

AU CŒUR DE L'EMPLOI

Comment  
les réseaux  
de franchise  
recrutent

Pages 20 et 21

LUNDI 28 AVRIL 2014

INVITÉ DE LA SEMAINE



(LP/Olivier Arandel.)

**MAURICE LÉVY**

PDG de Publicis Groupe

Page 5

FACE-À-FACE

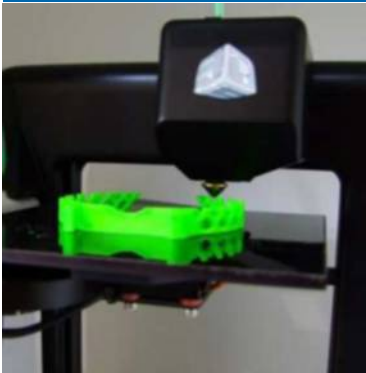


(MAXPPP/BENELUXPIX/Philippe Turpin.)

**DHL / Chronopost :**  
un duel  
de transporteurs

Pages 8 et 9

INNOVATION



(DR.)

**L'imprimante 3D**

Page 16

ARGENT

**Cession des parts  
de l'entreprise :**  
la fiscalité change

Page 17

R 20174 - 428 - 1,10 €



COMMISSION PARITAIRE N° 0115 C 85979  
NE PEUT ÊTRE VENDU SÉPARÉMENT

# Le Parisien

# ÉCONOMIE

5 PAGES  
D'OFFRES  
D'EMPLOI

Pages 23 à 27

## BREVETS

# Les PME françaises innovent



(Getty Images/Alex Slobodkin.)

**Les PME sont à l'origine des deux tiers des brevets déposés en France. Cet investissement se traduit par de nouveaux revenus grâce à la vente de licences et favorise un développement à l'international. Pages 2 et 3**

L'éditorial  
de **Bénédicte  
Alaniou**

*Plus belle l'éco !*

« Le Parisien Economie » revient cette semaine dans une nouvelle formule que nous avons voulue encore plus claire, encore plus riche, encore plus dynamique. Economie, Business, Argent, Carrières, ces quatre temps rythmeront votre lecture. Notre priorité reste la même : accompagner les acteurs de l'économie, et chacun de nous en est un, en leur livrant les clés pour comprendre, agir et réussir. « Le Parisien Economie » leur donne la parole et leur permet de partager leur expérience. Les entreprises sont au cœur du développement et de la croissance. TPE, PME, ETI ou multinationales, elles sont nombreuses à écrire des success stories formidables, en dépit de la morosité actuelle. Chaque jour, des hommes et des femmes innovent, exportent, recrutent, managent. C'est cette vision de l'économie que nous voulons continuer à partager avec vous. Merci pour votre fidélité.

# Nos PME sont dopées par



## EN SAVOIR PLUS

### À LIRE

- « **Comment financer l'innovation dans les PME-PMI** », de Francis Cottet, Ed. Cepaduès, 2013, 148 pages. 18 €.
- « **Guide pratique du financement de l'innovation** », de Franck Debaugue, Ed. Eyrolles, 2012, 334 pages. 39 €.

### À CONSULTER

- « **Les PME et ETI déposantes de brevets** », d'Emmanuelle Fortune, sur le site [www.inpi.fr](http://www.inpi.fr) (rubrique Etudes récentes de l'observatoire).
- **Le dernier rapport sur l'évolution des PME** sur le site : [www.bpifrance.fr](http://www.bpifrance.fr)

## REPÈRES

# 11 407

### demandes

de brevets publiés en 2012. Les PME représentent 22,7 % des demandes déposées (2 589) mais 63,4 % des entreprises françaises déposantes.

- **Les ETI** représentent 8,1 % des demandes (929) et les grands groupes 56,8 % (6 474)\*. Le premier est Peugeot avec 1 378 demandes.
- **En 2012**, l'évolution des demandes de brevet publiées par les PME a progressé de 1,2 %.
- **Une demande de brevet sur deux** des PME fait l'objet d'une extension auprès de l'OEB (Office européen des brevets) ou du PCT (Patent Cooperation Treaty, à l'international).

\* Le reste des demandes (12,4 %) émane de la recherche publique et autres établissements.

## Près de deux entreprises sur trois qui déposent un brevet sont des PME. Une stratégie de l'innovation qui aide ces petites sociétés à gagner des parts de marché en se protégeant.

Un abreuvoir alimenté à l'énergie solaire, avec un socle en polyéthylène qui évite que l'eau gèle en hiver ou avec un débit à la minute adapté aux bovins ? Il suffisait d'y penser. Et de déposer quelques brevets aussi. « Nous en sommes à une trentaine, nationaux et internationaux, résume Vincent Cardot, responsable du secteur recherche et développement à la Buvette à Tournes, près de Charleville-Mézières (Ardennes). Pour gagner des parts de marché, il faut innover. Quand on crée un nouveau produit et surtout quand on le vend à l'étranger, il faut protéger ses caractéristiques pour éviter les contrefaçons... » En 2013, cette PME de 60 salariés a réalisé 15 millions d'euros de chiffre d'affaires, dont 30 % à l'export. D'autres prototypes sont déjà à l'étude. L'an prochain, au

moins 4,5 % seront réinvestis dans la R&D pour espérer innover et prospérer encore.

Un exemple, parmi d'autres : aujourd'hui, près de deux entreprises sur trois qui déposent un brevet sont des petites et moyennes entreprises. « 1 874 PME sont à l'origine de 2 589 demandes de brevet publiées en 2012, issues de dépôts par la voie nationale, analyse Emmanuelle Fortune, économiste et auteur d'une étude sur le sujet pour l'Institut national de la propriété industrielle (INPI). La propriété industrielle peut être un élément moteur de leur compétitivité en permettant de sécuriser et de valoriser leur potentiel d'innovation. »

« Les PME ont effectué pour 6,5 milliards d'euros de travaux de R&D en 2011, soit 23 % du montant total de la dépense intérieure de recherche et développement des entreprises », relève Laurence Tassone, responsable des études et de la prospective chez bpifrance. Soit plus que les ETI et quasiment autant que les grands groupes !

Un investissement payant ? « C'est généralement le but », constate Francis Cottet, ancien délégué régional à la recherche et à la technologie à Poitiers (Vienne). Cet ingénieur de formation rappelle que certaines entreprises peuvent se

contenter du secret pour protéger un procédé, ou déposent une « enveloppe Soleau » peu coûteuse à l'INPI qui, sans être un titre de propriété industrielle, permet au moins de dater une invention. « Déposer un brevet, c'est accepter de passer du temps à le rédiger et dépenser 5 000 à 10 000 € pour une protection nationale, et au moins 5 à 10 fois plus pour un brevet européen ou mondial. Il faut donc qu'il soit valorisable pour l'entreprise. »

Or, les dirigeants ont tendance à sous-estimer son potentiel financier. Au-delà de la plus-value qu'il apporte en cas de cession de l'entreprise, le brevet peut aussi être vendu ou cédé sous forme de licences qui seront exploitées par d'autres, moyennant rétribution. « Mais l'ambition première découle généralement de vraies ambitions en termes de parts de marché, notamment pour l'export. Il faut alors se protéger car si un concurrent s'empare d'une idée non brevetée, l'entreprise peut être en danger. »

C'est le calcul de Frédéric Jamet, président de la PME Candide Baby Group à Ecoflant, près d'Angers (Maine-et-Loire). Parmi ses innovations : des coussins de maternité et matelas morphologiques inédits. Avec déjà 47 salariés en France, 90 à



# les brevets



## Des tarifs adaptés à leur taille

Parmi les 2 589 demandes de brevet publiées des PME en 2012, 2 045, soit 79 %, ont été déposées avec un tarif réduit. L'INPI accorde en effet 50 % de réduction « sur ses principales redevances de procédure et de maintien en vigueur, pour favoriser l'innovation au sein des *petites entités*, rappelle l'institut sur son site. Sont concernées les personnes physiques et les PME de moins de 1 000 salariés « dont le capital n'est pas détenu à plus de 25 % par une entité ne remplissant pas ces conditions (personne physique ou moins de 1 000 salariés) ». A charge pour les entreprises d'en faire la demande.

Autre aide délivrée par l'INPI, la « prestation technologique réseau (PTR) 1<sup>er</sup> brevet » permet de financer jusqu'à 80 % des coûts engagés pour le recours à un spécialiste pour le dépôt d'un premier brevet. Elle couvre toutes les opérations liées à la préparation directe du dépôt de brevet (recherche d'antériorité et rédaction) et au dépôt du brevet à condition d'être aidé par un conseil en propriété industrielle. Il faut là aussi en faire la demande.

l'international et 21 millions d'euros de chiffre d'affaires, il rêve tout haut de transformer l'ancienne PME familiale spécialisée en matériel de puériculture en ETI.

« Nous faisons tout pour », confie cet entrepreneur qui réalise déjà 15 % de son chiffre d'affaires à l'export et en réinvestit 4,7 % dans la R&D. « Cela nous oblige à innover sans relâche et à protéger nos créations, car plus on tra-

**« Quand on crée un nouveau produit et surtout quand on le vend à l'étranger, il faut protéger ses caractéristiques pour éviter les contrefaçons... »**

vaille hors de ses frontières, plus on prend le risque d'être victime de contrefaçon. Cela nous aide grandement dans notre développement à l'export. Ces brevets ont accompagné la croissance de l'entreprise depuis vingt ans. »

A ce jour, l'entreprise affiche déjà 21 dépôts et 7 autres en attente. Les produits Candide Baby Group sont distribués en Allemagne, aux Etats-Unis et en Chine.

■ DOSSIER RÉALISÉ PAR CÉLINE CHAUDEAU

## ■ TÉMOINS

### « Ils font progresser notre chiffre d'affaires de 20 % par an »

**Jean-Luc THOMÉ,**  
54 ans, PDG de BA Systèmes à Mordelles (Ille-et-Vilaine)



(DR.)

Peut mieux faire, assurément. Jean-Luc Thomé s'en souvient comme d'un pari. En 2007, cinq ans après avoir repris BA Systèmes, il a l'intuition que son entreprise de robots mobiles cache encore des ressources insoupçonnées. « Pendant deux ans, j'ai dé-

gagé un collaborateur de toute obligation de production en lui demandant de se consacrer à nouer des partenariats pour développer d'autres applications à nos robots. » Cette politique dite d'open innovation consiste à collaborer à différents projets français et européens et génère le premier brevet déposé en 2008. Son invention : un robot mobile équipé d'une caméra, d'un bras et d'une pince pour aller chercher des objets.

Le secteur est porteur : depuis, BA Systèmes a déposé une dizaine d'autres brevets. « Notre chiffre d'affaires a progressé de 20 % par an pour atteindre 20 M€ en 2013, résume son PDG. Et nos effectifs sont passés de 60 à 150 personnes. » La PME bretonne, bien partie pour se transformer en ETI, consacre encore 15 % de son chiffre d'affaires à la recherche et

développement. « Les brevets protègent notre activité, nous permettent de nous distinguer par rapport à nos concurrents et nous aident à nous développer dans le monde entier. » En 2012, BA Systèmes dépose ainsi un brevet mondial en collaboration avec la société américaine General Electric Healthcare et lance un robot médical révolutionnaire : un appareil auto-guidé capable de conduire différentes procédures d'imagerie 3D. Jean-Luc Thomé est déjà passé à côté d'un rêve. « Si j'avais commencé plus tôt, j'aurais adoré inventer la première voiture qui se gare toute seule », confesse-t-il. Il s'est consolé, récemment, en brevetant un système automatique de changement de batterie. Et il a d'autres brevets en préparation. Qui relèvent, évidemment, du secret industriel...

### « Cela nous a permis de lever 18 millions d'euros »

**Quentin SANNIÉ,**  
51 ans, cofondateur de Devialet (Paris)



(DR.)

Au commencement était un simple brevet, sans plus. « Il a été déposé en 2004 alors que l'entreprise n'existait pas », résume Quentin Sannié, directeur général de Devialet. Pierre-Emmanuel Calmel, l'un des quatre associés actuels, a déposé le brevet sans savoir com-

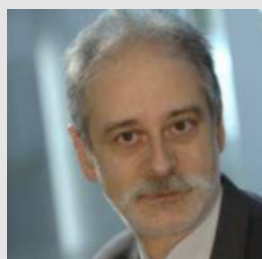
ment l'utiliser. Une seule certitude : l'idée est novatrice. Baptisée ADH (pour Analog Digital Hybrid), cette technologie d'amplification hybride permet de diffuser une qualité de son exceptionnelle dans des produits très compacts et peu consommateurs d'énergie. L'invention et ses applications dérivées vaut même à Devialet le prix de la PME la plus innovante décerné par l'INPI en 2013.

Sept ans après sa création, l'entreprise de 20 salariés affiche déjà 15 millions d'euros de chiffre d'affaires et pas moins de 58 brevets déposés. « Pour protéger une invention, il y a trois possibilités : le brevet, le secret et la vitesse sur le marché, analyse Quentin Sannié. Nous essayons d'explorer ces trois voies. Le brevet en soi ne génère pas de profit. En revanche, c'est

une vitrine qui produit un bel effet marketing qui nous a permis de lever 18 millions d'euros depuis 2007. Pour des investisseurs, des actifs intellectuels de cet ordre nous donnaient de la valeur, même si on n'avait pas encore une grande part de marché. »

Car la PME, positionnée sur un marché audio très haut de gamme et fragmenté, n'en est qu'à ses débuts. « On a le produit le plus vendu dans sa catégorie dans le monde, mais pas de part de marché très significative. » En attendant, elle investit plus de 90 % de son chiffre d'affaire en R&D. « C'est énorme, mais la société est encore en investissement sur un marché où tout va très vite. Nous continuons sur notre lancée et nous nous donnons deux ans pour nous imposer complètement au niveau mondial. »

## ■ L'AVIS DE...



(DR.)

### « Ils servent aussi à financer la R&D future grâce à la vente de licences »

**Jean-Charles HOURCADE,**  
directeur général de France Brevets

#### ◆ Comment se porte le marché du brevet en France ?

Le marché de l'innovation est très dynamique, notamment pour les PME. Il y a un bon maillage en France entre les entreprises et les pôles de compétitivité, les SATT (sociétés d'accélération du transfert de technologies) et autres incubateurs. Pour valoriser leurs actifs brevets, les entreprises ont deux solutions. Il y a d'abord l'exploitation directe du brevet pour asseoir son avantage concurrentiel et se protéger contre la contrefaçon. Mais elles peuvent aussi décider de vendre des licences.

#### ◆ Quelles PME ont intérêt à céder des licences ?

Tout dépend de son positionnement. Une PME doit

s'interroger sur sa part de marché actuelle et sur la part qu'elle pourrait viser. Pour beaucoup, la démarche n'est pas intuitive car il s'agit de vendre des licences à la concurrence. Mais pour l'écrasante majorité des PME, toucher 1 % du marché mondial, c'est déjà bien. Dès lors, il peut être intéressant d'aller gagner de l'argent auprès des 99 % restants. Si une PME peut licencier 50 % du marché, elle peut toucher, rien qu'en royalties, quelques centaines de milliers d'euros, voire multiplier le chiffre d'affaires de la PME et financer sa R&D future.

#### ◆ Comment intervient France Brevets ?

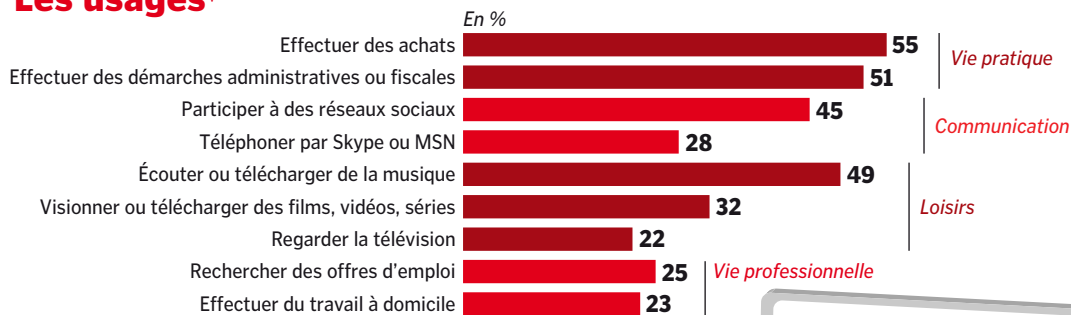
Nous aidons les sociétés intéressées à concevoir des programmes de licences et à les négocier auprès de tiers industriels. Quand un dossier est sélectionné, nous prenons en charge tous les coûts de commercialisation, y compris les coûts juridiques. Nous avons étudié 250 dossiers en 2013, dont 200 émanant de PME-ETI.

## DÉCRYPTAGE

# La France compte 82 % d'internautes

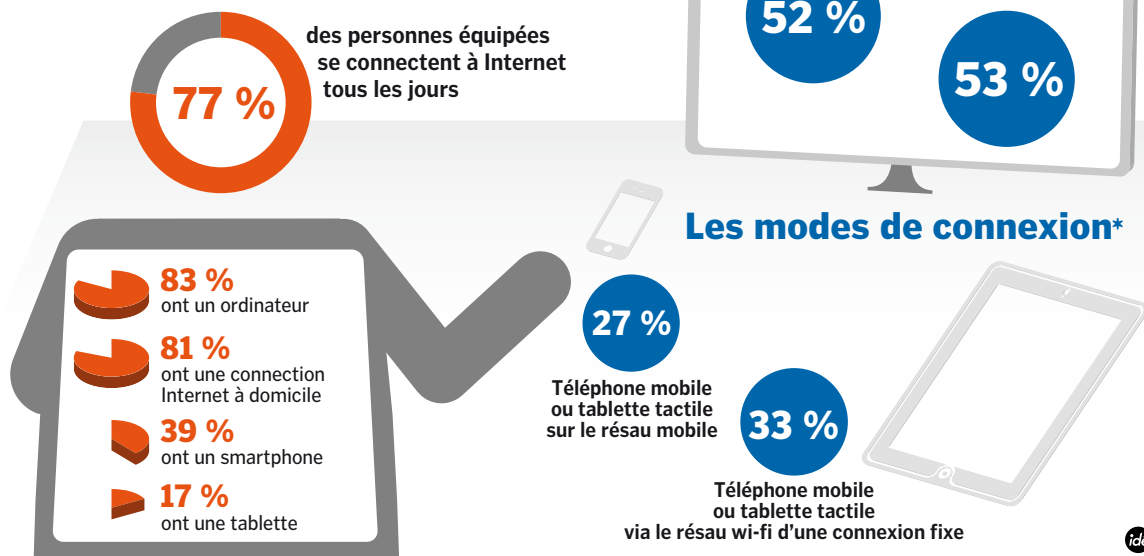
En moins de vingt ans, Internet a fait basculer les Français dans une nouvelle ère. Désormais, nous pouvons pratiquement tout faire en ligne et le taux d'équipement ne cesse de progresser.

## Les usages\*



## Les utilisateurs

\* Plusieurs réponses possibles : total supérieur à 100 %. Sources : CREDOC Enquête « Conditions de vie et Aspirations des Français ». La diffusion des technologies de l'information et de la communication dans la société française, novembre 2013, sur l'ensemble de la population de 12 ans et plus.



## LE DICO DE L'ÉCO

# La franchise

Dans le domaine de l'assurance, la franchise correspond à la somme d'argent qui reste à la charge de l'assuré en cas de sinistre. Son principe est prévu par le Code des assurances aux articles L.121-1 et suivants. Chaque contrat d'assurance (habitation, auto, etc.) doit en prévoir les modalités de calcul dans les conditions particulières.

### Simple ou absolue

Deux catégories de franchise peuvent figurer au contrat : la première est la franchise simple ou relative. Elle fonctionne comme un seuil d'intervention, c'est-à-dire que l'assuré est remboursé de la totalité du sinistre au-delà d'un certain montant. Ainsi, si un contrat d'assurance prévoit une franchise relative de 200 €, l'assuré ne sera remboursé de la totalité du sinistre que si le montant de celui-ci est supérieur à 200 €. Le second type de franchise est la franchise absolue. Il s'agit de la franchise que l'on rencontre le plus fréquemment dans les contrats. L'assuré est remboursé uniquement si le montant du sinistre est supérieur au montant de la fran-

chise, et il ne reçoit que la différence entre ces deux montants. Par exemple, si la franchise prévue au contrat est de 200 € et que le montant du sinistre est de 300 €, l'assuré n'est remboursé qu'à hauteur de 100 €. Il est à noter qu'en l'absence de précision il faut considérer qu'une franchise absolue s'applique au contrat. Le mode de calcul d'une franchise est variable d'un contrat d'assurance à un autre et peut être exprimé soit par une somme fixe (exemple : 150 €), soit par un pourcentage (exemple : 10 % du montant de l'indemnisation), soit par une combinaison des deux.

Certains contrats permettent, en contrepartie d'une cotisation plus élevée, de ne pas avoir de franchise applicable en cas de sinistre. Dans ce cas, l'assureur rembourse la totalité du montant du sinistre. Il ne faut pas hésiter à en discuter avec son assureur lors de la conclusion du contrat.



## LE TABLEAU DE BORD

### LES CHIFFRES DE LA SEMAINE

# 614 €

C'est le montant moyen que les Français consacrent chaque mois à leur loyer ou à leur remboursement d'emprunt, selon le dernier baromètre Sofinco. Quarante-trois pour cent des locataires et 19 % des propriétaires déclarent avoir des difficultés pour faire face à ce coût.

### LES CHIFFRES DE LA CONSOMMATION

		par rapport au mois précédent	
<b>Inflation</b> (mars 2014)		↑	<b>+ 0,4 %</b>
<b>dont</b>			
Énergie		↓	- 0,6 %
Alimentation		↑	+ 0,2 %
Produits manufacturés		↑	+ 1,3 %
Services		↑	+ 0,3 %
<b>Consommation des ménages</b>		↑	<b>+ 0,1 %</b>

En février, les dépenses de consommation des ménages ont augmenté de 0,1 %. Le rebond des achats d'automobiles (+ 5,1 %) est globalement compensé par la baisse de la plupart des autres postes, notamment l'alimentaire (- 0,7 %) et l'énergie (- 0,6 %).

<b>Indices des loyers</b> (au 1 <sup>er</sup> trimestre 2014)	<b>125</b>
En variation annuelle	↑ <b>+ 0,60 %</b>

### LE MARCHÉ DU TRAVAIL

Salaires (A partir du 1<sup>er</sup> janvier 2014)

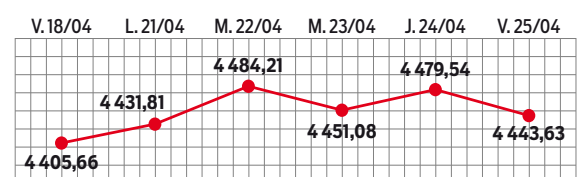
	Minimum horaire brut	Minimum horaire net
	<b>9,53 €</b>	<b>7,47 €</b>
35 h	1 445,41 €	1 133,77 €
39 h	1 610,57 €	1 263,33 €

Chomage (mars 2014) (sans les DOM-TOM)

<b>Demandeurs d'emploi</b> (Cat. A, B, C)	<b>4 949 500</b>
<b>% de la population active</b> (4 <sup>e</sup> trimestre 2013)	<b>9,8 %</b>
<b>Variation sur le moins précédent</b>	↑ <b>+ 0,2 %</b>

### ÉPARGNER

**CAC 40** ↑ **+ 0,86 %**



Livrets A et bleu	Super livret	Euro/dollar
<b>1,25 %</b>	<b>4 %</b>	<b>1 € = 1,3835 \$</b> Cours le 25 avril

### EMPRUNTER

Taux fixe pour un emprunt immobilier		
	Sur 15 ans	Sur 20 ans
<b>Taux moyen</b>	<b>2,95 %</b>	<b>3,30 %</b>
<b>Taux minimum</b>	<b>2,45 %</b>	<b>2,80 %</b>
<b>Taux minimum des crédits à la consommation sur un an</b>	<b>3 %</b>	

Source : Baromètre Empruntis.com, taux moyens hors assurance.

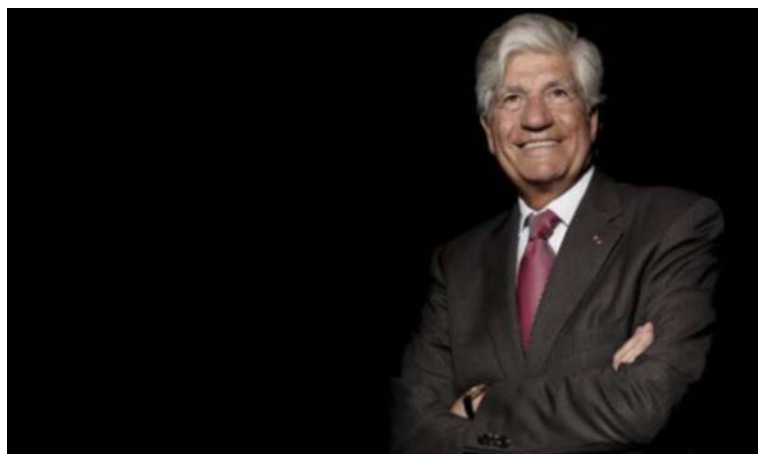


L'INVITÉ DE LA SEMAINE

# « Je n'ai pas d'inquiétude majeure sur la fusion entre Publicis et Omnicom »

Maurice Lévy n'avait pas 30 ans quand il a rejoint Publicis. Il en a aujourd'hui 72. Nommé président-directeur général en 1987, il a fait du groupe le n° 3 mondial de la publicité qui doit fusionner cette année avec l'américain Omnicom pour donner naissance au n° 1 mondial.

**MAURICE LÉVY**, PDG de Publicis Groupe



(LP/Olivier Arandel.)

Le chiffre  
**À RETENIR**  
**6,953**  
milliards d'euros

C'est le chiffre d'affaires de Publicis groupe en 2013, en progression annuelle de 5,2 %.

◆ **Le marché publicitaire semble reprendre des couleurs et Publicis vient de présenter de bons résultats semestriels. Peut-on parler de reprise ?**

Les perspectives économiques sont meilleures dans toutes les régions du monde dont l'Europe. La Grèce va nettement mieux, l'Italie et l'Espagne affichent une croissance positive substantielle et les investissements publicitaires en Allemagne connaissent une forte croissance. Autant de bonnes nouvelles quand on sait que les investissements publicitaires reflètent la confiance des annonceurs dans l'économie. Et qu'ils sont le meilleur indicateur de la consommation et du moral des consommateurs. Et donc de la situation économique.

◆ **Et la France ?**

Elle est en légère croissance, la situation est encourageante même si elle reste fragile. Notamment par le fait qu'elle repose sur un élément subjectif très instable : la confiance des acteurs, consommateurs comme chefs d'entreprise. Le problème essentiel pour notre pays est qu'on ne génère pas assez de croissance en France depuis de trop nombreuses années alors qu'on dépense au-dessus de nos moyens.

◆ **Que pensez-vous des mesures annoncées par le gouvernement pour redresser la barre ?**

Cela va dans le bon sens. La pression fiscale est devenue insupportable. Il faut d'abord réduire le déficit public par la baisse réelle de la dépense publique. Longtemps attendues, les décisions doivent maintenant être massives et prises le plus vite possible pour produire tous leurs effets. Pour les entreprises, cela fait plus de quinze ans qu'elles ont perdu de leur compétitivité du fait de l'augmenta-

tion des charges et des 35 heures. Il faut leur permettre d'être compétitives à nouveau pour créer de l'emploi.

◆ **Et sur la taxation des très riches ?**

Tout le monde connaît ma position puisque j'ai lancé le mouvement en août 2011 pour une surtaxation des riches. Mais je dois avouer que le gouvernement a été bien plus loin que tous mes espoirs... Cela a été désastreux sur le plan de l'image. Il faudrait donc revenir à quelque chose de plus raisonnable...

◆ **La fusion entre Publicis et l'américain Omnicom prend du retard. Cela vous inquiète-t-il ?**

Non. Nous avons certes un peu de retard car il manque le feu vert de la Chine et de certaines autorités administratives. La fusion était annoncée pour la fin du deuxième trimestre 2014 et je n'ai pas d'inquiétude majeure sur la réalisation du projet au troisième trimestre 2014. Face au bouleversement du marché publicitaire mondial sous l'influence des nouvelles technologies, face au poids des mastodontes comme Google ou Facebook, il nous a paru plus judicieux avec Omnicom de nous unir. C'est donc un mariage d'opportunité et en aucun cas de nécessité. Il donnera naissance au numéro un mondial de la communication.

◆ **Publicis va-t-il un jour changer de nationalité ?**

Publicis est français de naissance, européen par nature, et mondial par vocation. Cela restera toujours vrai. Après la fusion avec Omnicom, le siège social sera aux Pays-Bas, mais le siège opérationnel restera avenue des Champs-Élysées à Paris et à Madison Avenue à New York !

◆ **Quels sont les enjeux pour votre groupe ?**

Comme pour tout le secteur de la publicité, c'est le numérique. La vie de chacun est impactée par l'innovation numérique et maîtriser les nouvelles technologies permet de se développer plus rapidement, notamment dans les pays émergents. Les Français sont très forts et particulièrement Publicis, qui est très en avance par rapport à ses concurrents. Nous réalisons en effet 40,9 % de notre chiffre d'affaires dans le numérique. Nous visons les 50 % en 2018.

◆ **Regardez-vous du côté de l'Afrique ?**

On redécouvre l'Afrique car elle connaît une croissance de l'ordre de 6 % sous l'influence de la hausse des prix des ressources naturelles. Une classe moyenne est en train d'émerger et les investisseurs sont de plus en plus nombreux, notamment les Chinois. Nous étions assez réservés car toute activité commerciale saine reste parfois compliquée mais les choses s'améliorent. Nous regardons l'Afrique avec prudence mais optimisme.

◆ **Comment les nouvelles technologies influencent-elles votre métier ?**

Pour les moins de 20 ans, le premier écran, et parfois le seul, est leur portable ! Aujourd'hui toute communication doit pouvoir s'exprimer sur tous les écrans, que ce soit une télévision, une tablette ou un smartphone. Avec les réseaux sociaux, nous devons inventer une nouvelle façon de raconter des histoires. De même, avec Internet, le profil du salarié type dans la publicité a changé. Il est plus jeune, 32 ans en moyenne chez Publicis, il est de plus en plus mathématicien, technicien... et créatif.

◆ **Et pour le consommateur et les entreprises ?**

C'est le point fondamental car, avec l'interactivité, le consommateur peut, d'un clic, exprimer son opinion sur un produit. Nous sommes en train de passer dans un monde de plus en plus transparent, nous voulons tout savoir sur nos politiques, les people, sur nos interlocuteurs, que nous recherchons sur Google ou Bing. Et les entreprises vont, elles aussi, se retrouver face à cette demande de transparence, à l'instar de ce qu'a connu la diplomatie américaine avec WikiLeaks ou Snowden. Ce phénomène est irrésistible mais il va être de plus en plus dif-

ficile à gérer. Les communicants ont donc de beaux jours devant eux !

◆ **Valérie Henaff, vient d'être nommée présidente de votre enseigne phare Publicis Conseil. Votre groupe se féminise ?**

Mais il l'est déjà ! Deux tiers de nos salariés sont des femmes, et au comité exécutif, elles sont 40 %. Au conseil de surveillance, c'est 50-50. Confier la présidence de Publicis Conseil à Valérie Henaff n'est absolument pas une décision audacieuse, elle est tout simplement naturelle. C'est une femme de tête et d'intuition, une fine stratège qui connaît mieux que quiconque les phénomènes de société et le monde de la marque.

◆ **Quel regard porterait Marcel Bleustein-Blanchet, fondateur de Publicis et inventeur de la publicité, sur les campagnes d'aujourd'hui ?**

Pour lui, la publicité devait être un coup de poing en pleine figure. Il serait donc sûrement déçu et agacé car, aujourd'hui, beaucoup de campagnes sont sur Internet ou mobile, il faut aller les chercher. Mais comme c'était un grand innovateur, il aurait su en jouer. Il serait probablement très satisfait du niveau créatif de nos campagnes car la France tire toujours très bien son épingle du jeu.

◆ **Il existe donc toujours une « french touch » en publicité ?**

Bien sûr. Elle est très liée à la culture française, elle est réputée plus fine, subtile et drôle car le Français n'aime pas qu'on lui force la main, qu'on le matraque. Il veut une publicité qui l'émeuve, qui le fasse sourire, il préfère l'émotion à la rationalité.

◆ **Vous imaginez-vous un jour faire autre chose que diriger Publicis ?**

Il faudra bien ! Même si cela me paraît difficile, je sais que j'ai une vie après Publicis, et notamment du côté des mes activités sociales. Dans cette perspective, j'ai ainsi accepté de prendre en janvier la présidence du Centre Peres pour la paix, une association israélienne qui milite pour la paix au Moyen-Orient. Je suis également membre fondateur de l'Institut du cerveau et de la moelle épinière. J'aimerais aussi me repencher sur les banlieues où il y a beaucoup de choses à faire. Comme je dors cinq heures par nuit, j'aurai le temps de lire entre 23 heures et 4 heures du matin !

■ PROPOS RECUEILLIS PAR SANDRINE BAJOS

## Carat veut créer une nouvelle dynamique

Lancée en 1968 en France, l'agence média du groupe Dentsu Aegis renforce son équipe dirigeante pour mieux répondre aux défis du numérique.



Jean-Luc Chetrit, président de Carat, et Véronique Moraël, directrice générale du groupe. (LP/Mathilde Cudeville.)

A bientôt 46 ans, l'agence Carat n'est pas à sa première révolution technologique. Et à l'heure du numérique, l'objectif de l'agence d'achat d'espaces du géant des communications Dentsu Aegis Network n'a pas pris une ride : « Trouver le meilleur endroit pour exposer le message de la marque. » Mais avec un média Internet qui pèse désormais pour 25 % de la publicité en Europe, à l'heure de Twitter, Facebook, Instagram et, demain, Netflix, Carat a beau être pionnière dans son secteur et présente dans 130 pays, elle doit sans cesse se réinventer. En témoigne la nomination de Véronique Moraël en tant que directrice générale du groupe.

### Des consommateurs de plus en plus mobiles

« Carat a toujours été en avance sur les tendances du marché mais, aujourd'hui, il nous faut aller plus loin dans la convergence, suivre au plus près l'évolution du consommateur et donc avoir une vision à 360° », explique la nouvelle numéro deux de Carat.

Car le consommateur, un smartphone dans une main, une tablette dans l'autre, est plus mobile et plus

connecté que jamais. « Il a pris le pouvoir, il peut désormais dire ce qu'il pense du produit, nous devons nous adapter, nous réinventer », explique Jean-Luc Chetrit, président de Carat, pour qui « plus que jamais le message publicitaire repose sur l'engagement ». Mais, précise-t-il, « notre métier est, et sera toujours de créer de l'interactivité entre la marque et tous ses consommateurs, que ce dernier tienne le produit dans sa main, qu'il le voie à la télé ou qu'il soit dehors avec son mobile ou dans un magasin ».

Si les agences médias doivent s'adapter à des consommateurs de plus en plus volatils et de plus en plus mobiles, elles doivent aussi faire face à des annonceurs de plus en plus exigeants et de plus en plus regardants sur leurs dépenses de communication. Nouvelles technologies, mondialisation et crise économique obligent, ils sont ainsi de plus en plus nombreux à vouloir confier leurs différents budgets de communication (publicité, achat d'espaces) à un seul interlocuteur, donc une seule agence. Autant de défis que la nouvelle équipe dirigeante a déjà commencé à relever.

■ SANDRINE BAJOS

## REPÈRES

### Les agences de communication événementielle optimistes

64 %

Selon le 10<sup>e</sup> baromètre de l'Anaé, l'association des agences de communication événementielle, ses membres sont à 64 % confiantes dans leur activité.

## L'actu EN BREF

### ■ Médiamétrie et Twitter unis

Médiamétrie Twitter TV, voici le nouvel outil qui verra le jour à la fin de l'année pour mesurer l'audience des tweets émis en lien avec un programme de télévision. Selon l'institut Médiamétrie, un internaute sur cinq commente les programmes TV et le nombre de tweets a été multiplié par trois entre 2012 et 2013. L'objectif est de permettre aux professionnels des médias d'avoir des données fiables afin de mieux monétiser cette audience.

### ■ Avec sa nouvelle campagne, TF 1 veut positiver

Feignants, racistes, toujours à faire la gueule, les Français ? Pas vraiment estime TF 1 dont la nouvelle campagne de communication met à mal tous ces clichés. Réalisée par l'agence Gabriel, la campagne a adopté comme slogan « Partageons des ondes positives ». Elle entend tout simplement inciter les Français en général, et les téléspectateurs de la première chaîne privée européenne en particulier, « à voir les choses autrement ».

### ■ Netflix confirme son arrivée en France

Tout le monde le savait mais c'est enfin officiel : Netflix s'implante dans l'Hexagone. « Nous aurons des séries en première mondiale en France et en Allemagne et dans d'autres marchés européens », a déclaré la semaine dernière Ted Sarandos, le vice-président de la plate-forme américaine de vidéo à la demande. En revanche, le mystère demeure sur la date de lancement...

### ■ La pub repart à la hausse pour le « New York Times »

Pour la première fois depuis des années, le quotidien américain « New York Times » a vu ses recettes publicitaires issues tant de ses éditions papier que numériques augmenter au 1<sup>er</sup> trimestre 2014. Elles ont atteint 158,7 millions de dollars, en hausse de 3,4 %.

### ■ Les magazines touchés par la crise

La crise de la presse n'épargne plus les magazines. Et désormais toutes les familles sont touchées, même les féminins. Selon l'OJD, l'organisme chargé de vérifier les ventes des journaux, l'an dernier la diffusion de la presse magazine a baissé de 5 %. Les hebdomadaires d'actualité (« Le Nouvel Observateur », « L'Express », « Le Point »...) résistent mieux.

## Les légumes moches starifiés par Marcel pour Intermarché

Pour lutter contre le gaspillage alimentaire, l'agence de publicité Marcel a créé la campagne « Les légumes moches » pour Intermarché. Succès commercial et buzz médiatique assurés.

À l'origine, il y a un sujet de fond, le gaspillage, sur lequel Intermarché demande à son agence de publicité Marcel de plancher. À l'arrivée, il y a un incroyable buzz médiatique et un succès commercial qui dépassent largement les attentes de l'annonceur comme du publicitaire.

Les fruits et légumes subissent-ils les mêmes diktats de beauté que leurs mangeurs ? « C'est bien pire que chez les humains », ironise Pascal Nessim, coprésident de Marcel. « Plus sérieusement, poursuit-il, face à ces fruits et légumes mis de côté car décalibrés, nous avons réfléchi à comment les glorifier, et malgré leur soi-disant laid, les rendre beaux et sympas ! Car ce n'est pas parce qu'il a une sale tête qu'il est moins bon ! » En France, 20 kg d'aliments par personne et par an finissent à la poubelle... Quelques nuits blanches plus tard, les créatifs de l'agence ont donné naissance à une nouvelle marque, Légumes moches.

### « Au final, tout le monde est gagnant »

Reste à convaincre l'annonceur de jouer le jeu car, si l'idée séduit les dirigeants d'Intermarché, se pose aussitôt la question : « Mais qui va acheter ces légumes ? » Chez Intermarché, les gérants des 1 800 points de vente sont indépendants donc seuls décisionnaires de suivre ce genre d'opération. La décision est alors prise de tester le concept et c'est l'Intermarché de Provins (Seine-et-Marne) qui se lance. La campagne est alors placardée dans la ville fin mars. « Cette campagne très originale s'inscrit parfaitement dans l'ADN de notre groupe dont la signature est, depuis 2005, Tous unis contre la vie chère, souligne Mathieu Delcourt, responsable de la publicité chez Intermarché. Non seulement le succès en magasin est immédiat mais surtout les

POUR VOTRE SANTÉ MANGEZ 5 FRUITS ET LÉGUMES MOCHES PAR JOUR.



(DR.)

réseaux sociaux comme Facebook et Twitter s'emparent des affiches où carotte, aubergine, pomme de terre et orange, certes toutes un peu déformées, se font aguicheuses devant l'objectif. « LSA », le magazine spécialisé de la grande consommation, est un des premiers à sortir un papier sur la campagne fin mars. Bilan, l'article dédié à la nouvelle campagne « sera le plus partagé de l'histoire de son site », souligne Pascal Nessim. « Et depuis le lancement de la campagne, le nom de l'enseigne Intermarché a été trois fois plus mentionné que d'habitude », ajoute Mathieu Delcourt. « Notre page Facebook qui compte déjà 2 millions de fans a été particulièrement consultée. Mais surtout, se félicite le coprésident de Marcel, « de ma longue et riche vie de publicitaire, je n'ai jamais vu autant de messages positifs autour d'une campagne, et ce dans un secteur très attaqué qu'est celui de la grande distribution ».

Commercialement, alors qu'Intermarché comme toutes les enseignes s'est lancé dans le drive (on commande sur Internet et on passe récupérer sa commande), « ce type d'opération a permis de redonner un sens au point de vente », estime Pascal Nessim. Et d'ajouter, « au final, tout le monde est gagnant, le consommateur, le producteur, l'annonceur et le publicitaire » ! Fort du succès à Provins, même s'il est difficile de déployer le concept à grande échelle, Intermarché n'entend pas en rester là. Il promet de reconduire l'opération dans d'autres points de vente très prochainement...

■ S.B.

### L'AUBERGINE MOCHE

A CE PRIX LA ELLE POURRAIT ÊTRE ENCORE PLUS MOCHE.



(DR.)



# Amaury accélère sur le numérique et les services

Dans un secteur de la presse écrite en crise, le groupe Amaury, éditeur du « Parisien »-« Aujourd'hui en France » et de « L'Equipe », poursuit sa stratégie de diversification en s'appuyant sur ses deux marques puissantes qui touchent plus de 21,5 millions de personnes.

Comment maintenir son chiffre d'affaires dans un marché de la presse particulièrement chahuté ? C'est la problématique à laquelle sont confrontés tous les éditeurs français face à la baisse des ventes de leurs titres. Pour le groupe Amaury, un des principaux éditeurs de presse indépendants français, l'avenir passe plus que jamais par la transformation de son modèle économique et la poursuite de ses investissements dans le numérique et les services. Le groupe, dirigé par Philippe Carli, se veut résolument optimiste grâce à la puissance de ses marques avec plus de 15 millions de personnes en contact avec « le Parisien » - « Aujourd'hui en France » et plus de 13 millions pour « L'Equipe » (source : One

Global 2013). Malgré le contexte, « le Parisien » - « Aujourd'hui en France » est, pour la troisième année consécutive, le premier quotidien national payant avec plus de

**« Les lecteurs sont prêts à payer pour des contenus en ligne de qualité »**

2,5 millions de lecteurs (papiers, Internet, mobiles, tablettes), en hausse de 1,8 %, (source Audipresse One 2013).

Si le groupe Amaury croit en l'avenir de la presse en général et en celui de ses titres en particulier, c'est qu'il regarde du côté des pays anglo-saxons où le changement de

modèle économique a démarré il y a déjà trois ou quatre ans. Et là-bas, pour la première fois depuis des années, le secteur retrouve des couleurs grâce à la vente de contenus payants qui décolent enfin.

« Les consommateurs sont prêts à payer pour des contenus en ligne de qualité et c'est

ce que nous proposons à nos lecteurs », indique Philippe Carli. Pour mieux les séduire, « le Parisien » et « L'Equipe » vont proposer des offres innovantes pour simplifier l'acte d'achat d'un article en ligne. Pour cela, un partenariat avec l'anglais MPP vient d'être signé. Dès le mois de mai, les lecteurs de « L'Equipe » et, dès juillet, ceux de « Parisien » - « Aujourd'hui en France » pourront s'offrir un article, un service ou un produit en un seul clic. L'objectif est de monétiser les contenus uniques produits par les médias du groupe et qui continueront à être développés notamment



Philippe Carli, directeur général du groupe Amaury. (« L'Equipe »/Seguin.)

dans le cadre de la Coupe du monde de football.

Conformément à sa stratégie de diversification, le groupe vient par ailleurs d'investir 3,5 millions d'euros dans la jeune start-up Shop-timise, le leader français des comparateurs de prix de supermarchés en ligne et de drives. A ceux qui s'interrogent sur l'intérêt du groupe pour ce site, Philippe Carli explique que l'opération est en totale adéquation avec l'ADN du « Parisien » car le site « offre un vrai service au

consommateur, à savoir du pouvoir d'achat. Et, poursuit-il, vis-à-vis des annonceurs, il leur permet de valoriser leur marque en poussant des offres promotionnelles vers les clients ».

Enfin, le groupe Amaury vient de rapprocher sa filiale de distribution SDVP avec celle de la Poste Neopress pour créer Proximity et développer le portage presse et hors presse en Ile-de-France.

■ S.B.

## ASO, une filiale sportive en forme



(LP/Matthieu de Martignac.)

Le Tour de France, organisé par ASO, est le troisième événement sportif mondial, derrière les Jeux olympiques d'été et la Coupe du monde de football.

L'histoire du groupe Amaury est intimement liée au sport, et particulièrement au cyclisme. Quand, en 1946, le groupe se crée, on trouve dans le panier de la mariée, « le Parisien libéré » (devenu « le Parisien »-« Aujourd'hui en France »), « L'Equipe » et... le Tour de France. Baptisée Amaury Sport Organisation (ASO), cette filiale s'est vite imposée comme le leader en France de la création et de l'organisation d'événements sportifs.

### Une diversification au fil des ans

Depuis bientôt soixante-dix ans, son rendez-vous phare reste la Grande Boucle qui, grâce à une diffusion dans plus de 190 pays, est le troisième événement sportif mondial, derrière les Jeux olympiques d'été et la Coupe du monde de football. Ce sont ainsi près de 3,5 milliards

de téléspectateurs chaque année qui suivent les cyclistes devant leur petit écran. En France, le Tour muscle chaque année les audiences de France Télévisions. L'an dernier, pour sa 100<sup>e</sup> édition, 24 millions de téléspectateurs ont regardé au moins une heure l'épreuve devant France 2 ou France 3.

Au fil des ans, ASO a ajouté des cordes à son arc et couvre désormais 5 univers sportifs. Le cyclisme bien sûr, mais aussi le rallye-raid, la voile, le golf et les épreuves de masse. La société organise ainsi 40 événements en France comme à l'étranger, du Paris-Dakar au Marathon de Paris en passant par le Tour cycliste du Qatar, l'Open de France Golf, l'épreuve de VTT Roc d'Azur ou encore le Tour de France à la voile.

■ S.B.

Une protection sociale sur mesure et à votre mesure.

Partenaire des collectivités territoriales.

**Harmonie mutuelle**

En harmonie avec votre santé

harmonie-mutuelle.fr

Santé • Prévoyance • Épargne-retraite

LABEL D'EXCELLENCE ATTRIBUÉ PAR DES EXPERTS INDÉPENDANTS AUX MEILLEURS CONTRATS D'ASSURANCE.

Mutuelle soumise au dispositif du livre II du Code de la mutualité, n° Siren 538 518 473. HERZIE

Harmonie Mutuelle, 1<sup>re</sup> mutuelle santé de France, propose des solutions adaptées aux collectivités territoriales.



# DHL, expert de l'express international

C'est le leader de l'envoi de colis express à l'international. DHL Express France, qui réalise l'essentiel de son chiffre d'affaires avec les entreprises, cherche désormais à capter le marché du colis lié au développement de l'e-commerce.

## La fiche D'IDENTITÉ

- **PDG de DHL Express France :** Michel Akavi.
- **Chiffre d'affaires France 2013 :** 450 millions d'euros.
- **Effectif France :** 1 750 salariés.
- **Siège social France :** Roissy-en-France (Val-d'Oise).
- **Groupe :** Deutsche Post DHL.



(DR.)



(DR.)

DATE DE CRÉATION **1969**

## L'actualité de la marque

### Positionnement

Créée en 1969 par Adrian Dalsey, Larry Hillblom et Robert Lynn, l'entreprise s'est implantée en France en 1976, où elle s'est solidement développée. Avec 28 % de parts de marché, DHL y occupe la place de leader dans le domaine du transport express international. « Plus de 80 % de notre chiffre d'affaires se fait sur de l'envoi à l'international, explique Brice Devinoy, directeur des opérations DHL France. Nous avons très peu de colis franco-français. » DHL s'appuie pour cela sur une flotte de 12 avions qui opèrent chaque nuit en France (et 250 à l'international) qui lui permet de livrer même dans les zones les plus reculées des petits colis (poids moyen de 7 kg), via ses trois « hubs » (plates-formes de correspondances aériennes) de Cincinnati (Etats-Unis), Hongkong (Chine) et Leipzig (Allemagne). En 2001, le groupe de la Deutsche Post a acquis 51 % des actions de DHL, pour racheter les 49 % restants un an plus tard. A côté de ses offres de service traditionnelles, l'entreprise a aussi développé des offres sectorielles, et notamment dans le domaine médical (avec emballages agréés, adaptés aux envois congelés, frais ou ambiants, etc.).

### Stratégie

DHL réalise la majeure partie de son chiffre d'affaires auprès des entreprises : 90 % de ses 27 000 clients sont des entreprises, dont 80 % de PME. Un marché sur lequel le groupe souhaite encore se renforcer. « Nous essayons actuellement de nous développer vers les TPE et les PME pour les aider à l'exportation en proposant par exemple des conseils pour les aider à gérer la documentation dou-

nière », explique Brice Devinoy. DHL veut aussi capter une partie du marché émergent lié à l'explosion de l'e-commerce. « Nous proposons de nouveaux outils afin que le destinataire soit séduit par notre offre », reprend Brice Devinoy. Avec par exemple le développement des communications par SMS, via le site en ligne, la possibilité pour le destinataire du colis de donner une adresse alternative, comme celle d'un point relais, de son bureau, etc. DHL a également signé, il y a un an, un partenariat avec Mondial Relay, filiale des Trois Suisses disposant de 4 300 points relais. « Cela permet de déposer les colis à des adresses proches des clients tout en fluidifiant la livraison », précise Brice Devinoy.

### Politique sociale

A l'anglo-saxonne, DHL aime récompenser ses salariés exemplaires grâce aux Can Do Awards qui mettent en avant les collaborateurs méritants. L'entreprise élit aussi une fois l'an ses « salariés de l'année » (tous secteurs confondus), invités pour l'occasion durant trois jours dans un endroit chic. Originalité, l'entreprise propose aux manutentionnaires des plates-formes de Lille et de Lyon quelques minutes d'échauffements musculaires, en musique, avant de travailler. Une innovation lancée il y a un an et demi et qui devrait s'étendre à toutes les plates-formes.

« L'initiative est intéressante, mais c'est une opération de communication, estime Patrick Guy, délégué syndical membre de la coordination CFDT DHL. DHL aurait déjà pu mettre en place ce dispositif très facilement et partout. Mais cela a un coût. »

**45** plates-formes DHL Express France dont 3 boutiques parisiennes, 2 sites de service client et 40 entrepôts



**24 millions** de colis livrés en 2013 en France  
120 000/jour

**80 %** du chiffre d'affaire se fait sur de l'envoi de colis à l'étranger

**27 000** clients en France  
- 90 % d'entreprises (dont 80 % de PME)  
- 10 % de particuliers

Prix\* d'un colis de 500 g envoyé en France :

**28,08 €**

(livraison à J + 1, offre réservée aux entreprises)

**36 €**

(livraison à J + 1, pour tous)



\* Tarif sur le comparateur [www.tarif-colis.com](http://www.tarif-colis.com).

## Les produits qui CARTONNENT



(DR.)

• **DHL Express Worldwide.** C'est le produit phare de DHL, celui qui les a fait connaître et qui contribue toujours à une part majoritaire du chiffre d'affaires de l'entreprise. Ce service propose une livraison des colis le plus rapidement possible (1 à 5 jours selon la destination) vers 220 pays et territoires dans le monde.



(DR.)

• **DHL EXPRESS 9:00.** Ce service propose une livraison avant 9 heures vers la plupart des centres d'affaires du monde (Europe, Asie, Moyen-Orient, Afrique et continent américain), avec garantie de remboursement en cas de non-respect des délais. Il est plébiscité par les banques et certains cabinets d'avocats.



(DR.)

• **DHL Express 12:00.** Ce produit lancé en 1997 propose une livraison avant midi vers 80 % des centres d'affaires du monde et offre aussi une garantie de remboursement en cas de non-respect des délais. En 2013, 12 000 clients ont fait appel à ce produit.

## — L'AVIS DE L'EXPERT —

### Matthieu ERLY

fondateur et gérant de ColisConsult, cabinet de conseil et de courtage en transport

### ■ Points forts

« DHL est le leader historique du transport express mondial avec des implantations partout dans le monde. C'est un des seuls acteurs du secteur à avoir investi dans des zones assez peu développées économiquement, comme par exemple l'Afrique. Ils proposent ainsi une belle couverture mondiale du globe, y compris dans des régions compliquées notamment politiquement. Ils ont aussi une gamme de services très complète. DHL est une marque référente vers qui les clients se tournent naturellement pour un pli urgent. »

### ■ Points faibles

« DHL est très dépendant de ses hubs, ces plates-formes centrales qui constituent le centre de leur toile et où passent tous leurs colis. Peu importe d'où vient et où va le colis, en Europe, il doit forcément passer par le hub de Leipzig. Donc, même pour une courte distance, le colis doit faire un détour par l'Allemagne. C'est le paradoxe de cette industrie qui optimise et rationalise les aspects économiques, mais où l'économie des ressources, et donc l'environnement, n'est pas la priorité. Par ailleurs, DHL propose des prix publics relativement élevés. On peut néanmoins trouver des codes promos sur Internet. »



# Chronopost, leader français du colis

Sa grande force est sa présence sur le territoire français. Le leader du colis express en France et numéro deux européen souhaite étendre son développement à l'international.

■ DOSSIER RÉALISÉ PAR FLORE MABILLEAU



(Réa/Benoit Decout.)

## La fiche D'IDENTITÉ



(Réa/Benoit Decout.)

• **PDG de Chronopost :**  
Martin Piechowski.

• **Chiffre d'affaires France 2013 :**

769 millions d'euros.

• **Effectif France :** 3 500 collaborateurs.

• **Siège social France :** Gentilly (Val-de-Marne).

• **Groupe :** filiale de GeoPost, holding Colis et Express du groupe la Poste.

DATE DE CRÉATION

1985

## L'actualité de la marque

### Positionnement

Chronopost, leader du colis express en France et n° 2 européen, n'est même pas trentenaire ! Lancée en 1985 sous le nom de la Société française de messagerie internationale (SFMI), cette filiale du groupe la Poste s'était au départ spécialisée dans l'envoi express de documents avant de se diversifier. Aujourd'hui, l'entreprise peut livrer rapidement partout dans le monde des colis pesant jusqu'à 30 kg (avec une moyenne de 4 à 6 kg) aussi bien aux entreprises (70 % des colis) qu'aux particuliers. Chronopost s'est positionné sur six grands marchés : celui de l'e-commerce, de l'électronique, de la santé, de l'industrie, de l'automobile, et du secteur banque-assurances. Sa grande force ? Sa présence sur tout le territoire français. « C'est l'un des réseaux les plus puissants sur l'express en France grâce au maillage et à la notoriété du groupe la Poste », affirme Augustin Gueldry, consultant en logistique et livraison e-commerce. Grâce à son appartenance au groupe La Poste, Chronopost peut en effet compter sur les 10 000 bureaux de poste en plus de ses 7 000 points relais.

### Stratégie

« Nous avons été présents avec nos produits dès les débuts de l'e-commerce et sommes aujourd'hui leader dans ce secteur en France », affirme Delphine Mallet, directrice commerciale de Chronopost. Une position que l'entreprise compte bien conforter en développant de nouveaux produits, comme la livraison interactive lancée en février 2013 associée à l'offre My-Chrono — livraison express à domicile ou dans les différents

points relais, avec suivi en temps réel des envois — permettant au destinataire du colis de reprogrammer une livraison. Autre axe majeur de développement : l'international. L'entreprise réalise 75 % de son chiffre d'affaires avec l'envoi de colis en France, contre 25 % à l'international et peine encore à faire connaître son offre dans ce domaine. Elle peut pourtant s'appuyer sur le réseau qu'a construit la holding Geopost (par achat, partenariat, ou prise de participation). Et dont fait partie Chronopost, au même titre que de nombreux grands noms du colis express, comme SEUR ou encore DPD. Geopost affiche un chiffre d'affaires de 4,391 milliards d'euros et a livré 814 millions de colis dans le monde entier en 2013.

### Politique sociale

Chronopost, qui emploie 3 500 salariés, a recruté l'année dernière 250 personnes grâce à une croissance de son activité mais aussi de son chiffre d'affaires, qui a fait un bond en 2013 de 7,4 %. L'entreprise s'est par ailleurs engagée à passer, sur trois ans, 50 contrats de génération (dispositif visant à créer des binômes jeunes/seniors pour encourager l'embauche des jeunes et garantir le maintien dans l'emploi des seniors) chaque année. Toutefois, selon Eugène Urbino, délégué SUD Chronopost, « les temps partiels se développent, de même que le recours à la sous-traitance » au sein de la société. Par ailleurs, le 18 mars, l'intersyndicale SUD, CFDT, CGT et FO a mené une grève pour protester contre une augmentation des salaires jugée insuffisante.

## L'AVIS DE L'EXPERT

### Matthieu ERLY

fondateur et gérant de ColisConsult, cabinet de conseil et de courtage en transport

### Points forts

« Chronopost dispose d'une grande notoriété et d'un réseau de proximité très dense en France, et notamment dans les DOM-TOM, puisque ses produits sont accessibles au départ ou à l'arrivée du colis dans tous les bureaux de poste. L'entreprise garantit l'envoi de colis à J+1 partout en France, avant 13 heures. Chronopost a aussi été précurseur dans le développement de services depuis Internet. Demander l'enlèvement d'un colis Chronopost depuis le Web coûte d'ailleurs moins cher que de le faire dans un bureau de poste. »

### Points faibles

« Même si Chronopost souhaiterait se développer sur l'envoi de colis express à l'étranger — où les marges sont plus importantes —, elle souffre d'un déficit d'image à l'international. De plus, les destinations internationales hors Europe restent sous-traitées par des partenaires, même si ce n'est pas forcément un défaut. En France, Chronopost utilise aussi des sous-traitants pour ramasser et livrer des colis ainsi que de nombreux intérimaires, ce qui peut avoir des incidences sur la qualité de service. Mais c'est hélas également le cas de la majorité de ses concurrents. »

**80** plates-formes Chronopost France dont 6 dans les Dom-Tom



**102,2 millions** de colis livrés en 2013 en France  
450 000/jour

**75 %**  
du chiffre d'affaire se fait sur des livraisons en France

**50 000**  
entreprises clientes en France  
- 70 % des flux de colis à destination des entreprises  
- 30 % à destination des particuliers

Prix\* d'un colis de 500 g envoyé en France :

**21,78 €**

(livraison à J+1 avant 13 heures pour tous)



\* Tarif sur le comparateur [www.tarif-colis.com](http://www.tarif-colis.com).

## Les produits qui CARTONNENT



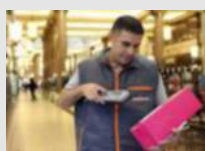
(Chronopost.)

• **Chrono 13.** C'est le produit de référence de Chronopost, la livraison de colis dès le lendemain avant 13 heures, partout en France, en zones rurales comme en zones urbaines. Ce produit représente 60 % du chiffre d'affaires de Chronopost.



(Chronopost.)

• **Chrono Classic.** Lancé en 2005, ce produit permet de livrer 26 pays européens en deux à quatre jours, uniquement par voies routières. Ce mode de transport, qui permet de pratiquer des tarifs plus compétitifs, représente aujourd'hui un peu plus de 40 % de l'export de Chronopost.



(REA/Marta Nascimento.)

• **La livraison interactive.** Lancé en février 2013, ce service avertit par e-mail ou SMS les clients, la veille de la livraison de leurs colis. Il leur permet de demander une mise à disposition du colis dans l'un des points de retrait Chronopost ou de reprogrammer une nouvelle date pour une livraison à domicile. 3 000 clients utilisent ce service depuis son lancement.



## VOS DROITS

Posez vos questions pas mail à :  
mlaghouati@leparisien.fr

◆ Dans le cadre de mes activités commerciales, j'ai racheté un concurrent. J'utilise la marque qu'il avait créée et déposée à l'INPI. Dois-je faire une déclaration auprès de cet organisme ?

Cette marque vous appartient. Mais vous devez savoir que la durée de vie d'une marque est de dix ans à compter de sa date de dépôt. Si vous effectuez les formalités de renouvellement dans les six mois qui précèdent le dixième anniversaire du dépôt initial (et de décennie en décennie), vous pourrez la protéger indéfiniment contre une utilisation abusive par d'autres ou contre une imitation similaire. Cette procédure de renouvellement doit être opérée par le propriétaire de la marque inscrit au Registre national des marques. Comme ce n'est pas vous puisque vous l'avez acquise, vous pouvez vous faire inscrire en même temps comme nouveau propriétaire au registre, c'est-à-dire faire une déclaration de renouvellement et une demande d'inscription d'un acte affectant la propriété ou la jouissance d'un dépôt.

◆ Je désire créer une société avec un ami. Quelles sont les différences entre société à responsabilité limitée (SARL) et société par actions simplifiée (SAS) ?

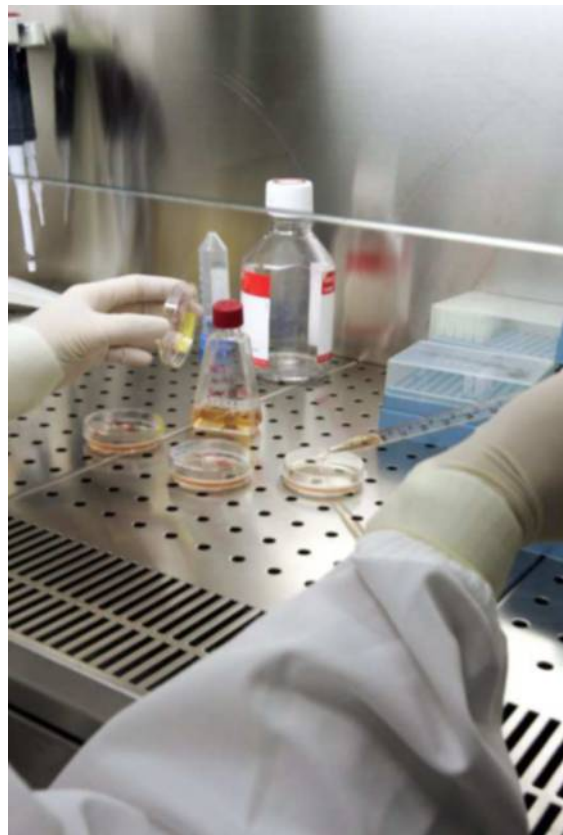
La SARL est dirigée par un (ou plusieurs) gérant personne physique qui est soit l'un des associés, soit un tiers. La SAS l'est par un seul président, personne physique ou personne morale. Dans la première, le gérant majoritaire (qui détient plus de la moitié du capital) a le statut de travailleur non salarié (TNS) alors que dans la SAS le dirigeant est assimilé salarié (il cotise aux caisses de retraite des salariés). Conséquences, dans la SARL le montant des charges sociales sur sa rémunération est moins élevé, mais il cumule moins de droits à la retraite. Toutefois, les dividendes qu'il perçoit sont soumis à cotisations sociales. En début d'activité, le TNS profite de cotisations forfaitaires faibles mais moins protectrices. La SAS offre une plus grande souplesse de gestion puisque les associés peuvent fixer les règles de fonctionnement alors que la SARL doit se conformer aux dispositions du Code de commerce.

■ YVES THOMAS

## ÇA COÛTE OU ÇA RAPPORTE ?

# Le crédit d'impôt recherche

**Destiné aux entreprises qui innovent et font de la recherche fondamentale, le CIR permet aux PME bénéficiaires de déduire de leur impôt jusqu'à 30 % de leurs dépenses éligibles.**



Pour faire une demande de crédit d'impôt recherche, le dossier à monter est très complexe et très technique. Les petites structures doivent se faire accompagner. (LP/Yves Nicolas.)

**S'**il est parfois décrié pour son coût (pour l'Etat), le crédit d'impôt recherche (CIR) est devenu, au fil des années, un moyen pour bon nombre de sociétés de réduire sensiblement leurs impôts. Cette aide fiscale a été créée (en 1983) afin de soutenir et d'encourager les efforts de recherche et développement des entreprises qu'elles soient industrielles, commerciales, artisanales ou agricoles. Et quels que soient leur taille et leur statut juridique. Le

lité d'imputation, par exemple si les bénéficiaires sont trop faibles, le crédit excédentaire non imputé constitue une créance sur l'Etat, qui peut être utilisée pour le paiement de l'impôt dû au titre des trois années suivantes. Au bout de trois ans, la créance est remboursable.

Pour faire une demande de CIR, il faut remplir le formulaire 2069-A-SD ou Cerfa n° 11081\*16 puis déposer cette déclaration avant le 15 mai au service des impôts des entreprises et à la Direction générale pour la recherche et l'innovation (DGRI) du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR, de qui dépend l'attribution du CIR). Voici pour la partie immergée de l'iceberg : « Le dossier à monter est très complexe et très technique. Pour les petites structures, il est indispensable de se faire accompagner. Bon nombre d'entreprises se voient exclure du CIR soit parce qu'elles ont oublié de signaler certains éléments, soit parce qu'elles ne répondent pas aux critères d'éligibilité ou qu'elles ont tendance à confondre projets commerciaux et projets de R&D (recherche et développement). Or il faut vraiment avoir une démarche scientifique qui apporte une véritable plus-value », prévient Garance Mathias, avocat au barreau de Paris.

## Un dossier très confidentiel

De fait, « la difficulté est de déterminer ce qui est exactement éligible au CIR. Il faut savoir faire la frontière entre ce qui est développement expérimental, et qui relève du CIR, et ce qui est développement de routine, et qui s'appuie sur l'état de l'art (les connaissances déjà accessibles au moment de la R&D). Ce type de développement ne peut alors bénéficier du CIR », prévient Daniel Briquet, ingénieur et associé au sein du cabinet d'avocats Taj. « Un chef d'entreprise qui dépose un dossier doit donc avoir une connaissance précise de l'état de l'art », ajoute l'expert.

Pour cela, il est indispensable de préparer un dossier complet dans lequel figureront toutes les études qui peuvent être valorisées. Un document très confidentiel qui ne sortira de l'entreprise qu'en cas de contrôle fiscal ou à la demande d'un expert du MESR. « Le taux de vérification par l'administration des impôts est similaire à celui des contrôles fiscaux classiques mais ensuite le contrôleur peut faire appel à des experts techniques du MESR », explique Daniel Briquet. Si ces derniers décident de retirer le CIR, l'entreprise peut alors

## Les principales dépenses éligibles

- **Les dépenses de personnel** dans la limite de 80 % des salaires avec les charges obligatoires (ce qui en principe exclut l'intéressement et la participation par exemple).
- **La sous-traitance à des entreprises agréées par le MESR** (si cela rentre dans le cadre de la R&D) ou à des organismes publics avec un plafond annuel de 12 millions d'euros.
- **L'amortissement des investissements affectés à la R&D.** Cela peut concerner par exemple un nouvel ordinateur, mais uniquement le matériel neuf.
- **Les frais relatifs au brevet.**
- **Les dépenses de veille technologique** (abonnement à des revues, participation à des séminaires...) dans la limite de 60 000 € par an.
- **Les dépenses de normalisation** (pour 50 % du montant) si le chef d'entreprise ou ses collaborateurs participent à des commissions de normalisation officielle.
- **En revanche,** ne sont pas concernées les dépenses de consommables ou de matières premières.

contester l'avis de l'expert. Pour éviter les erreurs (involontaires), le MESR publie désormais sur son site Internet un dossier technique sur ce qu'il attend en matière de description des éléments pouvant donner droit au CIR. Les dépenses qui sont éligibles sont très nombreuses (*lire l'encadré ci-dessus*) à condition d'être vigilant. Garance Mathias recommande pour sa part de faire une simulation des dépenses afin de connaître précisément le montant du CIR auquel pourra avoir droit l'entreprise.

■ FLORENCE PUYBAREAU

## EN SAVOIR PLUS À CONSULTER

- **Le guide 2014 du dispositif** avec les nouveautés et les formulaires en ligne sur le site du ministère de l'Enseignement supérieur (rubrique Innovation) : [www.enseignementsup-recherche.gouv.fr](http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr).
- **Le livre blanc réalisé par le Medef** en 2009 qui permet d'avoir quelques exemples concrets d'entreprises bénéficiant du dispositif : [www.innover-en-france.com/file/90685/](http://www.innover-en-france.com/file/90685/).

# 14 882

entreprises

bénéficiaires en 2011, dont 88 % de PME. (Source : MESR 2013.)

taux du CIR est de 30 % pour les dépenses de recherche atteignant jusqu'à 100 millions d'euros (soit un maximum de 30 millions d'euros) et de 5 % au-delà. Pour bénéficier du crédit d'impôt recherche, l'entreprise doit avant tout payer l'impôt sur les sociétés ou l'impôt sur le revenu dans la catégorie des BIC en étant imposée d'après leur bénéfice réel (normal ou simplifié). En cas d'imposi-



## JE CRÉE MA BOÎTE

## « De l'œnotourisme à la carte et pour tous »

**Magali THIBOULT,**  
29 ans,  
cofondatrice  
du pure player  
Wine Passport



(DR.)

Quitter le domaine de l'électronique grand public pour les voyages œnologiques, il fallait oser ! Tel est le pari pris par Magali Thiboult, ancienne salariée de Samsung qui a cofondé Wine Passport avec Morgan Hubert, lui aussi ex-employé de la marque sud-coréenne. Une agence de voyages pure player créée en 2012 et spécialisée dans l'œnotourisme.

« Passionnés de vin, nous avons rapidement été confrontés à un choix pléthorique de domaines. En effet, la seule région bordelaise compte plus de 10 000 châteaux », indique Magali Thiboult. Face à ce constat, les deux entrepreneurs ont pris la décision de mettre sur pied une structure regroupant les meilleurs acteurs du monde de l'œnotourisme

pour proposer aux particuliers et aux entreprises des séjours adaptés à leurs profils vin et leurs envies.

Déterminée, la jeune entrepreneuse de 29 ans intègre un mastère entrepreneuriat à HEC. « Ce parcours m'a permis de mûrir considérablement le projet, de me constituer un véritable réseau et de disposer de tous les outils pour entreprendre dans les meilleures conditions », précise-t-elle. Dans le même temps, Morgan Hubert entame le mastère

commerce international des vins et spiritueux à l'ESC de Dijon (Côte-d'Or). Ils lancent en septembre 2012 la SAS Wine Passport, avec 40 000 € en poche, dont un prêt à taux zéro de 5 000 € accordé par Yvelines Actives.

#### Pour les entreprises, séminaires, team building, conférences...

Leur objectif : devenir le véritable référent du secteur de l'œnotourisme. Pour ce faire, Magali Thiboult et son équipe vont arpenter les régions viticoles de France, d'Espagne, du Portugal, d'Italie et de Hongrie pour sélectionner domaines viticoles et structures d'accueil de qualité.

Une expertise qui permet aujourd'hui à Wine Passport de disposer d'un réseau de plus de 500 professionnels (domaines, hôtels, chambres d'hôte et restaurants) dans cinq pays d'Europe. Un travail de longue haleine qui paie, comme en atteste le partenariat conclu, en février dernier, entre le guide Gault&Millau et Wine Passport.

« Nous disposons d'offres allant d'une journée à plusieurs semaines », détaille Magali Thiboult. Des séjours que Wine Passport décline également pour les entreprises, séminaires, team building, conférences et activités autour du vin et de la gastronomie.

Wine Passport ne compte pas s'arrêter là. Une levée de fonds de 150 000 €, clôturée en janvier 2014 auprès d'investisseurs privés, devrait permettre à l'entreprise de six salariés de couvrir prochainement de nouvelles régions viticoles, notamment dans l'hémisphère Sud (Argentine, Chili, Afrique du Sud, Australie). L'équipe Wine Passport entend dorénavant développer sa clientèle à l'international et gagner les marchés émergents, comme la Russie et l'Asie.

■ XAVIER COLAS

En partenariat avec [www.terrafemina.com](http://www.terrafemina.com)



## SA BIO

- 1985 : naissance à Paris.
- 2003 : diplômée de Concordia University à Montréal.
- 2011 : diplômée d'HEC Paris, mastère entrepreneuriat.
- 2012 : création de Wine Passport.
- 2014 : levée de fonds de 150 000 €.

## SES CONSEILS

- **Croire en son projet.** La base de l'entrepreneuriat.
- **Ne pas brûler les étapes et s'investir constamment.** La création d'entreprise est un marathon, pas un sprint.
- **Ne pas hésiter à s'imposer** en tant que femme, y compris dans un univers très masculin comme le monde du vin.

## GRAND ANGLE

Rencontre avec **Véronique Lable**, directrice du CFA de la CCI Paris Île-de-France

## Quand apprentissage rime avec excellence

La CCI Paris Ile-de-France, avec 23 de ses 24 écoles proposant plus de 400 formations en alternance, est aujourd'hui le premier formateur par apprentissage d'Ile-de-France. Qu'est-ce qui la différencie ? Pourquoi 16 700 étudiants ont choisi de se former en apprentissage au sein de ses écoles ? Nous avons posé la question à Véronique Lable, directrice du CFA.

#### Comment favoriser l'épanouissement et la réussite du jeune ?

Nos écoles prennent soin d'accompagner chaque jeune pour qu'il définisse son projet. Cela passe par une aide à l'orientation pour qu'il choisisse sa formation et le mode de l'alternance, en toute connaissance de cause, puis par un service dédié à la recherche d'entreprises pour la signature du contrat et enfin, éventuellement, par une remise à niveau. Le recrutement s'effectue, bien évidemment sur des compétences académiques, mais pas uniquement, la motivation, un projet professionnel bien défini sont tout autant pris en compte. Puis, tout au long de sa scolarité, tout est mis en œuvre non seulement pour qu'il réussisse à ses examens (près de 90% de taux de réussite) mais plus largement pour qu'il acquière des savoirs être, qu'il se construise et qu'il s'épanouisse.

#### Que signifie être proche des entreprises ?

À l'écoute des 844 000 entreprises françaises qu'elle représente et accompagne

au quotidien, la CCI Paris Ile-de-France a construit une carte de formations qui correspond à leurs besoins en compétences. Elle ouvre et ferme tous les ans des cursus pour répondre aux attentes des professionnels. Elle propose ainsi des programmes en apprentissage allant du CAP au Master, des diplômés Grande école de Management ou d'Ingénieur (ESSEC, ESCP, Novancia, ESIEE). Et, toujours pour coller plus précisément à la demande des entreprises, elle crée des Titres certifiés, de bac + 5, reconnus par l'Etat et enregistrés au RNCP (répertoire national des certifications professionnelles). Ces titres permettent une insertion professionnelle mais également une poursuite d'études. Notre proximité avec nos entreprises partenaires permet d'avoir également un taux de rupture de contrat très faible (5%), très inférieur au taux moyen régional (de l'ordre de 21%).

#### Quelle place accordez-vous à l'innovation ?

Notre dispositif est non seulement unique

par la diversité des formations qui couvre presque tous les secteurs à l'exclusion du domaine médical mais plus encore par l'importance que nous accordons à l'innovation pédagogique ; nous disposons d'une structure dédiée : le Centre d'Innovation et de Recherche en Pédagogie de Paris. L'étude de cas réel pour le compte d'entreprises commanditaire est un des exemples de notre pédagogie par projet qui permet de maîtriser des savoir-faire spécifiques mais aussi d'apprendre le respect des délais et des cahiers des charges, le travail en équipe et la prise d'initiatives. Nos écoles proposent toutes également à minima une initiation à l'entrepreneuriat voire des programmes spécifiques.

#### Vos formations sont-elles ouvertes à l'international ?

Nous disposons de plus de 668 partenariats avec des universités ou des écoles étrangères. Nous cherchons systématiquement à offrir à nos apprentis une première expérience à l'international. Même si ce n'est pas toujours facile car ils sont



© DR

liés par leur contrat de travail, nous nous efforçons d'organiser des périodes en entreprises au-delà de nos frontières. Cela permet aux jeunes de pratiquer une langue étrangère, et de découvrir d'autres cultures. Nous leur proposons également le dispositif Mobil App' qui permet à un apprenti à l'issue de son cursus de partir pour une durée pouvant aller jusqu'à 6 mois au sein de l'union européenne.

Pour en savoir plus :  
[www.campus.cci-paris-idf.fr](http://www.campus.cci-paris-idf.fr)

## OPPORTUNITÉS

# Accompagner et sécuriser le développement des entreprises

**Avec son programme Accompagnement de la croissance, Réseau Entreprendre lance un dispositif innovant pour aider les entreprises de croissance à fort potentiel à passer un cap. Chaque année le Réseau va pousser et sécuriser le développement d'une centaine d'entreprises dans l'Hexagone.**

L'objectif est fixé : accompagner le développement de 100 PME et ETI sur toute la France pour leur permettre de doubler ou tripler leur chiffre d'affaires sur trois à cinq ans. Une première sur le territoire, puisque selon David Pouyanne, président de Réseau Entreprendre, « il existe un écosystème de l'accompagnement en phase de création mais pas en phase de développement ».

Au départ conçu pour accompagner bénévolement des entrepreneurs novices, le Réseau Entreprendre vient de lancer un programme Accompagnement de la croissance ciblé sur les entreprises installées qui ont un projet ambitieux de développement.

Depuis janvier, le réseau épaula 10 premiers lauréats et 40 projets sont prévus en 2014. Si, pour le moment, les entreprises bénéficiaires sont celles ayant déjà eu un primo-accompagnement par le réseau, le dispositif sera progressivement étendu d'ici deux ans à toutes les structures en phase de croissance, avec une sélection sur dossier. « Les lauréats ne seront pas forcément des PME innovantes ou des start-up dont on parle tous les jours, qui ont tout de suite accès au capital et au private equity. Cela peut être une entreprise du bâtiment sur un secteur mature mais promise à un bel avenir. La croissance peut venir du marché ou de l'énergie de l'entrepreneur », détaille David Pouyanne.

Le candidat type ? Une entreprise avec un minimum de 15 emplois pérennes à l'entrée dans le programme, un chiffre d'affaires d'au moins un million d'euros et un développement commercial réel. « Notre objectif est de les aider sur trois années à se développer et donc de créer des emplois. Les membres du réseau considèrent qu'au bout de trois ans les entreprises ont la maturité pour créer leur propre gouvernance statutaire », affirme David Pouyanne.

## Soutien financier, autodiagnostic et aide au management

Point clé du dispositif : un soutien financier qui s'articule autour d'un prêt à l'entreprise de 100 000 à 300 000 €, accordé par bpiFrance. En outre, les entreprises lauréates bénéficient d'un autodiagnostic pour analyser leur projet autour de huit thèmes : commercial, équilibre et marges, tableau de bord, finances, stratégie, risques, innovation et production. Le chef d'entreprise est également conditionné pour réussir l'accroissement des effectifs, manager son équipe et préparer le changement. Il est enfin accompagné collectivement par des « entrepreneurs

## EN SAVOIR PLUS

### À CONTACTER

• Si vous êtes dirigeant d'une entreprise existante depuis cinq ou six ans à fort potentiel et que vous souhaitez être accompagné (gratuitement) dans votre croissance, contactez le chargé de projet de l'une des 72 associations Réseau Entreprendre réparties dans toute la France.  
Adresse : Réseau Entreprendre, espace André-Mulliez, 24, avenue Gustave-Delory, 59100 Roubaix.  
Contact : Emmanuel Libaudière par mail (elibauidiere@reseau-entreprendre.org) ou par tél. (03.20.66.14.66).

www.reseau-entreprendre.org

# 903

## nouveaux entrepreneurs

ont été accompagnés par le Réseau Entreprendre en 2013. Et 90 % des entreprises accompagnées sont toujours en activité après trois années d'existence.

expérimentés qui ont connu les aléas d'une croissance à fort développement. Ils savent donc de quoi ils parlent », indique Hélène Griveaud, directrice de Réseau Entreprendre Auvergne. Concrètement, l'entreprise lauréate et ses accompagnateurs vont se rencontrer trois à six fois par an pour échanger sur les problématiques par-

ticulières de l'entreprise. « C'est une aide professionnelle. Les chefs d'entreprise sont tenus de préparer les entretiens de manière formalisée avec des chiffres, des tableaux de bord et des indicateurs pour suivre la bonne santé de la société. C'est plus que du coaching, car ce sont eux les seuls maîtres à bord, le but est de leur dire ce qu'il ne faut pas faire », poursuit Hélène Griveaud. Un bon moyen pour les patrons d'éviter les erreurs liées à une croissance trop rapide. Pour David Pouyanne, ces réunions constituent une « manière de préfigurer la gouvernance de l'entreprise, à l'image d'un conseil d'administration, avec un ordre du jour, des comptes rendus... C'est une révolution dans une TPE de dix personnes ». David Pouyanne est formel : « Plus tôt il y a gouvernance dans l'entreprise, plus elle a de chance d'avoir une pérennité et une vitesse de développement élevée. »

■ CHARLOTTE DE SAINTIGNON

## ■ TÉMOIN

### « Des conseils avisés sur des points stratégiques »

**Jean-Christophe MENZ**, président fondateur de Cook&Go, accompagné par Réseau Entreprendre Rhône-Alpes



(DR.)

Fondateur de Cook&Go, concept d'atelier de cuisine à emporter à Lyon, Jean-Christophe Menz est l'un des premiers bénéficiaires du programme Accompagnement de la croissance lancé par Réseau Entreprendre (RE). Aujourd'hui, l'entreprise est dans une phase de croissance accélérée puisqu'elle a démarré de manière très forte un développement en franchise. « Nous avons 17 unités en France et prévoyons d'en avoir entre 30 et 40 d'ici à 2016 ainsi qu'une hausse de 40 % de la clientèle en 2014. » Grâce au dispositif d'accompagnement de RE, l'entreprise va bénéficier d'un prêt destiné à financer son développement. L'enveloppe prévue par la Banque publique d'investissement (bpiFrance) est de

220 000 €. En outre, il va être accompagné individuellement par trois parrains et collectivement par le club des lauréats. « Les rendez-vous individuels permettent de prendre du recul par rapport au quotidien et de recevoir des conseils avisés sur des points stratégiques. Il m'apparaît important d'avoir un regard extérieur pour repérer d'éventuels dangers dans cette croissance effrénée et répondre aux problématiques d'une entreprise plus mature. Pour piloter la croissance, il faut créer au bon moment des outils et des processus de reporting et de contrôle, accompagner la posture de chef d'entreprise et introduire un middle management. De plus, la mise en place par le réseau d'un organe de gouvernance et de surveillance extérieur structuré et désintéressé est sécurisant pour nos 80 actionnaires. »

### Un séminaire avec 20 patrons

Si les travaux n'ont pas encore réellement commencé, le séminaire inaugural avec 20 patrons d'entreprises en croissance a d'ores et déjà montré à Jean-Christophe Menz l'apport qu'il pourra en tirer en termes d'énergie. « Cela constitue un bon moyen de ne pas s'isoler, de partager nos expériences et de nous donner de bonnes pistes de travail. C'est un véritable booster. »

## SERVIR L'AVENIR, AVEC bpiFrance

Tour de France des réussites d'entrepreneurs

### LOXOS, DES MEUBLES TOUT DOUX POUR BÉBÉS

Loxos, un mot dérivé du grec courbe, et par extension douceur. Un mot qui pourrait bien résumer à lui tout seul l'essentiel du design du mobilier pour la petite enfance de l'entreprise Loxos. Reprise en 2008 par Juliette Rapinat-Freudiger, Loxos est devenue la référence sur le marché français du meuble de change pour bébés à usage professionnel, 3 000 crèches et plus de 300 maternités en sont équipés. Après un parcours dans de grandes entreprises dans l'univers de la mode et des parfums, Juliette a eu envie de tester sa fibre entrepreneuriale. « C'est le triangle conception, production et distribution qui m'a décidée » explique-t-elle. « BpiFrance est intervenu à plusieurs étapes, en fonds propres, en garanties et emprunts et aussi en avances remboursables » précise-t-elle. Avec son mari architecte, ils forment un binôme de choc. « Michel dessine les meubles et moi je me charge du reste ! Si nous avons souvent des opinions

différentes, nous nous complétons parfaitement. » La moyenne d'âge de l'entreprise ? Jeune ! « Notre comité de direction permet à tout le monde de s'exprimer et d'être écouté. » L'entreprise planche actuellement sur une technique de production, un procédé industriel permettant de recycler le plan de change dans sa totalité en fin de vie. « BpiFrance nous aide sur ce projet d'innovation. » Le lancement de ce meuble 100% recyclable en bambou ? Il s'est fait en décembre 2013 sur le salon des Maires et des Collectivités Territoriales à Paris. « 60 000 visiteurs ont pu l'expérimenter. »

Credit photo : ©Loxos



Juliette Rapinat-Freudiger, Présidente de Loxos

Entrepreneurs, BpiFrance vous soutient en prêt et capital, contactez BpiFrance de votre région : [bpiFrance.fr](http://bpiFrance.fr)



# Les Hauts-de-Seine soutiennent l'économie sociale et solidaire

**Les porteurs de projet dans ce secteur peuvent désormais postuler toute l'année au soutien financier du département.**

Le 17 décembre 2010, les élus des Hauts-de-Seine votaient à l'unanimité un rapport favorisant le développement de l'économie sociale et solidaire (ESS). Exemple concret de cette volonté politique : le lancement d'un appel à projets chaque année depuis 2011 pour soutenir cette autre façon d'entreprendre.

« C'est un des sujets de gestion de la collectivité sur lequel il y a un assez gros consensus », remarque Jean Sarkozy, vice-président du conseil général. En trois ans, 48 projets ont été financés à hauteur de 2,1 millions d'euros. Ils ont permis la création directe d'une centaine d'emplois dans les Hauts-de-Seine dans des secteurs d'activité très divers : recyclage, formation, service à la personne, restauration, alimentation, industrie, environnement, épargne...



L'Atelier d'architecture autogéré à Colombes fait partie des lauréats qui ont bénéficié de l'aide financière du département. Ci-dessus, l'un de ses projets : R-URBAN, des jardins potagers au pied des immeubles. (LP/Adeline Daboval.)

Désormais, la date limite de dépôt de candidature est supprimée. Les porteurs de projet peuvent donc prétendre au soutien du département tout au long de l'année. Qui peut postuler ? Toute personne morale, association, coopérative, SAS, SARL dont le projet s'inscrit dans le cadre de l'ESS, c'est-à-dire fondé sur un principe de solidarité et d'uti-

lité sociale. La création ou la consolidation d'emplois ainsi que l'ancrage territorial font partie des critères de sélection. « Nous intervenons au début du projet, mais nous demandons aux porteurs de ne pas être leur seul partenaire autour de la table », ajoute par ailleurs Jean Sarkozy. Après examen du dossier, les candidats éligibles sont auditionnés

par le conseil départemental de l'économie sociale et solidaire constitué de conseillers généraux, du préfet des Hauts-de-Seine et de personnalités qualifiées. Les projets des lauréats sont ensuite présentés au forum annuel de l'ESS.

## Un club des lauréats pour partager les expériences

Autre nouveauté en 2014 : l'augmentation du plafond de financement jusqu'à 150 000 €. Le conseil général a également décidé de créer un club des lauréats. « Cette mise en réseau va permettre aux anciens de partager leur expérience avec les nouveaux en leur apportant notamment une aide en logistique et formation », explique le vice-président. Au-delà de la subvention, le titre de lauréat est un levier précieux pour se faire connaître. Ainsi, l'Atelier d'architecture autogéré à Colombes avec son projet Agrocité a été exposé à la Biennale de Venise, avant de se voir récompenser à Berlin par le prix Recherche et initiative de la Fondation Zumtobel.

■ SOLENNE DUROX

## EN SAVOIR PLUS

• Pour candidater à l'appel à projets il faut remplir une fiche de pré-candidature sur le site du conseil général des Hauts-de-Seine : [www.hauts-de-seine.net](http://www.hauts-de-seine.net). Tél. 01.47.29.30.31.

## En BREF

### ■ Une formation pour les managers

Ses formations s'adressent aux dirigeants, managers et cadres supérieurs qui souhaitent être accompagnés dans leurs fonctions de management : le Germe, un organisme spécialisé, organise une réunion d'information le 14 mai à Paris.

De 18 h 45 à 20 h 15, sur le Campus de l'Edhec, 16, rue du 4-Septembre, Paris (11<sup>e</sup>). Entrée libre sur inscription auprès d'Anne Delestan (06.74.18.16.19) ou Cyril Regourd (06.60.57.44.82).

[www.germe.com](http://www.germe.com)

### ■ Appel aux high-tech innovantes

Les start-up et PME innovantes d'Ile-de-France qui recherchent des fonds sont invitées à soumettre leur candidature pour participer à Invest in Photonics, convention d'affaires internationale qui se déroulera à Bordeaux les 9 et 10 octobre. Condition, opérer dans un des cinq marchés clés : sciences de la vie, électronique grand public, impression 3D, environnement et efficacité énergétique, aérospatiale et transport. Candidature jusqu'au 15 juin sur [www.invest-in-photonics.com](http://www.invest-in-photonics.com).

## AGENDA

### Conférence-débat au Medef

« Quelle Europe pour les entreprises ? » : c'est le thème de la conférence organisée par le Medef Ile-de-France en vue des élections pour le Parlement européen qui auront lieu le 25 mai. Parmi les intervenants : les têtes de liste UMP, PS, EELV, MoDem-UDI, Front de gauche dans la région.

Mardi 13 mai de 18 heures à 20 heures, 10, rue du Débarcadère, Paris (XVII<sup>e</sup>).

Participation gratuite. Inscription obligatoire (places limitées) par tél. au 01.40.55.12.50 ou sur le site [www.medef-idf.fr](http://www.medef-idf.fr)

## L'AVIS DE...



(DR.)

### « J'ai créé un réseau d'entraide »

**Claudie KULAK**,  
gérante de la  
Compagnie des aidants

#### ◆ Pourquoi vous êtes-vous intéressée à la problématique des aidants ?

Après l'arrêt de ma société Belle Planète en 2007, je suis devenue par la force des choses une aidante comme 8 millions d'autres Français. C'est à ce moment-là que j'ai identifié les problèmes auxquels on est confronté quand on s'occupe de personnes dépendantes. J'ai alors eu l'idée de créer un réseau social d'entraide. Les membres de la Compagnie des aidants ont accès à un annuaire des aidants et des bénévoles, à une bourse de matériel d'occasion ainsi qu'à une application mobile qui permet de mieux gérer son proche.

#### ◆ Que vous a apporté le soutien du conseil général des

#### Hauts-de-Seine ?

J'ai été lauréate du premier appel à projets en 2011. Le conseil général m'a alloué une aide de 30 000 € en fonctionnement et 10 000 € en investissement. Cela m'a permis de payer le développement technologique de la plate-forme ainsi que des conseils juridiques. Au-delà du soutien financier, j'ai aussi bénéficié d'un accompagnement. Nous avons régulièrement fait le point avec le conseil général sur l'avancée de mon projet et sur les difficultés que je pouvais rencontrer.

#### ◆ Où en êtes-vous aujourd'hui ?

Nous sommes maintenant soutenus par le Centre francilien de l'innovation. La deuxième version de la plate-forme sera déployée en juin en France puis en Europe, j'espère. J'ai prévu d'embaucher cinq personnes avant la fin de l'année. Je dois maintenant trouver des fonds supplémentaires pour booster notre croissance. Nous allons également déménager car nous sommes pour l'instant installés à Saint-Ouen (Seine-Saint-Denis). Je suis en recherche de locaux dans les Hauts-de-Seine.

 **itedec**  
INSTITUT DU TERTIAIRE, DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE L'ÉCO-CONSTRUCTION

Formations en alternance  
CAP à Licence

 iledeFrance



**Portes Ouvertes 17 mai 9h-17h**  
et tous les mercredis 14h-17h

■ Tertiaire  
■ Environnement  
■ Industrie

à Mantes  
01 39 29 23 00

■ Bâtiment  
■ Éco-construction  
■ Électricité

à Aubergenville  
01 30 90 54 00

[www.itedec.fr](http://www.itedec.fr)

une école de la

 CCI PARIS ILE-DE-FRANCE



## MARKETING

# Bien tracter pour attirer le client

**C'est un moyen facile et peu onéreux de se faire connaître. Dans un contexte de proximité, l'imprimé publicitaire peut être un outil de prospection efficace, à condition de respecter certaines règles.**



Un des conseils pour distribuer efficacement ses prospectus : délimiter une zone de diffusion assez proche du magasin pour que le passage à l'acte puisse être quasi immédiat. (LP/Marie Navechth.)

## LES MESURES PRATIQUES

### ■ Utiliser la couleur et des petits formats

Type A5 ou A6 pour des tracts distribués dans la rue ou le format lettre pour des tracts distribués dans les boîtes aux lettres.

### ■ Aller à l'essentiel

Par exemple avec une image, qui remplace 1 000 mots. Mieux vaut aérer la présentation.

### ■ Etre complet

Faire figurer l'adresse complète et celle du site Internet ainsi que l'inscription au registre du commerce et des sociétés (RCS) de l'entreprise.

### ■ Se prémunir

Ajouter la mention obligatoire : « Ne pas jeter sur la voie publique ». Car le donneur d'ordre de la distribution peut être sanctionné en cas d'insalubrité de la voie publique.

La franchise Viens jouer à la maison (VJALM), qui conçoit des ateliers pour enfants, distribue des tracts au quotidien pour se faire connaître du grand public. « C'est efficace pour approcher nos futurs clients directement et les inviter à aller sur notre site Internet », affirme Constance Huyghues Despointes, responsable de la boutique d'Asnières-sur-Seine (Hauts-de-Seine). Une vingtaine sont ainsi distribués chaque jour, dans les sacs de vente, chez les commerçants voisins ou en distribution extérieure. Et, en plus de ces actions quotidiennes, le réseau mène deux fois par an de grosses opérations de diffusion.

### Imprimé interactif avec QR code

« Le retour sur investissement est de l'ordre de 3 à 4 clients pour 1 000 prospectus distribués. Mais c'est la récurrence de la communication de ce média de masse qui fait son succès », confirme Arnaud Dubin, ancien directeur général adjoint marketing commerce France de Mediapost.

Pas si désuets, donc, les imprimés restent un bon outil de prospection. A condition de respecter certaines

règles pour ne pas investir en pure perte (entre 0,2 et 0,3 centime d'euro par tract, hors création). Pour Pascal Chauvin, dirigeant de l'agence de communication Xyloon, le premier critère évident est celui de la proximité. « Il ne faut pas tracter à tout-va ! alerte-t-il. La distribution d'imprimés publicitaires repose sur une alchimie entre le besoin supposé des clients, la zone de chalandise, la date de distribution et le produit que l'on va mettre en avant, avec l'offre commerciale. » Ainsi, mieux vaut délimiter une zone de diffusion assez proche du magasin pour que le passage à l'acte

puisse être quasi immédiat. Pour parfaire la réussite d'une opération de tractage dans la rue, il faut également soigner la mise en scène. Pascal Chauvin confie que « des outils simples pour mieux faire accepter un tract restent le sourire ou un déguisement. Et ce dernier aura d'autant plus d'impact s'il est lié à l'activité de l'entreprise ». Attention toutefois, la distribution gratuite sur la voie publique est soumise aux règles définies par les arrêtés préfectoraux et municipaux. Avant tout démarchage, il faut vérifier les restrictions. Quitte à demander une autorisation préalable à

la mairie ou à la préfecture. Pour une distribution aux boîtes aux lettres en grande quantité, penser à des opérateurs professionnels, type la Poste, pour pouvoir passer les digicodes de plus en plus nombreux et réaliser des études de géomarketing qui optimiseront le coût des contacts. Attention toutefois, des prix trop compétitifs peuvent cacher une qualité moindre et les tracts peuvent finir en bas d'un immeuble sans avoir été réellement distribués. Autre conseil, ne pas hésiter à contrecarrer l'image un peu désuète de ces supports de communication en faisant appel aux nouvelles technologies. Un imprimé interactif, qui comportera par exemple un QR code, peut renvoyer directement vers le site Web de l'entreprise. « C'est d'ailleurs ce qui fera sa réussite demain », conclut Arnaud Dubin.

■ CHARLOTTE DE SAINTIGNON

## EN SAVOIR PLUS

### À LIRE

- « **Imprimé publicitaire : Audience, Efficacité, Création** », livre blanc de 60 pages de Mediapost Publicité, téléchargeable sur le site [www.mediapost-publicite.fr/nos-livres-blancs](http://www.mediapost-publicite.fr/nos-livres-blancs).
- « **100 Principes universels de mise en page pour l'imprimé et le Web** », de Beth Tondreau, Ed. Dunod, août 2013, 208 pages. 28,40 €.

## FINANCES

# PME, pensez à l'affacturage

**Des soucis de trésorerie ? Un client qui paie en retard ? L'affacturage est une solution de court terme adoptée par de plus en plus d'entreprises, avec raison.**

Lorsqu'on sait qu'en France un quart des défaillances d'entreprises sont dues à des retards de paiement de leurs clients, on comprend l'intérêt de l'affacturage ! Cette solution de trésorerie à court terme consiste, pour une entreprise, à transmettre le double de ses factures au fur et à mesure de leur émission à un « factor », société d'affacturage qui est en général la filiale d'une banque. Ce factor verse alors la quasi-totalité de la créance due à l'entreprise sous 24 à 48 heures, comme si le client l'avait réglée.

Environ 40 000 entreprises y ont aujourd'hui recours en France. La principale qualité de l'opération, rappelle Philippe Lepoutre, président de la commission affacturage de l'Association des sociétés financières (ASF), « est ainsi d'apporter un financement

proportionnel à l'activité de l'entreprise. Cela permet d'adapter le concours aux besoins de trésorerie beaucoup plus finement qu'avec un découvert ». Comment se passe la mise en place concrètement ? Les PME ont un banquier de confiance, qui introduit son factor auprès d'eux. Ensuite, patron et factor tombent d'accord sur une offre adaptée au secteur où évolue l'entreprise, au nombre de clients, sur le choix d'une assurance crédit en plus... L'affacturage peut prendre plusieurs formes, selon qu'il est caché aux clients de l'entreprise (confidentiel ou non), ou que le recouvrement est assuré par l'entreprise elle-même ou par le factor. Dans tous les cas, celui-ci incite l'entreprise à sélectionner ses clients en amont. Chez Posson Packaging, société d'étuis cartonnés de 115 salariés, à Sa-

blé-sur-Sarthe (Sarthe), le directeur financier Nicolas Foussier est satisfait de cette solution. « Nous travaillons avec une société d'assurances, Euler Hermes, pour valider la solvabilité des clients que nous retenons, et nous confions la majorité de nos factures à Eurofactor. » Ainsi, sur les 3,5 à 4 millions d'euros de factures en cours, 2,5 sont mobilisés très vite.

### Attention aux frais

Cet avantage se monnaie. Outre les frais de dossier, tout factor se fait payer par une commission correspondant à un pourcentage du chiffre d'affaires confié, selon le service rendu, à laquelle s'ajoute une variable qui rémunère l'avance de trésorerie. Par ailleurs, le factor prélève un montant de garantie sur la facture d'environ 10 %. Chez Posson, l'addition représente

environ 0,27 % du chiffre d'affaires. « L'affacturage est une bonne solution quand vous avez de grosses variations de besoins en fonds de roulement (BFR) », estime Nicolas Foussier. Attention cependant, avertit Pierre Toison, expert-comptable au cabinet Valoxy Lille, car « il peut être compliqué de sortir de ce système lorsqu'on a pris l'habitude de se faire payer très rapidement ». Mieux vaut alors prévoir un dégageant progressif, client par client.

■ ANNE-CLAIRE ORDAS

# 200,5

milliards d'euros

C'est le montant des opérations d'affacturage en 2013 en France, en progression de + 7,5 % par rapport à 2012.

## EN SAVOIR PLUS

### À LIRE

- « **Gestion de trésorerie** », de Ph. Rousselot et J.-F. Verdié, Ed. Dunod, 2011, 432 pages. 35,50 €.

### À CONSULTER

- **Le livret « 10 questions / 10 réponses sur l'affacturage »** sur le site de l'ASF : [www.asf-france.com](http://www.asf-france.com).
- **Le blog du cabinet Valoxy :** <http://blog.valoxy.org/affacturage>.



## SANTÉ

# Prévention des risques : toutes les sociétés sont concernées

Même en l'absence de CHSCT, les structures de moins de 50 salariés sont tenues de suivre une réglementation stricte. En cas d'accident, la responsabilité du dirigeant peut être engagée.



Quelle que soit la taille de l'entreprise, l'employeur a une obligation de sécurité vis-à-vis de ses salariés. Il se doit de protéger leur santé mentale et physique dans le cadre de leur travail. (LP/Julien Constant.)

La réglementation française peut être très claire et en même temps extrêmement complexe. C'est le cas par exemple en ce qui concerne l'hygiène et la prévention des risques dans les entreprises. Le Code du travail stipule en effet que toute organisation de 50 salariés et plus doit avoir un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) qui dispose d'un certain nombre de moyens pour mener à bien sa mission (information, recours à un expert...). En revanche, aucune obligation de ce type pour les structures plus petites — soit 95 % des entreprises — qui doivent

néanmoins suivre une réglementation assez stricte : « L'employeur a une obligation de sécurité vis-à-vis de ses salariés. Il se doit de protéger leur santé mentale et physique dans le cadre de leur travail et doit mener

**« Cela permet aussi d'améliorer le dialogue social et de travailler ensemble à la performance de l'entreprise »**

des actions de prévention, d'information et d'action », rappelle Thomas Roussineau, avocat au barreau de Paris, spécialisé dans le droit du travail.

Ainsi, tout employeur, quel que soit le nombre de salariés (même s'il n'y en a qu'un), doit procéder à l'évaluation des risques, sur des postes spécifiques impliquant un danger, mais aussi dans les bureaux. Il doit ensuite consigner les résultats dans un document unique « qui sera porté à la connaissance de tous les salariés et tenu à la disposition du médecin traitant et des délégués du personnel », souligne Patrick Laine, responsable mission TPE-PME à l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS). Ce document doit faire l'objet d'une mise à jour régulière et lorsqu'une modification survient (transformation de l'outillage, accident du travail...).

En l'absence de CHSCT, l'interlocuteur de l'employeur est le délégué du personnel. A condition qu'il y en ait un, ce qui reste rare, même si cela est obligatoire dans toute entre-

prise à partir de 11 salariés. En cas de carence, l'employeur pourra se tourner vers l'inspection du travail, les cabinets d'avocat ou certains organismes comme l'Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail (Aract) qui dispense conseils et formations. Car, en cas de manquement ou d'accident, les peines peuvent

être très lourdes. « S'il arrive quelque chose à un salarié, l'employeur est responsable civilement et parfois pénalement », prévient Christophe Meyniel, avocat à la cour. Une incapacité de travail de plus de trois mois pourra notamment être sanctionnée de 30 000 € d'amende et deux ans de prison. Mais si un salarié souffre de troubles musculo-squelettiques, il pourra aussi se retourner contre son employeur si le mal résulte d'une mauvaise position au travail qui avait été signalée et non corrigée. De même, le patron pourra être tenu responsable, s'il n'a rien fait face à un cas de harcèlement qui lui a été notifié.

D'où l'importance de procéder à une démarche en amont : « Ce ne sont pas des évolutions forcément lourdes et onéreuses à mettre en place. Et cela permet d'améliorer le dialogue social et de travailler ensemble à la performance de l'entreprise », note Patrick Laine.

■ FLORENCE PUYBAREAU

## FORMALITÉS

# Le dépôt des comptes reste obligatoire

Toutes les sociétés commerciales sont tenues de déposer leurs comptes sociaux au greffe du tribunal de commerce compétent. Cette obligation légale annuelle peut se révéler utile.

Le dépôt des comptes est obligatoire pour toutes les entreprises. Y compris pour celles qui emploient moins de 10 salariés. Même si le décret du 17 février a assoupli cette obligation pour certaines PME et microentreprises, toutes les sociétés commerciales restent contraintes de déposer leur bilan et leur compte de résultat chaque année. Cette opération est assez simple, bien qu'elle suive un certain formalisme (*lire ci-dessous*). Elle a en outre ses avantages, dans la mesure où elle oblige les chefs d'entreprise à tenir leurs comptes à jour. Cela peut leur permettre de déceler des failles dans la gestion. Alain Dupraz, expert-comptable et directeur de CER France Savoie, confirme leur utilité : « Un chef

d'entreprise ne fait pas ses comptes pour alimenter les greffes mais bien pour savoir où il en est dans le pilotage de son entreprise. » En outre, le non-dépôt des comptes constituerait un signe fort de difficulté pour une entreprise. « 80 % des sociétés qui sont en liquidation judiciaire sont des entreprises qui n'ont pas déposé leurs comptes depuis trois ans », soutient Philippe Bobet, greffier associé au tribunal de commerce de Paris.

Si le dépôt répond à un objectif de transparence économique vis-à-vis des tiers, il faut cependant veiller à ne pas tout dire et à ne pas divulguer d'information trop stratégique pour les concurrents. « Les entreprises ne doivent pas prendre le risque de rédiger un rapport de gestion trop documenté mais plutôt donner des infos assez génériques, met en garde Alain Dupraz. Quand le chef d'entreprise délègue cette partie technique et juridique à un prestataire, il doit nécessairement en maîtriser le contenu, d'autant qu'il en est le signataire légal et final. » Car tout intéressé, qu'il soit partenaire de l'entreprise ou concurrent, peut en principe librement consulter les comptes de l'entreprise rendus publics sur le Bulletin officiel des annonces civiles et commerciales (Bodacc). Sur simple demande, il peut les recevoir par e-mail moyennant 4 €.

## LES MESURES PRATIQUES

- **Qui ?** Les sociétés commerciales, quelle que soit leur taille, sociétés par actions, sociétés à responsabilité limitée, sociétés d'exercice libéral et, sous certaines conditions, les sociétés en nom collectif et en commandite simple.
- **Que déposer ?** Bilan (actif, passif), compte de résultat et procès-verbal de l'assemblée générale pour les SA, SARL, coopératives.
- **Quand ?** Dans le mois qui suit l'approbation des comptes (dans les deux mois si le dépôt se fait sur Internet). Ou dans les six mois suivant la clôture de l'exercice annuel.
- **Comment ?** Dépôt en double exemplaire certifié conforme par le représentant légal de la société soit directement au greffe du tribunal de commerce compétent, soit par courrier postal, de préférence en recommandé avec accusé de réception, ou par voie électronique sur [www.infogreffe.fr](http://www.infogreffe.fr)
- **Combien ?** Entre 40 et 50 € par dépôt.

## Un principe de confidentialité

Avantage pour les microentreprises : le décret du 17 février a instauré un principe de confidentialité. Ainsi, celles qui remplissent au moins deux critères — total de bilan de moins de 350 000 €, chiffre d'affaires net de moins de 700 000 €, moins de 10 salariés — peuvent ne pas fournir l'annexe de leurs comptes. Elles peuvent également demander que leurs comptes ne soient pas publiés. Et que les tiers (parmi lesquels les concurrents) ne puissent donc pas y avoir accès.

Si l'entreprise ne dépose pas ses comptes, il faut savoir qu'en théorie elle risque une amende de 1 500 €, portée à 3 000 € en cas de récidive. Avant cela, le greffe envoie une relance automatique, voire plusieurs, entre neuf et douze mois après la date de clôture des comptes. Ainsi, ce sont entre 60 000 et 70 000 courriers qui partent tous les ans du tribunal de commerce de Paris. Mais dans la pratique les condamnations sont rares, surtout dans les grandes villes, comme le confirme Philippe Bobet, greffier associé : « En région parisienne, on atteint les 60 % de dépôts. Mais les poursuites pénales et condamnations pécuniaires sont plus qu'insignifiantes. »

■ CHARLOTTE DE SAINTIGNON

## LES MESURES À PRENDRE

- **Repérer**
  - Désigner dans l'entreprise un responsable de la sécurité ;
  - faire l'inventaire des risques et élaborer le document unique.
- **Agir**
  - Former le personnel à la sécurité. Formation qui se fait pendant les heures de travail ;
  - mettre à la disposition des salariés une information sur la santé et la sécurité dans l'entreprise ;
  - établir une fiche de prévention de la pénibilité pour chaque salarié exposé à des conditions de travail difficiles ou dangereuses.



## TECHNO-INFORMATIQUE

# Utiliser des logiciels copiés : dangereux ?

**De nombreuses sociétés utilisent des logiciels de façon illégale. Une pratique risquée pour la sécurité de l'entreprise et qui peut déboucher sur des poursuites.**

Pour les chefs d'entreprise, notamment des TPE-PME, la tentation de pirater est grande. « Rien qu'avec les 2 500 € du pack Adobe et les 500 € de la suite Office, chacun de nos postes pourrait coûter jusqu'à plus de 3 000 € », témoigne un jeune dirigeant parisien qui a décidé de « cracker » trois quarts de ses logiciels. « C'est d'autant plus tentant qu'ils sont très faciles à récupérer. » En France, 37 % de logiciels copiés sans licence ont été répertoriés en 2011, selon la Business Software Alliance (BSA), fédération des princi-

pales entreprises mondiales éditrices de logiciels. « Plus l'entreprise est grande et plus le taux de non-conformité des logiciels est faible », analyse François Rey, président du comité France de BSA. Les TPE-PME fraudent donc davantage, surtout dans certains secteurs comme l'ingénierie, le bâtiment ou encore le design. Or, les logiciels sont protégés par des droits de la propriété intellectuelle détenus par leurs éditeurs. Ce faisant, les patrons qui téléchargent une copie illégale sur Internet, qui « crackent » un programme en récupérant ses codes d'activation ou qui l'utilisent sur plus de postes que prévu dans la licence s'exposent à divers risques.

• **Des failles de sécurité.** Selon une étude de Microsoft, un logiciel non conforme a trois fois plus de risque d'être infecté par un virus. « Cela a un coût pour l'entreprise, lié à l'indisponibilité de son système informatique ou encore à la divulgation de données client », analyse François Rey.

• **Des poursuites possibles.** « La contrefaçon de logiciel est un délit »,

détaille l'avocat Jean-Sébastien Mariez, avocat au cabinet De Gaulle Fleurance & associés. Pénalement, l'auteur du délit peut encourir jusqu'à trois ans d'emprisonnement et 300 000 € de dommages et intérêts. Des peines qui ne sont cependant pas appliquées. Mais « l'entreprise s'expose à des contrôles de l'éditeur du logiciel qui peut exiger un audit sur place voire, après autorisation du juge, mandater un huissier pour se rendre chez un utilisateur et constater les dégâts ».

En dehors des audits réalisés chez ses clients, l'éditeur a en effet la possibilité de demander des contrôles dans des entreprises suspectées de contrefaçon (par exemple, si une société travaille dans le domaine du design, mais n'a fait aucun achat chez Adobe). Bien souvent le litige trouve une solution à l'amiable — sachant que les dédommagements doivent être supérieurs au montant des licences dues. En 2013, la BSA a ainsi redressé plus d'une cinquantaine d'entreprises pour un montant total d'amendes de 1,325 million d'euros. L'entreprise

la plus lourdement sanctionnée a dû payer 371 000 € de dommages-intérêts et de rachats de licence.

• **Le chef d'entreprise responsable.** Le piratage au sein d'une entreprise peut aussi être le fait d'un prestataire informatique ou encore de salariés. Or, dans ces cas, le chef d'entreprise peut voir sa responsabilité personnelle engagée. Il peut s'en prémunir avec l'instauration, par exemple, d'une charte informatique, d'un monitoring régulier sur les différents postes ou encore de dispositifs (comme des mots de passe) empêchant les salariés de télécharger sur leur poste.

■ FLORE MABILLEAU

## EN SAVOIR PLUS

### À LIRE

• **Le guide Afnor « Technologies de l'information : Gestion des actifs logiciels : Procédés et évaluation progressive de la conformité »**, avril 2013. 99,33 € sur [www.boutique.afnor.org](http://www.boutique.afnor.org).

## LES MESURES À PRENDRE

- **Anticiper** en choisissant un ordinateur avec des logiciels préinstallés. C'est un moyen d'accéder à un logiciel avec un fonctionnement optimal à un prix défiant toute concurrence, le prix étant inclus dans l'achat de la machine.
- **Economiser** en achetant en volumes. Dès 5 postes, il est possible d'acheter avec une tarification avantageuse. Plus la quantité est importante, plus les tarifs baissent.
- **S'abonner** Cette formule se développe, notamment auprès des petites entreprises. Par exemple, l'achat de la suite Office professionnel 2013 (comprenant Word, Excel, PowerPoint, OneNote, Outlook, Publisher et Access) coûte 539 €. Avec l'offre par abonnement Office 365 Petite Entreprise Premium, la facture est de 124,80 € par an ou 12,80 € mensuels par utilisateur.

## INNOVATION

# L'impression 3D au service de nombreux secteurs

**Cette nouveauté technologique ouvre des perspectives révolutionnaires aux PME.**

« Nous utilisons l'imagerie et l'impression 3D pour fabriquer nos bijoux à la commande. » Dès les débuts de sa marque de joaillerie en ligne Gemmyo, qu'elle a cofondée en 2011, Pauline Laigneau a intégré l'impression 3D dans le processus de production. « Sur notre site Web, ouvert en juin 2012, les clients choisissent à la fois un modèle, une pierre et un métal », explique la dirigeante. Une fois la commande reçue,

le fichier est envoyé à un prestataire d'impression 3D. « Il faut entre trois et huit heures pour obtenir un premier prototype en résine, avant de le fondre en métal et de confier le poli et le serti à un artisan. »

L'impression 3D permet, à partir d'un logiciel de conception 3D assistée par ordinateur, de produire un objet en superposant les couches de matière. Cette technologie, qui touche aujourd'hui les particuliers, bouleverse les perspectives de nombreux secteurs : aéronautique, automobile, mais aussi dentisterie ou prothèse auditive.

### Tester une nouveauté en quelques jours

« Au-delà de la fabrication de prototypes, cette technologie change les manières de travailler car elle permet à une innovation d'arriver beaucoup plus vite sur le marché », s'enthousiasme Clément Moreau, codirigeant et fondateur de Sculpteo, principal prestataire français. En quelques jours contre plusieurs mois auparavant, il devient en effet possible de produire une petite série, de tester une nouveauté et de la corriger si besoin. « L'impression 3D va favoriser l'apparition de marchés de niche », estime pour sa part Benjamin Lavergne, coauteur d'un livre sur la question.

Cependant, avant de se lancer, le dirigeant de PME doit se poser les bonnes questions : quel objet



Aéronautique, automobile, dentisterie ou encore prothèse auditive font partie des secteurs d'activité bouleversés par l'impression 3D. (DR.)

veut-on faire ? Dans quel matériau (plastique, métal, alimentaire, verre...) ? Avec quel budget ? « Il faut bien réfléchir à ses besoins », souligne Benjamin Lavergne. Inutile ou trop coûteux de faire appel à l'impression 3D pour les grandes séries et les grandes tailles. Le dirigeant n'a pas non plus intérêt à investir immédiatement dans une imprimante,

comme celles commercialisées par Stratasys ou 3D Systems — de 5 000 € pour des machines professionnelles jusqu'à plus de 100 000 € pour de grosses machines industrielles. Au départ, il est préférable de confier la production à un service d'impression en ligne.

■ ANNE-CLAIRE ORDAS

## EN SAVOIR PLUS

### À LIRE

- « **L'Imprimante 3D : Une révolution en marche** », de Benjamin et Matthieu Lavergne, Ed. Favre, février 2014, 143 pages. 17,80 €.
- « **L'Impression 3D** », de Mathilde Berchon, Ed. Eyrolles, 2013, 200 pages. 25 €.

### À CONSULTER

- **Le site de Benjamin et Matthieu Lavergne** consacré à l'impression 3D : <http://fr.3dilla.com>.
- **Le site de Sculpteo** : [www.sculpteo.com](http://www.sculpteo.com).

### SE FORMER

- **Le campus Arts et Métiers de Lille (Nord)** ouvre une formation courte dédiée à l'impression 3D pour les professionnels : [www.ensam.eu](http://www.ensam.eu).

# 25

euros

C'est le prix d'un objet en plastique de la taille d'un téléphone portable imprimé en 3D par l'entreprise Sculpteo. Dans la même matière, un objet de 50 cm de haut coûte 3 000 €.



## TRANSMISSION

# Cession d'entreprise : les nouvelles règles fiscales

Les dirigeants qui vendent leur entreprise (ou des parts de celle-ci) sont soumis à une nouvelle taxation depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013. Le point sur les modifications.

Chaque année, 60 000 très petites entreprises environ sont à reprendre, dont la moitié en raison du départ en retraite de leur dirigeant. Or, pour les patrons ou les associés qui se séparent de ces structures, la question de la fiscalité qui s'appliquera au moment de la cession est importante. Mais difficile à anticiper, car les règles fiscales qui s'appliquent ne cessent de changer. Ainsi, cette année, l'alignement de la fiscalité des revenus du capital sur les revenus du travail rebat de nouveau les cartes en ce qui concerne l'imposition des plus-values — c'est-à-dire la différence de valeur de la société entre le moment où elle a été rachetée ou créée et le moment de sa revente.

## Maintien des exonérations pour les TPE

« Globalement, les nouvelles taxations sont moins importantes qu'on aurait pu le craindre, estime Didier Caplan, président de Compta Expert. Il y a eu une volonté de maintenir des exonérations qui concernent majoritairement des TPE. » Pour les ventes de petites entreprises soumises à l'impôt sur le revenu, rien n'a changé. Elles restent totalement exonérées d'impôt si le chiffre d'affaires annuel est inférieur à 250 000 €, ou partiellement exonérées si le chiffre d'affaires est compris entre 250 000 et 350 000 €. Ces plafonds sont réduits à respectivement 90 000 et 126 000 € dans le cas de prestation de service ou de bénéfices non commerciaux. C'est du côté des entreprises soumises à l'impôt sur les sociétés que les règles ont changé. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013, les plus-values réalisées lors de la vente d'une entreprise, ou de titres, sont soumises au barème progressif de l'impôt sur le revenu —

## EN SAVOIR PLUS

### À LIRE

- « **Évaluer et céder son entreprise** », de Jean-Marc Tariant et Jérôme Thomas, Ed. Eyrolles, déc. 2013, 328 pages. 34 €.
- « **Transmettre ou reprendre une entreprise** », édition 2014, ouvrage collectif, Ed. Prat-Europa, oct. 2013, 368 pages. 24,35 €.

### À CONSULTER

- Un site mis en place par le ministère de l'Artisanat, du Commerce et du Tourisme pour préparer la cession de son entreprise : [www.transmission-entreprise.gouv.fr](http://www.transmission-entreprise.gouv.fr).
- Un blog consacré à l'actualité fiscale juridique et sociale : <http://blog.comptaexpert.fr>.

## Abattements selon les durées de détention des titres

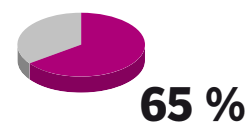
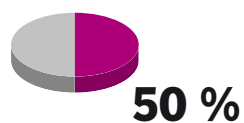
### Régime général

Durée de détention

Entre 2 et 8 ans

Plus de 8 ans

Abattement sur les plus-values



### Régime incitatif

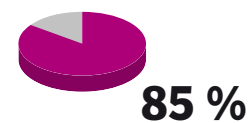
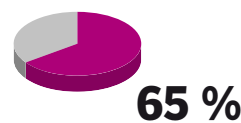
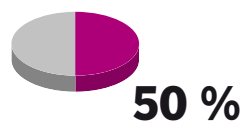
Durée de détention

Entre 1 et 4 ans

Entre 4 et 8 ans

Plus de 8 ans

Abattement sur les plus-values



tdc

alors qu'elles étaient jusqu'ici taxées à un taux forfaitaire de 19 %, hors prélèvements sociaux. Des abattements sont toutefois prévus pour atténuer les effets négatifs que peut avoir cette mesure pour les dirigeants.

Il existe deux régimes distincts : un régime de droit commun, qui prévoit des abattements pouvant aller jusqu'à 65 %, et un régime dit incitatif, où l'abattement est majoré, pouvant atteindre 85 % (voir le tableau). Ce dernier régime, très avantageux, s'applique dans trois cas :  
- lorsque la PME a été créée depuis moins de dix ans ;  
- en cas de cession intrafamiliale, sous certaines conditions, et si l'acquéreur ne vend pas tout ou partie de ses titres à un tiers dans les cinq ans suivant l'acquisition ;  
- lorsque les titres sont cédés par un dirigeant qui part à la retraite. Dans ce dernier cas, le futur retraité bénéficie en outre d'un abattement fixe de 500 000 €, qui s'applique sur la plus-value avant application de l'abattement.

Toutefois, dans ces trois cas, les prélèvements sociaux de 15,5 % restent dus, sur la totalité des plus-values réalisées.

Quoi qu'il en soit, il faut bien garder à l'esprit que la fiscalité n'est qu'un des éléments à prendre en compte dans le cas d'une cession. « Si une bonne opportunité de reprise se présente, il faut la saisir, on ne peut pas raisonner sur la cession en fonction de la fiscalité, on ne cède pas pour une exonération », souligne ainsi Didier Caplan.

■ ANNE-BÉNÉDICTE HOCHÉ

## Et pour un fonds de commerce ?

La plus-value d'une entreprise au moment de la cession se calcule en retranchant du prix de cession, la valeur d'origine moins les amortissements. Toutefois, dans le cas d'un exploitant qui a lui-même créé son fonds de commerce, la valeur d'origine à prendre en compte est nulle. La plus-value correspond alors au montant total du prix de cession.

## L'AVIS DE...

« Certains dirigeants qui ont réalisé de grosses plus-values et qui partent en retraite seront perdants »



(DR.)

**Claire GUIONNET-MOALIC,**

avocate associée, spécialiste en droit fiscal, cabinet Orsay

### ◆ Les nouvelles règles fiscales qui s'appliquent aux cessions d'entreprise sont-elles globalement favorables ou défavorables aux dirigeants par rapport aux précédentes ?

On peut dire pour simplifier que, dans le régime de droit commun, la taxation globale (impôt et prélèvements sociaux) est comparable si les titres cédés ont été détenus plus de huit ans. Dans le régime incitatif, le niveau de taxation est généralement comparable à partir de quatre ans de détention et favorable après huit ans. En revanche, pour les détentions courtes, ce qui est assez fréquent en pratique, les nouvelles règles sont pénalisantes. Par ailleurs, certains dirigeants de PME qui ont réalisé des plus-values significatives et qui partent en retraite seront perdants. L'application successive de l'abattement majoré puis de l'abattement fixe de 500 000 € ne permettra pas dans tous les cas l'exonération totale dont ils bénéficiaient auparavant au titre de l'impôt sur le revenu.

### ◆ Outre l'aspect financier, y a-t-il d'autres conséquences pour les dirigeants ?

Le nouveau régime est très compliqué, il est désormais difficile pour eux d'anticiper ce qu'il leur en coûtera. Cela induit aussi des questions

pratiques : il faut par exemple être capable de démontrer la durée de détention des titres, et même de chaque titre si l'acquisition s'est faite en plusieurs étapes. Il faut donc garder la trace de toutes les acquisitions, ce qui dans certains cas pourrait s'avérer compliqué. Mais tout cela reste à clarifier. Alors que l'échéance des déclarations de revenus approche, l'administration fiscale n'a pas encore précisé les modalités exactes au niveau des justificatifs d'acquisition des titres à fournir (NDLR : au 18 avril). Autre question non réglée : dans le cas d'un couple associé dont l'un des deux exerce un mandat de direction et part à la retraite en cédant ses titres, rien ne dit pour l'heure dans la loi que le conjoint associé qui cède lui aussi ses titres bénéficiera des mêmes abattements que son conjoint.

### ◆ Y a-t-il des moyens d'anticiper pour réduire le poids de cet impôt ?

Il y a deux approches possibles pour s'exonérer de l'impôt sur les plus-values, dans le cadre de projets bien particuliers. On peut profiter d'une volonté de transmission de son patrimoine pour écraser la plus-value, en effectuant une donation par exemple à ses enfants. Autre approche : le réinvestissement, dans le cadre d'un apport-cession. Si l'associé apporte ses titres à une autre société, il y a alors sursis ou report d'imposition. Le législateur a prévu des garde-fous pour éviter les abus mais, si le dirigeant ou associé a un projet dans lequel il veut réinvestir, l'apport-cession fait sens. Ce type d'opération, si l'on en respecte les conditions, apporte une bonne sécurité fiscale. Il n'y a pas de solution applicable à tous. Mais ceux qui n'y ont pas pensé à l'avance peuvent se trouver dans une situation qui n'est pas optimale au moment de la cession.

## VOS DROITS

## FISCALITÉ

Posez vos questions par mail à :  
mlaghouti@leparisien.fr.

◆ Nous louons un studio en meublé par l'intermédiaire d'une agence. Le rapport annuel est de 3 000 €. Nous le déclarons en micro-BIC. Les Impôts nous réclament un numéro Siret !

Votre agence aurait dû vous renseigner. La location meublée, même non professionnelle, est traitée fiscalement comme une activité commerciale. Les profits générés sont donc des bénéfices industriels et commerciaux (BIC) qui sont imposés soit au régime du micro-BIC (abattement forfaitaire de 50 % des revenus), soit au régime réel simplifié (qui permet de déduire vos charges et d'amortir vos biens). Mais quel que soit votre régime d'imposition, vous auriez dû au moment de commencer cette activité de loueur en meublé non professionnel (LMNP) adresser au greffe du tribunal de commerce du lieu de votre bien un formulaire POi afin d'obtenir un numéro Siret (vous ne serez pas pour autant inscrit au registre du commerce). Cette identification est à fournir à votre centre des impôts. Vous serez ainsi redevable de la cotisation foncière des entreprises.

◆ Nous venons de faire construire une maison et nous devons payer la taxe d'aménagement. Avons-nous le droit de demander une exonération ?

Une taxe dite d'aménagement est en effet applicable aux opérations de construction, et les cas d'exonération sont relativement limités. Ils sont de plein droit lorsqu'un bâtiment détruit ou démolé depuis moins de dix ans est reconstruit à l'identique, si les constructions ont une surface inférieure ou égale à 5 m<sup>2</sup>, si les aménagements sont mis à la charge d'un propriétaire par un plan de prévention des risques (PRI) ou encore si les locaux d'habitation ont bénéficié d'un prêt locatif aidé d'intégration (Plai). Des exonérations partielles de la part communale (décision communale) sont possibles lorsque le coût des équipements a été mis à la charge des constructeurs, si les constructions sont réalisées dans une zone d'aménagement concerté (ZAC), ou dans le périmètre d'une opération d'intérêt national (OIN). Si cela n'est pas votre cas, vous devrez payer intégralement la taxe en question.

■ YVES THOMAS

# Impôts : les nouveautés 2014

Dégel du barème, imposition de la part employeur des complémentaires santé, modification du régime des plus-values mobilières ou immobilières... Le point sur les nouveautés fiscales applicables à la déclaration de revenus 2014.



(LP/Jérémie Jung.)

## 18,94 millions

de foyers français ont payé l'impôt sur le revenu en 2013. Soit 52 % des foyers fiscaux recensés.



(LP/Olivier Corsan.)

Trois milliards d'euros cette année contre 20 milliards l'an dernier, la hausse des prélèvements obligatoires ralentit. Pour autant, il ne faut pas s'attendre à voir baisser ses impôts cette année... Même si certaines mesures s'annoncent favorables aux contribuables, notamment aux plus modestes.

Bonne nouvelle : en 2014, le barème de l'impôt est de nouveau indexé sur l'indice des prix après un gel de deux années. Avec l'augmentation de la décote, cette mesure devrait, selon le ministre des Finances, Michel Sapin, « restituer plus d'un milliard d'euros de pouvoir d'achat aux Français ». En pratique, les seuils d'application des tranches sont relevés : jusqu'à 6 011 € (contre 5 963 € l'an dernier) pour la tranche exonérée, 11 991 € pour la tranche à 5,5 %, 26 631 € pour celle à 14 %, 71 397 € pour celle à 30 %, et 151 200 € pour celle à 41 %.

**« Restituer plus d'un milliard d'euros de pouvoir d'achat aux Français »**

En dehors de l'application du barème, il existe une exonération particulière pour les personnes disposant de revenus modestes : concrètement, les personnes âgées de moins de 65 ans sont exonérées

si elles ont touché moins de 8 680 € en 2013 (contre 8 610 € en 2012), et les plus de 65 ans, si elles ont touché plus de 9 490 € (contre 9 410 € en 2012).

Pour le reste, les principaux changements avaient déjà été annoncés ou entamés au moment de l'imposition des revenus de 2012. C'est le cas du mécanisme de taxation des valeurs mobilières, qu'il s'agisse de revenus ou de plus-value. Dorénavant, l'option pour le prélèvement libératoire — qui favorisait surtout les ménages dont le taux marginal d'imposition était supérieur à 24 % — est supprimée. Ces revenus devront donc être intégrés dans le revenu global, pour être imposés selon le barème progressif de l'impôt. Mais pour compenser la mesure, des abattements pourront être opérés en fonction de la durée de détention.

Autre changement qui a pris effet le 1<sup>er</sup> juillet 2013, le régime de taxation des plus-values en cas de vente d'un immeuble. Les abattements applicables seront plus intéressants que dans le régime précédent. En revanche, de nombreux avantages fiscaux sont rognés. D'abord, le plafond de l'avantage procuré par le quotient familial est abaissé. Selon la Direction des impôts, cette mesure ne touchera que les ménages les plus aisés. Ensuite, le plafond global des avantages fiscaux diminue lui aussi cette année et ne peut plus dépasser (sauf cas très particuliers) 10 000 €.

Par ailleurs, certains éléments qui

n'étaient pas taxés le deviennent : les retraités ayant élevé trois enfants au moins et qui perçoivent à ce titre une majoration de leur pension de retraite verront celle-ci imposée pour la première fois. Et tous les salariés qui bénéficient d'une mutuelle santé entreprise seront désormais taxés sur la part payée par l'employeur.

Pour l'avenir, le nouveau Premier ministre, Manuel Valls, a d'ores et déjà annoncé une loi de finances rectificative avant l'été qui devrait poursuivre l'objectif de redonner du pouvoir d'achat aux ménages. Mais celle-ci ne sera applicable, au mieux, que pour les revenus perçus en 2014 et imposés en 2015. En attendant, voici un zoom sur les principales nouveautés pour cette année.

■ DOSSIER RÉALISÉ PAR DOMINIQUE ANGELINI

## EN SAVOIR PLUS

### À LIRE

- « Les Principales Questions sur l'impôt sur le revenu », édité par l'ordre des experts-comptables, 2014, 134 pages. 12 €.
- « Fiscal 2014 : les Points clés », de Béatrice et Francis Grandguillot, Ed. Galino, 2014, 48 pages. 4,80 €.

### À CONSULTER

- Le site des impôts comporte de nombreuses documentations expliquant toutes les nouvelles mesures : [www.inpots.gouv.fr](http://www.inpots.gouv.fr).



## Valeurs mobilières : la fin du prélèvement libératoire

### Revenus de capitaux mobiliers : des acomptes mis en place

Si vous avez perçu dans l'année 2013 des dividendes d'actions, le régime d'imposition est également modifié. L'option pour le prélèvement obligatoire est supprimée et les revenus sont intégrés à votre revenu global et taxés selon le barème progressif de l'impôt. Concernant les revenus distribués par les sociétés passibles de l'impôt sur les sociétés, un abattement de 40 % est applicable.

De manière transitoire, un mécanisme d'acompte a été mis en place. Celui-ci consiste en un prélèvement dont le taux de 21 % est le même que celui de l'ancien prélèvement libératoire. Mais il est désormais prélevé à la source, avant que ne soient versés les revenus. Si son montant est supérieur à ce que vous devez payer, le surplus sera soustrait de votre impôt.

L'acompte n'est pas applicable aux revenus issus d'un PEA ni si votre revenu fiscal de référence de l'avant-dernière année était inférieur à 50 000 € pour une personne seule (75 000 € pour un ménage avec une imposition commune). En revanche, des prélèvements sociaux au taux de 15,5 % sont exigibles sur le montant des revenus avant application de l'abattement. Pour les produits de placement à revenu fixe (obligations, comptes sur livret...), un acompte est exigible au taux de 24 % lorsque le montant des intérêts perçus par le foyer fiscal en 2013 n'excède pas 2 000 €.

### Emplois à domicile : des plafonds rehaussés

Si vous avez employé un salarié à domicile pour de l'assistance informatique ou Internet, le plafond est relevé de 1 000 à 3 000 €. Pour les dépenses relatives aux petits travaux de jardinage, le plafond passe de 3 000 à 5 000 €. Ces nouveaux plafonds s'appliquent aux dépenses payées depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013.

• **A noter.** Les revenus provenant des livrets de développement durable ou des livrets A restent exonérés.

### Les plus-values de cession imposées au barème progressif

Si vous avez vendu des actions, des obligations, des titres d'OPCVM (organismes de placement collectif en valeurs mobilières) ou des parts de société pendant l'année 2013, vous ne pouvez plus opter pour le prélèvement libératoire tel qu'il était applicable jusqu'à l'année dernière. A compter de l'imposition 2014, la plus-value doit être réintégrée dans votre revenu global et sera soumise au barème progressif de l'impôt.

Mais dans l'objectif de favoriser un investissement long en faveur des entreprises, des abattements peuvent être appliqués sur la plus-value. Il existe deux régimes : celui de droit commun prévoit un abattement de 50 % sur le gain pour une durée de détention comprise entre deux et huit ans, de 65 % au-delà de huit ans. Le régime incitatif permet un abattement de 50 % pour une durée de détention comprise entre un an et quatre ans, 65 % entre quatre ans et huit ans et 85 % au-delà (*lire aussi page 17*).

• **A noter.** La fin du prélèvement libératoire ne concerne pas les rachats d'assurance vie, dont les produits peuvent toujours, au choix, être réintégrés dans le revenu imposable ou taxés aux taux de prélèvement libératoire prévus.



(LP/Humberto De Oliveira.)

### Crédits d'impôt : des aménagements à prendre en compte

Le crédit d'impôt pour les dépenses payées à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013 concernant des travaux prescrits par un plan de prévention des risques technologiques (PPRT) est porté à 40 %. Le crédit d'impôt en faveur de la qua-

lité environnementale de l'habitation principale est prorogé jusqu'au 31 décembre 2015 : à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013, il s'applique uniquement aux dépenses effectuées dans les logements achevés depuis plus de deux ans.

### Nouveaux coups de rabet sur les avantages fiscaux

Déjà abaissés l'an dernier, les plafonds des avantages fiscaux sont de nouveau rognés pour les revenus 2013.

Le quotient familial qui permet aux ménages élevant des enfants d'obtenir des demi-parts supplémentaires voit son avantage plafonné à 1 500 € au lieu de 2 000 € pour chaque demi-part.

Lorsqu'un parent élève seul son enfant, l'avantage est limité à 3 540 € (au lieu de 4 040 €) et 1 770 € en cas de garde alternée.

Il existe également un plafonnement global qui s'applique pour l'ensemble des avantages fiscaux. De 18 000 € plus une part proportionnelle de 4 % l'année dernière, il passe cette année à 10 000 €. En pratique, cela signifie que toutes mesures fiscales confondues, vous ne pouvez prétendre à plus de 10 000 € de déductions. En revanche, l'ancien plafond est maintenu pour les investissements en outre-mer. Par ailleurs, les investissements en loi Malraux ne sont pas pris en compte dans le plafonnement global.

## Ventes immobilières : des abattements relevés

Certaines ventes ne donnent pas lieu à une imposition. Si vous avez cédé votre résidence principale en 2013, la plus-value est toujours exonérée d'impôt. Il en est de même pour la vente d'un bien dont le produit est inférieur à 15 000 €.

Sous certaines conditions, la cession d'une résidence secondaire peut également être exonérée. Il en est ainsi si vous n'avez pas été propriétaire de votre résidence principale au cours des quatre années précédant la vente et si le produit de la cession est destiné à l'achat de votre résidence principale. Il faut en outre que celle-ci intervienne dans les vingt-quatre mois suivant la cession.

### L'imposition de la plus-value

Pour les autres biens immobiliers, le régime de taxation des plus-values immobilières est modifié.

Ainsi, les abattements pour durée de détention du bien ont été relevés. Dorénavant, vous pouvez appliquer un abattement de 6 % par an sur la plus-value entre la septième et la 21<sup>e</sup> année, puis de 4 % pour la 22<sup>e</sup> année. Une vente conclue après vingt-deux ans de détention est com-

plètement exonérée d'impôt. Si la vente est conclue avant, la plus-value taxable doit être intégrée à votre revenu imposable et est taxée selon le barème progressif de l'impôt.

### Les prélèvements sociaux

La plus-value imposable fait en plus l'objet de prélèvements sociaux au taux de 15,5 %. Des abattements sont également applicables dont les taux sont de 1,65 % par an de la sixième à la 21<sup>e</sup> année, puis de 1,60 % pour la 22<sup>e</sup> année et de 9 % pour chaque année de détention supplémentaire.

Ainsi, les plus-values immobilières sont totalement exonérées d'impôt et de prélèvements sociaux au bout de trente ans de détention.

• **A noter :** les cessions intervenues depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2013 donnent lieu à un abattement supplémentaire de 25 %. Cette mesure est applicable jusqu'au 31 août 2014. Elle est prorogée jusqu'au 31 décembre 2016 pour les cessions d'immeubles bâtis situés dans des zones urbaines denses et destinés à être démolis puis reconstruits en logements d'habitation.

### L'AVIS DE...



(DR.)

### « Le barème n'avait pas été réévalué depuis deux ans ! »

**Julien TORKAZ,**  
président de l'ordre  
des experts-comptables  
région Paris  
Ile-de-France

#### ◆ Quelles sont les grandes nouveautés concernant les impôts cette année ?

La première nouveauté concerne les dates de dépôt. Pour les déclarations en ligne, la date limite est fixée entre le 27 mai et le 10 juin et pour les déclarations papier, au 20 mai. Depuis l'année dernière, le contribuable souscrivant une déclaration papier n'a plus l'obligation de joindre les pièces justificatives émises par les tiers (dons, factures de garde d'enfant, cotisations syndicales...). Cette tolérance est désormais légalisée et maintenue pour cette année. Mais attention, le fisc peut réclamer ces pièces a posteriori. Il est donc important de les conserver pour être en mesure de les présenter.

#### ◆ Les ménages vont-ils faire des économies cette année ?

La bonne nouvelle, c'est le dégel du barème qui n'avait pas été réévalué depuis deux ans. Cela faisait augmenter mécaniquement l'impôt des contribuables, dès lors que leurs salaires étaient revus à la hausse. Le barème a donc été réévalué de 0,8 %, ce qui correspond à un peu moins que l'inflation.

Une moins bonne nouvelle en revanche est la réduction du plafonnement des effets du quotient familial. Cela concerne une bonne partie des contribuables qui paient l'impôt et ont des enfants. Le fisc calcule l'impôt avec et sans la demi-part additionnelle (pour un enfant). Si l'écart est

supérieur à 1 500 €, il sera réduit à cette somme. Il y a deux ans, il s'élevait à 2 336 €, cela fait quand même une bonne différence. De même, l'imposition de la participation de l'employeur aux régimes de prévoyance a impacté les fiches de paie en modifiant le net imposable, même si le salaire net ne change pas.

#### ◆ Quel va être l'impact du changement de régime des plus-values mobilières ?

C'est un gros changement qui avait été annoncé l'année dernière mais qui prend effet pour les revenus de 2013. L'option pour le prélèvement libératoire a été supprimée et la plus-value est soumise au barème progressif. Mais devant le tollé qu'avait provoqué cette mesure, le gouvernement a mis en place un système d'abattements. Ce mécanisme est au final intéressant, puisque si les titres ont été détenus plus de huit ans, l'abattement s'élève à 65 % pour le régime de droit commun et 85 % pour le régime incitatif. Dans ce dernier cas, cela signifie que seuls 15 % de la plus-value réalisée seront imposés. Par contre, la plus-value reste soumise intégralement aux prélèvements sociaux au taux de 15,5 %.

#### ◆ La modification des abattements sur les plus-values immobilières suit-elle la même logique ?

Oui, l'augmentation du taux des abattements provient des difficultés auxquelles se confronte le marché de l'immobilier. Dans la période que nous vivons, risquer de provoquer un ralentissement dans ce secteur aurait été hasardeux. C'est pourquoi l'exonération de la plus-value immobilière a été ramenée de trente à vingt-deux ans. En revanche, elle reste soumise aux prélèvements sociaux avant trente ans de détention.

## STRATÉGIE

## En BREF

## ■ Un mooc pour les managers

Les Mooc, ces cours gratuits sur Internet, ne sont pas réservés qu'aux étudiants. Du 14 au 23 juin, les entrepreneurs et les managers qui souhaitent améliorer leurs pratiques auront accès en ligne à 100 formations enregistrées en vidéo par différents experts (avocats, consultants, coachs). Ils pourront suivre au total 19 heures de leçons sur des sujets variés : savoir déléguer, optimiser sa journée de travail, savoir s'organiser et gérer son temps, lancer une campagne de publicité, gagner un appel d'offres, booster les ventes de votre magasin, le prévisionnel de trésorerie, les clés d'un bon budget, le contrôle fiscal... Programme complet et inscriptions sur [www.moocumanager.com](http://www.moocumanager.com).

## ■ Salon

Carrefour des carrières commerciales  
Trois fois par an, ce rendez-vous met en contact direct les diplômés de formation commerciale, de bac + 2 à bac + 4-5, et les recruteurs. Le prochain aura lieu le jeudi 22 mai de 10 heures à 18 heures à l'Espace Champerret, Paris (XVII<sup>e</sup>). Invitations à retirer à partir du lundi 5 mai sur [www.jobbencontres.fr](http://www.jobbencontres.fr).

## ■ Forum de l'alternance

Les 6 et 7 mai, 50 entreprises et 30 centres de formation proposeront 4 000 contrats en alternance lors du 19<sup>e</sup> Forum de l'alternance. Les candidats pourront aussi assister à des conférences sur la recherche d'emploi, l'utilisation des réseaux sociaux...  
Mardi 6 et mercredi 7 mai, de 10 heures à 19 heures (18 heures le 7 mai), Cité des sciences et de l'industrie, Paris (XIX<sup>e</sup>). Entrée gratuite. Inscription obligatoire : [www.forumalternance.fr](http://www.forumalternance.fr).

## ■ Jurisprudence

Que faire d'un véhicule de fonction en cas d'arrêt de travail ? Un véhicule de fonction utilisé par un salarié dans sa vie personnelle peut-il lui être retiré en cas d'arrêt de travail ? A priori oui, à condition que le contrat de travail le stipule expressément, vient de rappeler la Cour de cassation dans un arrêt du 2 avril. L'employeur doit préciser par le biais d'une clause contractuelle les conditions de restitution des véhicules de fonction en cas d'arrêt de travail prolongé du salarié. Si rien n'est prévu, il devra verser à ce dernier une indemnité compensatrice.

# Comment la franchise recrute

En 2013, 1 719 franchiseurs ont généré un chiffre d'affaires évalué à 47,4 milliards d'euros. En grande partie grâce à la qualité de leur recrutement.



Pour Chantal Zimmer, déléguée générale à la Fédération française de la franchise, le franchiseur qui recrute doit aussi accompagner son franchisé en le tenant au courant des évolutions de son métier. (DR.)

« On retient souvent des candidats atypiques, voire des couples »

Rencontrer des candidats, il en avait déjà l'habitude. Mais lorsque Pierre Ninon devient responsable national du recrutement des franchisés du réseau Carrefour Proximité, il comprend vite que sa grille de lecture doit changer. « J'ai oublié ma vision du candidat idéal, résume-t-il. Il y a des formations que l'on apprécie, c'est sûr. Cependant on cherche surtout des âmes d'entrepreneur et on retient aussi souvent des candidats atypiques, voire des couples. »

Jean-Paul Zeitline, fondateur de Progressium, un cabinet conseil spécialisé dans la franchise, confirme : « Ce n'est pas du recrutement traditionnel. Il s'agit ici de choisir un partenaire commercial. Idéalement, quelqu'un qui soit convaincu par le concept, avec une expérience intéressante et une fibre de créateur d'entreprise. Et tout cela avec l'apport financier nécessaire, conformément au principe de la franchise. »

En 2013, 1 719 franchiseurs ont généré un chiffre d'affaires évalué à 47,4 milliards d'euros selon la Fédération française de la franchise. « Mais pour que les franchises rapportent au franchiseur, il faut soigner le *sourcing* de candidat », rappelle Corinne Gicquel, responsable du cabinet Action franchise. Son but : aider les réseaux, au-delà des candidatures spontanées, à trouver les meilleurs franchisés. Reprenant une terminologie marketing, Jean-Paul Zeitline distingue une stratégie du « pull », qui se résumerait

à attirer des candidats à travers des annonces et des salons, d'une stratégie du « push », qui consisterait à aller les chercher. « C'est à mon avis la meilleure et la plus difficile des démarches puisque l'idée est d'aller trouver des profils d'anciens commerçants ou de cadres en reconversion qui n'ont pas forcément pensé à la franchise. »

Il serait facile, pourtant, de se reposer sur les candidatures spontanées. Parmi les leaders dans le secteur de l'alimentaire, le réseau Carrefour Proximité (Carrefour City, Shopi, 8 à Huit, Proxi...) reçoit plus de 7 000 demandes chaque année pour moins de 200 ouvertures programmées. Le réseau possède un site dédié à la franchise et publie des offres sur les principaux sites professionnels. « Quand je rencontre un candidat par ces biais, je lui demande toujours d'aller interroger plusieurs franchisés pour se rendre compte du saut que cela représente, insiste Pierre Ninon. C'est pourquoi je trouve que la cooptation reste un canal idéal, c'est-à-dire quand

ce sont des franchisés eux-mêmes qui nous amènent des candidats. »

A charge pour eux, d'ailleurs, de recruter ensuite. « Nous accompagnons nos nouveaux franchisés dans l'embauche des premiers emplois intervenant à domicile, en donnant des adresses et des contacts locaux », commente Philippe Souquières, directeur développement du réseau Age d'Or Services.

A défaut de recruter à leur place, nombre de franchises facilitent la tâche du franchisé en lui ouvrant leur site Internet ou leur CVthèque par exemple. « Chez Carrefour Proximité, les franchisés ne recueillent pas directement les candidatures, témoigne Pierre Ninon. Il est recommandé de passer par nos sites. » A moins que le travail ne soit déjà fait. « Quand il s'agit d'un renouvellement d'exploitant à la suite d'un départ en retraite, on peut aussi reprendre une franchise... et ses salariés. »

■ DOSSIER RÉALISÉ PAR CÉLINE CHAUDEAU

## EN SAVOIR PLUS

## À LIRE

- « Le Guide de la franchise 2014 », de François Simoneschi, Ed. L'Express, 2014, 500 pages. 29 €.
- « Devenir franchisé Poche pour les Nuls », de Chloé Lavie, Ed. First, 2013. 12,50 €.

## À CONSULTER

- Le site de la Fédération française de la franchise : [www.franchise-fff.com](http://www.franchise-fff.com).
- L'Observatoire de la franchise avec son annuaire des franchises qui marchent : [www.observatoirede.lafranchise.fr](http://www.observatoirede.lafranchise.fr).

# 308 993

emplois

générés par la franchise en France en 2013.

## Ils EMBAUCHENT

## ■ Carrefour Proximité

(1 839 enseignes) ouvrira 180 franchises en 2014 dont 70 créations pures qui généreront environ 4 emplois par magasin. Postuler sur [www.franchise-proximite.carrefour.com](http://www.franchise-proximite.carrefour.com) (pour les candidats à la franchise) ou directement sur les sites des enseignes (Carrefour City, 8 à Huit, Shopi, Proxi, Marché Plus) pour les salariés.

## ■ Solvimo

(160 agences) vise les 500 franchises et cherche des candidats dans toute la France, ainsi que 300 collaborateurs. Postuler sur [www.solvimo.com](http://www.solvimo.com).

## ■ Midas

(330 centres) prévoit 20 ouvertures en 2014 dans le Sud-Ouest, en Bretagne et en région parisienne, soit environ 80 emplois. Postuler sur [www.espace-recrutement.midas.fr](http://www.espace-recrutement.midas.fr).

## ■ Age d'Or Services

(180 implantations) annonce une dizaine d'ouvertures, dont Annecy (Haute-Savoie) et Nice (Alpes-Maritimes), desquelles découleront une cinquantaine d'emplois. Postuler sur le site [www.agedorservices.com](http://www.agedorservices.com) (pour les candidats à la franchise) ou directement auprès des agences pour les salariés.



# Proposer des formations est indispensable

**Reconversion, connaissances différentes en termes de capacités commerciales, de management ou de gestion d'une entreprise : les candidats à la franchise ont besoin de formation pour se mettre à niveau.**



Midas accueille beaucoup de candidats qui ne sont pas issus du monde de l'automobile, qu'il faut donc former en gestion, management, connaissance des métiers et choix du matériel. (LP/Alain Auboiron.)

« Je ne savais même pas changer un pneu », sourit Benjamin Lévy. Quand il intègre la franchise Midas en 2012, cet ancien directeur commercial a déjà une riche expérience dans la banque, la pharmacie et l'immobilier... mais pas encore dans l'automobile. « On m'a proposé six semaines de formation pour bien comprendre le secteur où je m'engageais, se souvient ce jeune franchisé à Champigny-sur-Marne (Val-de-Marne). Personnellement, je voulais connaître tous les métiers et j'ai ainsi pu parcourir pendant quatre mois pratiquement tous les centres d'Ile-de-France. »

Et le cas est loin d'être isolé. « On accueille beaucoup de candidats qui ne sont pas issus du monde de l'automobile, confirme Isabelle Mirocha, responsable du recrutement des franchisés chez Midas France. Dès lors, il faut les former en gestion, management, connaissance des métiers et choix du matériel. »

## Un accompagnement dans le temps aussi

Cette formation initiale est obligatoire et utile car les cas de reconversion sont très nombreux. Elle peut durer entre un et neuf mois selon le secteur, les plus longues étant dans l'hôtellerie et la restauration rapide. « Tous les candidats n'arrivent pas avec le même niveau de connaissance en termes de capacités commerciales, de management ou de gestion d'une entreprise, confirme François Simoneschi, auteur du Guide de la franchise 2014. D'où l'impérieuse nécessité d'identifier dès que possible —

lors des stages d'immersion du processus de recrutement — les points de vigilance particuliers à un franchisé et de travailler à leur amélioration. »

Car cet accompagnement doit perdurer dans le temps. « Le franchisé peut s'apercevoir, une fois lancé, d'une faiblesse dans un domaine, précise Chantal Zimmer, déléguée générale à la Fédération française de la franchise. De plus, le franchiseur doit aussi apporter un avantage économique à son franchisé, c'est-à-dire qu'il doit le tenir au courant des évolutions de son métier. »

A une nuance près. « Les trois piliers de la franchise sont l'usage d'une marque, la transmission d'un savoir-faire et une assistance permanente tout au long de son contrat, reconnaît François Simoneschi. Mais le franchiseur n'est pas un coach : il est un commerçant ayant un intérêt commun avec le franchisé dans la réussite de son point de vente. » Autrement dit, il ne doit pas brider l'autonomie du franchisé. « Pour lui permettre de trouver sa dimension de chef d'entreprise », insiste François Simoneschi.

D'ailleurs, il en va de même quand la question de la formation se pose à son tour... pour les salariés du franchisé. « Malgré l'oreille attentive de Midas, je sais que c'est maintenant à moi de gérer les futures carrières de mes salariés », confirme Benjamin Lévy. Parmi ses projets, pourquoi pas, un jour, ouvrir une autre franchise ? « Il est encore tôt, mais le jour venu, je m'intéresserai à la question de la formation pour faire monter en compétence un de mes salariés. » Chacun son tour...

## TÉMOIN



Jean Leyrat (costume clair), franchisé dans le réseau d'agences immobilières Solvimo, a recruté cinq personnes en six ans. (DR.)

## « Le franchiseur nous aide à trouver des collaborateurs »

**Jean LEYRAT**, 44 ans, franchisé Solvimo à Vitrolles (Bouches-du-Rhône)

Il s'en souvient comme si c'était hier. En 2008, fraîchement franchisé dans le réseau d'agences immobilières Solvimo, Jean Leyrat crée son premier emploi. « Même si j'avais déjà l'expérience du recrutement, j'ai organisé mon deuxième rendez-vous avec un candidat en compagnie d'un autre franchisé de l'enseigne. » Cet ingénieur en télécom de formation avait occupé plusieurs postes, de commercial à patron de centre de profits, pendant quinze ans, mais il a vite eu conscience d'avoir beaucoup à apprendre.

« J'avais une vision fautive de

l'immobilier avant d'intégrer la franchise, reconnaît-il. Il faut vraiment aller chercher les biens que l'on va vendre. » Au moment de se lancer, Jean Leyrat apprécie le soutien de cette franchise « à taille humaine ». « On est suivi par un référent qui passe régulièrement lors du démarrage d'activité et qui, même ensuite, reste disponible. »

## « Ce ne sont pas les diplômes qui comptent »

Pour son premier recrutement, il privilégie un profil atypique : son premier commercial n'a que le bac et une expérience de cuisiniste. Bonne pioche. « La difficulté d'un patron d'agence immobilière, c'est de recruter les bonnes

personnes et de les manager. La plupart de mes collègues expriment des difficultés dans le recrutement. Il faut se dire qu'on recherche avant tout un candidat avec du potentiel. Ce ne sont pas les diplômes qui comptent. » Pour les accompagner, Solvimo organise des sessions de recrutement animées en binôme par le franchisé et un animateur. « La franchise monte même des opérations avec Pôle emploi qui prête des locaux sur une journée. Après une séance pour expliquer le métier et les postes à pourvoir, les candidats sont reçus en individuel. » Apparemment, la méthode fonctionne. Six ans plus tard, Jean Leyrat recherche son sixième collaborateur.

## L'AVIS DE...



(DR.)

## « Dans 90 % des cas, les meilleurs candidats ne sont pas du métier »

**Jean-Michel ILLIEN**, directeur du cabinet Franchise Management

◆ **Les franchiseurs ont-ils du mal à trouver des candidats ?** Aujourd'hui non. Depuis plus de quarante ans que je travaille comme consultant, j'ai vu le secteur évoluer. Le dernier Salon de la franchise, en mars, a enregistré 36 000 visiteurs, soit une progression de 8 % par rapport au précédent. Les exposants ont été frappés par le niveau de maturité des candidats. Les questions sont plus techniques et opérationnelles. Elles portent sur le concept, les formations proposées et les villes disponibles...

### ◆ Y a-t-il un franchisé idéal ?

Cela peut paraître paradoxal, mais j'observe que dans 90 % des cas les meilleurs franchisés... ne sont pas du métier ! C'est une erreur que commettent encore certains franchiseurs : il est tentant de prendre quelqu'un qui connaît déjà le métier. Or cela pose souvent des problèmes. Si vous avez été boulanger pendant quinze ans, vous allez intégrer un réseau qui a ses propres méthodes. C'est difficile de changer ses habitudes. Or un dentiste, à

condition d'être parfaitement formé, peut apprendre à gérer une boulangerie.

### ◆ Quel est votre principal conseil pour le franchiseur ?

De trouver avant tout un candidat sympathique, en qui on a confiance et qui saura se remettre en cause. Un franchisé reste quatorze ans en moyenne dans un réseau. C'est une relation de travail quotidienne avec un avenir incertain. Je me souviens de l'époque où le concept des locations de cassettes vidéo était à la mode. Il a fallu s'adapter. Personne ne sait comment une franchise va évoluer dans dix ans.

### ◆ Et le franchisé pourra-t-il compter sur l'aide du franchiseur pour recruter ?

Oui et non. Le franchiseur peut relayer des annonces ou le faire profiter de sa CVthèque. Il peut lui donner, en amont, des grilles d'analyses et des questionnaires d'entretien. Parfois, un collaborateur peut assister à un entretien. Mais il ne donne que des outils car à aucun moment il ne recrute à sa place. Il peut être un facilitateur mais ne peut pas aller plus loin. Car justement, c'est un acte de gestion fondateur de la nouvelle entreprise. De même, si le franchisé a des problèmes par la suite avec un salarié, ils relèvent de sa responsabilité, jusque devant les prud'hommes...



## L'INNOVATION RH DU MOIS

# Le big data arrive aussi dans les ressources humaines

**Nom de code : big data. Traduction : volume massif de données. Enjeu : ne pas se laisser submerger par cet océan d'informations mais savoir les exploiter de façon pertinente pour leur donner du sens et prendre des décisions plus stratégiques.**

Après les services marketing, commerciaux ou encore financiers, c'est au tour des ressources humaines (RH) de plonger dans l'univers chiffré du big data. « Bien utilisé, le big data permet aux départements RH de mieux profiler les employés, d'améliorer leur engagement, d'accroître la productivité ou encore d'anticiper les départs et de retenir les talents », explique Annrai O'Toole, directeur Europe de la technologie pour Workday, un éditeur de logiciels RH. Le traitement d'importants volumes de données permet l'anticipation. Dans le big data, l'analyse est prédictive.

Outre les informations des bases de données internes aux RH, il ne faut pas négliger les données extérieures, venant des réseaux sociaux par exemple. « Il est important de pouvoir visualiser toutes ces données de façon claire et graphique afin que l'information parle d'elle-même et que les tendances se dégagent sans qu'il y ait forcément besoin de data analysts ou de mathématiciens capables de déchiffrer une somme de chiffres sur un tableau Excel », conseille Florence Guichard, responsable de Broadbean France, spécialiste de la multidiffusion d'annonces.

## Un savant mélange de données internes et externes

Pour Clara de Saint Albin aussi, il est quasiment impossible de traiter correctement toutes ces données sans outil adéquat. « La plupart des données sont inutilisables en l'état. Il faut les transformer en informations intelligibles pour leur donner du sens, avertit la directrice marketing France de CareerBuilder, un des acteurs majeurs en solutions de gestion du capital humain. Grâce à l'une de nos applications, nous pouvons par exemple exploiter les chiffres bruts de l'Insee sur le marché de l'emploi. Cela nous permet de dégager des tendances précises et surtout de les anticiper pour mieux conseiller les recruteurs. »

En RH, le big data impacte fortement la phase de recrutement. « Nos outils statistiques permettent à un recruteur de connaître le taux de retour par canal de recrutement, de comprendre les difficultés à recruter sur certains bassins d'emploi

et d'y remédier notamment par un changement de stratégie de publication d'annonces », explique Florence Guichard. Muni de ces informations stratégiques basées sur des chiffres, le RH gagnera en pouvoir décisionnel.

■ MAGALI MOREL

## LES CHIFFRES CLÉS

- **Le volume mondial** de données numériques va exploser d'ici à 2020, notamment à cause de l'Internet des objets et de leurs milliards de capteurs.
- **L'univers numérique** devrait peser 44 000 milliards de gigaoctets en 2020, soit 10 fois plus qu'en 2013.

Source : IDC.

- **44 %** des décideurs interrogés indiquent que l'exploitation des données est leur principal enjeu pour la gestion de l'information.
- **58 %** des décideurs interrogés recourent à des solutions pour analyser leurs données.

- **45 %** des décideurs interrogés souhaitent améliorer la qualité des données, 36 % l'analyse des données et 33 % la restitution des données.

Source : MARKESS International.

- **59 %** des entreprises interrogées n'ont pas mis en place de stratégie de gestion du big data. Parmi elles, 98 % avouent ne pas être en mesure de fournir régulièrement la bonne information au bon moment à leurs utilisateurs.

- **61 %** des entreprises interrogées estiment que le principal défi du big data est d'allouer suffisamment de ressources au projet et 52 % font état d'un manque d'expertise en la matière.

Source : Takend.

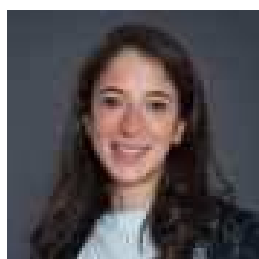


Le traitement d'importants volumes de données permet l'anticipation, notamment pour dégager des tendances précises concernant le marché de l'emploi.

(Photopqr/« Le Télégramme »/François Destoc.)

## L'AVIS DE...

### « Gare à ne pas se laisser submerger par la masse d'informations »



(DR.)

#### Yaël MALKA

senior manager au sein du cabinet de conseil ConvictionsRH

◆ **ConvictionsRH a récemment organisé un petit déjeuner networking sur le thème « Big Data RH : trop grand pour être ignoré ? ».** La tendance est donc majeure selon vous ?

Le directeur des ressources humaines (DRH) est entré au comité de direction, il ne peut pas se départir des enjeux stratégiques et économiques. Il doit donc développer les moyens d'y répondre. Alors certes, nous travaillons sur des problématiques humaines et il n'y a pas de modèle mathématique universel, mais des outils complémentaires peuvent nous aider à anticiper l'avenir. Nous avons commencé à réfléchir sur le sujet il y a un an avec l'un de nos clients qui en avait exprimé le besoin. Nous travaillons également avec des équipes R&D de l'université d'Aix-en-Provence sur

le développement de modèles appliqués aux ressources humaines. Modèles qui seront ensuite customisés en fonction des besoins de chaque client.

◆ **Quels conseils donnez-vous aux entreprises qui se lancent dans un projet big data ?**

Il est primordial, dans un premier temps, de bien définir les données et les indicateurs dont vous avez vraiment besoin en fonction de vos objectifs afin de ne pas vous laisser submerger par une masse d'informations trop importante. Une fois les données collectées, synthétisez-les et structurez-les pour mieux repérer les statistiques stratégiques à analyser. Avec le big data, nous sommes dans l'analyse prédictive. Savoir utiliser les données RH pour créer de la valeur est un atout certain pour la compétitivité de l'entreprise.

◆ **De nouvelles compétences liées au big data sont-elles apparues dans les RH ?**

Les responsables RH doivent développer des capacités d'analyse, d'interprétation et de modélisation des données pour ensuite les transformer en décisions stratégiques et en actions concrètes. La double compétence RH et mathématiques sera de plus en plus appréciée.

## EN LIBRAIRIE

• **Cœurer pour que plus de femmes accèdent au pouvoir.**

Numéro deux de Facebook, Sheryl Sandberg milite dans « En avant toutes, les femmes, le travail et le pouvoir » pour que les femmes bénéficient des mêmes opportunités que les hommes. « Il faut qu'elles osent s'affirmer et qu'elles assument leur choix », écrit l'auteur qui figure parmi les cent personnes les plus influentes au monde. Vendu à plus d'un million d'exemplaires dans le monde, l'ouvrage (335 pages) en France est édité par le Livre de poche. Il est vendu 7,10 €.



(DR.)

• **Chaque année, il faut remplir sa déclaration de revenus.**

Face à la complexité des règles applicables et à la multiplication des déclarations et des reports à effectuer, ce livre, édité par l'ordre des experts-comptables, entend expliquer les grands principes de l'impôt sur le revenu. Collection l'Expert en poche, vendu 12 €.



(DR.)

## Le Parisien ÉCONOMIE

« Le Parisien libéré »  
25, avenue Michelet  
93408 Saint-Ouen Cedex  
Tél. 01.40.10.30.30  
Société par actions simplifiée  
Commission paritaire n° 0115 C 85979  
Président : Intra-Press  
représentée par Jean HORNAIN  
Principal associé : Intra-Press  
Jean HORNAIN,  
Directeur de la publication  
Eric HERTELOUP,  
DGA et éditeur  
Thierry BORSA, Directeur  
des rédactions du « Parisien »  
et « d'Aujourd'hui en France »

**RÉDACTION**  
Responsable de la rédaction :  
Bénédicte Alaniou  
balaniou@leparisien.fr  
Editing et réalisation :  
Marianne Blériot  
mblériot@leparisien.fr  
Rédaction : Agence Accroche-Press',  
Chloé Coursaget, Charlotte Robinet

**PUBLICITÉ/AMAURY MEDIAS**  
Directeur général adjoint :  
Philippe Fromantin, 01.40.10.53.02

**PUBLICITÉ COMMERCIALE**  
Directeur de la publicité :  
Roland Aouizerate, 01 41 04 97 78  
raouizerate@amaurymedias.fr

**ANNONCES EMPLOI**  
Directeur de la publicité :  
Muriel Petit, 01.40.10.53.22  
mpetit@amaurymedias.fr

**IMPRESSON**  
Sicavic Saint-Ouen (93400)

**ABONNEMENT**  
Le Parisien : 0.811.875.656  
(coût d'un appel local)



## EMPLOIS DIVERS

Pour passer vos annonces  
contactez-nous au  
01 40 10 52 70



Des fenêtres à vos mesures

Bienvenue dans un univers à votre dimension !

Spécialiste depuis 15 ans dans l'amélioration de l'habitat sur Paris et l'Ile de France, ISOTHERM gagne 5 000 nouveaux clients/an et s'engage à optimiser le parcours de ses commerciaux experts.

### 10 Commerciaux débutants ou confirmés h/f - Paris & Ile de France

De l'étude à l'installation des projets, votre démarche commerciale est globale : prospection, analyse, conseil, négociation, vente et suivi. Renforcer vos compétences, proposer des opportunités à votre avenir, 2 atouts essentiels pour nous rejoindre. Contactez-nous au 01 46 09 28 33 [recrutement@isothermparis.com](mailto:recrutement@isothermparis.com)



AXIAL



Chiffre d'affaires de 8,5 millions d'euros - 65 salariés

Recherche h/f, dans le cadre du développement de son pôle serrurerie pour l'agence de Viry-Châtillon

## 2 serruriers avec expérience en CDI pour des interventions sur Créteil et environs. Ces postes sont à pourvoir immédiatement.

Adresser lettre de motivation et CV à [contact@cezzam.fr](mailto:contact@cezzam.fr)  
BP 10073 - 80082 AMIENS CEDEX 2 - [www.cezzam.fr](http://www.cezzam.fr)



# VERANDALUX

S.A.S au capital de 154 00 euros Plus de 20 ans d'Expérience à votre service

## CONSEILLERS CLIENTS/COMMERCIAUX

(H/F) sur clientèle déjà existante

- (Pas de porte-à-porte)
- Avec ou sans expérience.
- Si vous êtes dynamique, motivé, courageux, ambitieux.

**Contrat CDI**

**Encadrement et formation assurés**

Place stable, plan de carrière, salaire motivant 2 000€ + commission, véhicule fourni + frais remboursés

☎ 01.69.12.44.01

E-mail :

[postmaster@verandalux.fr](mailto:postmaster@verandalux.fr)



**CENTRE HOSPITALIER DE TROYES (AUBE)**

Etablissement de 1 124 lits

Pôle hospitalier du département de l'Aube et plateau technique conséquent de la région Champagne-Ardenne (Proximité Paris 1h30 en train)

**URGENT**

Recrute en CDD ou en CDI

## DES INFIRMIERS D.E. (H/F)

Postes de jour et postes de nuit

Renseignements à la Direction des Soins : 03 25 49 47 88

Candidature à adresser à :

Monsieur le Directeur - Centre hospitalier  
101 avenue Anatole France - 10003 Troyes cedex  
e-mail : [direction@ch-troyes.fr](mailto:direction@ch-troyes.fr)

## RESPONSABLE COMMERCIAL MATERIAUX - h/f

Négoces GSB Jardinerie  
Basé sur Paris Est / Centre

Cette PMI innovante réalise des produits de haute qualité applicables à l'habitat et aux collectivités. Elle se développe et investit. Elle vend aux applicateurs, aux négociants de matériaux, aux GSB, aux jardinerie.

Rattaché au Directeur de la société, vous participez à la conception du plan d'actions commerciales que vous déclinez. Vous ouvrez les référencements dans les centrales et visitez les points de ventes. Vous assurez l'interface opérationnelle entre la société et ses clients. Vous mettez en place les opérations de promotion et participez aux événements et salons.

Diplômé d'un bac +3/4 en vente et marketing, vous présentez une expérience commerciale réussie sur ce marché, chez l'industriel ou dans la distribution. Proche du produit et de l'application, vous êtes autonome et entreprenant.

Pour ce poste de préférence en home office et basé en IDF ou Centre, nous prévoyons une rémunération de 40/45 K€ brut avec variable et voiture.

Merci d'envoyer votre CV et lettre de motivation avec la réf. FR689244/105 dans l'objet du mail à [françoise.duprillot@jobs.hudson.com](mailto:françoise.duprillot@jobs.hudson.com)

CONSEIL EN RECRUTEMENT & GESTION DES TALENTS

FROM GREAT PEOPLE  
TO GREAT PERFORMANCE®

Hudson

Nous recherchons  
**PORTEURS DE JOURNAUX h/f**



Permis B et voiture obligatoire

**Semaine et Dimanche - Statut salarié CDD/CDI**  
Rémunération : aux environs de 700 €/mois pour 2h45 par jour (6/7 jours)

- Vous êtes disponible quelques heures avant 7h30 du matin.
- Vous possédez un véhicule personnel et êtes un conducteur attentionné.
- Vous êtes ponctuel, rigoureux et matinal.

Contactez-nous entre 8 heures et 10h30 aux numéros suivants selon votre lieu d'habitation :

**Département 77 :**

Secteur de Champs sur Marne : 06 77 02 61 43 - [champsurmarne@sdvp.fr](mailto:champsurmarne@sdvp.fr)  
Secteur de Mareuil les Meaux : 01 60 25 85 92 - [mareuillesmeaux@sdvp.fr](mailto:mareuillesmeaux@sdvp.fr)  
Secteur de Moissy Cramayel : 01 60 34 95 09 - [moissycramayel@sdvp.fr](mailto:moissycramayel@sdvp.fr)

**Département 91 :**

Secteur de Chilly Mazarin : 01 64 54 07 28 - [chillymazarin@sdvp.fr](mailto:chillymazarin@sdvp.fr)

**Département 95 :**

Secteur de Argenteuil : Pour Colombes et Asnières :  
01 39 82 72 53 - [argenteuil@sdvp.fr](mailto:argenteuil@sdvp.fr)  
Secteur d'Osny : 01 30 38 47 74 - [osny@sdvp.fr](mailto:osny@sdvp.fr)

### Handicap & Emploi

## Osez un métier commercial

Dans le cadre de sa politique d'emploi en faveur des personnes handicapées, le Crédit Agricole d'Ile-de-France recherche

## Conseillers accueil h/f

POUR INTÉGRER UNE FORMATION EN ALTERNANCE (CONTRAT DE PROFESIONNALISATION SUR 14 MOIS)

Au sein d'une agence bancaire, vous prenez en charge l'accueil physique et téléphonique, la remise des cartes et des chèquiers et la commercialisation de produits simples. Titulaire d'un Bac ou de niveau bac, vous disposez de bonnes aptitudes commerciales tout comme d'une aisance verbale et relationnelle avérée. Vous faites preuve d'une grande rigueur, d'un sens logique et avez un bon esprit de synthèse.

Merci d'adresser votre lettre et CV par courrier, en précisant la référence «formation HECA» au Crédit Agricole Ile-de-France - 26, quai de la Rapée - 75012 Paris ou par e-mail : [jean-michel.seux@ca-paris.fr](mailto:jean-michel.seux@ca-paris.fr) (28 autres Caisses Régionales en France proposent ce type de formation : [www.touteslescompétences.fr](http://www.touteslescompétences.fr)).

Retrouvez toutes nos offres d'emploi et les dates de présence du Crédit Agricole aux salons de recrutement et forums écoles dans la rubrique «recrutement» sur [www.ca-paris.fr](http://www.ca-paris.fr)

iken-conseil.fr



## un Responsable Adjoint paie (H/F)

De formation bac +4 /5 RH, paie, comptabilité, vous appréciez le travail en équipe et la polyvalence.

Vous avez une expérience significative de 10 années. Vous maîtrisez l'outil informatique WORD et EXCEL et si possible les logiciels OCTIME et Meilleure Gestion.com. Une connaissance du secteur médico-social est souhaitable (CCN51 et CCN66).

CDI, temps plein. Rémunération Convention Collective Nationale du 31 octobre 1951.

Merci d'adresser votre candidature à :  
Fondation de Rothschild, CRH 76, rue de Picpus, 75012 Paris ou par courriel [secretariatdg@f-d-r.org](mailto:secretariatdg@f-d-r.org)

Salari-rh.fr

Nous rappelons à nos lecteurs  
que **tous ces postes sont accessibles sans discrimination de sexe ou d'âge.**



## AVIS DE CONCOURS

VNF - Direction Territoriale Centre-Bourgogne

recrute h/f par voie de concours externe

**2 TECHNICIENS SUPERIEURS DE MAINTENANCE**

dans le cadre d'emploi des Ouvriers Des Parcs et Ateliers - Technicien niveau 2

**Les postes à pourvoir**

(sous réserve de la liste définitive affichée lors des épreuves)

Subdivision de Montceau les Mines (71) Saône et Loire

Subdivision de Briare (45) Loiret

Date limite de dépôt des dossiers d'inscription : **7 MAI 2014 minuit**  
(cachet de la poste faisant foi)Date des épreuves d'admissibilité : **20 MAI 2014** (à Dijon)Date des épreuves pratiques et orales : **27 MAI 2014** (Dijon)

Les candidats devront remplir les conditions générales d'accès à la fonction publique :

- être âgé de **38 ans maximum** à la date des épreuves d'admissibilité
- nationalité, droits civiques, casier judiciaire, aptitude physique, situation régulière au regard du service national.

**Comment obtenir un dossier d'inscription :**

par mail à l'adresse suivante :

[concours.dt.centrebουργogne@vnf.fr](mailto:concours.dt.centrebουργogne@vnf.fr)

ou par écrit à cette adresse : VNF

Direction Territoriale Centre Bourgogne - RH/Formation  
CONCOURS OPA - 13, avenue Albert 1<sup>er</sup> - CS 36229  
21062 DIJON CEDEX - tél. 03 45 34 12 87**Où et comment retourner votre dossier d'inscription :**par voie postale **jusqu'au 7 mai 2014 minuit**

(cachet de la poste faisant foi) à cette adresse :

VNF - Direction territoriale Centre Bourgogne -  
RH/Formation - CONCOURS OPA - 13, avenue Albert 1<sup>er</sup>  
CS 36229 - 21062 DIJON CEDEX**NIVEAU DE RECRUTEMENT :**LES EPREUVES SONT DE NIVEAU  
DUT, BTS EN MAINTENANCE  
INDUSTRIELLE OU DE DIPLOMES  
EQUIVALENTS, DANS LES DOMAINES  
SUIVANTS :

- **électrique, électromécanique, automatisme, hydraulique industrielle**

**DIPLOMES :**

pour s'inscrire le minimum requis est le C.A.P.

ASSISTANCE  
PUBLIQUE HÔPITAUX  
DE PARIS**L'Assistance Publique  
Hôpitaux de Paris**

recrute h/f

**Un Responsable  
plateforme logistique  
linge****Pour les Services Généraux  
(Service Central des Blanchisseries /  
Service Central des Ambulances /  
Sécurité Maintenance Services)**Niveau minimum requis :  
BAC +2**Candidature (lettre motivation + CV)  
à transmettre :**Service Central des Blanchisseries  
Monsieur Jean-Charles GRUPELI  
Directeur  
boulevard Vincent Auriol  
BP 20257  
75624 Paris Cedex 13Par courriel :  
[direction.pic@scb.aphp.fr](mailto:direction.pic@scb.aphp.fr)

## FORMATION

Pour passer vos annonces  
contactez-nous au  
01 40 10 52 70

\* Ile de France

Vous avez  
**15-25 ans**  
Découvrez  
le Métier  
de BoucherVenez suivre une formation en alternance  
**gratuite et rémunérée**

- PRE-APPRENTISSAGE • CAP BOUCHER • BREVET PROFESSIONNEL BOUCHER

**Ecole Professionnelle de la Boucherie de Paris****CONTACTEZ E.P.B.  
01 43 45 23 72**

37 boulevard Sault 75012 Paris

Email [epb@boucheries.com](mailto:epb@boucheries.com)**Palmarès des écoles de commerce**  
lundi 19 maiLe Parisien  
ÉTUDIANTRéservations et renseignements commerciaux, appelez le 01 41 04 97 68, e-mail : [mouamrane@amaurymedias.fr](mailto:mouamrane@amaurymedias.fr)



# Ma formation ? CHARGÉ D'ACCUEIL, C'EST MON AMBITION !

au sein du Groupe La Poste

• **Contrat d'apprentissage en 12 mois**

Pour connaître toutes les conditions d'inscription  
et découvrir nos formations du CAP au Master

[www.formaposte-iledefrance.fr](http://www.formaposte-iledefrance.fr)

précontact

**FP**  
formaposte  
ile de france

CFA DES MÉTIERS DE LA POSTE

L'alternance, c'est déjà une expérience

ile de France LE GROUPE LA POSTE



## CENTRE DE FORMATION D'APPRENTIS



### Préapprentissage

CAP Plomberie (Installateur Sanitaire, Installateur Thermique)  
BAC pro TISEC (Énergétique et Climatique)  
BAC pro TFCA (Froid, Climatisation)  
Mentions complémentaires (niv IV)  
Énergies renouvelables  
Ascensoriste

**Journée Portes Ouvertes  
le 14 mai**

CAP MVA (Automobile)  
CAP PROELEC (Électrotechnique)  
BAC pro MVA (Automobile)  
BAC pro ELEEC (Électrotechnique)

BTS FEE option D (Fluides-Énergies-Environnement)

Accueil et inscription  
du lundi au jeudi de 9 h à 12 h et de 14 h à 17 h,  
le vendredi de 9 h à 12 h

4 bis rue des Rosiers  
Paris IV<sup>e</sup>  
01 44 54 31 80

7 rue de la Fontaine-au-Roi  
Paris XI<sup>e</sup>  
01 48 06 58 58

M<sup>o</sup> Saint-Paul

M<sup>o</sup> République

ile de France  
[www.iledefrance.fr](http://www.iledefrance.fr)

[www.ecoledetravail.fr](http://www.ecoledetravail.fr)  
[contact@ecoledetravail.fr](mailto:contact@ecoledetravail.fr)

**UPMC**  
SORBONNE UNIVERSITÉS

## LA LICENCE PROFESSIONNELLE À L'UNIVERSITÉ VOTRE PASSEPORT POUR L'EMPLOI



### Bac+3 en alternance pour devenir :

- Assistant ingénieur,
- Assistant chef de projet,
- Technicien supérieur

Reprenez vos études, validez vos acquis  
de l'expérience (VAE) en utilisant les  
dispositifs de la formation professionnelle :

- congé de formation,
- contrat de professionnalisation

- Informatique
- Environnement
- Métiers de la Santé
- Qualité et biotechnologies
- Sciences de l'ingénieur

### CONTACTEZ NOUS

[formation.continue@upmc.fr](mailto:formation.continue@upmc.fr)

Formation continue

01 44 27 82 82

Retrouvez une sélection d'annonces du **ÉCONOMIE**

**OH my JOB!**

sur Le premier site emploi intégré dans Facebook

Découvrez l'application à cette adresse :  
<https://apps.facebook.com/ohmyjob/>



**SUP DE LOG**  
École Internationale des Transports et de la Logistique

## DES FORMATIONS POUR ADULTES EN TRANSPORT ET LOGISTIQUE

**groupe promotrans**  
Formateur transports, logistique et maintenance

EN 2 MOIS 1/2

Certificat de l'EMTR  
**Responsable des Opérations  
de Transports de  
Marchandises**

### ATTESTATIONS DE CAPACITÉ PAR ÉQUIVALENCE

- Transport de marchandises +3,5T
- Commissionnaire de transport

### FORMULE / DURÉE

- Cours du soir et samedi (4,5 mois)
- A temps plein (2,5 mois)

EN 9 MOIS

TSMEL  
**Technicien Supérieur en  
Méthodes et Exploitation  
Logistique**

Titre Professionnel de niveau III

UNE FORMATION QUALIFIANTE POUR INTÉGRER  
UN SECTEUR PORTEUR D'EMPLOIS.

### FORMULE / DURÉE

- A temps plein (9 mois)

### Pré requis

BAC OU NIVEAU BAC + EXPÉRIENCES PROFESSIONNELLES

### Public

Salarié d'entreprise ayant un projet de formation en CIF / Demandeur d'emploi / Individuel en auto financement  
Toute personne en reclassement ou dans le cadre d'un contrat de sécurisation professionnelle (CSP)

**Au sein de notre établissement d'enseignement supérieur au pied du Stade de France**

**RENSEIGNEMENTS & INSCRIPTIONS : Simona RACU - [sracu@promotrans.fr](mailto:sracu@promotrans.fr) - 01 55 87 25 55**

**47, RUE CRISTINO GARCIA - 93210 LA PLAINE ST DENIS**

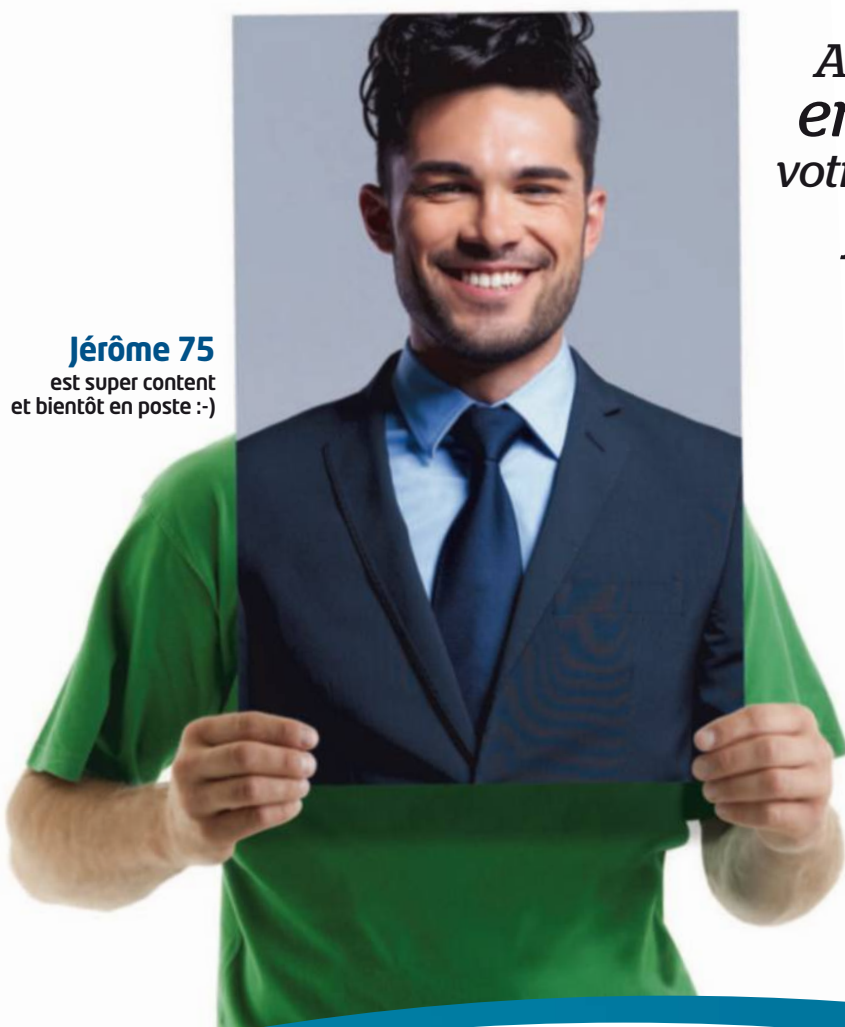


- Vos annonces par tél. 01 41 04 97 68,  
e-mail : [mouamrane@amaurymedias.fr](mailto:mouamrane@amaurymedias.fr)  
ou sur [leParisien.fr](http://leParisien.fr), rubrique Annonces

## Communiquez vos offres de Formation

# l'Alternance

édition  
2014



**Jérôme 75**  
est super content  
et bientôt en poste :-)

Actualisez  
en direct  
votre photo de  
profil



**Alicia 92**  
est presque diplômée :-)



fetedelalternance.com

LE GRAND  
PARIS

Aujourd'hui  
le Parisien  
ÉCONOMIE

OPCALIA  
PROMOTEUR DE COMPÉTENCES



RECRUT  
COM



**15 MAI 2014**

**Stade Charléty**

1 avenue Pierre de Coubertin  
75013 Paris  
De 10h à 18h (entrée gratuite)

❖ **12 000 contrats**

de professionnalisation et d'apprentissage

❖ **Jeux concours**

❖ **Concert de clôture**

à 18h, avec plateau multi-artistes





## ANNONCES CLASSÉES

Pour passer vos annonces  
contactez-nous au  
01 40 10 52 70

Nous rappelons à nos lecteurs que tous ces postes sont accessibles sans discrimination de sexe ou d'âge.

## OFFRES

Commerciaux  
ventes  
marketing  
distribution.

## Commerce

SCEAUX (92) recherche h/f  
BOUCHER  
Tél : 01.46.61.02.55

BOUCHERIE à Paris rech. h/f  
BOUCHER PRÉPARATEUR  
TÉL : 06.74.25.95.24  
TÉL : 09.62.58.43.66

Recherche h/f  
PRÉPARATEUR VENDEUR  
En boucherie sur le marché  
travail en Labo  
91 Athis-Mons. Débutant  
accepté. Horaires souples  
Tél. 06.08.35.36.11

Recherche en CDI  
h/f pour Vigneux (91)  
- 1 BOUCHER  
PRÉPARATEUR VENDEUR  
- 1 BOUCHER PRÉPARATEUR  
Tél. : 06.11.76.24.77  
Tél. : 01.69.42.83.84

Boulangerie Pâtisserie (92)  
à Colombes recherche H/F  
**BOULANGER  
DE JOUR**  
Port : 06.60.71.08.42  
Tél : 01.47.86.26.83

SNACK Paris 16ème rech.  
**VENDEURS H/F**  
Stables et sérieux  
Etudiants possibles  
TEL : 06.60.43.40.39  
ou tél : 06.64.37.92.00

BOUCHER QUALIFIÉ  
h/f - Paris 15<sup>e</sup>  
Logé, salaire motivant Parking  
à disposition  
Tél : 06 86 92 16 57

Boulangerie Pâtisserie (92)  
à Colombes recherche H/F  
**VENDEUSE**  
Port : 06.60.71.08.42  
Tél : 01.47.86.26.83

## Commerciaux



Groupe NATIONAL  
Spécialiste sur le marché de la  
distribution de services  
Recherche  
5 COMMERCIAUX DEBUTANTS  
(H/F)  
2 COMMERCIAUX CONFIRMÉS  
(H/F)  
Formation commerciale  
habilitante et diplômante  
Rémunération motivante  
Tél. : 0 890 805 805  
recrutement@fdv-france.fr

Ch. VRP ou Agt Cial h/f  
sérieux. Produits  
renouvelables auprès  
professionnels.  
Formation techn. & ciale.  
Salaire élevé possible.  
Voiture sur objectif.  
Tél. 04 70 08 43 49

Société internationale  
de marketing  
recherche (h/f)  
17 personnes motivées pour  
du conseil à la clientèle  
et de la vente.  
Formation assurée,  
débutants acceptés. R.F  
(Département 92)  
Tél. 01 70 92 88 80

Agence Pub. recherche  
3 JH/JF  
pour service commercial.  
Début. acceptés, formation  
assurée. Rémunération attrac-  
tive et motivante pour  
ambitieux  
Tél. 01 58 64 27 53 ou  
recrutement55555@gmail.com

SDVP recrute h/f en CDI  
**Commerciaux  
terrain**  
(Ref DCO/JE)  
- Débutants acceptés  
- Permis B + Voiture souhaités  
Envoyez CV + Lettre  
de motivation à  
recrutement@sdvp.fr

## Pressing

**Repasseuses/eurs**  
1ère MAIN, TOUS POSTES  
SFRH Paris est 01 45 23 39 68

Télé -  
marketing

TELECONSEILLERES h/f  
Garanti minimum 1500 à 3000 €  
Tél. Rv 09 65 39 61 65

Vendeurs -  
vendeuses

RUDY'S Chaussures  
Rech. VENDEURS H/F  
Expérience exigée  
20000 € brut annuel  
C.V au 14 rue Dupin  
Paris 6ème ou par mail à  
rudys.chaussures@hotmail.fr

Bâtiment /  
Travaux  
publics

## Bâtiment/T.P.

HOTEL 75011 recherche h/f  
Bricoleur qualifié logé  
Tél : 06.09.73.91.46



Rech. URGENT h/f  
\* TOLIERES Chaudronniers  
SOUDEURS TIG  
\* Mécaniciens Industriels  
\* MENUISIERS  
POSE DE PARQUET  
\* JARDINIERS  
avec permis B  
\* Soudeurs MAG OHQ  
avec Licence 136 -138  
sur CHARPENTE en RUTIL  
avec APPORT GAZ  
\* MENUISIERS  
ALU D'ATELIER  
\* Installateurs Thermiques  
en climatisation avec permis  
67 Bd de Picpus Paris 12<sup>e</sup>  
M<sup>e</sup> : Picpus ou Nation  
Tél 06.70.82.51.91  
Fixe : 01.43.45.96.72  
01.43.45.96.70  
mail : service.industrie  
@interim-nation.fr



Recrutez vos futurs collaborateurs  
dans nos pages emploi

Vos annonces par tél. 01 40 10 52 70 - e-mail : paemploi@amaurymedias.fr  
ou sur leParisien.fr, rubrique Annonces



Rech. URGENT h/f  
**5 poseurs Installat<sup>o</sup>  
pann. photo-Voltaïq.**  
N3 P1 - Expér. 2/3ans  
Bonnes notions Elect.  
Lieu : PARIS  
possible d'Equipe 3/5p.  
Sérieuses réf. exigées  
Agce Paris Gare du Nord  
130 r. Lafayette Paris 10<sup>e</sup>  
M. Saboun 01 48 74 93 13

Jardiniers /  
Paysagistes

PRETTE ESPACES VERTS  
Aménagements & Entretien  
d'Espaces Verts -  
78490 Méré rech. en CDI h/f  
**CHEF D'ÉQUIPE  
ENTRETIEN -  
ASSIMILÉ CADRE.**  
Encadrant d'une équipe de  
3 à 5 personnes, vous  
assurerez l'entretien de  
plusieurs chantiers sous la  
supervision de votre  
Responsable Hiérarchique.  
BTS ou équivalent - Permis B &  
EB - Dispositif d'une expérience  
significative.  
**TÉL : 01 34 87 87 08**  
Fax. 01 34 87 82 44  
m.lievrier@prette-sa.fr

Plomberie  
couverture

Sté Plomb. Couv. à Ivry (94)  
rech. h/f PLOMBIER 10 ans  
d'exp. pr chantiers neuf &  
rénov. sur Paris et RP  
Permis VL Adresser CV par mail  
à : mp-3c@hotmail.fr  
Sté RPCD Bagnolet 93  
recrute h/f OHQ  
PLOMBIER/DEPANNEUR  
Exp. 5 ans mini avec permis  
Tél. 01 43 63 59 38  
contact-rpcd@orange.fr

Industrie  
technique  
production

## Industrie

Métallier soudeur N2-N3,  
avec certificats de travail,  
pour intérim, CDD ou CDI  
sur Le Perreux (94).  
Tél : 01.43.02.42.72 ett  
Fax : 01.43.01.96.20  
Mail: recrut@evs.fr

## Techniciens

PME Val de Marne  
recherche h/f  
- 1 TECHNICIEN DE  
MAINTENANCE  
CHAUDIÈRES GAZ  
EXPÉRIMENTÉ  
- 1 TECHNICIEN DE  
MAINTENANCE  
CLIMATISATION  
EXPÉRIMENTÉ  
LES 2 POSTES SONT  
ITINÉRANTS

## Postes en CDI

Tél : 01.41.81.17.33  
couverttermic@orange.fr

Transport  
Logistique  
AutomobileChauffeur  
livreur

Transport L'HARIDON INT.  
Recherche h/f  
**CHAUFFEURS SPL**  
Basés sur l'IDF  
TÉL : 01.30.62.94.00

SDVP Le Parisien recherche  
pour Paris DF  
**Des PORTEURS/  
PORTEUSES de  
JOURNAUX HF  
CDI et CDD**  
recrutement@sdvpfr

Garage  
mécanique

Mécaniciens VL-PL-TP,  
3 ans d'expérience mini,  
avec certificats de travail,  
pour intérim, CDD ou CDI  
sur Paris et IdF.  
Tél : 01.43.02.42.72 ett  
Fax : 01.43.01.96.20  
Mail : recrut@evs.fr

## Transport



Chabé Limousines  
recrute dans le cadre  
de son activité des :  
**CHAUFFEURS  
DE VOITURE  
DE TOURISME**  
Avec une présentation  
irréprochable, ayant 5 ans  
d'expérience minimum, une  
excellente connaissance du  
milieu du Grand Tourisme  
parisien ainsi que des régions  
touristiques visitées par une  
clientèle premium  
et une pratique courante  
de la langue anglaise.

Merci de bien vouloir nous  
adresser votre candidature  
avec comme objet la référence  
CVT21P à  
l'adresse suivante  
candidature@  
chabe-limousines.com

Hôtellerie  
Restauration  
LoisirsRestauration  
collective

Cuisiniers tous niveaux, CAP, 2  
ans d'expérience mini.  
véhiculés, pour intérim,  
CDD ou CDI sur Paris et IdF.  
Tél : 01.43.02.42.72 ett  
Fax : 01.43.01.96.20  
Mail : recrut@evs.fr

Secrétariat  
Comptabilité  
Gestion  
Finance

## Comptables

Sté ventes de chaussures  
détail sur Paris recherche h/f  
**AIDE-COMPTABLE** Confirmé  
14h par semaine  
Ecrire au cabinet Boukris  
14 rue des messageries  
75010 PARIS

La reproduction  
de nos petites  
annonces  
est interdite

Formation  
Santé  
Emplois diversGardien-  
Surveillance

Securitevents  
rech. ADS et SSIAP  
h/f confirmés pour  
sécurité événementielle  
Tél. 01 48 78 24 20

MCTS PARISIENS  
recherche h/f  
pour sites prestigieux  
- AGENTS SSIAP 1/2  
Paris et 92  
Temps complet avec  
carte professionnelle et  
et 2 ans d'expérience mini.

- AGENTS DE FILTRAGE  
Temps complet - IdF  
avec carte professionnelle  
Merci d'adresser votre  
candidature et CV par mail  
à : mctsp@wanadoo.fr

Personnel de  
nettoyage

Sté de nettoyage rech. h/f  
**PERSONNELS QUALIFIES**  
Domicile souhaité  
75 et 93 uniquement.  
- LAVEURS DE VITRES  
- FEMMES DE MENAGE  
- OUVRIERS NETTOYEURS  
Tél. uniquement de 9h à 12h  
**au : 01.43.01.31.34**

## DEMANDES

Aide à  
domicile

75 - F Rech. Emploi Poste de  
Garde malade de nuit à temps  
complet en CDI  
Tél : 06 19 40 19 24

## Divers

H. Agent de Sécurité avec  
grande expérience  
recherche emploi  
si pas sérieux s'abstenir  
06 60 43 74 02

75 - H Rech. Emploi travail au  
pair Etudiant nationalité  
Allemande pour 6 mois min ds  
famille Française à Paris. Permis  
de conduire. Libre le 01/07 2014.  
contact.  
faudeg@gmx.de

## Comptables

75 - H Rech. Emploi cuisinier  
cuisinier bonne référence  
cuisine française cherche place  
en ile de france  
06.95.25.90.22

## Transport

75 - H Rech. Emploi chauffeur  
livreur vl h sérieux 20a  
expérience cherche place  
meme cdd  
tel 06 82 38 34 51

Retrouvez toutes les  
offres d'emploi du Parisien

sur PARISJOB & son application iPhone

Vos annonces par tél. 01 40 10 52 70 - e-mail : paemploi@amaurymedias.fr

**SDVP**  
Le Parisien

**Vous souhaitez débiter une carrière  
de commercial(e)**

et avoir une première expérience gratifiante  
tout en ayant une rémunération très attrayante !

Rejoignez l'équipe de vente  
du 1<sup>er</sup> quotidien d'Ile-de-France  
et contribuez à la conquête de nouveaux clients en devenant :

**COMMERCIAL TERRAIN h/f**

Votre mission principale sera de prospecter sur le terrain et  
en vente directe, une clientèle de particuliers afin de leur proposer  
un abonnement au journal "Le Parisien".

Mobile géographiquement, autonome et dynamique, vous êtes rigoureux,  
professionnel et avez un excellent relationnel.

Postes à pourvoir immédiatement en CDI sur toute l'île de France

**NOS ATOUTS :**

- Statut de salarié de l'entreprise avec tous ses avantages (mutuelle, 13<sup>e</sup> mois, remboursement de frais repas, prime d'ancienneté...).
- Notoriété du titre.
- Rémunération attractive liée à vos résultats (fixe + commissions + primes).

Envoyez-nous votre CV + Lettre de motivation sous la référence DCO/JE :

- Par courrier : SDVP Le Parisien - Service Recrutement - 69/73 boulevard Victor Hugo 93585 Saint-Ouen cedex ou par mail : recrutement@sdvp.fr

**VOUS RECHERCHEZ  
une activité matinale vous permettant de compléter vos revenus ?  
DEVENEZ VENDEURS DE JOURNAUX H/F  
SEMAINE & DIMANCHE**

Positionnés devant des : gares, stations de métro, places publiques, marchés, emplacements à forts passages

Le secteur de vente est attribué en fonction des disponibilités et de votre lieu d'habitation.  
Appelez entre 8 heures et 11 heures :

SDVP  
Le Parisien

Vous pouvez également adresser votre candidature sous la référence VCP / JE  
par mail à **recrutement@sdvp.fr**

Secteur de la Seine et Marne (77) gare de Chelles	77
06 42 36 32 26	
Secteur de la Seine Saint-Denis Est (93 Est)	93
Secteur de l'Essonne (91)	91
Secteur de la Seine Saint-Denis	93
06 73 19 90 83	
Secteur de la Seine et Marne (77) gare de Chelles	77
06 42 36 32 26	
Secteur de la Seine Saint-Denis Est (93 Est)	93
Secteur de l'Essonne (91)	91
Secteur de la Seine Saint-Denis	93
06 73 19 90 83	
Secteur de la Seine et Marne (77) gare de Chelles	77
06 42 36 32 26	
Secteur de la Seine Saint-Denis Est (93 Est)	93
Secteur de l'Essonne (91)	91
Secteur de la Seine Saint-Denis	93
06 73 19 90 83	
Secteur de la Seine et Marne (77) gare de Chelles	77
06 42 36 32 26	
Secteur de la Seine Saint-Denis Est (93 Est)	93
Secteur de l'Essonne (91)	91
Secteur de la Seine Saint-Denis	93
06 73 19 90 83	
Secteur de la Seine et Marne (77) gare de Chelles	77
06 42 36 32 26	
Secteur de la Seine Saint-Denis Est (93 Est)	93
Secteur de l'Essonne (91)	91
Secteur de la Seine Saint-Denis	93
06 73 19 90 83	
Secteur de la Seine et Marne (77) gare de Chelles	77
06 42 36 32 26	
Secteur de la Seine Saint-Denis Est (93 Est)	93
Secteur de l'Essonne (91)	91
Secteur de la Seine Saint-Denis	93
06 73 19 90 83	
Secteur de la Seine et Marne (77) gare de Chelles	77
06 42 36 32 26	
Secteur de la Seine Saint-Denis Est (93 Est)	93
Secteur de l'Essonne (91)	91
Secteur de la Seine Saint-Denis	93
06 73 19 90 83	
Secteur de la Seine et Marne (77) gare de Chelles	77
06 42 36 32 26	
Secteur de la Seine Saint-Denis Est (93 Est)	93
Secteur de l'Essonne (91)	91
Secteur de la Seine Saint-Denis	93
06 73 19 90 83	
Secteur de la Seine et Marne (77) gare de Chelles	77
06 42 36 32 26	
Secteur de la Seine Saint-Denis Est (93 Est)	93
Secteur de l'Essonne (91)	91
Secteur de la Seine Saint-Denis	93
06 73 19 90 83	
Secteur de la Seine et Marne (77) gare de Chelles	77
06 42 36 32 26	
Secteur de la Seine Saint-Denis Est (93 Est)	93
Secteur de l'Essonne (91)	91
Secteur de la Seine Saint-Denis	93
06 73 19 90 83	
Secteur de la Seine et Marne (77) gare de Chelles	77
06 42 36 32 26	
Secteur de la Seine Saint-Denis Est (93 Est)	93
Secteur de l'Essonne (91)	91
Secteur de la Seine Saint-Denis	93
06 73 19 90 83	
Secteur de la Seine et Marne (77) gare de Chelles	77
06 42 36 32 26	
Secteur de la Seine Saint-Denis Est (93 Est)	93
Secteur de l'Essonne (91)	91
Secteur de la Seine Saint-Denis	93
06 73 19 90 83	
Secteur de la Seine et Marne (77) gare de Chelles	77
06 42 36 32 26	
Secteur de la Seine Saint-Denis Est (93 Est)	93
Secteur de l'Essonne (91)	91
Secteur de la Seine Saint-Denis	93
06 73 19 90 83	
Secteur de la Seine et Marne (77) gare de Chelles	77
06 42 36 32 26	
Secteur de la Seine Saint-Denis Est (93 Est)	93
Secteur de l'Essonne (91)	91
Secteur de la Seine Saint-Denis	93
06 73 19 90 83	
Secteur de la Seine et Marne (77) gare de Chelles	77
06 42 36 32 26	
Secteur de la Seine Saint-Denis Est (93 Est)	93
Secteur de l'Essonne (91)	91
Secteur de la Seine Saint-Denis	93
06 73 19 90 83	
Secteur de la Seine et Marne (77) gare de Chelles	77
06 42 36 32 26	
Secteur de la Seine Saint-Denis Est (93 Est)	93
Secteur de l'Essonne (91)	91
Secteur de la Seine Saint-Denis	93
06 73 19 90 83	
Secteur de la Seine et Marne (77) gare de Chelles	77
06 42 36 32 26	
Secteur de la Seine Saint-Denis Est (93 Est)	93
Secteur de l'Essonne (91)	91
Secteur de la Seine Saint-Denis	93
06 73 19 90 83	
Secteur de la Seine et Marne (77) gare de Chelles	77
06 42 36 32 26	
Secteur de la Seine Saint-Denis Est (93 Est)	93
Secteur de l'Essonne (91)	91
Secteur de la Seine Saint-Denis	93
06 73 19 90 83	
Secteur de la Seine et Marne (77) gare de Chelles	77
06 42 36 32 26	
Secteur de la Seine Saint-Denis Est (93 Est)	93
Secteur de l'Essonne (91)	91
Secteur de la Seine Saint-Denis	93
06 73 19 90 83	
Secteur de la Seine et Marne (77) gare de Chelles	77
06 42 36 32 26	
Secteur de la Seine Saint-Denis Est (93 Est)	93
Secteur de l'Essonne (91)	91
Secteur de la Seine Saint-Denis	93
06 73 19 90 83	
Secteur de la Seine et Marne (77) gare de Chelles	77
06 42 36 32 26	
Secteur de la Seine Saint-Denis Est (93 Est)	93
Secteur de l'Essonne (91)	91
Secteur de la Seine Saint-Denis	93
06 73 19 90 83	
Secteur de la Seine et Marne (77) gare de Chelles	77
06 42 36 32 26	
Secteur de la Seine Saint-Denis Est (93 Est)	93
Secteur de l'Essonne (91)	91
Secteur de la Seine Saint-Denis	93
06 73 19 90 83	
Secteur de la Seine et Marne (77) gare de Chelles	77
06 42 36 32 26	
Secteur de la Seine Saint-Denis Est (93 Est)	93
Secteur de l'Essonne (91)	91
Secteur de la Seine Saint-Denis	93
06 73 19 90 83	
Secteur de la Seine et Marne (77) gare de Chelles	77
06 42 36 32 26	
Secteur de la Seine Saint-Denis Est (93 Est)	93
Secteur de l'Essonne (91)	91
Secteur de la Seine Saint-Denis	93
06 73 19 90 83	
Secteur de la Seine et Marne (77) gare de Chelles	77
06 42 36 32 26	
Secteur de la Seine Saint-Denis Est (93 Est)	93
Secteur de l'Essonne (91)	91
Secteur de la Seine Saint-Denis	93
06 73 19 90 83	
Secteur de la Seine et Marne (77) gare de Chelles	77
06 42 36 32 26	
Secteur de la Seine Saint-Denis Est (93 Est)	93
Secteur de l'Essonne (91)	91
Secteur de la Seine Saint-Denis	93
06 73 19 90 83	
Secteur de la Seine et Marne (77) gare de Chelles	77
06 42 36 32 26	
Secteur de la Seine Saint-Denis Est (93 Est)	93
Secteur de l'Essonne (91)	91
Secteur de la Seine Saint-Denis	93
06 73 19 90 83	
Secteur de la Seine	



"J'ai tout de suite senti  
que ça marcherait  
entre nous."

## ASSURANCE-VIE

0 € { frais d'entrée  
frais de sortie  
frais sur versements

100 € OFFERTS<sup>(1)</sup>

J'aime ma banque.



**FORTUNEO**  
BANQUE

■ 9 clients sur 10 nous recommandent<sup>(2)</sup>

fortuneo.fr

(1) Offre valable uniquement pour une première demande d'adhésion à un contrat Fortuneo Vie reçue entre le 01 avril et le 31 mai 2014 (le dossier de demande d'adhésion devant être complet et reçu au plus tard le 31 mai 2014, la date de réception du dossier complet faisant foi) avec un versement initial de 10 000 euros minimum, investi à 25 % au moins sur un (ou des) support(s) d'investissement en unités de compte, le complément pouvant être versé sur l'un et/ou l'autre des fonds en euros. Offre non cumulable avec l'offre de parrainage assurance-vie en cours et limitée à une offre par personne. Versement de la prime au plus tard le 30 septembre 2014 sur le compte bancaire Fortuneo de l'adhérent, sous réserve du respect des conditions de l'offre à la date du versement. Fortuneo se réserve le droit d'interrompre l'offre à tout moment moyennant une information préalable sur son site [www.fortuneo.fr](http://www.fortuneo.fr). Contrairement aux fonds en euros à capital garanti, les unités de compte ne garantissent pas le capital versé et sont soumises aux fluctuations des marchés financiers à la hausse comme à la baisse, les performances passées ne préjugent pas des performances futures.

(2) 92% des clients assurance-vie, baromètre Fortuneo mené par CSA, mars 2014.

Fortuneo Vie est un contrat d'assurance-vie de groupe de type multisupport géré par SURAVENIR – Siège social : 232 rue Général Paulet – BP 103 – 29802 Brest CEDEX 9 – Société Anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance au capital entièrement libéré de 400 000 000 €. Société mixte régie par le code des assurances. SIREN 330 033 127 RCS Brest. SURAVENIR est une société soumise au contrôle de l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR) (61 rue Taitbout – 75436 Paris CEDEX 9).

FORTUNEO Société Anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance au capital de 64 928 634 €. Siège social : Tour Ariane – 5 place de la Pyramide 92088 Paris La Défense – RCS Nanterre 384 288 890 – Courtier en assurance n° ORIAS 07 008 441. Document publicitaire dépourvu de valeur contractuelle.