). Une somme divisée à parts quasi égales entre le Cojo et l'établissement public Solideo (Société de livraison des ouvrages olympiques), que préside Anne Hidalgo. L'addition enflera mécaniquement de 150 millions cet été, car les engagements de la Solideo, chiffrés en euros 2016, seront réactualisés. Bien plus gênant, selon des connaisseurs du dossier, certaines dépenses restent sous-estimées. «On ne peut pas organiser des Jeux dignes de ce nom à moins de 10 milliards», assure ainsi Armand de Rendinger, consultant qui a travaillé pour plusieurs candidatures olympiques. Pas vraiment low cost !

Difficile d'estimer l'impact pour le contribuable. Ainsi, les revenus du

Cojo, dont les comptes seront comblés par l'Etat en cas de déficit, restent incertains. Les apports du CIO (1,5 milliard d'euros) et de la billetterie (1,1 milliard) sont verrouillés. Mais pas les rentrées de sponsoring, censées rapporter 1,1 milliard d'euros. «C'est bouclé à 50%, et nous compléterons d'ici à fin 2022», assure Michaël Aloïso, le directeur de cabinet du Cojo. Espérons, car trois contrats premium seulement ont été conclus, avec BPCE, EDF et Orange. Le Cojo compte en vendre cinq autres à 100 millions le ticket d'entrée. Total, initialement partant, a été récusé par Anne Hidalgo. Sous tension avec le Covid, Accor hésite, d'autant plus qu'Airbnb est partenaire du CIO (Anne Hidalgo, qui ferraille aussi avec la plateforme, n'a rien pu y faire). «Des groupes où l'Etat est actionnaire contribueront en dernier recours», pronostique Jean-Pascal Gayant, auteur d'«Economie du sport» (Ed. Dunod). Peut-être, mais Air France, Paris Aéroport ou la SNCF semblent en petite forme pour apporter leur contribution.

LES INCERTITUDES portent aussi sur les dépenses, notamment celles liées à la sécurité de cet événement démesuré (12 millions de spectateurs, 300 000 accrédités). Le Cojo a prévu 300 millions pour la surveillance des sites. Cela suffira-t-il ? «A Londres, ce poste a atteint 1 milliard d'euros», rappelle le consultant Armand de Rendinger. Quel budget faudra-t-il pour mobiliser des forces de l'ordre à proximité des 32 sites de compétition ? Comment seront recrutés les 20 000 agents de sécurité ? Le GES, syndicat des entrepreneurs du secteur, envisage un appel à des travailleurs détachés, perspective qui n'enchant pas le ministère de l'Intérieur. Qui va financer les systèmes de reconnaissance biométrique pour les membres de la «famille olympique» ? Sur tous ces sujets, le Cojo promet des réponses d'ici la fin de l'année.

Quid des infrastructures ? Les subventions à la Solideo s'élèvent à 1,4 milliard d'euros (932 millions de l'Etat, 135 de la région, 135 de la ville de Paris, 173 des collectivités locales...). En complément

viennent des promoteurs (1,7 milliard) qui aménageront, entre autres, le Village des athlètes et des installations sportives, surtout en Seine-Saint-Denis, au nom de l'«héritage» promis au département le plus pauvre de l'Ile-de-France. «62 chantiers sont prévus, dont 32 qui démarrent cette année. Tous dans les temps», raconte Nicolas Ferrand, le directeur exécutif de la Solideo. La coordination de ces travaux impliquant une trentaine de maîtres d'ouvrage (Etat, géants du BTP, collectivités locales...) est un casse-tête. «C'est l'enfer, tellement il y a d'intervenants, raconte un professionnel. Le calendrier et donc les devis seront durs à tenir.»

Autre risque, les coûts à venir de certains programmes dont l'utilisation post-olympique est incertaine, comme le Stade de Colombes (80 millions) ou l'Arena de la porte de la Chapelle (100 millions). Quant au Village des médias à Dugny (93), le CIO ne l'avait même pas demandé. Mais la Solideo va y consacrer plus de 150 millions. Des riverains ont d'ailleurs réussi à bloquer le chantier devant un tribunal, car il empiète sur le bord du Parc de la Courneuve. Notons au passage que des recours pourraient suivre et ralentir les travaux sur deux autres sites : l'échangeur Pleyel, où une école de 700 élèves va se retrouver coincée entre de nouvelles voies de circulation, et le Fort d'Aubervilliers, où des jardins ouvriers vont devoir céder la place à une piscine d'entraînement.

Côté desserte, la candidature de Paris promettait qu'un tronçon des futures lignes 16 et 17 serait prêt pour 2024. Il aurait relié la nouvelle gare Saint-Denis-Pleyel au Bourget. Seulement, même après l'ajout de trois tunneliers pour accélérer le chantier – un surcoût estimé à 250 millions d'euros en 2018 par la chambre régionale des comptes –, les délais ne seront pas tenus. «On envisage une solution temporaire avec des rames non automatisées», explique-t-on à la Société du Grand Paris, en charge des travaux. La décision devrait être prise à l'été. Mais on sait déjà que la station Stade-de-France ne sera pas ouverte dans les temps. C'est bien le comble ! ■

DES SALAIRES QUI PEUVENT FAIRE TIQUER

Comme les rumeurs les plus extravagantes circulaient sur les rémunérations des dirigeants du Cojo (Comité d'organisation de Paris 2024), celui-ci, dans un souci de transparence, les a divulguées. Tony Estanguet, le président (ci-dessous, aux côtés d'Anne Hidalgo), touche un salaire annuel de 270 000 euros. Etienne Thobois, le directeur général, perçoit, quant à lui, 260 000 euros. S'y ajoutent des primes de performance, plafonnées à 20% du revenu annuel. Le Cojo rappelle que les plus hauts salaires de Londres 2012 étaient trois fois plus élevés.



NEOEN

Notre champion caché des énergies renouvelables

La pépite française des énergies renouvelables s'appelle Neoen. Et les géants du secteur aimeraient bien mettre la main dessus. Montant possible du chèque: près de 4 milliards d'euros.

PAR MATTHIEU PECHBERTY

Un coup du destin. En mars 2017, l'équipe de Neoen découvre un tweet d'Elon Musk. La PME française bataille alors pour décrocher un projet d'éoliennes au fin fond de l'Australie. Mais Canberra a posé une condition: que le parc soit couplé à une batterie géante pour pallier les coupures d'électricité dont souffre le sud du pays. Et voilà qu'Elon Musk tweete qu'il est capable d'installer la plus grande batterie au monde en «cent jours». Et comme les petits Français semblent favoris pour remporter ce marché de 300 mégawatts, il envoie à Paris son cousin, Peter Rive, pour s'associer avec eux. «On n'a pas le droit de merder ce projet», lance le bras droit d'Elon Musk au P-DG de Neoen, Xavier Barbaro. Pour gagner, Tesla lui accorde un rabais de 30% sur le prix de sa batterie. La trentaine de concurrents en lice ne peuvent s'aligner.

Depuis ce deal mémorable, Neoen est devenu le premier producteur français d'énergie 100% renouvelable, avec 33 parcs éoliens et 50 champs solaires installés dans le monde. Son chiffre d'affaires reste modeste, à 300 millions d'euros, mais dégage un résultat opérationnel de 150 millions avec seulement 250 salariés.

Xavier Barbaro prévoit de doubler de taille d'ici 2025, ce qui porterait sa capacité de production à 10 gigawatts. Pour cela, l'entreprise compte procéder à une augmentation de capital de 1,2 milliard d'euros. La Bourse y croit: sa capitalisation tourne autour de 4 milliards d'euros.

PLUTÔT DISCRÈTE, l'entreprise a pris racine au sein du groupe familial Louis-Dreyfus il y a quinze ans. Son patron, Robert Louis-Dreyfus, venait de réaliser une percée incroyable dans les télécoms en créant Neuf Cegetel, revendu ensuite à SFR pour 8 milliards d'euros! «Dans l'énergie, on voulait faire le même pari, explique Jacques Veyrat, son ex-bras droit. Miser très tôt sur un secteur d'avenir qui va se déréglementer.» En 2006, le groupe Louis-Dreyfus rachète d'abord Direct Energie, qui commercialise de l'électricité, mais veut aussi lui ajouter des capacités de production: Neoen naît. A la mort de Robert Louis-Dreyfus, les relations se crispent avec sa veuve, Margarita. Jacques Veyrat préfère plier bagage et reçoit en guise de bonus de départ les parts dans Direct Energie et Neoen. Elles ne valaient pourtant pas grand-chose à l'époque! «Je l'ai quand même trouvé un peu fou», sourit

son ami Serge Schoen, lui aussi de la «bande» Louis-Dreyfus. On sortait alors de la crise financière de 2008, puis l'Etat, à partir de 2011, a resserré le robinet des subventions.

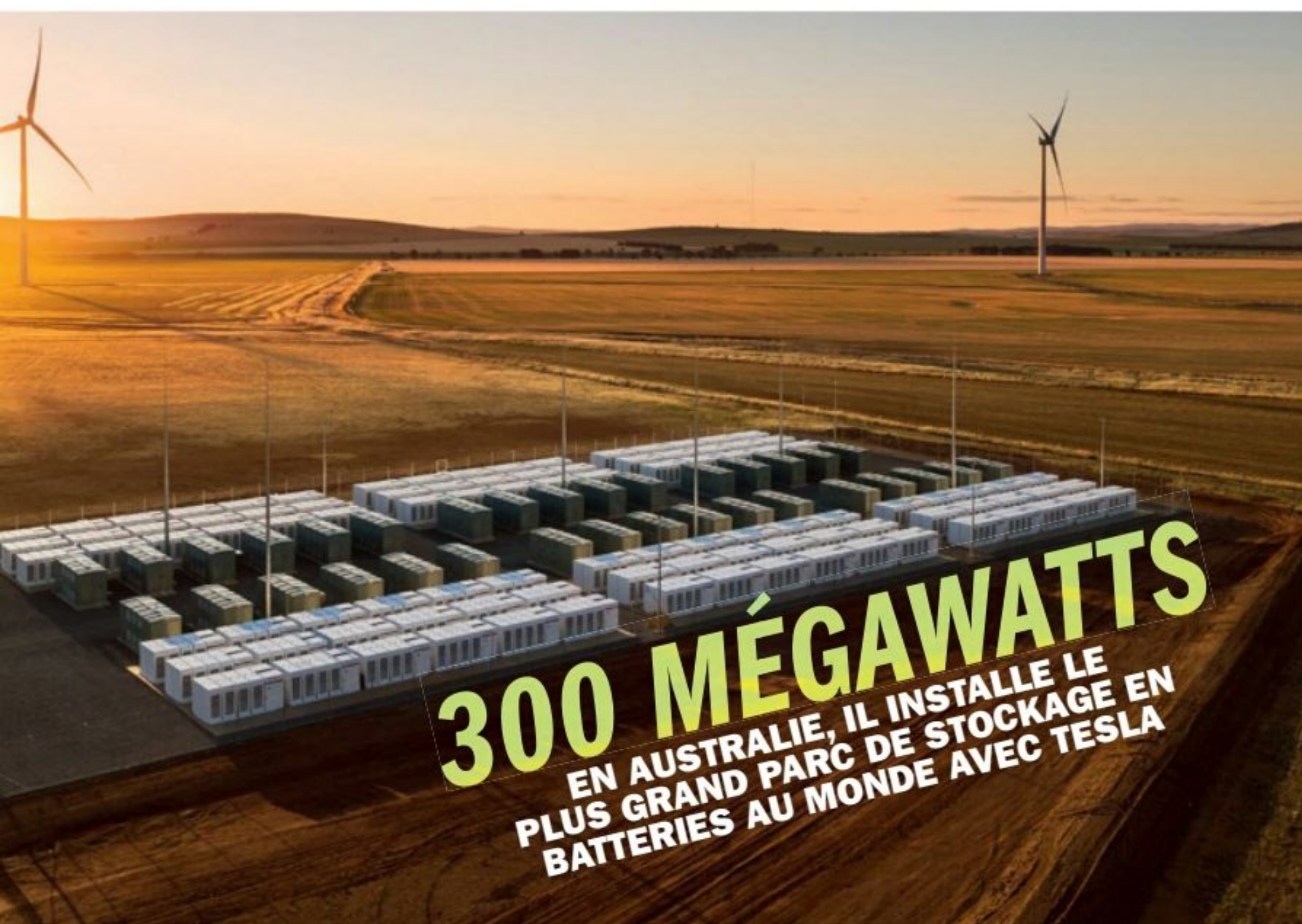
Comment faire son trou sur un marché dominé par les géants de l'énergie? «On va dans des pays où il y a du vent, du soleil, et où les grands de l'énergie ne vont pas», résume le patron polytechnicien Xavier Barbaro. Pour se démarquer et trouver des fermes et des parcs pas chers, le P-DG de 45 ans a ainsi traîné ses guêtres au Salvador, en Equateur et en Australie. Mais c'est grâce au Portugal que Neoen a vraiment pu décoller, en 2010. L'Europe était plongée dans la crise de l'euro, et le pays, en dépit de sa situation financière critique, a misé sur le solaire. «C'est LE coup qui nous a lancés à l'international», se souvient le P-DG.

Attaquer des «petits» marchés, c'est la première recette. La deuxième consiste à investir à contre-cycle. Dans le cas australien, Neoen s'est lancé en 2013 au moment même où le pays a mis le frein sur les renouvelables, en arrêtant la pompe à subventions. Une opportunité en réalité pour le petit français qui en a profité pour racheter des projets à vil prix. Encore fallait-il les sortir de terre. «On a envoyé un jeune, tombé amoureux d'une Australienne, visiter les agriculteurs pour louer leurs champs, s'amuse Xavier Barbaro. On a triplé de taille grâce à l'Australie.»

Dans ce business, l'ingénierie financière a aussi une place centrale. Le jeu consiste à investir des dizaines, voire des centaines de millions d'euros dans des infrastructures qui seront amorties en vingt ans. Il ne faut donc pas se tromper d'endroit ni dans ses prévisions de revenus. Pour l'heure, sa rentabilité nette (3,9 millions sur le dernier exercice) reste modeste, la priorité étant donnée à la croissance. Dans cette course, Neoen a ainsi accumulé 2,7 milliards d'euros de dette, aidé il est vrai par des années de taux bas! Tant qu'ils le restent... Des financements, Neoen arrive à en mobiliser pour des projets de grande envergure, comme à Cestas, en Gironde, où il a installé la plus grande centrale solaire d'Europe en 2015: 300 mégawatts! «Cestas nous a permis d'apparaître sur les radars de tous nos concurrents»,



Xavier Barbaro, le P-DG, a fondé Neoen en 2008.



300 MÉGAWATTS
EN AUSTRALIE, IL INSTALLE LE PLUS GRAND PARC DE STOCKAGE EN BATTERIES AU MONDE AVEC TESLA



33 CHAMPS

D'ÉOLIENNES, EN FRANCE, IRLANDE FINLANDE, SUÈDE...



260 HECTARES
SON PARC SOLAIRE DE CESTAS, EN GIRONDE, EST L'UN DES PLUS GRANDS D'EUROPE

explique Xavier Barbaro. D'autant que le prix de vente négocié de l'électricité est très compétitif: 105 euros le mégawattheure, moins que le prix fixé pour les nouveaux réacteurs nucléaires EPR construits en France et en Grande-Bretagne par EDF. Au Mexique, le flibustier a fait encore plus fort, en 2017, avec le prix du solaire le moins cher du monde: 19 euros le mégawattheure.

LE TROISIÈME PILIER de Neoen, c'est le stockage de l'énergie. Retour en Australie où l'entreprise vient de décrocher un nouveau contrat avec Tesla pour exploiter une batterie géante de 300 mégawatts. L'été, les climatiseurs provoquent sur le réseau électrique de fortes tensions que la batterie devra réguler. Un contrat très rentable, fait comprendre le patron de Neoen. «On va continuer à miser sur le stockage, car c'est la clé pour l'avenir», projette Xavier Barbaro. Les renouvelables, contrairement aux centrales, ne peuvent en effet fournir à la demande. Il faut donc pouvoir stocker leur production.

Aujourd'hui, les historiques EDF et Engie commencent à prendre très au sérieux ce challenger. En janvier, Engie a ainsi signé avec Neoen un projet de 2 gigawatts, l'équivalent de deux réacteurs nucléaires, en Gironde. «C'est l'une des rares entreprises en Europe qui ne fait que du solaire, de l'éolien et du stockage, note Helen Lee-Bouygues, administratrice de l'entreprise. Alors forcément, elle attire les regards de tous les grands groupes d'énergie.»

A commencer par Total. Le groupe pétrolier a déjà mis la main sur Direct Energie en 2017. Un deal à 600 millions d'euros qui, a posteriori, laisse un goût amer à Jacques Veyrat. «J'aurais aimé marier les deux entreprises pour créer un "électricien vert", de la production à la distribution», regrette-t-il. Mais, à l'époque, les autres actionnaires de Direct Energie, dont Stéphane Courbit, le puissant producteur télé entré au capital en 2008, ont milité pour toucher une belle plus-value. Le P-DG de Total Patrick Pouyanné salue, lui, l'audace de son ancien camarade de promo à l'X.

«Jacques a un grand flair, il prend des risques et accepte de passer des années difficiles comme avec Neuf Télécom et Direct Energie», nous confie-t-il. Total n'est pas le seul intéressé. Engie a tenté de mettre la main dessus en 2018, juste avant son introduction en Bourse. «Neoen est une très belle réussite qui intéresse tous ceux qui veulent croître rapidement dans les renouvelables, sourit le président d'Engie, Jean-Pierre Clamadieu. Il vaut cher aujourd'hui, mais un jour un groupe cassera sa tirelire!»

Jacques Veyrat résiste et pourrait bien surprendre son monde. Il y a deux ans, il avait envisagé de céder Neoen à Engie par échanges d'actions, ce qui en aurait fait un actionnaire de poids de l'ex-GDF Suez. «En dix ans, on est devenu un gros acteur. Dans un secteur qui bouge vite, ça vaut le coup de continuer», indique l'entrepreneur. Le petit qui croque le gros? Ce scénario a le don d'amuser Jean-François Cirelli, l'ancien patron de GDF et ami de Jacques Veyrat: «Il a le temps, et Neoen peut même dépasser un jour Engie.» ■

PHOTOS : STEPHANE LAGOUTTE/CHALLENGES-REA, SP



DOSSIER



PHOTOS : YU_PHOTO - STOCK.ADOBE.COM ; ADISA - STOCK.ADOBE.COM ; JEROME GALLAND/M6 ; RALPH (RAVI) KAYDEN ON UNSPLASH



C'EST LA RÉVOLUTION DANS NOTRE ALIMENTATION

Passion retrouvée pour le fait-maison, inquiétude sur le pouvoir d'achat, préoccupation sanitaire... Dans notre assiette aussi, le Covid a semé la zizanie. Chez tous les acteurs, des industriels aux livreurs de repas, c'est le branle-bas de combat.

PAGE

64

Ikea, Schmidt,
Socoo'c...

LEURS TECHNIQUES
POUR VOUS VENDRE
UNE CUISINE TOUJOURS
PLUS CHER

PAGE

68

Findus, Picard,
Marie...

LES EXPLOITS
DES INDUSTRIELS
POUR PLAIRE AUX
TÉLÉTRAVAILLEURS

PAGE

72

Leclerc, Carrefour,
Intermarché...

QUE CACHENT
LES PREMIERS
PRIX DES
DISTRIBUTEURS ?

PAGE

74

Deliveroo, Uber Eats,
Just Eat...

QUI ARRIVE À
GAGNER SA VIE
AVEC LA LIVRAISON
À DOMICILE ?

PAGE

78

Lignac, Gaudry,
Arbelaez...

LE COACHING,
UN FILON
QUI RAPPORTE
GROS

**C'EST LA RÉVOLUTION
DANS NOTRE
ALIMENTATION**

**POUSSÉES PAR UN RETOUR AU FAIT-MAISON, LES VENTES
DE PETIT ÉLECTROMÉNAGER ONT BONDI**



43%
des Français ont acheté un appareil culinaire en 2020*

* A partir du premier confinement

Evolution du chiffre d'affaires TTC par catégorie en 2020.

Source: GfK

Voilà un drôle d'engouement qui illustre bien 2020. L'an dernier, nous avons acheté 230 000 machines à pain et gâteaux, soit 80% de plus qu'en 2019. «Les ventes de yaourtières, de gaufriers ou encore de robots pâtisseries ont aussi bondi», précise Esin Yigit, de l'institut GfK. Un achat compulsif mis au placard à peine le confinement passé? «Pas du tout, les Français ont vraiment retrouvé le goût de cuisiner, estime l'experte; 40% comptent y consacrer plus de temps qu'avant la pandémie.» Les carnets de commandes pleins à craquer des Cuisinella, Ikea ou SoCoo'c semblent bien le confirmer...

EN UN AN, le Covid aura bousculé nos habitudes alimentaires. «Des tendances étaient engagées, la crise les a renforcées», analyse Gaëlle Le Floch, directrice strategic insight de Kantar. Plus que jamais, nous souhaitons maîtriser ce que nous mangeons, avec des plats faits maison, des produits plus locaux - à fin mars, les ventes directes ont progressé de 31,4% sur douze mois - ou des recettes issues de PME (+ 11,4%). Nous avons besoin de nous rassurer avec un régime plus sain: les références «sans» (sans conservateur...) font un carton, les fruits et légumes sont plébiscités... A quelques écarts près! «L'alimentation est d'abord un moyen de se faire plaisir, surtout en ce moment, nous y cherchons aussi du réconfort», note Xavier Terlet, DG de ProtéinesXTC. En témoigne la liste des meilleures innovations de l'an dernier, riches en alcool et en sucre (les Kinder Cards de Ferrero arrivent en tête), mais aussi le palmarès des petits plats livrés par Uber Eats et consorts, à base de burgers et de pizzas. Reste enfin la problématique du prix, qui, au-delà de nos aspirations, conditionne bien sûr nos choix. «Même si les difficultés économiques ne se traduisent pas encore franchement dans les

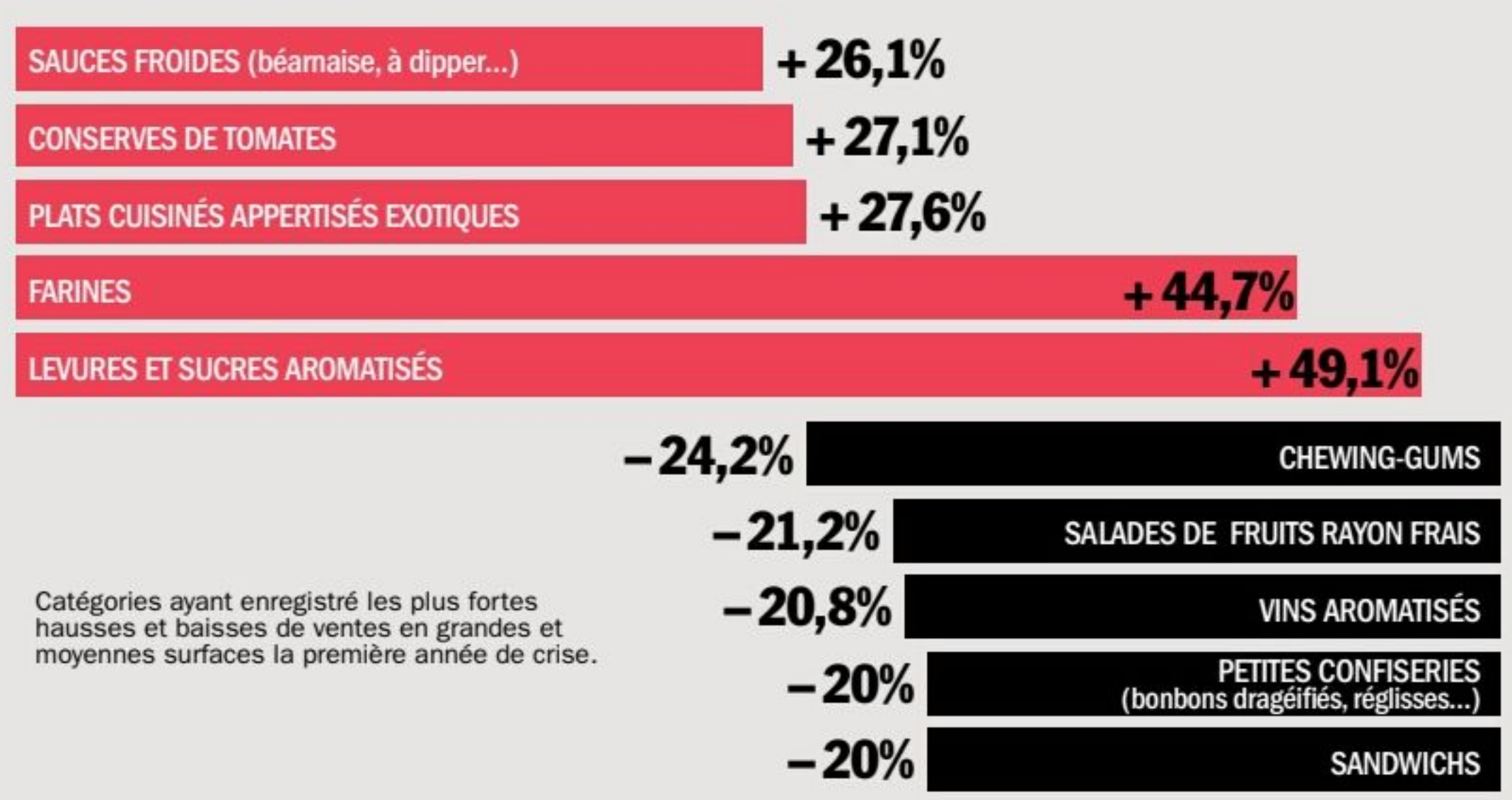
PRIVÉS DE RESTAURANTS, LES FRANÇAIS ONT PRIS GOÛT AUX LIVRAISONS DE REPAS



Part de foyers ayant commandé au moins une fois sur un site de livraison type Uber Eats.

Source: Iri

LES ACHATS DE PLATS PRÉPARÉS ET D'INGRÉDIENTS DE BASE ONT EXPLODÉ... LE SNACKING S'EST ÉCROULÉ



Catégories ayant enregistré les plus fortes hausses et baisses de ventes en grandes et moyennes surfaces la première année de crise.

Source: Iri Liquid Data

LES PRÉOCCUPATIONS LIÉES À LA SANTÉ SE SONT RENFORCÉES



Source: Kantar

comportements en magasin, la question du pouvoir d'achat est primordiale et pourrait s'accroître ces prochains mois, estime Juliette Favre, chez Iri. 26% des shoppers cherchent déjà à limiter leur budget plus souvent qu'avant la pandémie.» Pour répondre à toutes ces attentes parfois contradictoires, dans le secteur alimentaire, les différents maillons de la chaîne s'organisent.

Les industriels des plats cuisinés bûchent sur des recettes plus saines pour télétravailleurs pressés, les distributeurs remettent au goût du jour leurs gammes discount pile avant la crise, les start-up de livraison de repas sont prêtes à tout pour pérenniser l'engouement des derniers mois... Enquête, côté cuisines, sur ce qu'on nous prépare. ■

PAR CLAIRE BADER

ice watch



Rechargeable à l'énergie solaire et à la lumière artificielle grâce aux capteurs solaires*



Chargée à 100% = autonomie 3,5 mois



Packaging éco-responsable 100% en fibres de plastique recyclé



Confortable, légère et souple



Solar Power



www.ice-watch.com

**C'EST LA RÉVOLUTION
DANS NOTRE
ALIMENTATION**

ÉLECTROMÉNAGER

€ Des équipements complets sont accessibles à moins de 1 500 euros sous la marque turque Beko ou en MDD.

€ € Il revient en moyenne à 25% du prix global, avec un large choix de modèles encastrables dans les gammes de grandes marques comme Electrolux ou Siemens.

€ € € Hottes intégrées, plaques à induction flexibles (elles s'adaptent à la taille des casseroles), l'addition dépasse vite les 5 000 euros.



MEUBLES

€ Les plaques d'aggloméré pour caissons sont fines (16 millimètres max, 8 millimètres en fond de meuble). Les charnières viennent d'Asie.

€ € L'aggloméré est épais (19 millimètres) et découpé à la commande. Les charnières sont souvent autrichiennes (Grass, Blum) ou suisses (Krono).

€ € € Façonnés au millimètre, les meubles sont dotés d'un éclairage LED et de moteurs électriques pour ouvrir les rangements supérieurs.

Légende Les différents budgets sont conformes à ceux du Snec (Syndicat national de l'équipement de la cuisine). Les fourchettes de prix sont indicatives et ne comprennent pas l'électroménager et la pose.

€ Budget inférieur à 2 500 euros (Castorama, Brico Dépôt, Lapeyre, Ikea...).

€ € Budget compris entre 2 500 et 8 500 euros (Cuisinella, SoCoo'c, Darty...).

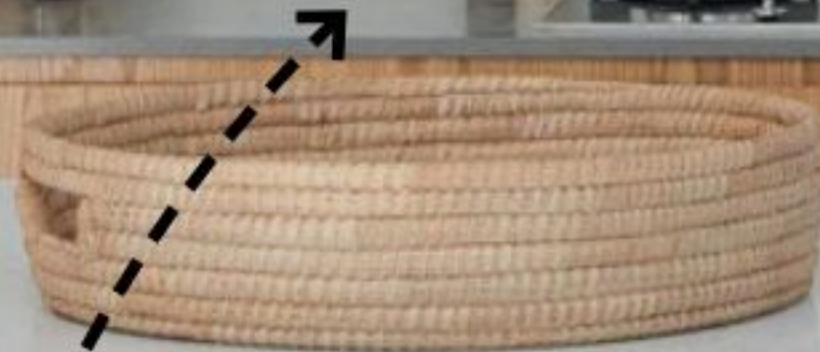
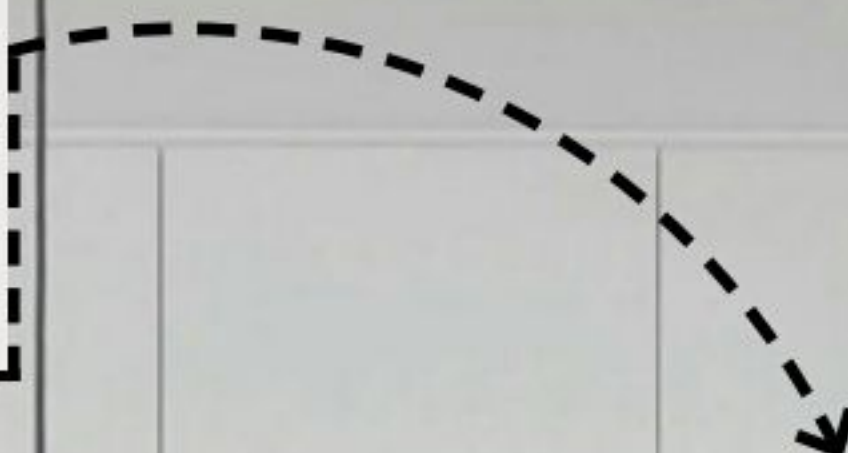
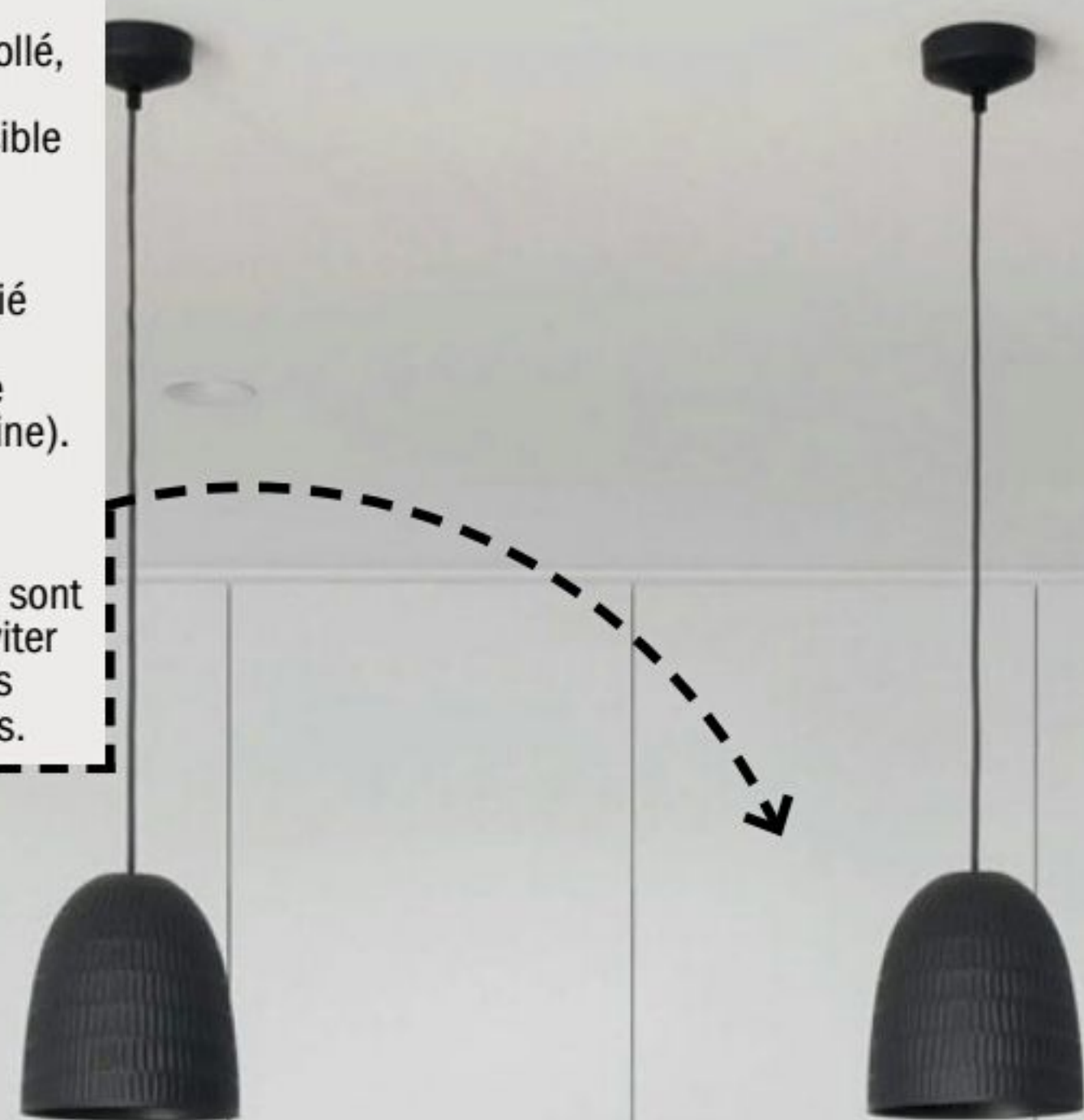
€ € € Budget compris entre 8 500 et 18 000 euros (Schmidt, Mobalpa, Arthur Bonnet...).

FAÇADES

€ Les premiers prix sont souvent en lamellé-collé, collage de fines lamelles de bois qui peut être sensible à l'humidité. Le décor est un papier imprimé.

€ € Elles sont en stratifié et parfois en médium (des panneaux de fibre de bois léger liés par une résine). Les marques proposent des dizaines de couleurs.

€ € € Les revêtements sont en laque et traités pour éviter les traces de doigts. Toutes les couleurs sont possibles.



PLAN DE TRAVAIL

€ Stratifié, c'est un empilement de feuilles de papier kraft noyées dans une résine. La couche en surface peut se griffer.

€ € La «pierre reconstituée», mélange de silice et de colle, est populaire, résistante aux chocs et à la chaleur... mais elle coûte jusqu'à 250 euros le mètre carré, soit 4 fois plus que le stratifié.

€ € € A la mode, le Dekton, conçu par l'espagnol Cosentino, est à base de verre et de porcelaine. Résistant comme la pierre naturelle.



IKEA, SCHMIDT, SOCOO'C...

Leurs techniques pour vous **vendre** une cuisine toujours **plus cher**

Ils nous font rêver avec de magnifiques projets à 2 000 comme à 10 000 euros... Pour quel rapport qualité-prix? Enquête, côté coulisses, sur une passion française.

PAR ÉRIC WATTEZ



ÉVIER

€ La tendance étant au noir mat, des fournisseurs asiatiques fabriquent des éviers en résine de synthèse. Très bon marché, mais peu résistants aux chocs.

€ € La résine de granit est en vogue. Fruit d'un mélange de résine acrylique et de poudre de quartz, sa surface, lisse, ne se raye pas et ses couleurs sont stables.

€ € € Les enseignes proposent les robinetteries allemandes Grohe et Hansgrohe, réputées pour leur solidité.

COULISSANTS

€ Si les tiroirs ne sont pas manipulés en douceur, les amortis de fermeture tiennent difficilement plus de cinq ans.

€ € Les cinétiques utilisées sont des petites glissières à galets très robustes et durables. Les marques autrichiennes Grass et Blum sont les plus réputées.

€ € € L'intérieur des tiroirs est personnalisé à l'aide de cloisons modulables en matériaux nobles comme du métal laqué, du verre Securit ou du bois brut.



Dans un rayon d'une dizaine de kilomètres, il y a 14 enseignes qui vendent des cuisines. Et pourtant, on se porte très bien !» Florent Lavillat, manager du magasin SoCoo'c d'Epagny, au nord d'Annecy, a de quoi se montrer satisfait : au premier trimestre 2021 – précisément du 1^{er} janvier au 16 mars, date anniversaire du début du premier confinement –, ses ventes ont carrément augmenté de 43% par rapport à la même période en 2020. Non seulement les clients sont plus nombreux, mais ils dépensent plus. «La facture finale tourne autour de 6 700 euros avec l'électroménager et la pose, contre 5 500 euros voilà deux ans», raconte l'heureux commerçant.

Il n'y a pas que dans la prospère préfecture savoyarde que les cuisinistes se régalent. «Dès la fin du confinement, les ventes ont bondi de 40% en juin, et le rythme se poursuit», précise Christian Sarrot, au Snec (Syndicat national de l'équipement de la cuisine). Résultat ? Malgré des mois de fermeture, le marché s'est maintenu à 3,5 milliards d'euros en 2020. «L'engouement des Français pour leur cuisine ne date pas d'hier, cette pièce que l'on cachait s'est ouverte pour devenir le centre convivial de la maison, note Laurent Blum, DG de Schmidt Groupe, leader du secteur. Mais la passion que l'on observe ces derniers mois est assez exceptionnelle!»

ENFERMÉS DURANT des semaines, nous avons tous jeté un regard neuf, souvent dur, sur notre environnement... Entre l'envie d'un intérieur plus chaleureux et le goût retrouvé pour les petits plats maison, nous voilà nombreux à rêver d'une belle cuisine, chic et fonctionnelle : 1 foyer sur 20 aurait l'intention de passer à l'acte dans les douze mois. Quitte à y mettre le prix : rien que l'année dernière, le budget moyen a grimpé de 4%, à 3 100 euros tous circuits confondus, et même de 6% chez les spécialistes (5 944 euros). Mais pas facile de s'y retrouver dans la jungle des propositions. Le coût de deux magnifiques cuisines quasi identiques à l'œil peut passer du simple au double sans que l'on comprenne vraiment pourquoi. Alors, que cachent les versions low cost ? Les prix gonflés des enseignes spécialisées sont-ils justifiés ? Entre

visites d'usines, analyses d'experts et tests en magasin, Capital fait le point.

Commençons par l'entrée de gamme. Sur ce segment, Castorama, Leroy Merlin et bien sûr Ikea (premier vendeur du pays avec plus de 100 000 unités par an) promettent de rutilantes cuisines pour moins de 2 500 euros (hors pose et électroménager). Comment tiennent-ils des tarifs pareils ? Ils misent d'abord sur une standardisation poussée, avec des collections resserrées (10 à 20 modèles) de meubles en kit, dont ils peuvent massifier la production dans des pays où les coûts sont moindres, chez des sous-traitants d'Europe de l'Est et en Turquie (Ikea a ses propres usines polonaises). Ils jouent également sur la qualité des matériaux utilisés, avec des plaques d'aggloméré fines (16 millimètres d'épaisseur, voire moins) et de la «quincaillerie» (charnières...) souvent achetée en Chine. Pour que le modèle fonctionne, il leur faut du volume. «Vu que notre offre est simple, nous pouvons boucler une commande en une heure», confie le vendeur d'un Brico Dépôt. Chez Ikea, tout est organisé pour que le client fasse le gros du travail chez lui : un efficace logiciel 3D permet de concevoir sa cuisine dans les moindres détails depuis son canapé. Une fois en magasin, l'accueil est bien sûr soigné, mais le conseiller n'a plus qu'à vérifier rapidement les plans, faire quelques suggestions, et le tour est joué. Un système global qui offrirait de jolies marges à nos distributeurs : plusieurs professionnels nous ont assuré qu'elles dépassaient les 30%, mais impossible d'obtenir la confirmation auprès des intéressés.

Pour se différencier, les spécialistes plus haut de gamme ont un atout majeur, la personnalisation. Trois industriels et leurs franchisés se disputent ce cœur de marché : l'alsacien Schmidt (541 millions d'euros de chiffre d'affaires), avec ses 600 magasins Cuisinella et Schmidt ; le savoyard Fournier (335 millions), avec ses 480 SoCoo'c et Mobalpa ; et l'allemand Nobilia, qui alimente notamment But et Ixina. Tous vendent une expertise et une offre individualisée, pour des projets démarrant à 2 500 euros mais souvent plus proches de 6 000 euros et plus. «On fait du sur-mesure en version industrielle grâce à des algorithmes de production très avancés», explique Christophe



FOURNIER S.A.

Dans cette usine du groupe Fournier (Mobalpa, SoCoo'c) à Thônes (Haute-Savoie), 650 salariés produisent 18 000 meubles par semaine. Pour ces cuisines sur mesure, la fabrication n'est déclenchée qu'à la commande... Ou plutôt quatre mois plus tard en ce moment, vu la forte demande.

Giachetti, directeur technique de Fournier. Une visite du site de Thônes (74) aide à comprendre. Ici, 650 salariés fabriquent plus de 300 cuisines par jour, toutes différentes. Les matières premières, de grandes planches d'aggloméré plus épaisses que celles de nos vendeurs de kit, arrivent en flux continu des usines de l'autrichien Egger (qui produit en France) et de l'allemand Pflleiderer. De couleurs variées, elles défilent sur un dédale de tapis roulants pour être découpées, polies et façonnées... Et se retrouvent, en fin de ligne, assemblées comme dans une construction Lego, avec les pièces qui leur correspondent. Entre l'arrivée du bois et le chargement de la cuisine dans un camion, il faut compter trois jours, pour des centaines de combinaisons possibles.

UN SAVOIR-FAIRE valorisé en magasin. «C'est un marché de vente assistée, comme les télécoms, explique un ancien du métier. Il faut absolument mettre le client en confiance face à une offre très abondante.» La mission des conseillers ? Avant tout ferrer le chaland, pour éviter qu'il ne parte à la concurrence, et si possible l'inciter à la dépense. Les commerciaux y ont tout intérêt puisqu'une partie de leur rémunération dépend des ventes. Il s'agit de convaincre l'acheteur que, même si le chèque est plus gros que prévu, c'est lui qui, en fonction du budget initial et de ses options esthétiques, conçoit «sa» cuisine. Les troupes y passent bien deux heures et demie en moyenne et peuvent compter sur des logiciels d'agencement en 3D très efficaces pour susciter de nouvelles envies. On peut tout essayer, couleurs, matières, éclairage, ou accessoires à la mode (robinet thermosensible, frigo connecté...). «Le jeu, c'est de suggérer au client de prendre le plus de caissons et de coulissants possibles, raconte notre vieux briscard. Car notre métier est de faire des meubles, c'est comme ça que nous faisons nos marges.» Et l'électroménager, dont les prix varient finalement assez peu d'une chaîne à l'autre ? «Il sert surtout à faire des petites ristournes.» Habile... ■

+ 30%
à ajouter au budget d'une cuisine pour l'électroménager et la pose.



Vous avez le sens de l'étiquette.

Chaussures
Ville

Cuir patiné

149€

Prix Unique

99€ la 2^{ème} paire
au choix

Bien sûr, vous avez bon goût. Le bon goût de ne jamais faire de faute de goût quelle que soit l'occasion. Et pour ne jamais commettre d'impair vous choisissez Bexley et ses modèles assurément dans les bons codes de l'élégance, de ce qui fait l'étiquette dans toutes sociétés. Mais là où vous excellez en matière de bon goût, c'est que vous avez l'intelligence de ne pas y laisser votre chemise, de mettre le bon prix, le prix de l'exigence, de l'excellence des matières, des savoir-faire français et c'est aussi ça, avoir le sens de l'étiquette.

Nos boutiques

AIX-EN-PROVENCE | ANNECY | BORDEAUX | PARLY 2 - LE CHESNAY | LILLE | LYON 1^{ER} | LYON 2^{ÈME} | LYON 6^{ÈME} | MARSEILLE | NANTES | NICE | PARIS 4^{ÈME} - HENRI IV | PARIS 6^{ÈME} - SAINT GERMAIN | PARIS 7^{ÈME} - RASPAIL | PARIS 8^{ÈME} - CHAUVEAU LAGARDE | PARIS 8^{ÈME} - CHAMPS ÉLYSÉES | PARIS 8^{ÈME} - LA BOÉTIE | PARIS 15^{ÈME} - VAUGIRARD | PARIS 17^{ÈME} - PALAIS DES CONGRÈS | PARIS - LA DEFENSE | CRETEIL | TOULOUSE | STRASBOURG | BRUXELLES

#lesensdeletiquette

Bexley.fr



FINDUS, PICARD, MARIE... **Les exploits des industriels pour plaire aux télétravailleurs**

Pour profiter d'un marché boosté par la crise, les fabricants bûchent sur des recettes plus propres, plus locales, plus variées... Et un marketing très malin.

PAR JEAN BOTELLA



PICARD,
Saumon, duo de
quinoa et d'orge,
purée aux légumes
verts, sauce vierge
à la framboise
4,95 €

UN AN POUR DÉVELOPPER UNE RECETTE À SUCCÈS



Avril-juillet 2020 Définie par les services marketing et R&D, la recette fait l'objet d'un brief détaillé adressé au fournisseur. Celui-ci prépare des échantillons pour de premières dégustations. Il a dû mettre au point et breveter un nouveau mode de cuisson : une papillote micro-ondable.



Octobre 2020 Dans cette usine, le sous-traitant débite des barquettes au visuel millimétré. Il doit veiller à l'aspect « santé » du plat que ses concepteurs ont voulu frais et coloré. Tout est paramétré, de l'emplacement du poisson à celui du quinoa et de la purée aux légumes.

De mémoire de commerçant, on n'avait jamais vu ça. Entre le 9 et le 17 mars 2020, soit pendant les deux semaines qui ont précédé le premier confinement, les Français, paniqués à l'idée de manquer, se sont littéralement rués dans les magasins alimentaires. Parmi les rayons les plus courus ? Celui des plats cuisinés. Sur ce marché, les ventes ont progressé de 30% par rapport à la même période en 2019, selon Iri. Frais, surgelé, «appertisé» (le nom savant de la conserve)... tous ont profité de cette envolée spectaculaire. «La catégorie a surperformé, les gens ont redécouvert dans ces produits une façon pratique, rapide et économique de consommer», commente Karine Peil, chef de groupe frais non laitier chez Système U. Du parent débordé au télétravailleur isolé, tout le monde y a trouvé son compte.

Mais le plus étonnant, c'est qu'il ne s'est pas du tout agi d'un feu de paille. Tout au long de l'année, les ventes du rayon se sont maintenues à un niveau élevé qui a surpris tous les professionnels. «Même si le fait maison s'est beaucoup développé pendant le confinement, la dynamique a perduré en partie à cause du télétravail»,

confirme Emily Mayer, directrice business insights chez Iri. D'après cette experte, les consommateurs se sont rendu compte à l'usage que, en plus de leur praticité, les plats cuisinés ne rimaient plus forcément avec junk food. «Les produits mis sur le marché sont nutritionnellement mieux-disants que par le passé, tous les industriels se sont engagés dans cette voie», explique Emily Mayer. Et voilà comment les «plats cu», comme disent les spécialistes, sont redevenus tendance...

QUEL RETOURNEMENT de situation ! En 2013, le scandale des lasagnes à la viande de cheval avait totalement terni l'image du secteur. Et celle de ses fournisseurs. Mais depuis, les Findus, Picard, Marie, Fleury Michon et autres ont mis les bouchées doubles pour restaurer leur réputation. Leur première préoccupation ? Prouver aux clients que consommer les produits sortis de leurs usines est bon pour la santé. Un impératif qui s'est encore renforcé avec la crise sanitaire. «Le lien entre obésité et forme grave du Covid a suscité une peur forte chez les consommateurs, dont la vigilance s'est accrue», commente la nutritionniste Béatrice de Reynal.

Les grandes marques se sont donc lancées dans une chasse aux additifs, colorants et autres ingrédients anxio-gènes. Un travail déjà engagé mais qui s'est accentué. «Les consommateurs veulent des produits traditionnels, riches et cuisinés comme à la maison, mais aussi de plus en plus "healthy" et "clean" (orientés santé et propres, NDLR)», résume Delphine Courtier, directrice produits chez Picard. C'est à qui proposera les formules les plus simples et naturelles possible. Comme Marie et sa gamme de surgelés Fine Cuisine, commercialisée fin 2019 : des recettes de poissons, crevettes ou poulet cuits vapeur et tout juste accompagnés de riz, petits légumes, jus de citron ou de thym... Findus est allé plus loin en ciblant les flexitariens avec Green Cuisine. Au menu : du steak végétal constitué de 60% de protéines de pois ou «veggie bowl» façon tajine avec poivrons grillés et fèves.

Même les plats cuisinés en conserve n'ont pas échappé à ce mouvement de fond. Prenez la boîte de cassoulet William Saurin, ce classique du placard. «Nous avons enlevé les polyphosphates qui ajoutent du poids à la viande, les arômes artificiels, les sels nitrités, les colorants...», énumère ...

Lancée en avril dernier en portions individuelles, la gamme Tout simplement bon de Picard propose trois recettes exotiques de poissons en papillote et vise clairement les télétravailleurs. Selon la marque, le plat au saumon a déjà dépassé de 50% les objectifs de vente.



Janvier 2021 Dans le labo de Nemours (77), les équipes de Picard vérifient le «grammage», et procèdent à des analyses physico-chimiques et bactériologiques. Chaque produit est conservé dans une échantillothèque, pour s'assurer qu'il garde les mêmes caractéristiques au fil du temps.



Avril 2021 Dans une campagne marketing dédiée, l'enseigne s'adresse au télétravailleur, lui promettant gourmandise et dépaysement à la «pause dej'». Pour satisfaire les dernières exigences du consommateur, le plat lui est servi dans un packaging en carton et un bento en papier, recyclable.

LES CONSERVES AUSSI SE METTENT AU GOÛT DU JOUR

Pendant le confinement, la forte demande de plats cuisinés a été l'occasion pour les industriels de pousser leurs innovations. Exemple avec ce cassoulet Raynal et Roquelaure (groupe Cofigeo).

Lancée en avril 2020, la nouvelle gamme terroir de l'industriel français joue à fond la carte de l'authenticité et de la qualité, bien dans l'air du temps.

Le fabricant clame haut et fort l'origine Sud-Ouest du porc, un facteur de réassurance pour le client, et l'origine française des haricots.

La blockchain permet, par le scannage d'un QR Code, de s'informer sur la variété de légumineuse, le nom de l'agriculteur, les contrôles qualité effectués, etc.



L'AVIS DE LA NUTRITIONNISTE

«**Impressionnant**, il n'y a que du vrai !» Peu réputée pour sa souplesse envers les industriels de l'agroalimentaire, la nutritionniste Béatrice de Reynal a été agréablement surprise par la composition de ce cassoulet de Toulouse. «Il y a deux fois plus de protéines que de matières grasses, très peu de sel et davantage de légumineuses que de viande. En outre, le boyau est naturel et pas synthétique, bref, c'est bien», analyse la directrice de l'agence de conseil en innovation NutriMarketing. Pour un peu, on se resservirait...

Intermarché indique la part d'ingrédients français

... Philippe Lalère, le directeur du marketing de l'enseigne. Résultat ? Une couleur de saucisse un peu moins rose, mais une note A ou B au Nutri-Score, nouveau juge de paix des industriels. Les acteurs de la grande distribution, aussi, adaptent leurs marques propres à ces nouvelles exigences. Chez Intermarché, toutes les MDD ont été passées sous le radar de l'application Yuka. Les 900 références les moins bien notées sont alors retournées dans la cuisine. «Nous avons reformulé les recettes et supprimé tous les additifs controversés», affirme Camille Sassi, directrice marketing de l'enseigne et responsable d'un magasin à Milly-la-Forêt, dans l'Essonne. Cette année, 1 000 autres préparations passeront à leur tour à la casserole...

Un défi industriel, car il ne s'agit pas seulement de faire sain, les recettes doivent être gourmandes et surtout variées. Sur ce marché où les modes se succèdent et où la lassitude vient vite, les gammes doivent tourner en permanence. Voyez Picard. Le roi du surgelé compte 350 références de plats cuisinés et lance des dizaines d'innovations par an. Pour identifier les tendances de marché, ses équipes marketing

interrogent des consommateurs, scrutent la concurrence, s'inspirent des produits qui marchent chez les boulangers ou les traiteurs. Ainsi a-t-on vu apparaître ces derniers mois un cabillaud et sa purée de lentilles corail sauce roquette, des rigatoni all'arrabbiata... Des plats qui ne sont pas préparés aux fourneaux... mais sur le papier. «Nous avons un tel historique que nous n'avons pas besoin de cuisiner en amont. Les ingénieurs R&D nous aident beaucoup pour trouver les formules qui marchent», poursuit la directrice du marketing. Un brief est donné aux fournisseurs (lesquels proposent aussi des idées), et ce n'est qu'une fois les premiers échantillons réceptionnés que les équipes de Picard se mettent à table pour valider le produit. Un process bien huilé qui a encore montré toute son efficacité récemment: lancée en avril, la papillote de saumon dépasse déjà de 50% les objectifs de vente.

POUR FIDÉLISER leurs nouveaux adeptes, les marques se sont aussi résolues à jouer plus que jamais la transparence. Dans le groupe Cofigeo (William Saurin, Zapetti...), un système géré par une société indépendante permet désormais de scanner le code-barres des conserves pour tracer l'origine des ingrédients contenus dans les plats. Chez Intermarché, un Franco-Score est censé jouer le même rôle: sur les emballages, une jauge indique le pourcentage de matières premières tricolores dans la recette. «Le

made in France est devenu très présent dans les préoccupations des consommateurs, sa mention les rassure sur la qualité et l'innocuité du produit, même si ce n'est pas très rationnel...», note Yves Marin, associé chez Bartle. Il n'empêche: on a rarement vu autant de bleu, blanc, rouge sur les emballages.

Eux aussi ont d'ailleurs fait l'objet d'un travail de fond pour remettre les «plats cu» au goût du jour. Car en plus du prix modéré (rendu possible par les volumes fabriqués), de la valeur nutritionnelle et des saveurs, les consommateurs veulent aussi un moindre impact sur la planète. Les industriels ont ainsi globalement revu leur copie pour favoriser le recyclage. L'an dernier, Fleury Michon a par exemple inauguré la fabrication de gratins de 300 grammes conditionnés dans des barquettes en bois de peuplier. Pour cela, l'entreprise a investi 7 millions d'euros dans son usine de Mouilleron-Saint-Germain, en Vendée, où il a fallu repenser tout le mode de cuisson des recettes. «Grâce à cette innovation, nous avons réduit de plus de 80% l'utilisation de plastique, dont 73,5 millions de tonnes ont pu être économisées», assure un porte-parole de l'entreprise. En 2021, nouvelle prouesse technique: les gourmands peuvent maintenant se procurer le plat cuisiné Noix de Saint-Jacques, poireaux et champignons ainsi que les Parmentier de Joël Robuchon dans des cassolettes de verre. De quoi exciter les papilles des télétravailleurs. ■

SOUS LE HAUT PATRONAGE DE
MONSIEUR EMMANUEL MACRON
PRÉSIDENT DE LA RÉPUBLIQUE

10ème
ANNIVERSAIRE

DIALOGUES DE L'INCLUSION ET DE LA RSE

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES ET DE LA RELANCE

GOUVERNEMENT - REPRÉSENTATIONS ÉTRANGÈRES - ENTREPRISES - INSTITUTIONS
CABINETS D'AVOCATS - GRANDES ÉCOLES ET UNIVERSITÉS - CITOYENS

   **INSCRIVEZ-VOUS DÈS À PRÉSENT SUR :**

 **www.10dialoguesbercy.com**

CONSTRUISONS ENSEMBLE, UNE ÉCONOMIE PLUS OUVERTE,
INCLUSIVE ET RESPONSABLE


JEUDI 27 MAI **DÈS 8H00**

 **LES DIALOGUES
DE L'INCLUSION
ET DE LA R.S.E.**
- 10ÈME ANNIVERSAIRE -

ALLEN & OVERY


PUBLICIS FRANCE

 SAFRAN

 SOCIÉTÉ
GÉNÉRALE


altice


BFM
BUSINESS

Capital

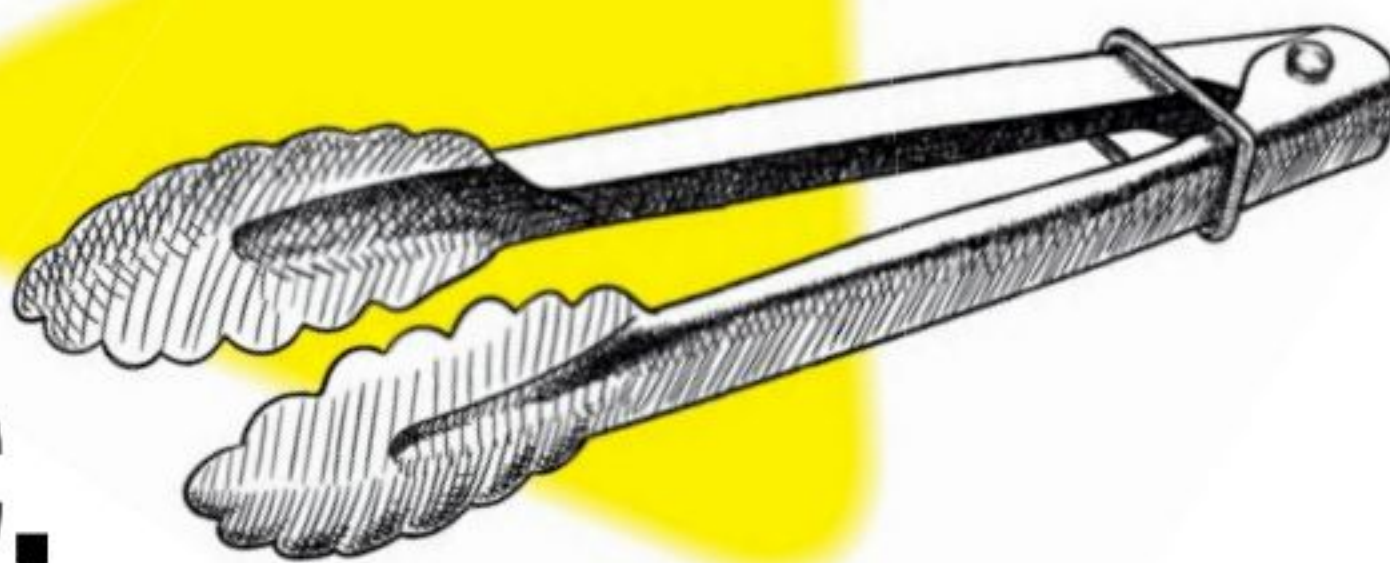

Femme
Actuelle

LE FIGARO


Harvard
Business
Review


ouest
france


PM
PRISMA MEDIA



LECLERC, CARREFOUR, INTERMARCHÉ...

Que cachent les premiers prix des distributeurs ?

Pour satisfaire un client en mal de pouvoir d'achat, les hypers misent à nouveau sur ces gammes discount. Des recettes pas forcément suspectes mais parfois franchement limites. Explications.

PAR CLAIRE BADER

En cette mi-avril, Frédéric Lecoq est plutôt confiant. «Tout est quasiment bouclé», sourit le patron de l'offre de produits de grande consommation chez Système U. D'ici la rentrée scolaire, notre homme doit déployer dans les 1 600 magasins de l'enseigne une toute nouvelle marque propre : Prix Mini. Jusqu'à 290 articles du quotidien, du jus d'orange au paquet de sucre en passant par la barquette de jambon... à tout petit prix, comme son nom l'indique. «Nous avons un assortiment d'entrée de gamme, Bien Vu, mais nous l'avons arrêté en 2017, rappelle le patron. Avec la crise sanitaire et ses conséquences économiques, nous avons vite compris la nécessité de relancer une telle offre...»

L'arme des premiers prix est de retour. Peu rentables et pas franchement valorisants, ces articles low cost avaient été un peu délaissés par plusieurs épiciers. Mais voilà, pour notamment contrer la montée en puissance de Lidl, il a fallu s'en préoccuper et la menace d'une crise a accentué les choses. Avec six mois d'avance sur le programme initial, Carrefour a lancé l'été dernier une nouvelle marque, Simpl, pour remplacer ses «produits blancs» sans logo. Intermarché a reformulé des dizaines de recettes Top Budget et a rafraîchi le packaging, «plus simple, plus gourmand et plus visible en rayon», résume Alain

72%
des articles
Eco+ sont
fabriqués en
France, comme
les yaourts
nature ou les
œufs (poules
hors cage,
contrairement à
d'autres). 70%
pour Simpl.



Plougastel, adhérent Mousquetaires. Une campagne de pub télé est même prévue, une première. Leclerc, resté offensif sur ce créneau, revoit ses emballages pour y indiquer le Nutri-Score, l'origine des ingrédients ou le lieu de fabrication, et pousse ses best-sellers Eco+ sur ses drives. «Cette offre a un rôle important à jouer alors qu'une partie des Français subit une perte de pouvoir d'achat», estime Fabrice Hersent, chargé de ces questions au sein du mouvement d'indépendants. Dans ces gammes, environ 60% moins chères que les grandes marques (selon la société d'études Iri), les étiquettes rasent les pâquerettes: comptez 1 euro le kilo de compote de pommes, à peine 1,50 euro la vingtaine de bâtonnets de surimi... «Sans être au niveau des MDD cœur de marché, les produits Simpl répondent à des besoins simples avec un bon rapport qualité-prix», assure ainsi Martine Loyer, chez Carrefour. Que peut-on espérer ?

Commençons par les bonnes nouvelles, ces tarifs riquiqui ont quelques explications rassurantes. Les enseignes se contentent de marges serrées: «15% en moyenne, contre 30% sur une marque propre standard», estime Oliver Dauvers, expert de la distribution. Les dépenses en marketing sont quasi nulles et le coût des packagings réduit au minimum: oubliés, par exemple, les intercalaires entre les tranches de jambon cru. Surtout,

les fournisseurs font preuve d'une efficacité industrielle redoutable. Un détour par Perpignan aide à comprendre. Dans une usine de 30 000 mètres carrés, Cémoi, premier chocolatier tricolore, fabrique près de 30 000 tonnes de tablettes MDD par an. Notamment grâce à sa ligne la plus productive: «la 908», comme on l'appelle ici, dédiée aux premiers prix. «Avec deux fois moins de monde, elle sort plus de tonnes à l'heure que les autres», confie Patrick Collin, DG du groupe. Le secret? L'emballage plus sommaire des produits permet une cadence plus rapide. Mais ce n'est pas tout: le fabricant fournit les mêmes recettes à la plupart des enseignes et concentre ainsi les volumes. «Nous pouvons lancer un "run" de production de quinze jours et ne changer que la bobine d'emballage à la fin», précise le patron.

POINT DE MIRACLES, toutefois. Pour offrir des prix record (parfois moins de 35 centimes la tablette en rayon), Cémoi doit aussi adapter la recette et limiter le poids des ingrédients les plus chers. Dans une plaque de chocolat au lait, le cacao n'est souvent présent qu'à un minimum de 24%, contre 30% dans un produit cœur de marché. Cette technique est utilisée par les fournisseurs de tous les rayons. Le ketchup low cost d'Auchan est préparé avec 120 grammes de tomates (certes françaises), 31 grammes

SOUS UN MÊME LOGO, UNE QUALITÉ TRÈS ALÉATOIRE



CARREFOUR
Lait demi-écrémé Simpl (1 litre)
0,69 euro

Bonne surprise Le packaging sommaire permet de tirer le prix de ce lait français. Sans bouchon, avec une étiquette simple sans trop de couleur, ce type de brique revient en usine à environ 50 centimes d'euros, 10 de moins qu'une bouteille MDD, par exemple. Le fait que le lait soit standard, sans garantie sur une origine régionale spécifique, joue aussi.



LECLERC
Pommes Golden Eco+ (2 kilos)
2,69 euros

Bonne surprise Trouvées en rayon, ces goldens origine France. «Les pommes premiers prix sont cultivées et stockées comme les fruits vendus en plateau, sans plus ni moins de pesticides, assure Josselin Saint-Raymond, de l'Association nationale pommes poires. Elles viennent des mêmes vergers.» Ce qui change ? Le calibre, loin du standard du marché qui est autour de 200 grammes...



INTERMARCHÉ
Petits pains Top Budget (400 g)
1 euro

Bonne surprise Fabriqués en France par une usine de l'enseigne, ces petits pains grillés sont faits à partir de farine de blé tricolore et affichent une composition propre. «Il y a un peu trop de sucre, mais l'huile de colza limite la teneur en graisses saturées et le produit est une source de fibres», analyse la nutritionniste Béatrice de Reynal.



CARREFOUR
Epaule cuite standard Simpl
(360 grammes)
1,60 euro

Mauvaise surprise Avec à peine 67% d'épaule de porc, ce produit fait la part belle à l'eau, deuxième ingrédient, et donc aux additifs pour donner du goût et de la texture. Arôme, triphosphates, carraghénane, chlorure de potassium... On ne peut pas tous les citer. L'origine de la viande, issue de l'Union européenne, reste floue.



LECLERC
Confiture d'abricots Eco+
(1 kilo)
1,35 euro

Mauvaise surprise Plus que du sucre dans cette confiture d'abricots, on trouve du sirop de glucose-fructose... Et c'est même le premier ingrédient. La recette n'est préparée qu'avec 35 grammes de fruits pour 100 grammes de produit quand un équivalent standard en utilise plutôt 50. La confiture de fraise n'est pas mieux.



INTERMARCHÉ
Saucisses aux lentilles Top Budget
(840 grammes)
1,05 euro

Mauvaise surprise La composition de ce plat cuisiné ne fait pas rêver. Surtout celle des saucisses, qui contiennent de la viande séparée mécaniquement et de la peau de dinde, du plasma et du gras de porc, de l'eau... auxquels s'ajoutent des additifs comme les triphosphates. Sans oublier le sirop de glucose et les arômes...

ILLUSTRATION : GETTY IMAGES

de moins que celui d'Amora. Le surimi Top Budget contient 26% de chair de poisson contre 43% pour le bâtonnet Fleury Michon... «La part de certains ingrédients est moins importante, mais on ne négocie pas sur leur qualité, assure, pour sa part, notre chocolatier. Nous utilisons le même cacao que pour une MDD, transformé dans notre usine d'Abidjan.»

Malheureusement, il n'en va pas de même pour tous les premiers prix des hypers. Pour remplir les conserves, les petits pois sont souvent récoltés plus lourds afin d'assurer un meilleur rendement : ils sont alors plus farineux. Au rayon boissons, si du pur jus est proposé en premier prix, on trouve aussi beaucoup de breuvages à base de concentré, moins savoureux mais

moins chers à produire. «Au lieu de transporter l'orange pressée, vous concentrez 6 litres en 1 kilo au Brésil et rediluez le tout en France, explique un expert. Comme vous gagnez en logistique, une bouteille revient à 60 centimes, contre 80 pour du pur jus.» Rien de dramatique, c'est sûr, mais la tambouille industrielle peut être plus dure à avaler. Dans des pizzas, nous avons ainsi trouvé, en guise de mozzarella, une «préparation» à base d'eau, de fromage et de graisse de palme ; dans des saucisses, de la viande séparée mécaniquement, de la couenne, du gras ou encore... du plasma.

Quand les ingrédients de qualité se font trop rares, les industriels doivent forcer sur les additifs. L'exemple type ? Les charcuteries. «Elles sont souvent

plus grasses et gorgées de bouillon pour augmenter le poids et limiter la quantité de viande, fait savoir Béatrice de Reynal, nutritionniste. Pour maintenir le liquide, les fabricants ajoutent alors des polyphosphates, pourtant très décriés.» Soyons justes, les enseignes cherchent à améliorer ces compositions : Carrefour a exclu une ribambelle de substances controversées, Intermarché a reformulé 20% de sa gamme, Leclerc bannit un additif d'Eco+ dès qu'il le fait pour sa MDD standard... «Mais il reste du travail», tranche l'experte, qui conseille au consommateur de «bien lire les étiquettes pour faire le tri entre des premiers prix tout à fait acceptables, souvent des produits bruts, et les autres...» ■

DELIVEROO, UBER EATS, JUST EAT...

Qui arrive à gagner sa vie avec la livraison à domicile ?



Avec les confinements successifs, commander des petits plats en ligne est devenu une habitude. Mais restaurants et coursiers n'y trouvent leur compte qu'au prix de savants calculs...

PAR BENOÎT BERTHELOT

Ces grands chefs n'imaginaient sûrement pas se mettre un jour aux petits plats à réchauffer au micro-ondes. L'application Uber Eats peut se targuer d'avoir ajouté en 2020 à ses menus des créations d'Alain Ducasse (à Paris), de Michel Sarran (Toulouse), de Joseph Viola (Lyon) ou encore de Philippe Etchebest (Bordeaux). Dans la capitale, Deliveroo s'est mis à livrer les burgers au fromage de brebis ou au foie gras poêlé d'Hélène Darroze, ou encore des volailles signées Guy Savoy. De très chics arguments pour les plateformes plutôt habituées à transporter Big Mac et tacos.

Des brasseries aux étoilés, les restaurateurs ont basculé dans un même mouvement vers la livraison à domicile pour compenser la fermeture de leurs salles. Pour le plus grand succès des incontournables du secteur, Deliveroo, Uber Eats et Just Eat. Passé la sidération du premier confinement qui a vu beaucoup d'adresses fermer complètement, leurs chiffres se sont affolés. «Notre activité a doublé au deuxième trimestre par rapport à 2019», détaille Bastien Pahun,

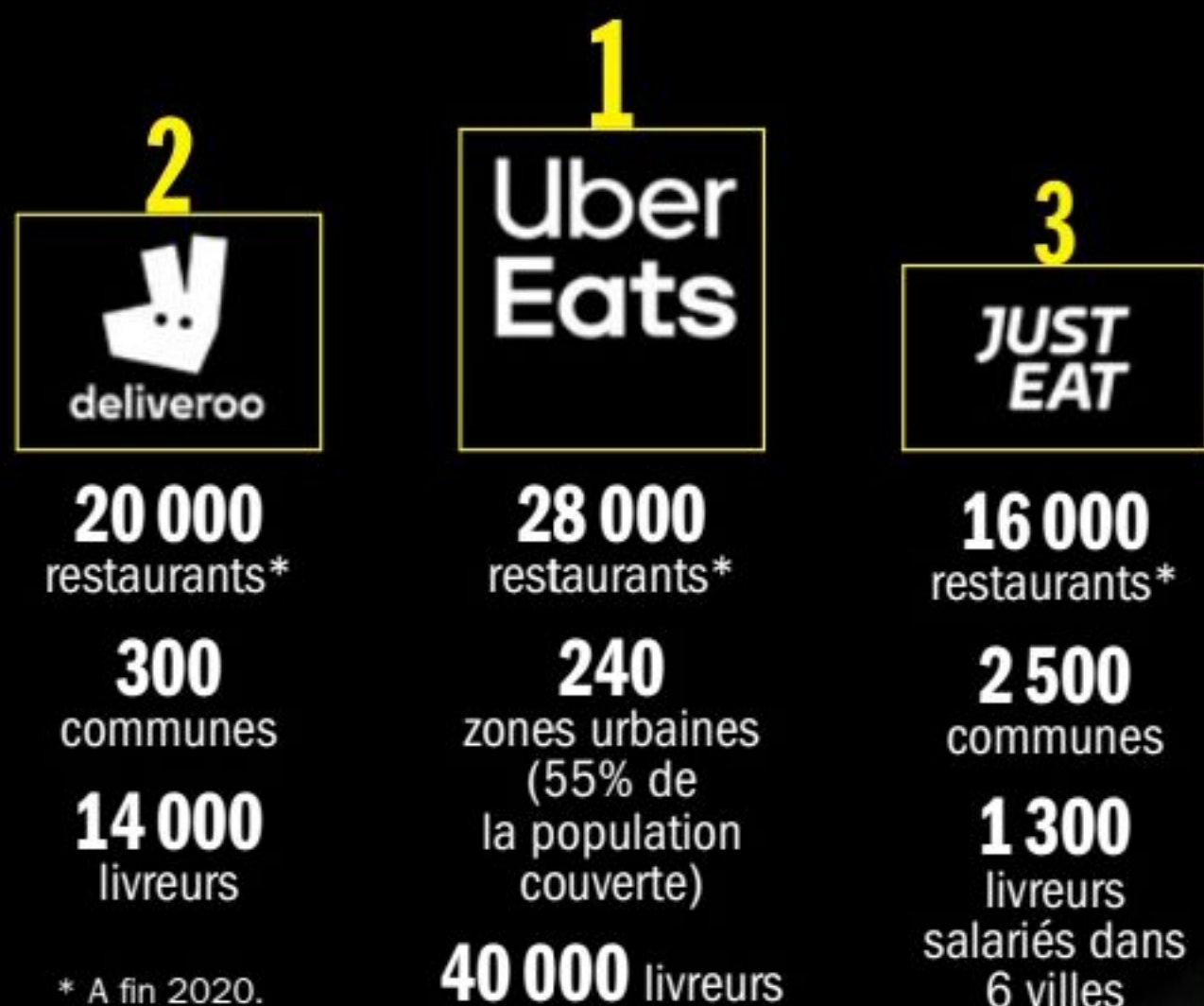
directeur d'Uber Eats en France, le leader du marché. «Il y a eu une accélération constante à partir de mai, qui a culminé en octobre-novembre», confirme de son côté Kevin Mauffrey, directeur commercial de Deliveroo, le deuxième acteur dans l'Hexagone. Ces plateformes ont recruté chacune 8 000 restaurants dans l'année et des bataillons de livreurs - ils sont 40 000 rien que pour Uber Eats (10 000 de plus en un an). Les clients y ont visiblement trouvé leur compte, faute de mieux, et beaucoup de nouveaux adeptes ont pris leurs habitudes, notamment des familles et des clients plus âgés qu'avant. Mais pour les autres acteurs de cette chaîne alimentaire, la livraison est-elle une si bonne affaire ?

POUR LES START-UP d'abord, cette période en apparence faste revient en fait à brûler beaucoup de cash : chacune veut prendre la concurrence de vitesse sur un marché tricolore encore peu mature. Le britannique Deliveroo annonçait être profitable en France en 2018-2019 (2,7 millions d'euros de bénéfices), avant une nouvelle phase d'investissements et une entrée en

Bourse houleuse en mars dernier. «C'est une question de stratégie, et un combat quotidien : on pourrait être rentables si on le voulait», assure Kevin Mauffrey. Just Eat et Uber Eats peuvent en dire autant. Outre l'infrastructure technique, les applis doivent investir massivement dans le recrutement de nouveaux clients, à grand renfort de pubs ciblées ou de bons d'achat de 10 euros offerts, et proposer des primes pour fidéliser des livreurs dans les villes ouvertes (Dunkerque, Montauban ou Fontainebleau récemment pour Deliveroo). Elles se rémunèrent pour cela via une grasse commission de 30%, prélevée sur le montant affiché par le restaurant. S'y ajoutent dans certains cas des frais de service. Résultat ? La part qui leur revient sur chaque commande est finalement plantureuse (lire ci-contre).

Avec une telle redevance, les restaurants n'y trouvent leur compte qu'au prix de savants calculs. Ceux qui franchissent le pas doivent d'abord payer des frais d'activation, des photos professionnelles de leurs plats (un élément clé) et s'équiper d'une tablette tactile - l'ensemble coûte jusqu'à 350 euros chez Deliveroo, et 600 euros ...

UBER EATS DOMINE LE MARCHÉ TRICOLORE



UN LIVREUR ROULE POUR...

Uber Eats⁽¹⁾

9,80 à 11,50 euros l'heure

(chiffre d'affaires, en autoentrepreneur)

Just Eat⁽²⁾

10,30 euros l'heure

(salaire brut, en CDI)

Deliveroo⁽³⁾

10,22 euros l'heure

(chiffre d'affaires, en autoentrepreneur)

(1) Chiffres déclarés par la plateforme. Les temps d'attente ne sont pas payés par Uber Eats. Ne comprennent pas les frais : cotisations sociales, essence... (2) Chiffre déclaré par la plateforme. (3) Moyenne à Paris selon les livreurs interrogés. Ne comprend pas les frais : cotisations sociales, essence... Les temps d'attente ne sont pas payés par Deliveroo.

LE PIC DE COMMANDES HEBDOMADAIRE A CHANGÉ



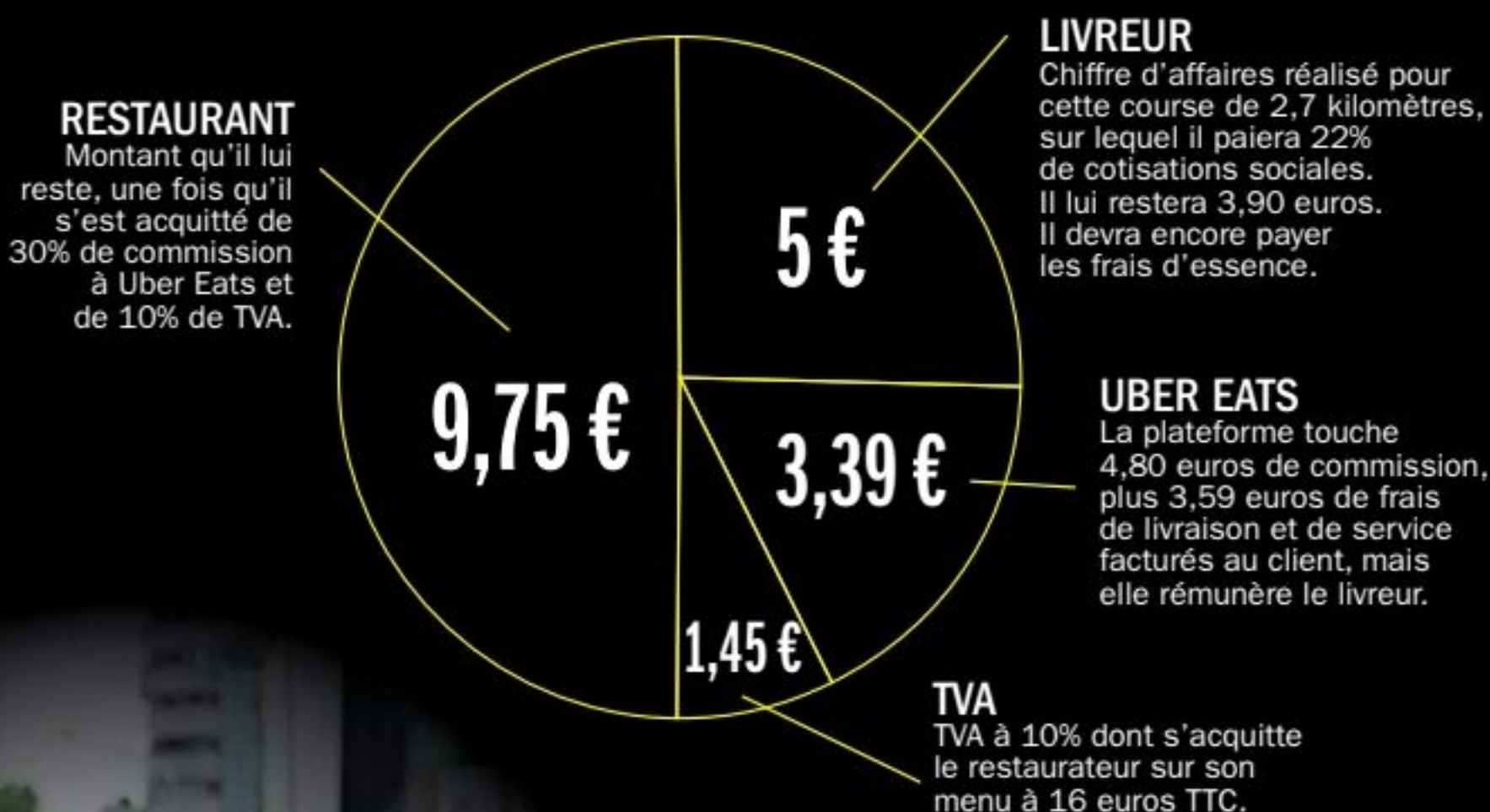
À L'ÉTRANGER AUSSI, UBER EATS A VÉCU UNE ANNÉE FOLLE

Evolution du volume d'affaires en 2020.



SUR UNE COMMANDE FACTURÉE 19,59 EUROS* AU CLIENT, LE RESTAURANT NE TOUCHE QUE 50%

Pour un repas pita agneau - frites commandé sur Uber Eats.



* Incluant le plat à 16 euros, les frais de service à 1,99 euro et les frais de livraison à 1,60 euro.

60 heures par mois est le temps médian travaillé par un coursier Uber Eats.

634 commandes ont été passées par un habitant du Havre chez Just Eat en 2020, un record sur l'appli.

COMBIEN UN LIVREUR PAIE-T-IL SON SAC ISOTHERME ?

69 €
Le modèle neuf vendu par Uber Eats



PIZZAS ET BURGERS RESTENT PLÉBISCITÉS

Top 10 des cuisines les plus populaires sur Just Eat





Gros changement : Just Eat salarie ses livreurs, à 10,30 euros l'heure

... en moyenne chez Uber Eats. Pour amortir la commission payée, les plats doivent ensuite être habilement calibrés. Il faut miser sur les cuisines plébiscitées via ces applis (pizzas, burgers ou sushis notamment), et décliner des recettes rapides à préparer, élaborées à partir des mêmes matières premières pour ne pas gêner de stock, les quantités étant difficiles à prévoir. De McDonald's à KFC, les fast-foods déjà habitués à débiter des commandes ont tiré leur épingle du jeu. Mais les autres... «Les établissements doivent industrialiser leurs procédés s'ils veulent s'assurer une marge», indique Jérôme Laredo, cofondateur de Deliverect, une start-up qui leur permet de tout gérer depuis un unique écran : un moyen d'être sur toutes les applis à la fois, et d'y changer menus ou prix en un clic.

Certains professionnels ont poussé l'exercice assez loin et investi des usines à livraison baptisées «dark kitchens», des cuisines sans salle ni serveurs. Comme ce local industriel perdu entre des immeubles

de bureaux de Courbevoie (Hauts-de-Seine). Deliveroo y héberge les équipes de sept restaurants ayant pignon sur rue à Paris, qui, grâce à cette nouvelle adresse, peuvent alimenter de nouveaux clients en banlieue. On y trouve les burgers du Camion qui fume, les pizzas de Tripleta, les bo bun du Petit Cambodge... Que des best-sellers. Dans leurs petites cuisines réparties le long d'un couloir, ces «brigades bis» officient derrière des plans de travail pensés pour accélérer au maximum le temps de préparation de chaque plat : quatre à cinq minutes, pas plus. En échange de ce local, les établissements paient à la plateforme une commission légèrement supérieure à la norme (35%). Mais des experts pensent malgré tout qu'aucun établissement indépendant ne peut s'en sortir en laissant une telle marge aux start-up. Comme Yonathan Malet, fondateur du Resto du coin : «Nous avons lancé notre appli après avoir discuté avec une restauratrice dissuadée par ces coûts.» Lui propose une commission unique de 1 euro et un modèle de soutien local, où le client vient chercher sa commande, et peut s'abonner au compte d'un aubergiste pour recevoir ses offres, «chose impossible avec les plateformes, qui cassent ce lien».

Dernier maillon de la chaîne, les livreurs sont de plus en plus nombreux à sillonner les villes. Indépendants,

ils sont payés à l'acte : leur rémunération, affichée sur leur smartphone au début de chaque course, varie selon la distance, le lieu et l'heure de livraison. Un système parfois opaque, qui change régulièrement. Or, les plus anciens l'ont constaté, leurs revenus plongent. Beaucoup ont d'ailleurs troqué leur vélo contre un scooter pour augmenter la cadence. Farid (le prénom a été modifié), 32 ans, coursier Deliveroo à Paris depuis quatre ans : «Pour 55 heures par semaine, je faisais jusqu'à 4 000 euros de chiffre d'affaires par mois, quand aujourd'hui c'est entre 2 000 et 2 500 euros. Une fois payés les 22% de cotisations, l'essence et l'entretien du scooter, cela revient à un Smic, sans les avantages du salariat.» Et les pourboires restent rares, la plupart des clients considérant qu'ils ont déjà payé chèrement un service.

MAIS LE MODÈLE pourrait évoluer. Just Eat, racheté en 2020 par le groupe néerlandais Takeaway, a décidé d'embaucher ses troupes en deux-roues, comme l'explique Meleyne Rabet, directrice France : «Notre groupe compte 22 000 livreurs salariés en Europe, et déjà 1 300 en France, avec un objectif de 4 500 embauches, pour des contrats de 10 à 35 heures par semaine.» Ils peuvent ainsi compter sur un minimum horaire de 10,30 euros brut. Qu'il y ait une course à effectuer ou pas. ■



En banlieue parisienne, Deliveroo a ouvert ces «dark kitchens» : des cuisines collectives mises à disposition de restaurateurs pour qu'ils puissent livrer de nouveaux clients sans ouvrir d'établissement.



PHOTOS : ALEXANDRA BREZNAVY/REA



L'INFLUENCE POSITIVE. UTOPISTES & CAPITALISTES.

NATIONAL
GEOGRAPHIC

NEON

BUSINESS
INSIDER
FRANCE

Capital

Harvard
Business
Review

Management

GEO

Ca M'INTÉRESSE

L'OFFRE LA PLUS SÉLECTIVE SUR LES CADRES À HAUTS REVENUS.

VERYGOODCHOICE

PM PRISMA MEDIA
SOLUTIONS

L'engagement fait la différence

SUIVEZ-NOUS SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX



www.prismamediasolutions.com



LIGNAC, GAUDRY, ARBELAEZ...

Le coaching, un filon qui rapporte gros

Alors que les Français se remettent aux fourneaux, une brigade de pros distillent des conseils sur les réseaux sociaux et attirent des millions de fans. Une audience très lucrative...

PAR LAURÈNE DAYCARD

En voilà un qui aura su tirer profit de son confinement. Mars 2020, comme tout le monde, le chef Juan Arbelaez est sommé de rester à domicile. Pas franchement habitué à l'oisiveté – à la tête d'une dizaine de restaurants et de 200 salariés, il travaille quinze heures par jour en temps normal –, le jeune trentenaire se découvre alors une nouvelle passion : se filmer aux fourneaux et poster de petits tutos de cuisine à ses 90 000 abonnés Instagram. «J'avais envie d'aider les gens à penser à autre chose qu'au coronavirus, en proposant des recettes faciles à faire chez soi», se souvient l'apprenti coach. Plats alléchants, ton pédago... l'initiative fait un carton et pousse un peu plus notre homme sous les projecteurs : il compte aujourd'hui plus de 300 000 fans, anime une chronique dans l'émission télé «Quotidien» sur TMC et s'apprête à sortir un livre...

Avec les fermetures des restaurants et les couvre-feux successifs, les Français se sont remis à cuisiner. Cet engouement se retrouve sur Instagram, où les hashtags explicites se propagent, #gourmet (17 millions de partages), #recettesimple (350 000) ou le déjà culte #foodporn, pour des plats à fort potentiel calorique (250 millions). Alors, d'Anne-Sophie Pic à Simone

Zanoni (chef au George V), une brigade de grandes toques s'improvisent profs en ligne et distillent leurs trucs et astuces sur leurs réseaux de prédilection. Le plus suivi d'entre tous ? Cyril Lignac, 2,8 millions d'abonnés Insta, incontournable. Pendant le premier confinement, il a animé des live baptisés «Fait maison» : le hashtag correspondant a depuis été repris plus de 3 millions de fois. Sur TikTok, appli prisée des ados, Diego Alary, jeune espoir de 23 ans passé par «Top Chef», est un autre phénomène. Sur fond de musique entraînante, il publie des recettes faciles – yaourt glacé, cookies, etc. – et captive plus de 1,6 million de fans. De quoi flatter l'ego, et plus encore : ces audiences considérables se monétisent maintenant au prix fort, jusqu'à devenir un juteux business pour nos as des casseroles.

D'ABORD, UNE FLOPÉE de marques sont prêtes à payer cher une petite promo de ces nouveaux influenceurs. Des cadors de l'industrie agroalimentaire bien sûr, mais pas seulement. «Des fabricants de montres aiment beaucoup l'esprit de rigueur des chefs, des constructeurs automobiles sont également intéressés...», précise Hélène Luzin-Bouthillier, fondatrice de Marques et Chefs et agent

de plusieurs étoilés. Contre quelques vidéos et posts flatteurs, le cuisinier se voit gratifié d'agréables avantages en nature – Porsche ou Audi mettraient ainsi des véhicules à leur disposition pendant un an, clés en main –, ou de très jolis cachets. «J'arrive à obtenir des partenariats de 10 000 euros», confie la communicante. Selon elle, la fourchette oscillerait entre 2 000 et 15 000 euros en fonction de l'influence du professionnel et des détails du devis (nombre de publications, utilisation de droits à l'image pour la presse et les réseaux...). Dans le cadre de collaborations plus larges, le montant peut s'envoler : une enseigne de fast-food aurait ainsi proposé 100 000 euros à un ancien candidat de «Top Chef» pour travailler une offre de menu enfants et le faire savoir sur ses réseaux.

Sans valider ces chiffres, Juan Arbelaez confirme l'engouement des marques : lui a déjà travaillé avec Lacoste, Quiksilver, Biocoop, Weight Watchers... A la tête de sa propre société de production, il aurait enregistré environ 80 000 euros de chiffre d'affaires rien qu'avec des vidéos commandées par des entreprises et réalisées en interne l'an dernier. Et cela aurait pu être bien plus. «On refuse plus de deals qu'on en accepte, l'argent n'est pas notre seul intérêt, assure le jeune ...

PHOTOS : GETTY IMAGES ; BENJAMIN DECOIN/M6 ; JACK TRIBECA / BESTIMAGE



**Cyril
Lignac**
2,8
millions d'abonnés
sur Instagram,
un record pour
un chef

**François-Régis
Gaudry**
4,8
millions d'euros⁽¹⁾
de chiffre d'affaires
déjà générés par
son livre⁽²⁾



(1) Estimation Capital à avril 2021 : chiffre d'affaires pour l'ensemble des parties prenantes, coauteurs, distributeurs, éditeurs... (2) «On va déguster l'Italie», Ed. Marabout.

Les éditeurs s'arrachent ces nouvelles stars des réseaux

... cuistot. Il nous est arrivé de recevoir des offres à six chiffres mais de les décliner, parce que les marques ne correspondaient pas à notre ADN.»

Courtisées par les industriels en tout genre, nos nouvelles stars des réseaux se voient aussi draguées par les maisons d'édition, prêtes à aligner de jolis montants pour qu'ils publient un livre. «Les plus grands chefs signent parfois pour quelques milliers d'euros, mais cela peut monter à 50 000 euros pour une tête», précise un expert du secteur. Marabout est allé chercher Juan Arbelaez, Hachette est en négociation avec Diego Alary. Objectif? Surfer sur un marché en plein essor et imposer de nouveaux auteurs à succès aux côtés du parrain... Cyril Lignac. En 2020, l'animateur a sorti trois tomes en rafale de «Fait maison», dont deux squattent depuis le top 200 des meilleures ventes de livres: ils ont déjà généré plus de 11,5 millions de chiffre d'affaires. «C'est presque une franchise», illustre Gildas Vincendeau, chef de produits maison et loisirs à la Fnac, qualifiant la vedette télé de «tête de gondole».

MAIS ATTENTION, les influenceurs pur jus sont aussi prisés, jusqu'à voler la vedette aux étoilés. Sur le podium des ventes début avril, selon Edistat, on retrouvait ainsi «Jestatouille: zéro culpabilité, un maximum de plaisir», un recueil de recettes signé Jesta Hillmann. Ne lui cherchez pas de références dans de grandes maisons, cette jeune maman est connue pour son passage dans «Koh-Lanta» et les conseils minceur postgrossesse qu'elle délivre à ses 1,5 million d'abonnés Instagram. Un CV qui a séduit les pros d'Hachette. «Contactée par mail, j'en ai été très honorée. J'ai même cru que c'était une blague!», confie-t-elle. Elle a bien fait d'accepter leur offre: avec 10% de droits d'auteur en moyenne sur les ventes, son livre écoulé à 24 000 exemplaires lui a déjà assuré environ 45 000 euros. Et ce n'est qu'un début: une réimpression de 55 000 unités était en cours fin avril... ■

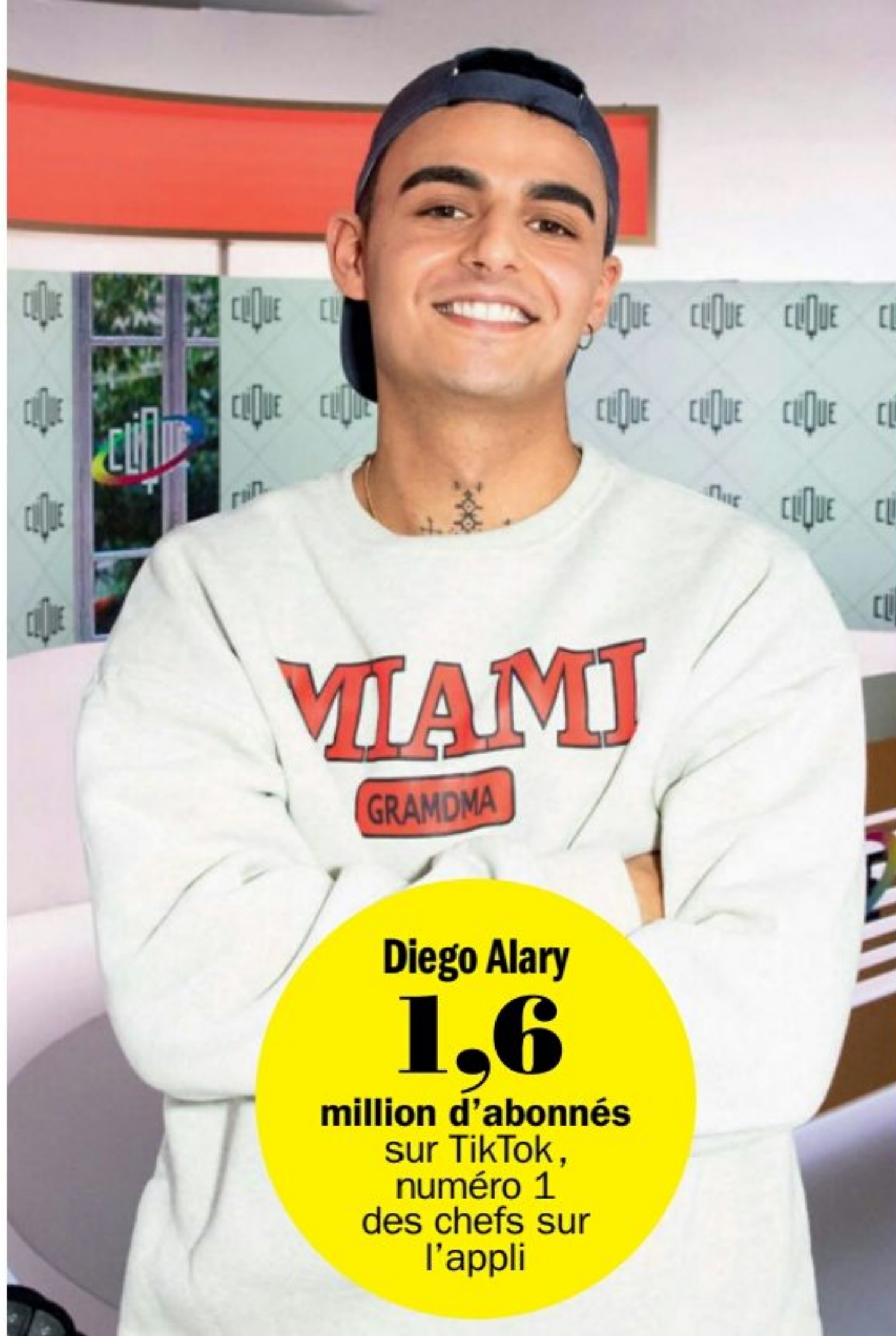
Juan Arbelaez

80 000

euros de chiffre d'affaires⁽¹⁾ grâce à des vidéos produites pour des marques



(1) Chiffre d'affaires estimé par le chef en 2020 pour cette activité de sa société de production.



Diego Alary
1,6
 million d'abonnés
 sur TikTok,
 numéro 1
 des chefs sur
 l'appli



Jesta Hillmann
45 000
 euros de
 droits d'auteur⁽²⁾
 en deux mois
 grâce à son
 livre⁽³⁾



(2) Estimation Capital à avril 2021. (3) «Jestatouille», éd. Hachette Pratique.

LES BONNES RECETTES DE L'ÉTONNANT CHEFCLUB

Il faut enfiler des claquettes pour entrer chez Chefclub. Au siège parisien, c'est la tenue de travail des 75 salariés de cette start-up spécialisée dans la production de tutos culinaires qui cartonnent sur les réseaux sociaux. «En mars 2021, nos vidéos ont cumulé 2 milliards de vues», se réjouit Thomas Lang, cofondateur de l'appli avec ses deux frères. Eux aussi sont en claquettes. C'est un clin d'œil à leur histoire: quand, en 2016, ils ont lancé l'affaire dans l'appartement familial, il leur a fallu acheter des chaussons pour leurs collaborateurs, car les voisins se plaignaient du bruit. Ce temps-là semble bien loin... avec ses milliers de recettes filmées en interne, dans de petits box aménagés au siège, Chefclub est devenue un incontournable sur Facebook ou Snapchat: plus de 100 millions de «followers» dans le monde, en France bien sûr, mais aussi en Allemagne et même aux Etats-Unis. Depuis 2017, elle a multiplié son chiffre d'affaires par dix, à 10 millions d'euros en 2020, et serait désormais rentable. Preuve de son potentiel, la pépète n'a aucun mal à attirer les investisseurs: après un coup de pouce initial de Xavier Niel et un deuxième tour de 2,5 millions en 2017, elle vient de

lever 14 millions d'euros auprès de First Bridge et Aglaé Ventures, Korelya et Seb Alliance. La clé du succès? Des contenus gourmands, drôles et pédagogiques qui font mouche sur un fil Facebook. Comme cette vidéo de tartine omelette visionnée plus de 150 millions de fois. «Nous voulons remettre tout le monde en cuisine, sans susciter le sentiment d'exclusion qu'on peut ressentir face à «Top Chef», raconte Thomas Lang. Nous avons construit ce socle de contenus et un lien de confiance que nous pouvons maintenant monétiser.» La start-up a développé deux sources principales de revenus: la publicité (40% de son chiffre d'affaires) et les produits dérivés. L'entreprise a autoédité une quinzaine de volumes de recettes, vendus à 700 000 exemplaires. Elle sait gonfler la facture avec des ustensiles en tout genre. Comme ce coffret pour enfants, intégrant un recueil de recettes mais aussi des tasses colorées pour 29 euros... 150 000 unités ont déjà trouvé preneur. Bientôt, c'est une box avec des épices qui verra le jour. «Grâce à notre communauté, nous testons nos produits pour les améliorer, c'est une caisse de résonance assez unique», note Thomas Lang. La recette est inratable.



PHOTOS: JULIEN FAURE/LEEXTRA VIA LEEMAGE; JACK TRIBECA/BESTIMAGE; PHOTOGRAPHIES DE LAURENT MOYNAT, EXTRAITES DE L'OUVRAGE JESTATOUILLE DE JESTA HILLMANN, STYLISME DE JULIE SOUCAIL, CHEZ HACHETTE CUISINE.; SP



ÉCONOMIE EN IMAGES

Les cannes de rotin arrivent dans l'atelier Gatti, en Seine-et-Marne directement de Bornéo, en bottes de 7 mètres. La matière brute est une sorte de liane qui pousse dans la jungle. Pour l'utiliser, il faut la débarrasser de ses épines, puis de ses impuretés dans un bain bouillant d'huile de palme et de kérosène.



Les chaises de bistrot au taquet pour la réouverture des terrasses

Elles avaient disparu du paysage à cause du confinement. Mais ces chaises en rotin, fabriquées par la PME française Gatti selon une tradition centenaire, font le charme des bistrots parisiens. Elles préparent leur grand retour.

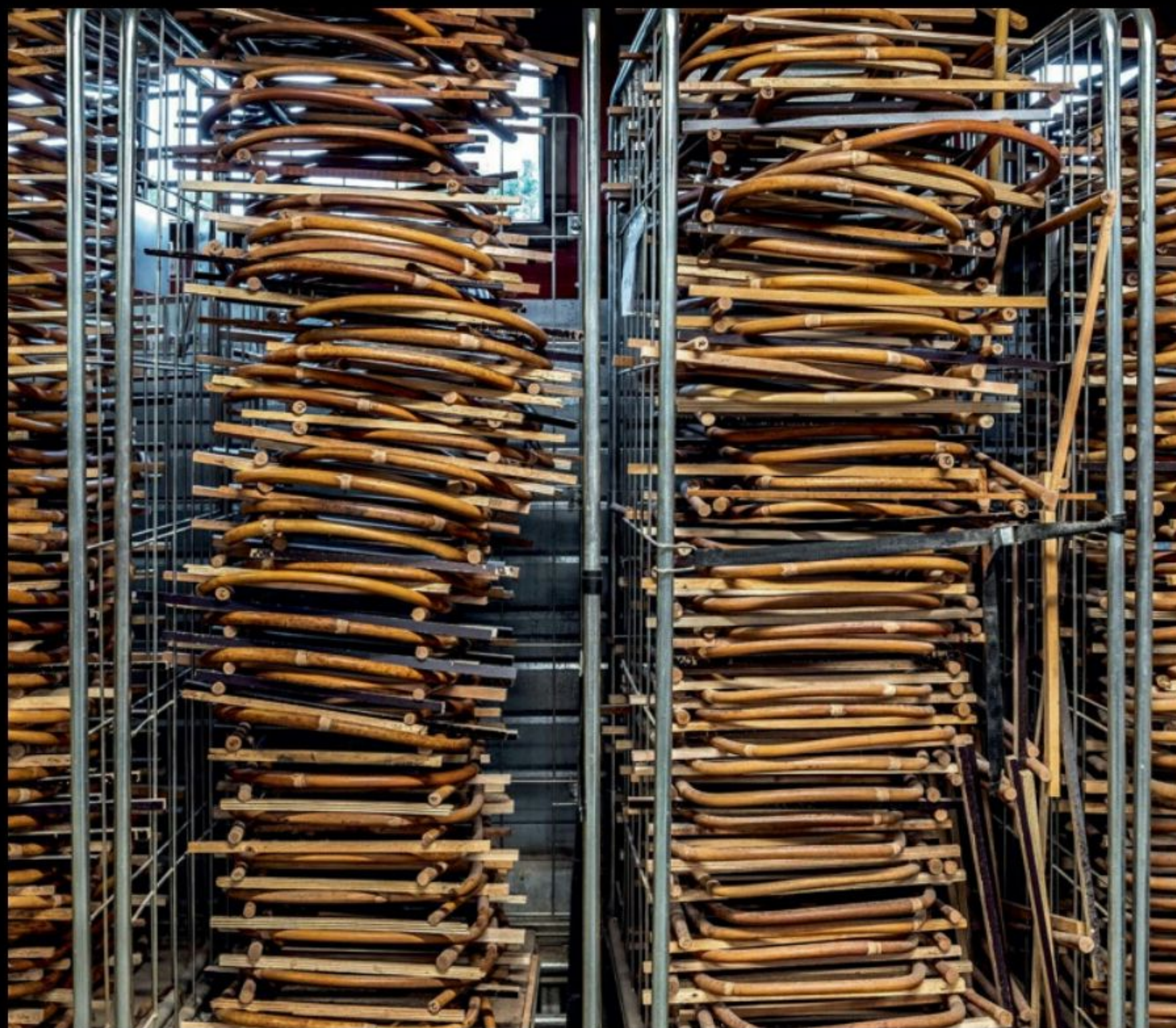
PAR ÉRIC WATTEZ • REPORTAGE PHOTO : XAVIER POPY/REA



Ces pièces de rotin ont été débitées pour être transformées en pieds de chaise. Outre son extrême solidité, ce bois a l'avantage de conserver un diamètre constant. Ce qui en simplifie l'utilisation, puisqu'il n'est pas nécessaire d'effectuer des assemblages de pièces dans le sens de la longueur.



DANS LES ATELIERS, LES CHAISES SONT ENTIÈREMENT MONTÉES À LA MAIN



Les dossiers ont été réalisés avec du rotin assoupli par un passage durant 45 minutes dans un four à vapeur. Ils séchent ensuite quelques jours dans les racks afin que leur forme se fige.

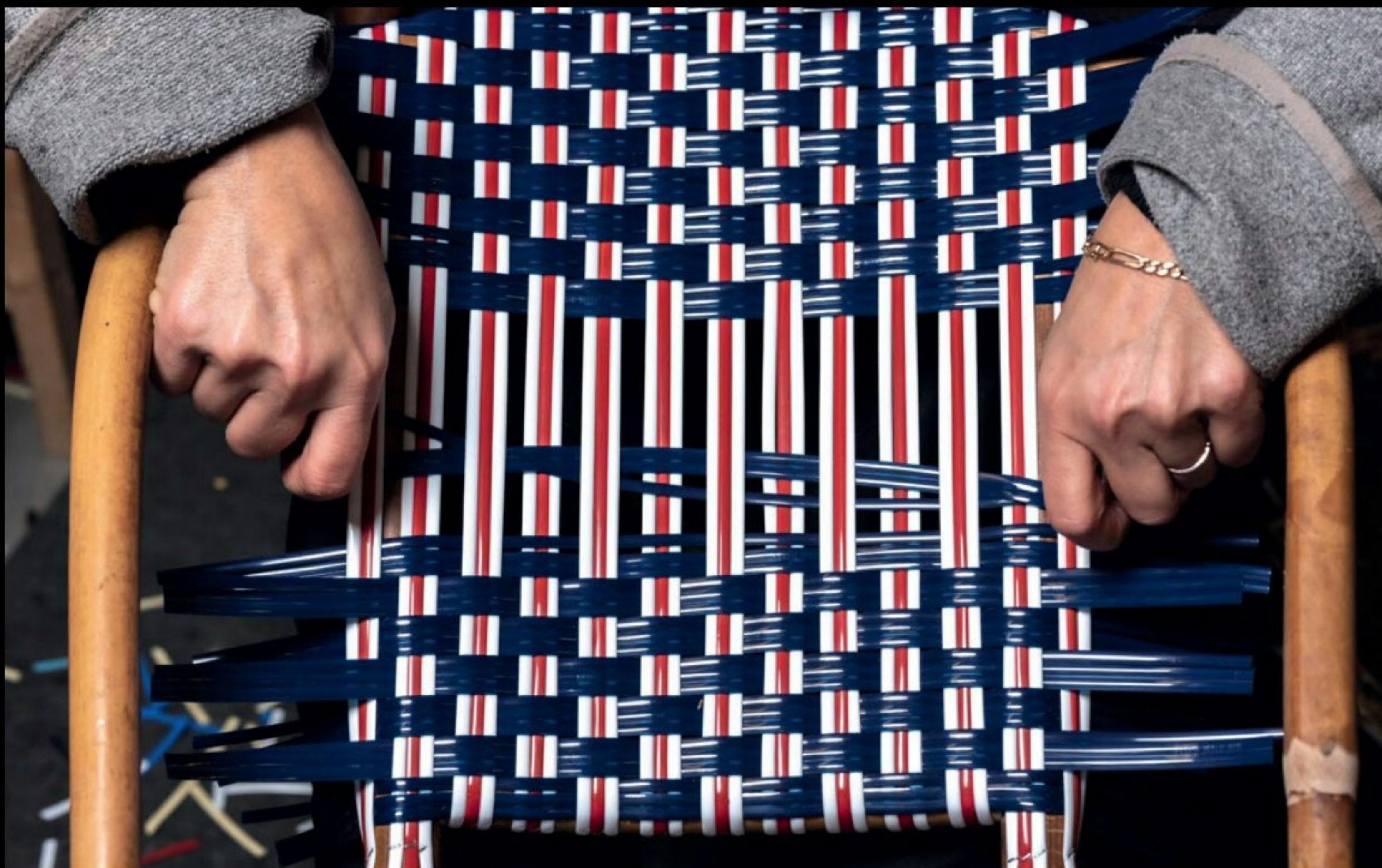


A leur sortie du four, les morceaux de rotin devenus flexibles sont cintrés pour prendre le galbe d'un pied de chaise. L'opération est réalisée à l'aide de moules métalliques.



L'habillage de l'assise et du dos de la chaise est exécuté avec du Rilsan. Cette fibre polyamide d'origine végétale – elle est dérivée de l'huile de ricin – est extrêmement résistante.

AVEC 30 MOTIFS ET 40 COULEURS,
LES COMBINAISONS SONT INFINIES



Le cannage d'une chaise (ci-dessus) peut demander deux heures de travail. L'opération exige à la fois force et agilité. Comme on l'entrevoit ci-dessous, la variété de compositions et de teintes permet de personnaliser chaque commande.





Ces chaises qui viennent d'être terminées sont empilées dans l'entrepôt. Il faut compter de huit à dix semaines entre la commande et la livraison.



DES CHAISES QUI PEUVENT RÉSISTER À TOUT PENDANT VINGT ANS

Racheter une entreprise qui fournit les cafés et brasseries quelques mois avant la pandémie, cela aurait pu très mal tourner. «On est restés calmes et finalement on s'en est bien sorti», raconte, soulagé, Alexis Dyèvre, le propriétaire de la Maison Gatti, fabricant des fameuses chaises en rotin typiques des bistrot de la capitale. La PME basée à proximité de Nemours, qui emploie une cinquantaine de personnes, a maintenu son activité: son chiffre d'affaires s'est maintenu aux alentours de 5 millions d'euros pour une production de quelque 15 000 unités, des chaises surtout, mais aussi des bancs, des tabourets et des tables. Les exportations – un tiers des ventes environ –, notamment vers l'Europe du Nord et les Etats-Unis, ont largement contribué à ce maintien de l'activité. Et aussi les travaux menés par de nombreux établissements pendant leur fermeture forcée, qui ont profité de l'occasion pour changer de mobilier.

La Maison Gatti a été créée à Paris, en 1920, par un émigré italien, alors que les meubles en rotin et le style colonial étaient très en vogue. Elle a survécu à la concurrence des produits bon marché venus d'Asie en se spécialisant depuis les années 1970 dans les chaises de bistrot made in France. Une niche qu'elle domine face à deux petits concurrents, la Maison Louis Drucker et la Maison Grock. Même si ce style de produit est plutôt cher – une chaise peut facilement approcher les 300 euros –, il présente, outre son esthétique, de nombreux avantages: léger, facile à empiler et surtout très résistant, au soleil comme aux intempéries, au point de pouvoir servir une vingtaine d'années. Alexis Dyèvre, qui est un serial entrepreneur (il a ainsi fondé la plateforme de réservation hôtelière Pilgo reprise par Leboncoin), estime qu'il peut booster la vieille marque, à l'international, sur le marché des particuliers et aussi grâce à des projets spéciaux, comme celui lancé avec Christian Louboutin, qui va équiper en Gatti son hôtel de charme au Portugal. ■



ÉCONOMIE
INTERNATIONAL

**AUX PAYS-BAS,
LA FORMATION DU NOUVEAU
GOUVERNEMENT
BLOQUE LA RATIFICATION**

**L'ITALIE, L'UN DES
PLUS GROS
BÉNÉFICIAIRES, L'ATTEND
AVEC IMPATIENCE**

**EN ALLEMAGNE,
LA SAISIE DE LA COUR
DE KARLSRUHE A
RALENTI LE PROCESSUS**

Mark Rutte

Mario Draghi

Angela Merkel

ALEXANDROS MICHAILIDIS

PLAN DE RELANCE EUROPÉEN ENCORE UNE USINE À GAZ!

Près d'un an après l'annonce en grande pompe de leur déblocage, les 750 milliards d'euros promis par Bruxelles pour aider les Etats membres à sortir de la crise n'ont toujours pas été versés. Pourtant, il y a urgence.

PAR PHILIPPINE ROBERT

**LA FRANCE DEMANDE
DÉJÀ UN DEUXIÈME
PLAN DE RELANCE**

**LA HONGRIE,
EN PLEIN BRAS
DE FER AVEC L'UE,
JOUÉ LA MONTRE**

Emmanuel Macron

Viktor Orbán

Les chefs d'Etat et de gouvernement des 27 Etats membres ont accouché d'un plan de relance terriblement complexe à mettre en œuvre.

S'il y a bien une qualité dont ne manque pas notre président jupitérien, c'est l'optimisme. En mars dernier, à la sortie d'un Conseil européen – l'institution qui réunit les 27 chefs d'Etat ou de gouvernement de l'UE –, Emmanuel Macron a en effet brandi l'idée d'un deuxième plan de relance commun. Selon lui, une «réponse sans doute plus vigoureuse» de l'Europe serait en effet nécessaire face à l'ampleur de la crise. Il n'a pas forcément tort. Quand nous les comparons aux 1 900 milliards de dollars injectés dans l'économie américaine, les 750 milliards d'euros envisagés par Bruxelles font pâle figure.

Mais encore faudrait-il que ces euros soient versés un jour! Annoncé en grande pompe l'été dernier, le plan de relance n'existe en effet pour le moment que sur le papier. Et pour cause: comme souvent quand Bruxelles est aux manettes, l'affaire s'est transformée en une incroyable usine à gaz. «Avant d'imaginer un deuxième plan, il faudrait déjà réussir à mettre en musique le premier», soupire Jérôme Creel, de l'OFCE. «J'ai bien peur que l'argent ne soit pas débloqué avant plusieurs mois», s'inquiète en écho Eric Dor, directeur des études économiques à l'Iéseg. Même agacement chez notre ministre de l'Economie Bruno Le Maire, qui ne s'attend pas à voir la couleur de l'argent européen avant la rentrée. La Banque centrale européenne, toujours prompte à dégainer des fonds pour soutenir les Etats membres, commence elle aussi à perdre patience face à la lenteur du processus. Devant le Parlement européen, Christine Lagarde, sa patronne, a exhorté en mars dernier l'UE à agir «sans délai».

Il y avait pourtant de quoi se réjouir en juillet 2020, lorsque ce versement de 750 milliards (360 milliards de prêts et 390 milliards de subventions), baptisé Next

Generation EU, a été validé lors d'un sommet européen. Après des mois de tiraillements et de bras de fer, tous les Etats membres avaient fini par se mettre d'accord pour financer en partie ce plan grâce à une émission de dette commune. Un exploit, car les pays «frugaux» du Nord refusaient jusqu'alors de cautionner un tel système, considérant qu'ils n'avaient pas à payer pour les dépensiers du Sud. «Leur revirement a été historique, souligne Anne-Laure Delatte, économiste et chercheuse au CNRS rattachée à l'université Paris Dauphine. Pour la première fois de son histoire, l'UE a pu adopter une mesure qui s'apparente à de l'assistance budgétaire.»

LES ATERMOIEMENTS DES RESPONSABLES européens sont d'autant plus dommageables qu'il y a urgence. Et pas seulement pour les pays du Sud, très endettés, et qui ont un besoin vital des subsides de Bruxelles. «Plus nous prenons du retard dans la mise en œuvre du plan, plus nous creusons notre décalage par rapport à d'autres zones géographiques comme l'Amérique, souligne Charles-Henri Colombier, directeur de la conjoncture de Rexecode. Le contraste avec les Etats-Unis est saisissant: alors que nous traînons les pieds depuis des mois, là-bas, des sommes considérables ont pu être débloquées en peu de temps.» L'enlisement de cette affaire dans les méandres des institutions européennes n'est cependant pas une surprise. L'accord trouvé en juillet dernier n'était en effet qu'un vague point de départ. Après cela, il a fallu s'entendre sur ses modalités, comme la répartition des fonds ou les conditions d'accès. Et chacun a évidemment trouvé son mot à dire. Certains Etats membres, comme la Pologne ou la Hongrie, ont ralenti tout le processus, car ils ne voulaient pas que le bénéfice des fonds soit ...

Les Polonais et les Hongrois ralentissent le processus

... conditionné au respect de l'Etat de droit. Le Parlement européen, qui ne pouvait officiellement pas s'opposer aux modalités du plan, a usé de son côté de son seul moyen de pression (le vote du budget) pour faire passer ses desiderata. «Tout cela a pris énormément de temps», constate Eulalia Rubio, chercheuse à l'Institut Jacques Delors. Un euphémisme! Après des mois de négociations et de tractations dans les couloirs de Bruxelles, le principe de l'impulsion budgétaire n'a finalement été adopté qu'en décembre, cinq mois après l'annonce du plan.

MAIS LA COURSE D'OBSTACLES est encore loin d'être gagnée pour autant. Pour que l'argent puisse être débloqué, il est en effet nécessaire que chaque parlement national (voire chaque assemblée locale pour certains Etats membres) ratifie le mécanisme. Or, au moment où nous écrivons ces lignes, à la fin du mois d'avril, seuls 17 pays avaient procédé à cette démarche. Certes, une grosse hypothèque a été levée: en Allemagne, la Cour de Karlsruhe (l'équivalent de notre Conseil constitutionnel), qui avait été saisie au printemps par des élus farouchement opposés à toute idée d'emprunt européen, a rapidement rejeté ce recours, ce qui devrait permettre à nos voisins d'outre-Rhin de rejoindre rapidement la liste des bons élèves. Mais d'autres Etats se montrent moins pressés. La Pologne et la Hongrie, toujours en conflit avec Bruxelles, continuent à faire leur mauvaise tête, et les Pays-Bas, englués dans des tractations sans fin pour la constitution de leur nouveau gouvernement, ont autre chose à faire pour le moment. Du coup, rien ne dit que la date limite de juin sera tenue. Heureusement, Bruxelles, qui avait prévu le coup, a permis aux pays membres d'engager dès maintenant des dépenses: ils pourront se faire rembourser plus tard.

Il faudra cependant pour cela que les eurocrates valident les projets concernés. Pour pouvoir toucher leur chèque, les Etats devaient en effet démontrer, avant le 30 avril, que leurs PNRR (plans nationaux de relance et de résilience, autrement dit les projets qu'ils veulent financer avec les fonds européens) respectaient certains critères (37% des fonds doivent être alloués à la lutte contre le réchauffement climatique et 20% à la digitalisation de l'économie). Et qu'ils s'inscrivaient bien dans le cadre des promesses de réformes structurelles, une concession faite aux frugaux du Nord pour obtenir leur accord. Or, fin avril, à peine une dizaine d'entre eux avaient officiellement présenté leur plan de relance et de résilience à la Commission. Et la Finlande et les Pays-Bas avaient déjà annoncé qu'ils seraient en retard... «Comme Bruxelles exige le lancement en parallèle de réformes structurelles parfois douloureuses, le consensus politique n'est pas toujours facile à obtenir, décrypte Eric Dor. Et certains pays ont en sont encore à se demander quels projets répondant aux critères imposés ils pourraient bien proposer.»

Une fois cette étape franchie, la Commission aura deux mois pour évaluer ces milliers de pages, qui devront

LES PRINCIPAUX BÉNÉFICIAIRES DU PLAN DE RELANCE EUROPÉEN

Etat	Subventions en milliards d'euros
Espagne	69,5
Italie	68,9
France	39,4
Allemagne	25,6
Pologne	23,9
Grèce	17,8
Roumanie	14,2
Portugal	13,9
République tchèque	7,1

après cela être soumises... au Conseil européen, qui disposera lui-même d'un mois pour approuver ces programmes, et pourra demander à certains Etats de revoir leur copie si leurs voisins n'en sont pas satisfaits. Cela pourrait ressembler à une plaisanterie, mais c'est pourtant bien comme ça que les choses devront se passer. Autant dire que nous pouvons nous attendre encore à d'innombrables bras de fer entre pays du Nord et du Sud, et à moult escarmouches avec les éternels récalcitrants polonais et hongrois...

Une fois cette échéance passée, les Etats européens pourront-ils enfin toucher leur enveloppe? Oui, mais seulement en partie. L'argent de Bruxelles doit en effet être versé par tranches, jusqu'en 2026. Et cela ne sera pas automatique: à chaque nouveau déblocage, la Commission devra donner son accord, après évaluation du respect des plans, et notamment des réformes structurelles promises. Les Vingt-Sept pourront également donner leur avis... Il pourra même être demandé aux Etats de rembourser les fonds si Bruxelles n'est pas satisfaite de leur utilisation!

Reste une dernière condition à remplir pour que les choses se passent comme prévu: que les Etats membres parviennent à se mettre d'accord sur le volet recettes. On l'a dit, une partie du plan de relance doit en effet être financée par de nouvelles ressources propres, que la Commission doit présenter d'ici la fin du mois du juin. Et, là encore, cela pourrait bloquer, car les idées qui sont dans les cartons, taxe carbone aux frontières, prélèvement sur les transactions financières ou impôt numérique, sont loin de faire l'unanimité. «La question fiscale entraîne toujours des négociations compliquées entre membres de l'Union européenne», analyse Anne-Laure Delatte. Sortez le pop-corn, le film risque d'être encore long! ■

PENDANT CE TEMPS, AUX ÉTATS-UNIS, BIDEN DÉGAINE L'ARTILLERIE LOURDE

Après les 3 100 milliards de dollars débloqués par l'administration Trump, le nouveau locataire de la Maison-Blanche a lui aussi décidé d'injecter des sommes folles dans l'économie pour soutenir la croissance. En plus d'un plan d'infrastructures

de 2 300 milliards de dollars, Joe Biden a présenté fin avril un programme d'aides aux ménages et à l'éducation de 1 800 milliards de dollars sur dix ans. Ces subsides devraient être en partie financés par des hausses d'impôts sur les entreprises et sur les plus riches.



Joe Biden souhaite injecter plus de 4 000 milliards de dollars dans l'économie.

MANDEL NGAN/AFP

NA NOUVEAUX
AUTEURS

GRAND GAGNANT DU PRIX *Femme Actuelle* 2021

Présidente du Jury : Françoise Bourdin



**“Une histoire
addictive!”**

Françoise Bourdin

Une histoire aussi douloureuse
que belle où le besoin de
connaître la vérité resserre
les liens et libère de vieilles
tensions.

DISPONIBLE EN LIBRAIRIES ET EN VERSION EBOOK

GRAND PRIX DU ROMAN
Femme Actuelle 2022

Vous aussi, envoyez votre manuscrit avant le 15 septembre 2021 !

© Editions Belfond



Présidente du Jury :
Françoise Bourdin

Toutes les modalités sur :
www.lesnouveauxauteurs.com

AUTOUR DES SURDOUÉS, UN FLORISSANT BUSINESS

Ecoles spécialisées, psychologues, fournisseurs de tests de QI, livres à fort tirage... Les «hauts potentiels», devenus très à la mode, font vivre tout un écosystème.

PAR JUDITH CHETRIT

Si vous avez l'impression d'être plus intelligent que les autres, et que vous souhaitez en avoir confirmation, vous pouvez vous rendre sur le site de l'Université des hauts potentiels. Après avoir passé une «consultation préalable obligatoire réservée à la détection de la douance (sic)» et réglé la modique somme de 373 euros, vous pourrez subir un examen en ligne de vos neurones, intégrant une mesure de votre «comportement psycho-affectif», une analyse de votre «dynamique relationnelle» et un coup de sonde sur les «difficultés de régulation de vos émotions» - histoire de découvrir si vous êtes un «haut potentiel intellectuel» ou un «haut potentiel émotionnel», ce n'est pas du tout la même chose. Les résultats vous seront communiqués quelques jours plus tard par mail, assortis d'une note personnalisée précisant les «voies d'exploration professionnelles, sentimentales et sociales pour faire les bons choix dans votre vie». Si le cœur vous en dit, vous

pourrez ensuite suivre des séances de coaching (177 euros les 45 minutes, par Zoom) pour «découvrir le mode d'emploi de votre surefficience». Le moment venu, cela pourra vous être utile.

Les surdoués ? C'est un peu comme les pervers narcissiques ou les victimes de burn-out : depuis quelques années, on en croise à tous les coins de rue sans être jamais sûr que ce soient des vrais. «Il suffit qu'un enfant réussisse bien à l'école, ou au contraire qu'il s'y sente mal, pour que ses parents s'imaginent que c'est un génie», témoigne un psy du XVI^e arrondissement de la capitale, agacé par cette mode bizarre. Dans les talk-shows, à la télé, sur les blogs, les forums ou les groupes Facebook, le sujet est tellement rebattu - une série de TF1, «HPI», vient même de lui être consacrée - que beaucoup de familles finissent en effet par s'y laisser prendre. Résultat, c'est la cohue dans les établissements spécialisés. «Nous avons dû doubler le nombre de nos classes de lycée», témoigne

Nelly Dussausse, la directrice de l'école Georges-Gusdorf, à Paris, qui accueille des élèves aux capacités exceptionnelles. En réalité, la proportion des personnes possédant une intelligence hors normes ne peut, par définition, pas augmenter, puisque les résultats des tests sont étalonnés par rapport à une moyenne arbitrairement fixée à 100. Par convention, la part de la population possédant un QI supérieur ou égal à 130 est - et restera toujours - de 2,3%.

POUR LES VRAIS hauts potentiels, cette mode a cependant du bon. Depuis une vingtaine d'années, elle a permis de faire progresser considérablement la connaissance de l'enfant - et de l'adulte - surdoué, de démonter un paquet d'idées reçues à leur sujet, et de reconnaître les situations de mal-être dans lesquelles se débattent parfois les possesseurs d'un cerveau trop agile. Surtout, elle a suscité la création de tout un écosystème censé accompagner ces petits génies dans leur éducation, leur carrière et même leur vie affective. Un écosystème qui peut, nous allons le voir, s'avérer très rentable.

Les premiers à tirer profit de la situation sont évidemment les fournisseurs de tests. Avez-vous déjà entendu parler du WPPSI-IV, du WISC-V ou du WAIS-IV ? Protégées par des licences, ces épreuves, établies en fonction des âges selon une technique mise au point par David Wechsler au siècle dernier, font autorité dans le monde entier. En France, elles sont commercialisées par le leader de l'édition de bilans psychométriques, ECPA par Pearson. «Ce sont les seules que le grand public connaisse», se félicite Delphine Bachelier, la coordinatrice des projets cliniques de la société. Une aubaine : vendus aux alentours de 1 800 euros le lot de 25 (pour le WISC-V) à des milliers de psychologues et d'évaluateurs, ces tests sont presque aussi juteux que le vaccin Pfizer-BioNTech !

Depuis quelques années, les services de l'éducation nationale, qui les font passer gratuitement, ne peuvent plus répondre à la demande. «Nous avons 400 enfants en difficulté scolaire ou psychologique sur nos listes d'attente, alors ...

De **250** à **600**
euros

le test
d'intelligence
chez un psy

8 500
euros

de frais
annuels de
scolarité dans
certaines
écoles
spécialisées

250 000
exemplaires
imprimés de
plusieurs livres
consacrés aux
surdoués



Un congrès sur les «émotifs talentueux» a réuni 35 000 personnes !

... que nous ne pouvons en évaluer qu'une centaine par an», soupire la pédopsychiatre Sylvie Tordjman, responsable du Centre national d'aide aux enfants et adolescents à haut potentiel de l'université Rennes 1 et du centre hospitalier Guillaume-Régnier à Rennes. Ce sont donc les cabinets de pys libéraux qui prennent la relève. Et chez eux, la prestation n'est pas gratuite. La fourchette des tarifs peut aller de 250 à 600 euros, non remboursés par la Sécurité sociale et rarement par les mutuelles. Certes, pour ce prix, les pros du divan, dont certains ont fini par se spécialiser sur le créneau, ne se contentent pas d'enfermer leurs cobayes dans une pièce avec un stylo et un chronomètre : en règle générale, ils font passer un entretien préparatoire pour cerner la personnalité du «patient», observent la façon dont il se comporte pendant les épreuves, et lui font part de leurs conclusions au cours d'une consultation en bonne et due forme. Mais l'affaire est tout de même lucrative.

Au demeurant, les pys ne se donnent pas toujours autant de mal. Certains bâclent en quelques minutes l'annonce des résultats et ont tendance à ranger un peu trop facilement leurs clients dans la catégorie des surdoués. Créée il y a quarante ans, l'Association nationale pour les enfants intellectuellement précoces (Anpeip), qui regroupe des centaines de parents bénévoles, s'offusque de ces mauvaises pratiques. Et elle adresse régulièrement des avertissements aux professionnels qui se présentent sur leur site comme «agrés» ou «labellisés» par elle-même pour appâter le chaland. «Nous n'entretiens de partenariat avec aucun psy et nous ne décernons de label à personne, martèle la présidente, Frédérique Cluzeau. Lorsque des parents nous

contactent, nous nous contentons de les aiguiller vers des professionnels recommandés par plusieurs familles.» Pour échapper à toute critique, certains praticiens en sont venus à ne plus communiquer le score global des tests - et même carrément à refuser de les faire passer si le premier entretien avec les parents et l'enfant n'est pas concluant. «Plutôt que d'annoncer à la personne qu'elle est surdouée, ce qui pourrait la fasciner ou l'effrayer, je préfère lui indiquer qu'elle possède de hautes capacités intellectuelles et cognitives», indique Stéphanie Aubertin, une psy qui exerce entre Paris et le Vaucluse.

UNE FOIS LE CONSTAT de haut potentiel établi, beaucoup d'enfants et d'adolescents poursuivent leur scolarité dans un établissement «normal», avec plus ou moins de bonheur. Bien que l'éducation nationale ait nommé des référents spécifiques par académie et mis en place une poignée «d'aménagements appropriés», ils y sont en effet, pour la plupart, traités exactement comme les autres élèves. Voilà pourquoi nombre de familles préfèrent inscrire leurs rejetons dans des institutions spécialisées. Aucun recensement fiable des établissements de ce type n'est disponible, mais il en existe sans doute plusieurs dizaines réparties sur tout le territoire. Classes à 15 élèves, quelquefois multiniveaux, rythmes d'apprentissage plus rapides, emplois du temps remplis d'ateliers de langues ou d'art, professeurs spécialement formés... En dépit de leur image élitiste difficile à casser, et de frais annuels de scolarité qui oscillent de 4 000 à 8 500 euros dans le

«HPI», la série diffusée sur TF1, qui met en scène une policière au QI de 160, a battu ces dernières semaines des records d'audience.

privé hors contrat, ces structures se remplissent vite, à l'image de l'école Georges-Gusdorf. Cela donne des idées à certains. «Nous sommes régulièrement contactés par des porteurs de projets qui ont envie de créer une école et veulent intégrer notre réseau», signale Catherine Viès, à la tête d'une structure de 40 élèves près de Toulouse, qui fait partie du groupement Arborescences, fondé il y a plus de dix ans.

Les surdoués ne se contentent pas de faire vivre un grand fournisseur de tests, une armada de pys et de plus en plus d'écoles spécialisées. Ils représentent aussi un filon royal pour les éditeurs, comme Odile Jacob ou Albin Michel. Sous la forme de témoignages, d'essais fondés sur une pratique clinique, ou d'ouvrages neuroscientifiques, les opus qui leur sont consacrés font en effet très souvent un tabac, même une dizaine d'années après leur première publication. Avec 100 000 à 250 000 exemplaires vendus, parfois pour un seul titre, un trio de femmes - Jeanne Siaud-Facchin (la psychologue à l'origine du mot «zèbre» qui a récemment intégré le «Larousse»), Monique de Kermadec et Christel Petitcollin - truste les premières places. Il suffit de prononcer le nom de l'une de ces trois spécialistes pour remplir les salles de conférences et attirer des foules aux séances de signatures. Afin de profiter au maximum de l'aubaine, les éditeurs découpent la problématique en petites tranches, parentalité, éducation, vie sentimentale, carrière professionnelle... Dernière niche qui se popularise à grande vitesse : le décryptage des personnes hypersensibles qui «ne rentrent pas dans les cases»



– même si ce n'est pas toujours pour une question d'intelligence. « En quatre ans, avec une quinzaine de livres différents, nous avons vendu 150 000 exemplaires sur le sujet », se réjouit Karine Bailly de Robien, directrice associée des éditions Leduc. Preuve que les petites maisons profitent aussi de la manne.

Les organisateurs de conférences ou de salons, physiques ou en ligne, se frottent eux aussi les mains : psys, thérapeutes, intervenants spécialisés et coachs à la notoriété plus ou moins affirmée s'y pressent chaque année en rangs plus serrés, face à un public avide d'informations. Dans la cinquième édition de son « Congrès Douance », qui s'adresse aux « émotifs talentueux », la coach belge Nathalie Alsteen a, par exemple, rassemblé pas moins de 35 000 personnes en ligne ! Certes, la participation était gratuite, mais 2% des spectateurs se sont tout de même fendus de 497 euros pour obtenir le droit de revoir les différentes interventions, et profiter de bonus issus de précédents congrès. « Une centaine de personnes s'étaient portées candidates pour y intervenir, mais je n'avais que 15 places », se félicite l'organisatrice.

L'engouement pour les gros cerveaux booste aussi le marché de la formation des professionnels. Pour 700 euros, la société Cogito'z & Développement, créée par Jeanne Siaud-Facchin, propose par exemple des modules répartis sur deux ou trois jours, afin d'aider les psys à mieux « comprendre » et « accompagner » les malheureux embarrassés par un excès de neurones.

Le dernier en date, consacré au bilan de compétences et à l'accompagnement professionnel, apporte un éclairage sur les « spécificités, les forces et les difficultés du haut potentiel dans le monde du travail ». Tout un programme... Cogito'z & Développement, dont Acadomia est devenu l'actionnaire majoritaire il y a un an et demi, travaille en partenariat avec un réseau d'une bonne dizaine de centres indépendants de psychologues et d'experts. Une foison d'offres de ce genre, plus ou moins sérieuses et plus ou moins chères, circule sur le Web.

EST-CE TOUT ? Pas encore. Car un nouveau terrain de convoitise se profile à l'horizon : l'entreprise. De plus en plus de dirigeants de sociétés et de services RH, en charge du recrutement, de l'évolution de carrière ou du référencement de coachs par exemple, commencent à être sensibilisés à la question des surdoués. Et une dizaine de réseaux internes de salariés se sont constitués ces dernières années autour du haut potentiel et de la « diversité cognitive au travail », comme chez Orange, Schneider Electric ou Airbus. Pour le moment, les spécialistes de ce créneau restent très peu nombreux, mais cela risque de changer très vite. « Ça s'est vraiment développé depuis trois ans », observe le coach Fabrice Micheau, fondateur de HPI Talents, qui a été un des premiers à délaisser le marché généraliste pour se consacrer à celui de l'entreprise. Selon lui, environ 5% des salariés seraient surdoués, et une grande majorité d'entre eux n'en auraient

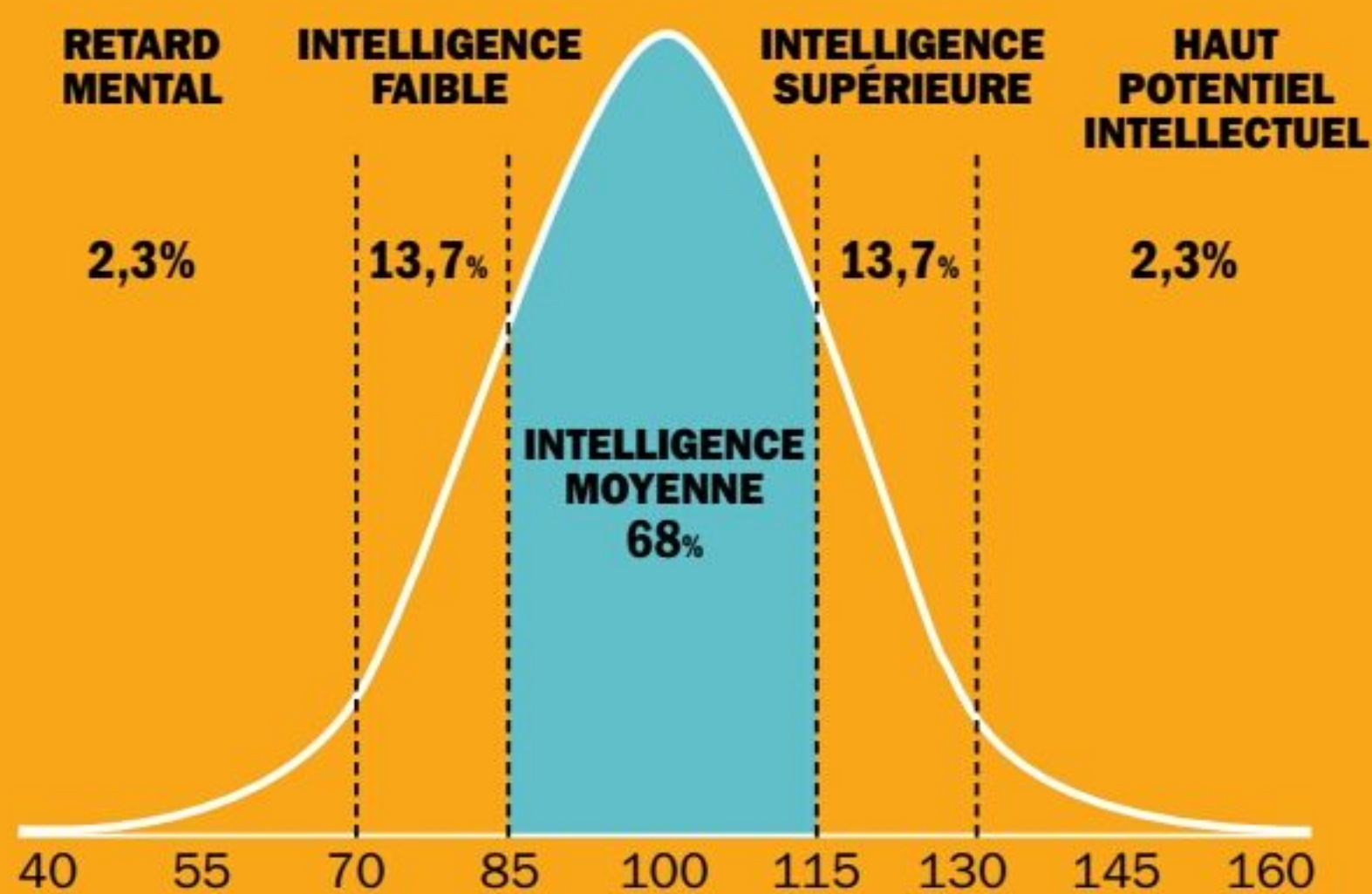
pas conscience. Bien qu'offensives et en recherche effrénée de visibilité sur LinkedIn, rares sont cependant encore les sociétés qui, comme la sienne, parviennent à tirer un revenu correct de cette activité.

On le voit, tout est bon à prendre pour faire son beurre dans le petit monde des grosses têtes. L'association internationale Mensa, qui compte en France plus de 4 300 adhérents soigneusement sélectionnés sur leurs performances à un test de QI redoutable, se dit même « débordée d'offres », provenant d'ailleurs souvent de surdoués. Et les idées sont parfois inattendues. Ainsi le réseau social Atykoo, plutôt orienté vers les rencontres amicales et amoureuses, et qui était gratuit depuis deux ans, a-t-il décidé de faire payer les 14 000 membres inscrits dans la catégorie des « neuro-atypiques ». Ceux qui cherchent une âme sœur à haut potentiel devront passer à la caisse ! Dans cette frénésie créative, il n'est pas toujours évident de faire la différence entre les initiatives sérieuses et celles qui relèvent de l'incompétence, de l'abus ou carrément de l'arnaque. Conseils de développement personnel proférés par des gourous aux références douteuses, formations bidon pilotées par des neurothérapeutes autoproclamés, tests bricolés sur un coin de table par des charlatans... En l'absence de réglementation, une multitude de propositions hasardeuses circule sur la Toile. « Ces dérives peuvent être dangereuses, prévient Jeanne Siaud-Facchin. De soi-disant experts des hauts potentiels vont aller affirmer à des adultes en quête de sens qu'ils sont surdoués et que c'est pour ça qu'ils sont en difficulté ou "en décalage", alors que ce n'est pas du tout le cas. C'est grave. »

Siegfried Cey (le pseudonyme d'un ancien consultant en marketing devenu neurothérapeute), le patron de l'Université des hauts potentiels avec qui nous avons commencé cet article, jure ne pas être de cette engeance. Dans une vidéo postée en septembre 2020, il assure qu'il n'est pas « un gourou qui endoctrine », et insiste auprès de Capital sur « les solutions » et « l'entraide » qu'il apporte aux surdoués qui lui font confiance. ■

L'IMMUABLE RÉPARTITION DE L'INTELLIGENCE

Même si le niveau général montait (ce qui n'est pas le cas), la proportion des hauts potentiels dans la population resterait la même : les tests de QI sont calibrés pour qu'elle reste stable.





LA LEÇON D'ÉCO

Une baisse de la dette prévue, mais peu probable

Le programme de stabilité français a été publié début avril. Il prévoit une dette publique à 118% du PIB en 2027, dans le cas où des réformes d'ampleur seraient menées. Ce dont on peut douter dans le contexte politique et social actuel.

Si les règles budgétaires européennes sont suspendues pendant la crise, la coordination des politiques économiques reste nécessaire. A cette fin, tous les pays européens ont transmis à la Commission européenne leur «programme de stabilité», qui donne les orientations de leurs finances publiques pour les prochaines années. Le gouvernement français y prévoit un déficit public égal à 2,8% du PIB en 2027 et une dette à 118% du PIB (contre 116% fin 2020).

Cette trajectoire des finances publiques repose sur des prévisions de croissance du PIB pour 2021 et 2022 qui, selon le Haut Conseil des finances publiques, sont cohérentes avec l'évolution de la situation sanitaire attendue par le gouvernement et sont plausibles. En revanche, le Haut Conseil trouve que les prévisions de croissance de l'activité économique pour les années 2023 à 2027 sont optimistes. La croissance du produit des prélèvements obligatoires est à peu près compatible avec le scénario économique du gouvernement et avec les mesures fiscales votées, comme la baisse des impôts sur la production.

La partie la plus discutable de ce programme concerne la progression des dépenses publiques. Hors mesures d'urgence et de relance, leur croissance en volume (corrigée de l'inflation) a été de 1,3% en 2020 et serait de 2,1% en 2021, de 1,1% en 2022, puis de 0,7% en moyenne annuelle sur la période 2023-2027, soit de 1% en moyenne sur l'ensemble des années 2021-2027.

Or elle a été de 2,1% en moyenne annuelle dans les années 2001 à 2008 puis ramenée à 0,8% dans les années 2012 à 2019 grâce à des réformes importantes :

freinage des dépenses de santé, baisse des dotations de l'Etat aux collectivités locales, gel du point de la fonction publique... et recul progressif de l'âge de départ en retraite au cours des années 2011-2018. Le programme de stabilité suppose la mise en œuvre de mesures d'une ampleur équivalente au cours de la prochaine législature.

C'est peu crédible dans le contexte politique et social actuel où les milliards d'euros publics coulent à flots et où tous les besoins en services publics et prestations sociales semblent pouvoir être satisfaits. Il est probable que la campagne présidentielle ressemblera à un concours des mesures les plus coûteuses, éventuellement financées par des formules incantatoires comme l'annulation des créances de la Banque centrale sur l'Etat.

LE PROGRAMME DE STABILITÉ ne donne d'ailleurs aucune indication précise sur les réformes prévues, se contentant d'évoquer vaguement une éventuelle réforme des retraites et la réforme en cours de l'assurance chômage. Il insiste plutôt sur la gouvernance des finances publiques et le renforcement des règles budgétaires nationales visant à limiter les dépenses, mais aucune règle ne peut empêcher un Parlement de voter les crédits qu'il veut.

Malgré ces hypothèses très favorables, la dette publique n'amorcerait une (très légère) décrue qu'en 2026, après avoir dépassé 118% du PIB, et elle serait encore seulement un peu au-dessous de 118% du PIB à la fin de 2027. Les économies prévues par le programme de stabilité sont nécessaires pour assurer la solvabilité de l'Etat et techniquement possibles, même si elles ne sont pas politiquement réalistes.

*Site d'information sur les finances publiques (Fipeco.fr).



PAR LAURE MILLET, responsable
du programme santé de l'Institut Montaigne

LA LEÇON D'ÉCO

Comment redevenir leader de l'innovation en santé

La crise sanitaire a révélé les failles de notre système de santé : pénurie de soignants, manque de lits en réanimation, mais aussi difficultés de l'écosystème industriel et de recherche à développer un vaccin et un traitement contre le Covid.

La santé est un secteur économique clé pour la France. Elle emploie plus de 2 millions de personnes tous domaines confondus, soit environ 7% de la population active française. Elle rassemble une diversité d'acteurs : cliniques et hôpitaux, centres de recherche, industriels du médicament et du dispositif médical, entreprises du numérique, du diagnostic, assureurs, etc. La France lui consacre au total 265,8 milliards d'euros (11,3% du PIB), c'est ce que l'on appelle la dépense courante de santé. Si l'on ajoute les exportations, on obtient un marché français de la santé équivalent à 299,2 milliards d'euros, soit plus de 12% du PIB.

Le domaine de l'e-santé est aussi un moteur de croissance, dont le potentiel pourrait se situer entre 16 et 22 milliards d'euros par an. Le secteur de la santé est donc dynamique, créateur de valeur et d'emplois. Mais il est en perte de vitesse dans le développement et la production pharmaceutiques. Le marché de l'innovation thérapeutique (médicaments, vaccins) se caractérise par son organisation mondialisée. Ainsi, il existe une forte compétition entre pays pour attirer les centres de recherche et d'essais cliniques, qui stimulent l'activité économique par la création d'emplois et les recettes fiscales, entre autres.

LES DONNÉES CONCERNANT LA FRANCE dans le domaine de la R&D n'incitent guère à l'optimisme : le nombre d'essais cliniques et la part de ces essais effectués dans l'Hexagone ont diminué ces dernières années. Ainsi, le pays est passé de la troisième à la quatrième place européenne derrière l'Allemagne, le Royaume-Uni et l'Espagne. La présence de centres

de R&D et de production sur le territoire français est pourtant cruciale : elle offre un meilleur accès aux soins, accélère la mise à disposition de nouveaux médicaments pour les patients et permet de limiter le risque de pénurie de certains traitements.

L'ATTRACTIVITÉ DE LA FRANCE en matière de recherche clinique et de production biopharmaceutique doit devenir une priorité économique, en agissant sur plusieurs leviers. Tout d'abord, il est nécessaire d'encourager les établissements universitaires à développer des formations pluridisciplinaires en sciences de la vie et à adapter les filières de formation en priorité dans quatre secteurs clés : les biotechnologies, les dispositifs médicaux, la santé numérique et les données en santé. En parallèle, il faut améliorer l'attractivité des carrières de chercheurs par une plus grande flexibilité dans les niveaux de salaire, le déroulement des carrières et les passerelles avec le secteur privé. Ensuite, pour créer un écosystème puissant et visible à l'international, il faut faciliter les synergies. Cela requiert de concentrer les financements de l'innovation en santé autour de quelques priorités et d'évaluer leur efficacité. De même, il faut permettre le développement de connexions entre les acteurs de l'innovation, privés et publics, avec la multiplication d'interfaces de rencontres et de collaborations entre ceux-ci. Enfin, il faut adapter l'environnement réglementaire pour réduire les délais de mise en place des essais cliniques en conduisant un audit de l'ensemble de la réglementation en santé et réévaluer celle-ci au regard des meilleures pratiques internationales pour l'ajuster aux innovations à venir et la simplifier, notamment autour de deux enjeux : la production et les essais cliniques. ■



Dans «Mafia blues», Billy Cristal joue un psy chargé de soigner Robert De Niro, un parrain déprimé. Il aurait peut-être eu du mal à le convaincre de se faire vacciner contre le Covid.

PROD DB / KCS / AURIMAGES

Faut-il inciter ses collaborateurs à se faire vacciner ?

PAR LAURENT TYLSKI, DG DU CABINET ACTEO CONSULTING

OUI

L'ensemble des Français devrait bientôt être éligible à la vaccination, quel que soit l'âge. Du coup, il est judicieux d'inciter ses collaborateurs à passer à l'acte, en particulier les plus jeunes, qui pourraient se sentir peu concernés. On le sait, le retour à une vie (à peu près) normale passe par le vaccin. A fortiori au bureau où les brassages sont importants. Certes, on n'est pas près de serrer des mains ou de se faire la bise dans les couloirs avant un moment. Toutefois, cela contribuerait à une meilleure ambiance et éviterait les suspicions en cas de toux ou de fièvre d'un collègue. Pour faire passer le message, on privilégiera le propos informel à la machine à café plutôt qu'une communication officielle. On s'épargnera ainsi les critiques d'éventuels opposants ou salariés soucieux de leur liberté de conscience.

56%

des salariés préféreraient savoir si leurs collègues sont vaccinés contre le Covid.

52%

des salariés sont prêts à se faire vacciner pour travailler plus sereinement.

NON

La décision de se faire vacciner ou non relève de la vie privée. L'employeur n'a pas à connaître le choix de ses salariés et se lancer sur ce terrain est donc périlleux, moralement et juridiquement. Ce n'est pas pour rien que les médecins du travail sont peu sollicités, du moins dans les entreprises où ils ne peuvent guère agir, secret médical oblige. Ensuite, les éventuels réfractaires au vaccin ne peuvent être sanctionnés par l'employeur en cas de refus. Un lobbying prosérum est donc inutile. Par ailleurs, on peut faire confiance à la majorité des salariés pour se faire vacciner : les sondages le montrent, ils y sont désormais très majoritairement favorables. Enfin, vaccination ou pas, cela ne changera guère la vie au bureau où les gestes barrières vont rester de rigueur pendant encore longtemps.

Source : sondage Qapa, février 2021.

Que faire si...

MON CHEF EST TOUT LE TEMPS SUR MON DOS ?

Faute d'avoir leurs troupes sous la main, les managers basculent parfois dans l'excès de contrôle. Voici comment agir dans cette situation oppressante.

PAR SARAH ASALI

Si en temps normal, au bureau, votre chef a tendance à vouloir tout contrôler, avec le télétravail, cela ne fait qu'empirer. Appels incessants, envois de mails en pagaille avec toute la hiérarchie en copie pour se couvrir, multiplication des réunions en visioconférence... «C'est une situation bien réelle que beaucoup de salariés ont connue pendant les confinements», témoigne Olivier Perrin, coach professionnel au sein du cabinet White Spirit Narratives. Et même si les mesures restrictives adoptées en mars vont enfin être allégées, cela ne risque pas de s'arranger.

Le télétravail améliore pourtant la productivité, selon une étude de l'Institut Sapiens qui chiffre la hausse à 22%. Il n'empêche, les managers ont parfois le sentiment

de ne plus contrôler la situation. Ils doivent par ailleurs rendre des comptes à leurs supérieurs et répercutent ainsi la pression en cascade. Dans tous les cas, quelle que soit la source de leur stress, «il faut les rassurer», insiste Olivier Perrin.

Plusieurs pistes peuvent être explorées. D'abord, vous pouvez questionner le manager sur la fréquence des échanges qu'il souhaite établir avec vous. Et lui suggérer ainsi que des messages incessants ne vous permettent pas d'avancer. «Proposez-lui par exemple un point téléphonique de quinze minutes une ou deux fois par semaine», conseille Olivier Perrin. L'échange en visio présente un avantage supplémentaire : il est plus chaleureux, permet de prendre des nouvelles sur un mode informel et de prévenir les risques psychosociaux. De part et d'autre.

Il n'est pas inutile non plus de lui rappeler que télétravail rime également avec flexibilité : la frontière entre vie professionnelle et vie personnelle se brouille, et cela, pas nécessairement au détriment de l'entreprise. Ainsi, une réponse tardive à un message ne signifie pas que l'on se tourne les pouces. Là aussi, il peut être utile de faire le tri, avec son manager, entre messages urgents mais pas importants, importants mais pas urgents, ou encore entre reporting stratégique et reporting pour rassurer et donc inutilement chronophage. Bon courage pour ce travail de pédagogie!

A noter que si votre manager vous appelle et vous envoie des mails tard le soir, voire le week-end, il faut mettre des limites. Eteignez tout simplement votre ordinateur et coupez votre téléphone à la même heure que si vous étiez au bureau. ■



45%

DES SALARIÉS TRAVAILLENT DANS UNE ENTREPRISE QUI UTILISE DES MOYENS DE SURVEILLANCE, PARMI LESQUELS ON RETROUVE LE CONTRÔLE DE L'ACTIVITÉ VIA DES APPELS ET DES ENVOIS DE MESSAGES FRÉQUENTS.

Source : GetApp, novembre 2020

ILLUSTRATION : TIMOTHY DURAND POUR CAPITAL

Barthélemy Lemiale
Avocat à la Cour, associé du cabinet Valmy Avocats



PHOTOS : MAGALI DELPORTE POUR CAPITAL

PATRIMOINE-SANTÉ-ASSURANCE

Vice caché, rachat de syndic, mariage de raison

Un mariage de raison peut-il être annulé ?

Malade, madame V. vient d'épouser son aide-soignant pour lui permettre de profiter de son aisance financière en échange de soins et d'assistance. Ses enfants pourront-ils faire annuler l'union ?

► **LA RÉPONSE DE L'AVOCAT** Oui, à la condition de prouver que les époux ne partageaient pas une intention matrimoniale au moment de convoler, et qu'ils ne se sont prêtés à la cérémonie que dans un but étranger à celui du mariage, qui est de vivre maritalement et de fonder une famille. Un motif suffisant, selon la loi, pour faire annuler l'union, jusqu'à trente ans après sa célébration. Ce principe n'interdit toutefois pas les mariages de raison, comme l'a rappelé la Cour de cassation à la nièce d'un défunt, qui entendait invalider les noces de son oncle avec une femme trente ans plus jeune que lui, afin d'être reconnue seule héritière (1^{re} chambre civile, arrêt n°19-16.703 du 13 janvier 2021). A cette nièce qui soulignait que le ménage était en cours de divorce, et que la conjointe avait reconnu considérer ce mariage comme un «pacte»

destiné à lui apporter une aisance financière, les juges ont répondu que «les époux avaient connu une communauté de vie effective», et que même si leurs relations s'étaient vite dégradées, rien ne permettait de penser que la conjointe «n'avait pas eu l'intention d'honorer ses engagements». Pour la Cour, le fait de contracter un mariage de raison ne permet pas, à lui seul, de démontrer l'absence d'intention matrimoniale. Pour obtenir gain de cause, il faudra donc que les enfants de madame V. prouvent, par exemple, qu'elle et son époux ne partagent aucune vie maritale.

Un mandat de syndic reste-t-il valable après le rachat du cabinet ?

Le nouveau syndic de madame A., qui vient de racheter le cabinet jusqu'ici chargé de l'immeuble, entend faire voter en assemblée générale de gros travaux de rénovation. Peut-elle s'y opposer ?

► **LA RÉPONSE DE L'AVOCAT** Oui, en soulignant que ce professionnel doit, avant tout, se faire expressément désigner par les copropriétaires. Le mandat de syndic est en effet personnel, si bien qu'un cabinet se faisant racheter par un autre perd d'office tout pouvoir d'administration. C'est ce qu'a rappelé la Cour de cassation à un gestionnaire récemment absorbé par un concurrent, et qui avait vu l'assemblée générale organisée après cette fusion contestée par un des résidents (3^e chambre civile, arrêt n°19-22.714 du 28 janvier 2021). Ce professionnel a eu beau rappeler que, si sa forme juridique avait changé, il n'avait jamais cessé de représenter la copropriété et avait conservé une dénomination et un siège social identiques, pour les juges, la loi «ne permet pas à une société (...) de dessaisir les copropriétaires de leur pouvoir exclusif de désignation du syndic par le moyen d'une opération de fusion-absorption». Dès lors, toute substitution de syndic sans vote de l'assemblée générale est proscrite. Pour faire obstacle au nouveau gestionnaire, madame A. pourra donc rappeler cette prérogative des

résidents. Un vote est d'autant plus conseillé que l'immeuble risque, sinon, de se retrouver sans syndic officiel.

La mention d'un rapport d'expert suffit-elle à valider une vente ?

Madame B. découvre que les défauts de charpente de sa nouvelle maison sont plus graves qu'annoncés. Peut-elle exiger du vendeur qu'il paie les travaux à réaliser, alors qu'il s'était contenté de signaler ce problème dans l'acte de vente, sans annexer de rapport d'expertise ?

► **LA RÉPONSE DE L'AVOCAT** Probablement pas, car, comme le rappelle le Code civil, «le vendeur n'est pas tenu des vices apparents». Or l'absence, en annexe d'un acte de vente, de rapport d'expert sur des problèmes au préalable signalés à l'acheteur ne relève pas du vice caché. C'est du moins ce que la Cour de cassation a rappelé à des acquéreurs qui avaient vu se fissurer leur maison, payée 540 000 euros, et affirmaient n'avoir reçu qu'après la vente l'expertise, chiffrant à 300 000 euros le montant de reprises à effectuer (3^e chambre civile, arrêt n° 19-17.574 du 28 janvier 2021). A ces propriétaires qui s'estimaient victimes de dissimulation de la part des vendeurs, qui n'avaient eux-mêmes gardé ce bien que durant trois ans, en n'effectuant que 10 000 euros de réparations, les juges ont répondu que selon les clauses de la promesse comme de l'acte de vente, ils «avaient été informés des désordres ayant affecté la maison, de ce qu'une expertise judiciaire avait été ordonnée, et de ce que le prix de vente avait été négocié compte tenu de l'estimation des travaux». Peu importe, dès lors, que l'acte de vente ne comporte pas le rapport d'expertise mentionné. Quant aux notaires concernés, qui avaient communiqué les pièces signalées dans l'acte, ils n'avaient pas «manqué à leur devoir de conseil en n'ayant pas annexé» un tel document. Madame B., qui connaissait elle aussi le vice affectant sa nouvelle maison, risque donc de devoir assumer seule le coût des travaux. ■

Un assureur peut-il imposer un délai raccourci pour déclarer un sinistre ?

L'assureur de monsieur P. refuse de l'indemniser, au motif qu'il a mis trois jours à déclarer un vol, quand le contrat prévoit deux jours au plus. La compagnie est-elle dans son droit ?

► **LA RÉPONSE DE L'AVOCAT** Non, car ce délai de déclaration des sinistres contrevient au minimum du Code des assurances, de cinq jours ouvrés. Si la compagnie peut prévoir un délai supérieur, elle ne peut en aucun cas imposer une durée moindre, comme l'a rappelé la Cour de cassation à un assureur qui refusait d'indemniser un agriculteur, qui avait perdu 34 000 euros de récolte, mais avait outrepassé le délai contractuel, de quatre jours, pour signaler le sinistre (2^e chambre civile, arrêt n°19-13.347 du 21 janvier 2021). Alors que la compagnie soulignait qu'une déclaration dans les délais lui aurait permis de limiter les dégâts, les juges ont estimé que la clause de déchéance invoquée prévoyait «un délai de déclaration de sinistre inférieur au délai minimal légal de cinq jours ouvrés», et n'était pas opposable.



David Calvayrac
Avocat spécialisé en droit social,
associé du cabinet Fromont Briens

LÉGISLATION DU TRAVAIL

Licenciement d'un salarié malade

Que peut faire un employeur face à un salarié trop longtemps ou trop fréquemment absent ?

Près d'un an après avoir été mise en arrêt maladie, la directrice d'une école de cuisine est licenciée, son absence étant jugée préjudiciable au bon fonctionnement de l'établissement. Mais son successeur n'est nommé que six mois plus tard, un délai qu'elle juge bien long au vu de l'urgence avancée par son employeur pour la remplacer. L'affaire est portée devant la justice. Au final, la durée est jugée raisonnable par la Cour de cassation⁽¹⁾.

► **LA RÉPONSE DE L'AVOCAT** Remplacer un salarié malade, souvent ou durablement absent, est toujours compliqué pour un employeur. On peut certes faire appel à des CDD ou des intérimaires. Mais à la longue, la désorganisation peut être telle que des mesures plus radicales doivent être prises. La loi interdit de licencier quelqu'un en raison de son état de santé. Par contre, elle l'autorise quand le bon fonctionnement de l'entreprise est perturbé. Problème : impossible de définir précisément ce qui constitue une véritable gêne, ni le temps à attendre avant de pouvoir licencier. Tout est du cas par cas, selon la taille de l'entreprise et les responsabilités de la personne absente, par exemple. En revanche, le licenciement n'est possible que si la situation entraîne un remplacement définitif en CDI. Il faut aussi que le recrutement ait lieu dans un délai raisonnable après le licenciement. Sinon, la question de la nécessité absolue du remplacement pourrait se poser. Là encore, impossible d'indiquer un nombre précis de semaines. Dans cette affaire, la salariée estimait que six mois étaient excessifs. Mais la cour d'appel puis la Cour de cassation ont jugé que cela n'avait rien d'exagéré, d'autant que la procédure de sélection des candidats avait été vite lancée. Vu l'importance du poste à pourvoir, l'école pouvait prendre un certain temps pour faire son choix. ■

Capital
vous offre
l'analyse
de votre CV
par



Capital.fr rubrique Carrière

lue du remplacement pourrait se poser. Là encore, impossible d'indiquer un nombre précis de semaines. Dans cette affaire, la salariée estimait que six mois étaient excessifs. Mais la cour d'appel puis la Cour de cassation ont jugé que cela n'avait rien d'exagéré, d'autant que la procédure de sélection des candidats avait été vite lancée. Vu l'importance du poste à pourvoir, l'école pouvait prendre un certain temps pour faire son choix. ■

(1) Cass. soc., 24.03.2021, n° 19-13.188.

**Harvard
Business
Review**
FRANCE

La référence des leaders

En vente dès le 12 mai

Harvard
Business
Review
FRANCE

EXPERT



HORS-SÉRIE MAI-JUIN 2021 LE MEILLEUR DES CONTRIBUTEURS DE HBRFRANCE.FR

STRATÉGIE
LEADERSHIP
MANAGEMENT
CARRIÈRE
INNOVATION
DIGITAL
MARKETING

70 idées inspirantes

pour innover, étendre son influence et se projeter dans l'avenir

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

sur   

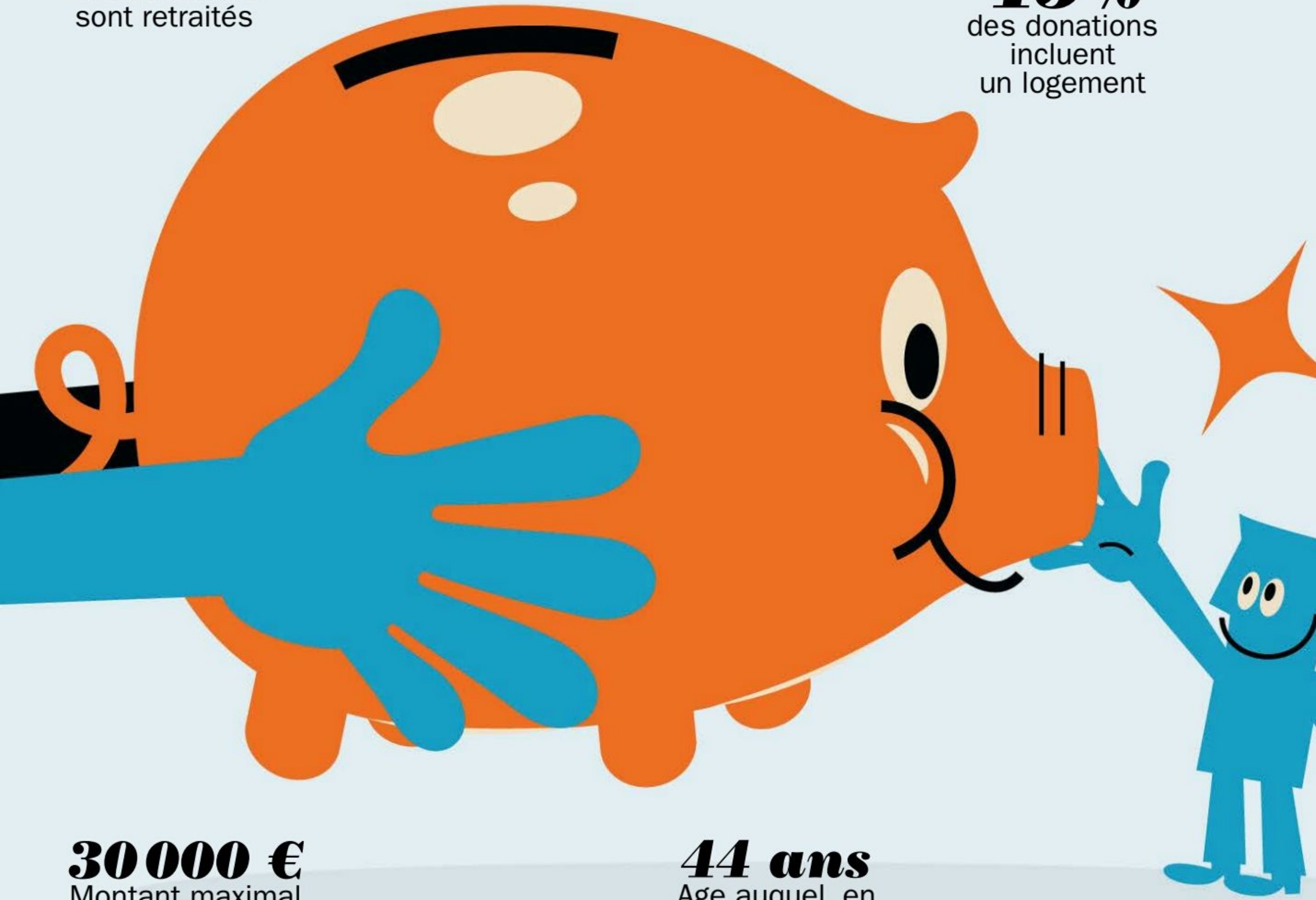
120 800€
Montant moyen
d'un héritage
en France

70 ans
Age minimal
du donateur dans
65% des cas

85%
des donateurs
sont retraités

18%
Part de ménages
ayant déjà reçu
une donation

49%
des donations
incluent
un logement



30 000 €
Montant maximal
de la moitié
des donations

44 ans
Age auquel, en
moyenne, est reçu
le premier héritage

8%
Part de ménages
ayant déjà versé
une donation

613 000 €
Patrimoine net
moyen des
ménages donateurs

Source : Insee

DONATIONS, HÉRITAGE

Les nouvelles astuces pour transmettre plus et sans impôts

Quelle que soit votre situation familiale, de la plus simple à la plus complexe, découvrez nos montages patrimoniaux, qui permettront de favoriser vos proches comme bon vous semble, tout en réduisant le montant de droits dus.

PAR JULIEN BOUYSSOU

Un cadeau fait aux riches, ou un coup de pouce bienvenu pour les jeunes générations, particulièrement pénalisées par la crise sanitaire ? A coup sûr, l'abattement supplémentaire temporaire de quelques milliers d'euros, que le ministre de l'Economie Bruno Le Maire envisage d'instaurer pour les donations en ligne directe, fera couler beaucoup d'encre. Mais il devrait en tout cas inciter les Français à prendre enfin les devants, alors que, fin avril, une étude de l'Insee soulignait à quel point les gratifications intervenaient de plus en plus tard. Il faut dire que les ménages de donateurs, à 85% des retraités, comptent une personne de plus de 70 ans dans 65% des cas. Pas

étonnant, dès lors, que les bénéficiaires soient, eux aussi, bien avancés en âge. Ainsi, dans 80% des cas, figure au sein des ménages donataires un membre d'au moins 40 ans.

C'EST D'AUTANT plus dommageable que la fiscalité dédiée encourage à s'y prendre tôt : les abattements appliqués, quels que soient le lien de parenté et le type de don consenti, ne se reconstituent en effet que tous les quinze ans. Anticiper vous permettra aussi de répartir vos biens comme vous l'entendez. Car, si vous ne faites rien, c'est la loi qui, au décès, décidera à votre place. Dans certains cas, le conjoint ne pourra pas exiger plus de 25% de votre patrimoine, tout

le reste revenant aux enfants, notamment d'un premier lit. Quant au partenaire de Pacs, sans mesure complémentaire, il n'aura tout simplement droit à rien !

Pour éviter de laisser vos proches dans le besoin, consultez ce guide, qui décrypte une très large gamme de solutions. Celles, d'abord, conçues pour contenter tout le monde, comme la donation-partage, ou la donation transgénérationnelle entre grands-parents et petits-enfants. Vous trouverez aussi la liste des techniques limites, susceptibles d'éveiller les soupçons du fisc. Sans oublier les montages, parfaitement légaux ceux-là, qui permettent de raboter la note. Et vous éviteront d'attendre la décision de Bruno Le Maire ! ■

ILLUSTRATION : ALASHI

Sommaire

**PROTÉGER
SON CONJOINT OU
SON PARTENAIRE**

P. 106

**AVANTAGER
TOUS SES ENFANTS,
OU UN SEUL**

P. 110

**AVANTAGER
SES
PETITS-ENFANTS**

P. 114

**LE CAS
DES FAMILLES
RECOMPOSÉES**

P. 116



Protéger son conjoint ou son partenaire

Que vous soyez marié ou pacsé, retrouvez les solutions simples, et peu coûteuses, pour augmenter la part d'héritage revenant au survivant, y compris en présence d'enfants.

PAR JULIEN BOUYSSOU

C'est entendu : le conjoint survivant échappe, depuis 2007, à toute taxation sur l'héritage reçu de son époux ou épouse. Et il garde le droit d'occuper le logement familial, gratuitement, durant un an, et ensuite à vie s'il le souhaite, en échange cette fois d'une compensation. Mais cela ne règle pas pour autant tous les problèmes, car ce conjoint devra composer avec les autres héritiers légitimes. Et ce n'est que si le défunt ne laisse ni enfants ni parents que le survivant pourra alors hériter de tout. Et encore, en présence de frères et sœurs, il devra accepter de leur rétrocéder la moitié des «biens familiaux» du conjoint, c'est-à-dire ceux reçus de ses parents, sauf donation entre époux. En présence de grands-parents dans le besoin, il pourra même avoir à verser

1 000 euros
de frais de notaire au minimum à prévoir pour aménager un contrat de mariage



à ces aïeux une pension alimentaire... Heureusement, il est possible d'améliorer son sort par des mesures à la carte qui permettent de lui octroyer plus de parts d'héritage, y compris en présence d'enfants. Vous découvrirez aussi ici comment mieux protéger un partenaire de Pacs qui, si rien n'est fait, n'aura aucun droit sur la succession. Il serait d'autant plus dommage de se priver de ces mesures qu'elles sont, pour la plupart, facilement révocables si vous changez d'avis, ou annulées d'office en cas de séparation. Et qu'elles ne sont facturées que quelques centaines d'euros dans le cas d'une donation devant notaire, ou de la rédaction d'un testament. Seuls les aménagements portés à un contrat de mariage sont plus coûteux, et nécessitent de déboursier un minimum de 1 000 euros.

• La technique incontournable : la donation entre époux

Cette gratification, également appelée «donation au dernier vivant», le plus souvent consentie de façon réciproque, permet d'accroître la part d'héritage du conjoint, sans que les enfants puissent s'y opposer. Comme le montre notre tableau, elle autorisera le survivant, au décès de son conjoint, à choisir parmi trois façons d'organiser la succession. «L'époux ou l'épouse disposera de trois mois, alors, pour formuler sa décision», indique Christèle Biganzoli, fondatrice de la plateforme de conseil patrimonial Ritchee. Le conjoint pourra obtenir soit 100% des biens en usufruit (option déjà prévue sans même de donation), soit un quart des mêmes biens en pleine propriété et les trois quarts en usufruit (contre un quart en pleine propriété si rien n'a été prévu), soit, enfin, la pleine propriété de la quotité disponible, qui varie de 25 à 50% suivant le nombre d'enfants. L'option «tout usufruit» est conseillée aux conjoints âgés, ou dans le cas d'un patrimoine modeste, par exemple constitué du seul logement familial. Elle permettra au conjoint survivant de rester dans le logement, bien sûr, ou alors, en cas de besoin (pour payer les frais de maison de retraite), de le mettre en location et d'en per-

“LA DONATION ENTRE ÉPOUX EST RÉVOCABLE À TOUT MOMENT, OU EN CAS DE DIVORCE.”

Christèle Biganzoli, fondatrice de la plateforme patrimoniale Ritchee

cevoir les loyers jusqu'à la fin de ses jours. Mais, conformément à la loi, il ne pourra pas le vendre sans l'accord des enfants, devenus nuspropriétaires. Le conjoint pourra aussi utiliser l'argent restant sur les comptes bancaires, et percevoir les revenus issus de produits d'épargne. De quoi maintenir un bon niveau de vie. L'option «mixte», elle, est adaptée lorsque le conjoint survivant ne dispose que de peu de ressources propres, ou lorsqu'il est encore jeune, avec des enfants à charge. Ce choix l'autorisera en effet à vendre sans contrainte sa part d'héritage en pleine propriété, ou à en faire donation à ses enfants.

Enfin, l'option «quotité disponible» n'est conseillée qu'en présence d'un ou de deux enfants. Le conjoint aura alors la pleine disposition, respectivement, de la moitié de la succession, ou d'un tiers. Mais cela impliquera d'établir un partage avec les enfants, ou, si les biens ne

sont pas assez divers pour que chacun perçoive son dû, de se résoudre à gérer le tout en indivision. A noter : il est possible de révoquer cette donation à tout moment, par acte notarié. Et ce, de façon unilatérale, sans avoir à se justifier ni à informer l'autre bénéficiaire. Tenu au secret professionnel, le notaire n'en dira mot. Un testament permet aussi, sinon, d'annuler les dispositions prises. Et, bien sûr, un divorce les révoque automatiquement.

• La technique plus pointue : l'ajout de clauses au contrat de mariage

Il y a gros à gagner à ne pas se contenter d'un contrat de mariage type, et à y insérer des clauses spécifiques. Objectif de ces ajouts, à formaliser auprès d'un notaire : augmenter la part du patrimoine commun qui, au décès, reviendra au conjoint survivant, en principe ...



LA DONATION AU DERNIER VIVANT ACCROÎT LES DROITS DU CONJOINT SUR LA SUCCESSION

Autres héritiers du défunt	Choix possibles du conjoint sur les biens du défunt, sans donation au dernier vivant	Choix possibles du conjoint sur les biens du défunt, avec donation au dernier vivant
1 enfant	100% en usufruit ou 25% en pleine propriété	100% en usufruit, ou 25% en pleine propriété et 75% en usufruit, ou 50% en pleine propriété
2 enfants		100% en usufruit, ou 25% en pleine propriété et 75% en usufruit, ou 33% en pleine propriété
3 enfants ou plus		100% en usufruit, ou 25% en pleine propriété et 75% en usufruit, ou 25% en pleine propriété
1 enfant issu d'une précédente union	25% en pleine propriété	100% en usufruit, ou 25% en pleine propriété et 75% en usufruit, ou 50% en pleine propriété
2 enfants dont 1 au moins issu d'une précédente union		100% en usufruit, ou 25% en pleine propriété et 75% en usufruit, ou 33% en pleine propriété
3 enfants ou plus, dont 1 au moins issu d'une précédente union		100% en usufruit, ou 25% en pleine propriété et 75% en usufruit, ou 25% en pleine propriété
2 parents	50% en pleine propriété	100% en pleine propriété ⁽¹⁾
1 parent	75% en pleine propriété	100% en pleine propriété ⁽¹⁾
Ni parent ni enfant	100% en pleine propriété	100% en pleine propriété

(1) Excepté les biens que le défunt a reçus de ses parents par donation ou succession et qui leur reviennent (droit de retour) sauf donation entre époux.

Comme les conjoints, les pacsés sont exonérés de droits de succession

... limitée à 50%. Exemple avec la clause de partage inégal : elle permet d'attribuer au survivant les deux tiers, voire les trois quarts de la communauté conjugale. Cette part peut même être portée à 100%, via une clause d'attribution dite «intégrale». Dans ce cadre, le mode de détention des biens n'est pas figé : ils peuvent être attribués en pleine propriété comme en usufruit, la nue-propriété revenant alors aux enfants. Attention : en présence d'enfants d'un premier lit, une clause de partage intégral pourra entraîner une action en retranschement. Le fait d'attribuer 100% de la communauté à une nouvelle conjointe qui n'est pas la mère de l'enfant privera en effet cet héritier de sa part de succession, y compris quand cette belle-mère viendra à son tour à décéder. Il sera donc en droit d'exiger sa réserve héréditaire.

La clause de prélèvement, elle, permet de s'octroyer un bien propre figurant dans la succession du disparu, et qui ne peut être partagé compte tenu de sa nature, à l'image d'une œuvre d'art. Elle suppose dès lors que l'époux puisse dédommager les enfants de cette ponction. Pour ne rien gâcher, depuis 2019, il est possible d'adopter de tels aménagements à tout moment. «Avant, il fallait patienter au moins deux ans avant de pouvoir procéder à une nouvelle modification», rappelle Christèle Biganzoli. Bien évidemment, ces dispositions, qu'il s'agisse des clauses de partage inégal ou de prélèvement, ne joueront plus en cas de divorce.

• La technique antifisc : le testament entre pacsés

Au rythme actuel, le nombre de Pacs (209 000 pactes civils de solidarité ont été signés en 2019) dépassera bientôt celui des mariages. Mais, faut-il le rappeler, ces partenaires sont moins protégés que les conjoints, et peuvent se retrouver dans

une situation pour le moins précaire : en cas de décès, et sauf dispositions contraires, le survivant ne recueillera pas un centime de la succession. Et ce, même si le défunt ne laisse aucun héritier légitime (ni enfants ni parents). Tout juste ce partenaire aura-t-il le droit d'occuper le logement gratuitement pendant un an, et de conserver durant ce délai tout le mobilier qui s'y trouve. Au-delà, il devra racheter la quotité du logement qui ne lui appartiendrait pas aux héritiers avec lesquels il sera en indivision, et qui pourront exiger de revendre leurs parts. La faute au régime séparatiste, qui s'applique par défaut à toute signature de Pacs depuis 2007. Pour protéger son partenaire, il sera tout d'abord possible, dans le cadre de ce contrat, d'opter pour le régime de l'indivision (qui s'applique encore pour les Pacs signés avant 2007) : chacun sera alors considéré comme propriétaire à 50% de tous les biens achetés durant la période d'union. Même s'il a payé moins, ou remboursé moins de mensualités de crédit, que l'autre. Au décès du partenaire, le survivant pourra donc a minima conserver les 50% lui revenant. Il y a sinon la solution du don :

l'abattement, qui se reconstitue tous les quinze ans, est identique à celui des donations entre époux, et s'élève à 80 724 euros. Mais gare aux gratifications consenties l'année où le Pacs prend fin : sauf si cette rupture est motivée par un mariage, ou liée au décès du partenaire, le fisc pourra en effet y voir une manœuvre pour éluder les 60% de droits dus en cas de donation entre concubins ou personnes non parentes, et appliqués sans aucun abattement. Par ailleurs, toute donation de ce genre est définitive, et sera impossible à récupérer en cas de séparation.

Mais la solution la plus protectrice sera encore de signer un testament croisé, octroyant la quotité disponible au survivant. Ce sera aussi l'occasion de prévoir un droit d'attribution du logement, au-delà de la période d'un an d'occupation gratuite. Cela permettra au partenaire survivant de demander à racheter le bien, en échange d'une compensation. Cet héritage se fera en franchise de droits, car les pacsés sont, à l'égal des conjoints, exonérés de droits de succession. Une telle formalité, possible devant notaire, ne coûtera alors pas plus de 500 à 600 euros. ■

La technique limite : les donations immédiatement consenties après un changement de régime matrimonial

— L'astuce est un classique dans les couples dont au moins l'un des conjoints est chef d'entreprise ou travailleur indépendant, et qui sont donc assez souvent mariés sous le régime de la séparation de biens : la retraite venue, et tout risque de difficultés professionnelles disparu, ils peuvent demander à basculer en régime de la communauté universelle, de sorte à mieux protéger le conjoint survivant. Dans la foulée, ces couples consentent fréquemment une donation aux enfants, par exemple des titres de l'entreprise. Car cela permet, en régime communautaire, de faire jouer par deux fois l'abattement de 100 000 euros pour donation ordinaire entre chaque parent et chaque enfant, et, au-delà, de profiter doublement des tranches les plus basses du barème de taxation, qui s'échelonne de 5 à 45%. Or ce genre de montage très ingénieux pourrait désormais être vu d'un mauvais œil par le fisc. Une nouvelle définition de l'abus de droit lui donne en effet la possibilité de retoquer tout montage qui exploiterait textes et dispositions pour un motif «principalement fiscal». Rien ne dit donc qu'un changement de régime matrimonial, immédiatement suivi d'une donation aux enfants, ne relèverait pas désormais d'une telle incrimination. «C'est peu probable, même si nous prévenons désormais systématiquement de ce risque», rassure toutefois Catherine Costa, directrice de l'ingénierie patrimoniale chez Milleis Banque. On le saura rapidement, puisque les remises en cause pourront débuter dès cette année, sur la base d'actes pris à partir du 1^{er} janvier 2020.



L'avenir appartient à ceux qui épargnent aussi pour le présent.

Avec Perspectiv'ESG d'AXA,
épargnez de façon plus responsable en investissant dans des
entreprises respectueuses des critères Environnementaux,
Sociaux et de Gouvernance (ESG).
Parce qu'un monde plus durable se construit dès aujourd'hui.

Je choisis
une épargne **citoyenne**

Know You Can*

**Rendez-vous en agence et sur go.axa/assurancevie
Un Conseiller AXA vous accompagne avant toute décision d'investissement.**

Document non contractuel à caractère publicitaire. L'investissement sur des supports en unités de compte présente un risque de perte en capital. Les montants investis sur ces supports ne sont pas garantis par l'assureur, qui ne s'engage que sur le nombre d'unités de compte. Ils sont sujets à des fluctuations à la hausse ou à la baisse dépendant en particulier de l'évolution des marchés financiers.

*La confiance est une force.

AXA France vie. SA au capital de 487 725 073,50 € - 310 499 959 RCS Nanterre • AXA Assurances Vie Mutuelle. Société d'assurance mutuelle sur la vie et de capitalisation à cotisations fixes - Siren 353 457 245 • Entreprises régies par le code des assurances - Sièges sociaux : 313 Terrasses de l'Arche 92727 Nanterre Cedex.



Avantager tous ses enfants, ou un seul

Démembrement de propriété, donation-partage, assurance vie... Les techniques ne manquent pas pour favoriser ses descendants. Mais attention à ne fâcher ni les frères et sœurs, ni le fisc.

PAR SYLVAIN DESHAYES

Esérons qu'avec son futur abattement supplémentaire de quelques milliers d'euros, décidé pour orienter l'épargne accumulée lors des confinements vers les jeunes générations, Bruno Le Maire fera mieux que la précédente mesure censée doper les donations en ligne directe, et votée en 2020 dans le cadre du plan de relance. Encore valable jusqu'à fin juin, cette mesure, rappelons-le, institue un abattement supplémentaire de 100 000 euros par donateur, à répartir sur une ou plusieurs gratifications consenties soit pour que le bénéficiaire construise sa résidence principale (les achats d'appartements en Vefa - vente en l'état futur d'achèvement - ont été exclus), soit pour qu'il en orchestre la rénovation thermique, ou encore pour financer le capital de PME dont l'enfant ou le petit-enfant est dirigeant. Mais il faut alors que l'argent confié soit utilisé

dans les trois mois suivant la donation. «Et les textes d'application manquent encore, il reste donc de nombreuses incertitudes», avertit Jean-François Lucq, directeur de l'ingénierie patrimoniale à la Banque Richelieu. Autant dire que, sur ce coup, les comptables de Bercy ne devraient pas déplorer trop de pertes de recettes...

En attendant, il reste bien sûr possible de profiter des abattements ordinaires, qui se reconstituent tous les quinze ans, de 100 000 euros par enfant et par parent, et de 31 865 euros en cas de don d'argent, à condition que le donateur soit âgé de moins de 80 ans et que le bénéficiaire soit majeur. Soit, pour un couple de parents, un généreux total de 263 730 euros à transmettre à chaque enfant de plus de 18 ans, en totale franchise de droits. Les marges de manœuvre seront en revanche plus étroites sur le plan civil :

20%

Principale tranche du barème des droits de donation en ligne directe, appliquée entre 16 000 et 552 000 euros, après abattement



il ne faudrait pas, en cherchant à favoriser l'un de vos enfants, que vous désavantagiez trop les autres. C'est ainsi que les donations dites «hors part successorale», non rapportables à la succession, et consenties sur la quotité disponible, feront courir le risque d'entamer la réserve héréditaire des frères et sœurs. Référez-vous plutôt aux techniques suivantes, qui permettent de tout faire dans une bonne entente.

- **La technique incontournable : la donation démembrée**

Voilà un dispositif auquel le fisc n'a, jusqu'ici, jamais osé s'attaquer : la donation en démembrement de propriété, qui permet de transmettre à ses enfants la seule possession d'un bien, baptisée nue-propriété, tout en se réservant à vie son usage, appelé l'usufruit. Une technique qui permet de réduire considérablement



“CE TYPE DE DONATION PERMET DE FIGER LA VALEUR DES BIENS AU MOMENT DE L'ACTE.”

Marie Guibert, ingénieure patrimoniale à la Banque Richelieu



LA DONATION-PARTAGE SIMPLIFIE LES COMPTES AU MOMENT DE LA SUCCESSION*

Les étapes du règlement de la succession de Mme Dupuy	En cas de double donation ordinaire en faveur des enfants		En cas de donation-partage en faveur des enfants		Commentaire
	Marc	Claire	Marc	Claire	
Valeur des donations accordées aux enfants en 2021	90 000 € (appartement locatif)	90 000 € (compte-titres)	90 000 € (appartement locatif)	90 000 € (compte-titres)	Quelle que soit la solution choisie, les enfants reçoivent un don d'une valeur identique. Egalité parfaite entre frère et sœur, donc, et pas de discussion possible à cette étape, quelle que soit la formule finalement choisie par le donateur.
Valeur des donations réintégrées à la succession en 2041	150 000 € (dont 60 000 € de plus-values)	320 000 € (dont 230 000 € de plus-values)	Aucune (pas de réintégration)	Aucune (pas de réintégration)	Non seulement une donation ordinaire doit être rapportée à la succession, mais sa valeur sera actualisée, au décès du parent. Rien de tel avec une donation-partage qui, elle, n'est pas réintégrée à la succession et permet de figer la valeur des biens confiés.
Part de la succession devant revenir à chaque enfant en 2041	535 000 € (soit la somme de 600 000 + 150 000 + 320 000, divisée par 2) ⁽¹⁾⁽²⁾		300 000 € (soit la valeur de la maison, 600 000 euros ⁽¹⁾ , divisée par 2)		Au décès du parent, en cas de donation ordinaire, il faut tout additionner pour reconstituer de façon fictive l'entier patrimoine du défunt. Avec la donation-partage, seuls les biens figurant encore au patrimoine de ce parent sont retenus et répartis.
Part attribuée à chaque enfant sur le patrimoine restant en 2041	385 000 € (535 000 - 150 000)	215 000 € (535 000 - 320 000)	300 000 € (600 000 divisés par 2)	300 000 € (600 000 divisés par 2)	Les comptes établis au décès à la suite de donations ordinaires aboutissent à rééquilibrer la situation de chacun des deux enfants : Claire recevra moins, car la gratification reçue il y a vingt ans l'a relativement beaucoup plus enrichie que son frère Marc.

* Le cas : Mme Dupuy, 70 ans, est veuve et a deux enfants, Claire et Marc. Elle possède une maison d'une valeur de 500 000 euros, et entend donner de son vivant, en 2021, un appartement locatif évalué à 90 000 euros et un compte-titres d'une valeur de 90 000 euros. Elle décèdera vingt ans plus tard. (1) La valeur de la maison est passée de 500 000 à 600 000 euros entre 2021 et 2041. (2) Le montant reconstitué de la succession, tenant compte de la valeur actualisée des donations, est donc de 1,07 million d'euros.

les droits dus. La valeur de la nue-propriété donnée est en effet calculée à partir de celle de l'usufruit conservé, qui dépend elle-même de l'âge du donateur : évalué à 60% de la valeur en pleine propriété à 50 ans, cet usufruit n'en vaut plus que 50% à 60 ans et 40% à 70 ans. Si bien que la nue-propriété, à l'inverse, ne sera retenue qu'à hauteur de 40% de la valeur en pleine propriété pour une donation effectuée à 50 ans, de 50% à 60 ans, et de 60% à 70 ans. Illustration de cet effet avec un veuf, au patrimoine composé d'une résidence principale de 500 000 euros, ainsi que de deux appartements locatifs, d'une valeur de 150 000 euros chacun. Si, à l'âge de 58 ans, ce père décide de donner à son fils la nue-propriété des deux biens locatifs, l'assiette soumise aux droits sera divisée par deux (50% des 300 000 euros en pleine propriété) pour des droits à payer, abattement de 100 000 euros

déduit, de 8 194 euros. «Si le décès intervient plus de quinze ans après cette donation anticipée, les droits de succession sur l'ensemble du patrimoine ne s'élèveront plus qu'à 78 000 euros, soit une économie d'environ 75 000 euros par rapport au statu quo», détaille Marie Guibert, ingénieure patrimoniale à la Banque Richelieu.

La technique, surtout utilisée pour transmettre de la pierre (même si elle est déconseillée pour la résidence principale), s'applique aussi aux placements financiers, comme un compte-titres ou un contrat de capitalisation. En revanche, ni le plan d'épargne en actions (PEA), ni l'assurance vie ne s'y prêtent. En présence de plusieurs enfants, restera par ailleurs à trancher la répartition du démembrement. Si chacun obtient un bien démembrement, cela n'empêchera pas, au décès, de devoir le rapporter à la succession

pour établir les comptes définitifs. Ce qui pourra créer des dissensions. Exceptionnellement, donner à des enfants la nue-propriété indivise d'un même bien peut être une solution. Dans tous les cas, le recours à un spécialiste, notaire ou gestionnaire de patrimoine, sera indispensable. «Ne pas se dessaisir trop tôt, respecter une égalité entre les enfants, protéger le conjoint survivant... Il faut tout prendre en compte», prévient Marie Guibert.

• La technique plus pointue : la donation-partage

Avec ce montage, comme avec le démembrement de propriété, un passage devant notaire sera indispensable. Il s'agit en effet de répartir entre ses enfants, de son vivant, une partie de son patrimoine, et ainsi de régler par avance sa succession. Principal avantage : ce ...

Les anciens dons peuvent être réintégrés au sein d'une donation-partage

... partage anticipé ne sera pas rapporté à la succession au moment du décès du donateur. Ce qui évitera les comptes d'apothicaire puisque, dans le cas d'une donation ordinaire, pour établir le montant définitif de la succession, il faut réintégrer – de façon fictive – toutes les gratifications consenties de son vivant à leur valeur actualisée au moment du décès. Comme le montre notre tableau (lire page précédente), avec la donation-partage, la valeur des biens transmis (ici, un compte-titres allant à Claire et un appartement mis en location attribué à Marc, d'une valeur identique au départ) est définitivement figée, qu'elle ait entre-temps augmenté ou diminué. A la succession, le montage n'obligera donc pas Claire, qui se sera relativement plus enrichie grâce à la forte hausse de son portefeuille boursier, à dédommager son frère Marc, dont le bien locatif se sera beaucoup moins apprécié.

En principe, la donation-partage est utilisée pour traiter tous les enfants sur un pied d'égalité. Il est tout de même conseillé au donateur de s'informer des préférences des uns et des autres avant de la consentir car, comme le montre notre tableau, les écarts de valeur peuvent fortement enfler avec les années. Rien ne vous empêche, à l'inverse, d'utiliser cet outil pour avantager certains enfants, au détriment d'autres. Mais pas question, alors, d'amputer la réserve de chacun, sauf à les dédommager en leur attribuant tout ou partie de la quotité disponible dont vous disposez. Cette règle souffre une exception : lorsque frères et sœurs renoncent chez le notaire à exercer un recours ultérieur (dit «action en réduction») s'il s'agit, par exemple, d'avantager un enfant handicapé. Ce renoncement engagera aussi leurs propres enfants en cas de décès.

La technique limite : les trop grosses primes d'assurance vie

— Avec l'assurance vie, il n'y a en principe pas à s'en faire : au décès, les sommes versées et leurs intérêts filent chez le ou les bénéficiaires désignés par le souscripteur, sans droit à payer au-dessous de 152 500 euros par personne. Ces mêmes sommes sont, par ailleurs, considérées comme hors succession, et donc non rapportables. Il est dès lors tentant de l'utiliser, par exemple, pour favoriser un seul de ses enfants parmi une fratrie. Attention, car les frères et sœurs de ce bénéficiaire pourront, au décès du souscripteur, estimer que les primes versées ont été «manifestement exagérées» et ont porté atteinte à leur réserve héréditaire. Ce qui leur donnera le droit de réclamer en justice une réintégration du contrat dans la succession, et leur dédommagement. Quant au fisc, il pourra y voir une donation déguisée, surtout si le ou les contrats ont été ouverts quelques mois avant le décès du souscripteur, avec d'importants versements. De quoi motiver un redressement, assorti de pénalités d'au moins 40%. Comment savoir si la limite a été dépassée ? Sachez qu'aucune règle précise n'existe en la matière ; les juges se prononceront au regard de la situation financière du souscripteur et de son âge lors des versements. La Cour de cassation a ainsi considéré exagérée une prime de 46 000 euros, issue de la revente d'un bien immobilier, et versée alors que le titulaire, âgé, ne bénéficiait que de 800 euros de revenus mensuels, insuffisants pour payer une maison de retraite. A l'inverse, un contrat de plusieurs millions d'euros, souscrit alors même que la personne se savait malade, mais qui ne pesait que 14% du patrimoine commun du couple, a, lui, été reconnu valide.

A noter : il est également possible de réintégrer dans une donation-partage les gratifications ordinaires précédemment consenties. Bien évidemment, les droits de donation, déjà payés initialement, ne seront alors pas dus. Mais il faudra tout de même régler un droit de partage, de 2,5% de la valeur du bien réintégré.

• La technique antifisc : le don d'un contrat de capitalisation

Certes, à l'inverse de l'assurance vie, dont le capital n'est transmis qu'au décès, un contrat de capitalisation peut être donné de son vivant à ses enfants et continuer à fructifier sans être dénoué. Mais ce type de placement n'a a priori plus grand-chose de séduisant : à la différence de l'assurance vie, il ne comporte pas de clause bénéficiaire et ne permet donc pas d'avantager quelqu'un hors succession, ni de bénéficier de l'abattement de 152 500 euros par enfant désigné sur le contrat, pour les primes versées avant 70 ans. Dès lors, il subit les droits de succession ordinaires, après un simple abattement de 100 000 euros par enfant et par parent. Pire : depuis la suppression de l'impôt sur la fortune (ISF),

la possibilité de ne déclarer que sa valeur de souscription initiale, hors intérêts accumulés, pour calculer l'ISE, ne sert plus à rien... Tout juste affiche-t-il une fiscalité sur les retraits identique à celle de l'assurance vie, c'est-à-dire une exonération après huit ans de détention, à condition de ne pas retirer plus de 4 600 euros d'intérêts par an.

Mais c'est oublier un récent revirement de l'administration fiscale, qui, fin 2019, a reconnu qu'en cas de rachat d'un contrat obtenu par donation ou héritage, c'est sa valeur lors de la transmission qui devra être retenue pour établir le total de gains imposables. Auparavant, c'était le montant de capital versé à la souscription qui était utilisé, ce qui, en cas de donation du contrat, entraînait une double taxation. Rien de tel désormais : la transmission d'un contrat valorisé 500 000 euros, pour un montant initial de souscription de 300 000 euros, permettra donc «d'effacer» 200 000 euros de plus-values lors des retraits. Si le contrat est valorisé 550 000 euros lors de son rachat par l'enfant bénéficiaire, le montant de gains retenus ne sera donc que de 50 000 euros, au lieu de 250 000 euros. ■

Capital

VIVEZ L'ÉCONOMIE



6€
par mois
au lieu de 8,15€

Recevez chez vous, tous les mois, des informations et conseils pratiques pour vous aider à mieux consommer !



Version numérique + Accès aux archives numériques

12 numéros par an + 6 Hors-Séries

BON D'ABONNEMENT RESERVÉ AUX LECTEURS DE Capital

1 / JE CHOISIS MON OFFRE

OFFRE SANS ENGAGEMENT⁽¹⁾

12 numéros + 6 HS par an

6€/mois au lieu de 8€15

26% de réduction

OFFRE ANNUELLE⁽²⁾

1 an - 12 numéros + 6 HS

85€ au lieu de 97€80*

13% de réduction

2 / JE M'ABONNE

EN LIGNE SUR PRISMASHOP.FR

-5% supplémentaires

PAR COURRIER EN COMPLÉTANT LES INFORMATIONS CI-DESSOUS :

LES AVANTAGES

- 5% de réduction supplémentaire
- Version numérique + archives numériques offertes
- Un paiement immédiat et sécurisé
- Votre magazine plus rapidement chez vous
- Arrêt à tout moment avec l'offre sans engagement

COMMENT SOUSCRIRE ?

- Rendez-vous directement sur le site www.prismashop.fr
- Cliquez sur **Clé Prismashop**
- Saisissez la clé Prismashop ci-dessous

CAPSN357 Je valide

Mme M (Obligatoire**)

Nom : _____

Prénom : _____

Adresse : _____

Code Postal : _____ Ville : _____

À renvoyer sous enveloppe affranchie à : Capital - Service abonnements - 62066 ARRAS Cedex 9

Pour l'offre sans engagement : une facture vous sera envoyée pour payer votre abonnement.

Pour l'offre annuelle, je joins mon chèque à l'ordre de Capital.

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

*Prix de vente au numéro. **Informations obligatoires, à défaut votre abonnement ne pourra être mise en place. (1) Offre Liberté : Je peux résilier cet abonnement à durée indéterminée à tout moment par appel ou par courrier au service clients (voir CGV du site prismashop.fr), les prélèvements seront aussitôt arrêtés. Le prix de l'abonnement est susceptible d'augmenter à date anniversaire. Vous en serez bien sûr informé préalablement par écrit et aurez la possibilité de résilier cet abonnement à tout moment. (2) Offre à Durée Déterminée: engagement pour une durée ferme après enregistrement de mon règlement. Photos non contractuelles. Offre réservée aux nouveaux abonnés de France métropolitaine. 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 le Groupe Prisma Media à des fins d'abonnement à nos services de presse, de fidélisation et de prospection commerciale. Conformément à la loi informatique et libertés du 6 janvier 1978 modifiée, vous disposez à tout moment d'un droit d'accès, de rectification, d'effacement, de limitation du traitement, de portabilité des données qui vous concernent, ainsi qu'un droit d'opposition au traitement pour des motifs légitimes, en écrivant au Data Protection Officer du Groupe Prisma Média au 13 rue Henri Barbusse 92230 Gennevilliers ou par email à dpo@prismamedia.com. Dans le cadre de la gestion de votre abonnement ou si vous avez accepté la transmission de vos données à des partenaires du Groupe Prisma Media, vos données sont susceptibles d'être transférées hors de l'Union Européenne. Ces transferts sont encadrés conformément à la réglementation en vigueur, par le mécanisme de certification Privacy Shield ou par la signature de Clauses Contractuelles types de la Commission Européenne.

CAPSN357



Avantager ses petits-enfants

De plus en plus de donateurs décident de sauter une génération et de favoriser petits-fils et petites-filles.

Gare alors à ne pas spolier leurs parents. Nos conseils.

PAR SYLVAIN DESHAYES

Les quelque 15 millions de grands-parents recensés en France ne sont à l'origine que de 9% des donations consenties chaque année. Il faut dire qu'une femme ne devient grand-mère qu'à 54 ans environ désormais, âge porté à 56 ans dans le cas des hommes. Ce qui laisse peu de temps pour profiter des abattements pour donation, qui, comme pour les gratifications entre parents et enfants, se reconstituent tous les quinze ans. Surtout s'il s'agit de consentir un don familial d'argent, puisque l'exonération alors prévue n'est possible que si le petit-enfant est majeur. Cet abattement spécifique ne peut donc jouer qu'à compter de 72 ans en moyenne dans le cas d'une donatrice, et de 74 ans dans le cas d'un donateur. Tardif, surtout quand on sait que cette même exonération n'est valable que jusqu'aux 80 ans du donateur. Heureusement, de nombreux autres dispositifs sont envisageables, quel que soit l'âge. Notre tour d'horizon détaillé.

• La technique incontournable : la donation transgénérationnelle

Aider, à la carte, ses descendants, enfants ou petits-enfants : la donation-partage transgénérationnelle a pour avantage d'être ultraflexible. Rien ne vous oblige, en effet, à y associer la totalité de vos enfants et petits-enfants. Exemple avec un couple de grands-parents ayant eu un fils et une fille, eux-mêmes devenus parents respectifs de deux enfants et d'un seul enfant. Les grands-parents

concernés pourront ainsi choisir d'avantager leur fils et ses deux enfants, ou leur fille et son propre enfant, ou encore leur fils et l'enfant de leur fille. Quelle que soit la répartition, sachez que la part de chaque petit-enfant sera prélevée sur la réserve héréditaire de son parent. C'est pourquoi il sera impossible de décider unilatéralement de sauter une génération : il faudra obtenir l'accord des parents concernés, qui pourraient être mécontents de voir leur progéniture avantagée à leur détriment. Comme les autres donations-partages, la transgénérationnelle n'est pas rapportable à la succession. A votre disparition, les bénéficiaires n'auront donc aucun compte à rendre aux autres héritiers. «Il faut toutefois manier ce dispositif avec précaution, et de préférence dans les familles unies. Il est le plus souvent utilisé pour gratifier la totalité des petits-enfants», prévient Boris Vienne, notaire à Cornebarrieu (31). Le régime fiscal, lui, est identique à une donation ordinaire, avec un abattement de 31 865 euros par grand-parent, porté à 131 865 euros si l'un des parents est déjà décédé.

• La technique plus pointue : le pacte adjoint

C'est une question fréquente lorsqu'il s'agit de donner de l'argent à un mineur : comment garder un œil sur l'utilisation qui en sera faite ? Il est tout d'abord possible de prévoir une clause d'emploi dans l'acte notarié de donation, qui forcera à affecter l'argent à l'achat d'un logement, par exemple. Mais le plus pratique sera

La technique limite : l'abus de présents d'usage

Espèces, voiture, bijou... rien n'interdit de gâter ses petits-enfants, lors d'un anniversaire ou à Noël. Autant de présents d'usage qui ne sont ni rapportables à la succession, ni imposables... à condition de ne pas en abuser ! «Un particulier qui s'était fait payer par son grand-père, des années durant, des allers-retours aux Antilles en classe affaires s'est ainsi fait pincer par le fisc», raconte un habitué des donations. Mais aucun texte ne fixe de limite précise à ces cadeaux. «La générosité du donateur sera appréciée au regard de sa situation financière lors du don», explique Boris Vienne. Il ne faudra pas alors que ce cadeau l'ait appauvri. Une limite de 1 à 2% du patrimoine est, par exemple, souvent tolérée en justice.

de rédiger un pacte adjoint. Cet acte sous seing privé (pas besoin de passer devant notaire) permet en effet, avec l'accord des parents, d'imposer d'investir la somme dans une assurance vie ouverte au nom du petit-enfant. Ce pacte permet ensuite au grand-parent de choisir non seulement le bon contrat, mais aussi de décider de son pilotage (et notamment d'opter pour une gestion déléguée). Son consentement sera en outre nécessaire pour tout rachat, avance d'argent ou mise en garantie du contrat, jusqu'à un âge du bénéficiaire à spécifier sur le pacte, compris entre 18 et 25 ans (au-delà, le petit-enfant est considéré comme suffisamment mûr pour gérer son patrimoine). Bien sûr, rien ne vous empêche de souscrire une assurance vie, dont vous rendrez bénéficiaire votre petit-enfant. Mais il n'en profitera alors qu'à votre décès et vous prenez le risque, en cas de versements excessifs, d'une réintégration dans la succession, sur demande de ses parents.

• La technique antifisc : le futur coup de pouce de Le Maire

Quelques milliers d'euros d'abattement en plus sur les donations en ligne directe : voilà le cadeau fiscal que s'apprête sans doute à consentir Bruno Le Maire, pour faire en sorte que l'épargne accumulée lors des confinements aille à la consommation, et à la relance de l'économie. Ce supplément s'ajoutera aux abattements dont disposent déjà les grands-parents, de 31 865 euros par petit-enfant tous les quinze ans pour les donations ordinaires, et, dans le seul cas des dons familiaux d'argent consentis à un majeur (en chèque, espèces ou par virement), de 31 865 euros également. Soit un total, en présence de quatre grands-parents, de 254 920 euros par petit-enfant, à transmettre tous les quinze ans en franchise d'impôts. Comme le montre notre tableau, mieux vaudra toutefois s'y prendre le plus tôt possible. Car le second abattement pour don d'argent n'est valable que jusqu'aux 80 ans du donateur. Si bien que pour un même don de 50 000 euros fait par un grand-parent, mais à quelques années d'intervalle, l'imposition peut doubler, ou tripler. ■

“CES ABATTEMENTS PEUVENT ÊTRE RENOUVELÉS TOUS LES QUINZE ANS.”

Boris Vienne, notaire
à Cornebarrieu (31)



LES DROITS DUS POUR UN DON DE 50 000 EUROS À CHACUN DE SES PETITS-ENFANTS ⁽¹⁾

Nombre de bénéficiaires du don	2 petits-enfants mineurs		1 petit-enfant mineur et 1 petit-enfant majeur		1 petit-enfant mineur et 2 petits-enfants majeurs		3 petits-enfants majeurs	
	Cumul des dons		100 000 €		100 000 €		150 000 €	
Age du donateur au moment de la donation ⁽²⁾	Moins de 80 ans	80 ans et plus	Moins de 80 ans	80 ans et plus	Moins de 80 ans	80 ans et plus	Moins de 80 ans	80 ans et plus
Abattement global pour donation simple	63 730 €	63 730 €	63 730 €	63 730 €	95 595 €	95 595 €	95 595 €	95 595 €
Abattement global pour don d'argent ⁽²⁾	Aucun	Aucun	31 865 €	Aucun	63 730 €	Aucun	95 595 €	Aucun
Montant global imposable après abattement	36 270 €	36 270 €	18 135 €	36 270 €	18 135 €	54 405 €	0 €	54 405 €
Taux marginal d'imposition appliqué	20%	20%	20%	20%	20%	20%	0%	20%
Droits de donation dus ⁽³⁾	3 643 €	3 643 €	1 821 €	3 643 €	1 821 €	5 463 €	0 €	5 463 €
Reliquat global d'abattement à l'issue du don ⁽³⁾	Aucun	Aucun	13 730 €	Aucun	27 460 €	Aucun	41 190 €	Aucun

(1) Don effectué par un seul grand-parent. (2) Les dons d'argent ne sont exonérés à hauteur de 31 865 euros tous les quinze ans que si le donateur a moins de 80 ans et si le bénéficiaire est majeur. (3) Addition des droits dus, ou des abattements propres à chaque petit-enfant.

Le cas des familles recomposées

Les règles des successions s'adaptent mal aux ménages issus de remariage. Nos conseils pour protéger malgré tout un nouveau conjoint, et ses propres enfants.

PAR JULIEN BOUYSSOU

En 2019, près de 800 000 beaux-parents vivaient dans une famille recomposée, c'est-à-dire formées d'un couple, marié ou non, habitant avec au moins un enfant mineur né d'une liaison précédente. Et le moins qu'on puisse dire, c'est que concilier les intérêts de chacun des membres de ces cellules familiales a tout du casse-tête. Exemple avec la pension de réversion du défunt : la nouvelle conjointe devra la partager avec l'ex-épouse, pour peu que celle-ci, dans le cas des pensions complémentaires Agirc-Arrco, ne

se soit pas remariée. Quant aux enfants d'un premier lit, ils restent à la merci de certains montages matrimoniaux consentis à leur belle-mère, qui peuvent les empêcher à jamais de voir la couleur de leur héritage... «Une fois que la personne qui faisait le lien a disparu, il n'est pas rare que les situations s'enveniment», avertit Catherine Costa, directrice de l'ingénierie patrimoniale chez Milleis Banque. Mieux vaudra donc prendre les devants, grâce aux solutions ici décryptées, et conçues pour éviter que les relations familiales ne se dégradent.

• La technique incontournable : le remariage

Pour protéger son nouveau compagnon de vie, rien de mieux que de passer, ou repasser, devant le maire. Même sans signer de contrat de mariage : le régime de la communauté «réduite aux acquêts», appliqué par défaut, permettra au conjoint survivant de conserver 50% des biens acquis par le couple durant l'union, même si le défunt a tout payé de sa poche, et sans que ses enfants aient à y redire. En présence d'enfants d'un premier lit, ses droits sur la succession seront en revanche limités à 25% de l'héritage, en pleine propriété (l'option pour le tout usufruit est dans ce cas proscrite). Pour les descendants issus d'une précédente liaison, la part totale d'héritage à attendre dépendra alors de l'ordre des décès : ceux du premier défunt verront les 25% en pleine propriété partir vers la branche du conjoint survivant. N'hésitez pas, en complément, à consentir une donation au dernier vivant, disposition interdite aux concubins et aux pacés. Comme détaillé précédemment (lire page 107), la mesure permettra au conjoint survivant d'accroître sa part, y compris en présence de beaux-enfants. Dans un tel cas, il pourra en effet choisir de recevoir toute la succession en usufruit, ou un quart en pleine propriété et les trois quarts en usufruit, ou bien encore la quotité disponible. Attention toutefois dans les cas, pas si isolés, où la nouvelle conjointe est à peine plus âgée que les enfants de la précédente union. «Si elle opte pour la totalité de l'héritage en usufruit, ces derniers risquent alors de ne jamais rien toucher», indique Catherine Costa. A la place, un testament pourra être préférable, pour attribuer des droits précis. «Il pourra s'agir de l'usufruit d'un portefeuille de titres, ou de biens locatifs, susceptible de laisser des revenus suffisants au nouveau conjoint», détaille Catherine Costa.

• La technique plus pointue : la donation-partage conjonctive

Pour aider un bel-enfant, il n'est pas forcément besoin d'en passer par la procédure de l'adoption simple. Il



La technique limite : la donation déguisée

Avec une ponction de 60% si le donataire n'a aucun lien de sang avec le donateur, comme avec un bel-enfant, il est tentant de déguiser une gratification en vente à bas prix, ou en prêt fictif. Dans le cas d'une vente, seuls les 8 à 10% de frais de notaire seront en effet dus. Avec un prêt, le bénéficiaire est encore plus évident, puisqu'un taux d'intérêt n'a pas besoin d'être prévu, et que le bénéficiaire ne le remboursera de toute façon jamais. Mais si le fisc découvre le pot aux roses, les droits de donation seront dus, assortis de pénalités de 40 à 80%.

est ainsi possible de se mettre d'accord entre nouveaux conjoints, pour consentir une donation-partage conjonctive. Celle-ci consiste à réunir, en une seule et même masse, des biens propres à chacun des conjoints et des biens issus de la communauté, à distribuer entre descendants communs du couple (au moins deux) et ceux qu'un seul des époux, voire les deux, aura eus d'une précédente liaison. A la différence des enfants communs, l'enfant qui ne l'est pas ne pourra cependant recevoir que les biens propres de son parent, ou des biens issus de la communauté. Dans ce dernier cas, la mention dans l'acte de l'accord du beau-père ou de la belle-mère sera requise. Comme le montre notre schéma ci-dessous, cette donation présente de multiples avantages. Elle peut tout d'abord être inégalitaire, à la condition, bien évidemment, de respecter la réserve héréditaire de chaque enfant. Il est donc possible de privilégier les enfants communs, ou, à l'inverse, les enfants non communs. Elle est aussi intéressante d'un point de vue fiscal, comme le montre le

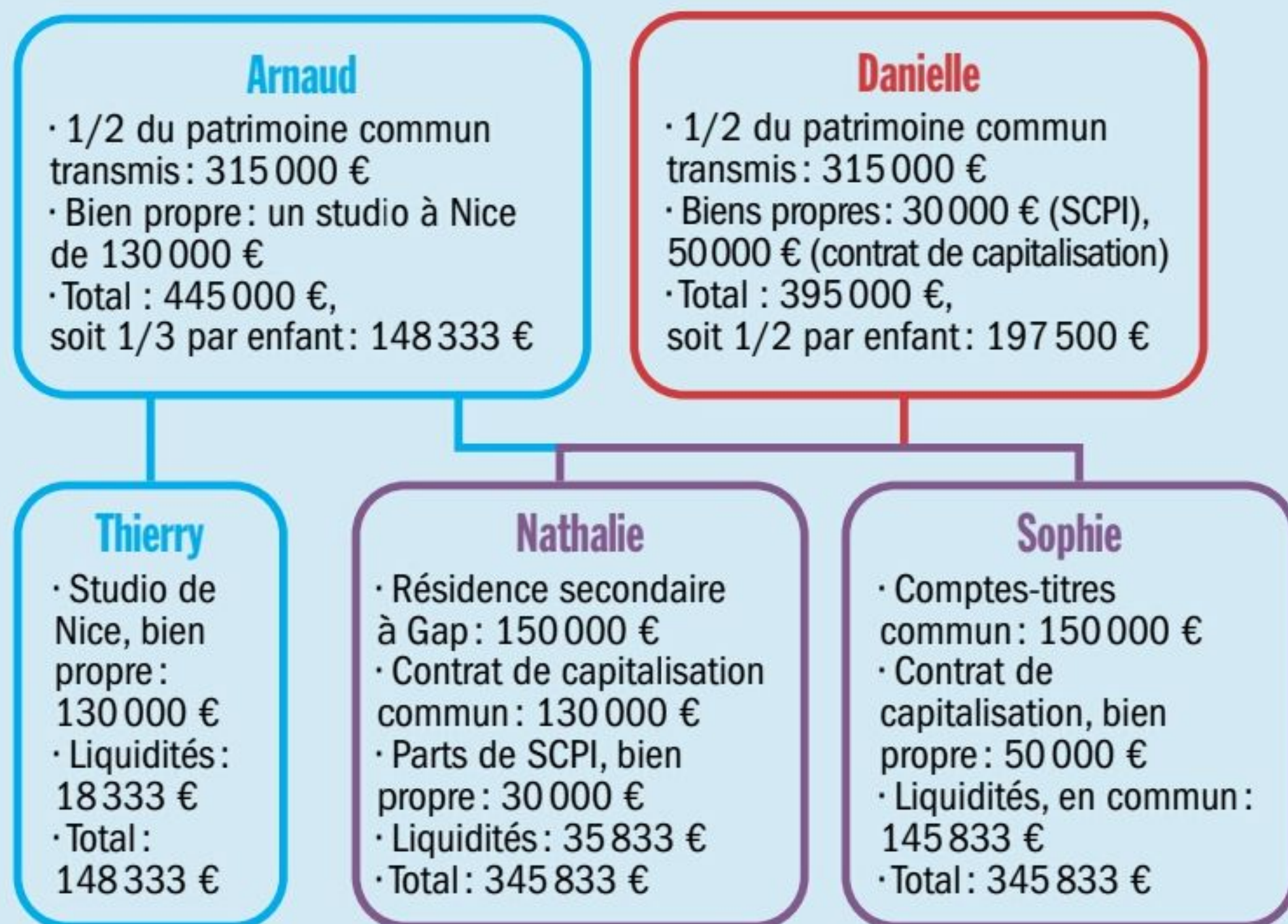
cas de Thierry, le premier enfant d'Arnaud, qui reçoit de l'argent issu de la communauté formée par son père Arnaud et sa belle-mère Danielle. Fiscalement, même si Danielle est propriétaire de la moitié des sommes, son père sera considéré comme le seul donateur, ce qui permettra à Thierry d'éviter les 60% de droits de donation normalement dus en l'absence de tout lien de parenté, et de bénéficier de l'abattement en ligne directe, de 100 000 euros par enfant.

• La technique antifisc : la donation de bois et forêts

Voilà une niche fiscale dans l'air du temps : en plus de participer à la préservation de l'environnement, l'achat de parcelles de bois et de forêts permet en effet, à l'heure de les transmettre (par donation ou héritage), de bénéficier d'un abattement de 75% sur la valeur à déclarer, sans plafonnement de montant transmis. Et cela, quel que soit le lien entre donateur et bénéficiaire de la gratification. C'est ainsi qu'au lieu de subir les 20% de taxation correspondant à

la tranche principale du barème des droits de donation en ligne directe, un don de bois et forêts consenti à un enfant ayant déjà consommé l'abattement de 100 000 euros, puis épuisé les tranches basses d'imposition, ne sera en réalité ponctionné qu'à hauteur de 5% (le quart des 20%). Et la même donation, cette fois à destination de personnes non parentes, comme un bel-enfant, en principe taxée dès le premier euro au taux dissuasif de 60%, ne le sera donc qu'à hauteur de... 15% ! Pour bénéficier de ce traitement de faveur, quelques conditions sont toutefois à respecter, comme la mise en place d'un programme de coupe du bois et de reconstitution, durant les trente ans qui suivent la transmission. En cas de cession de ces parcelles par le bénéficiaire du don, il faudra même que l'acte de vente prévoie une reprise de ces engagements de gestion. En revanche, la donation peut intervenir à tout moment, y compris immédiatement après l'achat. Sauf dans le cas de parts de groupement forestier, pour lesquelles un délai de conservation de deux ans est exigé. ■

La donation-partage conjonctive permet d'associer les beaux-enfants



“L'ACCORD DU BEAU-PARENT EST REQUIS POUR TRANSMETTRE LES BIENS COMMUNS.”

Catherine Costa, directrice de l'ingénierie patrimoniale chez Milleis Banque



Le cas : Arnaud et Danielle se sont mariés sans contrat (régime légal). Ils possèdent en commun une résidence principale qu'ils désirent conserver, et aussi : une résidence secondaire à Gap de 150 000 euros, un compte-titres de 150 000 euros, un contrat de capitalisation de 130 000 euros et 200 000 euros de liquidités. Total : 630 000 euros. Chacun détient des biens propres (lire cartouches ci-dessus). Arnaud a eu un fils, Thierry, d'une première union. Arnaud et Danielle ont deux filles, Nathalie et Sophie. Ils mettent en place une donation-partage conjonctive, où se mêlent biens communs et biens propres à chaque époux.



L'INQUIÉTANTE MONTÉE EN PUISSANCE DE LA FLOTTE CHINOISE

Depuis quelques années, Pékin s'est lancé dans un programme de construction navale qui impressionne même les Américains. L'historien Alexandre Sheldon-Duplaix nous explique pourquoi.

PROPOS RECUEILLIS PAR PHILIPPE ELIAKIM



Alexandre Sheldon-Duplaix, historien spécialiste de la marine, coauteur de "Flottes de combat".

CAPITAL : De plus en plus d'observateurs s'inquiètent du spectaculaire renforcement de la marine chinoise. Pourrait-elle devenir un jour plus puissante que celle des Etats-Unis ?

► **ALEXANDRE SHELDON-DUPLAIX** On n'en est pas encore là, mais la possibilité d'une parité existe. Cela fait deux décennies que les autorités de Pékin renforcent leur flotte et réduisent l'écart, et elles ont comblé une bonne partie de leur retard. Dans les années 1980, la marine chinoise était déjà numériquement la quatrième du monde, mais ses bâtiments étaient anciens et pas du tout au niveau. Les sous-marins, par exemple, étaient de vieilles unités diesel-électriques copiées sur des modèles soviétiques des années 1950, et les navires de surface étaient dépourvus de missiles antiaériens : ils ne pouvaient combattre que près des côtes, sous la protection de l'aviation basée à terre. Face aux marines américaine et soviétique, cette flotte était obsolète. Le pouvoir chinois n'y voyait pas une priorité, malgré les efforts d'un petit clan au sein de la marine, conduit par le général-amiral Liu Huaqing.

La Chine possède pourtant une immense façade maritime !

► Oui, mais la seule mission que Pékin assignait alors à ses navires était de défendre son littoral, notamment contre les éventuelles velléités de débarquement des nationalistes de Taïwan qui prétendaient reprendre le pouvoir à Pékin. Ce n'est qu'à partir des années 1980 que plusieurs événements ont peu à peu convaincu les dirigeants du pays de revoir leurs conceptions. D'abord la signature de la Convention internationale de Montego Bay, en 1982, qui a permis à chaque Etat de revendiquer une zone de souveraineté économique exclusive pouvant aller jusqu'à 200 milles nautiques de ses côtes. Les mers de Chine étant disputées, Pékin avait besoin de bâtiments pour protéger ce nouveau périmètre. Ensuite, Pékin a redouté que les indépendantistes ne remportent le scrutin de 1996 à Taïwan. Pour essayer d'intimider les électeurs de l'île rebelle,

les Chinois ont tiré un missile devant un port taïwanais, mais les Américains ont réagi en déployant deux porte-avions dans le détroit de Taïwan. Le spectacle de l'armée irakienne, écrasée par la puissance aéronavale des Etats-Unis en 1991 et de nouveau en 2003, a achevé de convaincre les dirigeants communistes de l'intérêt stratégique de posséder une marine puissante pour dissuader les Américains de mener une intervention en soutien à Taïwan. D'autant qu'au même moment le pays s'appropriait à engager un grand programme de développement de son « économie bleue » (ports, tourisme, pêche, marine de commerce, construction navale...), qui s'est avéré couronné de succès puisque ces secteurs représentent aujourd'hui 15% du PIB. Sous l'impulsion du général-amiral Liu Huaqing, la montée en puissance de la flotte a donc été lancée à partir de 1995. Et il y a dix ans, tout s'est accéléré.

A quel rythme les Chinois construisent-ils des bateaux ?

► A un rythme absolument effréné, nettement supérieur à ce qu'anticipaient les experts américains. Pour en avoir une idée, il suffit de se figurer qu'en trois ans seulement, entre 2015 et 2018, ils ont mis à l'eau un tonnage équivalent à celui de toute la flotte de guerre française ou britannique ! Ces quatre dernières années, ils ont sorti un destroyer ou une frégate par mois, et un sous-marin par an. Ils construisent aussi des bâtiments plus petits en grand nombre, notamment des corvettes et des garde-côtes. En une seule journée, le 24 avril dernier, ils ont mis en service un grand destroyer, un sous-marin nucléaire lance-engins et le premier d'une série de porte-hélicoptères géants de 40 000 tonnes.

Ces navires sont-ils technologiquement au niveau de ceux des Occidentaux ?

► La Chine a longtemps été présentée comme une copieuse. Et de fait, au gré de ses alliances ou partenariats, avec les Soviétiques, avec les Occidentaux, puis avec les Russes de nouveau, elle a profité de transferts de technologies. Mais elle ne se contentait pas



Le président Xi Jinping, qui rêve de reconquérir Taïwan, fait mettre à l'eau un nouveau destroyer ou une nouvelle frégate tous les mois.

LI GANG / XINHUA / XINHUA VIA AFP

d'utiliser les matériels importés : elle les désossait pour essayer de comprendre comment ils fonctionnaient, et elle cherchait à les adapter à ses besoins. Grâce à quoi, ses ingénieurs volent aujourd'hui de leurs propres ailes dans la plupart des technologies. Tant par leur tonnage que par leurs capacités opérationnelles, les nouvelles frégates et les destroyers de Pékin peuvent désormais rivaliser avec les bâtiments américains – ils disposent même de missiles à plus long rayon d'action. La Chine construit aussi d'excellents sous-marins conventionnels, qu'elle exporte d'ailleurs, notamment au Pakistan et en Thaïlande. Ses 10 sous-marins nucléaires d'attaque (SNA) restent certes moins performants que les classes Virginia et Los Angeles américains, et ses sous-marins nucléaires lanceurs d'engins (SNLE, vecteurs de la force nucléaire stratégique) sont encore trop bruyants et donc trop facilement repérables. Mais dans l'ensemble, on peut dire que la marine chinoise a largement rattrapé son retard technologique.

Le fait qu'elle ne dispose que de deux porte-avions constitue-t-il un handicap ?

► Sans aucun doute, oui. D'autant que ces porte-avions sont à peu près six fois moins puissants que les 11 unités géantes américaines de la classe Ford ou Nimitz ! L'histoire du « Liaoning », le premier d'entre eux, est d'ailleurs assez savoureuse. Après la victoire britannique dans la guerre des Malouines, les autorités de Pékin ont essayé d'acquérir de vieux porte-aéronefs désarmés,

mais les rares pays qui en possédaient se méfiaient. Elles lorgnaient notamment le « Varyag », un ex-porte-avions soviétique de 67 500 tonnes, dont la construction avait été stoppée faute de moyens et qui n'était pas encore pourvu de ses systèmes d'armes. Pour l'obtenir, la marine chinoise a demandé à un milliardaire de Hong Kong de le racheter à titre privé, en faisant croire qu'il serait ancré à Macao et transformé en casino. L'Ukraine l'a cru et a vendu le bateau trois fois sa valeur au prix de la ferraille, face à des enchères américaine et japonaise. Le navire a ensuite été terminé, modernisé, et il est entré en service en 2012. Un sister-ship (navire jumeau), le « Shandong », a rallié la flotte en 2019, et une unité dotée, elle, de catapultes est en construction. Une autre suivra, et les Chinois ont lancé les études pour la construction de deux porte-avions géants analogues aux porte-avions géants américains.

Autant dire qu'il faudra des années avant qu'ils ne rattrapent l'Oncle Sam sur ce terrain...

► Oui, mais le porte-avions n'est peut-être plus l'arme absolue que l'on pensait. Les Chinois ont en effet mis au point une gamme de missiles de croisière et balistiques antinavires, et ils ont développé un concept défensif de plus en plus crédible : le blocage des points de passage qui commandent l'accès aux mers de Chine orientale et méridionale. Sauf à prendre le risque d'être coulés dans ces détroits, les porte-avions américains seraient contraints, en cas de conflit, d'opérer à au moins ...

“L’objectif de la Chine est de devenir l’égale des Etats Unis en 2049”

... 2 000 kilomètres du théâtre des opérations, ce qui limiterait considérablement les capacités du groupe aérien. Pékin a par ailleurs investi plusieurs îlots inhabités situés en mer de Chine du Sud, et en a transformé cinq en bases aéronavales potentielles. **Face au renforcement de la puissance chinoise, Washington a-t-il pris les mesures qui s’imposaient pour maintenir sa suprématie ?**

► L’administration Trump a lancé un vaste plan de réarmement naval, visant à porter à 355 le nombre de ses bâtiments en activité. La construction de destroyers Aegis ou de sous-marins de classe Virginia se poursuit, et deux nouveaux porte-avions sont en chantier. Mais la grande nouveauté, c’est que l’US Navy envisage désormais de se doter d’une flotte de navires de surface et de sous-marins sans équipage. Ces drones, qui pourraient porter des missiles, des armes anti-sous-marines ou des torpilles, opéreraient en réseau, ce qui permettrait aux Etats-Unis de compenser leur infériorité numérique face aux Chinois. Joe Biden a repris cette priorité. Mais il doit faire face aux réticences d’une partie du Congrès, qui fait valoir que la technologie des drones maritimes n’est pas encore au point, et qui pose la question du rapport coût-efficacité des porte-avions en raison de leur vulnérabilité. A 15 milliards de dollars l’unité, cet argent pourrait être mieux investi dans des sous-marins lance-missiles de croisière.

Quel est l’objectif de Pékin dans cette course aux armements navals ? S’assurer le contrôle de toutes les mers du globe, afin d’étendre partout son influence ?

► Le premier objectif de Pékin, c’est le retour de Taïwan, par la persuasion politique, par l’intimidation ou par l’invasion. Le renforcement de sa flotte vise à percer les défenses de l’île, mais surtout à dissuader les Etats-Unis d’intervenir. Les dirigeants chinois cherchent aussi à desserrer l’étau dans lequel ils se sentent prisonniers. L’accès au Pacifique de la Chine est en effet entravé par deux chaînes de pays insulaires (Japon, Taïwan, Philippines, Malaisie) qui appartiennent à la sphère d’influence américaine. Pékin considère que, pour assurer sa sécurité, elle doit dominer l’espace jusqu’à et au-delà de la première chaîne d’îles afin de repousser le plus loin possible la menace aéronavale que les Etats-Unis pourraient représenter en cas d’intervention à Taïwan. Pour le reste, et depuis le dix-huitième congrès du Parti communiste chinois, l’objectif du pays est de devenir l’égal des Etats-Unis en 2049 (centenaire de la création de la Chine communiste, NDLR), c’est-à-dire une puissance globale. La Chine s’interdit d’intervenir dans les affaires intérieures d’autres pays et s’est opposée aux opérations américaines et occidentales en Irak en 2003 et en Libye en 2011. Il paraît donc peu probable qu’elle utilise sa puissance navale dans cette direction. On peut imaginer en revanche qu’elle cherche à prévenir de futures interventions



occidentales. Son exercice en décembre 2019 avec les marines russe et iranienne va clairement dans ce sens.

Le développement des «nouvelles routes de la soie», ces dernières années, ne laisse-t-il pas penser qu’elle a des visées plus directes ?

► Certains craignent en effet que les ports dans lesquels elle investit un peu partout sur la planète, y compris en Europe, ne deviennent un jour des points d’appui militaires. C’est le spectre du collier de perles. Je ne le pense pas. On ne peut pas convertir d’un claquement de doigts un port de commerce en base navale ! La seule vraie base militaire que loue aujourd’hui la Chine se situe à Djibouti. Elle répond à des besoins légitimes dans le cadre des patrouilles antipiraterie et elle sera sans doute appelée à jouer un rôle pour protéger les ressortissants chinois en Afrique. Je n’exclus pas que les autorités de Pékin recherchent d’autres bases, on a évoqué Gwadar au Pakistan, mais à ce jour elles ne paraissent toujours pas franchir ce pas. A mon sens, je le répète, les véritables intentions de la Chine sont juste de peser face aux Occidentaux, pour, peut-être dans l’avenir, les empêcher de mener des interventions qui lui déplaisent.

Dans ce bras de fer naval entre les deux premières puissances mondiales, l’Europe a-t-elle un rôle à jouer ?

► Bien sûr, tout comme d’ailleurs le Japon, les Philippines, l’Australie et tous les pays d’Asie du Sud-Est, pour prévenir une attaque contre Taïwan. Les flottes européennes sont certes numériquement inférieures à celle de la Chine, mais elles jouent un rôle d’autant plus important que les Etats-Unis risquent de se retrouver engagés en cas d’invasion de Taïwan. Dans une telle hypothèse, Washington voudrait qu’elles puissent assurer à elles seules la sécurité du Vieux Continent. Le partenariat russo-chinois, largement suscité par l’inquiétude de Moscou face à l’entrée possible dans l’Otan des voisins ukrainien et géorgien, fait naître le fantasme d’une opération chinoise contre Taïwan qui serait combinée avec une opération russe contre des intérêts européens. Je n’y crois pas, mais ce scénario invite les pays européens à disposer de forces navales mieux coordonnées et mieux armées. ■

L’objectif des stratèges de Pékin n’est pas seulement de reconquérir Taïwan. Ils veulent aussi se rendre maîtres des mers de Chine méridionale et orientale.

Retrouvez votre **NOUVELLE FORMULE** chez votre marchand de journaux !

NOUVEAU !
+ clair
+ pratique
+ riche

2 Télé
2 semaines



Le magazine TV
le plus complet

1€
par semaine

NOUVEAU! Encore plus complet!

le guide

LE MEILLEUR DE LA TÉLÉ ET DE LA SVOD
19 PAGES / 130 SÉLECTIONS

15 PAGES!
LOISIRS & VIE PRATIQUE



SAM
14/09

DIM
15/09

LUN
16/09

MAR
17/09

MER
18/09

JEU
19/09

VEN
20/09

SEMAINE 2

SAM
21/09

DIM
22/09

LUN
23/09

MAR
24/09

MER
25/09

JEU
26/09

VEN
27/09

Le magazine TV le plus complet !

Toute la presse est sur
prismaSHOP.fr

RÉUSSITES À LA FRANÇAISE

**Pandémie, crise et RSE : qu'attendent les Français de leurs entreprises ?
Aujourd'hui, les mieux notées sont celles ont démontré leur aptitude, non seulement à gérer les défis sanitaires et économiques, mais également à agir concrètement sur les volets solidaires et environnementaux.**

L'ENGAGEMENT SOCIÉTAL EST PLUS QUE JAMAIS UN MOTEUR DE BONNE PERCEPTION ET DE RÉUSSITE POUR LES ENTREPRISES !

Au travers de la crise, la confiance que les Français placent dans leurs entreprises est particulièrement forte, avec un bémol en ce qui concerne les 'géantes'. Cette confiance est globalement supérieure à celle observée en moyenne dans le monde. C'est ce qui ressort d'une étude internationale R&D menée par Ipsos sur les attentes des personnes en matière de RSE, publiée en avril 2021. Les demandes des Français à l'égard de la stratégie RSE des entreprises portent à égalité sur les deux piliers que constituent l'environnement et le rôle sociétal (39%), devant la gouvernance d'entreprise (23%). Dans tous les cas, les Français considèrent comme prioritaires les actions concrètes et tangibles : réduire les déchets et la pollution pour 55% d'entre eux (vs 53% dans le monde), mettre fin au travail des enfants et à 'l'esclavagisme' pour 56% (vs 31% dans le monde) et s'attaquer à la corruption pour 58% (vs 64% dans le monde). Leurs priorités renvoient à des bénéfices concrets pour changer la vie au quotidien : améliorer les conditions de travail (58%), favoriser la santé et la sécurité des travailleurs et mieux traiter les employés (35%), enfin aider les personnes pauvres (34%). De manière inattendue et paradoxale, les sujets médiatiques ne constituent pas les plus fortes attentes. « Apporter son soutien à de belles causes » est une action prioritaire aux yeux de 9% seulement des Français (14% à l'échelle mondiale), alors que la plupart des grandes entreprises ne cessent de mettre en avant leur engagement en faveur de vastes problématiques sociétales (diversité, égalité, etc.). Quant aux organisations les plus importantes, leur image de multinationales qui délocalisent pour plus de profit, sans considération suffisante pour l'humain, revient vite dans les stéréotypes, en phase avec l'attente de plus de transparence. 65% des Français considèrent qu'elles ne font pas assez d'efforts.

De manière générale, la nette progression de la confiance dans nos entreprises, observée de 2019 à 2020, se poursuit envers et contre tout. En 2019, 34% des Français déclaraient avoir confiance en elles, contre 53% en avril 2020, 54% en juin et encore 49% en avril 2021. Notamment, leur implication concrète en matière de prévention, ou de production de gel hydroalcoolique, masques et blouses, a démontré leur utilité sociale ; il n'est pas étonnant que leur score fléchisse légèrement après la mise en œuvre d'un second confinement, alors qu'elles sont moins médiatisées et qu'elles semblent moins présentes dans le combat contre la pandémie. De manière très intéressante, on note aussi que l'appréciation positive sur l'action et l'attitude des entreprises reste majoritaire, voire se renforce, notamment sur les items « Font tout pour préserver l'emploi de leurs salariés » : + 7 points d'octobre 2020 à avril 2021 (50% vs 43%) et « Se montrent solidaires et responsables » (+6 points, à 46%). A l'inverse, la confiance dans la haute gouvernance de notre pays, à 44% en 2017, décline à 36% en avril 2021, comme s'il y avait une inversion entre acteurs privés et acteurs publics, les premiers déployant des ressources matérielles et opérationnelles supérieures aux seconds. Et, de manière générale, un constat très nouveau s'impose. En majorité, les Français rejettent leur propre responsabilité et leur propre capacité à agir. Ils s'en remettent à l'action du gouvernement et des entreprises, que ce soit pour améliorer la société ou pour protéger l'environnement. Ils se positionnent ainsi eux-mêmes individuellement comme les moins aptes à 'changer les choses' et redonnent la main à des instances supérieures et à des acteurs plus puissants. Comme l'exprime Guillaume Petit, Directeur Corporate Reputation chez Ipsos : « *Serait-ce la fin du mythe du 'Consomm'acteur' ? Un boulevard pour les grandes entreprises ?* ».

Source : Ipsos

AIRTON

Climatisation nouvelle génération

A 26 ans, **Richard Mazigh**, ambitieux et sensible aux questions environnementales, fait partie d'une nouvelle génération d'entrepreneurs bien dans leur époque. Avec pragmatisme et audace, il a su donner à l'entreprise de climatisation familiale un vrai nouveau souffle (d'air frais!) et ne manque pas d'idées pour innover encore. Résultat, en quelques années seulement, Airton est devenue leader de son secteur en France, s'assurant un avenir souriant. Et demain, à l'international ?

www.airton.shop - [f airton.shop](https://www.facebook.com/airton.shop) - [airtonshop](https://www.instagram.com/airtonshop) - [Airton - Chaîne officielle](https://www.youtube.com/channel/UC...) - [in airton-france](https://www.linkedin.com/company/airton-france)



Pouvez-vous nous présenter Airton ?

Airton est une société de climatisation appartenant à la maison mère Starlight du groupe MIH. Elle a été fondée par mon père dans les années 1990, et a connu un premier chapitre réussi en tant qu'importateur, avec notamment des partenaires comme Brico Dépôt. En 2004, Airton se lance sur le marché du climatisation, avec un objectif : démocratiser et rendre plus accessible la climatisation.

Quels sont alors les enjeux de ce marché ?

Depuis l'été 2003, les canicules se succèdent : pour de nombreux consommateurs, le besoin de se rafraîchir devient aussi essentiel que celui de se chauffer. Malgré cela, les climatiseurs souffrent parfois d'une mauvaise image face à des consommateurs de plus en plus préoccupés par les problématiques environnementales. Surtout, les climatiseurs nécessitent l'intervention d'un frigoriste et l'émission d'un CERFA pour contractualiser la mise en place de l'installation.

Comment avez-vous levé ces freins ?

En déposant, dès 2008, un brevet européen pour le système de raccordement frigorifique Ready Clim, qui permet aux particuliers d'installer eux-mêmes les climatisations en kit vendues en magasin de bricolage de façon rapide, sécurisée et simple : il suffit de serrer 4 écrous ! Avec, à la clé, une économie conséquente pour le consommateur. Malheureusement, cette révolution ne s'est pas faite sans heurts, et nous a entraîné dans une bataille judiciaire de onze années contre certains acteurs du marché, et notamment certains lobbys. Nous avons fini par la remporter très récemment. Entre temps, l'entreprise a dû faire face à une grosse crise liée à son métier principal d'importateur.

En 2018, vous reprenez les rênes d'Airton et impulsez un virage à 180°...

Oui, en misant sur le e-commerce, grâce à la notoriété d'Airton, marque française n°1 de son secteur, le rapport qualité prix de ses solutions mais aussi l'excellence de son SAV. Notre taux de retour est inférieur à 2% !

En parallèle, nous avons fait d'Airton un modèle d'entreprise innovante, en mêlant l'ancienne génération avec l'esprit startup, autour d'objectifs ambitieux et de valeurs fortes, notamment en faveur de l'environnement, mais aussi en améliorant le bien-être au sein même de l'entreprise. Résultat, en 2019 et 2020, Airton est le produit n°1 des ventes sur C-discount et au cours de l'été, 5 climatiseurs Airton se sont vendus chaque minute.



Après ce pari réussi, quelles sont vos ambitions pour l'avenir ?

Chez Airton, nous comptons apporter des solutions innovantes à la climatisation pour la rendre plus écologique, grâce au rôle central de la R&D. Cela passera par l'utilisation de panneaux photovoltaïques et par des unités extérieures capables un jour de refroidir l'air ambiant. Je suis persuadé que notre entreprise française sera la première à proposer ces solutions à l'international, tout comme nous avons été les premiers à proposer un système hermétiquement scellé empêchant les fuites de gaz, ou à prévoir une seconde vie pour nos climatiseurs. Nous sommes très fiers de nos produits, de notre parcours et de notre stratégie pro-active.

Ready Clim, qu'est-ce que c'est ?

- Un système de raccord breveté pré-chargé en gaz et 100% hermétique
- Aucune manipulation de fluide
- Une mise en service en 20 minutes seulement
- Aucun tirage au vide
- Démontage-remontage facile
- Pas d'attestation de mise en service
- Une solution adaptée pour particuliers et professionnels



Le service client Airton, c'est :

- Des tutos pour guider le consommateur
- Un réseau de « bricoleurs » agréés Airton
- 20 collaborateurs dédiés au SAV
- 1 call center

ORIZON

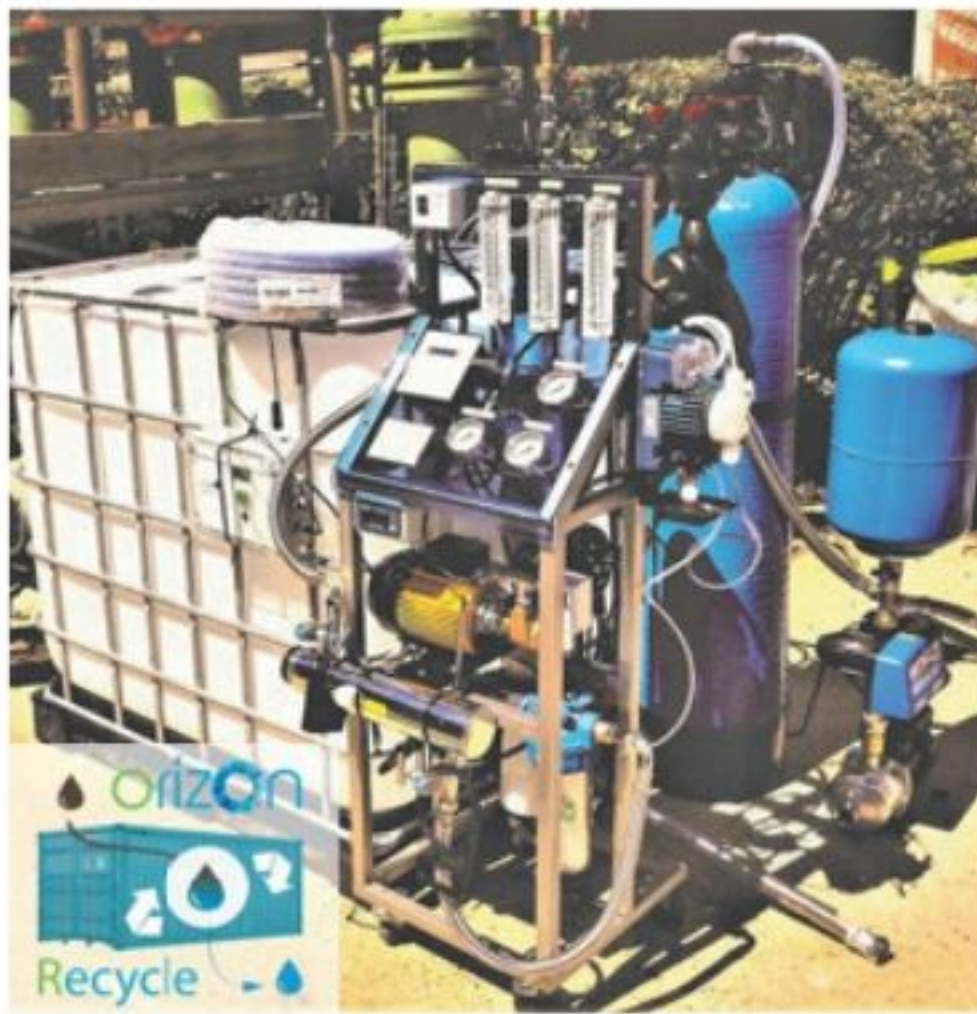
Innover dans le traitement de l'eau

Pour le Groupe Orizon, l'eau est un trésor qui doit être géré avec la plus grande précaution, tant dans son utilisation que dans son optimisation.

www.groupe-orizon.fr

« Parce que l'eau et ses installations sont fondamentales pour le process de production, nous avons développé une offre dédiée à l'industrie : désinfection, antitartre, adoucissement, prévention légionelle... Et, pour nos clients issus des collectivités (Ehpad, écoles, hôpitaux, cliniques, etc.), la qualité de cette eau se doit d'être irréprochable. Nous y veillons! », explique Laurent Boumati, dirigeant associé.

Orizon intervient ainsi sur les arrivées d'eau, les chaudières, les circuits fermés, les tours aéroréfrigérantes, les eaux chaudes sanitaires, les eaux de rejet...



Vous avez dit « probiotique » ?

À la pointe de l'innovation, Orizon a développé une solution « probiotique » afin de traiter efficacement le tartre, la corrosion et les légionelles dans les tours aéroréfrigérantes.

« Avec notre société partenaire Aquatreat, nous utilisons un produit qui favorise le développement des

bactéries non pathogènes pour entrer en compétition avec les bactéries pathogènes (légionelles). Cette innovation est non seulement responsable pour l'homme, mais aussi pour l'environnement : sans biocide, sans substances nocives, elle évite les rejets toxiques, la consommation d'eau et de produits chimiques diminue, les installations sont pérennisées et les contrôles simplifiés. Des avantages qui distinguent déjà notre procédé des procédés traditionnels », conclut Laurent Boumati.

Optimiser le réusage de l'eau

« Il nous est apparu indispensable de proposer à nos clients de récupérer l'eau en fin de cycle », témoigne Frédéric Dufaur, dirigeant associé. « Nous avons, par exemple, un client qui fabrique des panneaux d'aggloméré. Pour cet industriel, nous traitons l'eau au début du process et nous récupérons un "jus" très concentré à la fin. Jusqu'à présent, ce jus était collecté comme rejet polluant par une société spécialisée. Nous avons réussi à séparer l'eau du jus concentré pour alimenter une chaudière de production de vapeur. Quant au concentré résiduel, il est brûlé sur place pour alimenter, lui aussi, les chaudières ». La boucle est bouclée...

AIDONS NOS ENTREPRISES À GARDER LE CAP!

Par Bernard Cohen-Hadad, Président de la CPME Paris Ile-de-France et du think tank Etienne Marcel

Aimer la France c'est aimer nos entreprises, c'est savoir mesurer ce qui fait la force et les faiblesses économiques de notre pays et protéger ses rouages fondamentaux. La valorisation des terroirs – même en matière industrielle – est devenue un élément de différenciation, voire un atout. Chacun a pris conscience que les chantiers de « l'usine du futur » et de « l'entreprise 4.0 » devaient redevenir prioritaires. Paradoxalement, la Covid-19 a permis de progresser dans cette voie, avec la prise de conscience de notre dépendance économique et stratégique. Elle a libéré des élans de créativité et d'ingéniosité. C'est pourquoi, malgré le choc de la crise sanitaire, il faut continuer les réformes, être novateur (y compris en matière environnementale) et créer, en France, les conditions économiques et sociales de la reprise. On rêve de pouvoir dire à nouveau demain : « heureux comme une entreprise en France ».

Pourtant, mettre en valeur nos entreprises, sur le territoire et au-delà de nos frontières, la qualité des produits que nous fabriquons, le courage des entrepreneurs et la réussite des reprises ou transmissions d'entreprises, n'est pas dans notre culture. Même si les médias et les politiques vantent parfois, ici et là, les mérites de nos entrepreneurs, les innovations de notre industrie et la qualité des produits du monde agricole, on sent bien que mettre en avant « nos » mérites passe trop souvent pour « l'ambition déplacée » du « folklore » ou de la « fierté excessive ». C'est dommage, d'autant que d'autres peuples et d'autres pays ne se font pas violence en assurant partout dans le monde la promotion de leurs réussites, et de leurs talents.

Alors, soyons plus que jamais fiers de ce qui se conçoit, se produit et fait quotidiennement la particularité du tissu économique de nos régions.

LES MENUS SERVICES

N°1 du portage de repas à domicile ouvre sa 100^{ème} agence

Après 18 ans d'existence, Les Menus Services est devenu le premier réseau national de portage de repas à domicile. Avec l'ouverture de sa 100^{ème} agence en franchise ce mois-ci, l'enseigne continue son développement sur toute la France. Une ambition qui ne lui fait pas perdre de vue ses deux valeurs clefs : la qualité et l'humain, véritables valeurs ajoutées dans un secteur devenu très concurrentiel, nous explique **Corinne DUPLAT**, Directrice Générale.

www.les-menus-services.com

Quelles sont les valeurs des Menus Services ?

Dès sa création en 2003, Les Menus Services a mis la qualité au cœur du concept. Qualité dans l'assiette bien sûr, tant gustativement que nutritionnellement, avec des repas élaborés par des diététiciennes prenant en compte les régimes spécifiques, goûts et aversions de chaque client. Qualité dans le service ensuite, avec un dispositif d'une grande souplesse dans le choix des menus, la durée de la prestation, la fréquence de livraison, etc.



Déjà leader en France, l'enseigne est en phase d'accélération de développement.

Notre développement s'est en effet accéléré, avec l'ouverture de 12 nouvelles agences en 2020, malgré un contexte Covid compliqué. Ce mois-ci, Les Menus Services a dépassé une barre symbolique

avec l'inauguration de sa centième franchise, à Chartres. Ce fort maillage du territoire nous permet d'aller vers toujours plus de proximité, et ainsi d'entretenir et créer du lien social. L'humain est en effet au cœur de notre métier, au même titre que la qualité des repas livrés. Non seulement nous contribuons à améliorer le bien-être de nos aînés avec des repas équilibrés, mais nous avons également un rôle de veille, puisque le livreur entre au domicile du client, vérifie que le repas est bien consommé et alerte les aidants au besoin. Fort de ce vaste réseau national, durant cette crise sanitaire inédite l'enseigne Les Menus Services a pu continuer à servir ses clients sans interruption, démontrant ainsi son caractère « essentiel ». Notre développement répond donc à un véritable besoin.

Quels sont vos autres axes de développement ?

Nous travaillons actuellement à l'élaboration d'une gamme traiteur « Gourmet » avec des menus haut de gamme, privilégiant les circuits courts, les produits de saison et les labels.

Les Menus Services en quelques chiffres

- 3,5 millions de repas livrés en 2020
- 13 500 clients actifs en France
- 40 millions d'euros de chiffres d'affaires en 2020, soit une progression de 30%
- 12 nouvelles agences ouvertes en 2020
- 100 agences en France mi 2021



HOME PRIVILÈGES

L'esprit Grand Hôtel à la maison

Reconnu depuis sa création en 2006 pour la qualité de ses prestations, Home Privilèges est devenu la référence du ménage et repassage haut de gamme à Paris. En s'ouvrant à la franchise en septembre 2020, la marque compte élargir à la France entière cet esprit « Grand Hôtel » à la maison. Rencontre avec **Hélène Moreau**, en charge du Développement de la franchise Home Privilèges.

www.homeprivileges.fr

Dans ce secteur très concurrentiel, comment se différencie Home Privilèges ?

Dès ses débuts, Home Privilèges, fondé par Corinne DUPLAT, Directrice Générale du Groupe Jade Services et Administratrice de la FESP (Fédération du Service aux Particuliers), s'est positionné sur la niche prestige, avec des prestations de ménage et de repassage haut de gamme afin de répondre au haut niveau d'exigence de certains clients. Home Privilèges propose ainsi deux gammes : le Service Prestige, avec des prestations d'entretien d'excellence réalisées par une gouvernante, et le Service Privilège, avec des prestations d'entretien haut de gamme par une aide-ménagère. Discrétion, disponibilité, sens du détail, expertise, techniques d'entretien haut de gamme et naturel



MÉNAGE & REPASSAGE HAUT DE GAMME
L'Esprit Grand Hôtel

dans une démarche écoresponsable : nos valeurs incarnent un savoir-faire expert et un savoir-être exigeant.

Comment garantir ce haut niveau d'exigence ?

Nous avons mis en place un processus de recrutement rigoureux et des formations en interne. Dans chaque agence, un coach fait le lien entre le client et nos salariés, met en place le cahier des charges afin que l'intervenant puisse travailler en toute autonomie et contrôle régulièrement la qualité des prestations. Mais derrière ces process qualité, il y a surtout l'humain, au cœur de nos valeurs. Cela passe notamment par la montée en compétences de nos salariés afin de les fidéliser et leur offrir de vraies perspectives d'évolution professionnelle. Une démarche d'ailleurs distinguée en 2010 par le « Trophée de la gestion des compétences » de la CCI de Paris.

Avec l'ouverture à la franchise, souhaitez-vous vous développer rapidement sur la France ?

L'ouverture à la franchise, avec une agence à Bordeaux, à Toulouse et à Lyon, marque en effet une grande étape dans notre développement. Pour autant, nous visons une croissance externe maîtrisée afin de privilégier le qualitatif au quantitatif.

Pour satisfaire à notre niveau d'exigence et préserver des valeurs humaines fortes, nous tenons à apporter à nos franchisés un accompagnement lui aussi haut de gamme durant toute la durée de leur contrat de franchise.



FROMAGERIE MILLERET

Familiale depuis 1921

En France comme à l'étranger, les amoureux de fromages, connaissent forcément au moins un produit fabriqué par la fromagerie Milleret. Si cette dernière fête son centenaire, c'est parce qu'elle a su, au fil des années, allier traditions et innovations. Comment ce petit poucet s'est-il fait une place dans le vaste monde de l'industrie fromagère ? Retour sur une épopée familiale qui ne manque pas de saveurs, avec **Denis Milleret**, président du conseil d'administration et **Thierry Martin** PDG.

www.fromagerie-milleret.com - f - 03 84 65 68 - 10-12 route de Choye 70700 CHARCENNE



Denis Milleret, racontez-nous la naissance de cette fromagerie familiale ?

L'aventure a débuté en 1921, sans eau ni électricité, dans la cave de la chapelle de Leffond, proche de l'actuelle fromagerie. C'est à mon grand-père Henri Milleret que l'on doit la création de notre entreprise. A la force des bras, il a produit des fromages de qualité, avec le lait provenant des exploitations alentours. Un

siècle plus tard, si les techniques sont modernes, les valeurs demeurent les mêmes. De 1929 à 1993, la production a connu un véritable essor sous l'impulsion de la seconde génération Milleret, donnant lieu à la construction de l'actuelle unité de production, inaugurée en 1993 et toujours installée au centre de Charcenne.

Le Charcennay fût le premier fromage à pâte molle, estampillé Fromagerie Milleret. Placé aux cœurs des casse-croûtes des ouvriers et par son emballage novateur, il est devenu un produit emblématique pour l'entreprise. Ensuite en 1983 est née la star de la maison Milleret : **L'Ortolan**, avec sa forme octogonale unique, son papier doré et son nom enrubanné de rouge, suivi en 1987 par **le Roucoulons** qui lui s'affirme par son grand cœur rouge. Ces produits phares se positionnent comme deux incontournables aux rayons des fromages libre-service. Un siècle plus tard, notre PME produit une trentaine de références de fromages distribués en France comme à l'étranger.



Quel est le secret de votre longévité ?

Nous la devons à un mélange d'audace, de respect de valeurs fortes et d'exigences. Depuis notre création et jusqu'à ce jour, nous travaillons avec des exploitants éleveurs implantés dans un rayon de 25 km. Proximité, fidélité et respect de la matière première, fournis par des agriculteurs impliqués et responsables, sont au cœur de nos engagements. L'application des méthodes les mieux adaptées, tant sur le plan managérial, technique, que marketing, ont permis à l'entreprise, de gagner en notoriété et de développer des gammes nouvelles.

Comment votre entreprise aborde-t-elle l'avenir ?

Si la fromagerie Milleret fête son centenaire, c'est parce que l'innovation fait partie de son ADN explique Thierry Martin. Nous allons donc réaffirmer nos engagements à travers un programme intitulé, **100 ans d'histoire, 100 ans d'avenir** se traduisant par le fait de :

- Assurer la pérennité de l'entreprise en continuant de miser sur les valeurs humanistes.
- Penser local encore, en favorisant toujours les fournisseurs régionaux.
- Maintenir notre engagement qualité auprès de nos clients
- Continuer d'élaborer des recettes nouvelles et engagées, produites avec des ingrédients sélectionnés selon un cahier des charges strict.
- Poursuivre notre démarche environnementale et responsable avec notamment l'installation de panneaux solaires et d'une pompe à chaleur. Mais aussi grâce à des actions internes à l'entreprise, la fromagerie vise une réduction de 50% de CO2 à l'horizon 2024.

Comment allez-vous marquer cet anniversaire ?

En récompensant nos fidèles consommateurs qui pourront grâce au Club Milleret Jouer, gagner des cadeaux et télécharger des bons de réductions de leurs produits favoris. Cette plateforme ludique à l'instar de nos valeurs, propose des jeux sur la thématique de l'engagement éco-responsable. 2021 verra aussi la naissance de **l'Ortolan Maxi**, un maxi format de 500g, maxi fondant pour les maxi gourmands !



QUELQUES CHIFFRES CLÉS POUR 2020

- 192 employés
- 77 millions litres de lait collectés
- Fabrication de 7600T de pâtes molles, 5300 T d'emmental et 650 T de cancoillotte
- 12% d'export
- Entreprise certifiée PME+



HARMONY TEXTILE

Linge de décoration

Depuis 2001, Harmony Textile joue sa note singulière dans l'univers du linge de décoration chic et abordable. Une nouvelle collection extérieure et un développement international élargissent encore la partition de la marque qui a vu sa croissance s'accélérer en 2020. Rencontre avec **Lionel** et **Emilie DUBOS**, fondateurs et dirigeants d'Harmony Textile.

www.harmony-textile.com



Chez Harmony Textile, on parle davantage de linge de décoration que de linge de maison. Pourquoi cette nuance ?

Elle change tout et notamment notre travail de préparation des collections. Pour Harmony Textile, le linge de maison est un objet de décoration. Il doit être beau, s'harmoniser dans l'espace qui l'accueille, twister l'ambiance d'un intérieur. Nous présentons des pièces pour toute la maison : cuisine, salon, salle de bain, chambre. Pour coller aux humeurs et aux tendances, nous concevons deux collections par an. Chaque pièce s'harmonise aux autres dans un esprit mix

and match. Elles sont customisables avec, notamment, des coussins déhoussables et facilement interchangeables. La décoration intérieure est vivante, personnelle et crée des émotions. Le linge y occupe une place de choix !

Est-ce cet esprit qui influence votre souci des détails ?

Absolument. Nous allons au bout de nos collections pour créer une ambiance complète. Jusqu'aux housses de canapés ou à la trousse de toilette. Les collections sont travaillées par matières et nous soignons tous ces détails qui font la différence : pompons, franges, couleurs des étiquettes... Ce soin des finitions est particulièrement apprécié par une clientèle fidèle et apporte une touche d'élégance à nos créations. Ce positionnement se retrouve dans la structuration de notre clientèle composée à 90 % de magasins de décoration ou jardinerie haut-de-gamme, 2 % de magasins de linge, le reste se partageant entre hôtels et décorateurs.

Parlons des matières dont le lin lavé a fait vos premiers succès. Comment les travaillez-vous ?

Notre bureau de designers situé à Bordeaux est passionné de matières, particulièrement, et parce qu'il a historiquement signé nos premières collections, par le lin. C'est une matière noble qui magnifie les couleurs tout en gardant l'élégance de la simplicité. Harmony Textile a été un des premiers à percevoir le potentiel du lin lavé, et cela a été un succès devenu incontournable en décoration.

Aujourd'hui nous avons également des cotons, des velours et une palette de couleurs très large. Un beau toucher, un beau tombé,



sont le résultat d'un travail approfondi par une équipe de passionnés et d'un choix rigoureux de matières de qualité. Nous travaillons aujourd'hui uniquement des matières OekoTex et, pour aller toujours plus loin, tous les produits de notre gamme salle de bain ont le label Made in green. Une exigence que nous ambitionnons d'étendre à 75 % de nos produits d'ici 2025.

2020 a vu votre CA progresser de 20 %. Quels sont vos axes de développement ?

La crise sanitaire a incité beaucoup de personnes à repenser leurs intérieurs. Être bien chez soi, c'est important ! Notre positionnement de luxe abordable a trouvé un large public en France et à l'international puisque nous sommes aujourd'hui distribués dans de nombreux pays comme les pays nordiques, le Portugal, le Chili ou l'Italie. L'élégance de nos design est une French Touch appréciée dans le monde entier.

Et 2021 signe la sortie d'une collection Outdoor !

Nous avons beaucoup de demandes et sommes heureux de la présenter cette année. Elle est très large avec des coussins d'extérieur, des chiliennes, des matelas déhoussables, des coussins. Toutes les matières sont résistantes aux UV pour une excellente durabilité. Les couleurs sont douces, belles, mettent en valeur la nature et s'en inspirent. Et bien sûr elle s'harmonise aux collections intérieures dans un esprit dedans/dehors très décoratif et intemporel !



CHIFFRES CLÉS

- Première collection en 2001 axée sur le lin
- CA 2020 : 18 millions d'euros
- CA 2021 : 24 millions d'euros
- 2 collections Indoor par an
- 2021 : sortie de la collection Outdoor
- 27 collaborateurs basés à Bordeaux



SPSI

Matériel made in France

Manque de personnel ou manque de temps ? S'équiper de machines performantes est souvent l'alternative qui s'impose aux professionnels. Rencontre avec Vincent Fialip, dirigeant de SPSI basé en Région parisienne et spécialisé dans la conception et fabrication de matériel de pointe, destiné au secteur de la boulangerie-pâtisserie.

www.spsi.fr -  



Quel est le cœur de métier de SPSI ?

Créée en 2003, notre PME est spécialisée dans la conception et fabrication de matériel mécanique adapté à des univers spécifiques. A l'origine, nous produisons des pièces pour l'aéronautique entre autres, mais aujourd'hui nous mobilisons notre savoir-faire à la conception de matériel pour l'agroalimentaire. Nos références se positionnent auprès des boulangers-pâtisseries afin de leur apporter les solutions techniques

adaptées à leurs besoins propre, et viennent comme un troisième homme, soulager la charge de travail et de pénibilité de ces artisans.

Quelles fonctions remplissent vos machines ?

Face à une forte attente des professionnels, nous avons créé la Dresseuse GM disponible en deux tailles, une vraie star dans son domaine ! Sa haute technicité permet de réaliser une multitude de recettes (macarons, éclairs, meringues...) mais aussi les pâtes dures (sablés, cookies...) Précise, fonctionnelle, d'une prise en main rapide, c'est un outil performant pour des professionnels exigeants. La Fonceuse FT 250 comme son nom l'indique, permet de foncer les moules de 40 à 280 cm de diamètres, et peut produire jusqu'à 700 tartes à l'heure. Elle s'adapte à toutes les formes et sa taille compacte est idéale pour des laboratoires exigus.

Quels sont vos atouts ?

Présent sur l'ensemble du territoire français comme à l'international, notre PME a toutefois conservé une taille humaine. De la réflexion dans notre bureau d'étude, jusqu'au SAV nous gérons tout en interne. Si les pâtisseries Christophe Adams et Pierre Hermé nous font confiance, ce n'est pas un hasard !

Nous maîtrisons l'ensemble de la chaîne de production, fabriquons du matériel fiable et résistant, labellisé « Origine France Garantie » et sommes réactifs à la moindre demande.

SPSI 38, rue de l'Amirault
77090 Collégien
01 64 06 47 38
vincent.fialip@spsi.fr



CAP SUR LES tendances ALIMENTAIRES

Chaque année, le Whole Foods Trends Council compile des prévisions de tendances fondées sur des décennies d'expertise. Les principales tendances alimentaires dégagées pour 2021 se sont avérées, sans surprise, fortement influencées par la pandémie. « Les tendances alimentaires sont un signe des temps, et nos tendances de 2021 ne font pas exception », a déclaré Whole Foods. « Il y a eu des changements radicaux dans les habitudes des consommateurs en 2020. Par exemple, ils ont acheté plus de produits liés à la santé et au bien-être ».

Whole Foods anticipe donc la croissance continue des superaliments, des probiotiques, des bouillons et des aliments fermentés. « Les personnes se sont découvert de nouvelles passions pour la cuisine » Ces 'chefs à la maison' sont à la recherche de générosité et d'originalité, y compris pour des aliments de base. « Préparez-vous à des classiques réinventés comme les cœurs de pâtes de palme, le sel fumé au bois de pomme ou la soupe végétalienne protéinée ». Quant au café, il se redécouvre sous la forme de barres aromatisées au café, de smoothies ou de yaourts. Côté kids, c'est le grand relooking culinaire avec la recherche de gamme plus saines et inventives, allant des carottes violettes aux céréales riches en oméga-3. « Grâce à une innovation culinaire inspirée, les parents n'ont jamais eu autant de choix ».

Les marques et les fabricants d'aliments continuent de trouver de nouvelles façons de réduire le gaspillage alimentaire, a aussi observé Whole Foods : « Un exemple ? Les aliments 'upcycled', pour lesquels l'énergie utilisée en production et en transport provient en partie de déchets recyclés. »

Source : étude Whole Foods (Whole Foods reveals top 10 food trends for 2021)



SOLUFOOD

Des solutions clés en main pour le process des poudres alimentaires

Du stockage au conditionnement, les techniques utilisées en industrie agro-alimentaire évoluent constamment, et requièrent une véritable expertise à chaque étape. Solufood, constructeur et installateur de solutions globales, répond à cette demande dans le domaine des poudres et granulés destinés à l'alimentation humaine et au petfood.

Explications de **Christelle** et **Ronan Callarec**, co-fondateurs et dirigeants de Solufood.

www.solufood.fr - 02 99 09 30 64 - contact@solufood.fr



Comment la société s'est-elle développée ?

Forts de plus de 25 ans d'expérience dans le domaine agro-alimentaire, nous avons créé Solufood en 2007 à Rennes, avec une volonté commune : créer une offre globale dédiée au traitement des poudres et granulés alimentaires

(sucre, sel, farine mais aussi graines, céréales...). A l'origine, notre métier était axé sur le transfert et le dosage des poudres et nous intégrions les autres solutions techniques. Afin de répondre aux problématiques précises de notre clientèle, nous avons décidé de développer nos propres équipements en nous appuyant sur des technologies innovantes. Pour les gestionnaires d'usines, avoir un partenaire doté d'une vraie expertise dans ces process est un atout majeur. En optimisant leurs installations en fonction des évolutions de normes et de technologies, ils gagnent en temps et en productivité et augmentent la rentabilité de leurs productions. La force de Solufood, c'est d'envelopper toute la chaîne de manutention des poudres et de proposer des solutions clés en main adaptées à la consommation, aux besoins et aux capacités de chaque client.

Zoom sur le transfert et dosage par vis « sans âme »

Nous sommes spécialisés dans la vis flexible. Le transfert des poudres alimentaires par cette méthode est souvent la meilleure des solutions. Étanche et compatible ATEX, elle est constituée d'une spire en inox tournant dans un tube en polyamide alimentaire. Grâce à son utilisation, il est possible de réaliser des longueurs en un seul tenant jusqu'à 22 m, avec des débits pouvant atteindre 6 m³ par heure. Par rapport au transfert pneumatique, la vis flexible est plus intéressante en termes de coût d'achat, d'installation, de maintenance et d'énergie (10 à 15 fois moins énergivore !). D'autre part, elle préserve la qualité et l'homogénéité des produits transportés, et assure une grande précision de dosage.

Quels autres produits proposez-vous ?

Dès le stockage des poudres, nous pouvons aiguiller notre clientèle pour faire le choix parmi nos verse-sacs, nos différents modèles de videuses big-bag et de silos, avec un savoir-faire particulier dans les silos souples. Nous intervenons ensuite sur le transfert et les dosages (cf encadré). Pour le conditionnement, nous avons 3 gammes d'équipements (0-6 kg, 6-25 kg et 1 tonne), basés sur une technique d'ensachage semi-automatique, avec une grande qualité de nettoiyabilité. Ces machines sont certifiées en métrologie légale.



Comment répondez-vous aux enjeux de sécurité dans l'industrie agro-alimentaire ?

La sécurité est au cœur de nos problématiques de conception. Tous les produits Solufood sont certifiés pour répondre aux exigences du secteur ainsi qu'aux normes ATEX. Nous les développons en portant une attention particulière à la protection des opérateurs et à la qualité des produits. Nous avons notamment créé un système de piège magnétique pour capter les particules ferreuses, et un tamiseur de sécurité vibrant. Par ailleurs, nos videuses big-bag sont équipées de sas de sécurité.

Quelles sont les valeurs de Solufood ?

Notre objectif principal est d'accompagner notre clientèle européenne de A à Z et de lui transmettre des outils opérationnels. Cela passe par un grand sens du service, une flexibilité et une capacité d'adaptation. Nous intervenons ainsi dans chaque étape : conseil, installations des solutions et formation des opérateurs. Nous développons en continu avec nos clients des solutions toujours plus ergonomiques. Il est essentiel pour notre entreprise à taille humaine, que toute l'équipe, de la comptable aux techniciens, dessinateurs et commerciaux, partagent leurs expériences et maîtrisent nos savoir-faire. Nous avons donc mis en place une formation hebdomadaire sur les comportements des poudres, le fonctionnement des solutions et les nouveautés sur le marché. Par ailleurs, Solufood est engagé dans le Made in France : nous travaillons essentiellement avec des partenaires locaux.





COMPLÉMENTS ALIMENTAIRES & PRODUITS DE SANTÉ NATURELS : DES VALEURS EN HAUSSE !

Les Français sont de plus en plus attentifs à leur état de santé et à leurs habitudes alimentaires : **82 % des Français** déclarent avoir fait évoluer leurs habitudes au cours des 12 derniers mois afin d'entretenir leur santé et celle de leurs proches.

Selon le docteur Michel Tourrasse, médecin phytothérapeute : « **La crise est un accélérateur de tendance, elle a amené beaucoup d'entre nous à prendre du recul, à revoir nos priorités et à nous interroger notamment sur notre impact sur la planète et sur notre rapport au soin.** »

A la recherche de produits plus naturels, les Français font évoluer leurs pratiques alimentaires quotidiennes vers davantage de fruits et légumes (46 %) ou moins de produits ultra-transformés (36 %). Cette tendance déjà forte s'est encore accentuée avec la crise sanitaire puisque 62 % des Français déclarent faire plus attention à leur santé et ils sont 60 % à avoir mis en place des actions afin de renforcer leur **système immunitaire** : meilleure alimentation (53 %), meilleure hygiène de vie (53 %), consommation de compléments alimentaires et produits de santé naturels (36 %).

Dans ce contexte de changement global d'habitudes, les compléments alimentaires renforcent leur bonne image au sein de la société. 68 % des Français déclarent avoir consommé un produit de santé naturel et/ou des **compléments alimentaires** au cours des douze derniers mois, tels les vitamines (37 %), les produits de la ruche (34 %) ou les huiles essentielles (32 %). Si le profil des consommateurs de compléments alimentaires reste majoritairement un profil féminin (61 %), la part d'hommes consommateurs est en hausse par rapport à janvier 2020 (39 % vs. 33 %).

Source : Observatoire des compléments alimentaires 2020 (OpinionWay /Synadiet)

WEISHARDT

Naticol® : un collagène marin à l'assaut du monde

Le groupe Weishardt est l'un des leaders mondiaux de la production de gélatine à usage alimentaire et pharmaceutique. Avec son collagène marin **Naticol®** aux bénéfices santé et beauté prouvés, l'entreprise familiale a pour ambition de proposer au grand public, dans l'hexagone comme à l'international, une gamme innovante de mix nutraceutiques made in France. Rencontre avec son PDG, **Pol Joho** et **Pascale Robert-Jolimaitre**, Directeur Général Délégué et membre de la famille actionnaire historique.

www.weishardt.com



Weishardt a un long historique, mais pouvez-vous nous le retracer en quelques mots ?

Créée il y a plus de 180 ans, l'entreprise s'est implantée en 1911 à

Graulhet, dans le Tarn, pour y fabriquer des colles à partir des peaux issues de tanneries locales. Rapidement, elle s'est spécialisée dans la gélatine alimentaire, puis dans les années 80, a investi le marché pharmaceutique tout en engageant son développement à l'international. Le groupe rayonne dans le monde entier avec notamment une succursale à Tokyo et deux usines en Slovaquie et au Canada. Chaque génération a ainsi incarné l'ADN de Weishardt : le développement et l'innovation.

Un fil rouge qui vous a mené aux compléments alimentaires et à la nutraceutique, avec Naticol®

Nous avons développé un actif innovant : Naticol®, un collagène marin, destiné au marché des compléments alimentaires et de l'alimentation santé. Il est produit à partir de matières premières issues de pêche durable et, grâce à un procédé enzymatique spécifique, possède des effets sur le confort articulaire et la beauté de la peau, prouvés par des études scientifiques et cliniques. Naticol® est notamment disponible en France auprès des distributeurs en ligne Keypharm, Nutrivita et Lorica. Le développement très rapide du Naticol® nous a permis d'accélérer nos investissements, à hauteur de 11 millions d'euros, dans une nouvelle ligne de production.

Le développement durable est également inscrit dans votre ADN.

L'implantation prochaine d'une chaufferie CSR (combustibles solides de récupération) en partenariat avec Engie, nous permettra de transformer des déchets en énergie. Weishardt se veut un acteur majeur de l'économie circulaire en apportant de la valeur ajoutée tout au long de la chaîne de transformation depuis les matières premières jusqu'à l'élaboration de ses produits.

WEISHARDT EN QUELQUES CHIFFRES

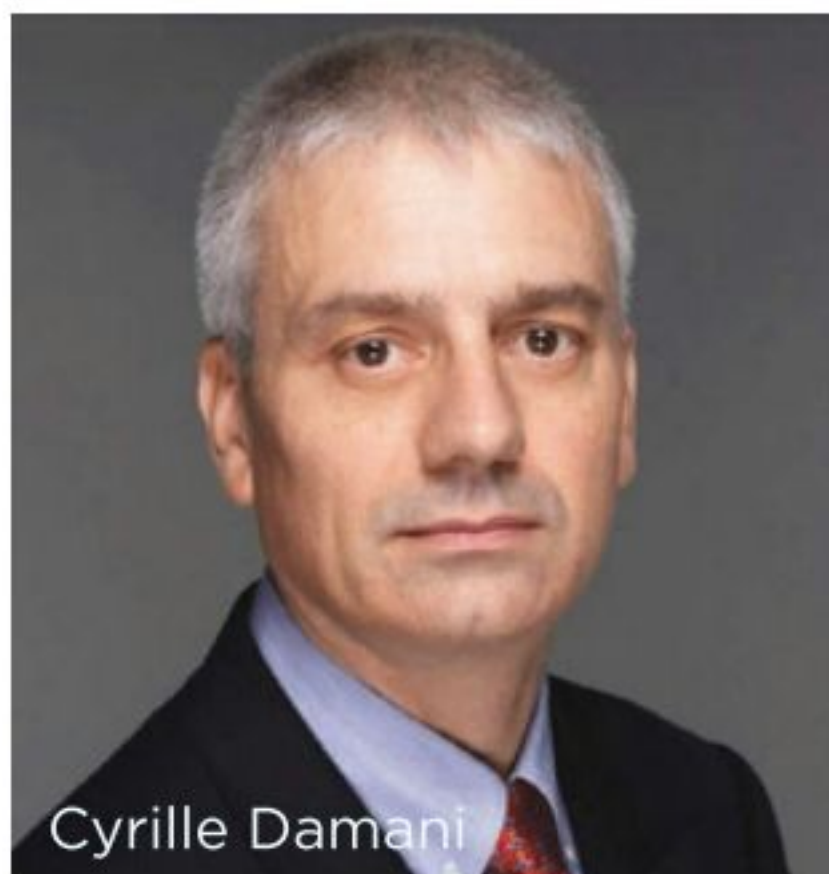
- 148 millions de CA en 2020, dont plus de 85% réalisés à l'export
- Une croissance moyenne de 35% par an sur 4 ans pour le collagène marin
- Une diminution de 16% de la consommation d'énergie électrique entre 2019 et 2020
- 95% des déchets recyclés ou valorisés
- Classée parmi les 20% des entreprises les plus performantes en RSE selon Eco-Vadis

VINPAI

La start-up bretonne qui révolutionne vos plats

Des arômes naturels, des solutions 100% naturelles algosourcées, un substitut du sel, une alternative clean-label au glutamate : Vinpai, l'Ingredien'Tech bretonne fabrique des ingrédients fonctionnels destinés au secteur de l'agroalimentaire de plus en plus soucieux de limiter les additifs chimiques. Entretien avec **Philippe Le Ray**, directeur général associé.

www.vinpai.com - 02 23 10 04 00



Cyrille Damani



Philippe Le Ray

Vous allez bientôt fêter les dix ans de Vinpai. Comment est née l'idée de cette « Ingredien'Tech » ?

De ma rencontre avec Cyrille Damany, aujourd'hui co-fondateur et président de Vinpai. Nous avons tous les deux des parcours assez éclectiques et l'envie d'entreprendre. Au fil de nos échanges, l'idée de monter quelque chose ensemble dans le secteur de l'agroalimentaire a fait son chemin. On cherchait ce qu'on pourrait apporter de nouveau. Et puis Cyrille a eu l'intuition de se lancer dans le secteur très porteur des ingrédients dits fonctionnels, c'est-à-dire qui améliorent le goût ou la texture des produits finis.

Plutôt une bonne intuition puisque dix ans après sa création, l'entreprise est aujourd'hui présente dans une cinquantaine de pays dans le monde.

Oui, aujourd'hui sous la pression des consommateurs qui ont à leur portée de nombreux outils pour scanner les étiquettes et obtenir le Nutri-Score, les industriels souhaitent de plus en plus limiter les intrants chimiques dans leurs recettes. Or, Vinpai leur offre justement la possibilité de remplacer des ingrédients controversés – je pense notamment au glutamate monosodique, un exhausteur de goût qui a fait beaucoup parler de lui mais aussi à certains conservateurs ou stabilisants – par des solutions naturelles et bio. Par exemple, cela fait plusieurs mois que nous travaillons sur des alternatives pour proposer un glutamate naturel dont la saveur se rapproche de celle de l'umami. Afin de réduire le sel dans les préparations, nous avons également élaboré un substitut (le V-Salt) à base de potassium.

Quant aux biscuitiers, ils apprécient notre ingrédient fonctionnel algo-végétal (Vin'Fibra & Vin'Emulsio) qui permet de limiter la casse sur les chaînes de production. Enfin, récemment, un producteur mondial de sirop est venu nous voir pour qu'on l'aide à améliorer un sirop sans sucre sans utiliser d'édulcorants

du type sorbitol, maltitol ou xylitol. Il y a vraiment une demande extrêmement forte de la part des industriels sur des solutions naturelles pour la texturation, la stabilisation, l'émulsion et la conservation.



L'alimentaire n'est plus le seul débouché de Vinpai puisque vous travaillez également aujourd'hui pour l'industrie cosmétique.

Oui, nous fournissons également des produits pour l'industrie de la cosmétique et de la nutrition (compléments alimentaires). Nous avons notamment développé des solutions algo-minérales utilisées dans les masques peel-off. L'objectif étant toujours d'améliorer la naturalité des ingrédients pour une meilleure lisibilité de l'offre produits.



En 2020, vous avez réalisé une levée de fonds et racheté deux autres entreprises. Un pari plutôt osé en période de crise sanitaire !

Cette levée de fonds de 2 millions d'euros auprès d'Eiffel Investment Group (fonds AG2R La Mondiale) et de la Caisse d'Épargne nous a notamment permis d'acquérir une société spécialisée dans les arômes naturels et bio qui vient compléter notre offre. Nous avons également racheté le laboratoire Aroma Celte, spécialiste des compléments alimentaires à base d'huiles essentielles associées à un carbonate de calcium d'origine marine et d'algues, fin 2020. Aujourd'hui, notre ambition est de développer des recettes avec un chef. Le kif ultime ? Proposer nos produits à Thierry Marx ! Parce que nous partageons cette même sensibilité de l'art culinaire et de la science...

VINPAI EN CHIFFRES

- Date de création : 2011.
- Effectif : 25 personnes.
- C.A 2020 : 4,3 millions d'euros.
- 2 sites de production à Saint-Dolay et Rieux (Bretagne).
- Croissance annuelle : 40 % ces trois dernières années.
- Levée de fonds : 2 millions d'euros.
- L'entreprise est aujourd'hui présente dans plus de 50 pays.



6, parc artisanal de la Fouée
56130 Saint-Dolay



Les ressources externes font partie du team!

Avec la crise, les entreprises doivent mettre en place des solutions concrètes et rapides, pour maintenir leur activité et préparer 'l'après'. L'externalisation est une réponse parfaitement adaptée. Plus que jamais, il est essentiel de mixer et d'optimiser les ressources internes et externes.

Ainsi que le souligne DELOITTE (2020 Global Outsourcing Survey), jusque-là, la réduction des coûts n'était pas l'objectif premier de l'externalisation. Globalement, elle venait après la recherche d'agilité ou d'amélioration de la qualité de service. La dernière enquête menée montre une forte augmentation des organisations donnant la priorité à la réduction des coûts et, face à une récession mondiale induite par la pandémie, cette tendance ne fera que gagner du terrain. Il n'est pas surprenant, dans ce contexte, de voir les solutions 'cloud' et d'automatisation des tâches répétitives (RPA) au centre de la plupart des nouvelles stratégies d'externalisation. En fait, à mesure qu'elles deviennent plus éprouvées et familières, elles constituent

aujourd'hui de vrais leviers pour toutes les transformations. Autre conséquence de la crise et des nouveaux usages qu'elle a générés, les entreprises vont maintenant accélérer l'externalisation globale, en apprenant à collaborer dans un monde où la vitesse, la qualité, la flexibilité et les coûts sont plus importants que la proximité.

De leur côté, pour garder une longueur d'avance, les fournisseurs de services devront repenser la façon dont ils offrent des services à distance efficaces et construire des solutions plug-and-play qui permettent une intégration rapide, avec des accords leur permettant de s'adapter au même rythme que les priorités de l'entreprise. Car les organisations attendent de plus en plus à ce que les fournisseurs de services et 'écosystèmes tiers' mènent leur propre programme R&D et constituent des forces de proposition. Le tout dans un contexte où les exigences réglementaires en matière de conformité, de sécurité, de risque et de protection des données sont à plus haut niveau que jamais !

MEWS PARTNERS

L'excellence et l'engagement

Cabinet de conseil en management indépendant fondé en 1992, présent en France et en Allemagne, Mews Partners connaît une forte croissance depuis 10 ans. Son équipe de 150 consultants partage une approche pragmatique du conseil et un fort esprit d'équipe. Entretien avec **Flavien Lamarque**, président d'un groupe en pleine expansion.

www.mews-partners.com



Quels sont les métiers de Mews Partners ?

Nos secteurs de prédilection sont l'aérospatial, l'industrie, la distribution et les services. Nous intervenons auprès d'acteurs industriels qui conçoivent, fabriquent ou distribuent des produits et qui sont confrontés à des environnements complexes. Cette

complexité peut être inhérente aux produits qu'ils développent, qu'il s'agisse de répondre aux exigences clients ou au respect des normes et des réglementations. Elle peut également naître de la mise en œuvre de leurs projets quand ces derniers soulèvent des difficultés dans la gestion des interfaces et comportent un niveau de risque important (par exemple la mise en œuvre de programmes dans l'aérospatial/défense, d'usines clé en main ou encore d'entrepôts entièrement automatisés). La complexité peut enfin être liée à la gestion de leurs flux quand elle induit des problématiques d'approvisionnement multiples, d'omnicanalité ou de gestion de portefeuilles produits. Mews Partners est un facilitateur de transformation et un accélérateur de performance. Nous adressons à la fois des problématiques de directions générales et de mise en œuvre opérationnelle, et sommes reconnus sur le marché pour notre expertise métier et notre implication durable dans l'élaboration des projets qui nous sont confiés.

« La Mews Academy approfondit les connaissances de nos consultants sur les enjeux clés au travers de formations à forte valeur ajoutée. L'entreprise accorde également une place centrale aux enjeux RSE et cultive deux valeurs fondamentales : l'esprit d'équipe et l'intrapreneuriat. Le capital de la société est d'ailleurs détenu par une trentaine de Partners chevronnés. Nous sommes convaincus que le bien-être individuel de nos collaborateurs est la clé de notre réussite collective et un élément essentiel de la reconnaissance de nos clients. Notre devise ? Bienveillance et exigence ! »

Avez-vous des expertises spécifiques ?

Nous proposons des offres dédiées, notamment dans les domaines de la R&D, de la production, des achats et de la supply chain. Nous développons en outre nos propres outils et méthodes adaptés aux spécificités des secteurs dans lesquels nous intervenons : Agilité, innovation produit, Product Lifecycle Management, Design-to-cost, schémas directeurs, industrie 4.0, intralogistique, performance industrielle, transformation et impacts humains. Nous disposons également d'un savoir-faire éprouvé dans la data, aujourd'hui indispensable pour modéliser et appréhender la complexité, comme par exemple la prévision des ventes, la maintenance prédictive, la maîtrise des procédés ou encore la continuité numérique.

Quels sont vos objectifs ?

Notre objectif à l'horizon 2028 est de maintenir un niveau de croissance organique de l'ordre de 10 à 15% par an tout en envisageant une croissance externe par des acquisitions ciblées pour accélérer notre développement. L'ouverture de nouvelles filiales à l'international (Canada et Australie) est notamment au cœur de notre développement pour accompagner hors de France nos clients stratégiques.

mews
PARTNERS

LE NETWORKER

Le magazine qui fait décoller le marketing de réseau

Le marketing de réseau, ou marketing relationnel, est en plein développement. Pour accompagner cette croissance, **Cassandra Tran** a fondé le magazine de référence du métier en France : le Networker, entièrement consacré aux actualités du secteur.

www.lenetworkermagazine.com



Le Networker Magazine existe depuis bientôt 3 ans. Comment a démarré cette aventure ?

Autodidacte, j'ai démarré ma vie professionnelle sans diplôme mais avec l'envie d'entreprendre. Je me suis rapidement orienté vers le marketing de réseau, la version moderne de la vente à domicile, qui consiste à vendre un produit ou un service tout en ayant la possibilité de parrainer une

équipe d'autres vendeurs pour multiplier son revenu. Au bout de quelques années, j'ai eu la volonté de créer un outil fédérateur au service de cette profession qui pâti encore parfois d'une image poussiéreuse. A l'époque, la France était un des seuls pays à ne pas bénéficier d'une telle publication. Pourtant, plus d'un million de personnes travaillent dans le secteur du marketing de réseau dans l'Hexagone. Le Networker a donc vu le jour en 2018 sous la forme d'un magazine mensuel, fait par des professionnels pour des professionnels. Il s'adresse aussi bien aux débutants qu'aux experts du marché.

Le Networker est composé de 64 pages de contenus très qualitatifs. Chacun peut y trouver ce qu'il recherche. Toute l'actualité du secteur est abordée avec des témoignages, des articles de fond, des portraits d'entrepreneurs et des conseils pratiques qu'il s'agisse de vente, de recrutement, de communication ou de leadership. L'objectif est d'aider les indépendants de ce métier à développer leur activité.

Le Networker Magazine a-t-il trouvé son public ?

Son succès va même au-delà de nos attentes ! Malgré la crise sanitaire, notre chiffre d'affaires a connu une croissance spectaculaire de 700% entre 2019 et 2020. C'est bien la preuve que le Networker répond à une attente forte. Nous avons aujourd'hui plus de 15 000 lecteurs qui nous permettent de vivre sans avoir recours à la moindre publicité. La force de notre modèle économique, c'est notre quarantaine de rédacteurs bénévoles, tous professionnels, coachs, entrepreneurs, formateurs ou vendeurs à domicile indépendants (VDI)...

Quels sont vos projets ?

Pour 2021, nous avons pris la décision de ne sortir que trois numéros (datés février, juin et octobre), distribués gratuitement, afin de toucher le plus large public possible. A partir du mois de mai, une maison d'édition va venir s'adosser au magazine. Elle publiera des auteurs issus de la profession. Cinq livres sont d'ores et déjà dans les cartons. Ils apporteront, sous forme de témoignages, des tas de conseils pratiques, notamment sur les techniques de vente.

LE NETWORKER
LE MAGAZINE DU MARKETING RELATIONNEL ET DE LA VENTE À DOMICILE

ZENITY

Expert des tests logiciels

Testeur logiciels : un métier qui explose ces dernières années tant les enjeux financiers du marché sont colossaux. Explications avec **Silvain Evrard**, co-fondateur de Zenity, l'une des rares sociétés françaises expertes dans ce domaine, qui ne cesse de croître et qui, à la différence de ses concurrents, est plus organisée comme une start-up que comme une ESN.

www.zenity.fr



Comment a démarré l'aventure Zenity ?

Zenity est née de l'intérêt pour une discipline méconnue et peu valorisée dans les années 2000 : les tests logiciels. Véritable « contrôle qualité informatique » ce métier se résume par un objectif double : valider, d'une part, que le besoin d'un nouveau produit (logiciel, site web, application mobile) est spécifié sans ambiguïté par les équipes Business ; vérifier, d'autre part, qu'il est développé sans bug par les équipes informatiques. Avec mon associé nous souhaitons bâtir un pure player des tests logiciels mais nous avons également soif d'une aventure centrée sur l'humain et fidèle à nos valeurs de proximité, de diversité, de respect de l'égalité femmes/hommes. Onze ans après, la réalité donne raison à notre intuition de départ. Le marché des tests logiciels représente 5 milliards d'euros par an en France et Zenity fait partie des pépites prometteuses du secteur où il fait bon travailler avec un dernier indice EGAPRO à 99/100 !

Les ressources humaines sont-elles suffisantes pour répondre à la demande ?

Année après année, le déséquilibre subsiste entre l'offre et la demande : malgré la croissance du marché et des besoins forts généralisés à tous les secteurs d'activité, les profils qualifiés demeurent rares et très recherchés. Beaucoup d'organismes s'engouffrent dans la brèche en créant des cursus de reconversion et de formations. Mais le niveau reste souvent superficiel.

Le test s'affirme comme une nécessité dans la transformation digitale des entreprises françaises. Pour maintenir son niveau d'expertise reconnu et accompagner ses clients dans ces enjeux, Zenity crée en 2021 une académie interne inspirée des cours dispensés depuis 5 ans à Sorbonne Paris Nord.

Quel est l'avenir de Zenity ?

Nous sommes entrés dans un nouveau cycle dans la vie de l'entreprise, baptisé « Road 222 », afin d'enrichir notre portefeuille d'activités et que Zenity ne soit plus « qu'une » ESN, tout en conservant notre vision originelle et nos valeurs. C'est d'ailleurs pour conserver notre niveau de proximité, d'agilité et d'innovation que nous avons récemment intégré une strate opérationnelle déclinant nos ambitions en matière de communication, de commerce et de recrutement. Notre objectif est de doubler de taille d'ici 2 ans, dans une logique de croissance intelligente en phase avec la dynamique du marché, de plus en plus avide de profils hybrides technico-fonctionnels. Et tout en restant visionnaires, comme lors de la création de la société, en redéfinissant le rôle du testeur de demain comme ambassadeur des utilisateurs finaux dans un contexte de digitalisation galvanisé par la crise Covid19.

ZENITY
Trust in quality

ADEKMA

Une réussite exemplaire

En 2004, après 10 années dans le secteur du levage et de la manutention industrielle, alors âgé de 32 ans, **Frédéric Blais** rachète et réinvente ADEKMA, une entreprise florissante, forte des valeurs de son fondateur. Ces 15 dernières années, ADEKMA n'a cessé de se développer en mettant au cœur de son projet l'humain, des investissements constants et une vision responsable de son métier.

www.adekma.fr



Quels sont les atouts d'ADEKMA ?

ADEKMA est avant tout une histoire d'hommes et de femmes, investis dans leur métier. A sa création, j'ai souhaité construire un environnement de travail sain, agréable, de confiance,

favorisant une fidélisation de nos salariés et le développement de leurs compétences. Ce climat social se ressent sur l'application que chacun porte à son travail et favorise la satisfaction de nos clients. Nous portons aussi une grande attention à notre matériel, en réinvestissant nos capitaux dans des grues, camions et matériels de manutention à la pointe des nouveautés, neufs et performants. Nous devons également notre fort développement à des croissances externes, en nous implantant en région Centre et Grand Ouest, avec désormais 8 agences au Mans, Blois, Orléans, Tours, Nantes, Rennes, Laval et Saint-Nazaire.

Quelles sont les prestations d'ADEKMA ?

ADEKMA est une entreprise qui répond à des besoins de levage et de manutention lourde, pouvant aller jusqu'à 1000 tonnes. Notre spécialité est le transfert industriel, avec du matériel neuf et performant, grâce auquel nous pouvons satisfaire les demandes de nos clients. Chaque agence est autonome et possède sa propre équipe dédiée à sa zone d'action et son propre parc d'engins et véhicules, leur permettant de proposer des prestations de proximité avec plus de réactivité. Actuellement ADEKMA compte au sein de ses 8 agences, 180 salariés qualifiés, 60 grues mobiles et 20 grues électriques dans un souci de responsabilité environnementale, pour un total de plus de 400 machines et véhicules.



Quels sont les projets d'ADEKMA ?

Nous souhaitons poursuivre le développement de nos agences. Ainsi nous allons investir notamment dans une grue de grosse capacité (650T), ainsi que dans du matériel neuf et éco-responsable. Le développement d'ADEKMA passera aussi par de futures croissances externes. Enfin, nous sommes actuellement en cours de certification MASE, un référentiel destiné à mesurer notre implication en matière de santé et de sécurité.

Toujours en recherche de nouvelles recrues motivées, formées et qualifiées, cette année, ADEKMA s'apprête à ouvrir son propre organisme de formation, un sujet primordial pour l'entreprise.

ADEKma
LEVAGE

GROUPE LEBON

Un leader du gant de protection

Créé en 1973, LEBON est un groupe familial spécialisé dans la fabrication de gants de protection à destination des secteurs industriels, BTP et services. Réalisant un chiffre d'affaires de 50 millions d'euros, l'ETI qui emploie 80 personnes en Europe et 900 sur ses sites de production en Inde, poursuit son développement à l'international. Explications avec **Fabrice LEBON**, président du groupe éponyme.

www.lebonprotection.com



Quelles sont les caractéristiques du groupe LEBON ?

Notre savoir-faire unique en matière d'équipement de protection individuelle (EPI) nous place en position de leader français du gant technique pour le secteur industriel. Plus de 18 millions de paires de gants sortent chaque année de nos usines de haute technologie dotées d'outils de production de dernière génération.

Exemplaire en matière de RSE, le groupe Lebon conçoit des produits durables, respectueux de l'environnement, avec des procédés de fabrication privilégiant les circuits courts, le recyclage et le 0 déchet. J'ajoute que l'écoute et la qualité de service sont au cœur de notre ADN. Reconnue sur le marché, notre expertise technique permet à nos clients de travailler bien équipés, en toute sécurité.

La sécurité au travail est votre priorité...

Depuis plus de 40 ans, nous mettons en effet tout notre savoir-faire au service de la protection des salariés. L'entreprise a consenti de gros efforts ces dernières années en R&D afin de renforcer la fiabilité et la performance de ses équipements, tous certifiés et conformes aux normes européennes en vigueur.

L'approvisionnement est également au cœur de nos priorités. Située à un carrefour européen stratégique, notre base logistique de Blandain, en Belgique, répond aux exigences de nos clients dans les délais les plus rapides. En outre, nous y stockons en permanence environ 1 000 références produits et 7 millions de paires de gants afin d'être en capacité de leur délivrer le bon produit, au bon moment.

Leader national, le groupe a également une dimension internationale...

Nos succursales couvrent 25 pays, essentiellement en Europe. Cette dimension internationale, que nous continuons à structurer, nous confère une totale maîtrise des coûts et une souplesse de production qui profite directement à nos clients. Nous visons une position de leader européen à l'horizon 2028. Le groupe s'est d'ailleurs fixé comme objectif une croissance de 10 à 15% par an dans les 5 années à venir. Sur un marché en forte croissance nous abordons cet objectif avec sérénité. Notre large portefeuille client nous garantit en effet une solide résistance aux crises sectorielles.

LEBON
VALUE ADDED PARTNER

ROTY

Le plasturgiste investit dans un avenir vertueux

Fournisseur de bouteilles, flacons et pots en plastique ou PET, la PME familiale **Roty** investit dans un agrandissement de son site de production et ses capacités de stockage en Bretagne afin d'assurer son développement commercial et de répondre aux nouvelles demandes liées aux matériaux recyclés.

www.roty-plasturgie.com



Transformateur de matières plastiques par injection, extrusion soufflage et soufflage PET, Roty produit des bouchons, des bouteilles, pots et flacons de 30 ml à 2 litres et peut également accompagner ses clients pour le développement de nouveaux produits. Le plasturgiste répond aux petites, moyennes et grandes séries de quelques milliers de pièces à plusieurs centaines de millions, dans la parapharmacie, l'alimentation animale, les laboratoires vétérinaires et la distribution d'emballage.

La PME familiale, créée en 1973 par Claude Roty et aujourd'hui dirigée par Céline Roty et Pascal Lecointe, continue d'investir dans l'avenir. « *Nous venons de doubler notre site industriel, atteignant 6.300 m² d'atelier de production, stockage, expédition et bureaux* », explique Pascal Lecointe. Objectif ? Accroître les capacités de production tout en maintenant la qualité par des presses moins énergivores. « *Acteur de la plasturgie, nous sommes inscrits dans une démarche environnementale* », assure Céline Roty.

Le toit de l'extension du bâtiment accueille des panneaux solaires qui produisent 25 % de la consommation électrique de l'entreprise. « *Nous allons installer des bornes de recharge électriques pour les véhicules de nos collaborateurs* », précise la directrice générale.

Davantage de matière première recyclée

Engagée dans une démarche responsable, la PME Roty met en œuvre davantage de plastique ou PET recyclé. « *La particularité du PET est de se recycler indéfiniment tout en restant compatible vis-à-vis de l'alimentaire* », indique Pascal Lecointe. En fonction de la demande des clients, certains produits sont fabriqués à partir de 25 %, 50 % ou 100 % de PET recyclé. « *Ces matériaux recyclés boostent véritablement la filière et sont nécessaires pour la planète* », reconnaît le président. Capable de proposer des prestations de décors sérigraphiés ou tampographiés, Roty offre un package complet et personnalisé à ses clients.

Après une enveloppe de 2,15 M€ consacrée à la construction de l'extension du site de production, Roty s'apprête à injecter 4 M€ d'ici 2022 dans le renouvellement de son parc machines. De nouvelles lignes de presses à injecter électriques ont été installées en 2020, permettant de réduire la consommation et les nuisances sonores tout en améliorant la précision et la propreté. Le parc d'extrusion soufflage sera également renouvelé à moyen terme.

ROTY Plasturgie sera présent au CFIA de Rennes du 8 au 12 juin 2021 Hall H10 Stand B39



Z.A. de Rolin, 35190 QUÉBRIAC - 02 99 23 02 00

SINEX, CHAUVIN, ERMAC

Des synergies industrielles au profit de l'excellence

Concepteur, fabricant et installateur de machines de convoyage, de dosage et de tri de matières et matériaux, le pôle cinématique des produits en vrac du **Groupe Rouby Industrie** renforce ses savoir-faire avec l'acquisition d'Ermac et développe des synergies qui le place en tant qu'acteur de premier plan à l'export.

www.sinex-industrie.com - 05 45 67 18 45



Le groupe industriel Rouby (260 salariés, 40 M€ de CA) spécialisé dans l'hydromécanique et la construction de machines vibrantes industrielles, renforce son pôle dédié à la conception, fabrication, installation et maintenance de machines industrielles sur-

mesure de transport, dosage et tri des produits en vrac. Grâce à ses bureaux d'études, les sociétés Sinex Industrie et Chauvin proposent différentes applications pour la sidérurgie, la verrerie, les carrières, mais aussi les industries chimiques, le nucléaire, l'agroalimentaire, la nutrition animale, l'engrais et le traitement des déchets. Les clients internationaux représentent 40 % de l'activité. Ces machines interviennent avant la transformation mais aussi à la fin du process pour le tamisage ou le criblage sécurité évitant la présence de corps étranger.

Atteindre 20 M€ de CA en 2025 sur le pôle vrac

« *Notre objectif est d'atteindre 20 M€ de chiffre d'affaires en 2025, dont 50 % à l'export* », commente Jean-Brice Rouby. Le pôle, déjà composé de Sinex Industrie et de Chauvin, toutes deux complémentaires dans la conception et la fabrication de machines sur-mesure, s'est enrichi d'une nouvelle filiale en juin 2020 : Ermac. « *Sinex fabrique des machines de criblage, de tri et de tamisage de tailles limitées alors que Chauvin a la capacité de construire des équipements plus grands* », précise Jean-Brice Rouby. « *Ermac, déjà constructeur de machines, est un ensemblier industriel, une compétence rare et nécessaire pour poursuivre notre développement.* » Les compétences d'Ermac, renforcées par l'embauche de huit nouveaux collaborateurs en moins de six mois, permettent au pôle d'activité de proposer une solution complète et clés en main. « *Nous avons déjà signé 7 M€ de commandes* », confirme le dirigeant.

« Nous avons investi 7 M€ dans le doublement de la surface de nos usines - 4.000 m² en 2021 pour Sinex Industrie près d'Angoulême et 3.000 m² en 2018 pour Chauvin près de Grenoble - ainsi que dans la modernisation des process afin de tirer vers l'excellence opérationnelle, gagner en productivité et reprendre des avantages sur la concurrence. La clé du succès : l'intégration des compétences en interne et l'investissement dans des outils performants. »

ERMAC
ENSEMBLIER INDUSTRIEL

CHAUVIN
ADVANCED VIBRATION TECHNOLOGY

SINEX
— VIBRATING PROCESS —

**ZAE du Pont Neuf
Rue de la bonne fin - 16130
Salles d'Angles**

AGENCE C.MAHLER

Le recyclé, une alternative écologique et révolutionnaire

Se préparer aux mesures gouvernementales visant l'interdiction du plastique dès 2022 dans le secteur agroalimentaire, est une des réflexions prioritaires de nombreux chefs d'entreprises. Un enjeu majeur pour certains, qui devront intégrer cette transition à leurs process. Des alternatives écologiques existent, le carton plat recyclé en est une, explications avec **M. Christophe Mahler**.

www.agencecmahler.fr - 06 75 68 20 54 - [in](#)



Quelle est la fonction de votre société ?

Ma société se positionne comme une interface entre les fabricants de cartons et papiers recyclés et le transformateur de ces matières. Avec ma casquette d'Agent Commercial, je représente des sociétés, qui proposent aux entrepreneurs de véritables solutions pour leurs problématiques d'emballages tels que les emballages alimentaires notamment. Novateurs, les matériaux employés visent les entreprises à la recherche d'alternatives écologiques, certifiées et durables.

Quelles sont ces solutions ?

A l'image de Smurfit Kappa Solid Board qui développe des solutions se déclinant dans une gamme de carton plat 100% recyclés pour tous types d'emballages, en contact direct avec les aliments.

■ MB12, pour éviter la migration des substances organiques vers les aliments est une innovation certifiée en laboratoire, brevetée et labellisée, elle est LA solution répondant à l'exigence des emballages alimentaires.

Notre solution MB12 réduit de 99% la migration des substances organiques et permet une durée de conservation qui va au-delà des dates de péremptions.

■ Grease Guard, entièrement recyclable et compostable, conçue pour le contact direct avec les aliments secs, gras ou humides est la solution carton, barrière naturelle à base d'eau. Totalement hermétique à toutes imprégnations et cela peu importe le type d'aliment auquel elle est destinée.

Parce que les emballages doivent répondre à des critères d'exigences strictes, nos supports protègent les aliments sans en altérer leurs propriétés. Les enjeux environnementaux imposent de réfléchir à des matériaux ayant un impact plus écologique de la conception à l'usage.

Parce qu'il est important de protéger le consommateur, révolutionnons nos emballages !

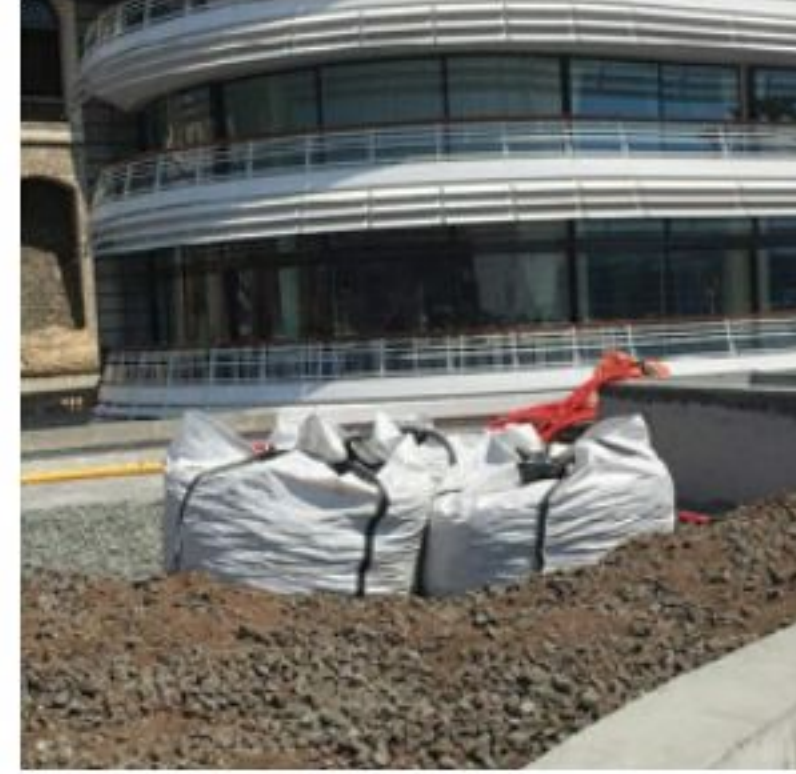
mail@acmahler.fr

SPRINAR COMPOTECH

La solution écologique pour vos espaces verts

Ce n'est pas complètement un hasard si l'entreprise Sprinar Compotech, installée entre le parc naturel régional des Vosges du Nord et le massif de la Forêt Noire, est spécialisée dans le recyclage des végétaux et des déchets du bois. Entretien avec **Franck Sprinar**, son dirigeant.

www.sprinar-compotech.fr - 03 88 07 76 75



Fondée au début des années 2000, Sprinar Compotech est spécialisée dans le recyclage des déchets verts. A l'époque, vous étiez déjà visionnaire ?

J'ai toujours été très soucieux de l'environnement. D'ailleurs, chez Sprinar Compotech, notre slogan est : redonnons à la nature ce qu'on lui a pris ! En 2000, j'ai décidé de

créer une plate-forme de compostage en vue de valoriser les déchets végétaux et organiques ainsi que les copeaux de bois récupérés dans les scieries.

Nous recyclons également les gravats par concassage. Cette éco-activité nous permet ensuite de proposer à la vente du compost végétal, différents terreaux, des écorces et des paillages, mais aussi des graviers décoratifs ou de construction...

Vous avez mis au point un substrat pour les toitures végétalisées : le Compomisapor.

Quelle est sa spécificité ?

C'est un substrat optimisé pour tous types de projets paysagers et toitures végétalisées. Comme il a une très faible densité, il est extrêmement léger et peut s'utiliser sans problème sur les toits des bâtiments publics et privés. Ce matériau biosourcé permet également de réduire la surchauffe urbaine et de développer la biodiversité. Une très bonne solution pour lutter contre le phénomène de réchauffement climatique.



Vous êtes également spécialisé dans le négoce de dalles céramiques extérieures, ainsi que dans la pierre naturelle.

Oui, parce que la pierre naturelle est un matériau noble, esthétique et durable. Afin de faciliter la pose des dalles extérieures en céramique, que ce soit pour les professionnels ou les particuliers, nous proposons des profils de joints issus du recyclage de fenêtres PVC. Des joints discrets, fermés qui empêchent la pousse de mauvaises herbes. Une façon pour nous de s'inscrire dans une logique de valorisation des déchets et de respect de l'environnement.

**Sprinar Compotech
Niedermöden.**

Tél. : 03 88 07 76 75

contact@sprinar-compotech.fr

www.sprinar-compotech.fr



SPRINAR COMPOTECH

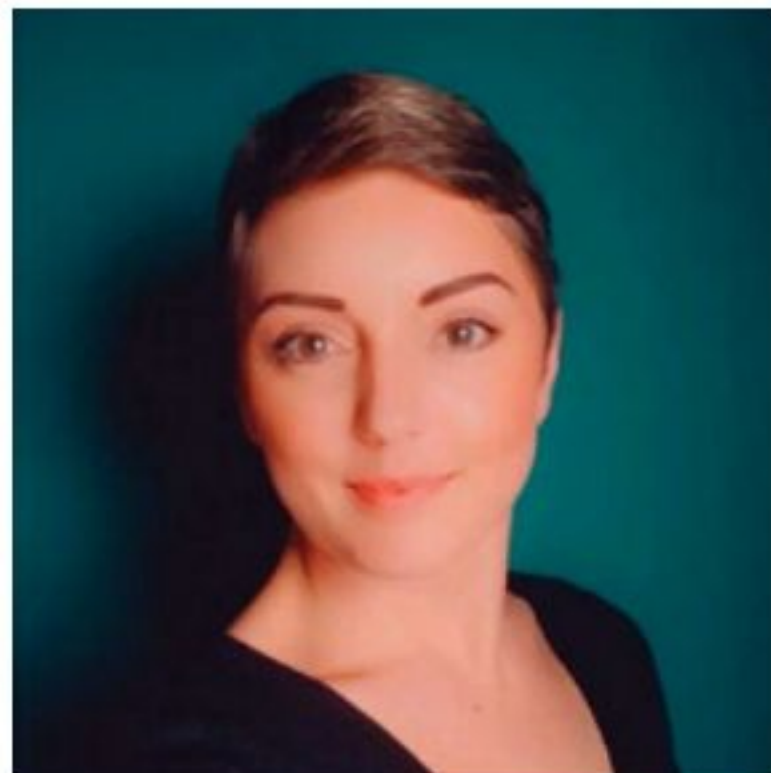
ÉCORCES - TERREAUX - PIERRES NATURELLES - CÉRAMIQUES

PETITDIDIER & FILS

100 ans de force verte

Depuis plus de 100 ans, le transporteur familial Petitdidier sillonne l'Île-de-France pour fournir chantiers et entreprises. En 2005, le groupe se lance dans le traitement du déchet, pour, en 2013, développer son activité de recyclage. C'est aujourd'hui une de ses principales activités et elle s'apprête à ouvrir un nouveau chapitre avec la création d'une activité verte fluviale. À la tête de la société, Cécile Petitdidier représente la 5e génération à tenir le volant du transporteur. Rencontre.

www.petitdidier.eu - 01 30 37 10 22



En quoi consiste l'activité verte de Petitdidier ?

Petitdidier collecte et transporte des matériaux que les chantiers ont besoin d'évacuer et auxquels il est essentiel de donner une seconde vie grâce au recyclage. Ces matériaux sont traités, travaillés, recyclés et transformés dans nos propres centres de revalorisation. De déchets, ils

deviennent des matériaux propres au réemploi. À cette fin, nous ouvrons, dans les prochaines semaines, un site de valorisation fluvial, sur les bords de l'Oise.

Les matériaux ainsi recyclés sont donc réinjectés dans le circuit ?

Tout à fait. Les déchets du BTP sont valorisés pour répondre aux exigences des maîtres d'œuvre. Ces derniers sont soumis à de nouvelles législations environnementales. Les gravats sont ainsi transformés en matériaux routiers. La terre végétale brute est criblée, amendée, prête à subvenir aux besoins de nos clients, et adéquate aux attentes du marché. Les matériaux inertes qui encombrant les chantiers sont traités, concassés ou recyclés pour être enfin réutilisés. Ainsi, nous privilégions les circuits courts, luttons contre l'enfouissement et répondons à un besoin fondamental d'approvisionnement en matériaux des acteurs du BTP.

Qu'est-ce qui vous a motivé à vous lancer dans une activité verte ?

La volonté d'intégrer l'environnement dans notre stratégie d'entreprise, notamment en favorisant le recyclage des matériaux que nous transportons, plutôt que l'enfouissement. En 2021, nous recyclons 90% des déchets qui nous sont confiés.

Nous participons à l'effort collectif de réduction de l'empreinte carbone et de réduction des déchets en donnant une seconde vie aux matériaux, mais aussi en privilégiant circuits courts et économie circulaire, grâce à nos différentes implantations en région parisienne. Nous avons par ailleurs identifié chez nos clients - grâce à notre grande proximité avec eux, professionnelle mais aussi géographique - un besoin important :

Petitdidier : des Hommes et des savoir-faire

- Petitdidier Location : 100 hommes et 150 véhicules (camions et engins)
- Petitdidier Travaux : travaux de voirie et réseaux divers, terrassement et démolition
- Petitdidier Environnement : location de bennes (140 bennes), centres de tri, gestion de déchets (DIB, etc.)
- Petitdidier Matériaux : réception, valorisation et négoce de matériaux (naturels et recyclés)

celui de réemployer les matériaux issus de leurs chantiers de déconstruction.

Comment vos clients ont-ils accueilli cette diversification ?

Très positivement ! Nous avons su considérer leurs besoins. Peu d'acteurs proposent des services similaires et nous disposons en outre d'un capital confiance et d'une proximité entretenue avec nos clients. Enfin, de l'artisan aux majors du BTP, ils apprécient notre accompagnement tout au long du processus : de la location de camions et d'engins à la vente de matériaux recyclés, en passant par la gestion des déchets, c'est une gestion globale, adaptée et "clé en main" que nous leur proposons.

Cette activité de recyclage est-elle le reflet de vos valeurs ?

Cette activité est la suite logique et complémentaire des métiers de notre entreprise. D'une part, elle nous permet de renforcer le dialogue avec nos clients et de répondre de manière spécifique et ciblée à leurs besoins. D'autre part, elle accompagne notre forte volonté environnementale, notamment dans la réduction de notre empreinte carbone. Il s'agit là d'un engagement pour lequel nous sommes reconnus. Notre slogan "La Force Verte" fièrement affiché sur nos camions et engins, en est l'étendard.

Quel avenir pour Petitdidier ?

Le recyclage, c'est l'avenir de tous ! Au cœur de l'économie circulaire, il est un enjeu stratégique et un pilier du développement durable. Le traitement des déchets du BTP est en effet le cycle de la valorisation. Forts de notre expérience, nous avons pour ambition d'étendre ces processus au reste du bassin parisien. Et ainsi contribuer à une économie encore plus responsable, continuer à appliquer nos "actions vertes".



2 bis, avenue du Général Leclerc
95480 Pierrelaye

PETITDIDIER
& Fils
www.petitdidier.fr

laforceverte



LE CLIN D'ŒIL

PAR PHILIPPE ELIAKIM



NE LAISSONS PAS LES FRANÇAIS TRAVAILLER TROP!

Désolé de casser l'ambiance, mais il nous faut le rappeler avec fermeté : les gens qui veulent s'éreinter au travail n'ont pas de place chez nous. Il y a des tas de pays où l'on turbine du matin au soir en sifflotant comme les Sept Nains, la Chine, le Bangladesh, le Japon, l'Angleterre, l'Indonésie, les Etats-Unis, beaucoup d'autres encore, on s'y tue à la tâche sans rechigner jusqu'à des huit heures par jour, il arrive même qu'on en meure. Si certains Frenchies ont envie de s'y coller, grand bien leur fasse, nos vœux les accompagnent. Mais pas chez nous s'il vous plaît.

POURQUOI ON VOUS DIT tout ça ? Parce que depuis quelques semaines, insidieusement, certains obsessionnels du capitalisme sauvage tentent de remettre en cause notre tranquille mode de vie. Il y a d'abord eu cette scandaleuse campagne lancée par le gouvernement pour que la Mairie de Paris relève les horaires de ses fonctionnaires. C'est vrai qu'ils ne font pas toujours leurs 35 heures comme le voudrait la loi, les 52 000 employés de la capitale. Mais bon sang de bonsoir, avec le bruit, la saleté et la pollution, 35 heures à Paris, c'est au moins 45 à

Clermont-Ferrand et 60 à la campagne, Anne Hidalgo a bien raison de le rappeler.

Il y a eu ensuite l'encore plus scandaleux cas de cet agent de sécurité algérien, dont les services de l'Etat avaient refusé la naturalisation au motif qu'il travaillait trop. Sous prétexte de «vouloir bien faire et payer ses impôts», on se pince pour le croire, cet inconscient se permettait de dépasser régulièrement les 151,7 heures par mois, au mépris de la réglementation. Il n'avait rien à faire chez nous. Eh bien figurez-vous que Marlène Schiappa est venue à son secours le mois dernier ! «Fidèle à ma philosophie, j'ai demandé à l'administration de réétudier son dossier», a-t-elle claironné l'autre jour sur Twitter. On rêve.

Mais l'affaire la plus inquiétante est sans doute celle de ces six boulangeries du Puy-de-Dôme, où, personnellement, nous ne remettons plus jamais les pieds. Arguant du fait qu'on mange du pain tous les jours, ce qui reste à démontrer, et que les mitrons travaillent en roulement, ce qui est bien la moindre des choses, elles s'étaient mis en tête de rester ouvertes 7 jours sur 7. Vous avez bien lu : 7 jours sur 7 ! Fort heureusement, le 27 avril dernier, la cour d'appel de Riom les a condamnées à rentrer dans le rang et à verser chacune 1 000 euros à la CGT, qui avait porté plainte.

Restons vigilants. ■

**MAIRIE DE PARIS
INTERDICTION
DE TRAVAILLER
PLUS DE
3 HEURES
PAR JOUR**

Si Anne Hidalgo accède à l'Elysée, la durée légale du travail pourrait être divisée par deux, comme aujourd'hui dans certains services parisiens. Vive Anne Hidalgo !



DAVID ANDRES - STOCK.ADOBE.COM

Capital

RÉDACTION 13, rue Henri-Barbusse, 92624 Gennevilliers Cedex.

Tél. : 01 73 05 48 53. Fax : 01 47 92 65 90.

Pour joindre vos correspondants, composez le 01 73 05 puis les quatre chiffres entre parenthèses après chaque nom. E-mail : composez la première lettre du prénom, puis le nom suivi de @prismamedia.com.

RÉDACTEUR EN CHEF

François Genthial (4861)

RÉDACTEURS EN CHEF ADJOINTS

Christophe David (4814), Philippe Eliakim (4879), Lomig Guillo (hors-séries, 4898), Gilles Tanguy (Capital.fr, 4892).

DIRECTEUR ARTISTIQUE

Nicolas Pottier (4926)

RÉDACTEURS

Affaires : Jean Botella (chef d'enquête, 4824), Sophie Lécluse (chef d'enquête, 4831), Benoît Berthelot (chef d'enquête, 4912), François Miguët (chef d'enquête, 4859). **Dossier international :** Eric Watez (chef d'enquête, 4897). **Macroéconomie :** Philippine Robert (4833). **Management, carrières et salaires :** Bruno Declairieux (chef de service, 4880). **Argent et placements :** Julien Bouyssou (chef de service, 4887), Sylvain Deshayes (chef d'enquête, 4839). **Guide :** Claire Bader (chef de service, 4927).

MAQUETTE

Julie Dupont-Fauville (directrice artistique adjointe, 4872), Patrick Bordet (chef de studio hors-séries, 4874), Claire Doyhénart (maquettiste, 5018), Guy Verry (infographie, 4871).

SECRETARIAT DE RÉDACTION

Fabien Morançais (chef de service, 4867), Ingrid Marinot (SR, 4826), Véronique Fuvel (SR, 4820), Serge Bourguignon (réviseur, 4862).

PHOTO

Nathalie François (chef de rubrique, 5706).

SECRETARIAT

Béatrice Boston (4801).

FABRICATION

Jean-Bernard Domin (4950), Eric Zuddas (4951).

PUBLICITÉ

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

Directeur exécutif Prisma Media Solutions : Philippe Schmidt (5188). **Directrice exécutive adjointe PMS :** Virginie Lubot (6448). **Directeur délégué PMS Premium :** Thierry Dauré (6449). **Brand Solutions Director :** Nicolas Serot Almeras (6457). **Luxe et Automobile Brand Solutions Director :** Dominique Bellanger (4528). **Equipe commerciale :** Florence Pirault (6463), Evelyne Allain-Tholy (6424), Sylvie Culerrier Breton (6422), Pauline Garrigues (4944), Charles Rateau (4551). **Trading Managers :** Gwenola Le Creff (4890), Virginie Viot (4529). **Planning Managers :** Soline Chapuis (6474), Christelle Roblette (6402). **Assistante commerciale :** Catherine Pintus (6461). **Directrice déléguée Creative Room :** Viviane Rouvier (5110). **Directeur délégué Insight Room :** Charles Jouvin (5328).

MARKETING ET DIFFUSION

Directrice des études éditoriales : Isabelle Demailly (5338). **Directeur marketing client :** Laurent Grolée (6025). **Directrice de la fabrication et de la vente au numéro :** Sylvaine Cortada (5465). **Directeur des ventes :** Bruno Recurt (5676).

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION :

Rolf Heinz

DIRECTRICE EXÉCUTIVE PÔLE PREMIUM :

Gwendoline Michaelis

DIRECTRICE MARKETING ET BUSINESS DEVELOPMENT :

Dorothee Fluckiger (6876)

CHEF DE GROUPE :

Hélène Coin (5767).

CHEF DE MARQUE :

Juliette Heuzebroc (4865).

Impression : Mohn Media Mohndruck GmbH, Carl Bertelsmann Str. 161 M, 3331 1 Gütersloh - Allemagne.

© Prisma Media 2021. Dépôt légal : mai 2021.

Date de création : septembre 1991.

Commission paritaire : 0324 1 84390.

PROVENANCE DU PAPIER :

Allemagne

TAUX DE FIBRES RECYCLÉES : 63%

EUTROPHISATION : Ptot 0,003 kg/To de papier

ABONNEMENTS

Capital-Service Abonnements et anciens numéros, 62066 Arras Cedex 9.

0 808 809 063

Service gratuit + prix appel

Site : Capmag.club. Tarif France : 1 an - 12 numéros : 58,80 euros. Tarifs étranger et DOM-TOM : nous consulter. Notre publication adhère à l'ARPP et s'engage à suivre ses recommandations en faveur d'une publication loyale et respectueuse du public.



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

Société en nom collectif au capital de 3 000 000 € ayant pour gérants Gruner + Jahr Communication GmbH. Ses deux principaux associés sont Media Communication SAS et G + J Communication GmbH. La rédaction n'est pas responsable de la perte ou de la détérioration des textes ou photos qui lui sont adressés pour appréciation. La reproduction, même partielle, de tout matériel publié dans le magazine est interdite.



colissimo

Si notre boîte va loin, c'est grâce à nos collaborateurs.

Derrière chaque colis livré, il y a une prouesse humaine.

C'est pourquoi, chez Colissimo, nous mettons en place des actions concrètes pour la qualité de vie au travail et l'avenir de nos collaborateurs : politique santé et sécurité, parcours de formation, évolution professionnelle, investissement dans des équipements ergonomiques pour améliorer les conditions de travail...

Et, surtout, grâce à l'engagement sans faille de nos collaborateurs, nous acheminons 2 millions de colis chaque jour vers vos clients.

Colissimo, le choix d'une livraison plus responsable et réussie.

La Poste - SA au capital de 5 364 851 364 € - 356 000 000 RCS Paris - Siège social : 9, rue du Colonel-Pierre-Avia, 75015 Paris
Crédit photo : Valérie Archeno - 04/2021 - HAVAS PARIS

ECOLOGIC

Priorité neutralité carbone
laposte.fr/neutralitecarbone

Ecologic est un marquage qui identifie la démarche de réduction des émissions de CO₂ et de compensation carbone par Le Groupe La Poste.
Retrouvez tous nos engagements sur laposte.fr/neutralitecarbone.



**LA POSTE
SOLUTIONS
BUSINESS**

Edition limitée

20 bouteilles à découvrir*



 Bouteilles et capsules sont recyclables. Triez-les !



Heineken®

*Heineken® est vendue dans plus de 190 pays dans le monde. Cette édition de 20 bouteilles aux couleurs de 20 pays est brassée en France.

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

PUBLICIS CONSEIL FCS Nanterre 414 842 062