

COCKPIT

LE MAGAZINE
CRÉATEUR DE LEADERS

#95
Printemps 2014

ÉDITO

Il faut repenser
notre système
de retraite

p. 02

DOSSIER

Financez
et boostez vos
investissements

p. 04-07

COACHING

Quelle flexibilité
de l'emploi en période
de crise ?

p. 12-13

VOTRE ARGENT

Assurance homme clé :
une protection
pour l'entreprise

p. 14

"NOTRE PROJET
ÉTAIT UN PEU FOU"

Emmanuel Antonot
Entrepreneur soutenu
par la Banque Populaire

"DÉVELOPPER LE POTENTIEL DES ENTREPRISES FRANÇAISES"

Entretien avec Sylvia Pinel,
ministre de l'Artisanat,
du Commerce et du Tourisme

Pages 10-11



INSPIREZ... INNOVEZ !

Moustache Bikes, des vélos à assistance
électrique uniques sur le marché

Pages 08-09



LA BANQUE
QUI DONNE ENVIE D'AGIR



"PLUS DE 40 000 ENTREPRISES CLIENTES DES BANQUES POPULAIRES SONT DÉJÀ ÉQUIPÉES CHEZ NATIXIS INTERÉPARGNE."

"IL EST TEMPS DE REPENSER NOTRE SYSTÈME DE RETRAITE. L'ÉPARGNE SALARIALE OFFRE UNE OPPORTUNITÉ DE LE PÉRENNISER TOUT EN LE MODERNISANT."

Le sempiternel débat entre répartition et capitalisation est aujourd'hui dépassé. La baisse des pensions est inéluctable. Dans l'opinion, la question de la retraite est devenue anxiogène : baisse du niveau de vie, difficulté à identifier les solutions de placement les plus adaptées pour ceux qui ont la chance de disposer d'une épargne, crises économiques ou financières...

Dans cet environnement, l'épargne salariale peut contribuer à faire évoluer les mentalités. Pourquoi ? Tout simplement parce qu'elle dépasse les clivages. Elle réconcilie l'entreprise et ses salariés autour d'un projet commun à long terme : la constitution d'une épargne retraite. Les Français l'ont d'ailleurs bien perçu puisque 60% de ceux qui possèdent de l'épargne salariale la destinent avant tout à la retraite. Dans le domaine de l'épargne salariale, la France a un train d'avance. Elle a inventé le plan d'épargne entreprise (PEE). Puis, plus récemment, elle a donné naissance au plan d'épargne retraite collectif, le Perco. Le Perco est le seul dispositif d'épargne qui permet au salarié, grâce à son entreprise, de bénéficier d'un complément de revenu à la retraite sous forme de capital défiscalisé ou de rente, tout en lui laissant la possibilité, en cours de vie, de débloquer son épargne pour accéder à la propriété. Les Français ont parfaitement conscience des enjeux

du Perco et le prouvent. Ses encours ont été multipliés par six entre 2006 et 2013 ; ils vont dépasser les 8 milliards d'euros. C'est le produit financier qui a progressé le plus vite ; c'est aussi celui qui va continuer à croître fortement dans les années à venir. En tant qu'acteurs majeurs auprès des entreprises, les Banques Populaires ont engagé, avec Natixis Interépargne, leur réflexion sur la question des retraites et plus particulièrement autour du Perco. Ces solutions existent déjà. Innovantes, simples et performantes, elles s'appuient sur des supports diversifiés, adaptés à l'univers de risque et à l'horizon de chacun : fonds générationnel, fonds patrimonial, produit garanti, investissement socialement responsable... Le Perco est une piste sérieuse. Il ne résoudra pas tout mais son avenir est prometteur. Demain, il pourrait constituer au moins 10% des revenus de retraite des salariés. Une raison supplémentaire, chez Natixis Interépargne, pour le rendre encore plus visible et accessible aux clients des Banques Populaires.

Didier Trupin,
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE NATIXIS INTERÉPARGNE

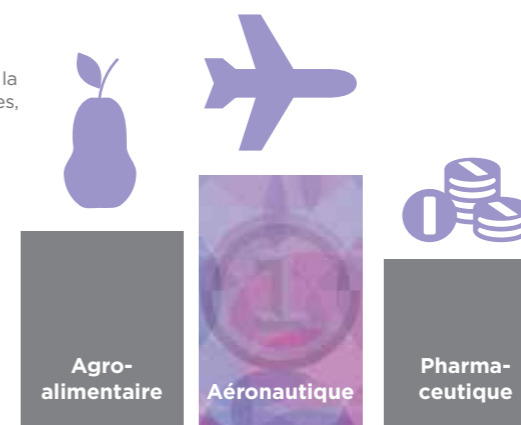
COCKPIT - BPCE ; 50, avenue Pierre-Mendès-France - 75013 Paris. <http://www.banquepopulaire.fr>. Publication trimestrielle de la Banque Populaire. Tirage : 35 000 exemplaires. Destinataires : chefs d'entreprise, dirigeants, administrateurs. Directeur de la publication : François Pérol, président du directoire de BPCE. Directeur de la rédaction : Michel Roux. Rédaction en chef : O. Robert, M. Vergnes. Comité de rédaction : A. Beaurain, J. Bonnet, T. Bouvard, M. Delattre, J. Feydel, B. Gantzer, V. Glowiak, L. Gourgues, F. Meszaros. Réalisation : Publicis Consultants France - département édition. Crédits photos : Thomas Laisné (couv, p. 8, 9), Ted Craig (p. 5), Thomas Gogny (p. 7), minefi-sg © Dominique-Henri Simon (p. 11), John Harwood (p. 12), Yvan Zedda (p. 15). Impression et routage : Les Éditions de l'Épargne. Le papier sélectionné pour cette publication est composé de fibres recyclées et de fibres vierges certifiées FSC TM Sources Mixtes. Membre de l'UJJEF. N° ISSN : 1165-7839.



Les secteurs les plus exportateurs en 2013

- L'aéronautique est restée l'an dernier la locomotive des exportations hexagonales, avec un excédent commercial record de **22 milliards d'euros**, dopé par le niveau historique des commandes d'Airbus (1 503 contre 833 en 2012).
- Avec une **progression de 3,3 %**, l'agroalimentaire est le secteur qui a le plus contribué à la croissance des exportations, consolidant son excédent à 11,5 milliards d'euros.
- Les exportations pharmaceutiques ont atteint un niveau record, avec une **progression de 2,5 %**.

Source : ministère du Commerce extérieur, conférence de Nicole Bricq (5 février 2014)



Défaillances vs créations d'entreprises

4 880 entreprises en faillite en 2013 : le nombre des défaillances d'entreprises de plus d'un million d'euros de chiffre d'affaires en 2013 en France est proche du niveau record enregistré au plus haut de la crise en 2009. On constate *a contrario* que, hors auto-entreprises, les créations d'entreprises sont globalement en hausse (+ 9%).

On dénombre en effet **538 100 créations d'entreprises en France en 2013** ; 158 900 l'ont été sous forme de sociétés (niveau stable par rapport à 2012) et 379 300 sous forme d'entreprises individuelles (- 3%), dont 274 900 auto-entreprises (- 1%). Au total, les créations d'entreprises sont en baisse de 2% par rapport à 2012. Mais le fort repli des immatriculations d'auto-entreprises est en partie compensé par l'essor des autres créations d'entreprises individuelles (+ 26%).

2013 ENTREPRISES EN FAILLITE 4 880

2013 CRÉATIONS D'ENTREPRISES EN FRANCE 538 100

Source : Euler Hermes. Entreprises de plus d'un million d'euros de chiffre d'affaires en 2013

Financement de l'économie : promesse tenue !

Les Banques Populaires ont soutenu l'investissement des entreprises en s'engageant, en mai 2013, à distribuer 7 milliards d'euros de crédits auprès des entreprises. Un objectif aujourd'hui atteint et largement dépassé avec 9,2 milliards d'euros distribués et 130 000 nouveaux projets financés !

9,2 milliards d'euros de crédits d'investissement en 2013

L'expérience Cockpit continue sur le web

Retrouvez la Banque Populaire sur banquepopulaire.fr et sur les réseaux sociaux



- Découvrez l'espace expert Entreprises dédié aux problématiques des chefs d'entreprise
- Abonnez-vous à la Newsletter Cockpit et restez connecté à l'actualité des entreprises
- Retrouvez le magazine Cockpit en version interactive ou téléchargeable sur www.entreprises.banquepopulaire.fr



“ À trop craindre le pire, on le fabrique ; à vouloir le meilleur, on y contribue. ”

Jean Boissonnat,
journaliste, économiste
et homme de presse français

SOMMAIRE

DOSSIER

Financez vos investissements, boostez vos développements !

- 04 à 07 -

ENTREPRENEURS

Moustache Bikes,
le design pour ADN

- 08 et 09 -

ENTRETIEN

Sylvia Pinel : "Développer le potentiel des entreprises françaises"

- 10 et 11 -

COACHING

Quelle flexibilité de l'emploi en période de crise ?

- 12 et 13 -

VOTRE ARGENT

Assurance homme clé : une protection pour l'entreprise

- 14 -

ZAP'INC

Banque de la voile depuis 25 ans

- 15 -



Emmanuel Antonot
Co-fondateur de Moustache Bikes



FINANCEZ VOS INVESTISSEMENTS, BOOSTEZ VOS DÉVELOPPEMENTS !

UTILISER LE CRÉDIT BANCAIRE POUR DOPER SA CROISSANCE EST UN PARI GAGNANT. À CONDITION QUE LA RENTABILITÉ SOIT AU RENDEZ-VOUS, ET QUE LE CONSEILLER BANCAIRE PROPOSE DES SOLUTIONS ADAPTÉES. UN EXEMPLE EMBLÉMATIQUE...

Pedra Alta : le terme désignerait, en portugais, « un rocher qui, à marée basse, signale un site de pêche naturel »... Lorsqu'au milieu des années 1980, Joaquim Baptista donna ce nom

à son premier restaurant, au bord d'une plage du Nord du Portugal, il n'imaginait sans doute pas qu'il se retrouverait, quelque 30 ans plus tard, à la tête d'une chaîne de restauration à succès. Certes, le groupe Pedra Alta, propriétaire d'une vingtaine de restaurants en France et au Portugal, n'a pas encore la notoriété des grandes chaînes de restauration à thème ; mais sa croissance exceptionnelle, notamment depuis 2010 – plus de 38 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2013¹ – en fait désormais un acteur qui compte.

Les clés de la réussite ? Un concept original, né évidemment sur les plages du Portugal : des produits de la mer de qualité, servis copieusement et dans une ambiance chaleureuse. D'abord plébiscitée par la communauté lusitanienne installée en Île-de-France – le premier

restaurant du groupe Pedra Alta s'est ouvert en 1998 à Pontault-Combault, en Seine-et-Marne –, l'idée séduit également les populations d'autres traditions culinaires. L'affluence est telle que Joaquim Baptista imagine très rapidement de nouvelles implantations. En 2005, le groupe s'installe à Athis-Mons (Essonne), en 2007 à Valenton (Val-de-Marne). Fin 2008, il « pèse » déjà 14,5 millions d'euros de chiffre d'affaires. Les ambitions de Pedra Alta butent alors sur le problème récurrent des entreprises à forte croissance : comment financer un développement prometteur, très rentable mais aussi très gourmand en capitaux ?

Différents partenaires bancaires

C'est précisément en 2009 que Pedro David, conseiller Banque Populaire Rives de Paris au centre d'affaires de Boissy-Saint-Léger, entre pour la première fois en contact

avec le groupe Pedra Alta. Accompagné depuis ses débuts par la banque portugaise Caixa Geral de Depósitos, Joaquim Baptista est un homme fidèle. Mais pragmatique. « *Le groupe grandissait. Compte tenu de nos objectifs, nous savions que nous ne pourrions rester mono-bancarisés, et que le moment était venu de faire entrer un nouveau partenaire, de renforcer l'équipe* », se souvient-il. Avant d'entamer des relations plus durables, le chef d'entreprise commence par faire confiance à la Banque Populaire sur un projet de diversification : la rénovation d'un hôtel de 104 chambres, situé près de l'un des restaurants historiques du groupe. « *Nous avons pris en charge les travaux à hauteur de 650 000 euros, sur un total de 1,1 million. De plus, nous avons ajusté la durée de l'emprunt – 10 ans – à la durée d'amortissement* », explique Pedro David. ►►

IDÉE ①ne

VOTRE BANQUIER EST AUSSI UN MÉDIATEUR...

La relation de confiance que chefs d'entreprise et banquiers de terrain peuvent établir est primordiale. Plus cette relation est forte, plus le conseiller bancaire est en mesure d'obtenir les informations qui lui seront nécessaires pour soutenir le dossier de son client. De votre côté, vous avez tout intérêt à jouer la transparence : pour obtenir les crédits souhaités, les plans de financement présentés doivent être précis et argumentés.

OPTIMISER VOS FINANCEMENTS

1 - Ajuster la durée de l'emprunt à la période d'amortissement du projet

La durée du financement doit s'adapter aux besoins de l'entreprise et à la nature de l'investissement. Des biens durables, qui sont destinés à être utilisés pendant une période longue, doivent faire l'objet d'un financement sur une durée longue, calquée sur la durée d'amortissement.

2 - Négocier une franchise en capital lorsque cela est possible

Afin de ne pas mobiliser la trésorerie de l'entreprise avant que le projet financé ne génère des revenus, il est judicieux de négocier un différé de remboursement du capital de l'emprunt contracté.

3 - Penser au financement par crédit-bail

La location avec option d'achat peut se substituer utilement au crédit classique. Son avantage : elle ne pénalise pas le bilan de l'entreprise puisqu'elle ne figure pas dans les dettes. Et les échéances de loyers passent intégralement en charges...

il bondit de plus de 10 millions entre 2009 et 2010. Et de 13 millions d'euros supplémentaires au cours des trois dernières années. Joaquim Baptista le reconnaît bien volontiers : « Les banques sont des partenaires indispensables dans le développement d'un groupe comme le nôtre. Ce sont elles qui nous ont aidés à focaliser et à multiplier nos énergies. » Dont acte... ■

1. Chiffre d'affaires restauration.

Accélérateurs de croissance

« Quand vous entrez dans une logique de croissance, la question est de savoir à quelle vitesse vous voulez – et pouvez – aller, constate José Duarte. Si vous fonctionnez sur l'autofinancement, il faut attendre que la trésorerie se reconstitue pour envisager un nouvel investissement. En utilisant des financements externes, votre rythme est évidemment plus rapide. » Les chiffres parlent d'eux-mêmes. Le recours plus systématique au financement bancaire et la meilleure anticipation de ses besoins financiers ont indéniablement amélioré l'efficacité opérationnelle du groupe. Et dopé son développement : alors que le chiffre d'affaires de Pedra Alta progressait de 2 à 3 millions d'euros, en moyenne, entre 2005 et 2008,

« Dans une logique de croissance, la question est de savoir à quelle vitesse vous pouvez aller »

JOSÉ DUARTE
Expert-comptable

Retrouvez le dossier
« Finances vos investissements »
www.entreprises.banquepopulaire.fr



LE CRÉDIT, ÇA FONCTIONNE...

LE POINT DE VUE DE... FRANK ONIGA – DIRECTEUR DU MARCHÉ DES PROFESSIONNELS,
ENTREPRISES ET INSTITUTIONNELS – BPCE



Le crédit bancaire aux PME ne faiblit pas... La dernière étude trimestrielle de la Banque de France¹ le confirme : 9 entreprises sur 10 obtiennent, en totalité ou à plus de 75 %, les crédits d'investissement demandés auprès des réseaux bancaires. À cet égard, la Banque Populaire joue pleinement son rôle. Avec le Pacte Envie d'Agir, le réseau s'était engagé l'an dernier à distribuer 7 milliards d'euros de nouveaux crédits pour favoriser l'investissement des professionnels et des entreprises. En définitive, ce sont 9,2 milliards d'euros qui auront été accordés... Comment, alors, expliquer ce décalage entre la réalité « statistique » du marché et l'impression « publique » que les entreprises peinent à trouver des financements ? Il semble probable qu'en période de conjoncture morose, les cas difficiles – faillites ou refus de crédit – bénéficient d'une « caisse de résonance »

médiatique. Mais ce décalage s'explique aussi par une communication insuffisante des banques sur la réalité de leur métier. On oublie trop souvent que l'argent que nous prêtons ne nous appartient pas car c'est celui de nos clients... Cela impose responsabilité et prudence. Sélectionner correctement les dossiers et parfois même en refuser certains sont donc des actes de saine gestion et des gages de pérennité pour une banque. Le refus de crédit systématique – ou temporaire – est en outre totalement irréaliste pour les Banques Populaires : plus de 50 % de notre chiffre d'affaires est issu des marges sur les crédits distribués. Quelle entreprise irait se priver de sa principale ressource ? Au risque de perdre son principal actif : la confiance établie avec ses clients. À la Banque Populaire, ce n'est pas une option envisageable... ■

1. Stat Info - Enquête trimestrielle auprès des PME et ETI sur leur accès au crédit en France - 4^e trimestre 2013.

"FOCALISER ET MULTIPLIER NOS ÉNERGIES"



PEDRO DAVID (À GAUCHE)
Conseiller de clientèle Entreprises
BANQUE POPULAIRE RIVES DE PARIS

JOAQUIM BAPTISTA (À DROITE)
Dirigeant-fondateur
GROUPE PEDRA ALTA

De l'autofinancement aux financements externes

Pedra Alta peut désormais poursuivre sa croissance avec l'appui de son nouveau banquier. Mais le passage d'une logique d'autofinancement à l'utilisation plus systématique du levier du crédit sera progressif. « Le modèle de développement de Pedra Alta est assez spécifique, analyse Pedro David. M. Baptista est perpétuellement à la recherche de nouveaux emplacements pour ses restaurants. Lorsqu'on lui propose de racheter un fonds de commerce et qu'il est intéressé, il doit réagir vite. Pour être réactif, il avait pris l'habitude de privilégier l'autofinancement. »

L'investissement est variable d'un projet à l'autre : « Le prix peut varier du simple au quintuple, de 200 000 à plus d'un million d'euros », reconnaît Joaquim Baptista. Un « ticket d'entrée » auquel il faut ajouter les travaux d'aménagement nécessaires pour relooker le nouveau lieu aux couleurs Pedra Alta et l'équipement des cuisines aux standards de qualité du groupe. « Environ 600 000 euros, en moyenne », calcule José Duarte, expert-comptable et homme de confiance de Joaquim Baptista.

Financements sur mesure

Pedro David a bien compris les besoins du groupe. Et propose une approche en deux temps. D'abord, ajuster les solutions de financement à la nature des investissements. La durée des crédits est, là encore, calculée en fonction des périodes d'amortissement : cinq ans pour le matériel, sept ans pour les fonds de commerce et les travaux. « Nous avons aussi prévu une franchise en capital de six mois sur le remboursement des emprunts travaux. Cela permet à la nouvelle exploitation d'être opérationnelle – et donc de dégager de la trésorerie – lorsque les mensualités complètes deviennent exigibles », explique Pedro David. Ce dernier cherche aussi à diversifier les sources de financement du groupe : « M. Baptista a connu les dérives des taux variables au Portugal qui, à la différence du marché français, ne sont pas "capés" à la hausse. Nous avons donc affiné nos propositions uniquement en taux fixe », précise le banquier.

Rationalisation du cycle d'investissement

Cette étape étant franchie, le conseiller Banque Populaire envisage une

rationalisation plus globale du cycle d'investissement et des modalités de son financement. Objectif : fixer avec précision la part de l'autofinancement et celle des emprunts bancaires. En 2012, avec Joaquim Baptista et José Duarte, ils arrivent à la conclusion que le groupe doit disposer d'un budget global de 4 millions d'euros pour refinancer les investissements autofinancés les années précédentes et développer les projets sur 2012 et 2013. Pedro David décide alors de faire entrer dans la boucle la Banque publique d'investissement (BPI), dont la Banque Populaire est le principal partenaire. L'intérêt ? Diversifier les sources de financement,

mais aussi les affecter par nature. La BPI accorde directement à la holding du groupe un prêt de 1,2 million d'euros, qui lui permet de restaurer sa trésorerie d'acquisition. Le groupe autofinancera ses investissements à hauteur de 1,1 million d'euros, et la Banque Populaire s'engage quant à elle à couvrir le solde en mettant à disposition une enveloppe de 1,7 million d'euros. Cette ligne de crédit, affectée notamment au financement des acquisitions, répond exactement aux besoins de Joaquim Baptista : dès qu'une opportunité se présente, il sait qu'il dispose en permanence des ressources financières nécessaires pour mener à bien son nouveau projet.



MOUSTACHE BIKES, LE DESIGN POUR ADN

OUVERTURE, INVENTIVITÉ ET ÉMOTION SONT LES PRINCIPES FONDATEURS DE MOUSTACHE BIKES. DES VÉLOS À ASSISTANCE ÉLECTRIQUE UNIQUES SUR LE MARCHÉ.

— Rencontre avec Emmanuel Antonot et Greg Sand, cofondateurs —

Moustache Bikes, c'est l'histoire de deux passionnés de vélo qui, de leur propre aveu, ont choisi de « monter un projet un peu fou et visionnaire pour l'époque ». En l'espace de deux ans, Moustache Bikes est devenue une entreprise innovante au service d'un produit au design unique. Emmanuel Antonot et Greg Sand sont arrivés sur le marché du vélo à assistance électrique (VAE) avec une approche différente et globale. « À l'époque, il existait soit des vélos d'import de mauvaise qualité, soit des vélos hollandais, qualitatifs mais peu adaptés au marché français. Alors, nous avons conçu notre vélo idéal. » Le design épuré et élégant du produit, qui fait partie de l'ADN de Moustache Bikes, est pour beaucoup dans la réussite de cette jeune entreprise. « La première année, quand on a exposé au salon de Paris, Philippe Starck s'est arrêté sur le stand en disant : "C'est pas mal !" ». Six mois plus tard,

le créateur contactait les deux fondateurs pour leur commander des vélos. « Ce fut pour nous un signe fort qui crédibilisait tout le travail et toute l'énergie qu'on avait pu mettre dans le design », précise Emmanuel Antonot.

Moustache, la passion alliée à une approche durable

Aujourd'hui, Moustache Bikes, « c'est un produit, mais c'est aussi une équipe de 14 personnes », précisent les fondateurs. Une équipe jeune aux profils qui pourraient sembler inattendus, du graphiste à l'ébéniste, sélectionnés pour leur état d'esprit plutôt que sur leur CV. Et pour concevoir ses vélos aussi, Moustache Bikes mise plutôt sur la passion que sur une stratégie purement marketing : « En fait, on ne fait pas de marketing, on trouve plus sensé d'expliquer pourquoi on aime faire ce que l'on fait. »

Quant à la démarche responsable de l'entreprise, elle se matérialise par un assemblage des pièces des vélos en France et un partenariat avec la société Bosch qui fabrique moteurs et batteries en Europe.

L'entrepreneuriat, une mission !

« Quand nous avons lancé l'entreprise en 2010, tout le monde parlait de la crise. Pour nous, c'était d'abord un changement d'état d'esprit », explique Emmanuel Antonot, qui dessine lui-même les modèles des vélos. Réaliser des produits de qualité

“L'esprit, tel un parachute, ne fonctionne que s'il est ouvert”

était pour lui une véritable conviction, alors même que l'essentiel du marché français était constitué de VAE trois fois moins chers. « Se lancer dans un projet entrepreneurial de ce type, c'était courageux et ambitieux. Les enjeux et les prises de risques se manifestent à tous les niveaux. »

Un engagement de tous les instants, loin des classiques 35 heures, où une certaine inconscience peut devenir une qualité, nous avouent les principaux intéressés : « C'est presque une mission !

Il faut avoir de vraies convictions, ne pas réfléchir à tous les risques, presque comme un pilote de Formule 1. Et puis il faut être inventif ! On tire son épingle du jeu en repensant constamment les choses, en changeant d'approche. » Une vision partagée par leur partenaire financier, la Banque Populaire Lorraine Champagne ; la première banque qui, selon Emmanuel Antonot, a su les écouter et leur faire confiance : « C'est la première banque à avoir essayé notre vélo... et on a coutume de dire que l'essayer, c'est l'adopter ! » Lorsqu'on les interroge sur leur secret

pour évoluer et surprendre jusqu'à aujourd'hui, Emmanuel et Greg confient qu'il s'agit d'abord d'ouverture : « Il ne faut pas avoir peur d'aller à la rencontre de l'inconnu. Aujourd'hui, la rapidité des moyens de communication a ramené la planète à une petite échelle. Il faut oser s'aventurer au-delà de ses frontières ! » Et s'ils ne devaient délivrer qu'un seul conseil, ce serait une citation d'Henry Ford : « L'esprit, tel un parachute, ne fonctionne que s'il est ouvert ». ■

3 DATES CLÉS

2010

L'idée germe dans l'esprit d'Emmanuel Antonot et Greg Sand : ne trouvant sur le marché que des VAE d'import, ou des vélos hollandais qualitatifs mais peu adaptés au marché français, ils imaginent de donner vie à leur vélo idéal, un vélo à assistance électrique design, performant et de qualité.

2011

Leur rêve devient réalité, ils fondent leur structure et envisagent de produire 600 vélos la première année ; ils en produiront finalement plus du double.

2013

Leur entreprise compte 14 salariés, distribue dans 100 points de vente en France et réalise 40% à l'export !

www.moustachebikes.com



LE COACHING

TROIS ÉTAPES POUR INNOVER

1. Rencontrer et fédérer

Prendre le temps de rencontrer les personnes stratégiques, parler de son projet, fédérer l'écosystème qui pourra jouer un rôle dans la construction de l'édifice. Il existe sur le territoire national un nombre important de structures d'accompagnement, privées ou publiques, pépinières et incubateurs. Ce « réseautage » est indispensable pour bénéficier d'un terrain fertile nécessaire à la croissance de l'entreprise et mobiliser les différents outils disponibles (aides, capital amorce et innovation...).

2. Benchmark

Une analyse de la concurrence est essentielle, même si, par la suite, on fait le choix d'aller à contre-courant. Réaliser un benchmark, formuler l'idée sur le papier... en pleine effervescence de la construction, cela permet de se poser.

3. Ne pas confondre vitesse et précipitation

Si le temps est essentiel en matière d'innovation, il ne faut pas confondre vitesse et précipitation. La prise en compte de l'ensemble du projet - son environnement, son équipe, son écosystème - est primordiale. Et cela demande parfois de s'arrêter un instant, pour prendre de la hauteur.

EVELYNE SCUTO GAILLARD
Directrice du Soutien Réseau - Innovation
Bpifrance Financement

Pour en savoir + : www.bpifrance.fr

Retrouvez la vidéo sur
entreprises.banquepopulaire.fr
et sur les réseaux sociaux



« Aider les entreprises françaises à retrouver leur place dans la mondialisation »

TRANSMISSION, PASSAGE AU NUMÉRIQUE, EXPORTATION... DES LEVIERS ESSENTIELS POUR DÉVELOPPER LE POTENTIEL DES ENTREPRISES FRANÇAISES ET VALORISER NOS SECTEURS D'EXCELLENCE.

— Entretien avec **Sylvia Pinel, ministre de l'Artisanat, du Commerce et du Tourisme** —

Vous avez fait de la transmission d'entreprise une priorité, pouvez-vous nous en expliquer les raisons ?

Dans les dix années qui viennent, 630 000 entreprises se trouveront en situation d'être transmises, dont 300 000 suite au départ à la retraite de leur dirigeant. Mais aujourd'hui, les études montrent que près d'un dirigeant sur deux n'a pas bien préparé sa transmission ou ne l'a pas anticipée ; c'est pourtant une condition nécessaire pour réussir et éviter la fermeture de l'entreprise. J'ai fait de la transmission d'entreprise une priorité parce que c'est un enjeu crucial pour nos entreprises et pour le redressement de notre pays, au travers de différentes mesures : la signature d'une charte avec tous les acteurs concernés¹ pour coordonner les forces ; la mise en place d'un kit de transmission diffusé à tous les artisans et commerçants de plus de 57 ans via le régime social des indépendants (RSI) ; l'ouverture d'un portail unique : www.transmettre-mon-entreprise.gouv.fr. Enfin, le contrat de génération participe à notre démarche, en s'appliquant aux jeunes de moins de

30 ans – au lieu de 26 ans – dans le cadre de la reprise-transmission.

Dans votre plan d'action pour le commerce et les commerçants, vous mettez en avant le rôle crucial de Bpifrance. Qu'attendez-vous des autres banques pour assurer le succès de ce plan ?

Bpifrance, la banque publique d'investissement, finance des entreprises, de l'amorçage jusqu'à la cotation en Bourse, en passant par la transmission en crédit, en garantie et en fonds propres. La BPI mène une action importante au service des entreprises et notamment des TPE. Les interventions de Bpifrance portent à 80 % sur des très petites entreprises, soit 4 milliards d'euros de programmes financés en 2012 au profit de 55 000 établissements. Quelles que soient ces modalités, le principe est que Bpifrance intervient en lien avec d'autres acteurs du secteur bancaire. L'idée est de faire jouer un effet de levier pour faciliter le financement global des projets, qu'il s'agisse des commerçants ou des artisans. Pour nombre de dossiers, la banque publique d'investissement

travaille en lien avec l'ensemble des banques car le premier contact doit se faire entre le chargé d'affaires et le dirigeant de l'entreprise. Le commerce représente une part importante de l'activité en France : 11 % du PIB avec un chiffre d'affaires de 1,313 milliard d'euros, 22 % des entreprises (770 000) et plus de 3 millions de salariés, soit 22 % des emplois du secteur marchand, hors agriculture. En cette période de ralentissement de l'économie, le secteur bancaire a donc un rôle important à jouer pour répondre aux attentes en matière de besoins de trésorerie et également pour intervenir efficacement dans le cadre du financement des transmissions-reprises de commerces qui constituent une priorité forte.

En matière de passage au numérique, certaines entreprises, notamment les plus petites, sont un peu en retard : quelle est votre analyse ?

Effectivement, bien que des évolutions positives soient observées chaque année, le constat est assez net et encore préoccupant. Nous savons aujourd'hui que dans les secteurs de l'artisanat, du commerce et des ...



... services, seule une petite entreprise sur deux est présente sur Internet, et que seule une sur cinq utilise les services bancaires en ligne ou les sites de ses fournisseurs ou de son expert-comptable. Il est nécessaire de les encourager très concrètement à avoir recours au numérique et à être présentes sur Internet. En novembre 2012, nous avons lancé le programme de sensibilisation et de formation « Transition numérique », qui vise à accompagner les TPE et PME dans l'adoption des nouveaux usages numériques. Il s'appuie sur des réseaux de conseillers publics et parapublics dans les territoires : outre les chambres de commerce et d'industrie, les chambres de métiers et de l'artisanat sont particulièrement actives dans le dispositif. L'un des objectifs de ce programme est de structurer un réseau de conseillers en numérique ; des partenaires industriels et institutionnels participent également à ce dispositif national. De plus, nous avons soutenu deux initiatives pour les artisans du bâtiment : MonBati, une plateforme collaborative de suivi de chantier particulièrement adaptée aux entreprises artisanales, et Batipr@tic, qui permet à tous les chefs d'entreprise d'organiser leurs chantiers et de développer leurs compétences. Enfin, les réseaux consulaires, APCMA et CCI France, ont également un rôle important à jouer pour l'accompagnement des chefs d'entreprise autour des enjeux du numérique. ■

1. Les partenaires : Agence pour la création d'entreprises, CCI France, Assemblée permanente des chambres de métiers et de l'artisanat, Association nationale des permanents et responsables des centres de gestion agréés (ANPRECEGA), Bpifrance, le comité Transmission du CSOEC, le Conseil supérieur du notariat, le régime social des indépendants, la Siagi.

Pour en savoir +, retrouvez l'intégralité de l'Entretien sur entreprises.banquepopulaire.fr

L'ESSENTIEL

Le contrat de génération, qui propose au chef d'entreprise une aide de 4 000 euros par an pendant trois ans en cas de recrutement d'un jeune apte à reprendre l'entreprise, est très utile pour la transmission. Dans le cadre de la reprise-transmission, il s'applique aux jeunes âgés de moins de 30 ans, au lieu de 26 ans.

Ce dispositif rencontre déjà un beau succès puisque un contrat de génération sur dix concerne la transmission d'une structure de moins de 10 salariés.

4 MILLIARDS €
POUR 55 000 TPE

(programmes financés par Bpifrance en 2012)

BIO EXPRESS

Sylvia Pinel est « née » dans la politique. Pas la politique politicienne, mais celle du terrain, de la confrontation quotidienne à la réalité. Sa mère, adjointe au maire de Fabas dans le Tarn-et-Garonne, était l'une des collaboratrices du sénateur Pierre Tajan. Son père, quant à lui, était conseiller municipal à Gargas (Haute-Garonne).

Après des études de droit couronnées de succès, elle devient chargée de mission, puis chef du cabinet du président du conseil général de Tarn-et-Garonne. Elle grimpe rapidement les échelons pour devenir députée en juin 2007, à l'âge de 29 ans. Membre de la Commission des lois à l'Assemblée nationale, elle travaille sur les questions liées aux

collectivités territoriales, à la sécurité et à la justice. En 2010, elle devient conseillère régionale de la région Midi-Pyrénées. Membre de l'équipe de campagne de François Hollande, elle est nommée en 2012 ministre de l'Artisanat, du Commerce et du Tourisme et réélue dans sa circonscription.

QUESTIONS D'ENTREPRENEURS

CHAQUE TRIMESTRE, RETROUVEZ LES RÉPONSES DE NOS EXPERTS SUR TOUTES LES QUESTIONS LIÉES AU QUOTIDIEN DE VOTRE ENTREPRISE.

QUELLE FLEXIBILITÉ

DE L'EMPLOI

EN PÉRIODE DE CRISE ?

VOTRE ENTREPRISE CONNAÎT UN SURCROÎT D'ACTIVITÉ ? LES BONNES QUESTIONS À VOUS POSER POUR Y FAIRE FACE SEREINEMENT.

1 - Analysez vos besoins

La situation est-elle habituelle ou exceptionnelle ? Vos salariés peuvent-ils la gérer avec fluidité et sans renfort extérieur ? Si oui, vous pouvez jouer sur le temps de travail pour optimiser le potentiel de production de votre entreprise. Si votre besoin est ponctuel – une importante commande à honorer par exemple –, les heures supplémentaires sont simples et rapides à mettre en place : elles sont payées 25% à 50% de plus que les heures normales et chaque salarié peut en réaliser jusqu'à 220 par an. En revanche, si ce besoin est habituel, en cas d'activité saisonnière notamment, l'annualisation ou la modulation du nombre d'heures permettent de répartir le temps de travail de vos salariés sur l'année. Les forfaits jours peuvent aussi convenir pour certains postes très autonomes, comme les commerciaux.

2 - Étudiez votre budget

Si le recours à des ressources extérieures s'impose et que vous n'avez pas prévu d'embauche en CDI dans l'immédiat, deux solutions s'offrent à vous : le CDD ou l'intérim.

Le coût de l'intérim est très élevé : le salaire des intérimaires est en effet construit sur la base horaire pratiquée dans l'entreprise, à laquelle s'ajoute un coefficient multiplicateur pour le service apporté par l'agence. Le CDD est moins onéreux, même si vous devez régler une indemnité de fin de contrat à votre collaborateur. En tant qu'employeur, vous pouvez éventuellement percevoir des aides publiques sur les bas salaires. Attention toutefois : ces contrats sont très cadrés, leur mise en œuvre demande une grande rigueur.

3 - Identifiez le niveau de qualification requis

Le budget n'est pas le seul critère à prendre en compte. L'embauche de personnel en CDD est souvent plus adaptée pour réaliser des tâches ne nécessitant pas un haut niveau de qualification ou pour assurer un remplacement. Le recours à des intérimaires est préférable en cas de besoin de compétences très spécifiques : c'est l'assurance d'un personnel en adéquation avec la mission et immédiatement opérationnel. L'intérim dispense aussi de toutes les démarches administratives et de recrutement, puisque c'est l'agence qui est l'employeur. ■

Quels sont les avantages du crédit-bail ?

Contrat de location d'un bien avec option d'achat à son terme, le crédit-bail est une formule avantageuse pour les entreprises souhaitant financer un matériel d'exploitation ou des véhicules professionnels. Contrairement au crédit à moyen terme, dont l'assiette ne couvre au mieux que le montant HT de l'investissement, il permet de financer 100% du prix TTC. Sans avance de TVA à faire, l'entreprise préserve sa trésorerie. Les loyers sont intégralement déductibles du bénéfice imposable¹. Enfin, le crédit-bail est un engagement hors bilan : il ne modifie pas l'équilibre des comptes de l'entreprise, qui conserve sa capacité d'emprunt. Une solution souple, rapide à mettre en place, et qui laisse une totale liberté dans le choix de son équipement.

PHILIPPE BEAUMONT
Responsable marketing et communication -
Natixis Lease

Qu'est-ce qu'être sociétaire ?

Le statut de sociétaire existe uniquement dans les banques mutualistes et coopératives, comme le réseau Banque Populaire. Un sociétaire est un client qui détient des parts sociales de sa banque. Il est propriétaire d'une partie de son capital social et reçoit, en contrepartie, un intérêt aux parts. Le sociétaire détient, en outre, un moyen d'influencer les orientations de sa banque : invité à participer aux assemblées générales annuelles, il approuve les comptes, choisit l'affectation des résultats et élit ses représentants, les administrateurs. Enfin, le sociétaire est partie prenante d'une banque localement très investie : solidaire de sa région, celle-ci en est un acteur économique majeur. La Banque Populaire est d'ailleurs née de la volonté d'entrepreneurs locaux d'assurer leur propre développement.

OLIVIER HAERTIG
Directeur délégué à l'engagement coopératif -
BPCE

Est-il opportun d'avoir ses comptes professionnels et personnels dans la même banque ?

Les patrimoines professionnel et privé sont interdépendants : le second est généralement issu de la prospérité du premier et toute décision entrepreneuriale a des impacts patrimoniaux. En disposant de ses comptes professionnels et personnels dans la même banque, le chef d'entreprise bénéficie d'un accompagnement global lui permettant d'anticiper et de gérer au mieux sa situation financière. Le conseiller l'orientera efficacement vers les solutions les plus adaptées : du statut de son entreprise à sa rémunération, sa fiscalité, ses cotisations sociales, etc. Facilité, cohérence, réactivité, précision du conseil : les entrepreneurs ont tout à y gagner. Avoir ses comptes dans la même banque, c'est aussi bénéficier d'un conseil à chaque projet : immobilier, crédit, épargne en vue de constituer sa retraite...

JEAN-MARIE LOUZIER
Directeur du marché Gestion Privée - BPCE

SOLUTIONS

COMMENT FINANCER MES INNOVATIONS : INNOV&PLUS

Principe : un prêt bancaire à taux réduit pour permettre aux PME de financer leurs projets d'innovation. D'un montant de 25 000 euros à 7,5 millions d'euros, *Innov&Plus* est remboursable en sept ans maximum, avec possibilité de deux ans de franchise en capital. Proposé en partenariat avec le Fonds européen d'investissement (FEI), c'est un levier de renforcement de la compétitivité de l'économie française.

Avantages : nouvelle source de financement, sans équivalent sur le marché, *Innov&Plus* est simple d'accès grâce à la mise à disposition par la Banque Populaire d'un simulateur d'éligibilité accessible sur Internet. Une fois la simulation réalisée, il suffit de la transmettre à son conseiller qui engage immédiatement l'instruction du dossier. Ce prêt est en outre aisément combinable avec des financements et garanties publics.

Pour qui, pour quoi : *Innov&Plus* s'adresse aux entreprises de moins de 500 salariés de la plupart des secteurs d'activité. Il finance toutes les dépenses engagées dans le cadre d'un projet d'investissement innovant : immobilisations corporelles, incorporelles et besoins en fonds de roulement, pour un large panel d'innovations.

www.innovetplus.banquepopulaire.fr



Le présent financement bénéficie du soutien de l'Union européenne par le biais de l'instrument de partage des risques (RSI) pour les PME et entreprises de taille intermédiaire (ETI) orientées vers la recherche et l'innovation - compartiment dédié du mécanisme de financement avec partage des risques (RSFF).

ASSURANCE HOMME CLÉ : UNE PROTECTION POUR L'ENTREPRISE



Un quart des entreprises qui perdent leur homme clé font faillite l'année suivante



DISPARITION, INVALIDITÉ DU DIRIGEANT OU D'UN COLLABORATEUR CLÉ : COMMENT S'Y PRÉPARER ?

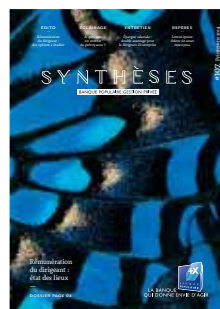
Les statistiques sont rarement trompeuses. Près du quart des entreprises font faillite la première année qui suit la perte de leur homme clé, et près de la moitié dans les cinq ans¹. La disparition soudaine ou l'invalidité absolue et définitive (IAD) du dirigeant ou d'un collaborateur sont des risques encore trop souvent sous-estimés. Une assurance spécifique, l'assurance homme clé, permet pourtant d'en atténuer les conséquences financières.

Son objectif : couvrir le risque de perte d'activité, de chiffre d'affaires et de résultat que pourrait occasionner, pour l'entreprise, la disparition de son ou ses homme(s) clé(s). Le versement d'un capital en cas de décès ou d'IAD permet à l'entreprise de compenser ces effets, de pallier la perte de savoir-faire grâce à la sous-traitance ou de couvrir les dépenses de réorganisation (recrutement, formation du remplaçant). Pour déterminer le montant des capitaux à assurer, il convient d'abord d'estimer la perte de marge brute potentielle, puis de chiffrer les autres conséquences de la disparition de l'homme clé. « En pratique, il faut évaluer la contribution de l'homme clé à la production de la marge brute. Si cette marge est de 100 000 euros et que l'homme clé y participe à hauteur de 70 %, le capital à assurer sera de 70 000 euros, plus environ 10 000 euros de frais indirects. Soit un capital de 80 000 euros à garantir », explique Laurent Pavy, responsable du pôle Offre Bancassurance chez Natixis Assurances. Le niveau des primes à verser est

directement lié au montant du capital assuré. Toutefois, il dépend également de l'âge et de l'état de santé du ou des hommes clés couverts par la garantie. Contrairement à d'autres assurances IAD ou décès souscrites à titre individuel par le dirigeant d'entreprise pour se protéger lui et ses proches, l'assurance homme clé est contractée par l'entreprise². Les primes versées sont déductibles du bénéfice imposable l'année de leur versement. En contrepartie, le capital reçu en cas d'apparition des risques couverts est traité comme un profit exceptionnel de l'entreprise. La société peut en étaler l'imposition, à parts égales, l'année du versement et les quatre années suivantes. ■

1. Étude Pôle assurance Banque Populaire - 2007.
2. Il doit s'agir d'une personne morale ayant un objet commercial. L'entreprise doit relever de l'impôt sur les sociétés dans la catégorie des bénéfices industriels et commerciaux (BIC) ou des bénéfices agricoles (BA).

Pour calculer le capital à assurer, il faut évaluer la contribution de l'homme clé à la production de la marge brute.



Synthèses #107 - Banque Populaire Gestion Privée

Retrouvez un dossier consacré à la rémunération du dirigeant www.gestionprivée.banquepopulaire.fr

MÉDIA

REVIVEZ LES JO DE SOTCHI AVEC LA WEBSÉRIE

Bravo aux athlètes français qui ont remporté 15 médailles ! Revivez les disciplines emblématiques des JO de Sochi à travers la websérie décalée et humoristique de la Banque Populaire : « Les Français se mettent à l'heure russe ! ».



Retrouvez la websérie « Les Français se mettent à l'heure russe » Banque Populaire sur www.youtube.com/banquepopulaire

DÉCOUVERTE

LES ENTREPRENEURS SONT SUR LINKEDIN !

Banque Populaire lance sur LinkedIn la focus page Cockpit Entrepreneurs dédiée aux dirigeants et chefs d'entreprise. Découvrez ce nouvel espace d'échange et d'information sur les problématiques entrepreneuriales en lien avec l'actualité économique, sociale et fiscale, et rejoignez la communauté Cockpit et l'expertise Banque Populaire Entreprises !

Retrouvez la focus page LinkedIn Entrepreneurs : www.linkedin.com/company/cockpit-pour-les-entrepreneurs

ÉVÉNEMENT

NOUVEAU RECORD ET 25 ANS D'ENGAGEMENT DANS LA VOILE

Le 30 janvier dernier, Armel Le Cléac'h pulvérisait le record de la Route de la Découverte à bord du *Maxi Trimaran Solo Banque Populaire VII*, s'emparant au passage du record de la distance parcourue en 24 heures en solitaire. Le skipper n'aura donc mis que 6 jours, 23 heures, 42 minutes et 18 secondes pour rallier Cadix à San Salvador, un temps exceptionnel et une belle manière de fêter les 25 ans d'engagement de la Banque Populaire dans la voile. Des premiers pas dans les clubs aux défis les plus audacieux, la Banque Populaire accompagne depuis 1989 et sous toutes ses formes ce sport exigeant avec lequel elle partage les valeurs de performance, de proximité et de solidarité. En un quart de siècle, que de chemin parcouru ! Côté compétition, la Banque Populaire a armé 15 voiliers, dont le plus grand trimaran de course au monde, et a notamment inscrit dans son sillage 2 tours du monde, 3 tours de l'Europe et plus de 35 courses transatlantiques. Ses skippers ont battu plus de 15 records en équipage et en solitaire. Partenaire de la Fédération française de voile et de l'équipe de France olympique depuis de nombreuses années, elle est aussi, depuis 11 ans, mécène de l'association Éric Tabarly qui entretient et fait naviguer la flotte des *Pen Duick*. Sur le terrain, les Banques Populaires régionales

accompagnent 25 ligues et 1 500 clubs et écoles de voile, en aidant au financement de matériel et en soutenant de nombreux événements nautiques. ■



Retrouvez la vidéo « Banque Populaire, 25 ans de passion voile » sur www.dailymotion.com/



AGENDA

02 et 03 juin : Journées de la transmission d'entreprise Palais des Congrès - Paris > www.lesjte.com

19 juin : Planète PME Palais des Congrès - Paris > www.planetepme.org

01 juillet : Congrès des DAF (Directeurs administratifs et financiers) Palais des Congrès - Paris > www.congresdesdaf.com

TWEET & BLOG

Les influenceurs du moment à suivre...

TWEETS
@HeyerEric / 541 followers - économiste : « Il faut sanctuariser ce qui porte l'avenir de notre pays : les dépenses de R&D, la formation et la transition énergétique »

@jaegher / 5 600 followers - directeur de rédaction de *L'Usine Nouvelle* : « Facebook rachète WhatsApp pour 63 fois le prix d'un Airbus A380, le retour de la bulle internet ? »

BLOGS
catherinebarba.com : Pionnière du e-commerce, Catherine Barba accompagne les entreprises dans leur transition numérique. Retrouvez ses conseils et analyses sur le commerce d'aujourd'hui et de demain.

hellobiz.fr : Découvrez les nouvelles tendances business les plus prometteuses à travers le monde. Un blog pour développer l'inspiration et l'esprit entrepreneurial !



Pour en savoir +, retrouvez la Banque Populaire sur banquepopulaire.fr et sur les réseaux sociaux

*L'EXPÉRIENCE CONTINUE
SUR LE WEB*



COCKP1T

CRÉATEUR DE LEADERS



www.entreprises.banquepopulaire.fr

RETROUVEZ-NOUS SUR :



BANQUE & ASSURANCE
www.banquepopulaire.fr

LA BANQUE
QUI DONNE ENVIE D'AGIR

