

# COCKPIT

LE MAGAZINE  
CRÉATEUR DE LEADERS

#99  
Printemps 2015

## ÉDITO

Accélérer la  
croissance des  
entreprises  
p. 02

## DOSSIER

Financer l'innovation  
pour gagner en  
compétitivité  
p. 04-07

## ENTREPRENEURS

Pianos Hanlet :  
entre tradition et  
développement  
p. 08-09

## COACHING

Comment définir  
sa stratégie d'immobilier  
d'entreprise ?  
p. 12-13

"L'EUROPE CONTRIBUE AU  
FINANCEMENT DES PME INNOVANTES"

*Pier Luigi Gilibert,*  
Directeur général du  
Fonds européen d'investissement

# DE L'EUROPE DANS VOS CRÉDITS

Entretien avec Pier Luigi Gilibert, directeur général  
du Fonds européen d'investissement (FEI)  
sur le financement des PME innovantes.

Pages 10-11

ADDITIONNER LES FORCES  
MULTIPLIER LES CHANCES



"PLUS D'UNE ENTREPRISE  
SUR DEUX AUTOFINANCE ENCORE  
SES INVESTISSEMENTS INNOVANTS."



« LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE REPOSE SUR L'INNOVATION DES ENTREPRISES,  
TECHNOLOGIQUE MAIS AUSSI COMMERCIALE, MARKETING, MANAGÉRIALE. »

L'innovation est la clé du développement économique. Elle renforce la compétitivité de nos entreprises, leur ouvre des marchés à l'international, accélère la croissance des jeunes pousses et génère des emplois. L'innovation, oui mais laquelle ? Technique, technologique ? Pas seulement. Si une entreprise innove quand elle crée un nouveau produit ou développe un nouveau procédé, elle le fait également lorsqu'elle modifie son organisation, invente de nouvelles méthodes marketing, révolutionne son savoir-faire commercial.

Jusqu'à présent, le financement de cette innovation immatérielle par les banques est limité et une entreprise sur deux autofinance ce type de projets.

Désormais, pour accompagner les entreprises et les aider à innover « à 360 degrés », des solutions existent,

dont *Innov&Plus*, un dispositif garanti par le Fonds européen d'investissement (FEI). Cette solution — elle-même innovante — est facile à mettre en place ; elle vise les investissements de R&D mais également de pré-industrialisation et pré-commercialisation, la modernisation des process, les ressources humaines, les nouvelles méthodes marketing et commerciales.

C'est ainsi l'ensemble du « parcours de l'innovation » de nos entreprises qui est éligible aux financements et qui s'affirme avec tous les autres dispositifs d'accompagnement locaux comme un formidable vecteur de développement de nos territoires.

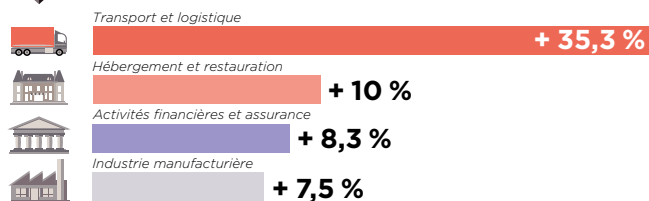
Gilles Leclerc,  
DIRECTEUR DE L'EXPLOITATION  
ET DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT,  
BANQUE POPULAIRE DE L'OUEST

## Plus de 550 000 créations d'entreprises en France en 2014

Avec 550 794 créations brutes, le nombre de créations d'entreprises en France affiche une augmentation de 2,3 % en 2014 selon l'Insee. Parmi elles, les créations d'entreprises sous forme de sociétés - au nombre de 165 764 - progressent de 4,3 %, tandis que les entreprises individuelles sont en hausse de 1,5 % avec 385 030 établissements créés dont 283 454 micro-entreprises<sup>1</sup>, soit une création sur deux (51,5 %). Les plus fortes hausses sont enregistrées dans les secteurs des transports et de la logistique (+ 35,3 %), de l'hébergement et de la restauration (+ 10 %), des activités financières et de l'assurance (+ 8,3 %), enfin de l'industrie manufacturière (+ 7,5 %).

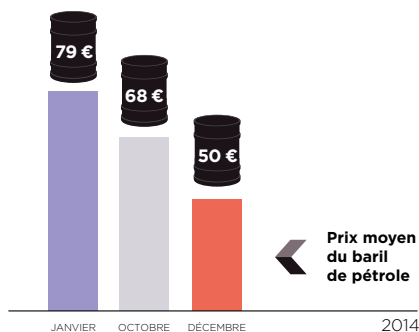
1. Dans les statistiques de l'Insee, le terme de micro-entreprise désigne désormais l'auto-entreprise.

### Part des créations d'entreprises par secteur en France en 2014



## Prix du pétrole en baisse : 17 milliards d'euros en moins sur la facture des entreprises françaises

Selon l'institut Coe-Rexecode, les entreprises françaises pourraient voir leur facture d'importation de pétrole brut et raffiné s'alléger de 17 milliards d'euros en 2015. Le prix moyen du baril est en effet tombé sous le seuil symbolique des 50 dollars depuis le début de l'année, contre 110 dollars en juin 2014. Ces 17 milliards d'euros de bonus bénéficieraient pour l'essentiel à l'industrie (3,5 milliards) et aux transports (4,5 milliards). Pour autant, cette embellie pétrolière ne se traduira pas par un réel avantage compétitif de l'Hexagone au niveau européen puisqu'elle impacte tous les pays de la zone euro. Seules les entreprises qui auront la capacité de maintenir leur prix du fait de la puissance de leur marque seront véritablement gagnantes.



Source : Institut Coe-Rexecode, 2014

## PME-ETI : réinvestir la croissance, mais avec prudence

68 % des dirigeants de PME considèrent l'innovation comme un objectif prioritaire voire même comme une pratique de gestion courante. Cette forte sensibilité à ce levier de croissance est l'un des enseignements marquants de l'enquête statistique de BPCE débattue lors de la première édition des Ateliers de BPCE L'Observatoire organisés en décembre dernier sur le thème « PME-ETI : réinvestir la croissance ». Le niveau des investissements nécessaires pour

innover ou rester dans la course demeure cependant un frein important à la croissance, d'autant que 58 % des chefs d'entreprise préfèrent stabiliser ou consolider leur situation financière dans un contexte économique et réglementaire toujours plus incertain.

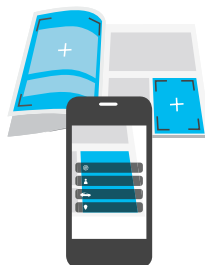
Pour en savoir plus : Les Ateliers de BPCE L'Observatoire, « PME-ETI : réinvestir la croissance » - [www.observatoire.bpce.fr/les-ateliers-2014](http://www.observatoire.bpce.fr/les-ateliers-2014)

## Enrichissez votre lecture avec l'application BanquePop+x

• Téléchargez l'application BanquePop+x sur l'Apple Store ou Google Play

• Flashez la page ou l'article signalés par le picto

• Accédez à plus de contenus : vidéos, interviews, dossiers...



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



“ Oubliez votre peur du risque et laissez-vous surprendre. ”

Marissa Ann Mayer, PDG de Yahoo

# SOMMAIRE

## DOSSIER

Financer l'innovation pour gagner en compétitivité

- 04 à 07 -

## ENTREPRENEURS

Pianos Hanlet, le juste accord entre tradition et développement

- 08 et 09 -

## ENTRETIEN

De l'Europe dans vos crédits par Pier Luigi Gilibert

- 10 et 11 -

## COACHING

Comment définir sa stratégie d'immobilier d'entreprise ?

- 12 et 13 -

## VOTRE ARGENT

Transmission d'entreprise : les atouts fiscaux de la donation avant cession

- 14 -

## ZAP'INC

Le plan Juncker muscle l'aide publique aux entreprises

- 15 -



Pier Luigi Gilibert, Directeur général du FEI



# FINANCER L'INNOVATION POUR GAGNER EN COMPÉTITIVITÉ

LE FINANCEMENT DE L'INNOVATION EST UN PUISSANT LEVIER POUR ACCROÎTRE LA COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES, DOPER LEURS PERFORMANCES À L'INTERNATIONAL ET PARTICIPER À LA RELANCE DE L'INVESTISSEMENT.

« Si nous n'avions pas eu cette aide, nous aurions dû réduire notre ambition. » Jérôme Bardini, président fondateur de la société Eliopack, est formel : à défaut d'obtenir un crédit

spécifique, sa PME basée à La Ferté-Bernard (Sarthe) aurait puisé dans ses fonds propres pour financer son projet innovant, au risque de compromettre son équilibre. Et peut-être aurait-elle finalement renoncé à se lancer dans l'aventure.

En France, une entreprise sur deux recourt à l'autofinancement pour développer sa capacité d'innovation. Une récente étude Médiamétrie<sup>1</sup> pour la Chambre de commerce et d'industrie Paris Île-de-France montre ainsi qu'au cours des deux dernières années, 61% des entreprises franciliennes ont dû abandonner des projets d'innovation par manque de financement. Ce renoncement pèse sur la compétitivité des entreprises quand, *a contrario*, l'innovation permet généralement à une

## IDÉE 1one

TESTER VOTRE PROJET INNOVANT  
EN LIGNE

Pour savoir si votre projet est innovant au sens européen du terme, et donc s'il peut être financé par les nouveaux dispositifs de prêts bonifiés, il vous suffit d'accéder à un simulateur d'éligibilité en ligne comme celui de la Banque Populaire ([www.innovetplusbanquepopulaire.fr](http://www.innovetplusbanquepopulaire.fr)). En quelques clics, vous pourrez tester la nature des dépenses engagées (corporelles, incorporelles, besoin en fonds de roulement) pour mesurer leur caractère innovant et leur éligibilité aux financements simplifiés de votre banque et de Bpifrance.



PME d'accroître son niveau de performance et de gagner de nouveaux marchés. Eliopack en est un bon exemple : cette société spécialisée dans l'impression et l'assemblage de films d'emballages souples (opercules, dosettes, films techniques) pour l'industrie pharmaceutique, la cosmétique et l'agro-alimentaire emploie 49 salariés. Elle a réalisé 18,8 millions d'euros de chiffre d'affaires l'an passé, enregistrant 200 % de croissance en l'espace de quatre ans. Au printemps 2014, elle a franchi un cap technologique avec la mise au point d'une machine unique au monde permettant d'imprimer en plus grandes dimensions. L'enjeu : gagner en productivité et se positionner sur de nouveaux marchés. « Nous avons mis au point cette machine avec notre fournisseur, le fabricant français

DCM Usimeca, en associant également nos fournisseurs de cylindres, d'encre et de presseurs, explique Jérôme Bardini. Le projet était particulier dans la mesure où, pour valider l'installation de la machine, nous devions tester en grandeur réelle sa conformité avec les normes de nos clients. » Début 2014, Jérôme Bardini évoque le sujet avec Wilfried Berranger, son conseiller clientèle à l'agence Entreprises Sarthe de la Banque Populaire de l'Ouest. Ce dernier pense immédiatement au dispositif *Innov&Plus* en cours de déploiement. « Eliopack avait sollicité Bpifrance – qui venait d'investir 750 000 euros dans son capital sous forme d'obligations convertibles – pour l'octroi d'un crédit afin de financer son projet d'innovation, se souvient Wilfried Berranger. J'ai aussitôt proposé à mon client de cofinancer pour moitié ce prêt de »



► 488 000 euros à des conditions plus avantageuses, grâce à un taux d'intérêt bonifié, avec la garantie FEI. C'était le premier prêt Innov&Plus que nous accordions. » Conçu en association avec le Fonds européen d'investissement (FEI), Innov&Plus<sup>2</sup> est un crédit amortissable pouvant aller jusqu'à 7,5 millions d'euros. « Ce prêt permet surtout de financer toutes les natures de dépenses associées à un projet innovant, de la phase de R&D à l'équipement de pré-industrialisation et de pré-commercialisation, dépenses corporelles et incorporelles comme la modernisation des processus de production ou de distribution, la transformation organisationnelle, les nouveautés marketing ou commerciales », précise Michel Roux, directeur du développement Banques Populaires de BPCE.



JÉRÔME BARDINI  
Président fondateur d'Eliopack

### Un nouveau mode de financement

La particularité du dispositif est de bénéficier du soutien financier de l'Europe, le FEI apportant sa garantie aux prêts accordés par les banques aux entreprises pour le financement de projets innovants. À la clé, des taux d'intérêt bonifiés, une simplification de la démarche pour l'entreprise créancière et un partage du risque crédit pour la banque.

Ce dispositif a permis à Eliopack de financer la phase de mise au point de la machine, mais également le coût de son utilisation à blanc en grandeur réelle durant six mois, le temps de valider les process et de recruter un responsable projet qualité. « Grâce à

cette nouvelle machine, nous avons d'ores et déjà remporté cette année deux marchés que nous n'aurions pas gagnés sans elle, se félicite Jérôme Bardini. Nous visons désormais les 25 millions d'euros de chiffre d'affaires dans les trois ans et l'embauche d'une vingtaine de salariés. » Le patron d'Eliopack confie également réfléchir avec ses partenaires à la création d'une autre machine en huit couleurs pour le marché de l'agroalimentaire (projet Eliofood, société sœur d'Eliopack).

« Sans l'obtention d'un prêt Innov&Plus, nous aurions dû réduire notre ambition. »

JÉRÔME BARDINI  
Président fondateur d'Eliopack

### Innovations tous azimuts

Autre dimension de cette nouvelle donne du financement de l'innovation : l'élargissement de la définition même des projets innovants susceptibles d'être financés. Jusqu'à présent, de nombreuses PME ne se considéraient pas comme innovantes simplement parce qu'elles ne réalisaient pas de recherche et développement (R&D) en interne. Or depuis 2005, les dispositifs européens de soutien à l'innovation ne se limitent plus à la mise en œuvre d'un nouveau produit ou procédé, mais englobent également les nouvelles méthodes de commercialisation et d'organisation dans les pratiques des entreprises. Désormais, deux formes majeures d'innovation « non technologique » peuvent ainsi être financées : l'innovation d'organisation et l'innovation de commercialisation. La banque publique d'investissement Bpifrance est en mesure d'apporter son aide à des projets innovants de toutes natures : innovation technologique, innovation de produit, de service, d'usage, de procédé et d'organisation ; mais aussi innovation marketing et commerciale, innovation de modèle voire innovation sociale. « Tous ces axes ont été pris en compte pour aider la société Onprint dans la mise au point de son produit », résume Jérôme Nay, directeur de l'agence Grands comptes de la Banque Populaire du Nord. Olivier Gravet dirigeait un établissement de l'imprimeur nordiste Techniphoto lorsqu'il eut l'idée d'une solution inédite d'enrichissement

interactif des imprimés. « L'imprimé continue à jouer un rôle déterminant dans l'univers des médias, souligne l'entrepreneur, mais il fallait lui donner une nouvelle dimension multicanale. » Avec son associé Pete Pierce, ils créent Onprint en 2013. « Notre technologie permet de flasher une image – et pas seulement un flashcode – avec un smartphone, pour accéder immédiatement à un contenu digital sur Internet, explique Olivier Gravet. Nous avons développé une plateforme pour

permettre à nos clients de générer des liens de façon automatique et de changer le contenu à volonté. »<sup>3</sup> La Banque Populaire du Nord a accordé à Onprint un prêt de 200 000 euros, « en attendant la mise en place d'une subvention de Bpifrance », explique Jérôme Nay. « Nous avons bénéficié d'un accompagnement exceptionnel, reconnaît Olivier Gravet. Tout a été très rapide et facile à mettre en place, heureusement, car nous avions besoin de faire la démonstration de la réalité et de la pertinence de notre offre en mettant en place notre plateforme et notre application mobile. Ce prêt a servi à financer le développement technique en interne et chez des prestataires. » En point de mire, l'espoir de réaliser 500 000 euros de chiffre d'affaires en France cette année et l'émergence d'Onprint à l'international. « Nous ciblons les zones à forte concentration urbaine. La France n'est sans doute pas le marché le plus avancé en termes d'usages liés à la digitalisation de contenus, précise Olivier Gravet. Mais des zones géographiques où le taux de pénétration des smartphones est très élevé comme l'Afrique et l'Asie, le Royaume-Uni, l'Allemagne ou les États-Unis présentent des marchés plus matures ; et notre technologie est immédiatement opérationnelle dans le monde entier. »

### Financer le coût managérial de l'innovation

Chez Azimut près de Lorient, la problématique n'était pas tant technologique que managériale. « L'innovation fait partie de notre ADN », affirme Jean-Marie Corteville, qui a fondé l'entreprise il y a 20 ans. Aujourd'hui, la PME vise 2 millions d'euros

de chiffre d'affaires avec 15 salariés. Son métier : les bornes interactives, l'affichage dynamique, les solutions internet, les logiciels de type applications pour mobiles... Il y a quatre ans, l'entreprise bretonne se lance dans un grand chantier technologique : la mise au point d'un outil inédit de création de sites internet. « *Nous voulions permettre à nos clients non informaticiens de gérer très vite et très facilement des sites de marques multilingues, de façon fluide et ergonomique en s'affranchissant de la lenteur des réseaux* », s'enthousiasme Jean-Marie Corteville. La phase de développement de ce système révolutionnaire démarre véritablement en 2013. Basée sur une technologie collaborative en *open source* (logiciels libres de droits), la plateforme Azimut System est entrée aujourd'hui en phase de test. Cette plateforme numérique universelle de gestion de contenus web enrichis et de mutualisation de sources d'informations a nécessité, depuis deux ans, la mobilisation dans l'entreprise de deux collaborateurs à temps plein, dont une ingénieure spécialement recrutée. « *Nous n'aurions*

*pas pu financer cette dépense uniquement sur nos fonds propres* », déclare Jean-Marie Corteville dont la société a consacré 200 000 euros d'autofinancement à son projet. Azimut a dès lors pu compter sur une somme équivalente sous forme de prêts de Bpifrance et de la Banque Populaire Atlantique. « *Nous avons expérimenté le dispositif Innov&Plus à cette occasion, confie Nathalie Ricard, conseillère au centre d'affaires Lorient Entreprises, pour financer à la fois du matériel, la réorganisation de locaux ainsi que des salaires. Ce schéma peut désormais être répliqué avec d'autres clients.* » ■

[www.eliopack.fr](http://www.eliopack.fr)  
[www.azimut.net](http://www.azimut.net)  
[www.onprint.com](http://www.onprint.com)

1. Enquête de conjoncture CCI Paris Île-de-France/Médiamétrie, octobre 2014.
2. Prêt à taux préférentiels destiné aux investissements innovants des entreprises de moins de 500 salariés, en complément des financements accordés par Bpifrance.
3. Une expérience digitale qui est proposée dans ce magazine : en flashant les pages de Cockpit, accédez à des contenus complémentaires sur le Web.



Le financement Innov&Plus 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 (RSEF).

## LE COACHING

### TROUVER DES FINANCEMENTS ADAPTÉS

#### 1 - Raisonner de façon globale

Pour se développer, une entreprise doit investir afin de gagner en compétitivité et se différencier, et ce d'autant plus que son environnement est concurrentiel. Pour cela, elle peut innover en jouant sur plusieurs registres : technologique (nouveau produit, nouveau process) mais aussi organisationnel, marketing, commercial, international.

#### 2 - Préserver son équilibre financier

Financer un projet innovant exclusivement sur fonds propres peut limiter son ambition, freiner sa mise en œuvre et compromettre l'équilibre financier de l'entreprise. Mieux vaut faire appel à des financements extérieurs.

#### 3 - Faire jouer les complémentarités

Les financements bancaires se combinent avec d'autres (Bpifrance, collectivités, État) qui interviennent à des phases différentes du projet. Envisager le financement d'un investissement innovant dans sa globalité permet de mieux séquencer les interventions des différents partenaires pour disposer des ressources nécessaires au bon moment.

# INVESTIR EN CAPITAL POUR FINANCER L'INNOVATION

## LE POINT DE VUE DE... ISABELLE DE CRÉMOUX, PRÉSIDENTE DU DIRECTOIRE DE SEVENTURE PARTNERS



L'investissement en capital dans de jeunes sociétés technologiques à fort potentiel de croissance est un maillon indispensable du processus de financement de l'innovation. Il permet à ces jeunes pousses de grandir quand elles sont encore dans une phase stratégique de leur développement, à un moment où ceux qui prennent le pari de les soutenir financièrement sont peu

nombreux. Les entrepreneurs qui s'adressent à un fonds spécialisé dans l'innovation attendent plus qu'un simple financement. Ils sont à la recherche des complémentarités que nous pouvons leur apporter, par exemple, en matière de compétences internationales et managériales. Il s'agit de les accompagner tout au long de leur parcours en les faisant bénéficier également d'expertises sectorielles spécifiques dans les sciences de la vie, les NTIC<sup>1</sup> et Internet, en les

aidant à résoudre leurs problématiques d'organisation dans un contexte de croissance ou de changement de taille et en les conseillant notamment en matière de recrutement. Une forme de mentorat et d'engagement exigeant qui suppose une implication au quotidien auprès des dirigeants. C'est pourquoi chaque année, seule une petite dizaine d'investissements est réalisée. Les critères de sélection sont humains tout autant que technologiques : nous observons le degré d'innovation développée par l'entreprise mais aussi la qualité de son management et surtout sa capacité à faire preuve d'agilité pour adapter son *business model* en fonction de son environnement. ■

1. Nouvelles technologies de l'information et de la communication.



Flasher cette page avec l'application BanquePop+ x



## *PIANOS HANLET, LE JUSTE ACCORD ENTRE TRADITION ET DÉVELOPPEMENT*

NÉS VOICI PRÈS DE 150 ANS, LES PIANOS HANLET ONT FONDÉ LEUR LONGÉVITÉ SUR DES VALEURS FORTES DE RESPECT ET DE FIDÉLITÉ.

— Rencontre avec Franck Hanlet, PDG —

Chez les Hanlet, voilà cinq générations qu'affaire familiale et passion du piano se transmettent de père en fils. Depuis la création du premier atelier de montage en 1866 dans les Ardennes belges, l'entreprise a bien grandi. Installée en France après la Seconde Guerre mondiale, elle a toujours su s'adapter aux évolutions techniques comme à la démocratisation de l'instrument, sans jamais perdre l'esprit qui l'anime. Aujourd'hui tournée vers l'entretien et la distribution, la société Pianos Hanlet emploie 33 collaborateurs pour un chiffre d'affaires de 11 millions d'euros. Véritable référence pour les pianistes, elle vend chaque année 2 000 pianos, en accorde 5 000, redonne même vie à certains d'entre eux. De Maria Callas en son temps à la Maison de la Radio, en passant par Charles Aznavour, Francis Cabrel, Louis Bertignac,

l'Opéra Garnier ou la nouvelle Philharmonie de Paris, les plus grands artistes et les structures les plus prestigieuses lui font confiance.

### **Respect et sérénité**

Représentant de la cinquième génération, Franck Hanlet a repris le flambeau en 2004, après huit ans de collaboration complice avec son père. « *Le jour où j'ai fait mes premiers pas dans l'entreprise, à 25 ans, mon père m'a délivré un message fort : "Quelle que soit la tournure prise par les affaires, si un jour tu juges qu'il faut réorienter l'entreprise, prends ta décision sereinement". C'était sa façon de m'ôter la pression souvent subie par ceux qui sont destinés à reprendre l'entreprise familiale* », confie Franck Hanlet. Un message de raison qu'il s'est toujours efforcé de suivre, comme toutes les autres valeurs qui lui ont été transmises.



« Je bénéficie d'une sorte de patrimoine culturel et éducatif familial, dont le premier principe est le respect », estime-t-il. Respect des collaborateurs qui engendre une grande fidélité : « Aujourd'hui, l'ancienneté moyenne dans l'entreprise est de 22 ans ! » Respect également du produit : « Respecter l'instrument, c'est le manipuler avec soin, le protéger. C'est, avant de le livrer, le vérifier, le régler, le nettoyer, et bien sûr l'accorder. C'est ce qui nous permet de gagner la confiance de nos clients. Nous travaillons avec certains fournisseurs depuis des décennies, 85 ans par

elle a développé les services liés à son activité : simulateur 3D pour visualiser l'instrument dans son intérieur, conseils d'agencement délivrés à domicile, ou encore visite de réglage après livraison. Elle prépare aujourd'hui son installation dans deux nouveaux espaces HQE (haute qualité environnementale), l'un près de Versailles et l'autre à Vélizy, 2 000 m<sup>2</sup> dessinés par un architecte italien. Un projet d'envergure, engagé sereinement. « Aujourd'hui, entreprendre ou diriger une entreprise en France nécessite pugnacité, courage et franchise, car les règles

## « Entreprendre ou diriger une entreprise en France nécessite pugnacité, courage et franchise. »

exemple pour Steinway & Sons. Et nous suivons certains clients depuis des générations », précise Franck Hanlet. Les relations bancaires ne font pas exception. « La Bred Banque Populaire, c'est un accompagnement au long cours. Nous cheminons ensemble, avec un sentiment d'écoute et une réelle proximité. Elle nous aide beaucoup sur la partie internationale de notre activité, notamment en matière d'opérations en devises et de gestion de crédits documentaires. »

### Pugnacité et engagement

Autre secret de longévité de l'entreprise : sa capacité à aller de l'avant. Très vite,

du jeu sont bien plus complexes et les contraintes bien plus lourdes que dans d'autres pays européens. C'est en étant toujours transparent et sincère dans ce que l'on fait qu'on parvient à avancer et à convaincre clients et collaborateurs », souligne Franck Hanlet qui formule un souhait : « Le goût de l'éducation à la musique doit être entretenu dans les familles. La fête de la musique ne doit pas se limiter au 21 juin ! » ■

## LA SAGA FAMILIALE EN 5 DATES

**1866** - Alexandre-Joseph Hanlet, ex-ouvrier tisserand, crée le premier atelier familial à Verviers, en Belgique.

**1946** - La famille Hanlet pose ses valises et ses pianos à Paris.

**1970** - L'entreprise s'installe à Vélizy, sous l'impulsion d'Alexandre Hanlet, le père de Franck.

**2004** - Franck Hanlet prend les rênes de l'entreprise.

**2016** - Les Pianos Hanlet fêteront leurs 150 ans et déménageront dans de nouveaux locaux HQE, à Vélizy et à Versailles.



## LE COACHING

### TROIS CONSEILS POUR REPRENDRE L'ENTREPRISE FAMILIALE

#### 1 - Anticiper la transmission du patrimoine

La transmission d'une entreprise a des impacts sur l'entreprise elle-même, son cédant et son repreneur. D'où l'importance de bien considérer et d'optimiser en amont tous les aspects juridiques, fiscaux et patrimoniaux de l'opération.

#### 2 - Préparer la passation des pouvoirs

Avoir travaillé dans l'entreprise familiale est un atout. Mais « être aux côtés du dirigeant » et « être dirigeant » sont deux postures différentes. Pour gagner sa légitimité et être accepté par tous, salariés, clients et partenaires, le repreneur doit avoir été préparé à endosser ce nouveau rôle.

#### 3 - Partager sa vision avec sa banque

Une relation banque-entreprise solide est avant tout une affaire de personnes. Se présenter à son banquier, partager avec lui parcours et compétences, vision stratégique de l'évolution de l'entreprise, projets et besoins de financement associés, modalités de la transition avec l'ancien dirigeant est indispensable pour installer la confiance.



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

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



Flashez cette page avec l'application BanquePop+X

## « Répondre aux questions que les entreprises se posent : ont-elles droit à un financement et à quelle échéance ? »

L'EUROPE PARTICIPE ACTIVEMENT AU FINANCEMENT DES PME INNOVANTES. POUR ACCORDER PLUS EFFICACEMENT SES GARANTIES, ELLE S'APPUIE SUR LES RÉSEAUX BANCAIRES, SOUS L'ÉGIDE DU FEI.

— Entretien avec Pier Luigi Gilibert, directeur général du Fonds européen d'investissement (FEI) —

### Quels sont aujourd'hui les grands axes de la politique européenne en matière d'innovation ?

Sur la base des enseignements tirés de la stratégie de Lisbonne, la Commission européenne a fixé cinq objectifs ambitieux à atteindre d'ici 2020 en matière d'emploi, d'innovation, d'éducation, d'inclusion sociale et d'énergie. « Horizon 2020 », entré en vigueur le 1er janvier 2014, regroupe les financements de l'Union européenne en matière de recherche et innovation (R&I) et s'articule autour de trois grandes priorités : l'excellence scientifique, la primauté industrielle et les défis sociétaux. L'un des principaux freins à la mise en œuvre d'activités R&I étant l'insuffisance des fonds disponibles à des conditions acceptables pour les entreprises innovantes, la Commission européenne et le Groupe BEI (voir *L'Essentiel*) ont uni leurs efforts en lançant, en 2014, une nouvelle génération d'instruments financiers

et de services de conseil qui doivent faciliter l'accès au crédit pour les entreprises innovantes : les produits *InnovFin*. D'ici 2020, *InnovFin* vise à soutenir des investissements en R&I à hauteur de plus de 48 milliards d'euros.

### Comment le FEI s'inscrit-il dans cette stratégie et de quels outils dispose-t-il ?

Au sein du Groupe BEI, le FEI est le fournisseur spécialisé de produits de capital-risque à l'intention des PME en Europe. Depuis sa naissance en 1994, il a investi plus de 8,5 milliards d'euros dans près de 500 fonds de capital-risque, et plus de 5,1 milliards d'euros en termes de garanties dans le cadre de l'instrument précurseur du dispositif *InnovFin*. Celui-ci comporte des garanties et des contre-garanties couvrant des emprunts de 25 000 euros à 7,5 millions d'euros. Elles ont pour but de faciliter l'accès au financement des PME et des petites ETI innovantes (jusqu'à 499 employés).

### Pourquoi une action spécifique destinée aux PME ?

Bien souvent, les PME n'ont pas les ressources nécessaires pour s'intégrer dans les processus parfois lourds et complexes des grands projets européens de soutien à l'innovation. D'où l'idée de mettre en place des procédures plus souples et plus adaptées à leur taille. Et répondre ainsi simplement aux questions qu'elles se posent : ont-elles droit à un financement, et à quelle échéance ? Nous sommes donc passés d'une logique « projet » — les aides ou les garanties européennes sont accordées sous réserve de l'étude de l'éligibilité de chaque opération — à une logique « entreprise » — c'est l'entreprise elle-même qui est considérée ou non comme éligible. Le statut « innovant » d'une PME est désormais acquis d'office si celle-ci est titulaire d'un brevet récent, ou si le montant de ses dépenses en recherche et développement dépasse un certain pourcentage de son chiffre d'affaires.

## L'ESSENTIEL

Le Fonds européen d'investissement (FEI) a été créé en 1994 pour aider les petites et moyennes entreprises (PME). Son actionnaire majoritaire est la Banque européenne d'investissement (BEI), avec laquelle il forme le Groupe BEI. Le FEI n'est pas une institution bailleur de fonds : il n'octroie pas de prêts ni de

subventions aux entreprises, et n'investit pas directement dans des sociétés ; il travaille par le biais d'autres banques et intermédiaires financiers. En France, il a participé à la mise en place de plus de 100 fonds de capital-risque et à de nombreux partenariats avec des institutions financières en France (banques et

sociétés de garantie) comme Bpifrance, les Banques Populaires, les Socama ou la Siagi. Plus de 160 000 PME françaises ont ainsi bénéficié du support du FEI et de l'Europe au cours de ces vingt dernières années.



De ce fait, l'entreprise n'a pas de démarche particulière à accomplir : elle sait si elle respecte l'un ou l'autre de ces critères, et peut directement faire une demande d'intervention auprès de nos partenaires financiers.

**Comment, précisément, une PME française reconnue innovante peut-elle bénéficier de votre soutien ?**

Le FEI, qui travaille à l'échelon européen et même au-delà, n'a pas les effectifs suffisants pour gérer directement la relation avec les PME innovantes. Nous nous appuyons donc sur l'expertise reconnue des premiers partenaires des entreprises : les banques. En pratique, cela signifie que nous passons des accords avec des réseaux bancaires partout en Europe (parmi lesquels les Banques Populaires en France), et leur déléguons la décision d'attribution de prêts. En contrepartie, nous nous engageons à garantir 50 % des prêts que ces réseaux auront accordés. La banque procède donc elle-même aux due diligences, selon sa propre méthodologie, vérifie l'éligibilité de l'entreprise aux critères que nous avons définis préalablement, et reste maître de sa décision. Pour l'entreprise, les choses sont plus simples : elle traite avec son interlocuteur bancaire habituel. Elle peut espérer recevoir un prêt que celui-ci ne lui aurait peut-être pas accordé sans l'apport de notre garantie. Une garantie aux conditions plus avantageuses — en termes de taux d'intérêt mais aussi de garanties — et dans des délais beaucoup plus courts que si elle avait dû s'adresser à un autre organisme. ■

*+ DE 160 000 PME*

FRANÇAISES SOUTENUES  
PAR LE FEI ET L'EUROPE  
AU COURS DES 20  
DERNIÈRES ANNÉES

*BIO EXPRESS*

Pier Luigi Gilibert est président directeur général du Fonds européen d'investissement depuis le 17 mars 2014. Il était auparavant directeur général responsable des opérations dans l'Union européenne et les pays candidats à la Banque européenne d'investissement, institution au sein de laquelle il a occupé diverses fonctions depuis 1984 : directeur

général de la gestion du risque, économiste puis chef du département de recherche financière. Préalablement, Pier Luigi Gilibert était économiste à la Banca Commerciale Italiana à Milan. Il est diplômé en économie des universités de Turin (Italie) et de Rochester (N.Y., États-Unis).

# COMMENT DÉFINIR SA STRATÉGIE D'IMMOBILIER D'ENTREPRISE ?



POSTE DE DÉPENSE IMPORTANT POUR L'ENTREPRISE, L'IMMOBILIER PEUT AUSSI ÊTRE UN LEVIER DE SA CROISSANCE ET UN OUTIL PATRIMONIAL. QUELLE RÉFLEXION MENER ?

## 1 - Réfléchir au financement

Acheter ou louer est la première question que tout chef d'entreprise se pose. La location, plus simple lorsqu'on démarre son activité, ne constitue pas un investissement à terme ; l'achat nécessite souvent de réaliser un emprunt à moyen terme. En conciliant location simple et accession à la propriété, le crédit-bail immobilier peut être un bon compromis. Il permet à l'entreprise de financer 100 % de son investissement, sur le long terme et sans fonds propres à apporter. Les loyers étant déductibles du bénéfice imposable, l'entreprise allège ses charges sur la durée. Le tout en conservant ses ressources pour ses besoins d'exploitation et sa capacité d'endettement, puisque le crédit-bail est un engagement hors bilan.

## 2 - Choisir les locaux

La première étape consiste à étudier sa zone de chalandise, pour définir un lieu d'implantation cohérent avec son marché et facilement accessible par les clients, les fournisseurs et les salariés. Pour choisir ses locaux à proprement parler, il est important que le chef d'entreprise se projette dans l'avenir. Parfaitement adaptés et

dimensionnés aux besoins actuels de l'entreprise, ils doivent aussi pouvoir être ajustés en fonction du développement de l'activité. Dans un environnement contraint, où la visibilité est limitée, mieux vaut opter pour une solution souple qui permette soit d'agrandir sa surface en cas de croissance, soit de la diviser si besoin pour sous-louer la partie libérée.

## 3 - Concilier stratégie immobilière et stratégie patrimoniale

Un projet d'immobilier réussi est un projet rentable. Il est donc impératif d'être très attentif au poids de l'immobilier dans les charges d'exploitation de l'entreprise : il ne doit ni obérer la rentabilité de l'entreprise, ni peser sur d'autres investissements indispensables à la croissance de l'activité. Mais, bien pensé, un bon investissement immobilier peut actuellement offrir de meilleurs rendements que ceux procurés par les marchés financiers. En devenant le bailleur de son entreprise *via* la création d'une structure *ad hoc* dans laquelle il peut associer ses collaborateurs, le dirigeant peut doublement tirer parti de son investissement. Une solution à examiner. ■



Flashez cette page avec l'application BanquePop+X



# QUESTIONS D'ENTREPRENEURS

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

## Le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE), pour quoi faire ?

Le CICE est un outil pour améliorer la compétitivité des entreprises : pour chaque salarié rémunéré à moins de 2,5 fois le Smic, elles peuvent bénéficier d'un crédit d'impôt de 1 800 euros annuels en moyenne. Une somme qu'elles utilisent ensuite comme elles l'entendent : pour prospecter de nouveaux marchés, innover, recruter, restaurer leur fonds de roulement ou encore accompagner leur recherche ou leur transition écologique et énergétique. Le dispositif est « gagnant-gagnant » : les contribuables soutiennent les entreprises, les aident à investir, pour qu'en contrepartie, celles-ci contribuent à préserver l'emploi et à tirer la croissance économique. Selon sa taille, l'entreprise percevra cet argent entre cinq mois et trois ans suivant sa déclaration. Cette créance sur l'État peut être préfinancée par la banque, simplement et à un coût attractif.

PASCAL PAIN  
Responsable Offres crédits et ressources  
entreprises et institutionnels  
BPCE Banque Populaire

## Les Sicav de trésorerie sont-elles toujours un placement d'actualité ?

Les performances des Sicav de trésorerie dépendent des niveaux des taux d'intérêt à court terme. Or depuis le dernier trimestre 2014, ces taux sont régulièrement en territoire négatif. Si les Sicav monétaires court terme (horizon de placement conseillé à moins de trois mois) subissent l'impact de cette baisse, les Sicav de trésorerie sur des durées un peu plus longues (trois à douze mois), bien que moins performantes actuellement, continuent elles à dégager un rendement. Ainsi, tant que les taux restent au niveau actuel, ce placement est à poursuivre. Dans le cas où les marchés devaient évoluer défavorablement, votre conseiller financier saura vous alerter et vous orienter vers d'autres produits : livrets, comptes à terme ou encore fonds dédiés.

NATHALIE BETTING  
Directeur de la clientèle Institutionnels  
BRED Banque Populaire

## Qui peut bénéficier du crédit d'impôt recherche (CIR) et du crédit d'impôt innovation (CII) ?

Ces deux mesures fiscales ont le même objectif : soutenir les activités R&D et les projets innovants des entreprises, et pas seulement des start-up ! Le CIR, très générique, s'adresse à toutes les entreprises, sans restriction de secteur ni de taille. Il couvre un large panel de dépenses, de l'embauche de personnel de recherche aux frais de veille technologique. Le CII, plus récent, est réservé aux PME et porte uniquement sur la conception de prototypes ou d'installations pilotes de produits nouveaux. Pour ne pas s'exposer à une remise en cause de l'éligibilité de votre projet lors d'un contrôle fiscal, la prudence s'impose. N'hésitez pas à prendre conseil auprès de votre banque : grâce à l'appui d'experts, elle peut vous accompagner sur l'ensemble de votre projet, depuis la vérification des critères d'éligibilité au CIR et au CII jusqu'à l'octroi de financements complémentaires avec le prêt *Immov&Plus*.

PHILIPPE GANDILLET  
Responsable Innovation  
Banque Populaire Val de France

## SOLUTIONS

### SEPAMAIL. UN NOUVEAU SERVICE DE RÈGLEMENT DES FACTURES

**Principe :** un nouveau système de messagerie interbancaire qui permet d'envoyer et de régler des factures ou tout autre support de créance, dématérialisés et de façon sécurisée. Le règlement *SEPAmail* constitue, pour toutes les entreprises, une alternative au paiement par TIP et par chèque.

**Fonctionnement :** l'entreprise envoie à son client, *via* sa banque, une demande de règlement électronique. Le client, informé par mail ou SMS, l'accepte – ou peut la refuser – *via* sa banque en ligne. L'opération se dénoue alors par un virement SEPA classique vers le compte de l'entreprise, à la date d'échéance convenue. *Turbo Suite Entreprise* est actuellement le premier logiciel sur le marché à permettre l'émission des demandes de règlement *SEPAmail*.

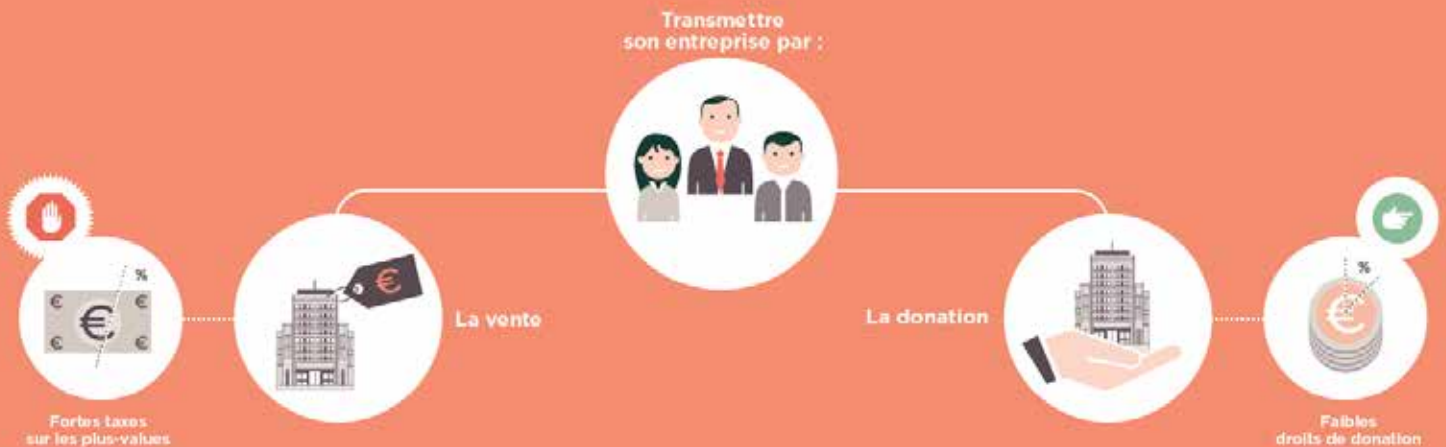
**Avantages :** l'ensemble du circuit est accéléré. L'entreprise est payée plus rapidement, dès que le client donne son accord. Elle identifie immédiatement quelles factures seront réglées et améliore la vision de sa trésorerie prévisionnelle. Le virement *SEPAmail* contenant la référence client, l'entreprise peut automatiser son rapprochement bancaire et gagne un temps précieux. Et ce en parfaite sérénité, puisque toutes les données transitent par un réseau sécurisé. Ses clients sont aussi gagnants : ils n'ont plus à supporter le coût d'affranchissement de leur règlement.

Pour en savoir plus : [www.sepamail.eu](http://www.sepamail.eu)



Flashez cette page avec  
l'application BanquePop+ x

# TRANSMISSION D'ENTREPRISE : LES ATOUTS FISCAUX DE LA DONATION AVANT CESSION



SI VOUS ENVISAGEZ DE TRANSMETTRE VOTRE ENTREPRISE, IL EST IMPORTANT DE PENSER À ORGANISER CETTE OPÉRATION POUR EN MINORER LE COÛT FISCAL.

La cession d'un bien peut être l'occasion d'avantager ses proches. Mais cette intention louable doit suivre certaines règles bien précises si le vendeur veut éviter que son geste généreux ne soit trop fortement taxé. S'agissant plus particulièrement de la transmission



Synthèses #111  
Banque Populaire  
Gestion Privée

Retrouvez l'actualité patrimoniale sur [www.gestionprivee.banquepopulaire.fr](http://www.gestionprivee.banquepopulaire.fr)

de parts de société ou de valeurs mobilières, la chronologie des opérations revêt une importance toute particulière.

### La donation doit précéder la cession

Vendre les parts de son entreprise pour ensuite donner le produit de cette cession, par exemple à ses enfants, n'est clairement pas la bonne option fiscale. Mieux vaut commencer par donner les titres, à charge pour les bénéficiaires de cette donation de les vendre dans un second temps. Pourquoi ? Tout simplement parce que cette donation aura pour effet de « purger » les plus-values latentes, autrement dit de remettre le « compteur fiscal » à zéro. Les titres donnés pourront alors être cédés pour un prix proche de leur valeur déclarée lors de l'opération de donation sans dégager de plus-values taxables ; ce qui n'aurait pas été le cas si les titres avaient été directement vendus à l'acheteur final. Les droits de donation s'avéreront donc beaucoup moins lourds que l'impôt sur les plus-values, surtout si le chef d'entreprise a pris la précaution d'organiser sa transmission à l'aide d'un

pacte d'actionnaires auquel aura été associé l'acquéreur de la société.

### Une jurisprudence favorable

L'administration fiscale s'est parfois employée à remettre en cause cette manière de procéder, notamment en contestant la chronologie des actes et en tentant de prouver que la vente était réputée parfaite avant la donation en raison d'une promesse de vente signée antérieurement. Mais le Conseil d'État, dans un arrêt récent<sup>1</sup>, a rappelé que, du fait des conditions suspensives prévues dans la promesse, la vente ne peut être réputée parfaite qu'au moment de leur levée soit, en pratique, après l'enregistrement de la donation. L'administration a également tenté de faire valoir l'abus de droit en invoquant que la donation était fictive. Là encore, une jurisprudence constante<sup>1</sup> indique que, dès lors que la volonté de donner du donateur et la réalité de son « dessaisissement » peuvent être démontrées, l'abus de droit est systématiquement écarté. ■

1. Jurisprudence du Conseil d'État, mais aussi avis du Comité de l'abus de droit fiscal (CADF).

*La dotation avant cession permet de remettre le « compteur fiscal » à zéro.*

## CROISSANCE

LE PLAN JUNCKER MUSCLE  
L'AIDE PUBLIQUE AUX ENTREPRISES

Nouvelle initiative publique pour relancer la croissance et l'investissement en Europe, le Fonds européen pour les investissements stratégiques (FEIS), ou plan Juncker, devrait être adopté en juin. Il pourrait générer jusqu'à 48 milliards d'euros d'investissements en France, à travers 32 projets déposés par l'État.

Complémentaire des autres initiatives prises récemment dans l'Hexagone pour soutenir les entreprises à travers Bpifrance, le plan Juncker est source d'opportunités pour les cinq secteurs stratégiques visés : énergies renouvelables, rénovation thermique des bâtiments, transports, haut débit et éducation. À travers leur large réseau, les Banques Populaires sont mobilisées pour faciliter l'accès des entreprises à ces aides partout en région.



## VOILE

## OBJECTIF 2020 !

Alors qu'elle a célébré ses 25 ans de passion de la voile en 2014, la Banque Populaire vient d'annoncer son engagement pour cinq années supplémentaires aux côtés de ce sport dont elle partage les valeurs d'audace, de performance et de solidarité. Le *Maxi Solo Banque Populaire VII* - vainqueur de la Route du Rhum 2014 - laisse sa place à un nouveau bateau : le monocoque

*Imoca Banque Populaire VIII*. Le Team Banque Populaire et son skipper se concentrent actuellement sur ses finitions. Sa mise à l'eau est prévue courant avril, avant le grand rendez-vous du Vendée Globe en 2016. En parallèle, la Banque de la Voile a annoncé la construction d'un *Maxi Solo Banque Populaire IX*, qui courra dès 2017 et prendra en 2018 le départ de la prochaine Route du Rhum. À sa barre, Armel Le Cléac'h - qui, blessé, n'avait pas pu participer à l'édition 2014 - a une belle revanche à prendre !

Entre la voile et la Banque Populaire, l'Histoire continue.



que la taille de l'entreprise est un critère déterminant des cessions : la fréquence des opérations augmente avec le nombre de salariés. Les transmissions ont aussi tendance à se concrétiser plus tôt : 54 % ont eu lieu avant les 55 ans du dirigeant, contre 52 % en 2012. Dans les entreprises familiales, le taux de transmission est à la fois en hausse chez les 50-54 ans et en forte baisse chez les plus de 60 ans. Une précocité qui peut être liée à l'anticipation d'un futur durcissement du dispositif fiscal qui privilégie aujourd'hui les transmissions familiales.

Source : La cession-transmission des PME en 2013, Les Carnets de BPCE L'Observatoire, 3<sup>e</sup> édition, mars 2015



Armel Le Cléac'h, skipper de la Banque Populaire

## ÉTUDE

DES TRANSMISSIONS  
D'ENTREPRISES PLUS PRÉCOCES

Selon BPCE L'Observatoire, 7,7 % des PME et ETI françaises ont été cédées ou transmises en 2013, soit 1 200 de plus qu'en 2012. L'étude, menée pour la quatrième année consécutive, montre une nouvelle fois

## - TWEET &amp; BLOG -

## L'actualité des médias sociaux

LE SUPER BOWL 2015 :  
L'ANNÉE DES RECORDS SUR  
FACEBOOK ET TWITTER

Rendez-vous publicitaire et marketing incontournable, la finale du championnat de football américain a, cette année, battu des records sur les médias sociaux. Depuis quelques années, le « second écran » est devenu un terrain de jeu incontournable pour les marques. Sur Facebook, 65 millions d'internautes ont commenté la finale en direct, et Twitter a recensé pendant ce temps 28,4 millions de messages consacrés à l'événement. C'est l'interception de Malcolm Butler à 20 secondes de la fin du match qui a généré le plus de tweets par minute, soit 395 000 ! Parmi les marques, c'est Snickers (groupe Mars) qui a remporté la bataille de l'engagement, devant Toyota et McDonald's.

AU #CES2015, AVEC LE LABEL  
#FRENCHTECH, LES ENTREPRISES  
FRANÇAISES ONT FAIT SENSATION

Le *Consumer Electronics Show*, plus grand salon international dédié aux technologies innovantes grand public, s'est tenu du 6 au 9 janvier à Las Vegas. Soutenues par Emmanuel Macron et Axelle Lemaire, les 160 entreprises françaises, dont 66 start-up, ont représenté la 1<sup>re</sup> délégation européenne et 5<sup>e</sup> délégation mondiale. Résultat : 23 CES Awards, 20 000 tweets en France avec #CES2015, 165 articles dans la presse économique et technologique américaine.

LINKEDIN CLASSE  
LES 100 EMPLOYEURS LES PLUS  
ATTRACTIFS AU MONDE

Le réseau social professionnel LinkedIn a construit un palmarès des entreprises les plus recherchées par les candidats en fonction de l'attention portée par ses membres aux profils d'employés des sociétés en question et du nombre d'abonnements à leurs pages Carrières et Entreprise en 2014. Les géants de la tech - Google, Apple, Microsoft et Facebook - ravissent quatre des cinq premières places du classement. Sept entreprises françaises attirent également les meilleurs talents, dont L'Oréal (22<sup>e</sup>), Danone (26<sup>e</sup>) et Total (35<sup>e</sup>).



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



ADDITIONNER LES FORCES **MULTIPLIER LES CHANCES**

POUR MENER À BIEN UN PROJET,  
**C'EST SOUVENT LA BONNE RENCONTRE  
QUI FAIT TOUTE LA DIFFÉRENCE.**

À la Banque Populaire, votre conseiller est au cœur d'un réseau local et national, riche de l'expérience de ses clients et sociétaires et de l'ensemble des expertises d'un grand groupe bancaire.

**Il saura additionner les bonnes compétences pour multiplier vos chances de réussir vos projets.**

[#LaBonneRencontre](#)

