

# Les bénéficiaires de Zara se réfugient en Suisse

**FISCALITÉ** En toute légalité, la chaîne a transféré 2 milliards de francs aux Pays-Bas et à Fribourg ces cinq dernières années. Des centaines de millions d'impôts ont échappé aux fisco européens.

Elisabeth Eckert  
elisabeth.eckert@ematindimanche.ch

La marque phare du groupe espagnol Inditex n'est décidément pas à la fête. Alors que le syndicat Unia dénonce «un grave dumping salarial» sur les chantiers des nouvelles enseignes Zara à Zurich – des ouvriers espagnols ne toucheraient que 1100 francs par mois pour un plein-temps –, l'agence de presse Bloomberg a dévoilé cette semaine les techniques d'optimisation fiscale tout à fait légales de la maison mère ibérique.

Outre la notoriété et le succès apportés à la marque par des people, y compris Kate Middleton, «il existe une autre raison qui permet à Inditex d'afficher les plus hautes marges de la branche (15%) : le recours aux brèches fiscales» que la communauté internationale supporte de moins en moins. Les bilans annuels d'Inditex sont, en ce sens, très transparents!

## Une rentabilité de rêve

On y découvre ainsi que 2 milliards de francs suisses de bénéfice ont, ces cinq dernières années, été transférés dans deux filiales du groupe, l'une aux Pays-Bas et l'autre en Suisse. Itx Merken BV (Inditex Group) sise à la Kalverstraat d'Amsterdam et Itx Merken BV (Inditex Group) à l'avenue de la Gare à Fribourg n'ont beau compter que 0,1% des 120 000 employés du groupe, elles ont réalisé, à elles seules, 20% des bénéfices de l'exercice 2012, bouclé au 31 janvier 2013 d'Inditex (3 milliards de francs, pour un chiffre d'affaires de quelque 21 milliards de francs!).

Selon les estimations de Bloomberg, Inditex aurait ainsi économisé entre 250 et 330 millions de francs d'impôts entre 2009 et 2012, dont 100 millions rien que cette dernière année. L'exemple de Zara Italie est en ce sens représentatif. La chaîne transalpine a ainsi transféré 200 millions



Les bénéficiaires de Zara transitent par la Suisse et les Pays-Bas, pour éviter à la maison mère de payer de trop lourds impôts dans les autres pays européens. Sergio Perez/Reuters

de francs durant cette période en guise de royalties à Itx Merken à Amsterdam, soit davantage que son chiffre d'affaires cumulé 2009-2012 en Italie. Itx Merken Hollande engrange dans un premier temps ces royalties, puis en reverse la moitié à Itx Merken à Fribourg. Ce faisant, la maison mère de Zara a épargné quelque 60 millions de francs d'impôts.

Zara France, Zara Allemagne, Zara Italie et Zara Grande-Bretagne pratiquent toutes ainsi, ne leur laissant plus qu'une marge opérationnelle de 3 à 5%. Car le système fiscal international le permet. Car les deux sociétés suisses et hollandaises sont les détentrices non seulement de la marque Zara, estimée à quelque 11 milliards de francs suisses, mais également des brevets et autres patentes. Jesus Echeverria Hernandez, porte-parole d'In-

ditex, ajoute que «les employés d'Itx Merken sont hautement qualifiés, qui développent et commercialisent les modèles de Zara et d'autres chaînes du groupe, tels Massimo Dutti ou Bershka». On ne saurait, dès lors, comparer les marges réalisées à Fribourg ou à Amsterdam (45%!) avec celles des boutiques européennes.

En faisant parler les chiffres, cela amène tout de même chacun des 173 employés de Itx Merken Hollande à avoir réalisé un chiffre d'affaires de... 3,1 millions de francs en 2012, soit sept fois plus qu'un salarié Apple, désigné groupe le plus rentable du monde. Cela dit, Inditex n'est pas sans payer d'impôts; c'est même un gros contribuable multinational. Entre les impôts sur le bénéfice et la TVA, le groupe a ainsi versé 5 milliards de francs de taxes en 2012. ●

# Des machines capables de déterminer le beau

**TECHNOLOGIE** L'œil humain n'est plus seul à pouvoir contrôler l'esthétique. Qualimatest a développé une visionneuse industrielle pour l'horlogerie, programmée sur des critères subjectifs.

Penché sur les pièces d'une montre, la loupe à l'œil, le contrôleur qualité examine minutieusement la précision et l'esthétique de chaque élément réceptionné. Ce métier, contrôleur qualité, pourrait bientôt appartenir au passé. Désormais, des machines sont même capables de sélectionner des objets en fonction de critères esthétiques. Il n'y aurait alors plus qu'à assembler les pièces.

Basée à Plan-les-Ouates, la PME genevoise Qualimatest a déjà développé plusieurs centaines de systèmes automatiques de contrôles qualité. Jusqu'ici, il s'agissait de mesures objectives, telles que les dimensions, la masse, le poids, ou le temps. D'imaginer qu'une machine soit capable de contrôler l'esthétique relève de la science-fiction. C'est pourtant bien un tel engin, nommé QMT-SubFace, que l'entreprise a présenté cette semaine au Simodec, le salon de la machine-outil de décolletage à la Rochesur-Foron.

Comment fonctionne-t-elle? Pour faire simple, il suffit de programmer de manière objective les critères subjectifs auquel doit obéir la machine pour répondre aux standards – humains – de la maison. La décoration d'un cadran, le satinage d'une roue, les symétries des éléments. Tous les défauts identifiés lors de la fabrication de pièces en série sont enregistrés par l'opérateur pour que la machine puisse les repérer. Triées à la loupe, par des caméras connectées aux systèmes informatiques, les pièces considérées comme n'étant «pas belles» seront immédiatement éjectées de la chaîne.

«Si vous demandez à cinq contrôleurs d'examiner une pièce, vous n'aurez pas deux fois la même évaluation, soutient Ivan Meissner, directeur de Qualimatest. Nous proposons un système

qui se base sur le standard subjectif d'un seul expert.»

Basé sur les recherches d'un laboratoire de microtechnique de l'EPFL, ce système équipe déjà MPS, un fournisseur important de composants horloger.

## Le contrôle du temps

L'horlogerie représente 60% de la clientèle de l'entreprise, née en 1989. Parmi elle, Audemars Piguet, qui travaille depuis trois ans avec une QMT-ProTime. Cette machine de contrôle mesure la précision de l'heure sur les montres terminées. «Avant, l'opération était manuelle, explique Aphrodite Koulentaki, porte-parole de la firme. Un contrôleur comparait l'heure avec une horloge atomique sur plusieurs jours. C'est un gain de main-d'œuvre et un système beaucoup plus fiable.»

La cadence de contrôle sur certaines machines peut aller très vite, «en moyenne dix objets par seconde», affirme Ivan Meissner. Leur prix peut varier entre 10 000 et 500 000 francs, en fonction de la complexité du produit à contrôler. La machine peut être dotée d'une, deux, trois ou quatre caméras. Par exemple, pour le contrôle des corn-flakes, une seule caméra suffit pour repérer les pétales trop cuits. Instantanément, l'élément grillé sera soufflé hors du tapis.

En dehors de l'industrie horlogère, Qualimatest, 17 emplois et 5 millions de chiffre d'affaires, livre aussi des équipements pour le médical, le ferroviaire et l'automobile. Ses clients: Swatch Group, Patek Philippe, Medtronic ou encore les CFF. Concernant l'esthétique, Ivan Meissner pense déjà à enclencher la deuxième vitesse: «Nous développons la technologie pour les pièces de plus grandes dimensions et sur des surfaces courbes.»

Actuellement, elle se limite aux composants plats, mesurant jusqu'à 20 mm de diamètre.

Feriel Mestiri



Le contrôle esthétique de ces roulements à billes, pièces visibles des montres, est effectué par une machine.

# Le jobsharing ouvre une nouvelle ère sur le marché de l'emploi

**TRAVAIL** Une étude cerne pour la première fois cette alternative au temps partiel et au temps complet qui se développe en Suisse.

«Jamais nous n'aurions eu ce poste à temps partiel». Leur emploi de responsable de programme au SECO, Anne Aymone de Chambrier et Irenka Krone-Germann l'assurent à deux. En jobsharing. Soit un poste, mais deux employées avec des activités interdépendantes et une responsabilité commune. Elles sont si convaincues de la valeur ajoutée de cette organisation du travail – tant pour les employeurs que pour les employés – qu'elles ont créé une association pour la promouvoir. Pour l'expliquer, en fait, car le concept n'est guère connu. «C'est une troisième voie, une alternative au temps partiel ou au temps complet.»

L'association PTO (Part-time optimisation) – qu'elles codirigent – a lancé le projet Go-for-Jobsharing qui vise à «proposer des outils pragmatiques pour la mise en œuvre du jobsharing aux niveaux hiérarchiques moyens et supérieurs pour les deux sexes»\*.

A terme, elles espèrent que le travail partagé conquière l'existence statistique et juridique qui lui manque. Bref: qu'il soit reconnu. Car les conditions-cadres sont idéales en Suisse: salaires élevés, haut niveau d'éducation, etc.

## Deux expériences en une

Elles expliquent, enthousiastes: l'employeur bénéficie de deux expériences au lieu d'une. La productivité s'en ressent. La prise de décision s'avère plus efficace. L'employé peut accéder à des postes à responsabilités sans

## LE CHIFFRE

# 27%

C'est le nombre d'entreprises en Suisse pratiquant le jobsharing, selon la première enquête sur le thème réalisée pour l'Association PTO.

travailler forcément à 100%. Il voit ses compétences reconnues. Se montre ainsi motivé et mieux intégré dans l'entreprise. Entre autres avantages. Au final, concluent Anne Aymone de Chambrier et Irenka Krone-Germann, ces plus compensent les coûts liés au partage de l'information ou au suivi des dossiers. Soit les deux principaux points faibles recensés par les 27% d'entreprises suisses qui pratiquent le jobsharing. C'est ce que démontre une étude commanditée par

PTO à la HES du Nord-Ouest. La première du genre pour tenter de cerner un phénomène plus avancé dans les pays anglo-saxons.

«Ce qui nous a frappés, c'est l'intérêt exprimé par les entreprises qui ne le proposent pas», ajoute la professeure Nathalie Amstutz. En chiffres: un cinquième des 72% de sondés ne pratiquant pas de jobsharing. Elle recommande ainsi d'affiner la définition du terme et ses principes de mise en œuvre. Car c'est notamment ce qui retient ces employeurs encore hésitants.

## Intergénérationnel

Et si intérêt il y a, c'est que le jobsharing peut avoir différents visages. Le plus fréquent: deux femmes cherchant à préserver vie de famille et vie professionnelle. Mais une autre de ses applications prend de la valeur alors que l'on parle éloignement de l'âge de

la retraite et chômage des jeunes, voire manque de main-d'œuvre qualifiée: le jobsharing intergénérationnel. Il permet par exemple d'assurer un transfert de savoir entre des personnes expérimentées qui, en fin de carrière, aspirent à une réduction de leur temps de travail, et des jeunes en formation qui peuvent ainsi intégrer plus facilement le marché du travail.

Pour l'heure, ce sont les administrations publiques et la finance qui sont les plus promptes à accepter que deux personnes postulent pour un poste. Expérience faite, mieux vaut en effet que le couple se forme de lui-même, expliquent Anne Aymone de Chambrier et Irenka Krone-Germann. Qui recherchent d'autres témoignages pour faire progresser un concept devant ouvrir une «nouvelle ère sur le marché du travail».

A. Gd

\* Info sur: www.go-for-jobsharing.ch