



Le **nouvel** Economiste



N°1914

HEBDOMADAIRE | VENDREDI 20 AVRIL 2018

5€

6 % de croissance

La course au niveau de vie

La Chine devrait
atteindre le palier de
pays à revenu élevé dès
2025

PHILIPPE BARRET

Selon le dernier classement de la Banque mondiale, un pays à revenu élevé est un pays dont le revenu individuel annuel moyen est d'au moins 12236 dollars. 78 pays appartiennent à cette catégorie. Aujourd'hui, la Chine est encore un pays à revenu moyen-supérieur... p. 10

Redistribution intergénérationnelle

Une solution à la crise de mi-vie

Pourquoi ne pas taxer les
gens en fonction de leur
âge?

TIM HARFORD, FT

"Le moment est arrivé: les baby-boomers vont devoir puiser dans leurs propres poches." C'était l'opinion de David Willetts, ex-ministre britannique de l'Enseignement supérieur, voici quelques semaines. À l'entendre, on pouvait croire que M. Willetts souhaitait taxer... p. 8

DOSSIERS

DROIT & JURIDIQUE
Avocats disrupteurs
p. 16

FLOTTE D'ENTREPRISE
Essence-diesel, le changement
d'équilibre ? p. 20

COMPAGNIES AÉRIENNES
Classes affaires, bataille au sol
p. 26

ECONOMIE SOCIALE
Quelle structure philanthropique
créer ? p. 29

AFFAIRES PUBLIQUES
Nouveaux visages funéraires
p. 33

ANNONCES LEGALES

P. 3 du cahier Grand Paris
Tél. 01 75 444 117 - leouveconomiste.fr
annonceslegales@leouveconomiste.fr

L 12925 - 1914 - F: 5,00 €



Retraites, saison 4

Retraite à la carte

Le projet de réforme systémique des pensions renvoie à chacun le choix du quand et du combien



PHILIPPE PLASSART

Après Balladur en 1993, Fillon en 2003 et Hollande en 2013,

voici venir la réforme Macron des retraites. Mais alors que les trois premières ont touché – non sans douleurs – aux seuls paramètres des régimes

(la durée de cotisation, le taux de cotisation, le calcul des pensions) sans en modifier fondamentalement les bases, cette fois c'est un véritable

bouleversement "systémique" qui s'annonce. Un changement de paradigme dont les contours précis restent pour l'heure largement à définir... p. 2

Fake news

La lutte contre la désinformation ne peut servir de prétexte au musellement des médias

Le problème, vieux comme le monde, est de savoir qui décide ce qui est un mensonge et ce qui n'en est pas un

FT

Heureusement, certaines mauvaises

idées sont archivées rapidement. La décision du gouvernement indien de renoncer à son projet de réprimer les journalistes coupables

de diffuser de fausses informations était une de celles-là. Moins de 24 heures après le début du tollé dans les médias, le Premier

ministre Narendra Modi a donné l'ordre à son ministre de l'Information et des Médias de battre en retraite.... p. 4

Suppression de la Taxe d'habitation

Comment compenser un manque à gagner de 8 milliards?

Quatre solutions possibles, une probable

FRANÇOIS ECALLE

Le président de la République a confirmé que la taxe d'habitation (TH) sera totalement supprimée. Or les prévisions de finances publiques du programme de stabilité qui vient d'être publié n'intègrent manifestement que l'exonération de 80 % des ménages, dont le coût sera d'environ 10 Mds€ pour les administrations publiques. La suppression totale de la TH réduira les recettes publiques... p. 11



STEERING | INTEGRATING LAW
LEGAL INTO BUSINESS

La force de la proximité,
la puissance d'un cabinet international

Le cabinet intervient dans :

- tous les domaines du **droit des affaires**
- privé et public
- en conseil, contentieux et arbitrage

Contact

20, rue Fortuny 75017 Paris
Tél : +33 (0) 1 45 05 15 65 - Mail : paris@steeringlegal.com
www.steeringlegal.com

Retraites, saison 4

Retraite à la carte

Le projet de réforme systémique des pensions renvoie à chacun le choix du quand et du combien

Philippe Plassart

Après Balladur en 1993, Fillon en 2003 et Hollande en 2013, voici venir la réforme Macron des retraites. Mais alors que les trois premières ont touché – non sans douleurs – aux seuls paramètres des régimes (la durée de cotisation, le taux de cotisation, le calcul des pensions) sans en modifier fondamentalement les bases, cette fois c'est un véritable bouleversement "systémique" qui s'annonce. Un changement de paradigme dont les contours précis restent pour l'heure largement à définir, mais dont les axes ont cependant été fixés par le président. Tout d'abord, il s'agit d'unifier la trentaine de régimes de retraite existants en créant un régime unique de retraite appliquant les mêmes règles à tous.

Transformer les annuités de cotisations en points ou en comptes notionnels, une technique actuarielle déjà expérimentée grandeur nature en Suède depuis les années 90

Ensuite, sous l'égide de ce nouvel organisme (qui a déjà un nom de code: France retraite) transformer les annuités de cotisations en points ou en comptes notionnels, une technique actuarielle déjà expérimentée grandeur nature en Suède depuis les années 90. Cette double transformation, qui s'inscrit dans le cadre de la répartition – on reste en France! – vise à refonder un édifice bâti après 1945, aujourd'hui vieux de 70 ans et dont les ravalements successifs n'arrivent plus à colmater les brèches. Avec pour résultat de miner la confiance que la population porte en lui. Les deux tiers des Français jugent le système de retraite actuel à la fois injuste et inefficace. La réforme est envisagée pour 2019 – dernière fenêtre du tir du quinquennat avant l'entrée dans le nouveau cycle électoral présidentiel. Elle est suffisamment complexe pour qu'on la qualifie de technocratique, mais elle n'en porte pas moins une ambition, celle de rendre notre système de pensions plus juste, plus lisible et plus souple. Tout en mettant en place – même si cela n'est pas proclamé haut et fort – un mécanisme qui fonctionne comme une force de rappel à l'équilibre quasi automatique des comptes par un ajustement permanent du montant des retraites. Or c'est à l'aune de ce rendement que les Français jugeront cette réforme, à l'usage. Une certitude: avec le papy-boom qui s'annonce (plus de 700000 nouveaux retraités chaque année), la perspective d'une diminution du niveau relatif des droits à la retraite apparaît inéluctable, et



la réforme Macron n'y changera rien puisqu'elle n'ajoutera pas un euro supplémentaire dans les caisses. L'apport de la réforme pourrait néanmoins s'avérer décisif car elle pourrait mieux faire passer la pilule amère. En inventant une sorte de retraite à la carte, elle renverra en effet la double question du quand et du combien à chacun des Français. Ainsi Emmanuel Macron, s'il va jusqu'au bout de son projet, réussira-t-il à transformer le lancinant problème collectif des retraites en autant d'équations personnelles à résoudre en obligeant chacun à faire ses propres comptes... et à prendre ses propres responsabilités. Et à aller jusqu'à, pourquoi pas, se constituer une épargne retraite supplémentaire.

La perspective d'une diminution du niveau relatif des droits à la retraite apparaît inéluctable, et la réforme Macron n'y changera rien puisqu'elle n'ajoutera pas un euro supplémentaire dans les caisses

Un mode de fabrication nouveau des retraites

Au-delà de la nouvelle architecture d'un régime unique qui intrigue les experts, car elle suppose une remise à plat pleine d'embûches dans le maquis inextricable des droits acquis dans la trentaine de régimes existants, le cœur de la réforme institue une nouvelle méthode générale pour fabriquer les retraites. Pour se faire une idée précise de la mécanique envisagée, on peut se reporter aux notes du Conseil d'orientation des retraites, aux analyses de Philippe Crevel, directeur du Cercle de l'épargne, et au site La retraite en clair. Aujourd'hui, la plupart des régimes de base sont en France des régimes en annuités. Dans ce type de régime, la

pension de retraite est définie explicitement en fonction des revenus d'activité et de la durée de la carrière de l'assuré, et non pas en fonction des cotisations réellement versées. On est dans une logique de "prestations définies": la pension du retraité vient prendre le relais du salaire d'activité sur la base d'un taux de remplacement connu à l'avance: 80 % du dernier salaire pour les actifs se situant à proximité du Smic, 50 % pour les cadres, pour les retraites de base. C'est précisément cette prévisibilité qui est très appréciée par les partenaires sociaux. Et à l'avenir? Deux options sont envisagées: le régime par points ou les comptes notionnels. On prête à Jean-Paul Delevoye, le haut-commissaire chargé de ce



© SIPA

En majorant le montant de la retraite en cas de prolongation d'activité, le dispositif Macron constitue une puissante incitation à travailler plus longtemps et à changer les comportements. Un objectif à peine caché de la réforme. Le deuxième objectif étant aussi d'inciter les Français, par cette prise de conscience, à se constituer une épargne retraite individuelle pour qu'ils ne gardent pas tous leurs œufs dans le seul panier de la répartition.

chantier, une préférence pour le régime par points, alors qu'Emmanuel Macron a évoqué durant la campagne présidentielle le modèle suédois de comptes notionnels. Dans le régime par points, les actifs accumulent sur un compte retraite des points qui sont fonction de leurs cotisations. Au moment de la liquidation, les points accumulés sont convertis en rente en prenant en compte la valeur de rachat du point. Cette valeur de rachat, fixée chaque année, n'est connue qu'au dernier moment. Le régime par points n'est donc pas un régime à prestations définies mais un régime à cotisations définies. Quant au régime en "comptes notionnels", il permet à chaque actif de cumuler un capital virtuel dans un compte individuel. Lors

du départ à la retraite, ce capital virtuel est transformé en pension versée sous forme de rente en tenant compte de l'espérance de vie de la génération à laquelle appartient l'assuré. Point très important : que l'on soit en points ou en comptes notionnels, on reste bien dans les deux cas dans un régime par répartition. Les pensions sont payées grâce aux cotisations vieillesse prélevées sur la masse salariale des actifs et immédiatement reversées aux retraités. La meilleure preuve étant qu'il n'y a pas d'accumulation financière pour provisionner les engagements du régime. Aucun titre n'est acheté et rien n'est placé sur les marchés, c'est pour cela que les comptes notionnels sont parfois dits "virtuels". Tout repose en bout de course sur

l'acceptation des actifs de payer pour leurs aînés au moment de la liquidation des droits de ces derniers.

Une force de rappel pour l'équilibre des comptes

Pourquoi envisager un tel bouleversement ? Le nouveau régime en projet, quelle que soit l'option prise (régime par points ou en compte notionnels), offre de nombreux avantages en matière de pilotage. Son premier point fort est de permettre sur un plan macro-financier un meilleur contrôle des comptes. Les deux systèmes intègrent en effet un mécanisme de retour à l'équilibre, contrairement au régime par annuités qui lui reste lié par ses engagements en matière de taux de remplacement qui sont indépendants de l'évolution des ressources du régime (les cotisations assises sur la masse salariale). Dans le régime par points, les gestionnaires peuvent en effet jouer discrétionnairement sur la valeur du point à deux moments – celui de l'achat et celui de la liquidation – pour piloter les dépenses et les recettes. C'est ainsi que les régimes complémentaires Agirc et Arcco, déjà gérés par points (contrairement au régime général qui fonctionne en annuités), ont pu en modulant la valeur du point se constituer des réserves financières les années fastes, et diminuer les déficits les années de vaches maigres. Le régime notionnel est plus verrouillé encore puisque par construction actuarielle, le total des pensions versées pour chaque génération équivaut à celui des cotisations. Un tel régime peut ponctuellement se retrouver en déficit ou en excédent en fonction de la conjoncture mais à moyen terme, la force de rappel le ramène à l'équilibre, soulignent les experts.

Inciter à retarder l'âge de départ à la retraite

Passer d'un régime d'annuités à un régime par points ou par comptes notionnels présente un deuxième avantage sur un plan individuel : il pose les jalons d'une véritable retraite à la carte. Ainsi chacun peut-il choisir et surtout arbitrer avec une meilleure visibilité le montant de sa pension et la date de sa retraite. C'est-à-dire répondre personnellement aux deux questions cruciales qui intéressent tous les individus en matière de retraite, celle du combien et du quand. En régimes par points, le fait de retarder l'âge de son départ à la retraite permet d'accroître le nombre de points sur le compte – et donc d'accroître le montant de la rente. En régime notionnel, de la même façon, le fait de retarder le départ à la retraite a pour conséquence d'augmenter la rente puisque par construction, le montant total des pensions versées est réparti sur un nombre moindre de mensualités. Résultat : un assuré partant tôt bénéficiera a contrario d'une pension moins élevée que celui qui décide de rester

en activité, cet arbitrage s'exerçant néanmoins avec une borne minimale d'âge d'ouverture des droits à la retraite pour éviter des départs trop tôt donnant droit à des pensions trop faibles... Or ce dilemme niveau de la retraite/âge du départ à la retraite va prendre un tour de plus en plus crucial avec la perspective quasi-certaine d'une baisse relative des pensions par rapport au revenu d'activité. Car la réforme Macron, ne mettant pas un euro de plus dans les caisses de retraite, ne change pas la donne de base fondamentale des régimes par répartition, le rapport entre le nombre d'actifs qui cotisent et le nombre des inactifs bénéficiaires de pensions. Ce rapport actif/inactif, qui s'établissait à 1,8, va tomber à 1,4 d'ici 2070, ce qui implique si rien n'est fait pour corriger l'évolution, une baisse du taux de remplacement de... 30 %. Seul un recul de l'âge de la retraite est susceptible d'éviter ce scénario. Or en majorant le montant de la retraite en cas de prolongation d'activité, le dispositif Macron constitue une puissante incitation à travailler plus longtemps et à changer les comportements. Un objectif à peine caché de la réforme. Le deuxième objectif étant aussi d'inciter les Français, par cette prise de conscience, à se constituer une épargne retraite individuelle pour qu'ils ne gardent pas tous leurs œufs dans le seul panier de la répartition.

Chiffres clés

Prestations retraites (en €) : 350 Mds
Dépenses de retraites en % du PIB : 14 %

Modalités techniques :
Retraites en répartition : 97 %
Retraites en capitalisation : 3 %

Nombre de retraités :
15 millions en 2015
23 millions en 2050

26 régimes de retraites de base

Le nouvel Economiste

Affaires publiques, Entreprises, Economie sociale

Journal d'analyse et d'opinion paraissant le vendredi
31 avenue du Général Michel Bizot
75012 Paris

Henri J. Nijdam,
directeur de la publication et de la rédaction
henri.nijdam@nouveconomiste.fr

Gaël Tchakaloff,
directrice déléguée, éditorialiste
gael.tchakaloff@nouveconomiste.fr
E-mail : prenom.nom@nouveconomiste.fr

Abonnements : abonnements@nouveconomiste.fr

Rédaction : Rédaction en chef : Patrick Arnoux, Jean-Michel Lamy, Édouard Laugier, Philippe Plassart, Pierre-Louis Rozynès

Rédaction, chroniqueurs & éditorialistes :
www.lenouveconomiste.fr

Secrétariat de rédaction :

Aurélie Percheron
Edition & diffusion Web & Print :
Clément Guéraud, 01 76 21 40 84
Laurence Guy, 01 58 30 83 64

Publicité : Direction commerciale : Jonathan Grain 01 75 444 111

Équipe commerciale :

www.lenouveconomiste.fr
Formalités & Annonces légales, juridiques et judiciaires : Juripresse -

Antoine Wiczorek 01 75 444 116
Gestion : Isabel Martins 01 75 444 104

Le nouvel Economiste est édité par la Société Nouvelle du Nouvel Economiste S.A. au capital de 37 000 euros. Président : Bruno Ledoux ; directeur général : Alexandre Almajean.

Print France Offset (Administratif) 3, rue de l'Atlas, 75019 Paris - Rotatives : 79, route de Roissy, 93290 Tremblay-en-France. Dépôt légal : janvier 1993. Numéro de commission paritaire : 0722 C 85258. ISSN : 0395-6458. Principal actionnaire : BLHM, MB Participations





Fake news

La lutte contre la désinformation ne peut servir de prétexte au musellement des médias

Le problème, vieux comme le monde, est de savoir qui décide ce qui est un mensonge et ce qui n'en est pas un

FT

Heureusement, certaines mauvaises idées sont rapidement remises. La décision du gouvernement indien de renoncer à son projet de réprimer les journalistes coupables de diffuser de

“Un mensonge peut parcourir la moitié du monde alors que la vérité met encore ses chaussures”.

fausses informations était une de celles-là. Moins de 24 heures après le début du tollé dans les médias, le Premier ministre Narendra Modi a donné l'ordre à son ministre de l'Information et des Médias de battre en retraite.

Espérons que nous n'en entendrons plus parler.

Les journalistes en Malaisie n'ont pas eu cette chance. La semaine dernière, le gouvernement à Kuala Lumpur a commencé à travailler sur une nouvelle loi qui rendra la diffusion de “fake news” passible de jusqu'à six ans de prison. La sanction peut concerner n'importe qui, en Malaisie ou à l'étranger, qui partage des informations sur les médias sociaux considérées par les autorités comme fausses. Les amendes attachées sont également lourdes.

En Inde, le gouvernement avait envisagé une sanction plus légère: supprimer ou suspendre l'accréditation des journalistes contrevenants. Les militants des droits de l'homme et les professionnels des médias ont vu ceci – et on le comprend – comme une pente dangereuse, une arme que le parti Bharatiya Janata de M. Modi aurait pu utiliser pour contrôler les informations lors

des prochaines élections.

Il ne fait pas de doute que la facilité avec laquelle la propagande malveillante se répand et s'enracine est alarmante. L'écrivain américain Mark Twain l'avait dit en quelques mots: “Un mensonge peut parcourir la moitié du monde alors que la vérité met encore ses chaussures”. C'était il y a plus d'un siècle, à l'époque où Huckleberry Finn voguait le long du Mississippi, bien avant que l'Internet et les médias sociaux ne permettent à la désinformation de traverser librement les frontières à une vitesse inimaginable.

Le problème, vieux comme le monde, est de savoir qui décide ce qui est un mensonge et ce qui n'en est pas un. Le président américain Donald Trump, qui a adopté et rendu populaire l'expression “fake news” sur son compte Twitter durant l'élection américaine de 2016, a rendu flous les contours de ce concept, et a apparemment inspiré des

apprentis démagogues tout autour du monde. Pour M. Trump, les “fake news” sont ce qui est publié par ses opposants dans les médias traditionnels qu'il adore détester. Pour ceux qui le critiquent, c'est la diffusion par M. Trump et ses partisans de “faits alternatifs”, autre expression inventée par son équipe de campagne pour expliquer les anomalies récurrentes dans leur version de la réalité.

Les initiatives européennes dans ce domaine ont aussi fait flop. Les tentatives du Kremlin de moderniser la face noire de la propagande, les preuves que la Russie utilise des bots et des trolls sur les réseaux sociaux pour saper les démocraties européennes, ont alarmé le bloc européen. L'UE a alors lancé sa propre campagne en ligne anti-désinformation. EUvsDisinfo.eu a été créé pour surveiller, révéler et archiver des exemples de fake news. Mais cette campagne a soulevé une tempête de critiques aux Pays-Bas, où une œuvre satirique a été classée comme fausse information. L'erreur souligne le danger qu'il y a à autoriser les campagnes officielles à décréter ce qui est faux ou non.

L'UE a fourni une réponse de toute évidence imparfaite à un vrai dilemme. On ne peut pas faire confiance aux plateformes de réseaux sociaux comme Facebook pour s'auto-réguler. Trop de propagande malveillante se diffuse dans tout l'Internet sans contrôle, ce qui constitue un risque réel pour les démocraties. Mais on ne peut pas non plus faire confiance aux gouvernements pour devenir les ultimes arbitres de ce que les journalistes devraient ou non écrire. Même dans des pays où la tradition de liberté de l'information est solide, les médias traditionnels sont déjà étroitement limités dans ce qu'ils peuvent publier par les lois sur la diffamation, et d'autres.

Les journalistes en Inde ont eu raison, et ont heureusement été prompts à souligner le danger: la lutte contre les fake news est devenue un rideau de fumée pour museler la presse.

On ne peut pas faire confiance aux plateformes de réseaux sociaux comme Facebook pour s'auto-réguler. Trop de propagande malveillante se diffuse dans tout l'Internet sans contrôle, ce qui constitue un risque réel pour les démocraties. Mais on ne peut pas non plus faire confiance aux gouvernements pour devenir les ultimes arbitres de ce que les journalistes devraient ou non écrire.

La force de la proximité, la puissance d'un cabinet international

Interview de Nuno de Ayala Boaventura et de Florian Guais, avocats au barreau de Paris, associés du cabinet Steering Legal

Votre base line souligne l'importance que vous portez à la proximité du cabinet avec ses clients et la dimension internationale des prestations proposées : pourquoi et comment conjuguer ces deux notions qui pourraient paraître s'opposer ?

Nuno de Ayala Boaventura : Nous avons très tôt fait le choix d'un positionnement tant local qu'international dans le but de répondre à une demande simple et croissante de la plupart de nos clients : pouvoir être accompagnés directement et quotidiennement par un cabinet d'avocats capable de les assister dans leur expansion sur les différents marchés locaux, mais également internationaux. L'objectif est atteint, par le biais d'une implantation géographique multiple et complémentaire, permettant une plus grande disponibilité et réactivité. Nous accompagnons aujourd'hui, physiquement et efficacement, nos clients dans la plupart des domaines du droit des affaires.

Comment vous êtes-vous positionné localement ?

Florian Guais : Nous poursuivons une démarche construite d'implantation régionale, en conservant toujours comme objectif de garantir une réelle proximité avec nos clients. Nous avons ainsi actuellement 5 bureaux en France, à Paris, Marseille, Angers, Tours et Clermont-Ferrand. Le maillage du tissu local nous permet, par le biais d'avocats ayant des liens particuliers avec chacune des régions choisies, de mieux appréhender nos clients - leur culture, leurs méthodes, leurs contraintes locales - de comprendre les défis et enjeux auxquels ils sont confrontés au quotidien et de leur apporter des solutions pragmatiques, efficaces et viables sur le plan économique. Ces bureaux constituent également un véritable pont entre nos clients français et leurs zones de développement export en leur permettant de coordonner



Nuno de Ayala Boaventura

ner leurs démarches, tant en France qu'à l'étranger, grâce à l'appui de nos bureaux à l'international et de nos différents correspondants locaux.

Justement à l'international, quelle est votre politique de développement ?

Nuno de Ayala Boaventura : Notre développement international répond à l'évolution du contexte économique actuel et aux nécessités d'expansion de nos clients sur les marchés internationaux, et notamment dans les zones à haut potentiel de développement, au sein desquelles nous avons aujourd'hui privilégié notre implantation. Nous sommes ainsi actuellement implantés aux Emirats Arabes Unis - du fait de la situation de cette zone au carrefour de l'Europe, de l'Asie et de l'Afrique et de l'existence et du développement d'infrastructures ultramodernes offrant une vitrine et un cadre privilégiés pour les entreprises - au Niger et, depuis 2018, en Amérique Latine (grâce à notre partenariat avec le cabinet d'affaires brésilien GMT) où nous sommes présents à travers trois bureaux situés à Rio de Janeiro, à São Paulo et à Porto Alegre. Nous intervenons également en Asie, notamment en Chine, à Taiwan, à Hong Kong et au Japon grâce à l'expérience des avocats du cabinet sur la zone. Certains de nos avocats parlent le mandarin. Enfin, et toujours dans l'optique d'accompagner nos clients dans



Florian Guais

d'autres pays représentant pour eux un intérêt grandissant, nous avons aussi développé un réseau d'avocats correspondants, avec qui nous travaillons en étroite coordination et que nous visitons très régulièrement. Nos équipes coordonnent, par exemple, en ce moment

“ Un cabinet ne peut répondre efficacement à la demande de sa clientèle et renforcer le lien de proximité que s'il est en phase avec son époque. C'est en ce sens que nous avons fait le pari de cette présence, locale et globale, ”

un audit multi juridictionnel ayant pour objet des sociétés présentes dans dix huit pays dans lesquels nous avons tissé des liens étroits avec des cabinets de référence. Notre implantation internationale nous a ainsi permis d'acquérir une expertise particulière reconnue en matière de structuration internationale et d'opérations transfrontalières. Outre les entreprises françaises que nous accompagnons dans le cadre de leur implantation internationale, nous avons également réussi à attirer au fil des années une clientèle étrangère souhaitant investir tant en France que dans les zones où nous sommes présents. Nous sommes particulièrement fiers de ce développement qui confirme la justesse de notre stratégie et qui nous permet, grâce à notre expertise et notre connaissance approfondie des différents acteurs économiques locaux, d'être perçus par nos clients étrangers

comme le partenaire idéal pour les accompagner efficacement dans la mise en place et l'organisation de leur politique d'investissement dans des zones qu'ils ne maîtrisent pas.

Vos différents bureaux proposent-ils des compétences propres ?

Florian Guais : Oui, bien sûr, c'est le cas de certains bureaux même si tous sont pluridisciplinaires. Les échanges réguliers entre nos différentes implantations permettent, en effet, aujourd'hui à chacun des bureaux d'intervenir dans la plupart des domaines du droit des affaires, tant en conseil qu'en contentieux et arbitrage. Cependant, l'expérience des avocats et les demandes des clients ont conduit certains bureaux à développer des compétences

Contentieux/Arbitrage, et du bureau de Rio de Janeiro en droit des affaires mais plus particulièrement dans le secteur des énergies et des infrastructures.

Quels sont vos prochains défis et / ou projets ?

Nuno de Ayala Boaventura : Nous souhaitons poursuivre notre développement et notre politique d'ouverture de nouveaux bureaux. Nous avons ainsi identifié deux villes en France où nous réfléchissons à des implantations. De la même manière, nous poursuivons notre développement en Afrique de l'Ouest, où la demande d'accompagnement de la part de nos clients est toujours croissante. Là encore, la présence d'équipes Steering Legal localement est, pour eux, un gage de sérieux et d'engagement. Nous espérons ainsi pouvoir annoncer prochainement l'ouverture d'un nouveau bureau. En Europe, la demande croissante de nos clients, tant français que brésiliens, nous a amenés à entamer une réflexion et des discussions avec des confrères locaux pour l'ouverture à terme d'un prochain bureau au Portugal, à Lisbonne.

Que ce soit sur le choix de l'implantation ou de l'exercice du métier, un cabinet ne peut répondre efficacement à la demande de sa clientèle et renforcer le lien de proximité que s'il est en phase avec son époque. C'est en ce sens que nous avons fait le pari de cette présence locale et globale pour accompagner nos clients. ■



Contact

20, rue Fortuny 75017 Paris - Tél : +33 (0) 1 45 05 15 65 - Mail : paris@steeringlegal.com
LinkedIn : <https://www.linkedin.com/company/steering-law-firm/>

www.steeringlegal.com

Amis d'amis d'amis

Mark Zuckerberg a perdu le contrôle de sa créature

C'est bien le problème avec la suppression par Facebook de la différence entre amis et connaissances, entre liens forts et liens faibles.

JOHN GAPPER, FT

Dans le film 'Fantasia' de Walt Disney, l'apprenti sorcier Mickey Mouse, contrit, rend son chapeau pointu quand il ne parvient pas à contrôler l'inondation provoquée par un troupeau de balais magiques. Mark Zuckerberg a fait son propre acte de contrition devant le Congrès américain mardi dernier, en s'excusant du chaos provoqué avec Facebook.

M. Zuckerberg donnait à une époque l'impression de maîtriser totalement la gestion de son entreprise, jusqu'au contrôle des actions avec droit de vote. Quand quelque chose n'allait pas et qu'il devait reculer, ce n'était qu'un simple réajustement dans un programme

D'autres choses échappent au contrôle de M. Zuckerberg, perdues dans les myriades de contacts entre les deux milliards d'utilisateurs de Facebook. Le terme technique est "émergence", le résultat puissant et imprévisible de millions d'utilisateurs interagissant librement avec les uns avec les autres.

sous contrôle. Mais actuellement, il ressemble plus à l'apprenti qu'au magicien.

"Les réseaux sociaux ont des propriétés qui ne sont ni contrôlées ni même perçues par ceux qui se trouvent à l'intérieur" écrivent Nicholas Christakis et James Fowler dans leur livre 'Connected'. Ou par ceux qui en ont la responsabilité. Ce qui est troublant, ce n'est pas que M. Zuckerberg ait dans un premier temps minimisé l'importance de la campagne russe destinée à peser sur les résultats de l'élection américaine, mais qu'il n'ait pas compris ce qui se passait.

Avec plus de travail et plus de sincérité, Facebook peut surmonter le laxisme constaté dans la gestion des données personnelles. Le scandale Cambridge Analytica a montré qu'il a été bien trop irresponsable en autorisant personnes et sociétés à se brancher sur le "graphe social" et à en extraire les données de millions d'utilisateurs. Il a d'ores et déjà accru le contrôle sur les données et doit le faire encore plus, ce qui est tout à fait réalisable.

D'autres choses ne sont pas réparables. Elles échappent au contrôle de M. Zuckerberg, perdues dans les myriades de contacts entre les deux milliards d'utilisateurs de Facebook. Le terme technique est "émergence", le résultat puissant et imprévisible de millions d'utilisateurs interagissant librement les uns avec les autres. Tout, depuis les vidéo-gags jusqu'aux fausses informations, peut se propager comme



© SIPA

un virus et changer le ressenti et les actions des utilisateurs.

Les catastrophes provoquées par sa créature ont rendu M. Zuckerberg silencieux. Facebook a été utilisé par des bouddhistes extrémistes contre la minorité Rohingya en Birmanie et par les usines à fausses informations russes. Aucune autorité supérieure n'a la solution. L'UE et les États-Unis peuvent imposer des règles plus strictes aux réseaux sociaux, mais les politiques et les autorités de contrôle ne maîtrisent pas plus que Zuckerberg les rouages internes de Facebook.

Chez Facebook, on parle beaucoup de restreindre la consommation passive de ses utilisateurs, comme le suivi des actualités (vraies ou fausses), le visionnage de vidéos. Le réseau voudrait les pousser vers le type d'interactions qui existait au début: "...pour rester connectés aux gens qu'ils aiment, faire entendre leur voix et construire des communautés et des activités économiques", dit M. Zuckerberg.

C'est sans doute prudent, mais cela ne résout pas le problème. Facebook s'est développé en mélangeant volontairement ce que le sociologue américain Mark Granovetter appelle les liens forts avec les liens faibles. Les premiers sont les relations étroites entre membres d'une famille, les amis, les collègues. Les seconds sont les vagues connaissances et les personnes appartenant à d'autres communautés. Sur Facebook, tous les "amis" sont égaux.

En tant que modèle économique, c'est inattaquable car c'est ce qui a permis à Facebook de passer rapidement d'un simple trombinoscope pour étudiants américains à un gigantesque réseau mondial. Le brevet "Six degrés" [qui protège une partie de la technologie des réseaux sociaux, ndt] acquis en 2003 par Reid Hoffman, le fondateur du réseau professionnel LinkedIn, imaginait un réseau finissant par inclure "des centaines de milliers, sinon des millions, d'individus". La prévision était bien trop modeste.

Derrière la stratégie, il y a une philosophie. Le professeur Granovetter soulignait que les liens faibles pouvaient être plus bénéfiques que les forts en donnant un premier exemple: trouver un emploi. Il est utile d'avoir un réseau étendu au lieu de rester cantonné à ses relations proches. Autre exemple: les groupes Facebook consacrés aux dons d'organes peuvent être extrêmement utiles au patient en attente d'une greffe. La taille de Facebook rend les liens plus lâches que les réseaux sociaux de communautés plus petites. Une analyse sur 957 000 utilisateurs de Facebook et 59 millions de connexions (effectuée avant les restrictions récentes sur les agrégats de données) concluait: "La plupart des connexions sont faibles (...) avec peu de contacts et des interactions peu fréquentes". Mais cela permet au réseau d'être "un outil puissant pour transférer des informations sur de vastes 'distances' sociales et à de larges populations".

Des centaines de millions de liens faibles sont également un moyen efficace d'obtenir de l'influence. Des études montrent que les humeurs, le comportement et même le poids des gens sont affectés par d'autres utilisateurs faiblement connectés dans un réseau social. Les professeurs Christakis et Fowler font référence au "trois degrés d'influence" que les amis d'amis d'amis exercent, visiblement.

C'est bien le problème avec la suppression par Facebook de la différence entre amis et connaissances, entre liens forts et liens faibles. Les liens faibles peuvent rendre les utilisateurs gais ou déprimés; ils peuvent les aider à perdre du poids, ou les faire grossir; ils peuvent transmettre des informations ou de la désinformation. Le bien comme le mal se multiplient dans son réseau émergent et désobéissant.

M. Hoffman a limité cet effet dans le réseau LinkedIn en mentionnant toujours le degré de séparation entre utilisateurs, au lieu de les appeler "amis" de façon générique. M. Zuckerberg a été moins prudent. Comme Mickey Mouse, qui rêvait de contrôler les étoiles mais reprit ses esprits dans un chaos total.

Pour Mickey, le sorcier remit tout en ordre. Mais M. Zuckerberg n'a pas encore rendu son chapeau de magicien. "Il ne suffit pas de connecter les personnes, nous devons nous assurer que ces connexions sont positives" a-t-il dit aux membres du Congrès. C'est une belle promesse, mais il va falloir de la magie pour la tenir.

C'est bien le problème avec la suppression par Facebook de la différence entre amis et connaissances, entre liens forts et liens faibles. Les liens faibles peuvent rendre les utilisateurs gais ou déprimés; ils peuvent les aider à perdre du poids, ou les faire grossir; ils peuvent transmettre des informations ou de la désinformation. Le bien comme le mal se multiplient dans son réseau émergent et désobéissant.

Que faire de votre matériel d'impression vieillissant ?

Donnez une seconde vie à votre équipement

KOMAKS-FRANCE
rachète votre matériel d'impression amorti.
Une solution clé en main qui rapporte au lieu de coûter.



PHOTOCOPIEURS



TABLES TRAÇANTES



TRAÇEURS



GRAND FORMAT



PRESSES NUMÉRIQUES



CONSOMMABLES

KOMAKS FRANCE
OFFICE EQUIPMENT

PA des Chênes - Route de Tramoyes - 01700 Les Echets / Miribel - FRANCE
04 37 26 29 50 - info@komaks.fr

XEROX Canon KONICA MINOLTA RICOH océ Mimaki
MUTOH Roland swissprint ZUND FUJIFILM

* Toutes les marques et les logos présents sur ce support appartiennent à leur propriétaire respectif

www.komaks.fr

Partenaire **EcoLogic**

Redistribution intergénérationnelle

Un remède financier à la crise de mi-vie

Pourquoi ne pas taxer les gens en fonction de leur âge ?

TIM HARFORD, FT

“Le moment est arrivé: les baby-boomers vont devoir puiser dans leurs propres poches.” C'était l'opinion de David Willetts, ex-ministre britannique de l'Enseignement supérieur, voici quelques semaines.

À l'entendre, on pouvait croire que M. Willetts souhaitait taxer les plus de 55 ans, mais il voulait simplement attirer l'attention sur le concept plus banal d'un impôt sur la fortune. Peut-

Les jeunes disposent de peu de liquidités mais ils se portent mieux que nous autres. Ils ont la chair ferme et de l'énergie, alors que nous sommes flasques et avachis. Et leurs rêves n'ont pas encore été abîmés.

être devrions-nous être plus audacieux. Pourquoi ne pas taxer par exemple les plus de 55 ans? À mon sens, c'est une idée formidable, du moins, tant que je ne suis pas un peu plus vieux.

Nous avons des subventions liées à l'âge, comme l'assurance-santé Medicare pour les retraités aux États-Unis et les retraites versées par l'État dans beaucoup de pays. Le gouvernement britannique va jusqu'à dispenser les travailleurs qui atteignent l'âge de la retraite de ce qui constitue presque au Royaume-Uni un impôt sur le revenu, l'assurance nationale [qui regroupe cotisations retraite, chômage, maternité, santé, ndt]. Mais ces mesures explicitement liées à l'âge sont rares.

Il est plus courant de voir des mesures de redistribution entre générations sous forme d'effet secondaire. L'augmentation des frais de scolarité dans les universités britanniques – grâce en partie au même M. Willetts – a été décidée pour financer le développement des universités au détriment de ceux qui en bénéficiaient. Malheureusement, ceux qui ont déjà un diplôme en sont exemptés, alors que la mesure écrase les jeunes sous les dettes.

Ensuite, il y a le logement. Les restrictions sévères sur les nouvelles constructions à San Francisco et à Londres font encore augmenter le prix de l'immobilier. Ce qui bénéficie aux propriétaires qui ont déjà un logement, et ils ont tendance à être plus âgés que ceux qui les louent.

Les faibles taux d'intérêt vont dans les deux sens: ils augmentent la valeur des actifs mais diminuent le rendement de l'épargne des retraités. Chaque politique a un effet différentiel et accidentel sur les différentes générations.

Peut-être devrions-nous être plus volontaires sur ce sujet. Mais il n'est pas évident de déterminer, si cela est possible, quelle génération est plus méritante que d'autres. Devrions-nous nous baser sur un instantané ou un cycle de vie?

La perspective instantanée est que de tout temps, les jeunes ont eu des salaires bas et des dettes élevées, alors que les plus âgés ont de meilleurs salaires et un patrimoine plus important. Nous devrions donc



essayer de redistribuer des plus âgés vers les jeunes.

La perspective du cycle de vie est qu'à tout âge, chaque tranche tend à être plus riche que les précédentes. Nous devrions donc essayer de redistribuer des jeunes vers les plus

Les gens dont le bien-être aurait été le plus amélioré par une injection d'argent frais étaient ceux d'âge moyen, qui ont entre 40 et 60 ans. De toute façon, les jeunes et les vieux n'ont pas vraiment besoin d'argent: ils apprécient la vie en dépit de tout. Peut-être pourrions-nous les convaincre de nous donner un petit peu plus?

âgés. Actuellement, les jeunes sont perdants des deux côtés, ce qui en fin de compte met un point final au dilemme.

Autre question: devrions-nous raisonner uniquement en terme d'argent? Cela semble naturel. L'argent est facile à redistribuer. Mais l'argent n'est pas nécessairement ce qui importe le plus.

Les jeunes disposent de peu de liquidités mais ils se portent mieux que nous autres. Ils ont un corps ferme et de l'énergie, alors que nous sommes flasques et avachis. Et leurs rêves n'ont pas encore été abîmés.

Tout ceci devient évident quand on demande aux gens ce qu'ils pensent de leur vie. L'institut américain de sondages Gallup pose la question suivante: *“Veuillez s'il vous plaît imaginer une échelle, dont les barreaux sont numérotés de zéro, en bas, à 10 en haut. Le sommet de l'échelle représente la meilleure des vies possibles pour vous et le premier échelon de l'échelle, la pire, pour vous. Sur quel échelon de l'échelle vous situez-vous en ce moment?”*

Sur tous les continents, les personnes entre 18 et 25 ans ont tendance sans exception à se situer sur le haut de l'échelle. Selon les jeunes, les jeunes s'en tirent à merveille.

En Afrique et dans les anciens pays communistes, la vie empire avec l'âge. Dans les pays anglophones, il s'agirait plus d'une crise du milieu de la vie, suivie d'un rétablissement. On note un creux dans l'auto-évaluation de leur vie auprès des personnes qui ont plus de 25 ans et moins de 55 ans, suivie par une nette amélioration. J'ai 44 ans, ce qui me place au beau milieu du bourbier du découragement.

Il pourrait y avoir une signification profonde dans tout cela. Une équipe composée de primatologues, de psychologues et de l'économiste Andrew Oswald a même découvert que les grands primates traversaient cette crise du milieu de la vie.

Angus Deaton, prix Nobel d'économie, constate aussi dans un nouvel article que nous sommes tous déçus par la vie en permanence. Tout autour du monde, les gens ont tendance à penser que dans cinq ans, ils auront gravi un échelon ou deux de plus de l'échelle, mais la plupart d'entre nous échouent. On ne sait pas très bien pourquoi: est-ce parce que nous n'avons pas eu autant d'argent, de statut social et de sexe que nous espérons? Ou bien avons-nous eu l'argent, le sexe et le statut social, mais découvert que cela ne nous comblait pas?

Le professeur Deaton aborde explicitement la question de la redistribution entre les générations, plus comme une expérience intellectuelle qu'une proposition ferme de politique à appliquer. Pourtant, même l'expérience intellectuelle est intrigante. Aux États-Unis, il a découvert que les gens dont le bien-être aurait été le plus amélioré par une injection d'argent frais étaient ceux d'âge moyen, qui ont entre 40 et 60 ans. Oui, nous avons de l'argent, mais nous pourrions vraiment en utiliser plus.

De toute façon, les jeunes et les vieux n'ont pas vraiment besoin d'argent: ils apprécient la vie en dépit de tout. Peut-être pourrions-nous les convaincre de nous donner un petit peu plus? Je vais en toucher un mot à mon père et à mes enfants. Je suis sûr qu'une dose d'analyse économique viendra à bout de tous leurs doutes.

MAIRIE D'ASNIERES

Occupation du domaine public

Appel à manifestation d'intérêt concurrente : la commune d'Asnières-sur-Seine envisage de mettre à disposition à titre onéreux la Halle Flachet pour une occupation en vue d'une exploitation économique dans le secteur de l'aquaponie pour une durée d'un an, renouvelable 2 fois.

Prenez connaissance des conditions sur le site web de la Ville :

www.asnieres-sur-seine.fr/Mairie-De-marches-administratives/Occupation-du-domaine-public

Le R.G.P.D. vous inquiète ?

Règlement Général pour la Protection des Données

ISIMAN[®] LA SOLUTION GLOBALE ET UNIQUE

CRÉER UNE ÉQUIPE

Nous vous accompagnons dans la formation, l'accréditation de votre équipe R.G.P.D. et notamment de votre Délégué et/ou Responsable de la Protection des Données (DPD).

IDENTIFIER ET CARTOGRAPHIER LES DONNÉES

Nous vous assistons dans la cartographie des traitements et des données sur tous types de supports (multimédias, documents, S.I.), en se basant sur notre expérience de la gestion de conformité et de la maîtrise des risques.

PRIORISER LES ACTIONS

Nous vous accompagnons dans la définition et la mise en place des plans d'action et des outils relatifs aux processus R.G.P.D. et aux données à risque, en fonction de vos priorités.

UTILISER UNE PLATEFORME UNIQUE

Nous avons développé une plateforme unique, non intrusive, connectable à tout votre S.I. offrant une interface utilisateur et un accès au DPD. Vous pourrez gérer vos processus R.G.P.D. au quotidien et dans la durée.

RESTER CONFORME ET GÉRER LES RISQUES

Nos solutions évoluent en permanence pour garantir traçabilité, disponibilité et sécurité. Vous pourrez intégrer les problématiques R.G.P.D. à votre contrôle permanent pour une plus grande maîtrise des risques.

GÉRER LES INCIDENTS ET DOCUMENTER

Nous mettons à votre disposition un outil d'enregistrement, de traitement et de documentation des incidents en vue de leur notification auprès des autorités de contrôle et des personnes concernées.



CONTACTEZ-NOUS !

www.keyword.fr - Tél. : 04 67 07 72 00 - rgpd@keyword.fr

De bruit et de fureur

En temps ordinaire, le départ du speaker de la Chambre des représentants serait un tremblement de terre

Le retrait du leader naturel de la campagne législative républicaine, est inquiétant pour Trump



TRUMP POWER,
VINCENT MICHELOT, professeur d'histoire politique des États-Unis à Sciences Po Lyon

L'actualité politique américaine est tout entière de bruit et de fureur, faite de polémiques incessantes, de scandales, de démissions et de limogeages à la Maison-Blanche. Depuis quelques jours, les regards sont braqués sur l'ancien directeur du FBI, James Comey, sèchement remercié en mai 2017, dont les mémoires livrent un portrait au vitriol d'un président "chef de clan mafieux", "moralement inapte" à l'exercice de la fonction, et semblent offrir de nouvelles munitions au procureur Mueller pour établir juridiquement une qualification de tentative d'obstruction de la justice de la part d'un Donald Trump qui se défend à coup de tweets injurieux. Ajoutez une perquisition chez Michael Cohen, l'avocat qui a versé 130000 dollars à l'actrice pornographique Stormy Daniels (elle affirme avoir eu une liaison avec le président) et qui avait cette excellente habitude d'enregistrer nombre de ses conversations, documents qui sont aujourd'hui entre les mains d'un juge fédéral. Et puis bien sûr l'actualité internationale est venue s'installer sur le devant de la scène avec la préparation des frappes militaires en Syrie, une crise qui a valu à Donald Trump d'annuler son déplacement au sommet des Amériques au Pérou où il était pourtant très attendu, tant la politique du "grand voisin" du Nord est aujourd'hui contestée dans la région. Enfin, comme il se doit, ces frappes se sont conclues par une crise dans l'exécutif américain, avec un Donald Trump qui a publiquement déjugé son ambassadrice aux Nations Unies (et son équipe de sécurité nationale avec elle) qui avait annoncé de nouvelles sanctions économiques contre la Russie. Le président n'y est pas disposé, prêtant à nouveau le flanc aux soupçons de complaisance vis-à-vis de Vladimir Poutine que James Comey avait renforcés en laissant entendre que "la Russie avait peut-être quelque chose sur Donald Trump."

Une des grandes figures du Parti républicain

Dans un tel contexte et si ce n'est l'espace de quelques heures, personne n'a vraiment prêté attention à l'annonce du retrait de la vie politique de Paul Ryan après les élections de mi-mandat de novembre. En temps ordinaire, le départ du speaker de la Chambre des représentants à six mois d'élections compliquées pour le Parti républicain serait un tremblement de terre politique. Le 6 novembre se décidera ce que Donald Trump fera de la présidence entre 2019 et 2020 mais aussi la probabilité du lancement d'une procédure d'impeachment.

L'élu du Wisconsin, ancien colistier de Mitt Romney en 2012, est, à l'âge de 48 ans, une des grandes figures du Parti républicain. Il incarne à la fois ses divisions, ses renoncements, sa capitulation sans conditions face à Donald Trump, ses contradictions, notamment sur le déficit budgétaire, mais aussi la promesse de l'avènement d'un conservatisme qui ne soit pas celui du ressentiment racial, de la peur du déclassement et des colères populistes. À son corps défendant, il avait accepté le poste de speaker après que les activistes du Tea Party et du Freedom Caucus avaient saboté les tentatives de son prédécesseur, Jim Boehner, de réunifier le parti et de le (re)convertir à la culture de gouvernement. Enfin, parce que l'ensemble

Le 6 novembre se décidera ce que Donald Trump fera de la présidence entre 2019 et 2020 mais aussi la probabilité du lancement d'une procédure d'impeachment

des 435 représentants à la Chambre basse sont soumis à réélection tous les deux ans alors que seul un tiers des sénateurs remet leur mandat en jeu, il était le leader naturel de la campagne législative républicaine dans une élection qui va ressembler à un référendum sur Donald Trump.

Le capitaine abandonne un navire que quelque 50 équipiers ont déjà quitté, annonçant qu'ils se retireraient de la vie politique ou se présentaient à d'autres fonctions. Inquiétant si l'on met deux facteurs face à face : 1/ la prime aux sortants est aux États-Unis énorme 2/ il ne faut aux démocrates que 24 sièges pour reconquérir la majorité. Terrifiant si l'on considère que Paul Ryan incarne cette forme de conservatisme prôné par les classes moyennes blanches des banlieues, là où va se jouer l'élection.

Alors, gagné? Non, car Donald Trump pense qu'il peut gouverner avec les démocrates et a déjà survécu à 'Fire and Fury - Inside the Trump White House', le livre de l'écrivain et journaliste Michael Wolff ; l'écart se resserre entre les deux partis, les démocrates n'ont toujours pas de projet autre que la détestation d'un Trump auquel les républicains restent très fidèles, et nul n'est en mesure de prévoir la participation de certains groupes (femmes, minorités, jeunes...) qui sont la colonne vertébrale de l'électorat progressiste.

6 % de croissance annuelle

La course au niveau de vie

La Chine devrait atteindre le palier de pays à revenu élevé dès 2025



Justin Lin Yifu, doyen de l'École nationale du développement de l'Université de Pékin

LA CHINE S'EST ÉVEILLÉE,
PHILIPPE BARRET

Selon le dernier classement de la Banque mondiale, un pays à revenu élevé est un pays dont le revenu individuel annuel moyen est d'au moins 12236 dollars. 78 pays appartiennent à cette catégorie. Aujourd'hui, la Chine est encore un pays à revenu moyen-supérieur. Les prévisions économiques annoncées par Justin Lin Yifu, doyen de l'École nationale du développement de l'Université de Pékin, lors de la conférence annuelle du Forum de Boao – considéré comme l'équivalent asiatique du Forum de Davos – sont plutôt optimistes, alors que depuis l'ère d'ouverture lancée par Deng Xiaoping, ce genre de prévisions est caractérisé par la prudence.

Dans les dix prochaines années, le taux de croissance annuel moyen du PIB chinois devrait être de 6 %, grâce à quoi la Chine devrait devenir un pays à revenu élevé. Elle serait ainsi la troisième puissance économique à passer, depuis la fin de la Seconde guerre mondiale, du stade de pays à faible revenu à celui de pays à revenu élevé. Les deux précédents sont évidemment asiatiques, eux aussi : la Corée du Sud et Taïwan. En 2025, ce seront alors 39 % de la population mondiale qui vivront dans des pays à revenu élevé. Un peu plus tard, en 2030, les mêmes prévisions font de la Chine la première puissance économique mondiale – encore qu'il ne soit pas impossible que la chose arrive plus tôt. La contribution de la Chine à l'économie mondiale devrait alors s'élever à 30 %.

Des Chinois déjà riches

Les inégalités de revenu sont grandes entre les différentes régions et les différentes villes. D'ores et déjà, certaines villes ont largement dépassé le niveau de revenu "élevé". À Pékin et à Shanghai, le revenu annuel moyen dépasse les 18000 dollars; à Shenzhen, il atteint presque 17000 dollars. Les résultats à venir correspondant à ces

prévisions méritent attention. Ces cinq dernières années, le revenu annuel moyen des Chinois a progressé de 7,4 % par an, soit plus que la croissance du PIB. C'est l'assurance que le marché intérieur de la Chine tient une place de plus en plus importante dans la croissance économique. On s'attend à ce que pour l'année en cours, la contribution de la consommation intérieure à cette croissance soit d'environ 60 %. C'est une excel-

En 2030, les mêmes prévisions font de la Chine la première puissance économique mondiale – encore qu'il ne soit pas impossible que la chose arrive plus tôt. La contribution de la Chine à l'économie mondiale devrait alors s'élever à 30 %

lente chose pour les pays qui exportent des biens de consommation vers la Chine. C'en est une non moins excellente pour les pays qui accueillent des touristes – et la France n'est pas le dernier pays à le faire. En 2017, 130,5 millions de Chinois ont voyagé à l'étranger. Ce chiffre croît de 7 % par an. Depuis longtemps déjà, la Chine est le plus grand fournisseur de touristes hors de ses frontières. Et l'Organisation mondiale du tourisme de l'ONU estime que les Chinois contribuent pour le cinquième au total des dépenses des touristes voyageant à l'étranger. On ne doit donc pas avoir peur de l'élévation du niveau de vie en Chine. Nous en tirerons les plus grands bénéfices.

Suppression de la taxe d'habitation

Comment compenser un manque à gagner de 8 milliards ?

Quatre solutions possibles, une solution probable



© Freepik

MÉCOMPTE PUBLICS,
FRANÇOIS ECALLE

Le président de la République a confirmé que la taxe d'habitation (TH) sera totalement supprimée. Or les prévisions de finances publiques du programme de stabilité qui vient d'être publié n'intègrent manifestement que l'exonération de 80 % des ménages, dont le coût sera d'environ 10 Mds€ pour les administrations publiques. La suppression totale de la TH réduira les recettes publiques de 8 Mds€ supplémentaires et, arithmétiquement, il y a seulement quatre solutions pour la financer.

Quatre solutions pour une même équation

La première consiste à relever de 8 Mds€ le déficit public prévu dans le programme de stabilité. Ce serait très imprudent car la dette publique est encore de presque

Il ne s'agit pas de créer un nouvel impôt puisqu'il suffit de relever le taux de prélèvements qui existent déjà. La pression fiscale n'augmentera globalement pas puisque ces hausses d'impôts compenseront la suppression de la taxe d'habitation

90 % du PIB en 2022 dans ce programme. En outre, la réduction du déficit y est surtout conjoncturelle, c'est-à-dire imputable à une croissance non durable de l'activité économique. Alors que nous serons encore loin en 2022 de l'équilibre structurel – corrigé des fluctuations de la conjoncture – des comptes publics, cette solution conduirait à aggraver le déficit public structurel.

La deuxième consiste à faire 8 Mds€ d'économies supplémentaires en 2022 et c'est

la plus vertueuse, mais elle n'est pas crédible. En effet, les objectifs de maîtrise des dépenses publiques inscrits dans le programme de stabilité sont déjà ambitieux, et il n'est pas du tout certain qu'ils puissent être réalisés.

La troisième solution consiste à financer ces 8 Mds€ grâce à une progression des recettes publiques plus forte que prévu dans le programme de stabilité. Elle est bien trop risquée. En effet, si le Haut Conseil des finances publiques juge la prévision de croissance du gouvernement réaliste pour 2018 et atteignable pour 2019, et si les recettes fiscales pourraient augmenter un peu plus fortement que prévu en 2018, le Haut Conseil considère que ces prévisions sont optimistes pour les années 2020 et suivantes.

La dernière solution, la seule qui soit réaliste et prudente, consiste à augmenter d'autres prélèvements obligatoires. Si les impôts peuvent être répartis différemment entre l'État et les collectivités locales et entre les différentes catégories de collectivités, par exemple en transférant la taxe foncière des départements aux communes, il restera toujours nécessaire au bout du compte d'augmenter de 8 Mds€ des prélèvements obligatoires autres que la TH.

Il ne s'agit pas de créer un nouvel impôt puisqu'il suffit de relever le taux de prélèvements qui existent déjà. La pression fiscale n'augmentera globalement pas puisque ces hausses d'impôts compenseront la suppression de la taxe d'habitation. Elles pourraient toucher uniquement les 20 % de ménages ayant les plus hauts revenus, qui ne devaient pas être exonérés de TH. Il suffit pour cela d'augmenter l'impôt sur leurs revenus. Cette quatrième solution est donc compatible avec les propos tenus par le président.

Le site www.fipeco.fr développe les analyses de François Ecalle.

Banques centrales

Fed et BCE poursuivent leur propre chemin

Leurs divergences ne devraient affecter ni la parité monétaire, ni la valorisation des actions américaines et européennes



© SIPA

LA MAIN INVISIBLE DU MARCHÉ,
BERTRAND JACQUILLAT

Les banques centrales sont de grands paquebots et il en faut beaucoup pour que l'écume des remous géopolitiques modifie leur fonction de réaction. Ces lourdes machines ne devraient pas dévier de leurs routes, si tant est que les remous géopolitiques et les menaces protectionnistes actuels sont le fruit de mises en scène parfaitement contrôlées, tant les protagonistes sont conscients des effets dévastateurs qu'aurait la mise en œuvre de leurs menaces. Restons-en donc aux analyses économiques classiques des deux principales banques centrales.

La Réserve fédérale d'un côté, et la Banque centrale européenne de l'autre, poursuivent leurs propres chemins, qui certes divergent, mais ces divergences ne devraient affecter significativement ni la parité monétaire de l'euro avec le dollar, ni les valorisations des marchés d'actions. Le nouveau président de la Réserve fédérale vient de relever son taux d'intervention, le premier d'une suite annoncée de plusieurs hausses (trois ou quatre de 25 points de base en 2018 et sans doute encore trois autres en 2019). À l'inverse, la zone euro continue à mener une politique monétaire expansionniste (avec des taux d'intérêt réels à court terme nuls voire négatifs) tant que l'inflation ne fait pas son retour.

Mais ni la croissance qui se perpétue aux États-Unis et qui s'est affermie dans la zone euro, ni la baisse du chômage, ne semblent faire revenir l'inflation. Avec un taux de chômage d'environ 4 % aux États-Unis, l'inflation sous-jacente (hors effet prix des matières premières) est stable autour de 1,5 %. Certes, le taux de chômage est beaucoup plus élevé dans la zone euro – autour de 8,5 % –, mais proche de son niveau d'équilibre structurel tant sont grandes les difficultés d'embauche des entreprises, et l'inflation sous-jacente reste stable, de l'ordre aussi de 1,5 %. Dans cette configuration, la Réserve fédérale a choisi de modifier sa politique monétaire en recollant celle-ci au cycle économique plutôt qu'aux anticipations d'inflation. Au contraire, la zone euro continue à mener une politique expansionniste tant que l'inflation ne sera pas au voisinage de 2 %.

La solution Powell Put

La hausse des taux d'intérêt aux États-Unis et leur stagnation en zone euro devraient avoir pour conséquence une poursuite de l'écartement des taux d'intérêt entre les deux zones, susceptible de provoquer une hausse de la parité dollar euro. Mais celle-ci est contrebalancée par la pression à la baisse du dollar liée

à la politique budgétaire expansionniste qui aggrave le déficit commercial américain. Par ailleurs, les marchés d'actions ne devraient pas être particulièrement affectés par ces divergences. La Réserve fédérale recolle au cycle économique en augmentant ses taux d'intérêt pour reconstituer ses marges de manœuvre en situation de retournement de cycle. Mais cette hausse annoncée des taux d'intérêt par la Réserve fédérale signale aussi que celle-ci ne croit pas que l'économie américaine est en fin de cycle. Les valorisations des actions américaines ne semblent donc pas en danger, contrairement aux propos

Ces lourdes machines ne devraient pas dévier de leurs routes, si tant est que les remous géopolitiques et les menaces protectionnistes actuels sont le fruit de mises en scène parfaitement contrôlées, tant les protagonistes sont conscients des effets dévastateurs qu'aurait la mise en œuvre de leurs menaces.

alarmistes tenus par de nombreux commentateurs depuis plusieurs mois, ni non plus celles des actions de la zone euro. En effet, la prime de risque absolue des marchés d'actions de la zone euro est proche de sa moyenne historique, et la prime de risque relative (par rapport au taux sans risque) est encore très élevée du fait des taux d'intérêt faibles. Et si les remous géopolitiques devaient fortement secouer les marchés financiers, le nouveau patron de la Réserve fédérale aurait probablement à cœur de reprendre à son compte les armes de ses prédécesseurs et d'adopter le "Powell put".

En collaboration avec Boursorama



Vu d'en haut

Eric Sebban

fondateur de Visiomed, acteur de la santé connectée

C'est une partie de géant, mondiale, puissante, disruptive que vit la santé avec sa mutation digitale. Avec un culot certain, un entrepreneur s'est engagé dans cette transformation sans beaucoup de visibilité, en proposant depuis quelques années des instruments connectés. Mais la santé de son entreprise comme sa croissance sont davantage dépendantes de la dynamique innovante de l'administration et ses réglementations que de celle de ses ingénieurs. Marchés

neufs prometteurs certes, mais encore très sérieusement bridés faute de textes officiels définissant les nouvelles règles du jeu. Comme la rémunération des médecins délivrant une téléconsultation. Acteur entrepreneur mais modeste face aux gigantesques enjeux et marchés qui risquent de s'ouvrir, Éric Sebban a bien du mal à avoir de la visibilité sur la destinée de sa start-up. Ce qui se traduit d'ailleurs dans son cours de bourse régulièrement chahuté.

lisée en 2014.

Ensuite, on s'est dit que c'était bien d'envoyer une donnée vers un smartphone, mais que si la donnée s'arrête là, à quoi cela sert-il ? À rien. Donc nous avons développé des services d'intelligence artificielle permettant de donner des orientations de diagnostic à la réception d'une donnée. Quand elle paraît anormale, un système de médecin virtuel sur l'application vous pose une quantité de questions grâce à un algorithme développé par un groupe de médecins, piloté par le Docteur Loïc Étienne, le président de la société Medvir (médecins virtuels).

Nous avons pris une participation de 25 % dans cette société avec laquelle nous avons

signé un contrat de licence mondial et exclusif pour l'utilisation du Médecin Virtuel sur tablettes et smartphones. Puis nous avons commercialisé le Be Well check-up, l'application permettant de restituer des orientations diagnostics. Une fois la problématique de santé identifiée, on met tout de suite le patient en relation avec un vrai plateau de médecins permettant de le prendre en charge s'il y a urgence ou de le rassurer si nécessaire. C'est une application B2C : des utilisateurs téléchargent l'application et paient un forfait pour utiliser cette application. Cette prestation n'est pas remboursée par la sécurité sociale.

En revanche, pour le suivi des pathologies chroniques (du type ALD, affection de longue durée), il y a une prise en charge par la sécurité sociale. En 2017, la Cour des comptes a expliqué qu'il fallait augmenter la proportion de chirurgies ambulatoires. Nous facilitons cela. Vous arrivez le matin à l'hôpital pour vous faire opérer et rentrez le soir chez vous. Et là, une quantité de capteurs et de solutions permettent de connecter vos données envoyées directement au médecin traitant ou à la plateforme en charge de vous suivre pour cette chirurgie ambulatoire. Le médecin peut intervenir directement soit en modifiant le traitement, soit en demandant au patient de revenir à l'hôpital s'il détecte un problème.

Pour l'activité B2C, les patients sont décideurs et passent par le réseau des pharmaciens. Nous sommes présents dans 15 000 pharmacies en France jouant un rôle de conseil. En revanche, pour l'activité B2B, ces puissants leviers d'économie potentielle des systèmes de santé sont pour la sécurité sociale, car ce type d'application est adapté aux besoins des hôpitaux, Ehpad ou autres centres de soins. Un exemple : au CHU de Nantes, nous avons équipé 160 transplantés rénaux avec nos solutions. L'objectif ? Éviter

de les faire retourner à l'hôpital trop souvent. Or quand vous êtes un transplanté rénal, le protocole prévoit que la première année, vous devez y retourner 18 fois. Nous avons démontré que l'on pouvait diviser ce chiffre par deux. Outre le confort du patient, cela permet d'économiser la prise en charge d'une ambulance ou d'un taxi et des médecins à disposition dans les hôpitaux.

Les blocages

Évidemment, il y a des blocages. Aujourd'hui, on les trouve du côté des médecins. Certes, ils sont convaincus par les atouts de la santé connectée car c'est une vraie évolution, mais ils s'interrogent sur leur rémunération. Auparavant, la loi ne leur permettait pas d'être rémunérés. Aujourd'hui, la téléconsultation est entrée dans le droit commun, donc ce n'est plus un délit. C'est déjà une première étape.

Cela fait 12 ans que nous travaillons sur l'innovation dans le domaine de la santé. Tous nos dispositifs médicaux bénéficient d'une certification européenne obligatoire, comparable à l'autorisation de mise sur le marché (AMM) pour un médicament. Cet agrément européen de commercialisation des dispositifs médicaux se traduit par un marquage CE valable sur l'ensemble du territoire. Notre système d'intelligence artificielle vient d'être plus classifié dispositif médical.

La téléconsultation

Les barrières sont en train de se lever depuis l'arrivée du président Macron. Il y a une vraie dynamique, une envie politique de mettre la télémédecine au cœur du dispositif de santé, notamment pour répondre à la désertification médicale. Un vrai sujet. La téléconsultation est l'une des réponses à ce problème dans beaucoup de petites villes comme en zone rurale.

En plus de l'implantation de maisons de

PROPOS RECUEILLIS PAR PATRICK ARNOUX

Aujourd'hui, nous commercialisons des objets de santé connectés. En 2009, j'ai identifié ce marché naissant. À l'époque, on appelait ça des objets communicants. Ils récoltent des données provenant de capteurs qui sont ensuite stockées dans les bases de données des dispositifs médicaux afin de les traiter. Je ne savais pas alors de quelle façon cela allait se faire, mais nous avons appris en marchant. Nous avons ainsi développé une gamme d'objets connectés commercia-

santé, des stations de téléconsultation peuvent être mises à disposition dans l'espace de confidentialité des pharmacies. Il y a 22 500 officines en France, et j'estime que 10 000 seraient intéressées par nos solutions. Nous avons identifié 574 zones géographiques où il n'y a pas de médecin à moins de 40 km.

Ce sont les pharmaciens qui investissent pour installer ces solutions dans leur officine. Ensuite, elles seront prises en charge par le médecin quand le coût de remboursement de l'acte de téléconsultation sera acté et validé suite aux négociations actuelles de la Cnam avec des syndicats de médecin pour fixer un coût de remboursement. Je pense que ce sera d'actualité en septembre prochain. Cela sera l'élément déclencheur, pour nous, du déploiement de nos solutions. Car la téléconsultation ne marchera qu'avec l'appui des médecins. La digitalisation de la médecine va arriver par les patients car ils sont demandeurs. Mais elle ne pourra se faire qu'avec l'aide des médecins.

La station de téléconsultation placée en espace de pharmacie pèse 300 grammes et peut être embarquée dans le cadre d'une tournée médicale. Sinon, la personne qui a besoin d'une consultation avec un médecin et qui n'a pas de médecin autour de chez elle entre dans l'espace de téléconsultation, un espace de confidentialité que toutes les pharmacies doivent mettre à disposition – c'est la réglementation. Assis sur une chaise, il appuie sur un bouton et un médecin apparaît. Il commence à converser avec lui, le médecin écoute et donne des directives (du type "prenez votre tension"). Le pharmacien n'a pas le droit d'assister sauf si le patient le lui demande. Le médecin peut déclencher à distance la prise de mesure.

Les urgences

L'intérêt de la santé connectée ? Quand il y a un problème, faire aller le patient le plus vite possible à l'hôpital, et le faire repartir le plus vite de l'hôpital car on peut le suivre à domicile. En fait, avec les données, on parvient à identifier un problème avant que vous ne ressentiez le symptôme, on vous demande d'aller à l'hôpital car on a détecté une anomalie. Cela limite l'accès aux urgences et favorise le tri puisqu'aujourd'hui, tout le monde va à l'hôpital. Or si vous avez une solution qui vous informe que votre problème peut attendre quelques jours pour aller voir le médecin traitant, cela évite d'aller aux urgences pour rien.

La médecine prédictive

La médecine prédictive recouvre plus souvent le recours à l'analyse génétique afin d'identifier les potentialités d'un problème de santé. Grâce à nos expérimentations de solutions aujourd'hui déployées, nous pouvons intervenir dans ce domaine. Ainsi, nous avons équipé un hôpital de la région de Clermont-Ferrand participant au programme CardiAuvergne. Si vous êtes identifiés par l'hôpital comme personne sujet aux insuffisances cardiaques, vous suivez un parcours spécifique, et on vous équipe à domicile d'un tensiomètre et d'une balance afin de prendre votre poids tous les matins. En fonction de votre courbe de poids, le médecin qui reçoit les données identifie les cas de décompensation, quand vos poumons se gonflent d'eau. Vous ne voyez pas que cela arrive, mais votre médecin identifie les causes de cette prise de poids rapide. On vous traite sans que vous retourniez à l'hôpital, ni voir le médecin. On vous demande tout simplement de doubler, ou tripler vos doses de médicament qui font évacuer le sel et l'eau.

L'insuffisance cardiaque est une pathologie prise en charge par la sécurité sociale. En contrepartie, il faut être certain que c'est efficace et que ça fonctionne.

Les ARS (Agence régionale de santé) nous donnent un accord de financement, et tous les acteurs du programme CardiAuvergne reçoivent une rémunération. Résultat : la mortalité a diminué de 50 %. Le coût de nos solutions est de 7 000 euros alors qu'une insuffisance cardiaque coûte 14 000 euros par an. Ce sont des expérimentations locales. Il faudrait sans doute faire une expérimentation nationale, en se disant que si cela marche en Auvergne, cela marchera dans la Loire, avant de le déployer dans toute la France.

Nous avons de nombreux projets que nous ne développons pas car ils seraient trop coûteux pour trop peu de patients. Mais il y a de nombreuses maladies chroniques très répandues en attente de solutions digitalisées, comme l'obésité, l'asthme, l'insuffisance cardiaque, l'insuffisance rénale. Sans oublier les pathologies qui découlent des cancers et de leurs effets secondaires.

L'innovation sans attendre

Si nous avons été des gens sensés, nous aurions attendu que la réglementation soit en place pour développer des solutions. Mais nous sommes des entrepreneurs. Nous avons développé l'innovation en nous disant que de toute façon, les réglementations allaient suivre, et cela a marché. Bilan ? Nous avons aujourd'hui une large avance car nous n'avons attendu aucun feu vert. Nous avons eu une vision, nous sommes allés chercher des fonds d'investissement afin de développer nos solutions, puis nous sommes allés voir les pouvoirs publics, on a fait des conférences, on participe à de nombreuses tables rondes pour présenter et expliquer nos solutions.

Le développement se fait au fur et à mesure, il y a en France des entrepreneurs et des solutions innovantes face aux problématiques du vieillissement de la population, de l'augmentation de l'hypertension avec le stress au travail, des troubles musculo-squelettiques, du diabète, de l'asthme. Les gens qui ont potentiellement de l'asthme représentent 23 % de la population.

Nous proposons des solutions qui permettent de mettre en relation des patients avec des médecins.

Pour l'hypertension, pour l'asthme demain, pour n'importe quel type de pathologie, notre travail est de faire la connexion entre le patient et le médecin, avec des solutions intermédiaires permettant d'accélérer la prise de décision en cas de problème de santé.

Innovation de rupture

Diplômé en architecture intérieure, histoire de l'art, ébénisterie d'art, les choses de la vie ont fait que je suis arrivé à m'intéresser à la médecine. En 2001, j'ai été contraint de prendre la température de mon fils très fréquemment. Or à l'époque, il n'existait qu'un appareil, le thermomètre digital. Le nourrisson ne supportait plus du tout cette contrainte. Travaillant à l'époque dans un groupe anglais d'électronique, j'ai eu l'idée de développer un appareil qui prend la température sans contact. J'ai développé le thermo-flash qui a tout de suite été un vrai succès. Sept ans après la première idée, en 2007, j'ai créé la société Visiomed qui commercialise ce produit dans les réseaux de pharmacie. Nos clients sont des pharmaciens qui revendent aux particuliers, convaincus que le pharmacien est un bon vecteur de qualité. Ensuite, j'ai fait évoluer la gamme de produits afin d'apporter des

produits de rupture innovants répondant à un vrai besoin.

Visiomed

Avec nos moyens même confortables pour la taille de notre entreprise, si l'on devait s'attaquer à un marché mondial, cela serait compliqué. Il faut que les solutions de remboursement, que la dynamique de commercialisation, de déploiement soient plus rapide plus qu'actuellement.

Notre société est cotée, j'en suis actionnaire avec un peu moins de 5 % – contre 100 % il y a 10 ans – mais ce n'est pas très grave, ce qui compte c'est le projet. Visiomed emploie 120 salariés pour un chiffre d'affaires de 10 millions d'euros.

Nous avons d'importants partenaires comme Orange, Huawei, Cegedim (un des leaders des solutions de santé chez les médecins). Donc nous intégrons nos solutions de santé connectée directement dans le dossier médical du patient, utilisé par les médecins tous les jours dans leur cabinet.

Nous commençons à démarcher à l'international. Aux États-Unis, nous avançons beaucoup plus vite qu'en Europe, où les choses sont plus lentes à cause des systèmes réglementaires et juridiques concernant la santé connectée. Elle n'existait pas quand le code de la santé publique a été créé.

Nos solutions intéressent les gens vivant dans des endroits où la santé coûte très cher, comme aux États-Unis, et d'autres endroits où il n'y a pas de médecin, comme en Afrique. Nous sommes présents dans les deux, et en Europe où des barrières sont en train de tomber.

Aux États-Unis, la télémédecine est déjà bien entrée dans les mœurs. Ainsi, la mutuelle des grandes entreprises pratique des réductions de tarifs si les salariés font preuve d'une vie saine attestée par des capteurs d'activité ou des tensiomètres. L'entreprise en fait profiter son salarié, en lui versant l'équivalent d'un 13^e mois.

Objets et santé connectés

L'avantage des objets connectés, c'est qu'aujourd'hui, nous connaissons nos clients, à savoir les pharmacies et les utilisateurs. L'expérience utilisateur a été un challenge important. Il nous a fallu nous améliorer, alors qu'on n'avait pas du tout l'habitude d'être en relation avec nos clients qui à l'époque étaient uniquement des pharmaciens.

Nous travaillons beaucoup avec les médecins. Ainsi nous avons fait valider notre solution technique et logicielle de mesure de la tension artérielle par la Société française d'hypertension artérielle. Cette proximité médicale est un atout quand de nouveaux acteurs extérieurs à la médecine s'intéressent à la santé. Les Apple, Google, Facebook sont dans le traitement de la donnée. Leur métier n'est pas de guérir, mais d'analyser. Google s'est rapproché de Sanofi car il n'a pas de compétences pour soigner le diabète. Ils ont donc fait une association mais cela construit des monstres de puissance importante.

Nous sommes des précurseurs partis d'une feuille blanche, rien n'existait. On n'avait qu'une vision, on aurait pu se tromper dès le début. Aujourd'hui, l'histoire, même si elle est longue à se déployer, fait qu'on ne s'est pas trompé. Quand les feux vont être au vert, la croissance va être violente.

Quand le gouvernement aura compris toutes les économies qu'il peut réaliser en faisant rembourser ces nouveaux actes médicaux, il va les autoriser. Un exemple : la non-observation des traitements, par les malades qui doivent se traiter et ne le font pas, coûte 9 milliards d'euros par an. Six personnes sur 10 sont non-observantes, que ce soit pour le diabète ou l'hypertension. Si des gens se trai-

tent, l'économie potentielle est considérable.

On constate qu'aujourd'hui, ils achètent des médicaments qu'ils gardent dans leur armoire à pharmacie ou jettent à la poubelle. L'état de santé empire, et cela génère d'autres frais. Or avec des capteurs, ils se rendront compte que leur niveau de tension n'est pas bon, qu'ils ont du mal à monter les marches, qu'ils sont toujours dans le rouge, alors qu'ils ont des traitements à disposition. C'est donc beaucoup plus incitatif.

La dépendance

Les objets connectés font partie de l'une des réponses. Aujourd'hui, des solutions permettent de mettre en relation les personnes âgées au domicile avec tout un écosystème de santé – comme l'infirmier qui vient tous les jours changer votre pansement ou faire une piqûre – et un écosystème de bien-être (manucure, pédicure, coiffeur). Des solutions permettent de suivre l'état de santé des personnes âgées soit avec les aidants, soit avec les membres de la famille ou les personnels de santé. Cela se passe sur leur télévision car ces personnes âgées ont l'habitude d'utiliser la télécommande. Alors qu'un smartphone est petit et un peu compliqué.

Un parcours boursier chaotique

Comment expliquer le contraste entre la croissance et la santé de votre entreprise et sa forte dévalorisation pour les actionnaires (-87 % en 3 ans, -48 % depuis le début de l'année) provoquant un fort mécontentement des petits porteurs ?

Éric Sebban : Les sociétés innovantes cotées, comme les biotechs ou les medtechs, ont souvent des parcours boursiers très volatils car il est très difficile de réconcilier le temps long de l'entreprise (nous devons transformer en profondeur tout notre système de santé) et le temps court de la bourse (qui raisonne à la milliseconde). Mais je reste persuadé que dès que nous pourrions montrer des signes tangibles de nos succès, les investisseurs sauraient reconnaître la juste valeur de notre entreprise.

Bio express

Un nain agile parmi les géants

Éric Sebban, né en 1961, intègre l'École de design d'architecture et décoration intérieure, où il obtient un diplôme en section spécialisée Histoire de l'art et ébénisterie d'art. À 20 ans, il rejoint la société Isocel où il est responsable du système de management qualité et des systèmes de contrôle des AFAQ. À 27 ans, il intègre le service commercial du groupe. Puis rejoint le Groupe Stockton (abonnement téléphonie mobile du groupe Bouygues Telecom) comme directeur du développement de la division Internet & télécom, et développe les offres couplées Double Play. De 2003 à 2006, il se consacre à son projet industriel de développement du thermomètre médical sans contact, à infrarouge. Il crée Visiomed afin de développer toute une série de petits matériels médicaux innovants.

Déjeuner avec

Anthony Scaramucci

Ancien directeur de la communication de la Maison-Blanche

Limogé brutalement, l'ex-dircom raconte sa conversion au trumpisme et les coulisses de la Maison-Blanche

EDWARD LUCE, FT

Il a fallu un travail herculéen pour arriver à coincer Anthony Scaramucci. Notre déjeuner était initialement prévu en novembre dernier. Puis il est tombé sur un vieux tweet du rédacteur en chef du FT, Lionel Barber, qui comparait la langue qu'il utilisait à celle employée dans 'Les Sopranos', la célèbre série télévisée sur une famille mafieuse du New Jersey. Il s'en est offensé et a immédiatement annulé notre rendez-vous. J'espérais lui demander ce qui s'était passé en juillet de cette année-là, lorsque "the Mooch" – comme la plupart des gens appellent Scaramucci – avait téléphoné à un journaliste du magazine "The New Yorker" pour parler de ses rivaux de la Maison-Blanche: Steve Bannon, alors stratège en chef de Donald Trump, et Reince Priebus, alors chef de cabinet à la Maison-Blanche. "Steve Bannon pratique une forme d'onanisme très acrobatique", avait confié Scaramucci au "New Yorker". Priebus, quant à lui, était un "putain de schizophrène paranoïaque".

La tempête médiatique a été instantanée. Quatre jours plus tard, Anthony Scaramucci perdait son poste de directeur de la communication de la Maison-Blanche. Il n'était resté que 10 jours, ce qui était un record. Peu avant notre premier rendez-vous pour déjeuner, Scaramucci avait trouvé le tweet de Barber: "Les Sopranos" sur le Potomac, Saison 2. Le Mooch promet qu'il n'y aura plus d'insultes contre les collègues de la Maison-Blanche, pour l'instant". Scaramucci m'avait alors envoyé un courriel pour me dire que notre déjeuner ne pouvait pas

avoir lieu à moins que mon patron ne s'excuse d'être raciste envers les Italo-américains. J'ai dit que cela n'arriverait pas et que je ne pensais pas que le tweet était raciste. "OK, portez-vous bien", répondit Scaramucci. Et cela s'est terminé comme ça.

Quatre mois et plusieurs courriels plus tard, je suis à table, assis sur une banquette attendant l'arrivée de Scaramucci. Il a 15 minutes de retard. Je suis au Hunt & Fish Club, un restaurant de viande du centre-ville de Manhattan dont Scaramucci est l'un des propriétaires. Le décor est un peu voyant – une nuée de lustres en verre et des miroirs dorés partout où vous regardez. Depuis que je suis à la table de Scaramucci, le personnel est très attentif. "Je peux dire que ce sera un cauchemar sanglant" dit Scaramucci en arrivant. Il est habillé de façon décontractée, pantalon vert et pull foncé. Je proteste: "Pas du tout. Nous allons bavarder et je vais faire un article". "De quelle partie de l'Angleterre êtes-vous?" me demande Scaramucci. Je lui réponds que je suis originaire de Brighton. "Êtes-vous gay?" demande-t-il. Quelque peu étonné par la question, je commence à marmonner que je ne le suis pas, mais que certains de mes meilleurs amis le sont, et... Il me coupe. "J'en ai rien à foutre. Je suis juste curieux. Il y a beaucoup de gays à Brighton, n'est-ce pas?" J'ai peu de chance d'évaluer la démographie sexuelle de Brighton avant qu'il ne m'interrompe à nouveau: "C'est quelque chose que l'on oublie à mon propos, soit dit en passant, mais depuis 12 ou 13 ans, je suis favorable à l'égalité pour les gays face au mariage".

Plus dircom que jamais

Nous n'avons même pas encore commandé, et je perds déjà le contrôle de la conversation. Je la recentre sur la vie de Scaramucci. Depuis qu'il a été viré de manière sensationnelle en juillet dernier – l'un des renvois les plus spectaculaires dans une Maison-Blanche qui n'en a pas manqué – Scaramucci a été tout sauf absent de la scène médiatique. Il a passé la majorité de son temps sur des plateaux de chaînes de



©Sipa

télévision par câble pour défendre ce que Trump a dit ou fait. Il semble ne plus s'intéresser à son ancien rôle d'investisseur et de propriétaire de SkyBridge Capital, qui a organisé une réunion annuelle des grands noms de l'univers des hedge funds. Il a mis SkyBridge en vente dès qu'il a été pressenti pour jouer un rôle auprès de Trump. La vente à HNA, une entreprise chinoise, a été retardée pour des questions de sécurité nationale par une évaluation fédérale. Victime du bug qui a mis fin à sa collaboration avec Trump, Scaramucci ne peut plus s'en débarrasser. C'est comme s'il faisait, enfin, le travail dont il a été privé l'été dernier – mais avec un vocabulaire plus mesuré. Par contre, son animosité à l'égard de Washington ne fait qu'empirer. Scaramucci, qui est un jeune homme de 54 ans plein de fougue, prend un couteau à viande. "Vous voyez ça?" dit-il. "Ce sont des couteaux qui s'utilisent de face. Vous ne les utilisez qu'à New York. À Washington, vous utilisez une lame, ou la presse, pour des coups de couteau dans le dos... Pas à New York. Ici, on vous attaque ouvertement."

En gardant un œil sur le couteau, je suggère qu'il est temps de commander. Scaramucci se lance dans une plaisanterie avec l'un de ses associés – celui qui gère le restaurant à pleintemps. "C'est mon associé", dit Scaramucci, après m'avoir présenté. "Mais il paie. Vous me croyez? Ça n'est jamais arrivé avant." Il commande un thé glacé non sucré. Avant que je puisse choisir moi-même, Scaramucci ajoute: "Donnez-lui un verre de vin blanc chaud. Il est anglais". Je me retrouve avec un Pinot Grigio refroidi. Scaramucci commande une salade pour commencer. Je choisis la salade de betteraves. Il se lance dans un échange politique-

ment incorrect et léger sur le fait que son associé est juif et italien, il demande: "Êtes-vous un Juif britannique?" Je lui réponds que non. "Presbytérien?" Toujours non. "Je suppose qu'on ne peut pas tout avoir" ajoute-t-il. Sentant que je perds à nouveau le contrôle du déjeuner, je me lance dans une question sur l'avenir de Trump. Scaramucci m'interrompt. "Êtes-vous marié?" Je lui réponds oui. "Moi aussi", dit-il. "J'ai trois enfants de mon premier mariage et deux de mon second. Mon plus jeune a sept mois."

Je suis heureux d'apprendre que son deuxième mariage est de nouveau sur la bonne voie, dis-je. Lors du dernier scandale l'été dernier, il est apparu que la femme de Scaramucci, Deidre Ball, enceinte et démocrate, avait désapprouvé sa nomination la Maison-Blanche de Trump et avait demandé le divorce. Depuis, ils se sont réconciliés. Ils sont même apparus dans le talk-show 'Dr Phil', une émission de télévision qui dispense des cours de psychologie. Cela a dû sacrément le changer, à mon avis. Non, répond-il. "C'était une étude sur l'imprévisibilité prévisible. Une fois que le train a quitté la gare, on pouvait prédire tout ce qui a suivi: la presse et le tout Washington qui vous démolit" dit-il. "Ce qui est censé se produire, c'est que quand on est tellement démolit, on est censé rester dans le cercle honteux où vous enferment les médias et l'establishment de Washington, tout en portant un bonnet d'âne... Vous voyez ce que je veux dire?" J'acquiesce. "Eh bien, ce n'est pas mon genre." Qu'est-ce qui l'attire chez Trump? Leurs parcours ne pouvaient guère être plus éloignés. Contrairement à Trump, qui est, lui, un WASP (Anglo-Saxon blanc et protestant) né dans le quartier new-yorkais du Queens, Scaramucci vient d'un quartier ouvrier italien de Long

Island. Son père était ouvrier dans la construction. Ce foyer de cinq personnes se partageait une seule salle de bains. “Je respecte trop mon père pour dire que nous étions pauvres. Nous avons grandi dans la classe moyenne.”

Scaramucci et son frère aîné ont été les premiers de leur famille à aller à l’université, et les seuls parmi une quarantaine de cousins. Il a fait des études à l’Université de Tufts puis il a été accepté à la Harvard Law School, la même que Barack Obama (ils ne se sont pas rencontrés). “Mes parents pensaient que c’était l’école de droit de Hartford, Connecticut, pas Harvard. C’est vrai. Ils sont toujours en vie. Vous pouvez leur demander. Quand je leur ai dit que j’allais chez Goldman Sachs, ils ne savaient pas non plus ce que c’était. Ils voulaient que je pratique le droit. Je ne l’ai jamais fait.”

Nos plats principaux arrivent. Scaramucci mange un cheeseburger avec des frites. Il a commandé un poulet rôti au citron pour moi. Je n’ai pas eu mon mot à dire. À ce moment, le restaurant a fait le plein. Toutes les tables sont occupées.

De la finance à la politique

Scaramucci se lance dans une histoire détaillée de sa carrière tout en promettant qu’il finira par répondre à ma question concernant Trump. Pour résumer, il a travaillé chez Goldman Sachs pendant sept ans. Puis il est parti pour former son propre fonds d’investissement. Il a été racheté par Lehman Brothers, qu’il a quitté avant l’effondrement financier de 2008. Puis il a créé SkyBridge Capital, qui a connu un grand succès. Jusqu’à l’arrivée du sénateur Obama, il ne s’intéressait pas à la politique. Mais il aimait bien Obama, qu’il considérait comme un centriste, et a accepté de collecter des fonds pour sa campagne de 2008. “Je suis un New-Yorkais” dit Scaramucci. “Quand quelqu’un te demande de l’aide, tu sors ton chéquier. Je ressemble beaucoup à Trump sur ce point [sic].” Mais Obama l’a déçu. “Trop de réglementation. Wall Street est le système circulatoire du capitalisme américain. Si son flux artériel est bloqué, il s’étouffe et ralentit toute l’économie globale.”

Son impression d’être trahi l’a conduit dans les bras républicains, d’abord avec la campagne de Mitt Romney contre Obama en 2012, puis dans les primaires républicaines en 2016. Scaramucci a commencé comme responsable des finances pour Scott Walker, le gouverneur conservateur du Wisconsin, qui a rapidement abandonné la course. Puis il est passé à la campagne de Jeb Bush. “Trump m’appelle pour demander mon aide. Je dis que je suis déjà engagé, mais je ne crois pas qu’il soit sérieux. Il a déjà fait allusion à une candidature. J’ai été dans son bel appartement sur trois étages de la Trump Tower. On se connaît depuis les matchs des New York Yankees.” Ils se mettent d’accord sur le fait que Scaramucci travaillera pour Trump si les premiers choix du Mooch abandonnaient la course. “Si Jeb Bush avait gagné, je n’aurais pas mis un pied à la Maison-Blanche. Il y aurait eu des tas de républicains de l’establishment qui m’auraient barré la route.”

Qu’est-ce qu’il pense que Trump a, et que les autres n’ont pas? En deux mots, Trump a compris que la classe ouvrière américaine “qui rêvait de mieux” pour l’Amérique était devenue “désespérée”. Scaramucci lui-même n’avait pas saisi ce changement de l’opinion publique. Je suis surpris, étant donné qu’il vit toujours à deux miles de l’endroit où il a grandi. Ses parents n’ont jamais déménagé. “J’ai passé des décennies dans ce que j’appellerais les salons des riches... Goldman Sachs, Lehman, etc., l’establishment médiatique, entouré de richesses. J’ai assisté aux 10 ou 12 derniers Forums économiques mondiaux à Davos. Je ressens les préjugés inconscients des riches et, par conséquent, je ne vois pas ces changements profonds.” Quant aux parents de Mooch, ils n’ont plus à s’inquiéter, dit-il. “J’ai

restauré leur maison... Ils ont deux belles Mercedes dans l’allée qui mène au garage. J’ai pris soin d’eux. Ils sont maintenant à l’abri. Mais je ne sais plus ce qui se passe dans ce quartier.”

Mais comment Trump a-t-il utilisé ce changement d’humeur du pays? Je rappelle à Scaramucci ce que Trump a dit lorsqu’un groupe d’investisseurs étrangers potentiels dans l’un de ses casinos d’Atlantic City lui a demandé ce qu’il entendait par “petits Blancs”. Trump a répondu: “Ce sont des gens comme moi, mais ils sont pauvres”. Nous sommes interrompus par le serveur qui nous demande si nous souhaitons un dessert. Avant que je ne puisse

“

Il prend un couteau à viande. “Vous voyez ça?” dit-il. “Ce sont des couteaux qui s’utilisent de face. Vous ne les utilisez qu’à New York. À Washington, vous utilisez une lame, ou la presse, pour des coups de couteau dans le dos... Pas à New York. Ici, on vous attaque ouvertement.”

dire non, Scaramucci dit: “Apportez-lui des desserts. C’est vous qui les choisissez. Cela m’est égal”. Il revient à Trump. “Il tweetait pendant la campagne et il nous disait: ‘Ce tweet n’est pas pour vous. Vous êtes probablement choqués. Je m’en fiche. Ce tweet est pour le type qui travaille dans une usine sidérurgique... Si je perds une partie de l’élite du Parti républicain, cela ne changera rien’”.

“Je ne pense pas que Trump soit raciste”

Quelques minutes plus tard, un imposant gâteau au chocolat arrive. Et aussi un énorme gâteau recouvert de crème pâtissière. “Tout est pour vous. On dirait que vous avez décidé de prendre du poids.” Je prends poliment une petite cuillère de chaque gâteau et je bois mon double expresso. Le Mooch demande un deuxième thé glacé.

Conscient des sensibilités italo-américaines de Scaramucci, je dis que Trump alimente

consciemment les préjugés raciaux. Cela nous ramène à Steve Bannon, que Scaramucci déteste encore de toute évidence. “Vous devez savoir que Bannon est raciste – il a une case en moins. Mes compétences sont limitées, mais je sais reconnaître le talent. Bannon ne se soucie que de lui. Mettez de côté les qualificatifs excessifs [que Scaramucci a utilisé avec ‘The New Yorker’] et j’avais raison à propos de Bannon. Quand vous avez un complexe messianique, vous finissez dans le nihilisme. Trump n’est pas comme ça. Trump a une famille. C’est un grand-père. Il a des gens dans sa vie. Il se soucie de ces gens.” Scaramucci sent que je suis perplexe. À mon avis, le racisme de Trump a précédé l’arrivée de Bannon et a persisté après son départ. “Je ne pense pas que Trump soit raciste” insiste Scaramucci. “Je lui ai dit: ‘Vous avez intuitivement raison sur tant de choses. Ne laissez pas votre animosité contre certains dans les médias prendre le dessus sur vous... Prenez du recul. Changez de coiffure, cachez votre calvitie, et votre cote dans les sondages montera’.”

Il m’est impossible d’imaginer un Trump qui fait son auto-critique. Mais j’apprécie les propos de Scaramucci. Je lui dis que je reste perplexe de voir comment un pro-Trump aussi loyal que lui – qui plus est chargé de sa communication – a pu parler aussi grossièrement au téléphone à un journaliste sans penser qu’il y aurait un retour de bâton immédiat. Même Trump évite de jurer en public. Scaramucci explique que le chroniqueur politique new-yorkais Ryan Lizza venait du même quartier que lui, à Long Island. Leurs pères respectifs se connaissaient depuis 50 ans. “Je pensais à tort que le lien de ma famille avec lui et la communauté italo-américaine signifierait que notre conversation était officielle. J’ai fait une erreur, qui m’a coûté mon poste. C’est ma faute. S’il dit que je ne le connais pas vraiment, il a raison. Mais il ne peut pas dire que les Lizza et les Scaramucci n’ont pas passé 50 ans ensemble à Long Island. Je lui ai dit: ‘Comment as-tu pu me faire ça?’ C’est très transgressif ce qu’il a fait.”

Nationalisme et America first

Notre déjeuner est presque terminé. Un sprint de 90 minutes. L’addition arrive. Elle est presque aussi imposante que nos desserts à plusieurs étages. “Personne ne s’était jamais assis à cette table en payant!” dit-il au serveur avec un large sourire. J’ai un train à prendre mais Scaramucci veut encore parler. Je lui demande ce qu’il en est des élites libérales que les gens détestent tant. “À combien de kilomètres habitez-vous de chez vos parents? La plupart des gens vivent là où ils ont grandi.” Je lui réponds que je ne me définis pas comme libéral. “Non, je ne pense pas que vous le soyez.” Il s’avère qu’il a lu deux livres que j’ai écrits, ce qui me surprend. “J’ai fait mes devoirs à la maison avant de venir. Vous devez comprendre qu’il y a une différence entre l’Amérique d’abord et le nationalisme. Quand les gens entendent le mot nationalisme, ils pensent ‘Guns of August’ (un classique américain sur la Première Guerre mondiale). Ce n’est pas Trump.” Mais qu’est-ce qui différencie Trump, ou Scaramucci d’ailleurs, des élites dorées? “Il y a différents courants de libéralisme et différents courants de culpabilité collective” ajoute-t-il. “Je ne me suis pas senti coupable du succès que j’ai eu. Je peux comprendre pourquoi certaines personnes se sentent coupables... Ils l’ont intégré dans leur position politique. Il y a un peu d’hypocrisie dans leur fonctionnement.”

Le restaurant est maintenant vide. Nous sortons sous une pluie légère. Une grande voiture l’attend. Je commande un Uber. “Ce dont nous parlons, c’est d’une culture de snobisme” me dit-il en me serrant la main. “Ils sont obsédés par le style de Trump. Si quelqu’un comme Jeff Bezos est président de l’Amérique dans 10 ans, alors Trump aura réussi.” Après avoir lancé cette idée, Scaramucci disparaît dans sa voiture noire.

Hunt & Fish Club
125 W44th St, New York

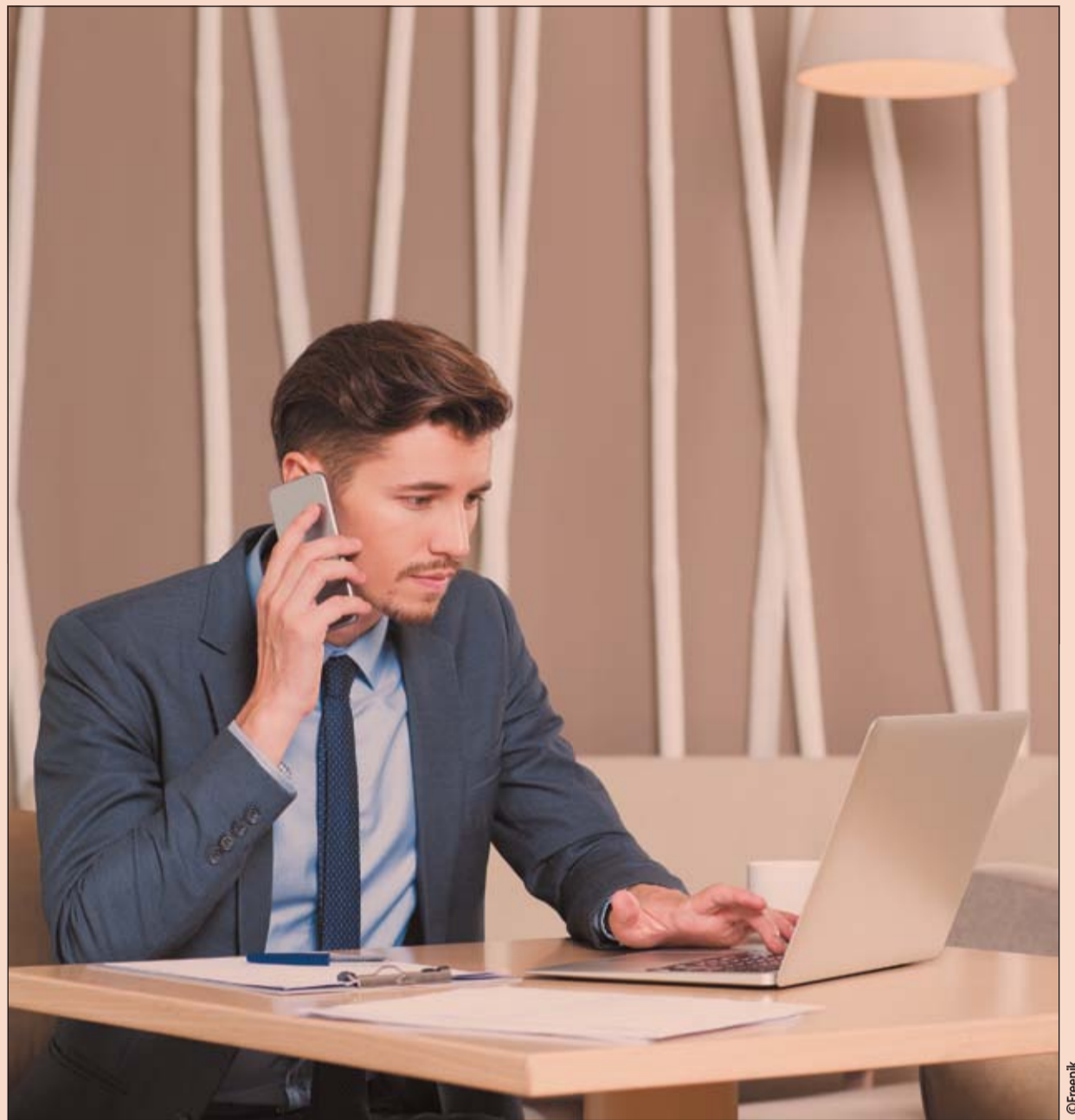
Canapés sandwiches 18 \$
Tater tots 15 \$
Salade émincée 17 \$
HFC burger 22 \$
Salade de betteraves 18 \$
Poulet au citron 32
Cheesecake 12 \$
Gâteau au chocolat 20 \$
Verre de Zenato 16 \$
Thé glacé 5,50 \$
Double expresso 7,50 \$
Café glacé 5 \$
Total (service compris) 244,69 \$

Cabinets d'avocats, marketing toute

Avocats disrupteurs

Une nouvelle génération d'avocats tente d'inventer les nouvelles pratiques d'une nouvelle relation client

Construction d'une communauté de clients et d'experts, innovations technologiques et communication disruptive, de nombreux cabinets d'avocats entendent casser les codes de la profession pour la rendre plus accessible, qualitative et rapide. Mais sans pour autant en oublier les valeurs fondamentales de la profession.



©Freepik

SANDRINE LANA

Comme d'autres secteurs de l'économie et les professions libérales, de nouvelles applications et modus operandi ont fait évoluer le quotidien des avocats. Cependant, sur le fond, le métier semble sensiblement le même qu'il y a dix ou quinze ans pour Sophie Amar, fondatrice d'Amar Legal, cabinet spécialiste du droit social. *“Parler de nouvelle génération d'avocats est plutôt un effet de mode, de marketing. Il est vrai que tout est numérique grâce au cloud et à la dématérialisation des postes de travail, qui créent une forme de nomadisme de la profession. En revanche, le travail n'a pas changé.”*

De nouveaux acteurs

incontournables du secteur de droit ont en parallèle changé la donne. *“Les legaltechs [qui proposent des services juridiques en ligne, ndlr] prennent en charge des*

“Les legaltechs [qui proposent des services juridiques en ligne] prennent en charge des tâches à faible valeur ajoutée. Elles vont nous contraindre de changer nos pratiques”

tâches à faible valeur ajoutée. Elles vont nous contraindre de changer nos pratiques”, complète Sophie Amar qui ne se sent pas menacée par leurs activités. Benjamin Chouai et Fabrice Epstein ont créé Saul Associés après des expériences fructueuses

dans divers grands cabinets. Pour eux, la transition est bel et bien engagée. Sur leur site Internet, ils vantent leurs qualités d’“avocats modernes”. *“Il s’agit d’un avocat proche de ses clients, réactif et disponible”,* argue Benjamin Chouai. Leur cabinet propose plusieurs approches nouvelles. D’abord, des abonnements ou “packs” de prestations destinés à des clients qui *“prennent des risques”,* de jeunes entreprises dynamiques par exemple. Par ailleurs, exit la verticalité des rapports hiérarchiques classiques dans ce cabinet à taille humaine. *“Le modèle de l’avocat junior et senior a un peu vécu et ne fonctionne plus. Nos clients connaissent nos jeunes collaborateurs qui s’investissent pour eux dans un type de dossier”,* poursuit-il. La responsabilisation de toute une équipe est l’enjeu central face à des clients qui confient

aux cabinets leurs intérêts, et pas seulement une affaire.

Quant à Sabah Boumelsa, avocate d’affaires durant dix ans en France et à l’étranger, elle a profité du “split” de son dernier cabinet pour ralentir la cadence, et poser un regard critique sur son métier pour mieux se/le réinventer. Elle crée le cabinet “Rèveability” en 2014, “un cabinet d’avocat d’affaires nouvelle génération” dans la capitale. *“Je voulais changer la manière de communiquer des cabinets traditionnels et avoir un nom qui ait un sens. Selon moi, nous sommes là pour accompagner des rêves, des projets.”* Face à des clients frileux quant aux tarifs d’un marché “opaque”, l’avocate propose des “legal box”. Des box RGPD ou visant les acteurs de l’économie collaborative peuvent intéresser des plateformes en ligne pour



“Avec des proches commissaires aux comptes, comptables et développeurs web, nous avons créé un lieu de networking où les jeunes entrepreneurs peuvent poser leurs questions à un panel d’experts.” Benjamin Chouai, Saul Associés.

« Concilier expertise pointue, rigueur et créativité »

« **Concilier expertise pointue, rigueur et créativité** », c'est la règle de conduite d'ITLAW Avocats pour assurer la sécurité juridique des projets de ses clients qui sont régulièrement confrontés à de nouveaux risques juridiques, face à la complexité et à l'évolution rapide des technologies et de leur cadre juridique, tel que la réforme récente du droit des contrats en 2016, la réforme de la réglementation applicable à la protection des données personnelles qui sera effective en mai 2018 lesquels risques sont accentués avec la mondialisation des systèmes d'information.

Une pratique et une expertise reconnues sur plusieurs domaines du droit, plusieurs secteurs et à un niveau international :

ITLAW Avocats intervient tant en droit des technologies que dans d'autres domaines de compétences juridiques ; les technologies de l'information et de la communication font en effet appel à toutes les branches du droit : droit de l'informatique, droit spécifique à la protection des données personnelles, droit des contrats, droit civil, droit de la concurrence, droit de la consommation, droit des affaires, droit social, droit d'auteur, droit des brevets, droit des marques, droit des dessins & modèles, droit pénal, droit public, droit international...

Claudia Weber et les membres de son équipe ont développé une expertise spécifique dans le traitement de **dossiers techniquement et juridiquement complexes** (Intégration de système, Infogérance, Cloud Computing, sécurité...), **innovants** (économie circulaire, collaborative, ubérisation, e-santé, m-santé, télémédecine, e-tourisme...) impliquant **diverses technologies et réglementations** (internet, réseaux, sécurité, applications mobiles, données personnelles, propriété intellectuelle...) dans le cadre de **secteurs d'activités variées** (Retail, Santé, Construction, Mutualités et Assurances, logistique, monétique, tourisme, audiovisuel, banque, énergie, établissements publics, restauration collective) le tout, tant pour des **projets nationaux, qu'internationaux**. L'offre proposée par le Cabinet couvre à la fois

le **conseil** (appel d'offres, contrats, négociation, gestion de projets, audit Informatique & Liberté, audits de conformité des projets à la réglementation, précontentieux, assistance juridique...) le **contentieux, la médiation ainsi que la formation**.

Cette **démarche globale et transversale** permet de proposer des solutions originales, concrètes et pragmatiques adaptées à une clientèle composée de grands comptes français et internationaux mais aussi de petites et moyennes entreprises.

L'équipe d'ITLAW Avocats s'adapte au contexte technique, aux usages sectoriels ainsi qu'à la politique interne spécifique de chaque entreprise. **L'humain est placé au centre des activités du Cabinet ITLAW Avocats**. Ainsi l'écoute, la disponibilité, l'indépendance, la réactivité, la transparence et la créativité sont les valeurs principales de chacun des membres de l'équipe du Cabinet ITLAW Avocats.

Le Cabinet assure également une veille permanente et un transfert de son savoir-faire via de nombreuses publications dans la presse juridique et économique, animations de conférences, de formations (en inter ou en intra), de petits déjeuners, rédaction de newsletters...

Le Cabinet ITLAW Avocats accompagne les entreprises dans la compréhension et la mise en place des adaptations rendues nécessaires du fait de la **réforme du droit des contrats**, du régime général et de la preuve des obligations qui est en vigueur depuis le 1er octobre 2016 et le **règlement européen sur la protection des données à caractère personnel** qui sera applicable à partir de mai 2018. Ces réformes ont des impacts importants sur la gestion et l'anticipation des risques juridiques.

Celle sur le droit des contrats revêt un impact certain sur la négociation, mais aussi sur la rédaction des contrats et laisse entrevoir des incertitudes et insécurités juridiques, sans oublier la réforme du droit des obligations et du droit de la preuve qui a également apporté ses lots d'incertitudes.

Pour la Data, l'expérience du Cabinet dans la conduite d'audits Informatique et Libertés lui permet d'inscrire ses clients dans une démarche proactive et de les accompagner dans les actions nécessaires au respect du nouveau règlement européen.

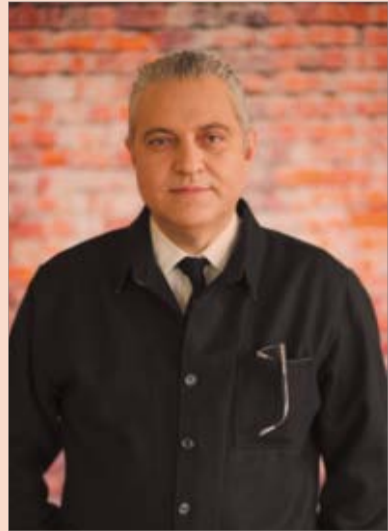
Créativité, anticipation mais aussi vigilance et prudence sont les maîtres mots de l'équipe ITLAW Avocats pour accompagner les entreprises dans la prise en compte des nouvelles réglementations tant sur la gestion des collectes, traitements et transferts de donnée à caractère personnel que lors des négociations et de la rédaction de leurs contrats, la mise à jour de leur CGV, CGA, contrat cadre, accord de confidentialité et autres documents contractuels.



Claudia Weber - Avocat Associé

Cabinet ITLAW Avocats
281 rue de Vaugirard - 75015 Paris
Tél. +33 (0)1 83 62 61 75
claudia.weber@itlaw.fr
www.itlaw.fr
twitter.com/ITLAWAvocats





“Les clients recherchent avant tout un conseil rapide, opérationnel et moins cher pour une connaissance fine de la pratique quotidienne des marchés.”
Olivier Ortega, Lex City.

la structuration de leurs statuts ou des CGU. “Je me suis lancée en même temps que les legaltechs qui faisaient des offres à bas coût et standardisées. Mon offre ne l’est pas. Je propose un produit répondant aux besoins d’un client en particulier et je la construis avec lui. Je souhaite démocratiser l’accès au droit en rendant accessible le conseil premium.” Le cabinet a récemment été choisi par l’incubateur d’entreprises innovantes Station F (Paris) pour devenir l’un de ses partenaires juridiques.

L’enjeu affiché du Lex Lab est la construction de règles de droit avec l’usager. “Nous pensons que le droit moderne doit partir de la base et remonter vers les institutions”

La communauté en renfort

Ces nouveaux cabinets misent sur une communauté de fidèles autour d’eux. “Il y a cinq ans, en lançant notre cabinet, nous n’attrapions pas les jeunes entrepreneurs qui venaient nous voir mais pour qui le budget était un problème. Avec des proches commissaires aux comptes, comptables et développeurs web, nous avons créé un lieu de networking où ceux-ci peuvent poser leurs questions à un panel d’experts”, explique Benjamin Chouai de Saul Associés. Gratuite, sans limite de place, la Saul Factory existe depuis 2014 et permet de drainer l’attention des jeunes patrons tout en développant une image de marque jeune et accessible. “Les premiers conseils sont gratuits, puis nous espérons qu’ils auront envie de revenir”, parie l’avocat.

Olivier Ortega, avocat confirmé et professeur à Science Po Paris, a quitté le confort des grands cabinets pour s’associer au nouveau cabinet Lex City aux côtés de consœurs plus jeunes dans les domaines du BTP public et de la ville durable. Lex City, créé début 2018, propose également de réunir une communauté autour d’elle avec le Lex Lab. “Nous avons tenu la première réunion à la Station F. Nous souhaitons y travailler sur l’innovation du marché et en détecter les attentes 5-6 mois à l’avance”, explique-t-il. La première session de ce laboratoire de R&D s’est tenue le 7 mars à huis clos, le temps de “caler une méthode de travail”. Les prochains rendez-vous seront ouverts à des clients, experts et universitaires en vue d’aborder des thématiques telles que les outils juridiques de la ville durable et les instruments de droit souple. L’enjeu affiché est la construction de règles de droit avec l’usager. “Nous pensons que le droit moderne doit partir de la base et remonter vers les institutions”, croit Olivier Ortega. Ces lieux de rencontre répondent à une nouvelle demande plus globale des clients. “Le marché change, poursuit Olivier Ortega, 22 ans de barreau. Auparavant, les clients, y compris les plus gros, voulaient faire affaire avec une grande signature, un cabinet réputé.” Depuis deux ou trois ans,

des cabinets de petite taille travaillent pour des acteurs majeurs du BTP dans des dossiers nationaux. “Ils ont compris que les grands cabinets ‘full services’ ne sont pas forcément de meilleure qualité. Ils recherchent avant tout un conseil rapide, opérationnel et moins cher pour une connaissance fine de la pratique quotidienne des marchés.”

Dématérialisation galopante

Cela fait plusieurs décennies que les pratiques s’adaptent à l’outil informatique. D’abord utilisée pour le traitement de texte, l’in-

Saul Associés enverra prochainement l’une de ses collaboratrices se former au codage informatique. “C’est un pari que nous faisons. À voir s’il est payant”

formatique devient un outil de gestion, d’organisation et d’administration des professionnels dans les années 2000. Et depuis dix ans, le marché du droit n’a pas échappé à la dématérialisation des pratiques et à la communication numérique. Les magistrats sont connectés à leur juridiction et saisissent directement leurs décisions, tandis que certains tribunaux peuvent traiter en temps réel les décisions les plus simples : prononcé d’une ordonnance de non-conciliation ou d’une décision civile simple, suivi de la conférence présidentielle et de la mise en état, ou encore préparation d’une décision pénale

sommaire.

En outre, “cette dématérialisation enlève une pression générale à tous les avocats du contentieux et change leur quotidien car ils ne vont plus au palais de justice”, explique Alain Bensoussan, de Lexing Alain Bensoussan Avocats, avocats-codeur simultanément spécialiste du droit de l’informatique et de l’informatique du droit. “La dématérialisation a provoqué une augmentation de la qualité des prestations des avocats, comme dans tous les autres secteurs d’activité.” La modernisation de la justice permet l’envoi des conclusions sous forme numérique. “Bientôt, certains dossiers ne se plaideront plus. Dans les juridictions dans lesquelles les procédures sont orales, nous allons réduire nos conclusions. Déjà actuellement, on se demande parfois à quoi servent certaines plaidoiries où l’on ne laisse que très peu de temps de parole...”, remarque Sophie Amar, persuadée de l’avenir des



“Parler de nouvelle génération d’avocats est plutôt un effet de mode, de marketing. Il est vrai que tout est numérique grâce au cloud et cela passe par la dématérialisation des postes de travail créant une forme de nomadisme de la profession. En revanche, le travail n’a pas changé.” Sophie Amar, Amar Legal.

avocats sachant coder.

L’informatisation du droit correspond aussi à l’avènement d’éditeurs de logiciels offrant des prestations de très haute qualité, et les legaltechs pourraient monter en niveau. Me Bensoussan en est convaincu. “Aujourd’hui, ces entreprises composées d’avocats et de non-avocats s’adressent à un grand public qui n’est pas notre cible. Cependant, dans deux ans, les legaltechs pourraient remplacer les avocats en première et deuxième années en offrant des prestations et des conseils de qualité.”

Pour contrer ces évolutions, Saul Associés enverra prochainement l’une de ses collaboratrices se former au codage informatique. “C’est un pari que nous faisons. À voir s’il est payant”, explique Benjamin Chouai, qui rappelle que toutes les évolutions des pratiques sont possibles tant que l’on ne déroge pas aux règles absolues de la profession, à savoir la confidentialité et le secret professionnel. “Pour le reste, on peut y aller”, conclut-il. ■

Chiffres clés

Au Royaume-Uni, un robot-avocat, Case Crasher, a affronté 100 avocats lors d’une compétition dont le but était d’établir si l’ombudsman financier (défenseur des droits) autoriserait une réclamation dans plus de 750 dossiers de ventes abusives.

Après analyses, Case Crasher avait prédit la décision de l’ombudsman dans 86,6 % des cas, contre 66,3 % pour les avocats.

Un cabinet nouvelle génération interdit d’exercer à Limoges

La vitrine transparente fait craindre à l’Ordre que “la confidentialité ne soit pas garantie”

L’Agence des nouveaux avocats (AGN) qui compte 14 franchises à travers la France et quelque 37 avocats, s’est vue refuser l’ouverture d’un nouveau bureau ayant pignon sur rue à Limoges. AGN, créée en 2012, a décidé de rompre avec les codes du cabinet d’avocats traditionnel en ouvrant des boutiques avec vitrine directement sur la rue, à destination des particuliers et des professionnels. En ligne, l’agence propose des services gratuits tels que des “calculettes” permettant notamment de calculer des indemnités de licenciement ou encore liés à un préjudice

corporel.

L’Ordre des avocats de Limoges a refusé le droit d’exercer au cabinet début 2018. Afin de casser cette décision jugée conservatrice, les fondateurs d’AGN ont décidé de saisir l’Autorité de la concurrence de la République. Il l’avait déjà saisi en 2017 lors de l’ouverture de la franchise toulousaine pour des raisons similaires. Dans un arrêté de janvier 2018, le conseil de l’ordre indique notamment que les logos de la vitrine du cabinet de Limoges “sont incontestablement de nature à créer dans l’esprit du public l’apparence d’une qualification non reconnue”. La vitrine transparente fait par ailleurs craindre à l’ordre que “la confidentialité ne soit pas garantie”. Les mutations dans les bureaux d’avocats prennent différentes formes – publicité, vitrines, site internet dynamique, communication sur les réseaux sociaux – et se heurtent à des réticences. Le cas d’AGN marque un changement d’époque où les cloisons peuvent tomber. ■

L’intelligence artificielle au service des cabinets d’avocats

“Nous, avocats, construisons un nouveau monde dont la dignité est le maître mot pour organiser la mixité avec les robots”

Il n’est plus farfelu de penser que de nombreuses tâches techniques des juristes seront dans moins de dix ans exécutées par des robots. Selon Alain Bensoussan, avocat-codeur fondateur du cabinet Lexing, “les pays à suivre dans ce domaine sont

les États-Unis et le Japon. La France est juste derrière pour ce qui est du développement de programmes d’intelligence artificielle”. Lexing travaille déjà avec deux robots. Lors de la convention nationale des avocats de 2017, l’avocat a présenté Pepper, robot-avocat collaborant au département Informatique et liberté du cabinet. Doté d’une large banque de données constituée des lois et d’arrêts (notamment!), le robot est capable de répondre en moins d’une seconde aux demandes bibliographiques de son “maître”. Pepper se rappelle également d’analyses de l’avocat et de ses prochains rendez-vous.

“Nous, avocats, construisons un nouveau monde dont la dignité est le maître mot pour organiser la

mixité avec les robots. Construisons une nouvelle civilisation, la robot-humanité, avec comme credo “Bienvenue les robots”, indique-t-il. Des spécialistes des innovations technologiques évoquent depuis plusieurs années le remplacement de certaines professions (avocats mais aussi médecins et comptables) par l’intelligence artificielle. “Au sein des organisations professionnelles (entreprises, écoles, hôpitaux), nous remarquons que l’on délaisse les solutions sur-mesure adaptées à chaque client pour une standardisation du service”, écrivent-ils. Cette systématisation des pratiques est vouée à être partagée et reproduite, et donc possiblement robotisée. ■

Ascent

Le sens de l'engagement

Créé en 2017 par Marie-Hélène Fournier Gobert et Joséphine Imbert, Ascent est un cabinet d'affaires structuré autour d'un pôle de spécialistes en droit social dédiés aux entreprises.

Tout en apportant aux dirigeants et DRH une forte expertise en droit social et protection sociale, Marie-Hélène Fournier Gobert et Joséphine Imbert partagent une même vision de la relation avec leurs interlocuteurs, basée sur la proximité, la réactivité, une compréhension globale des enjeux stratégiques et humains, le pragmatisme et l'éthique.

ASCENT se positionne résolument comme un partenaire engagé aux côtés de ses clients : "Nous prenons position pour être une aide à la décision des chefs d'entreprise, et non un frein", résume Me Fournier Gobert.

Un réseau complet

C'est dans cet objectif qu'ASCENT a développé son propre réseau de spécialistes en gestion des RH, lorsque les enjeux ne sont pas seulement juridiques. "Grâce au choix



L'équipe d'Ascent

d'interlocuteurs qualifiés (consultants en organisation, en diagnostic RPS, coachs en mobilité, spécialistes paie...), nous apportons des solutions globales aux problématiques RH de nos clients, notamment à l'occasion de la modification de leurs organisations", précise Me Imbert.

L'accompagnement du changement

Le cabinet a ainsi conseillé le groupe industriel italien Cuki, reprenneur des actifs

techniques de la société Ecopla. ASCENT est intervenu dans la phase contentieuse du dossier puis dans les négociations avec les représentants de l'Etat pour la création de Cuki France avec à la clé, le maintien d'une activité industrielle et la création de nombreux emplois en Isère.

En 2018, Ascent accentue sa croissance engagée dès sa création avec l'arrivée de Claire

Cailleau avocat en droit social. L'objectif d'ASCENT est d'appréhender rapidement les réformes successives du droit du travail, pour accompagner les entreprises dans leurs mutations, leur digitalisation et "l'ubérisation" des activités. ■

ASCENT
Avocats

CONTACT

174, avenue Victor Hugo - 75116 Paris
Tél : +33 9 81 24 54 56 - Fax : +33 1 84 10 84 12
Contact@ascent-avocats.com

www.ascent-avocats.com

Motorisation de flotte automobile

Essence ou diesel?

Fiscalité et restrictions d'accès aux centres-villes: les pouvoirs publics poussent à la roue les véhicules essence. Comment choisir la bonne motorisation pour une flotte d'entreprise en 2018?

Motivées notamment par la récupération de la TVA sur l'essence, de plus en plus d'entreprises envisagent de développer leur flotte automobile en recourant davantage à ce type de motorisation. Cependant, d'après les spécialistes du secteur, l'essence n'est pas encore en mesure de concurrencer le diesel pour un usage intensif. Pour les professionnels, chaque énergie trouvera donc sa légitimité en fonction de son utilisation. Il reste donc primordial de mesurer tous les paramètres d'usage avant de faire un choix.



©Freepik

ROMAIN THOMAS

L'évolution récente de la fiscalité sur les carburants va-t-elle changer la donne? Même si "la grande majorité des flottes automobiles utilisent aujourd'hui une motorisation diesel", comme le rappelle Jean-François Chanal, directeur général d'ALD Automotive France, les choses pourraient être amenées à évoluer rapidement dans les années à venir. Rappelons que depuis le 1^{er} janvier 2017, les entreprises sont désormais en mesure de récupérer la TVA sur leur consommation d'essence, un avantage fiscal autrefois réservé au gazole.

Et même si cet alignement de la fiscalité se fera progressivement d'ici l'année 2021 (le taux actuel de récupération fixé pour cette année à 20 % sera porté à 40 % l'an prochain puis à 60 % en 2020 et enfin à 80 % à partir de 2021), il n'en reste pas moins qu'un pavé a été jeté dans la mare. Ce n'est donc pas un hasard si de plus en plus d'entreprises envisagent de recourir davantage aux motorisations essence au sein de leur flotte. Il faut dire qu'à l'usage, les véhicules diesel coûtent généralement plus

cher que les modèles équivalents utilisant l'essence. Ainsi, d'après une étude réalisée en 2017 par le magazine 'Auto Plus', l'entretien mais surtout les réparations ne penchent pas en faveur du gazole, car "certaines pièces mécaniques, plus fragiles, sont à remplacer plus souvent et les avaries potentielles sont plus fréquentes que sur l'essence; le tout générant un surcoût pouvant aller jusqu'à 40 %".

Or l'heure est à l'optimisation des coûts dans la gestion des flottes automobiles, ce qui passe notamment par un suivi rigoureux du TCO (total cost of ownership), ou coût global

Depuis le 1^{er} janvier 2017, les entreprises sont désormais en mesure de récupérer la TVA sur leur consommation d'essence, un avantage fiscal autrefois réservé au gazole

de détention. Et même si au fil des années, le TCO s'est complexifié pour intégrer davantage de paramètres, sa philosophie initiale reste identique, à

savoir prendre en compte l'ensemble des dépenses directes et indirectes liées à l'utilisation du véhicule, ce qui inclut bien évidemment les frais liés à l'entretien du véhicule et le poste carburant, une variable surveillée de très près dans les entreprises.

Argument écologique

Au-delà de ces aspects économiques, il s'agit également de tenir compte de la lutte qui s'intensifie contre la pollution atmosphérique. En effet, les motorisations diesel sont de plus en plus décriées. Ces dernières années, l'image du gazole s'est progressivement ternie dans l'opinion publique, en raison notamment de son impact sur la santé, à la suite des nombreuses polémiques créées autour des émissions de particules fines et d'oxydes d'azote. D'ailleurs, les véhicules roulant au gazole ont vu l'an dernier leurs ventes reculer en France, en passant pour la première fois depuis 2000 sous la barre de 50 % des immatriculations, d'après les données publiées par le Comité des constructeurs français d'automobiles (CCFA).

Pour ne rien arranger, plusieurs pays européens, comme la Norvège et plus récemment l'Allemagne, ont

brisé un tabou en autorisant l'interdiction des moteurs diesel les plus polluants dans leurs centres urbains. Une tendance qui gagne également du terrain en France. Ainsi, depuis le 15 janvier 2017, Paris est devenue la plus grande zone de circulation restreinte de France (ZCR). D'autres villes comme Strasbourg, Grenoble ou Lyon ont suivi, en modulant l'accès à leur centre-ville selon la classification Crit'air des véhicules, calculée en fonction de leurs émissions de polluants atmosphériques.

Du coup, de plus en plus d'entreprises commencent à s'inquiéter de la mise en place de ces nouvelles mesures, ce qui peut pousser certaines d'entre elles "à faire le choix de ne pas sélectionner des voitures diesel afin de réduire le risque de voir leurs salariés ne pas pouvoir accéder à certains centres-villes", comme le souligne Christophe Lepont, chef de département marketing et stratégie Fleet chez Fleet Solutions Volkswagen Group. D'ailleurs, le constructeur japonais Toyota a annoncé en mars 2018, à la veille de l'ouverture du dernier salon automobile de Genève en Suisse, qu'il cesserait cette année de vendre en Europe des voitures particulières motorisées au gazole.

Un choix pas forcément tranché

Pourtant, même si le diesel semble être en train de tomber de son piédestal, il a encore une belle carte à jouer, à en croire les professionnels du secteur. Du reste, pendant très longtemps, les gestionnaires de parcs automobiles ne se sont pas posé la



"Certaines entreprises font le choix de ne pas sélectionner des voitures diesel afin de réduire le risque de voir leurs salariés ne pas pouvoir accéder à certains centres-villes." Christophe Lepont, Fleet Solutions Volkswagen Group.



La confiance, c'est de savoir où sont vos véhicules dès le premier café du matin.

Si vous avez besoin de voir l'activité terrain à tout moment, vous avez besoin de Verizon Connect. Notre solution vous offre une visibilité totale pour vous éviter des déplacements inutiles.

Managez en toute confiance, l'intelligence de Verizon Connect vous offre la visibilité.

**verizon[✓]
connect**

Fleetmatics est devenu Verizon Connect

**www.verizonconnect.com/fr
04 76 04 16 07**



“Avec l’alignement de la fiscalité entre l’essence et le gazole, un rééquilibrage est en train de se faire, face au tout diesel.” Jean-François Chanal, ALD.

question de savoir quelle énergie choisir entre l’essence et le gazole pour leurs véhicules. Ainsi, comme l’indique François Piot, président de l’Observatoire du véhicule d’entreprise (OVE), “le diesel sortait gagnant de tous les arbitrages en raison d’une fiscalité avantageuse, ainsi que d’un réel avantage en termes de consommation et de coût du carburant”. Et selon Christophe Lepont, “d’un point de vue purement financier, le diesel conservera encore un avantage à court et moyen terme du fait d’un meilleur rendement énergétique que l’essence”

rendement énergétique que l’essence, se traduisant par une consommation de carburant intrinsèquement inférieure pour un véhicule strictement identique parcourant, dans les mêmes conditions, une distance équivalente”.

Et ceci, sans compter les efforts des constructeurs automobiles qui continuent de développer de nouveaux moteurs diesel toujours plus performants en termes de sobriété, tout en

réduisant leurs émissions polluantes. Cependant, il est vrai que la situation actuelle risque d’évoluer à moyen terme car “avec l’alignement de la fiscalité entre l’essence et le gazole, un rééquilibrage est en train de se faire, face au tout diesel” selon Jean-François Chanal.

Pour l’heure, la question se pose encore. En effet, il reste primordial de mesurer tous les paramètres d’usage avant de prendre une décision en la matière. Ainsi, “les gestionnaires de parcs doivent faire leurs choix en fonction de l’usage réel des véhicules dont ils ont la charge” précise Gérard de Chalonge, directeur commercial

chez Athlon. Par exemple, pour un volume significatif de kilomètres – le seuil se situant approximativement à 20 000 kilomètres par an – il est souvent plus pertinent de continuer à recourir à des motorisations diesel qui restent à ce jour sans concurrent. Or, “c’est dans les entreprises que l’on trouve les gros

rouleurs, avec 30 000 kilomètres en moyenne parcourus chaque année”, rappelle François Piot.

En résumé, à l’heure actuelle, le diesel reste un choix raisonnable à condition de rouler beaucoup. D’ailleurs, “le diesel reste encore très largement majoritaire dans les parcs d’entreprises avec une part de

Géolocalisation sous surveillance

Aux yeux de la Cnil, la géolocalisation doit être justifiée par la nature des tâches à accomplir, tout en étant proportionnée au but recherché

La géolocalisation est un procédé permettant de positionner un objet, un véhicule, ou une personne sur un plan ou une carte à l’aide de ses coordonnées GPS. En matière de flotte automobile, “c’est aujourd’hui devenu un outil incontournable pour toutes les sociétés souhaitant gérer au mieux leur parc”, souligne Gérard de

Chalonge, directeur commercial chez Athlon. En effet, à l’aide d’un terminal installé sur le véhicule, cette technologie, apparue au début des années 2000, permet de déterminer en temps réel la position de son conducteur, en enregistrant l’ensemble de ses déplacements.

Si la donnée essentielle collectée concerne le positionnement du véhicule, des informations telles que l’itinéraire, les temps d’arrêt ou encore la vitesse moyenne sont bien évidemment connus. Il est donc clair que ce type de dispositif fournit une mine d’informations que les entreprises peuvent ensuite utiliser pour optimiser la gestion de leur flotte.

Mais au-delà de ces avantages, se pose bien évidemment la question autour de la protection de la vie privée. D’ailleurs, préalablement à sa mise

en œuvre, l’employeur doit déclarer le dispositif de géolocalisation à la Commission nationale informatique et libertés (Cnil), chargée de protéger la vie privée, en vérifiant la conformité du traitement des données. Cette dernière vérifie notamment que les principes relatifs à la protection de données à caractère personnel sont bien respectés. Autre condition plus générale, mais tout aussi essentielle, exigée par la Cnil: la géolocalisation doit être justifiée par la nature des tâches à accomplir, tout en étant proportionnée au but recherché. De plus, les instances représentatives du personnel doivent être informées ou consultées avant toute décision d’installer un tel dispositif dans les véhicules mis à la disposition des employés. ■

La bourse et l’avis.

Le **nouvel**
Economiste

VOTRE MEILLEUR ASSOCIÉ EST UN COYOTE



UNE NOUVELLE APPROCHE DE LA GESTION DE FLOTTE

Professionnels, Coyote Business vous propose une offre complète qui vous permet de géolocaliser votre flotte de véhicules, sécuriser votre parc et piloter votre activité en toute simplicité. Coyote protège également vos collaborateurs et les alerte en temps réel des dangers de la route, des limitations de vitesse, du trafic et des perturbations. Coyote Business : l'efficacité et la sérénité pour les professionnels et leurs collaborateurs.



PILOTER



PROTÉGER



SÉCURISER



business.moncoyote.com
business@moncoyote.com
01 76 49 31 31

LES GIROS MOTS - Crédit photo : Shutterstock et Getty Images. Coyote System, SAS au capital de 3 368 528,80€, RCS Nanterre n°518 905 476.



“Les gestionnaires de parcs doivent faire leurs choix en fonction de l’usage réel des véhicules dont ils ont la charge.”
Gérard de Chalonge, Athlon.

marché de près de 85 %, même s’il est vrai que l’essence gagne actuellement du terrain”, ajoute-t-il. En effet, pour des kilométrages plus faibles, principalement réalisés dans les agglomérations, des modèles essence ou même électriques font parfaitement l’affaire. Dès lors, on comprend mieux pourquoi les petites citadines ne sont déjà quasiment plus proposées par les constructeurs avec des motorisations fonctionnant au gazole.

L’accessibilité des villes en question

Reste que si les entreprises s’interrogent davantage sur l’énergie à privilégier pour leurs véhicules, c’est généralement moins pour des raisons de coûts d’usage que de menaces sur l’accessibilité des véhicules diesel aux centres-villes ou aux grandes métropoles. En effet, “les entreprises doivent s’assurer que leurs collaborateurs pourront à l’avenir cir-

adaptée à l’usage, lié notamment au nombre de km parcourus/an et le type de trajet”, précise Grégory Libre, directeur commercial et marketing d’Arval France. C’est aussi une des raisons pour laquelle “l’essence et les énergies alternatives gagnent actuellement du terrain au sein des flottes automobiles”, ajoute-t-il. Et à terme, ce type de motorisation devrait progressivement céder sa place à l’électrique, ou à défaut à l’hybride

essence, notamment pour les salariés effectuant majoritairement leurs trajets en ville. Gardons à l’esprit que la mairie de Paris a récemment affirmé son intention de bannir des rues de la capitale tous les véhicules à moteurs thermiques, qu’il s’agisse de motorisations essence ou diesel, à l’horizon 2030. ■

Chiffres clés

Sur un peu plus de 2,11 millions de voitures particulières immatriculées en France en 2017, le diesel est passé pour la première fois depuis 2000 sous la barre de 50 % des immatriculations.

Source : Comité des constructeurs français d’automobiles (CCFA)

Pour des kilométrages plus faibles, principalement réalisés dans les agglomérations, des modèles essence ou même électriques font parfaitement l’affaire

culer sans difficulté tout en respectant les nouvelles normes environnementales, en tenant compte du niveau de pollution de l’air, tout en conservant une motorisation de leur véhicule

Bonus-malus : les changements intervenus en 2018

Sans surprise, le barème se durcit à nouveau cette année, pénalisant les flottes automobiles les plus dispendieuses en CO2

Le projet de loi de finance 2018 a mis en place une nouvelle grille de calcul pour le dispositif du bonus-malus écologique. Rappelons que ce dispositif vise à taxer l’achat des véhicules fortement émetteurs de dioxyde de carbone (CO2) tout en favorisant la vente de véhicules moins polluants par l’octroi d’une prime au moment de leur acquisition. Et sans surprise, son

barème se durcit à nouveau cette année, pénalisant les flottes automobiles les plus dispendieuses en CO2. Désormais, il s’applique à toutes les voitures dont les émissions de dioxyde de carbone sont supérieures ou égales à 120 g/km, contre 127 g/km précédemment. De plus, certaines tranches voient leurs montants doubler ou tripler. Ainsi, le malus d’un véhicule émettant 134 grammes de CO2 par kilomètre est passé de 173 euros l’an dernier à 540 euros en 2018.

Notons également que le plafond de cette nouvelle grille de calcul atteint le montant de 10500 euros à partir de 185 g/km, contre 10000 euros pour 191 g/km en 2017.

À l’inverse, pour les voitures électriques n’émettant pas de dioxyde de carbone,

le montant du bonus versé ne change pas : il s’établit toujours à 6000 euros. En revanche, les véhicules hybrides rechargeables (ou plus exactement les voitures émettant entre 21 g/km et 60 g/km de CO2) sont désormais pénalisés : elles ne bénéficient plus de leur crédit d’impôt de 1000 euros. Il faut dire que malgré le champ d’application restreint du bonus écologique, celui-ci coûte plus cher à l’État, compte tenu de la progression actuelle des ventes de voitures électriques. En effet, d’après l’Association nationale pour le développement de la mobilité électrique (Avere France), en 2017, il ne s’est jamais vendu autant de voitures électriques dans l’Hexagone, les ventes ayant grimpé de 13 % en année glissante. ■

—

Votre cerveau mérite d’être disponible

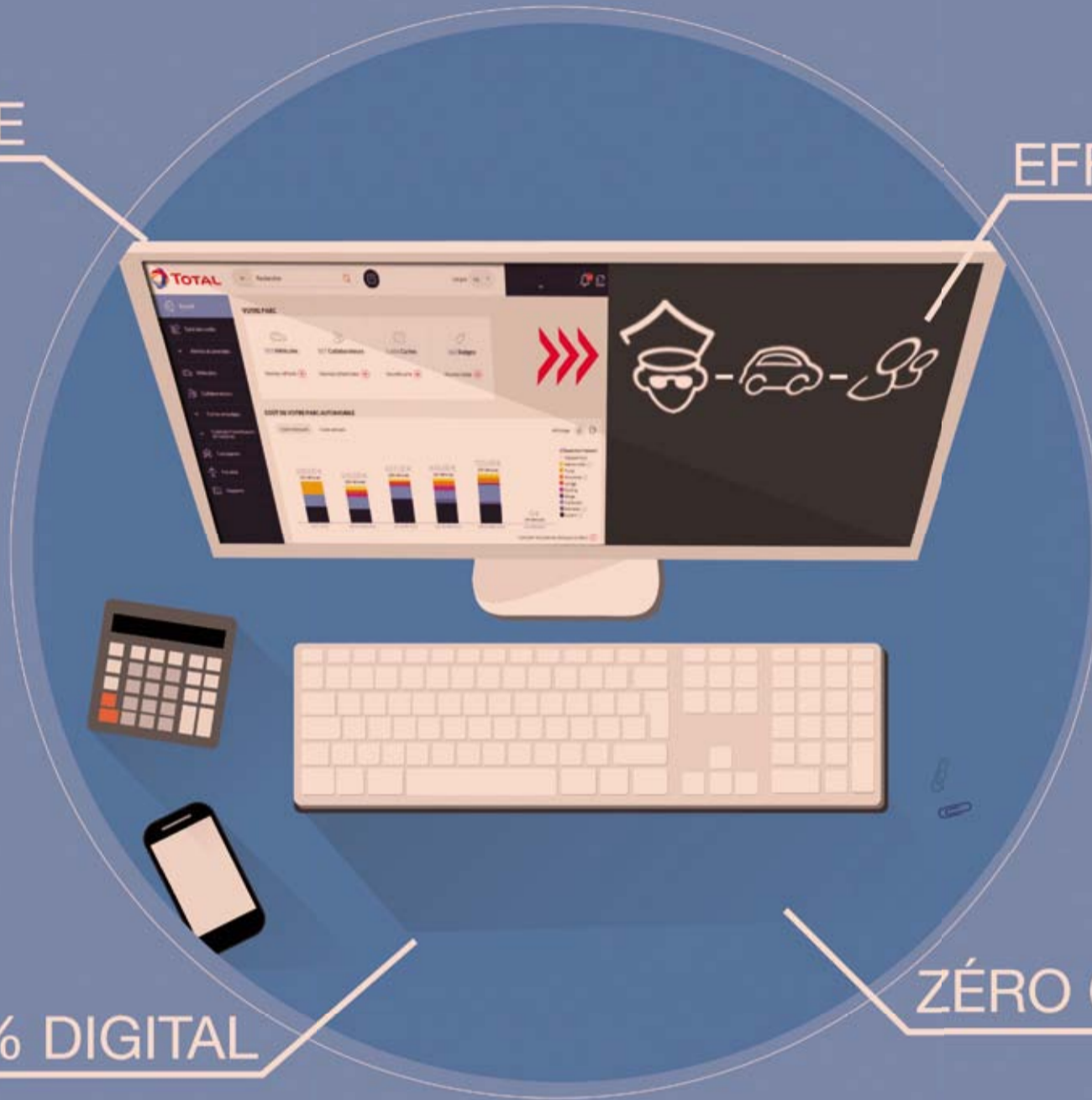
—

Le **nouvel**
Economiste

Votre nouveau service de gestion automatisée des **AMENDES***

SIMPLE

EFFICACE



100% DIGITAL

ZÉRO CLIC

L'énergie est notre avenir,
économisons-la !



Souscrivez dès maintenant au 01 84 94 84 84
Tarif exceptionnel de l'option gestion des amendes : 5€HT/an/Carte TOTAL GR

Pour plus d'informations : **www.gr.total.fr**

*Pour rappel, depuis le 1^{er} janvier 2017, d'après l'article L. 121-6 du code de la route, les entreprises sont dans l'obligation de désigner les salariés ayant commis une infraction au code de la route avec un véhicule de société. En cas de non désignation, vous vous exposez à une amende allant de 675€ à 3750€ par infraction.

La business class des compagnies aériennes

La guerre du sol

Pour pallier l'uniformisation luxueuse de la classe affaires dans les airs, les compagnies aériennes assurent la montée en gamme des services au sol

Des sièges-lits coûtant plus de 50000 dollars pièce, des plats préparés par les plus grands chefs étoilés, des grands crus prestigieux, des films à la carte par milliers... Pour attirer la clientèle des avions long-courriers qui voyage en classe affaires, les compagnies n'ont désormais plus guère d'autre choix que de faire la différence par rapport à la concurrence, et notamment par les prestations offertes au sol. À cette fin, elles n'ont pas cessé de multiplier les investissements et les innovations au cours des dernières années. Objectif: améliorer le coefficient de remplissage de la classe la plus rentable du transport aérien. Pour 10 % du nombre de passagers, elle représenterait en moyenne près du tiers du chiffre d'affaires.



©Sipa

DIDIER WILLOT

Un espace restaurant, un bar detox, deux saunas privés, un salon de détente... Tels sont quelques-uns des aménagements du nouveau salon Business de 3200 m² agrandi et totalement rénové que la compagnie aérienne Air France inaugurera officiellement en juillet prochain (une première partie est déjà accessible depuis le 25 janvier dernier) dans l'enceinte du hall L du terminal 2 de l'aéroport Roissy-Charles de Gaulle. Réservé, comme ceux des halls G et F, aux passagers de la classe affaires détenteurs de la carte de fidélité Flying Blue Elite, cet équipement constitue l'un des éléments essentiels de la stratégie de montée en gamme suivie depuis quelques années par l'état-major de l'entreprise. Mais il témoigne également de la concurrence que se livrent actuellement toutes les grandes compagnies du monde pour occuper

une place de choix sur le marché du voyage d'affaires, au moment où il retrouve une croissance forte avec la reprise de l'activité économique internationale. C'est ainsi qu'au-delà de la bataille du confort en vol, elles s'efforcent maintenant de faire la différence en offrant à leurs passagers d'accéder à toute une série de services au sol, tant au départ qu'à l'arrivée de leur voyage.

Des cabines de plus en plus confortables

Il est vrai qu'aujourd'hui la quasi-totalité des appareils assurant des vols longs courriers sont équipés de cabines affaires particulièrement confortables. Inventé par Air France en 1978 et très vite agréé par l'association internationale des transporteurs aériens-IATA, le concept n'a en effet jamais cessé de s'améliorer depuis lors. Mais c'est surtout au tournant des années 2010 que les progrès les plus notables ont été enregistrés. C'est ainsi que du fauteuil extra-large au dossier inclinable

disposant de repose-pieds et de place pour les jambes, on est passé progressivement au fauteuil-lit, "full-flat" comme disent les experts. Autres éléments de confort de plus en plus répandus: un cloisonnement des cabines qui permet au voyageur d'accéder directement à l'allée cen-

Aujourd'hui, la quasi-totalité des appareils assurant des vols longs courriers sont équipés de cabines affaires particulièrement confortables

trale pour ses déplacements et de préserver une réelle intimité pendant son voyage, ainsi qu'un système de divertissement très personnalisé. "Après un investissement de 200 millions d'euros sur les fauteuils business d'une partie de notre flotte Boeing 777, nous poursuivons le programme

d'aménagement de l'ensemble de notre flotte long-courrier visant à moderniser l'équipement des cabines business sur toutes nos destinations" confirme Eugénie Audebert, responsable expérience client business chez Air France.

De la même façon, on assiste à la montée en gamme de la qualité du service à bord en classe affaires. De la boisson avant le décollage dans un vrai verre au repas servi dans une vraie assiette, avec un vrai couteau et une vraie fourchette, toutes les compagnies ont pris l'habitude de servir des menus gastronomiques sur leurs vols long-courriers. C'est le cas d'Air France qui utilise les services des chefs étoilés de la capitale (en organisant une rotation trimestrielle) pour élaborer les cartes qui sont proposées aux passagers au départ de Paris. C'est aussi le cas de la compagnie Air Austral qui dessert aujourd'hui un grand nombre de destinations de l'océan Indien depuis la France, et qui propose sur tous ses vols un choix de 10 grands crus sélectionnés par des œnologues de renom

pour accompagner les repas servis à bord. "Depuis quelques années, nous présentons également, à côté de notre



"Après un investissement de 200 millions d'euros sur les fauteuils business d'une partie de notre flotte Boeing 777, nous poursuivons le programme d'aménagement de l'ensemble de notre flotte long-courrier." Eugénie Audebert, Air France.

BLUEBIZ

**FAITES DES ÉCONOMIES,
PRENEZ L'AVION.**

BlueBiz, le programme de fidélité des PME-PMI.

Quand vos collaborateurs voyagent,
votre entreprise gagne des Blue Credits à convertir en billets
d'avion, cartes d'abonnement ou options.

1 BLUE CREDIT CUMULÉ = 1€

Adhérez sur airfrance.fr ou dans votre agence de voyages.

Renseignez-vous sur afklm-biztravel.com.

Credit photo : Getty Images

Les compagnies partenaires du programme BlueBiz



“Nous présentons, à côté de notre offre traditionnelle, une gamme de repas disponibles en précommande afin d'offrir davantage de choix aux passagers de la classe affaires.”

Jean-Marc Grazzini, Air Austral.

offre traditionnelle, une gamme de repas disponibles en précommande afin d'offrir davantage de choix aux passagers de la classe affaires” précise Jean-Marc Grazzini, directeur général adjoint en charge des affaires commerciales d'Air Austral, fondée en 1974 à l'île de la Réunion.

“Nous offrons dans les salons la possibilité aux passagers qui préfèrent dormir plus longtemps à bord de prendre un vrai repas à table, comme dans un restaurant”

Un espace calme et cosy

On l'a compris, la cabine business constitue désormais un espace bien isolé, calme et cosy, dans lequel le passager a également la possibilité, s'il le souhaite, de travailler confortablement. Non seulement il dispose d'un espace pour ranger ses effets personnels et d'une tablette pour poser son ordinateur, mais surtout

l'arrivée de la wi-fi gratuite sur la plupart des vols long-courriers offre des conditions de travail en vol comparables à celles du bureau. Bref, si l'on ajoute l'attention que le personnel navigant porte à la qualité du service qu'il offre à sa clientèle (Air France a mis au point un programme de formation spécifique à cet égard), les standards du confort en vol de la classe affaires (parfois appelée classe club par certaines compagnies) tendent à s'uniformiser et à ressembler de plus en plus souvent à ceux de la première classe d'autrefois.

Telle est la raison pour laquelle un certain nombre de compagnies tendent à se différencier en offrant à la clientèle un certain nombre de services complémentaires au sol. Objectif: accompagner le voyageur avant qu'il ne monte dans l'avion et après qu'il en est descendu. C'est ainsi que la compagnie française OpenSkies, filiale de la British Airways créée en 2008, qui assure des liaisons régulières entre Paris et New York, met à la disposition de ses passagers un service de transport en voiture privée depuis le centre de Paris jusqu'à l'aéroport d'Orly. Autre avantage: les passagers de la classe affaires bénéficient normalement d'un accès prioritaire pour les opérations d'embarquement ainsi que pour les formalités de contrôles de sécurité ou de police qui leur permet de gagner beaucoup de temps.

Dans la même logique, la plupart des grandes compagnies offrent aux voyageurs le droit d'accéder, avant l'embarquement, à un salon dans lequel ils peuvent patienter en travaillant, en lisant ou en regardant la télévision dans des fauteuils confortables. Ils peuvent même de plus en plus souvent, s'ils le souhaitent ou s'ils en ont le temps, prendre une collation ou un vrai repas. “Dans la quasi-totalité des aéroports que nous desservons, nous offrons dans les salons la possibilité aux passagers qui préfèrent dormir plus longtemps à bord de prendre un vrai repas à table, comme dans un restaurant” confirme Thierry Lhoyer, directeur commercial et marketing de Cathay Pacific. Un service qui est de plus en plus apprécié, notamment lorsque l'horaire ou la durée du vol s'y prête.

Un salon d'accueil à l'arrivée

Ce que les compagnies aériennes peuvent offrir avant l'embarquement, elles peuvent également l'offrir une fois l'appareil arrivé à destination. C'est le cas tout d'abord des opérations de contrôle de police

ou de livraison des bagages pour lesquelles des priorités sont généralement organisées. C'est le cas ensuite du transfert des aéroports vers le centre des villes pour lequel certaines compagnies assurent un service à la demande de limousine avec chauffeur. C'est le cas enfin des espaces de repos pour lesquels les compagnies mettent à la disposition des passagers de la classe affaires un salon dans lequel ils ont la possibilité de prendre une douche ou un repas avant de quitter l'aéroport et de se rendre à leur premier rendez-vous. “Nous nous efforçons toujours d'offrir un service le plus personnalisé possible pour tous nos passagers qui débarquent

OpenSkies met à la disposition de ses passagers un service de transport en voiture privée depuis le centre de Paris jusqu'à l'aéroport d'Orly

en Inde, où nous comptons 44 destinations, ainsi que dans l'une de nos 20 autres destinations dans le monde” assure Michel Simiaut, directeur général France de Jet Airways.

Même approche au sein du Lufthansa Group qui, outre la grande compagnie allemande Lufthansa, rassemble quatre entreprises européennes: Swiss International Air Lines, Austrian Airlines, Eurowings et Brussels Airlines. “Au départ de tous nos aéroports d'Europe, notre mot d'ordre est d'assurer une véritable fluidité du voyage, depuis l'achat du billet jusqu'à l'arrivée” explique Michael Gloor, senior director sales du groupe pour la France, le Luxembourg et les Pays-Bas. Pour cela, au-delà du confort de la cabine et de la qualité du service à bord, la compagnie mise largement sur le concept de digitalisation et de personnalisation. C'est ainsi qu'elle a investi récemment des sommes importantes dans la création d'applications susceptibles d'accompagner le passager tout au long de son voyage en lui permettant,

par exemple, de recevoir sa carte d'embarquement, d'enregistrer ses bagages, d'accéder au contenu de certains journaux, de visionner les films de son choix ou encore de lire tel ou tel ouvrage...

La fidélité récompensée

Si l'on ajoute à toutes ces attentions les programmes de fidélité que les compagnies aériennes ont mis en place il y a une bonne trentaine d'années déjà (des voyages gratuits sont offerts selon un barème indexé sur le nombre de vols payants effectués), on constate que la clientèle de la classe affaires constitue un enjeu essentiel pour le transport aérien au lendemain de la crise qu'il a traversée au cours des dernières années. Tous les opérateurs rivalisent d'imagination pour améliorer leurs positions sur ce marché actuellement en pleine croissance. À tel point que la qualité des services tend à s'uniformiser. Néanmoins ‘Le Journal de



“Au départ de tous nos aéroports d'Europe, notre mot d'ordre est d'assurer une véritable fluidité du voyage, depuis l'achat du billet jusqu'à l'arrivée.”
Michael Gloor, Lufthansa Group.

l'Aviation’ a publié récemment son classement annuel des meilleures classes affaires pour les 54 compagnies aériennes qui effectuent régulièrement des vols long-courriers au départ de la France. Critères pris en compte: la taille des lits, l'espace dans les allées, la qualité du service, la dimension des écrans... C'est ainsi qu'en 2017, il a placé en tête deux compagnies d'Extrême-Orient: Singapore Airlines, la compagnie du petit État de Singapour, et la compagnie thaïlandaise Thai Airways. Elles devançant de peu deux compagnies basées dans le golfe Persique: Oman Air, la compagnie du sultanat d'Oman, et Etihad Airways, la compagnie des Émirats arabes unis. Dans le reste du top 10, on trouve ANA (All Nippon Airways), la compagnie nationale japonaise, Air Canada, Openskies et Air France-KLM. ■

Chiffres clés

En 2016, trois entreprises américaines figurent en tête du classement des plus grandes compagnies aériennes du monde selon le chiffre d'affaires: American Airlines (40,2 Mds\$), Delta Airlines (39,6 Mds\$) et United Continental (36,6 Mds\$).

Elles devançant trois compagnies européennes: Lufthansa qui réalise un CA de 35 Mds\$, Air France-KLM (28 Mds\$) et International Airlines (25 Mds\$).

Les quatre dernières du top 10 sont dans l'ordre: Southwest Airlines, China Southern, All Nippon Airways et China Eastern.

Source: Statista

Les trois classes du transport aérien

La classe affaires se distingue de la classe économique par la qualité et la taille du fauteuil, ainsi que par la qualité du service de restauration et l'attention du personnel

assure uniquement les repas et les boissons. Depuis 1991, il existe sur certaines compagnies une classe nommée classe économique premium qui offre certains éléments de confort de la classe affaires.

2. La classe affaires (business class en anglais). Elle correspond, en matière de confort, à l'ancienne première classe. N'étant pas systématiquement proposée sur les vols très courts, elle se distingue de la classe économique par la qualité et la taille du fauteuil, la place disponible pour les jambes ainsi que par la qualité du service de restauration et l'attention du personnel. Au sol, les passagers disposent le plus souvent de comptoirs d'enregistrement réservés et de salons d'attente équipés dans lesquels ils peuvent travailler, se restaurer ou se reposer...

Organisation commerciale internationale de sociétés de transport aérien basée à Montréal, l'Association internationale du transport aérien (IATA) codifie l'existence de trois classes au sein des quelque 250 compagnies aériennes qui en sont membres:

1. La classe économique. Définie en 1958, elle constitue l'offre la moins chère des voyages aériens. Même si les compagnies s'efforcent d'en améliorer le confort, cette classe se caractérise par un espace restreint (les possibilités de bouger sont limitées) et un service minimum. À l'aéroport, les passagers doivent se prendre en charge eux-mêmes, et dans l'avion, le personnel navigant

3. La première classe (first class ou tout simplement first en anglais). Offrant un confort et un service supérieur à celui de la classe affaires, et notamment en ce qui concerne l'espace disponible et la qualité des repas, elle n'est généralement proposée que sur les vols long-courriers. ■

Le classement Skytrax des meilleures compagnies aériennes du monde

Selon Skytrax, les meilleures compagnies aériennes du monde se trouvent prioritairement en Extrême-Orient et dans le golfe Persique

Organisme de notation basé à Londres, la société Skytrax établit chaque année un classement des meilleures compagnies aériennes du monde. Suite à une enquête réalisée

auprès de 20 millions de passagers d'une centaine de nationalités différentes ayant voyagé sur 325 compagnies distinctes entre les mois d'août 2016 et mai 2017, elle a présenté l'été dernier son palmarès 2017.

En tête, on trouve ainsi Qatar Airways, la compagnie qatarote qui dessert actuellement plus de 150 destinations dans le monde. Déjà N°1 en 2011, 2012 et 2015, elle doit cette année son succès au confort de la classe affaires et à la disponibilité du personnel navigant. Elle devance Singapore Airlines et ANA (All Nippon Airways). Quant à la quatrième place, elle est tenue par Emirates, la compagnie des Émirats arabes unis, N°1 en 2016, qui recule ainsi de trois places et qui

est désormais talonnée par Cathay Pacific, basée à Hong Kong.

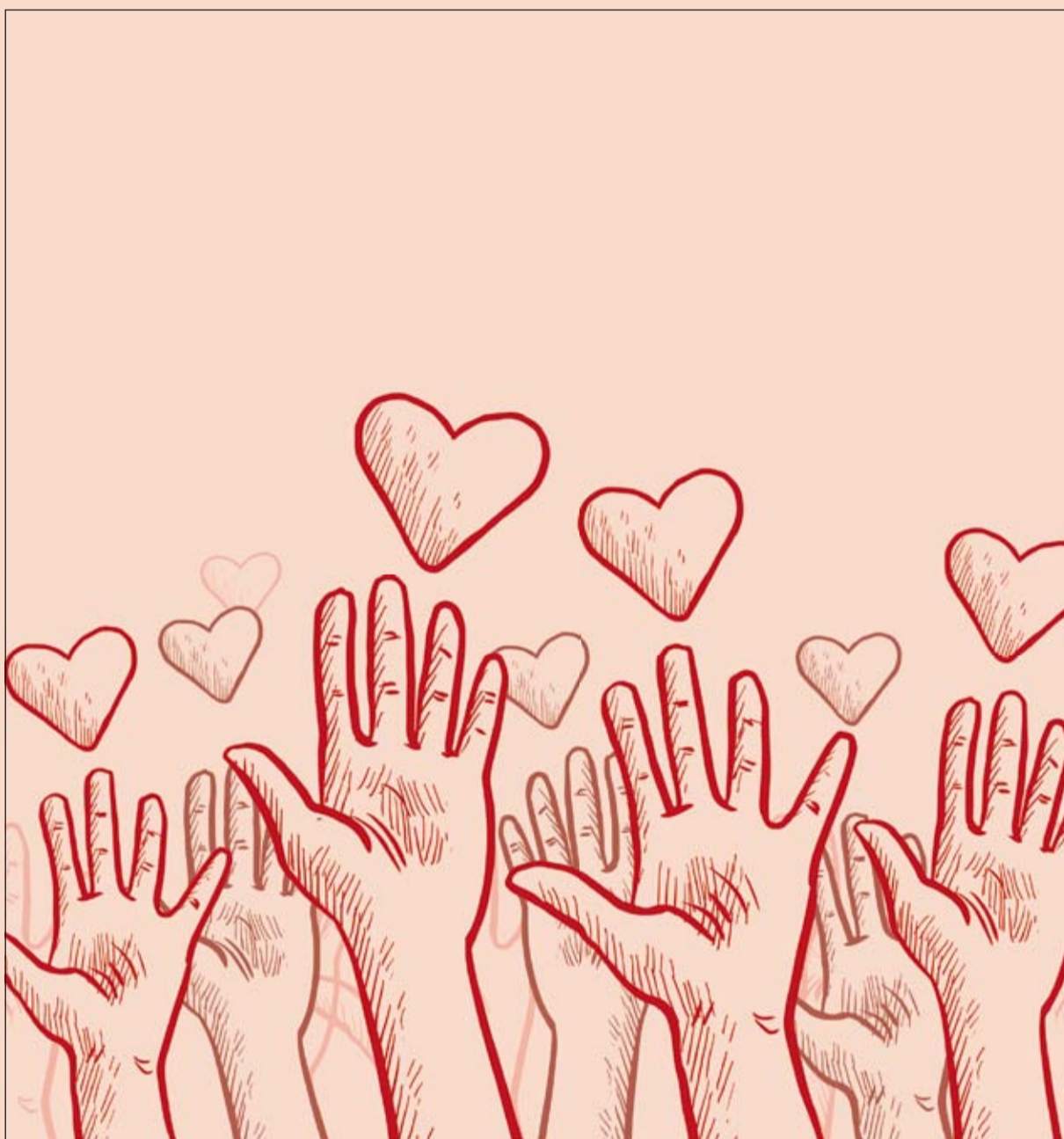
La première compagnie aérienne européenne reste Lufthansa qui figure en sixième position, devant Turkish Airlines, Swissair et Austrian Airlines. Quant à la société Air France, elle recule de 4 places par rapport à 2016 et glisse à la 18^e place. Elle peut toutefois se consoler car elle parvient à se maintenir dans le top 5 de deux catégories importantes: 4^e dans le classement des meilleures premières classes et 5^e dans celui des classes premium economy. ■

Structures philanthropiques pour tous

Philanthropie appliquée

Les quatre véhicules philanthropiques généralistes répondent à des profils et besoins différents du futur philanthrope

Il existe en France quatre statuts généralistes permettant la création d'une structure philanthropique: la fondation reconnue d'utilité publique, la fondation d'entreprise, la fondation sous égide et le fonds de dotation. La première est la structure reine, offrant le plus d'avantages mais supposant aussi de plus grandes responsabilités. La complexité de sa création en fait une structure difficilement accessible aux particuliers, à l'inverse du fonds de dotation et de la fondation sous égide, plus simples à créer et nécessitant une dotation plus faible. Pour les entreprises, qui ont accès aux quatre statuts, le choix se fait souvent entre la fondation d'entreprise et le fonds de dotation.



©Freepik

JESSICA BERTHEREAU

En France, quatre statuts généralistes permettent la création d'une structure philanthropique: la fondation reconnue d'utilité publique (FRUP), la fondation d'entreprise (FE), la fondation sous égide (FSE) et le fonds de dotation (FDD). Parce qu'ils sont les plus simples à créer et qu'ils nécessitent une dotation plus modeste, ces deux derniers véhicules sont les plus nombreux: il y a ainsi 2600 fonds de dotation et 1600 fondations sous égide, contre 650 FRUP et 400 fondations d'entreprise, selon les chiffres du Centre français des fonds et fondations (CFF) publiés dans une étude de novembre 2017. Le CFF y soulignait justement le remarquable essor des fondations sous égide, ou fondations

abritées, dont le nombre a presque triplé depuis 2001. Pour Frédéric Théret, directeur du développement de la Fondation de France, cette hausse montre que *"la philanthropie est une valeur en hausse,*

En France, il y a 2600 fonds de dotation, 1600 fondations sous égide, 650 fondations reconnues d'utilité publique et 400 fondations d'entreprise

dans une société où l'on constate de plus en plus d'inégalités et où l'on sait que l'État-providence ne pourra pas répondre à tous les besoins". Même si la croissance du nombre de fondations abritées s'est accélérée depuis

la loi Tépà d'août 2007 instituant la réduction d'ISF (désormais IFI), l'incitation fiscale est loin d'être la seule motivation. *"Un certain nombre de nos fondateurs savent qu'ils peuvent optimiser leur situation fiscale le cas échéant, mais ce n'est pas ce qui les guide. C'est plutôt l'idée que leur argent ne va pas dormir sur un compte en banque mais servir des causes justes",* rapporte Christophe Rousselot, délégué général de la Fondation Notre Dame.

Ingénieur patrimonial chez UBS France, Hugues Soler fait la même observation: *"nos clients, principalement des chefs d'entreprise ou des personnes qui viennent de céder leur structure, ont envie de partager les gains de leur réussite et de donner du sens à leur capital".* Évidemment, *"il n'est pas nécessaire de créer une structure philanthropique pour faire de la philanthropie",* aime rappeler Nathalie

Sauvanet, responsable du conseil en philanthropie individuelle de BNP Paribas Wealth Management. Mais si les montants dépassent quelques milliers d'euros et que l'on souhaite structurer son engagement, la question de la création d'un véhicule se pose. *"L'important est de bien réfléchir à son projet en amont car ce n'est pas la structure qui va créer le projet philanthropique, souligne-t-elle. Par ailleurs, il n'y a pas de structure miracle, il n'y a que des véhicules plus ou moins adaptés aux besoins, aux attentes et à la personnalité du futur philanthrope."*

Libéraliser l'investissement privé

Ainsi, *"le fonds de dotation est un outil extrêmement apprécié des entrepreneurs parce qu'il est rapide à créer et offre une certaine indépendance",* souligne Nathalie Sauvanet. C'est un outil souple de la philanthropie



"Il n'y a pas de structure miracle, il n'y a que des véhicules plus ou moins adaptés aux besoins, aux attentes et à la personnalité du futur philanthrope."
Nathalie Sauvanet, BNP Paribas Wealth Management.



“Certains se retrouvent un peu démunis et esseulés après avoir mis en place un fonds de dotation. C’est là où la fondation abritée peut être une alternative intéressante.” Hugues Soler, UBS.

créé en 2008 et dont la dotation minimale est de 15000 euros. Une simple déclaration assortie du dépôt des statuts en préfecture suffit pour le créer. “Au moment du dépôt du dossier, la préfecture a la possibilité d’apprécier si le fonds est bien au service d’une mission d’intérêt général”, prévient Hugues Soler, qui préconise de bien s’entourer au moment de la rédaction

Pour ceux qui veulent s’épargner la gestion administrative et se faire conseiller sur les projets à soutenir, créer une fondation abritée est une bonne option

tion des statuts. Le FDD peut être assez lourd à gérer administrativement: au terme de chaque exercice, il faut adresser au préfet un rapport d’activité, les comptes annuels et le rapport du commissaire aux comptes (si le montant total des ressources

dépasse 10000 euros).

Pour Hugues Soler, “le fonds de dotation est un outil très efficace, qui a libéralisé les investissements privés. Mais on constate que certains se retrouvent un peu démunis et esseulés après avoir mis en place un fonds de dotation. C’est là où la fondation abritée peut être une alternative intéressante”. Dépourvue de la personnalité morale, une fondation sous égide est créée par la signature d’une convention entre son ou ses fondateurs et la fondation abritante, qui prévoit notamment les caractéristiques de l’apport (dotation ou flux), sa durée de vie (limitée ou pérenne) ou encore sa gouvernance. “Être abrité offre la garantie d’un accompagnement juridique, fiscal, comptable, mais aussi et surtout sur les causes à défendre”, souligne Frédéric Théret.

Développer la confiance

Pour ceux qui veulent s’épargner la gestion administrative et se faire conseiller sur les projets à soutenir, créer une fondation abritée est donc une bonne option. “Certains fondateurs ont une idée très précise de la thématique mais n’identifient pas forcément les associations qui portent les projets qu’ils pourront soutenir. Nous faisons donc cette identification pour eux”, explique Christophe Rousselot, de la Fondation Notre Dame qui compte près de 40 fondations sous égide. “La confiance qui se développe entre les fondateurs et la fondation abritante peut mener très loin, développe-t-il. Grâce à la qualité du travail effectué, on en vient à financer des projets d’une ampleur qui n’a plus rien à voir avec l’intention de départ.”

Il arrive que des entreprises optent la fondation abritée plutôt qu’une fondation d’entreprise. La Fondation de France compte ainsi 100 fondations sous égide créées par des entreprises parmi les 850 qu’elle abrite. Mais souvent, pour un chef d’entreprise, le choix se fait entre fondation d’entreprise et fonds de dotation, indique Hugues Soler. “Le fonds de dotation est financé par le fondateur et peut faire appel à la générosité publique, mais ne peut pas recevoir de subventions publiques. À l’inverse, la fondation d’entreprise est éligible à des

subventions publiques mais peut recevoir uniquement les dons des salariés et dirigeants de la société”, précise-t-il. La dotation est bien plus importante dans le cadre d’une fondation d’entreprise: le ou les fondateurs doivent libérer au moins 150000 euros sur cinq ans. Par ailleurs, la FE nécessite une véritable autorisation de la pré-

“La préfecture veille à ce que l’intérêt général poursuivi au travers de la fondation d’entreprise ne soit pas au service du développement commercial de la société”

fecture. Cette dernière “veille à ce que l’intérêt général poursuivi au travers de la fondation d’entreprise ne soit pas au service du développement commercial de la société”, souligne Hugues Soler.

Grands avantages, grandes responsabilités

Des quatre statuts généralistes, la structure reine reste la fondation reconnue d’utilité publique. “C’est la ‘tsarine’ des fondations: c’est le statut le plus ancien, celui qui offre le plus d’avantages et de respectabilité”, indique Nathalie Sauvanet. C’est aussi la structure la plus complexe à monter.” La demande de reconnaissance d’utilité publique est instruite

par les ministères de l’Intérieur et de tutelles, et accordée par décret après avis du Conseil d’État. La fondation reconnue d’utilité publique dispose d’une personnalité juridique pleine et bénéficie du plus large panel de dispositifs fiscaux avantageux qu’une structure à but non lucratif peut avoir. La pratique veut que sa dotation initiale (non-consomptible) soit de 1,5 million d’euros. Ainsi, la FRUP “ne correspond pas très bien aux particuliers”, souligne Frédéric Théret, qui rappelle que les fondateurs sont minoritaires au conseil d’administration, où l’État est représenté. Et Hugues Soler de conclure: “c’est une structure imposante qui s’applique à des projets de grande envergure”. ■



“Certains fondateurs ont une idée très précise de la thématique mais n’identifient pas forcément les associations qui portent les projets qu’ils pourront soutenir. Nous faisons donc cette identification pour eux.” Christophe Rousselot, Fondation Notre Dame.

Chiffres clés

Entre 2008 et 2017, le nombre de fondations reconnues d’utilité publique abritantes a presque quadruplé, passant de 17 à 65, et la pratique peut encore progresser car seules 10 % des fondations reconnues d’utilité publique abritent.

Source: Centre français des fonds et fondations

La transformation en FRUP

Certaines fondations abritantes peuvent aider leurs fondations abritées qui le souhaitent à devenir fondation reconnue d’utilité publique

Depuis la loi du 31 juillet 2014 relative à l’économie sociale et solidaire (ESS), la procédure de transformation d’une association, d’un fonds de dotation ou d’une fondation dotée de la personne morale, en fondation reconnue d’utilité publique (FRUP), a été simplifiée. Comme le rappelle le Centre français des fonds et fondations (CFF) dans un guide de bonnes pratiques publié en septembre 2017, trois conditions doivent être remplies avant d’engager la procédure de transformation: constituer une dotation minimale d’1,5 million d’euros, rédiger des statuts conformes aux statuts type de FRUP approuvés par le Conseil d’État, et faire la démonstration, par la production d’une note d’intention et d’un budget prévisionnel, du fonctionnement effectif de la fondation.

Depuis la loi ESS, sept associations

se sont transformées en FRUP, dont les fondations l’Élan Retrouvé, Perce-Neige et René et Lucile Schmitt. La Fondation Croix-Rouge française est quant à elle issue d’un fonds de dotation.

Par ailleurs, certaines fondations abritantes peuvent aider leurs fondations abritées qui le souhaitent à devenir des FRUP. “Nous incubons de jeunes fondations qui ont pour objectif de sortir de la Fondation de France pour devenir des fondations reconnues d’utilité publique. On les accompagne généralement pendant trois à cinq ans, le temps qu’elles trouvent la dotation, puis c’est nous qui déposons le dossier au Conseil d’État”, détaille Frédéric Théret, directeur du développement de la Fondation de France. De son côté, la Fondation Notre Dame a “porté sur les fonts baptismaux la Fondation Saint-Irénée, et abrite actuellement deux autres fondations dont la convention porte le projet de reconnaissance d’utilité publique”, indique Christophe Rousselot, délégué général de la Fondation Notre Dame. ■

Le top 10 des fondations créées par des entreprises en France

Le classement par dotation annualisée couronne la fondation Total (25 millions d’euros), suivie de la fondation Michelin (15 millions d’euros) et de la fondation EDF (10 millions d’euros)

Quelles sont les principales structures philanthropiques d’entreprises françaises? C’est à cette question qu’a voulu répondre le site Carenews.com, portail d’information sur le monde associatif et le mécénat, en publiant mi-février un classement des dix plus grosses structures philanthropiques créées par des entreprises françaises. Les entreprises ayant les quatre statuts généralistes à leur disposition

– et pas seulement le statut de fondation d’entreprise –, Carenews.com a passé en revue les dotations de près de 120 FRUP, fondations d’entreprise, fonds de dotation et fondations sous égide, tous créés par des entreprises. Le classement par dotation annualisée couronne la fondation Total (25 millions d’euros), suivie de la fondation Michelin (15 millions d’euros), de la fondation EDF (10 millions d’euros) et de la fondation BNP Paribas (10 millions d’euros). Les six fondations suivantes (L’Oréal, Hermès, Orange, Carrefour, Sanofi Espoir et SNCF) ont une dotation comprise entre 10 et 5 millions d’euros. Pour remettre les choses en perspective, Carenews.com a réalisé deux autres classements où la dotation est évaluée respectivement en fonction du chiffre d’affaires et des bénéfices. Dans le premier, Hermès, Michelin et Carrefour arrivent en tête. Dans le second, ce sont Carrefour, Michelin et la SNCF. “Les classements relatifs des fondations en fonction du CA et des bénéfices rebattent systématiquement l’ordre des structures.

Aucune logique ne se dessine dans l’élaboration de la dotation annuelle d’une fondation”, en conclut le site, qui précise que ce classement traduit mal l’implication du secteur bancaire dont les structures sont régionalisées ou éclatées par causes et par pays. ■



2015

La Fondation 30 Millions d'Amis obtient
la reconnaissance de la sensibilité de l'animal
dans le Code civil (art. 515-14)

2018

La Fondation 30 Millions d'Amis
crée le 1^{er} Code de l'animal

LE CODE DE L'ANIMAL UN GRAND PAS POUR LE DROIT ANIMALIER



© iStock

LA FONDATION 30 MILLIONS D'AMIS INNOVE SANS CESSER POUR FAIRE ÉVOLUER LE DROIT ANIMALIER - 30MILLIONSDAMIS.FR

Dans la vie
on ne peut pas toujours
parler de pluie
et de beau temps.

Le **nouvel**
Economiste

Arts et services funéraires

Nouveaux visages funéraires

Grâce à l'essor des nouvelles pratiques et des technologies, la personnalisation des services gagne un secteur funéraire en pleine santé

Le marché du funéraire n'en finit pas de croître. Et pour cause: avec l'augmentation de la démographie, on a enregistré près de 603 000 décès en 2017. Mais ce secteur ne se repose pas sur ses lauriers et a su proposer de nouvelles pratiques pour faire évoluer son image. Incinération, personnalisation des cercueils, démarches dématérialisées en ligne, jusqu'aux QR codes sur les pierres tombales... De nombreuses évolutions ont vu le jour, portées par la digitalisation du secteur. Mais elles sont aussi de plus en plus encadrées: avec la loi sur la destination des cendres adoptée en 2008, la dispersion issue d'une crémation est une pratique désormais réglementée.



©Sjpa

MARIE LYAN

Avec 603 000 décès en 2017, contre 530 000 dix ans plus tôt, le marché funéraire en France se développe à mesure que notre démographie augmente, depuis son ouverture à la concurrence en 1993. Et la hausse de la démographie promet encore à cette industrie de beaux jours devant elle: "Depuis deux ans, on constate une augmentation du nombre de décès à mesure que l'on entre dans l'ère des baby-boumeurs", affirme Philippe Martineau, président du réseau Le Choix funéraire. Et si ce secteur existe depuis la nuit des

temps, il a également su se mettre aux pratiques du XXI^e siècle pour poursuivre son évolution. Parmi les nouvelles tendances, on note une forte progression des contrats de prévoyance et d'obsèques, qu'ils soient commercialisés par les sociétés de pompes funèbres ou par le secteur des banques et assurances. "Près de 40 % des obsèques en France sont aujourd'hui préfinancés grâce à ce type de contrats", note Philippe Martineau. "Nous gérons actuellement 400 000 contrats de prévoyance, et ce chiffre augmente", complète Camille Soustra, directrice de la communication du groupe OGF. Mieux prévoir, c'est désormais le credo de ces clients qui choisissent de consacrer un

capital à la planification de leurs obsèques. Avec deux principaux avantages: choisir ce qu'ils souhaitent, mais aussi décharger leurs proches de cette tâche. "La

Parmi les nouvelles tendances, on note une forte progression des contrats de prévoyance et d'obsèques, qu'ils soient commercialisés par les pompes funèbres, ou par les banques et assurances

plupart des contrats sont souscrits auprès des banques, car il est plus facile de parler à un banquier

que d'aller voir une entreprise de pompes funèbres", note Ophélie Chauffert, responsable marketing et communication de Funeris.

La crémation a le vent en poupe

Alors qu'elle ne représentait encore que 1 % des choix des défunts dans les années 1990, la crémation est désormais plébiscitée par près de 40 % des Français. "54 % des clients choisissent cette formule lorsqu'ils mettent en place un contrat de prévoyance", constate Camille Soustra. Avec près de 1 100 points de vente à travers l'Hexagone, le groupe OGF possède par exemple son



"Près de 40 % des obsèques en France sont aujourd'hui préfinancés grâce des contrats prévoyance ou obsèques." Philippe Martineau, Le Choix funéraire.



“Il existait auparavant une vision assez traditionnelle, avec la peur du qu'en-dira-t-on, mais les Français s'en affranchissent et se réapproprient les obsèques à travers une recherche de personnalisation.” Camille Soustra, OGF.

propre parc de 78 crématoriums en exploitation ou en cours de construction, “ce qui représente la moitié du parc privé français”. Malgré un maillage réparti entre crématoriums privés et publics, la demande dépasse parfois l'offre, comme à Bordeaux, où Philippe

Grâce à l'essor du numérique, de nouvelles options de personnalisation ont vu le jour, comme un outil de configuration 3D de monuments

Martineau, du Choix Funéraire, ne comptait pas moins de neuf jours d'attente début avril en raison d'un manque de capacité. “Le choix de la crémation dépend aussi des localisations : on observe encore un attachement au cimetière dans

les milieux ruraux”, note Ophélie Chauffert. “Les gens qui possèdent des concessions vont continuer d'inhumer, mais ceux qui n'en ont pas y réfléchiront certainement car cela représente une économie, au lieu d'installer un caveau et un monument”, ajoute Luc Behra, directeur général des opérations du groupe Funecap. Pour autant, les motivations derrière ce choix sont vastes : “certains trouvent cela plus propre ou écologique, tandis que d'autres avancent des considérations philosophiques”, note Philippe Martineau. Pour accompagner cette demande, les fabricants se sont adaptés et proposent même différents designs d'urnes : “on retrouve plus de modernité avec des urnes composées de résine, de bois, de verre”, note Luc Behra.

Le choix de la crémation n'est cependant pas forcément une question de budget. Car si l'on peut penser que les tarifs d'une crémation sont moins élevés qu'une inhumation, il existe un certain nombre d'incontournables en matière de services funéraires, comme l'accueil des familles, les soins de conservation ainsi que la prise en charge du convoi, qui demeurent présents lors d'une crémation. “Il faut compter en moyenne 3 000 à 4 000 euros pour une prestation”, estime Luc Behra.

L'ère de la personnalisation

Comme dans d'autres secteurs, les services funéraires voient apparaître une importante demande pour des offres personnalisées, à commencer par les cercueils. “Il existait auparavant une vision assez traditionnelle, avec la peur du qu'en-dira-t-on, mais les Français s'en affranchissent et se réapproprient les obsèques à travers une recherche de personnalisation”, remarque Camille Soustra. En résulte notamment l'essor de nouvelles gammes de cercueils composés de différentes essences de bois, personnalisés par des emblèmes, et qui peuvent également être

colorés, ou accompagnés d'une photo imprimée... “Le plexiglas permet de réaliser une impression numérique représentant une passion ou la photo du défunt, et de personnaliser le cercueil sous 24 à 48 heures”, cite en exemple Ophélie Chauffert chez Funeris. Luc Behra, chez Funecap, évoque le développement de cercueils munis d'un revêtement permettant de laisser un message avec un feutre ou une craie. Les matériaux utilisés ont eux aussi évolué, avec l'arrivée du bois brut et des vernis et colles sans solvants pour développer une vision plus écologique. “Le

“On se dirige de plus en plus vers la théâtralisation des cérémonies, pour mettre en scène le cercueil”

traitement des cercueils s'oriente vers des vernis à eau, et des capitons avec des intérieurs en coton plutôt qu'en synthétique. Les familles sont sensibles aux matériaux plus naturels, avec par exemple des urnes en bambou”, confirme Philippe Martineau. Grâce à l'essor du numérique, de nouvelles options de personnalisation ont vu le jour, “comme un outil de configuration 3D de monuments grâce auquel les familles choisissent la couleur, la forme et les motifs de chez elles”, ajoute Ophélie Chauffert. S'ajoute aussi la possibilité de concevoir des cérémonies civiles entièrement personnalisées, avec de la musique, des photos, mais aussi

des parfums. “On se dirige de plus en plus vers la théâtralisation des cérémonies, pour mettre en scène le cercueil. On peut par exemple associer une musique de fond et une odeur d'herbe pour évoquer la nature”, résume Luc Behra, à Funecap. De son côté, Philippe Martineau propose un service de streaming afin de personnaliser l'ambiance de sa salle de cérémonie. “On voit même arriver des clés USB dans les salons funéraires afin de pouvoir projeter des souvenirs de la personne qui s'en va.” ■



“Le plexiglas permet de réaliser une impression numérique représentant une passion ou la photo du défunt, et de personnaliser le cercueil sous 24 à 48 heures.” Ophélie Chauffert, Funeris.

Chiffres clés

Un marché florissant

Le marché du funéraire en France représentait 2,5 Mds€ de CA en 2016, pour 4 800 établissements et près de 23 000 salariés. Avec près de 95 % des entreprises qui comptent moins de 5 salariés, ces dernières assuraient environ 580 000 services funéraires à l'année. Source : Xerfi / L'Union du pôle funéraire public (UPFP)

La crémation prend de l'ampleur

En 2017, 54 % des familles interrogées ont opté pour la crémation, contre 46 % pour l'inhumation. 66 % ont choisi la dispersion des cendres, tandis que 20 % ont opté pour une inhumation de l'urne, et 14 % pour la mise en columbarium.

Source : étude Meilleures Pompes Funèbres (MPF)

La dispersion des cendres réglementée

“On peut disperser en pleine nature. La dispersion est cependant interdite sur la voie publique”

chaque membre de la famille est devenu impossible, car les cendres sont considérées comme un corps à part entière”, ajoute-t-elle.

À travers l'Hexagone, plusieurs opérateurs proposent des services de dispersion des cendres, comme à Marseille où la société Localanque propose une dispersion ou une immersion des cendres au large de Marseille, près de l'archipel du Frioul. Ce service, dont le tarif est disponible sur devis, comprend la possibilité d'embarquer la famille à bord, ainsi que la remise d'un certificat officiel de dispersion des cendres comprenant un relèvement GPS, afin que les proches puissent venir se recueillir sur place s'ils le souhaitent. Contrairement à une dispersion classique, l'immersion nécessitera quant à elle de disposer d'une urne biodégradable et capable de s'enfoncer dans l'eau, composée par exemple d'un mélange de bloc de sel marin, d'argile, de bois et de sable compacté ou de carton.

Face à l'essor de la crémation, quelle est ensuite la destination des cendres ? Depuis la loi du 19 décembre 2008, l'usage que les proches seront amenés à faire des cendres d'un défunt est désormais bien encadré. Plus question de faire siéger l'urne au-dessus de sa cheminée... Les cendres sont amenées à être dispersées. Mais pas n'importe où ni n'importe comment. “On peut le faire dans un espace aménagé tel qu'un cimetière ou un crématorium qui dispose de lieux dédiés, mais aussi en pleine nature. La dispersion est cependant interdite sur la voie publique”, précise Ophélie Chauffert, responsable marketing et communication de Funeris. Une réglementation qui a pour objectif de permettre une meilleure traçabilité : “la totalité des cendres doit par exemple être regroupée dans une seule urne : séparer une partie des cendres entre

Luc Behra, directeur général des opérations de Funecap, affirme que son groupe répond lui aussi à ce type de demande, que ce soit pour organiser une dispersion avec cérémonie civile en mer ou dans les airs, en affrétant un hélicoptère au-dessus du Mont-Blanc par exemple. “Nous nous positionnons comme le coordinateur de la prestation selon les souhaits des familles.” ■

Le digital soutient le développement des services

Le digital ouvre aussi la voie à nouveaux services, comme le fleurissement de tombes à distance

À l'image d'autres secteurs de l'économie, le digital prend de plus en plus de place au sein de l'industrie funéraire. Chez OGF, une équipe digitale a été mise sur pied pour développer une stratégie omnicanal qui permet aux clients de contacter la société par téléphone ou sur la toile. Camille Soustra rappelle cependant : “on ne pourra pas complètement digitaliser le funéraire, car il faudra toujours quatre porteurs pour soutenir un cercueil, un marbrier pour poser des monuments”. Elle remarque

néanmoins que les seniors sont plus nombreux à posséder des appareils mobiles et à vouloir s'informer sur le net. À tel point que le site Internet est souvent le premier point de contact des familles.

Philippe Martineau, président du réseau Le Choix Funéraire, remarque lui aussi que les internautes ont tendance à prendre le temps de choisir à la maison. “Nous avons mis en place un système de devis en ligne depuis 2011. Dans notre agence de Nice, 25 % des clients arrivent par ce biais.”

Le digital ouvre aussi la voie à nouveaux services, comme le fleurissement de tombes à distance. “Nous avons commencé à proposer ce service sur le site de notre marque PFG et il a connu un succès dès le début, à tel point qu'il va être commercialisé au sein de notre réseau physique”, annonce Camille Soustra, directrice de la communication. D'autres services comme la publication de l'avis de décès en ligne, via des sites spécialisés comme Avisdedeces.net, sont par exemple proposés. “Ces

plateformes permettent à la fois de consulter l'avis, de déposer un message de condoléances, et de faire livrer des fleurs pour le service”, note Luc Behra, directeur général des opérations du groupe Funecap, qui estime que les plateformes numériques visant à rassembler des souvenirs des défunts sont appelées à se multiplier. Si certains fournisseurs vont jusqu'à proposer des QR codes sur les pierres tombales, reliées à une page en ligne où les proches peuvent poster des mots ou des photos, l'adoption de ce type de services 2.0 est cependant plus lente et controversée. “Selon le droit français, le maire demeure le patron dans son cimetière et doit pouvoir avoir un droit de regard sur tout ce qui est marqué, y compris sur les messages inscrits à l'intérieur du QR Code. Étant donné la complexité de vérifier la nature de ces messages, plusieurs mairies ont choisi de les interdire”, note Philippe Martineau. ■



VOUS ÊTES LIBRE DE CHOISIR VOS POMPES FUNÈBRES

CELA N'APPARTIENT
QU'À VOUS

C'EST LA LOI*



En cas de décès ou de souscription de contrats obsèques,
banques, assurances et mutuelles ne peuvent rien vous imposer.
NE LAISSEZ PERSONNE DÉCIDER À VOTRE PLACE.

*Loi n° 2004-1343 du 9 décembre 2004 de simplification du droit

RETROUVEZ VOTRE AGENCE **FUNERIS** LA PLUS PROCHE SUR
www.funeris.com

01 Ozan / Saint-André-de-Bagé - 02 Belleu / Braine / Saint-Quentin / Tergnier - 03 Gannat / Garnat-sur-Engièvre / Lapalisse / Moulins / Moulins-sur-Allier / Saint-Germain-des-Fossés / Saint-Pourçain-sur-Sioule / Varennes-sur-Allier / Vichy / Yzeure - 06 La Trinité / Nice / Roquebrune-Cap-Martin
08 Rethel - 10 Aix-en-Othe / Arcis-sur-Aube / Estissac / Marigny-Le-Chatel / Romilly-sur-Seine / Troyes - 11 Sigean - 13 Marseille / Aix-en-Provence - 14 Lisieux / Trévières / Vaucelles - 17 La Tremblade / Marennes / Royan / Saujon - 18 Aubigny-sur-Nère 19 Brive-la-Gaillarde / Tulle
21 Châtillon-sur-Seine / Genlis / Semur-en-Auxois - 22 Bégard / Dinan / Évran / Jugon-les-Lacs / Lannion / Lézardrieux / Pléuc-sur-Lié / Plouaret / Ploufragan / Saint-Brieuc / Trégueux / Tréguier - 23 Bonnat / Évaux-les-Bains / Guéret - 26 Valence - 27 Breteuil-sur-Iton / Verneuil-sur-Avre
29 Plomeur / Saint-Guenolé 30 Aigues-Mortes / Beauvoisin / Le Grau-du-Roi / Nîmes - 31 Castelnau-Picampeau / Cazères / Rieumes
33 Castelnau-de-Medoc / Lesparre-Medoc - 34 Marsillargues / Mèze - 36 Aigurande - 37 Loches - 40 Dax / Soustons / Saint-Paul-lès-Dax
41 Saint-Gervais-la-Forêt - 42 Saint-Étienne - 43 Brioude / Brives-Charensac / Dunières / Le Puy-en-Velay / Retournac / Yssingaux
45 Pithiviers - 46 Gourdon - 50 Avranches / Bréhal / Granville / La Haye-Pesnel / Les Pieux / Saint-James / Vasteville / Villedieu-les-Poêles - 51 Aj / Châlons-en-Champagne / Conflans-sur-Seine / Courtisols / Fère-Champenoise / Reims / Sainte-Ménéhould / Sézanne / Vertus / Vitry-le-François
52 Chavraines / Chassigny / Langres / Saint-Dizier - 54 Jarny / Nancy - 55 Montmedy / Vigneulles-les-Hattonchâtel - 57 Freyming-Merlebach - 58 Cercy-la-Tour / Nevers / Saint-Pierre-le-Moûtier - 59 Croix / Denain / Péquencourt / Phalempin / Roubaix
62 Boulogne-sur-Mer / Dainville / Desvres / Marquise / Sainte-Catherine-les-Arras - 63 Aigueperse / Aubière / Beaumont / Billom / Brassac-les-Mines / Clermont-Ferrand / Cournon d'Auvergne / Issoire / Lezoux / Manzat / Thiers / Pontaurmur / Saint-Gervais d'Auvergne / Vic-le-Comte
66 Amélie-les-Bains 68 Burnhaupt-le-Haut - 69 Lyon - 70 Champlitte / Dampierre-sur-Salon - 71 Bourbon-Lancy / Ouroux-sur-Saône / Saint-Marcel
73 Saint-Étienne-de-Cuines - 74 Annecy / Argonay - 75 Paris - 76 Bezeville-la-Grenier / Croix-Mare - 77 Bray-sur-Seine / Provins / Roissy-en-Brie
78 Mantes-la-Jolie / Maule / Meulan - 79 Celles-sur-Belle / Saint-Martin-lès-Melle - 80 Cayeux-sur-Mer / Rosières-en-Santerre - 81 Gaillac / Marsac-sur-Tarn - 83 Barjols / Brue-Auriac / Carcès / La-Seyne-sur-Mer / Ollioules / Saint-Maximin-la-Sainte-Baume / Sanary-sur-Mer / Six Fours / Toulon
88 Bruyères / Chatenois / Darney / Vittel - 89 Pont-sur-Yonne / Sens / Villeneuve-l'Archevêque / Villeneuve-sur-Yonne - 91 Angerville - 93 Pantin
94 Bonneuil-sur-Marne / Cachan / Créteil

ACTION AVOCAT

UN CABINET D'AVOCATS
AU SERVICE D'UNE
CLIENTÈLE INTERNATIONALE
DEPUIS 1989

FRENCH LAWYERS ET ATTORNEYS, AVOCATS INTERNATIONAUX, FRANCE, USA, UK

Avocats internationaux en France et aux Etats-Unis

Notre cabinet fournit des services juridiques internationaux fiables à une clientèle internationale. Il est spécialisé en droit immobilier, immigration, divorce international, droit des affaires et des sociétés, fiscalité, contentieux et droit pénal.

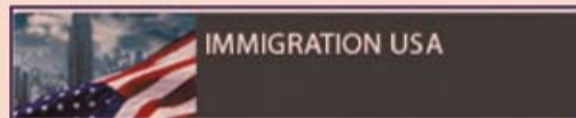
Notre équipe d'avocats internationaux et d'avocats sera en mesure de répondre à l'ensemble de vos questions en droit français, américain et international, quelle que soit leur nature.

Nous sommes présents en France (Paris), Royaume-Uni (Londres) et aux Etats-Unis (New-York, Los Angeles, Miami).

Domaines d'intervention



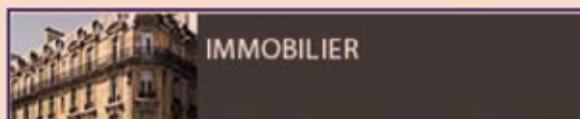
IMMIGRATION FRANCE



IMMIGRATION USA



DROIT DE LA FAMILLE
ET DIVORCE



IMMOBILIER



SUCCESSIONS



DROIT DES AFFAIRES



DROIT PÉNAL



FISCALITÉ

Pierre Hourcade, Associé est un avocat international admis aux barreaux de Californie, New-York et Paris. Sa qualification d'avocat international (UCLA Law, La Sorbonne) lui permet d'assister ses clients en France, aux USA, et à travers le monde.

Sophie Cilpa, Associée est une avocate internationale spécialisée dans toutes les affaires liées au droit International de la Famille et au droit de l'Immigration. Elle est bilingue Français - Anglais.

Nos bureaux dans le monde

PARIS

176 rue de Rivoli – 75001 Paris France – +33 1 46 27 01 00

LOS ANGELES

11693 San Vicente Blvd Suite 218 Los Angeles, CA 90049 USA – (310) 289-1470

NEW-YORK

511 Ave. of the Americas Ste. 518 New-York, NY 10111 USA – (212) 359-1670

www.franceavocat.com - www.frenchattorney.com

Nous contacter

contact@frenchattorney.com

TEL. 01 46 27 01 00 ou +33 1 46 27 01 00

copyright © 2012 French Attorney

ACCREDITATIONS & MEMBERSHIPS MENTIONS LEGALES

