

# COCKPIT

LE MAGAZINE  
CRÉATEUR DE LEADERS

#96  
Été 2014

## ÉDITO

Commerce :  
dépassez  
les frontières !  
p. 02

## DOSSIER

Cession-transmission :  
des entreprises  
qui bougent  
p. 04-07

## COACHING

Osez  
l'e-commerce !  
p. 12-13

## VOTRE ARGENT

Dirigeants :  
comment optimiser  
votre rémunération ?  
p. 14

"UNE ENTREPRISE,  
C'EST LE RISQUE MAÎTRISÉ"

Louis Schweitzer  
Président d'honneur de Renault  
Président d'Initiative France

"LE VOYAGE,  
UN LUXE  
QUI MARCHE !"

Entretien avec  
Jean-Emmanuel Sauvée,  
Président de la Compagnie  
du Ponant

Pages 08-09

# DEVENIR ET RESTER COMPÉTITIF

Entretien avec Louis Schweitzer, ex « grand patron »  
de Renault, sur les entreprises françaises Pages 10-11



LA BANQUE  
QUI DONNE ENVIE D'AGIR



"MARCHÉS EXPORT : UN PASSAGE OBLIGÉ ET SÛR À LA PORTÉE DE TOUS. PEU IMPORTE LA TAILLE DE L'ENTREPRISE."

"LE COMMERCE NE CONNAÎT PAS LES FRONTIÈRES. JAMAIS IL N'Y A EU AUTANT D'OPPORTUNITÉS À L'ÉTRANGER POUR LES ENTREPRISES FRANÇAISES !"

Les faits sont têtus et les chiffres parlent d'eux-mêmes. La croissance ne se trouve plus en France ni en Europe. Il faut aller la chercher partout ailleurs dans le monde ; en Chine où elle demeure à des niveaux élevés, en Inde ou aux États-Unis ! De quoi faire les beaux jours de ceux qui tentent l'aventure internationale.

Aujourd'hui, l'étranger est à la portée de tous. Peu importe la taille de l'entreprise. Ce qui compte, c'est la volonté de conquête des marchés extérieurs. Pas question pour autant d'y aller sans préparation ; avant de se lancer dans le tourbillon mondial des affaires, il faut tenter l'expérience dans un environnement proche : Allemagne, Suisse, Italie... Chez nos voisins, des opportunités existent. Depuis sa position transfrontalière avec la Suisse, la Banque Populaire Bourgogne Franche-Comté le constate tous les jours : les entreprises françaises qu'elle accompagne y gagnent des contrats mais aussi une solide expérience de l'exportation.

C'est à partir de la pratique de ces marchés proches et de la connaissance que nous en tirons, que nous soutenons les entreprises qui voient au-delà de l'Europe. Des entreprises

qui bénéficient de l'accompagnement et du savoir-faire de la Banque Populaire et de sa filiale de conseil à l'export Pramex International. Avec un réseau de partenaires publics incontournables que sont Bpifrance, Ubifrance ou Coface, ces experts réduisent les risques et sécurisent les affaires des aventuriers du business mondial.

L'appui local reste donc indispensable pour le développement à l'étranger. D'autant que les fruits de la croissance à l'export profitent toujours à l'entreprise et à son environnement. Ce n'est pas un hasard si les entreprises qui affichent la plus forte croissance sont presque toujours celles qui ignorent les frontières. Autrement dit, gagner à l'export, c'est renforcer l'économie de la France et donc assurer les emplois d'aujourd'hui et de demain. Alors, cap à l'international et bon vent !

Bruno Duchesne,  
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA BANQUE POPULAIRE BOURGOGNE  
FRANCHE-COMTÉ

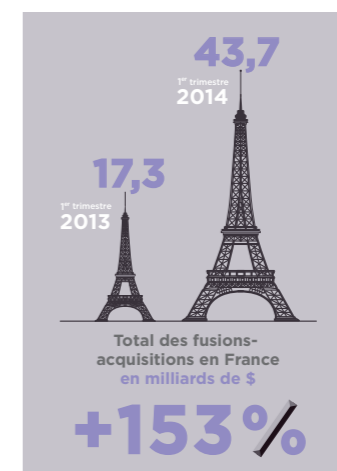
COCKPIT - BPCE ; 50, avenue Pierre-Mendès-France - 75013 Paris. <http://www.banquepopulaire.fr>. Publication trimestrielle de la Banque Populaire. Tirage : 35 000 exemplaires. Destinataires : chefs d'entreprise, dirigeants, administrateurs. Directeur de la publication : François Pérol, président du directoire de BPCE. Directeur de la rédaction : Michel Roux. Rédaction en chef : O. Robert, M. Vergnes. Comité de rédaction : J. Bonnet, T. Bouvard, M. Casademont, S. Daupeux, M. Delattre, B. Gantzer, A. Potier, J.-L. Thomas. Réalisation : Publicis Consultants France - département édition. Crédits photos : Studio Piffaut (p.2), Thomas Laisné (couv, p. 8, 9 et 11), Ted Craig (p. 5), Thomas Gogny (p. 7), Clément Perrotte (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.



## Le boom des fusions-acquisitions en France

SFR-Numericable (télécoms), Lafarge-Holcim (ciment), Sopra-Steria (informatique)... ces trois opérations de rapprochement emblématiques marquent le renouveau, début 2014, du marché des fusions-acquisitions en France pour des entreprises de toute taille. Selon Thomson Reuters\*, le nombre de ces opérations impliquant au moins un groupe français (acquéreur ou vendeur) a ainsi augmenté de 153% au premier trimestre (17,3 milliards de dollars en 2013 contre 43,7 en 2014). Sur ce total, les entreprises « cibles » françaises ont représenté 37,5 milliards de dollars, cinq fois plus qu'en 2013. Le marché européen des fusions-acquisitions confirme cette tendance avec une envolée de 72% du nombre d'opérations au cours des trois premiers mois de l'année, quand le marché mondial a progressé de 35% sur la même période.

\* Étude « M&A and Capital Markets Review - France, First Quarter 2014 », mars 2014.



## Coût du travail : la France réduit l'écart avec l'Allemagne

Selon l'institut Coe-Rexecode\*, le coût du travail en 2013 a augmenté moins vite en France qu'en Allemagne : ainsi, le coût horaire du travail n'a grimpé que de 0,2% dans l'Hexagone, après prise en compte du crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE), contre 2,2% outre-Rhin. Toutefois, la France n'a pas rattrapé tout son retard sur

l'Allemagne puisque le coût salarial horaire dans l'ensemble des secteurs marchands a progressé de 24,9% en Allemagne entre 2000 et 2013, et de 46,3% en France sur la même période, précise Coe-Rexecode. Et le coût d'une heure de travail (salaire plus charges) reste supérieur en France : à la fin 2013, il était de 35,70 euros contre 32,90 euros outre-Rhin (et 29,20 en zone euro).

\* Enquête « Les coûts de la main-d'œuvre dans l'UE au 4<sup>e</sup> trimestre 2013 », 21 mars 2014.



## Les PPICS talonnent les BRICS

Compte tenu de l'essoufflement des économies des principaux pays émergents - les BRICS pour Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud -, Coface a identifié une dizaine de pays susceptibles de prendre la relève. En croisant un potentiel de croissance supérieur à 4%, un profil économique diversifié, une capacité de résistance aux chocs et un système financier mature, Coface a distingué deux groupes : d'un côté les « PPICS » (Pérou, Philippines, Indonésie, Colombie et Sri Lanka), qui présentent « un fort potentiel confirmé par un environnement des affaires convenable » ; de l'autre le Kenya, la Tanzanie, la Zambie, le Bangladesh et l'Éthiopie, pays également à fort potentiel mais où faire des affaires s'avère jusqu'ici beaucoup plus risqué.

## L'expérience Cockpit continue sur le web

Retrouvez la Banque Populaire sur [banquepopulaire.fr](http://banquepopulaire.fr) et sur les réseaux sociaux



- Découvrez l'espace expert Entreprises dédié aux chefs d'entreprise sur [www.entreprises.banquepopulaire.fr](http://www.entreprises.banquepopulaire.fr)
- Abonnez-vous à la Newsletter Cockpit et restez connecté à l'actualité des entreprises
- Suivez Cockpit sur LinkedIn : [www.linkedin.com/company/cockpit-pour-les-entrepreneurs](http://www.linkedin.com/company/cockpit-pour-les-entrepreneurs)



“ La meilleure façon de prédire l'avenir, c'est de le créer. ”

Peter Drucker,  
théoricien américain  
du management

# SOMMAIRE

## DOSSIER

Cession-transmission :  
des entreprises qui bougent

- 04 à 07 -

## ENTREPRENEURS

La Compagnie du Ponant,  
l'expédition 5 étoiles

- 08 et 09 -

## ENTRETIEN

La compétitivité  
des entreprises françaises  
par Louis Schweitzer

- 10 et 11 -

## COACHING

Osez  
l'e-commerce !

- 12 et 13 -

## VOTRE ARGENT

Dirigeants : comment optimiser  
votre rémunération ?

- 14 -

## ZAP'INC

BEI : 300 M€ pour financer  
les projets des PME

- 15 -



Louis Schweitzer  
Président d'honneur de Renault  
Président d'Initiative France

# CESSION-TRANSMISSION : DES ENTREPRISES QUI BOUGENT

LES OPÉRATIONS DE CESSION-TRANSMISSION FONT PARTIE INTÉGRANTE DE LA VIE DES ENTREPRISES. POUR RÉUSSIR, ELLES DOIVENT ÊTRE ACCOMPAGNÉES PAR DES EXPERTS CAPABLES DE CONSEILLER ET DE FINANCER LES PROJETS.

« Je me suis réveillé un matin avec une question en tête, comme une évidence : pourquoi je ne rachèterais pas mon entreprise ? J'avais passé le cap de la quarantaine, des freins psychologiques étaient levés, j'étais prêt. »

C'est ainsi qu'en 2009, Thierry Bisiaux, ingénieur Arts et Métiers, a racheté l'entreprise dont il était directeur général depuis sept ans ; Cryla, spécialisée dans la microtechnique à Besançon, était alors filiale du groupe américain Danaher. Par cette opération, Thierry Bisiaux a pérennisé son activité et maintenu le centre de décision dans la région franc-comtoise. Reprendre l'entreprise dans laquelle on travaille, céder une filiale pour se concentrer sur son cœur de métier, racheter un concurrent pour élargir son champ de compétences, vendre la société que l'on a créée et réinvestir dans une nouvelle aventure entrepreneuriale... la vie des PME et ETI est faite de ces opérations de transmission, fusion, acquisition, qui consolident le tissu économique français et renforcent sa compétitivité.

## IDÉE@ne

### CONVAINCRE SON BANQUIER...

Si une opération de reprise est moins risquée qu'une création, le banquier qui finance en partie le projet doit toutefois s'assurer des capacités de remboursement du candidat repreneur. Pour cela, ce dernier doit faire la preuve de sa compétence technique et managériale, et démontrer sa capacité entrepreneuriale à maintenir et développer la rentabilité de l'entreprise. Il doit également pouvoir s'appuyer sur un environnement stable et sur l'accompagnement indéfectible de son entourage. Faire appel à des experts (comptable, avocat) pour constituer un dossier solide avec plan de financement, compte de résultat prévisionnel et plan de trésorerie est un point fort. Enfin, il importe d'être ambitieux et de partager cette ambition avec son banquier.

On estime ainsi que plus d'un quart des chefs d'entreprise s'interrogent aujourd'hui sur l'opportunité de vendre leur société dans un délai de deux ans avec, en toile de fond, plus d'un million et demi d'emplois et la question cruciale du maintien des sièges dans les territoires.

### Accompagner la recherche de solutions

Lorsque la cession obéit à une logique de cessation d'activité professionnelle, l'obligation de réussite est d'autant plus forte qu'en l'absence d'héritier naturel et faute de repreneur, l'existence même de l'entreprise est menacée ; et, avec elle, la vitalité d'un bassin économique. L'enjeu est donc de faciliter ce mouvement en aidant les acquéreurs potentiels à trouver des cibles et les cédants

des repreneurs à la hauteur de leurs espérances. Le défi passe également parfois, comme dans le cas de Cryla, par la recherche de solutions en interne dans une logique de pérennité des savoir-faire et de sauvegarde du tissu économique local.

Les Banques Populaires, qui accompagnent près de quatre entreprises sur dix, sont en première ligne pour mener ce combat dans une logique de proximité avec les entreprises. Une cinquantaine d'experts en ingénierie financière répartis dans toute la France interviennent à chaque étape du processus de cession-transmission : évaluation des entreprises, diagnostic, accompagnement et conseil au cédant et/ou au repreneur, recherche de cibles, optimisation du financement et de la fiscalité, gestion privée... ►►

## DIVERSIFIER SON PLAN DE FINANCEMENT

## 1 - Apporter des fonds propres suffisants

Les fonds propres du repreneur doivent représenter entre 20% et 40% du prix de vente de l'entreprise. Ils peuvent être complétés en faisant appel à sa famille, à ses proches, en contractant un emprunt bancaire personnel ou en sollicitant un prêt d'honneur qui crédibilise le dossier et fera office de levier auprès des banques.

## 2 - Constituer un pool bancaire pour partager les risques

La recherche de plusieurs partenaires bancaires pour financer le prêt nécessaire à la reprise de l'entreprise permet de diviser la prise de risques et facilite le montage du dossier.

## 3 - Créer une société holding pour mobiliser des investisseurs

Le repreneur doit créer une société holding dans laquelle il est majoritaire, qui détient le capital de l'entreprise reprise et qui porte la dette senior contractée pour l'opération. Cette holding permettra d'associer des fonds d'investissement pour consolider les fonds propres de l'entreprise et financer sa croissance.



Retrouvez le dossier  
« Transmettre son entreprise » sur  
[www.entreprises.banquepopulaire.fr](http://www.entreprises.banquepopulaire.fr)

contractée pour le rachat de l'entreprise. Nous avons donc sollicité BFC Croissance pour son expertise et une participation en haut de bilan. » La boucle était bouclée. La vente sera signée le 30 novembre 2009. Depuis, l'entreprise Cryla a repris sa croissance (6,7 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2013, 80 salariés) et a investi, toujours avec l'aide de la Banque Populaire, dans un nouveau site de production : un bâtiment HQE de 3200 m<sup>2</sup> en périphérie de Besançon dans lequel elle a emménagé en août 2013. « Un investissement de 3,5 millions d'euros réalisé en crédit-bail et pour lequel nous sommes chef de file », se félicite Michel Riotte.

La PME envisage désormais de grandir en rachetant d'autres entreprises via sa holding de tête Excamed. « Nous avons repris une petite société de prototypage rapide à la barre du tribunal de commerce de Besançon mais nous avons d'autres projets de croissance externe plus importants », confie Thierry Bisiaux.

## CÉDER SON ENTREPRISE, UN ACTE ENTREPRENEURIAL

LE POINT DE VUE DE... ALAIN TOURDJMAN – DIRECTEUR DES ÉTUDES ÉCONOMIQUES ET DE LA PROSPECTIVE DE BPCE



La cession-transmission d'entreprises en France est une réalité complexe. Contrairement à une idée reçue, dans la majorité des cas, les cessions ont lieu avant les 55 ans du dirigeant et obéissent à une logique entrepreneuriale. Il y a,

à cet égard, un écart générationnel entre les sexagénaires dont l'entreprise est l'œuvre de toute une vie et les « quadra » ou « quinqu » qui n'hésitent plus à vendre pour recréer ou reprendre une nouvelle société. On note ensuite que plus une entreprise grandit, plus elle a de chances, statistiquement, d'être cédée. Nous vivons aujourd'hui dans un monde où la PME avec un dirigeant actionnaire unique ne fait plus référence. Les PME sont

fréquemment organisées en groupe, ce qui peut conduire à céder une filiale jugée non stratégique ou à changer de gouvernance, via la création d'une holding par exemple. Dernier constat : la transmission familiale est plus fréquente qu'on ne l'imagine. Elle représente un quart des cessions d'entreprises réalisées chaque année en France quand le dirigeant a plus de 60 ans. Enfin, le principal problème de la cession-transmission d'entreprises en France concerne les dirigeants âgés qui peinent à trouver un repreneur. Conséquence : un vieillissement marqué – près de 20% des PME françaises sont dirigées aujourd'hui par des plus de 60 ans – qui pèse sur la compétitivité de ces entreprises par manque d'investissements, de R&D et de croissance. Cette situation compromet la vitalité et, peut-être à terme, la pérennité du tissu de PME ; il y a là un véritable enjeu national. ■

Retrouvez l'étude BPCE L'Observatoire « Quand les PME changent de main » sur [www.observatoire.bpce.fr](http://www.observatoire.bpce.fr).

**"CRYLA ÉTAIT UNE BELLE ENTREPRISE ET THIERRY BISIAUX, QUI CONNAISSAIT PARFAITEMENT SON DOSSIER, FAISAIT LA PREUVE DE SA CAPACITÉ À ENTRAÎNER LES HOMMES"**

MICHEL RIOTTE  
chargé d'affaires du centre  
d'affaires entreprises  
BANQUE POPULAIRE  
BOURGOGNE FRANCHE-COMTÉ



une intervention financière en capital parallèlement au crédit bancaire classique. Pour cela, la Banque Populaire Bourgogne Franche-Comté dispose d'une filiale dédiée, la société de capital investissement BFC Croissance, et de neuf centres d'affaires entreprises. « Nous accompagnons des PME qui réalisent entre 1,5 et 30 millions d'euros de chiffre d'affaires annuel, détaille Michel Riotte, l'un des sept chargés d'affaires du centre d'affaires entreprises du Doubs. Nous les conseillons dans leurs projets de croissance interne et externe, dans leurs opérations de création de filiales, de fusion-acquisition, de rapprochement, mais aussi de développement à l'international et de financement en haut de bilan. »

## Une entreprise en pleine croissance

Michel Riotte est ainsi intervenu sur le dossier de reprise de Cryla par Thierry Bisiaux en 2009 ; la PME spécialisée dans la microtechnique était alors filiale du groupe toulousain Artus, lui-même filiale du groupe américain Danaher. C'est lors d'un comité de l'agence économique du Doubs,

Développement 25, que Michel Riotte rencontre Thierry Bisiaux venu solliciter un prêt d'honneur dans le cadre de son projet de rachat. « Lorsqu'il a présenté son dossier, j'ai tout de suite été emballé par l'homme, par son parcours, par son projet, se souvient le chargé d'affaires. Cryla était une belle entreprise et Thierry Bisiaux, qui connaissait parfaitement son dossier, faisait la preuve de sa capacité à entraîner les hommes. Nous devons l'aider à financer son achat. »

Pour Thierry Bisiaux, l'enjeu est crucial car les Américains exigent des candidats à la reprise qu'ils aient monté leur financement. « Durant toute cette période, nous avons régulièrement rencontré Thierry Bisiaux et ses conseils, confie Michel Riotte. Nous avons joué un rôle de facilitateur pour boucler le montage financier. » La Banque Populaire Bourgogne Franche-Comté constitue alors un pool avec deux autres banques régionales. « Une structure habituelle pour ce genre d'opérations avec des établissements que nous connaissons bien et avec lesquels nous avons l'habitude de travailler, explique Michel Riotte. Ensemble, nous avons rédigé une lettre d'intention spécifiant notre capacité de financement, chacun à hauteur d'un tiers de la somme empruntée. En parallèle, Thierry Bisiaux avait besoin d'un effet de levier sur fonds propres pour constituer, avec sa famille et un associé, une holding capable de supporter la dette senior

► « Nous accompagnons des entreprises dans la recherche d'un repreneur potentiel en cas de cession ou dans la recherche d'une cible dans le cadre d'une croissance externe, explique Mathieu Pasquet, l'un des cinq experts en ingénierie financière et transmission de la Banque Populaire Bourgogne Franche-Comté. Dans un premier temps, nous apportons du conseil sur la préparation de l'entreprise et de son dirigeant : échange sur une valorisation cohérente, identification des atouts ou des handicaps à la cession, mise en contact avec d'autres services de la banque, comme par exemple celui de la gestion privée. »

## Un rôle de chef d'orchestre

Les experts de la Banque Populaire peuvent ensuite proposer au chef d'entreprise une mission d'accompagnement dont la première étape consistera à diffuser l'information sur la mise en vente ou la recherche de cibles dans l'ensemble du réseau bancaire et auprès de ses partenaires. « Nous analysons les candidatures en retour et vérifions notamment leur capacité à reprendre et leur cohérence avec le projet du client dans le but d'une mise en relation », détaille Mathieu Pasquet. Une fois cette première étape effectuée, « s'ouvre alors une phase de recherche active consistant également à identifier des entreprises sur la base d'un ensemble de critères définis avec le client puis à gérer la mise en relation des parties en toute confidentialité. » Un rôle d'intermédiaire, de chef d'orchestre spécifique au réseau qui facilite les relations cédant-repreneur parfois tendues et qui prend fin quand les véritables négociations de vente démarrent. « Ce positionnement nous permet d'étudier une éventuelle participation en fonds propres du groupe », confie l'expert franc-comtois. Car cette mission ambitieuse d'accompagnement et de développement des entreprises locales via des opérations de fusion-acquisition peut impliquer également

**La vie des PME et ETI est faite de ces opérations de transmission, fusion, acquisition, qui consolident le tissu économique français et renforcent sa compétitivité.**



## LA COMPAGNIE DU PONANT, L'EXPÉDITION 5 ÉTOILES

AUJOURD'HUI NUMÉRO UN MONDIAL DES CROISIÈRES HAUT DE GAMME SOUS PAVILLON FRANÇAIS, LA COMPAGNIE DU PONANT EST L'HISTOIRE D'UN RÊVE DEVENU RÉALITÉ. RETOUR SUR CE PARCOURS À SUCCÈS.

— Rencontre avec Jean-Emmanuel Sauvée, Président —

1988. Diplômés de l'École nationale de la marine marchande, une dizaine de jeunes officiers âgés d'à peine 23 à 29 ans décident, dans un contexte économique pourtant complexe, de créer une compagnie de croisières battant pavillon français. Jean-Emmanuel Sauvée, président actuel de la société, se souvient de ses débuts : « Nous nous sommes lancés il y a 26 ans. Nous terminions alors nos études de capitaine à Nantes. Nous nous sommes associés et avons décidé de relever le défi en créant notre entreprise ! » Une aventure humaine qui fait aujourd'hui partie des grandes réussites françaises de la navigation maritime.

### Se hisser à la première place

Pour proposer des croisières 5 étoiles ayant pour spécificité

les destinations polaires et pour ADN le développement durable, la Compagnie des Îles du Ponant, devenue plus tard la Compagnie du Ponant, a dû faire sa place sur le marché français. Non sans difficulté, nous confie Jean-Emmanuel Sauvée. « C'est grâce à deux appels publics à l'épargne, l'un en 1989, le second en 1996, que nous avons réussi à récolter les fonds pour dessiner notre rêve. » Une opportunité qui permit de collecter plus de 53 millions d'euros (350 millions de francs à l'époque) pour financer *Le Levant* et *Le Ponant*, yacht et voilier mythiques de la Compagnie. Aujourd'hui, la compagnie maritime implantée à Marseille est la première au monde à proposer des destinations comme l'Antarctique en hiver et l'Arctique en été, et possède cinq des six navires de croisière français.

### Le prestige à la française en période de crise

Allier raffinement et convivialité, privilégier l'émotion et la découverte, rechercher l'excellence, tels sont les principes fondateurs affichés par Jean-Emmanuel Sauvée et ses associés. La Compagnie du Ponant possède cinq navires de caractère, dont un voilier de 32 cabines et trois yachts de 132 cabines. « Cela a été une opportunité, raconte cet ancien officier de la marine marchande. En 1986, le marché mondial de

*“La fidélité, en particulier dans les affaires, est essentielle”*

la croisière représentait 2 800 000 passagers. L'an passé, il en totalisait plus de 22 millions. Nous sommes sur un marché porteur qui arrive à bien gérer les crises. La croisière est une formule de vacances qui plaît de plus en plus. Et la France est très en retard par rapport à d'autres marchés, ce qui nous laisse un beau potentiel de croissance... »

### Le développement durable pour credo

Dix ans après sa création, la Compagnie du Ponant organise sa première expédition polaire. « Nous avons vu notre premier iceberg en mai 1999. Notre intuition était la bonne puisqu'aujourd'hui, le polaire, c'est notre spécialité. » La Compagnie est en outre une référence en matière de développement durable. « Nos derniers navires sont des bateaux à la pointe de la technologie en matière de respect environnemental. Zéro rejet à la mer, carburant

moins polluant... On va même jusqu'à nettoyer les bottes de nos passagers, aspirer les particules sur les vêtements et s'assurer qu'aucun microbe n'affecte la flore dans certaines zones préservées. » Lorsqu'on l'interroge sur son parcours, le président de la Compagnie évoque les clés de son succès : « Il y a toujours un facteur chance dans la réussite d'une entreprise. Il faut être là au bon moment, rencontrer les bonnes personnes. Si l'on devait ne retenir qu'un secret, je parlerais de persévérance pour s'inscrire dans le long terme. Et sur ce point, la fidélité, en particulier dans les affaires, est essentielle.

Comme la relation que nous avons nouée avec les banques du Groupe BPCE (Crédit Maritime, Banque Populaire Atlantique et Banque Populaire Provençale et Corse). Quand vous portez un projet qui nécessite des investissements importants, il est indispensable de pouvoir s'appuyer sur des partenaires de confiance. » Une fidélité qui a conduit Jean-Emmanuel Sauvée à devenir membre du conseil d'administration du Crédit Maritime. « Cela m'apporte beaucoup sur la connaissance et le fonctionnement du milieu bancaire, une approche utile pour le financement de nos projets. »

Et Jean-Emmanuel Sauvée compte bien s'appuyer sur ces deux valeurs – persévérance et fidélité – pour atteindre son ambition ultime : devenir leader de la croisière de luxe dans le monde. ■

## LA SUCCESS STORY FRANÇAISE EN 3 CHIFFRES CLÉS

### N° 1 mondial

Dans le monde, la Compagnie est n°1 des croisières polaires, en Antarctique l'hiver et en Arctique l'été.

### 45%

La part de marché dans le monde que possède la Compagnie sur le secteur polaire.

### 100 millions

Le chiffre d'affaires en euros de la Compagnie du Ponant en 2013.



## LE COACHING

### DÉVELOPPEMENT DURABLE : COMMUNIQUER AUPRÈS DE SES CLIENTS

#### 1 - Sortir du schéma commercial classique

La communication RSE\* est plus complexe que le schéma habituel prix/qualité. Elle intègre des critères qualitatifs qui touchent la sensibilité du client. Il faut être humble, avancer pas à pas et faire preuve de transparence dans cette démarche de progrès continu.

#### 2 - Analyser en amont les attentes des clients

Mesurer la sensibilité sociétale et environnementale des clients, savoir jusqu'où elle peut les inciter à consommer différemment, quelle est leur appétence pour une offre business intégrant une dimension RSE. Vérifier que cette offre correspond bien à la communication qui en est faite. Attention au décalage entre ce qui est annoncé et la réalité (*greenwashing*, *fairwashing*).

#### 3 - Associer ses clients à sa démarche

Estimer la proportion de clients intéressés pour savoir si l'on doit mettre en place une communication de masse ou ciblée. Utiliser les réseaux sociaux pour communiquer auprès d'un panel de clients connus et tenir compte de leurs remarques. Faire de sa communication un vecteur de différenciation, un produit de conquête.

ARNAUD BERGER  
Directeur Développement durable  
BPCE

\* Responsabilité sociétale et environnementale.



www.ponant.com

Retrouvez tous nos témoignages d'entrepreneurs sur [www.entreprises.banquepopulaire.fr](http://www.entreprises.banquepopulaire.fr) et sur les réseaux sociaux



## « Il n'y a pas de problème structurel de compétitivité des entreprises françaises »

QUE PENSE UN « GRAND PATRON », AUJOURD'HUI À LA TÊTE DU PREMIER RÉSEAU ASSOCIATIF DE FINANCEMENT DE CRÉATEURS D'ENTREPRISE, DE LA SITUATION ÉCONOMIQUE FRANÇAISE ?

— Entretien avec Louis Schweitzer, Président d'Initiative France, ancien dirigeant du groupe Renault —

### Le débat sur la compétitivité des entreprises françaises est plus que jamais d'actualité. Existe-t-il, selon vous, un problème spécifique à la France ?

Le coût du travail, en France, n'est pas significativement différent de celui que l'on peut constater chez nos principaux voisins occidentaux. Et notre pays bénéficie d'avantages compétitifs non négligeables : le prix de l'énergie y est plus faible que dans un certain nombre de pays concurrents, nos infrastructures sont de bonne qualité, et notre administration est globalement performante. Je ne considère donc pas qu'il y ait un problème structurel de compétitivité des entreprises françaises. Cela dit, dans une compétition mondiale, tonique, active, tous les efforts et mesures qui peuvent améliorer les chances des entreprises nationales ou accroître leur compétitivité sont louables et méritent d'être entrepris. Contrairement à ce qui a pu être dit, le coût du capital est globalement le même dans toutes les économies internationalisées. Il existe en revanche une vraie

différence entre des pays comme la France et l'Allemagne : les entreprises françaises coopèrent moins entre elles. J'ai pu constater comment les grandes entreprises allemandes accompagnent et soutiennent leurs homologues de plus petite taille, notamment sur les marchés export. C'est un exemple dont nous devrions nous inspirer pour améliorer l'internationalisation des petites et moyennes entreprises françaises.

### Pensez-vous que les actions « politiques » prises par les gouvernements nationaux ont de moins en moins d'impact sur la situation économique d'un pays ?

Il n'y a plus de liberté nationale en matière de politique macro-économique dans la zone euro. La politique monétaire est européenne, la politique macro-économique est décidée au niveau européen. En raison des règles de concurrence, les gouvernements ne peuvent plus subventionner, comme ils le faisaient à une certaine époque, les entreprises nationales. Les États ont perdu certains

instruments d'actions. On ne peut pas dire pour autant qu'ils soient dépourvus de moyens. Il existe toujours des systèmes fiscaux efficaces comme, en France, le crédit d'impôt recherche qui est un instrument très précieux. Je crois par ailleurs que, de plus en plus, on verra se développer le rôle économique des régions. La politique économique est aussi une affaire locale.

### Vous côtoyez à la fois les grands dirigeants d'entreprise et les petits entrepreneurs. Où se situent, selon vous, les forces vives de la création d'emploi en France ?

Les créations d'emplois seront sans aucun doute davantage le fait des petites et moyennes entreprises que des grandes ; ces dernières voient le plus souvent leur développement se faire en dehors de nos frontières. Cependant, les PME ne doivent pas chercher seulement l'équilibre mais aussi la croissance. Il y a plus de PME exportatrices en Allemagne, mais aussi en Italie ou en Espagne, qu'en France. Vos PME ont pourtant ce potentiel, mais cela implique qu'elles aient la volonté de



développer leur marché, en France comme à l'étranger, et les appuis nécessaires pour réussir. De ce point de vue, le rôle des banques est essentiel : une entreprise a toujours besoin du concours d'une banque, pas seulement pour les financements mais aussi pour le conseil. L'entreprise, c'est le risque maîtrisé, et la banque, pour aider à maîtriser le risque, est un allié irremplaçable.

### Que dire de la restructuration du capital de PSA : une chance, ou un aveu d'échec pour l'industrie automobile française ?

L'Europe, et notamment la France, sort d'une grave crise qui s'est traduite par une baisse profonde du marché automobile. Celui-ci revient aujourd'hui à un niveau plus normal ; pour autant, l'Europe n'est plus une zone de croissance. Si les constructeurs français veulent trouver de la croissance, ils sont condamnés à l'exportation. Face à cette situation, nous avons la chance d'avoir deux constructeurs : Renault, qui a établi un réseau mondial avec Nissan, Dacia, Samsung ; et PSA, qui était plus européen que Renault, avec l'avantage d'une implantation en Chine. La reconstruction du capital de PSA et cette nouvelle composition – famille, État français, partenaire chinois – assurent l'indépendance de la firme et lui ouvrent des capacités de développement. Cette restructuration est donc positive. ■

Retrouvez l'interview vidéo de Louis Schweitzer sur [www.youtube.com/user/banquepopulaire](http://www.youtube.com/user/banquepopulaire)



## L'ESSENTIEL

Initiative France, association créée en 1985, fédère 230 plateformes locales réparties sur tout le territoire. Leur mission : financer et, surtout, accompagner les entrepreneurs dans leur projet d'entreprise, avec des modalités d'intervention originales associant aide financière (prêt d'honneur) et aide opérationnelle. En 2013, le réseau Initiative France a permis à plus de

16 565 entreprises de voir le jour, conduisant ainsi à la création ou au maintien de plus de 39 538 emplois. Pour un coût particulièrement faible : 1 245 euros par emploi créé ; et une pérennité exceptionnelle : 86 % des entreprises créées sous l'égide d'Initiative France sont toujours actives trois ans après leur création, contre 65 % pour la moyenne nationale.

16 565  
ENTREPRISES CRÉÉES  
EN 2013 GRÂCE AU RÉSEAU  
INITIATIVE FRANCE

## BIO EXPRESS

Il fait partie des personnalités que l'on ne présente plus... Louis Schweitzer, « patron » du groupe Renault pendant près de 13 ans (1992-2005), fut également :

- le premier président de la Haute Autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (2005-2010) ;

- directeur de cabinet de Laurent Fabius, notamment quand ce dernier exerçait les fonctions de Premier ministre ;
- administrateur de plusieurs grandes sociétés depuis son départ du groupe Renault – dont il reste président d'honneur ; à ce titre, il s'est vu confier en 2012, par le ministère des Affaires

étrangères, la mission de développer les liens politiques, économiques, sociaux et culturels entre la France et le Japon. Louis Schweitzer est à présent à la tête d'Initiative France, le premier réseau associatif de financement de créateurs d'entreprise.



SI INTERNET EST DÉSORMAIS INCONTOURNABLE POUR LES ENTREPRISES, Y RÉUSSIR REQUIERT UNE CERTAINE EXPERTISE. TROIS CONSEILS CLÉS POUR LANCER VOTRE SITE MARCHAND.

### 1 - Pensez votre site

L'e-commerce s'impose comme un outil indispensable pour développer son activité. Aujourd'hui, 90% des achats se préparent d'abord sur la Toile ; en 2013, les ventes en ligne ont augmenté de 17,5%<sup>1</sup>. Attention cependant, un site marchand n'est pas une plaquette commerciale : il faut le « penser » comme une vitrine supplémentaire de l'entreprise ou du magasin, et le préparer avec autant d'application que s'il s'agissait de locaux physiques.

### 2 - Humanisez la relation numérique

Il est important de « personnaliser » l'achat en ligne. L'expérience du client doit être positive à toutes les étapes de la relation à distance. Sur votre site, parlez de votre entreprise, cela rassurera vos visiteurs. Afin d'augmenter l'impact de votre société, votre site marchand doit refléter l'univers de votre marque. Présentez vos produits avec

soin, mais sans « sur-promesse », et surveillez vos stocks pour n'engendrer ni déception à la réception, ni frustration en cas de rupture. Annoncez clairement les délais et coûts de livraison ainsi que le mode d'expédition, et veillez à offrir une solution de paiement parfaitement sécurisée. Soigner l'après-vente est également important : envoyez un e-mail de confirmation de commande, invitez les clients qui ne sont pas allés au bout du processus d'achat à venir vous rendre visite si vous disposez de points de vente.

### 3 - Donnez de la visibilité à votre site

Vos clients sont vos meilleurs alliés pour générer du trafic sur votre site. Informez-les de son lancement et surtout, animez-le : plus vous le mettez à jour fréquemment, plus il sera visible sur les moteurs de recherche et plus il aura de chances d'être visité. Un autre levier : miser sur la force du collectif en créant des liens avec des partenaires pour favoriser les connexions entre sites. C'est par exemple le principe de la solution « Direct et Proche » de la Banque Populaire. ■

<sup>1</sup> Source : Fédération nationale de la vente à distance.

## QUESTIONS D'ENTREPRENEURS

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

### Quelles garanties pour quels types de crédits moyen terme ?

Les meilleures garanties apportées par un chef d'entreprise sont la pertinence économique et industrielle de son projet et sa propre compétence professionnelle. L'entreprise doit généralement consentir une garantie usuelle : nantissement du matériel ou du fonds de commerce, gage des véhicules, hypothèque des locaux professionnels. En cas de création ou de reprise d'entreprise, ou si le dossier montre une faiblesse – un manque de fonds propres par exemple –, la banque peut en outre demander une contre-garantie. Le dirigeant peut alors solliciter celle de Bpifrance<sup>1</sup> ou, s'il s'agit d'un projet d'innovation ou de R&D, du FEI<sup>2</sup> avec la nouvelle offre *Innov&Plus* Banque Populaire. Sa caution n'est exigée que dans des cas spécifiques, et toujours limitée à 50% avec une garantie Bpifrance ou FEI.

SERGE DAUPEUX  
Directeur des Entreprises et de l'International  
Banque Populaire Loire et Lyonnais

<sup>1</sup> Banque publique d'investissement (ex-Oséo).  
<sup>2</sup> Fonds européen d'investissement.

### Faut-il avoir plusieurs partenaires financiers ?

Avoir plusieurs partenaires financiers peut être intéressant si l'entreprise a des besoins d'investissement ou de crédits de fonctionnement importants, notamment par rapport à sa rentabilité. L'entreprise, plus sûre d'obtenir facilement des réponses à ses besoins de financement, est alors sécurisée. L'argument selon lequel il vaut mieux travailler avec plusieurs banques pour pouvoir les mettre en concurrence et obtenir de meilleures conditions de crédit est secondaire. En revanche, si l'entreprise a une trésorerie souple et des besoins modestes, mieux vaut n'avoir qu'un seul partenaire : les relations de confiance sont renforcées, la connaissance mutuelle facilitée et la gestion administrative simplifiée, l'entreprise n'ayant pas à suivre plusieurs comptes dans plusieurs banques.

JEAN-LOUIS THOMAS  
Directeur des marchés Entreprises et Institutionnels - Banque Populaire Occitane

### Que risque mon entreprise à transmettre ses données par Internet ?

Votre entreprise ne risque rien à deux conditions : d'abord, bien respecter les protocoles de sécurité. Le plus sûr est de saisir ses données sur un logiciel interne et de transmettre des fichiers cryptés et signés électroniquement par un système d'authentification forte ; ensuite, mettre en place des circuits d'habilitation adaptés, clairement définis et appliqués. Si ces conditions ne sont pas respectées, l'entreprise s'expose à une menace majeure : interception des données, usurpation d'identité, fax frauduleux... l'imagination des fraudeurs est sans limite ! Sachez enfin que les banques intensifient la sécurité autour des échanges dématérialisés avec la mise en place de la signature jointe EBICS et l'utilisation des certificats numériques pour remplacer les fax.

BRUNO GROS  
Directeur Ingénierie des flux et Innovation  
Banque Populaire Bourgogne Franche-Comté

## SOLUTIONS

### GESTION DES FLUX SÉCURISÉS : *TURBO SUITE ENTREPRISE*

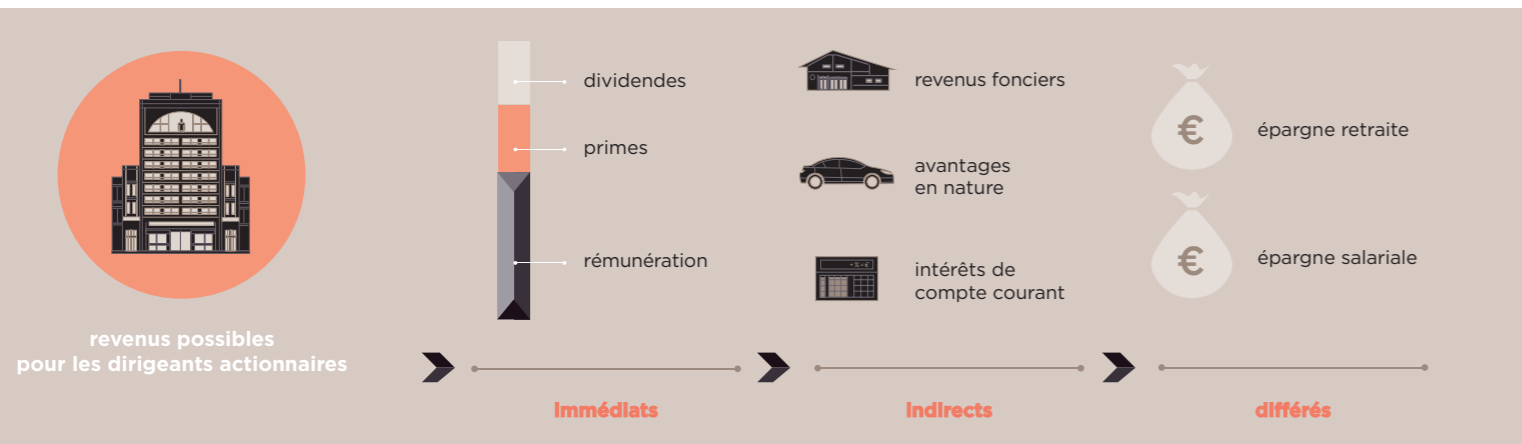
**Principe :** une plateforme de gestion de flux bancaires pour centraliser les opérations de toutes ses banques, tous ses comptes et toutes ses sociétés. Véritable allié pour connaître à tout moment la situation de sa trésorerie et programmer ses besoins ou placements, *Turbo Suite Entreprise* favorise l'échange de fichiers sécurisés via l'utilisation des protocoles de télétransmission interbancaire EBICS (T et TS) et SWIFTNet. Il facilite le passage au SEPA – générant nativement des opérations SEPA – grâce à ses convertisseurs automatiques de virements et prélèvements et des fonctionnalités de gestion et de numérisation des mandats.

**Avantages :** *Turbo Suite Entreprise* permet désormais de gérer les prélèvements SEPA interentreprises (SDD BtoB), moyen de paiement pouvant remplacer les LCR\*, et les demandes de règlement SEPAmail, qui se substitueront bientôt aux chèques et TIP.

**Pour qui, pour quoi :** pour tous, selon la fonction de chacun dans l'entreprise. Un système de délégation permet en effet de définir des profils d'utilisateur. En téléchargeant l'application *Suite Entreprise Mobile*, synchronisée avec la plateforme *Suite Entreprise*, le dirigeant peut aussi consulter les comptes de toutes ses banques et valider les télétransmissions à distance depuis son mobile ou sa tablette.

\* Logiciels multibancaires.

# DIRIGEANTS : COMMENT OPTIMISER VOTRE RÉMUNÉRATION ?



## À LA DIFFÉRENCE DES SALARIÉS, LES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE DISPOSENT D'UNE CERTAINE LIBERTÉ POUR STRUCTURER LEURS REVENUS.

Pour doser au mieux les diverses formes de revenus auxquels peut prétendre un chef d'entreprise, plusieurs critères sont à prendre en compte ; à commencer par le statut social dont il relève.

### Plusieurs types de revenus possibles

L'entrepreneur qui détient sa société peut choisir la forme de sa rémunération « immédiate » : versement d'une rémunération, de primes ou de dividendes. Il peut aussi ajouter

des revenus « indirects », tels qu'intérêts de compte courant, avantages en nature (voiture ou logement), ou même revenus fonciers s'il est propriétaire de ses locaux d'exploitation. Enfin, il peut également opter pour une rémunération différée s'il est en droit de bénéficier de dispositifs d'épargne salariale ou d'épargne retraite<sup>1</sup>.

L'accès à ces différentes formes de rémunération n'est pas totalement libre : le choix est plus ou moins étendu selon le statut juridique de l'entreprise, son régime fiscal, et le statut social retenu par le dirigeant.

### L'importance du statut social du dirigeant

Le chef d'une entreprise individuelle soumise à l'impôt sur le revenu (IR) n'a qu'un seul type de rémunération immédiate possible : le bénéfice réalisé par l'entreprise ou la quote-part de bénéfice auquel il a droit. Seuls les dirigeants d'une entreprise soumise à l'impôt sur les sociétés (IS) peuvent percevoir une rémunération indépendante des bénéfices sociaux - et ainsi cumuler - ou choisir entre rémunération de la fonction du dirigeant

et rémunération du capital (sous forme de dividendes). Dans la pratique, le choix juridique de la société a des conséquences directes sur le statut du dirigeant et donc sur la nature sociale de ses revenus. Ainsi, le président d'une SA ou d'une SAS ainsi que le gérant minoritaire d'une SARL relèvent du régime des salariés ou assimilés, alors que les gérants majoritaires de SARL sont considérés comme des travailleurs non salariés (TNS). Le statut TNS offre l'avantage de diminuer sensiblement les charges sociales, quitte à ce que le chef d'entreprise se reconstitue individuellement la couverture sociale manquante par rapport au statut salarié.

La mise en perspective de tous les choix possibles et de leurs implications explique pourquoi la question de l'optimisation de la rémunération du dirigeant ne peut être résolue sans une approche patrimoniale globale de l'ensemble de ses flux financiers professionnels et personnels. ■

Retrouvez un dossier complet dans le magazine interactif Synthèses n° 107 sur [banquepopulaire.fr](http://banquepopulaire.fr)

1. Certains de ces dispositifs doivent être proposés à l'ensemble des salariés.

*Le statut de travailleur non salarié offre l'avantage de diminuer sensiblement les charges sociales.*

Synthèses #108 - Banque Populaire Gestion Privée

Retrouvez un dossier consacré à la retraite [www.gestionprivée.banquepopulaire.fr](http://www.gestionprivée.banquepopulaire.fr)

## FORMATION 2.0

### LES MOOC SÉDUISENT LES ENTREPRISES

Les MOOC, *massive online open courses*, cours en ligne ouverts à tous, connaissent un succès grandissant en France. Pour preuve l'engouement suscité par le cours de management - en anglais - de Luc de Brabandère (mathématicien-philosophe), diffusé par l'École Centrale Paris, qui, en un mois, a attiré 70 000 élèves en ligne sur le thème : « Ce que les managers peuvent apprendre des grands philosophes ». Élargissement de l'offre, gratuité, simplicité de mise en place, caution pédagogique d'établissements prestigieux... De nombreuses entreprises envisagent aujourd'hui d'adopter les MOOC dans leur programme de formation continue. Cette avancée significative nécessitera de mesurer l'implication des salariés et le bénéfice qu'ils pourront tirer de ce potentiel de savoir.

Sources : Les Échos, 22 avril 2014 - La Tribune, 19 mai 2014.

## PLANÈTE VERTE

### LES ENTREPRISES INVESTISSENT DANS LES ÉCONOMIES D'ÉNERGIE

La réglementation sur les rejets de CO<sub>2</sub> et l'essor de la responsabilité sociétale et environnementale (RSE) des entreprises demandent à ces dernières d'améliorer leur efficacité énergétique, au-delà de la simple réduction des coûts. L'industrie agroalimentaire, la pharmacie mais aussi les banques, la grande distribution ou les data centers investissent désormais dans des dispositifs d'efficacité énergétique. À la clé, la création d'un écosystème regroupant bureaux d'études, sociétés de conseil, installateurs, exploitants, distributeurs, fabricants de matériels, financiers, organismes publics, géants du Big Data (IBM, Google...) et de nombreuses start-up. L'entrée en application, le 5 juillet 2014, de la directive européenne obligeant toute entreprise de plus de 250 salariés à mener tous les quatre ans un audit énergétique sur l'ensemble de ses sites, devrait encore booster ce marché.

## PARTENARIAT

### BEI : 300 M€ POUR FINANCER LES PROJETS DES PME

Fin mai, le réseau Banque Populaire a obtenu le renouvellement de l'enveloppe attribuée chaque année depuis quatre ans par la Banque européenne d'investissement (BEI) pour accompagner le développement des PME-PMI dans l'Hexagone. L'enveloppe 2014, d'un montant de 300 millions d'euros, porte à près d'un milliard d'euros les ressources allouées depuis 2010 et prouve la confiance de l'institution européenne dans la capacité du réseau Banque Populaire à soutenir la vitalité du tissu économique français. Ces fonds seront redistribués par les Banques Populaires régionales sur tout le territoire, sous forme de prêts

à taux bonifiés. Une bonne nouvelle pour les entreprises de moins de 250 salariés, qui pourront ainsi financer à moindre coût jusqu'à 100% de leurs projets d'investissements matériels. Les financements BEI sont consentis dans des délais similaires aux prêts classiques, après instruction du dossier par le conseiller Banque Populaire. ■



Pour en savoir + sur la Banque européenne d'investissement : [www.eib.org](http://www.eib.org)

## — ÉVÉNEMENT —

COUPE DU MONDE : JOUEZ GRÂCE À VOTRE CARTE VISA BANQUE POPULAIRE !

La Coupe du monde de football au Brésil, c'est en ce moment ! Vous êtes porteur d'une carte Visa Banque Populaire ?

Participez au jeu concours « Instants gagnants » organisé par Visa en partenariat avec la Banque Populaire. C'est simple : il suffit de se connecter au site <http://jeubresil.banquepopulaire.fr>. Vous savez immédiatement si vous avez gagné. Chaque jour jusqu'au 13 juillet, un lot est mis en jeu. À gagner : des articles high tech et des articles de sport.

## — TWEET & BLOG —

### À suivre sur le web...

**INTERNATIONAL**  
« France International », le portail du ministère du Commerce extérieur, aide les entreprises à réussir à l'export. Il regroupe l'ensemble du dispositif français de soutien à l'internationalisation : les actualités par pays, les événements organisés par les chambres de commerce en France et à l'étranger. [www.france-international.fr](http://www.france-international.fr)

**INNOVATION**  
Le programme de l'Union européenne Horizon 2020 soutient les projets de recherche et d'innovation des PME tout au long du processus. Le portail rassemble toutes les informations pertinentes, des conseils et des points de contact pour les futurs participants. [www.horizon2020.gouv.fr](http://www.horizon2020.gouv.fr)

**NUMÉRIQUE**  
« C'est l'économie numérique qui est devenue la première économie génératrice de croissance » #cap-e-xport Nommée secrétaire d'État chargée du numérique, Axelle Lemaire est la nouvelle voix du numérique en France et devient l'égérie de la French Tech. Axelle Lemaire - @axellelemaire (30 000 followers - secrétaire d'État au numérique)



Pour en savoir + retrouvez la Banque Populaire sur [banquepopulaire.fr](http://banquepopulaire.fr) et sur les réseaux sociaux





# PRÊT INNOV&PLUS\* DÉCLENCHÉ UN ÉLAN DE COMPÉTITIVITÉ POUR VOTRE ENTREPRISE



## BANQUE POPULAIRE LANCE INNOV&PLUS : UN NOUVEAU CRÉDIT À L'INNOVATION

Parce que nous sommes convaincus que l'innovation des entreprises est un levier majeur pour assurer le dynamisme de nos régions et favoriser la reprise économique, Banque Populaire s'engage une nouvelle fois auprès des entrepreneurs. Après avoir mis à disposition des entreprises 7 milliards d'euros en 2013 pour financer 100 000 nouveaux projets, Banque Populaire lance Innov&Plus pour permettre à nos entreprises de gagner toujours plus en compétitivité et de se développer.

\* 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).



LA BANQUE  
QUI DONNE ENVIE D'AGIR