

Enfin une épargne salariale plus simple et rapide
à mettre en place pour permettre aux PME
de mieux maîtriser leurs charges.



INTÉRESSEMENT CLÉ EN MAIN CIC

Maîtrisez vos charges avec l'épargne salariale prête à l'emploi. Grâce à la nouvelle législation, un crédit d'impôt est accordé aux PME établissant un accord d'intéressement. Conçu pour vous simplifier les démarches de mise en place et de gestion courante, souvent fastidieuses, l'intéressement Clé en Main CIC facilite le développement d'une politique salariale flexible. En utilisant les ressources de l'épargne salariale au sein de votre entreprise, vous conciliez objectifs de développement, maîtrise des charges et motivation de vos équipes, plus que jamais nécessaire. L'accord d'intéressement est une solution "gagnant/gagnant", qui vous permet de distribuer des primes collectives exonérées de charges sociales pour l'entreprise et les salariés. Il est conditionné par l'atteinte d'objectifs négociés et fixés au préalable.



Parce que le monde bouge.

cic.fr

Précurseurs

Des entrepreneurs dans un monde qui bouge



Ce magazine vous est offert par le groupe CIC



9
FINANCE STORY

“*Mon carburant,
la passion
de l'automobile*”

Pierre Goll, 60 ans
Président de FAM Automobiles



6
SÉPARÉS MAIS
NON DIVORCÉS :
quelles
conséquences ?



Quelle stratégie
DE DÉVELOPPEMENT
À L'INTERNATIONAL ?
14



L'EAU
dans tous ses états
18

Le bout du monde
n’a jamais été aussi proche,
à condition d’y trouver rapidement
les bons partenaires.



NEW YORK

PARIS

SHANGHAI



AIDEXPORT CIC

On vous accompagne dans la recherche de partenaires fiables et de financements à l'étranger.
Si vous souhaitez conquérir de nouveaux marchés ou vous implanter à l'étranger, les banques CIC sont les partenaires idéales pour faire de ce projet une réussite. Concrètement, nous disposons d'un réseau de représentants sur le terrain et d'experts internationaux qui connaissent l'environnement économique, industriel, social et culturel des différents pays et peuvent analyser, pour vous, sur place, la réalité d'un marché ou l'état de la concurrence. Ils vous aideront à réaliser une étude de marché fiable et à trouver les bons partenaires. Nous pouvons vous accompagner ensuite pour le financement et l'assistance à l'implantation. Notre intérêt commun est de favoriser votre développement à l'international.



Parce que le monde bouge.

cic.fr



ça BOUGE 4

LE GROS MOT : SARC MARK 4
INNOVATION : L'IMPRIMANTE SANS ENCRE 5
INTERNET : SE FAIRE BIEN VOIR 5

6

En PRIVÉ

SÉPARÉS MAIS NON DIVORCÉS :
quelles conséquences ?



FINANCE STORY

9

Pierre Goll, 60 ans
Président de FAM Automobiles
**UN ENTREPRENEUR
COUPÉ SPORT**

Le JOur Où

12

“ Mon banquier m’a accompagné
SUR LE MEXIQUE ”

MARQUE EMPLOYEUR :
votre potentiel séduction

13

DES BÔTES &
DES HOMMES



14

POrTRAITS CroiSés

Quelle stratégie de développement
A L'INTERNATIONAL ?



VUeS D'AILLeURS

16

MOISSONNIER
meuble le monde entier

HORIZoNS

18

L'EAU
dans tous
ses états



À LIRE
BLOG'ISSIME
I-MEDIA

19

Directeur général d'HEC Paris depuis 1995, professeur en stratégie et politique d'entreprise, Bernard Ramanantsoa est l'auteur de nombreuses communications et publications relatives à la gestion d'affaires. En 1983, il a reçu le Prix de l'Académie des Sciences Commerciales pour Stratégie de l'Entreprise et Diversification (Nathan, 1983). Et en 1989, le Prix Harvard/L'Expansion lui a été décerné pour son ouvrage Technologie et Stratégie d'entreprise (McGraw-Hill, 1987). En avril 2010, il a publié Réinventer l'entreprise. Repères pour une crise qui va durer ⁽¹⁾, co-écrit avec Jean-Marc Leroux.



Bernard Ramanantsoa

APPRENDRE À CHANGER et changer pour apprendre

Où en sommes-nous de la crise ? Cette question n'a pas fini d'occuper les acteurs de l'économie, dirigeants politiques, entrepreneurs petits et grands. Certains osent avancer qu'elle fait partie du passé. Même si nous avons réussi à éviter le pire, il y a deux ans, il faut préciser que nous sommes toujours en crise et que personne n'est aujourd'hui réellement en mesure de dire quand nous en sortirons.

Dans cette zone de turbulences, les anciens modèles ne sont plus viables. Aujourd'hui, l'entreprise est amenée à se réinventer en intégrant de nouveaux impératifs. Lesquels ? L'environnement, tout d'abord. Le développement durable n'est pas un gadget. Désormais, nous devons être socialement et écologiquement responsables. Un certain nombre de défis se présentent à nous : en premier lieu, préserver l'eau, source de vie. De l'alimentation à l'industrie lourde, toute activité est tributaire de cet or bleu, ne l'oublions pas.

D'une manière générale, frugalité et sobriété doivent être des mots d'ordre dans le monde de l'entreprise. Les équipes seront confrontées à une importante diminution des budgets. Pour les entrepreneurs, il est fondamental de reconsidérer les structures de coûts. En ce sens, la capacité d'adaptation et l'innovation seront récompensées.

De plus, les entreprises doivent désormais "s'occuper" de l'environnement humain de leurs collaborateurs. Les dirigeants ont tout à gagner en développant dans leur PME des services à la personne : crèches intégrées, accès facilité des salariés à de nouvelles solutions de transport durable...

Enfin, l'entreprise doit « redonner du temps au temps », prendre le temps de la réflexion. Cela concerne tous les secteurs, y compris la formation.

D'autres solutions verront le jour. Soyons ouverts pour apprendre à changer et à changer pour apprendre !

(1) Réinventer l'entreprise. Repères pour une crise qui va durer
Sous la direction de Jean-Marc Le Roux et Bernard Ramanantsoa
Éditeur : Pearson en partenariat avec HEC/La Tribune/Bain & Compagny



Précurseurs

Automne - Hiver 2010/2011

Précurseurs est une publication du groupe CIC
Crédit Industriel et Commercial, 6 avenue de Provence, 75009 Paris
Directeur de la publication : Bernard Gassiat
Rédacteur en Chef : Marie Jouffraix
Comité éditorial : Didier Audebrand, Jean-Albert Chaffard, Anne Dufour, Bernard Gassiat, Yannick Gigoudeau, Luc Vassy
Rédaction : Paquerette Grange, Sophie Hochart
Conception-réalisation : Brainstorming
Crédits photos : Pascal Bastien, Corbis, Jean-Sébastien Evrard, Eric Flogny, Fotolia, Getty Images, Olivier Guerrin, HEC Paris, iStockphoto, Jacques Rougerie Architecte, Fred Kihn, Patricia Lecomte, Moissonnier, Sanwa Newtec

Si vous souhaitez recevoir
Précurseurs, vous pouvez vous abonner sur cic.fr

 Parce que le monde bouge.

IN

LES MOMPREENEURS

ELLES SONT MÈRES, SOUVENT DEPUIS PEU, ET ONT DÉCIDÉ DE CRÉER LEUR ENTREPRISE... VÉRITABLE PHÉNOMÈNE DE SOCIÉTÉ AUX ETATS-UNIS, OÙ ELLES SONT DÉJÀ PLUS DE 7 MILLIONS, LES MOMPREENEURS SONT DE PLUS EN PLUS NOMBREUSES EN FRANCE. REFUSANT DE FAIRE UN CHOIX ENTRE CARRIÈRE ET MATERNITÉ, BOOSTÉES PAR LES NOUVELLES POSSIBILITÉS OFFERTES PAR INTERNET ET LA CRÉATION DU STATUT D'AUTO-ENTREPRENEUR, ELLES SONT EN PASSE DE CHANGER LE PAYSAGE DES AFFAIRES AU FÉMININ.

+ d'infos : www.mompreneurs.fr



AMIDA

RIEN NE LUI ÉCHAPPE, NI VOS PAROLES, NI VOS EXPRESSIONS, NI LE MOINDRE DE VOS GESTES. AMIDA RESTITUE À LA PERFECTION L'ENSEMBLE DES INFORMATIONS VISUELLES, SONORES ET TEXTUELLES D'UNE RENCONTRE. DIRECTEMENT RELIÉ AU WEB, ÉQUIPÉ DE CAMÉRAS ET DE MICROS, IL CAPTURE INSTANTANÉMENT L'ATMOSPHÈRE, L'HUMEUR DES PROTAGONISTES, LES ÉCHANGES... ET LES REND DISPONIBLES QUASIMENT EN TEMPS RÉEL SUR L'INTRANET DE L'ENTREPRISE, DE FAÇON TRIÉE, ORGANISÉE. BYE BYE, SPONTANÉITÉ !

OUT



Le gros mot SARCMARK

L'écriture de demain ne se contentera pas d'un point d'interrogation ou d'exclamation pour se faire entendre ; comprenez : pour transmettre l'intégralité des intonations ou intentions contenues dans l'expression orale. Aujourd'hui, les nouvelles générations veulent mettre le ton par écrit et y mettent les formes, via une créativité à toute épreuve. Sur les réseaux sociaux, les nouveaux symboles de ponctuation pullulent et pourraient même rapidement se faire une place sur nos claviers. Tous permettent d'exprimer davantage, à l'instar du "SarcMark" qui traduit l'ironie ou le sarcasme. Cette révolution des codes typographiques combine langage html, smileys, acronymes issus des forums et des chats ("OMG"), jargon twitter ("twit-clash") ou des jeux vidéos ("n00b"), utilisation des mots barrés... Et si tout cela est parfois déroutant pour les néophytes, on se demandera probablement bientôt comment nous avons pu vivre sans. ■

* Oh My God
** Se brouiller avec quelqu'un
*** Pour "newbie", débutant



Données numériques QUELLE ESPÉRANCE DE VIE ?

Alors que nos sociétés produisent des masses toujours plus grandes d'informations, les supports numériques sur lesquels elles sont stockées ont une durée de vie qui n'a jamais été aussi courte, environ 5 ou 10 ans. Face à ce constat, des scientifiques français ont récemment tiré la sonnette d'alarme* : les données que nous voulons garder vont-elles s'effacer ? Comment assurer leur archivage sur des décennies, voire des siècles, sur des supports en constante évolution, souvent incompatibles d'une génération à l'autre ? D'autant plus que les entreprises, les institutions ou le grand public sous-estiment encore largement le problème. Face à la menace de disparition d'une grande quantité d'informations personnelles, médicales, scientifiques, techniques, administratives, artistiques, etc., la course technologique à l'invention du support "longue durée" est lancée. ■

* "Longévité de l'information numérique", rapport de l'Académie des Sciences et de l'Académie des Technologies



Innovation L'IMPRIMANTE SANS ENCRE

En attendant l'arrivée du "e-paper", voici la "Prepeat" : une imprimante écologique n'utilisant quasiment pas de consommable. Elle fonctionne grâce à une feuille plastifiée spéciale, ré-imprimable plus de 1000 fois. Lorsqu'on l'insère dans l'imprimante, son contenu est effacé et ré-imprimé par procédé thermique. La feuille devient entièrement noire, puis blanchit par endroits sous l'effet de la température, laissant apparaître le nouveau texte. Véritable prouesse technique, la Prepeat ne nécessite donc ni toner, ni encre, ni papier. En outre, elle est moins gourmande en électricité qu'une imprimante laser : 3 fois moins en cours d'impression, et 6 fois moins en mode veille. Mais si elles sont bien réelles, les économies réalisées ne sont valables que sur le long terme, cette imprimante révolutionnaire coûtant encore 4000 € environ... ■

* Papier électronique



Internet SE FAIRE BIEN VOIR

Les TPE et les PME ont compris la nécessité d'être présentes sur Internet. Pourtant la réelle visibilité d'une entreprise ne dépend pas simplement de la création d'un site web. Elle doit faire "vivre" son site et favoriser son référencement naturel. Le contenu textuel doit certes informer les lecteurs, tout en reflétant la personnalité et le dynamisme de l'entreprise. Mais il doit aussi être conçu pour permettre aux moteurs de recherche de l'identifier, le retrouver et le référencer, grâce aux techniques de SEO (Search Engine Optimization). Chaque contenu web doit comprendre des mots-clés pertinents, dont la fréquence de recherche peut être évaluée grâce à Google Insight. Il peut être utile de faire appel à un rédacteur externe spécialisé : audit de l'existant, accompagnement écrit et solutions rédactionnelles à la clé (facturation de la prestation en fonction de la quantité de contenu web). ■

* Techniques facilitant l'indexation du contenu de pages web par les moteurs de recherche.



CHIFFRE CLÉ

242 000 €

TEL SERAIT LE COÛT MOYEN D'UNE CYBER-ATTAQUE RÉUSSIE VISANT UNE PME*, VIA

LA PERTE DE DONNÉES QU'ELLE PEUT ENGENDRER. QUAND ON SAIT QUE 74% DES PME FRANÇAISES EN ONT DÉJÀ SUBI UNE (ATTAQUE PAR UN LOGICIEL MALVEILLANT, PANNE DE SERVEUR, APPAREIL MOBILE VOLÉ...), LE CHIFFRE FAIT FROID DANS LE DOS. HEUREUSEMENT, TOUTES LES ATTAQUES INTERNET N'ABOUTISSENT PAS, ET PEUVENT ÊTRE PRÉVENUES OU COMBATTUES EN S'ÉQUIPANT D'UN LOGICIEL DE SÉCURITÉ PERFORMANT.

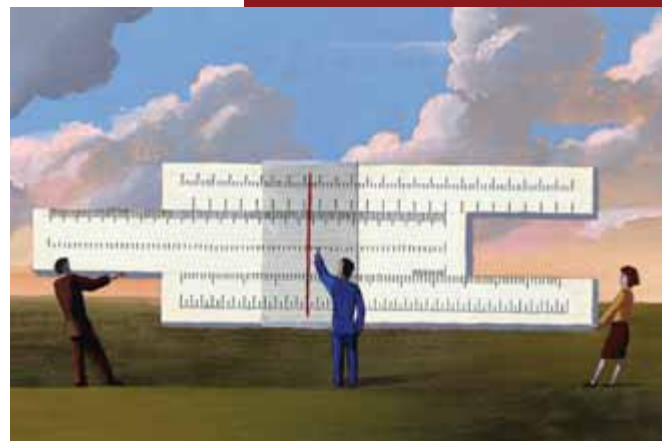
*Etude Symantec - mai 2010.

Synergies QUOI DE NEUF DOCTEUR ?

Parce que la compétitivité d'une entreprise reste dépendante de sa capacité à innover, la recherche est un enjeu de taille. Les PME sont souvent réticentes à investir de fortes sommes dans un programme de Recherche & Développement. Pourtant, il existe aujourd'hui une solution : le Doctorant-Conseil. Il s'agit d'un dispositif de partenariat public/privé permettant à une entreprise, une collectivité territoriale, une administration ou une association de faire appel aux compétences d'un jeune chercheur. Ce dernier est chargé d'une mission ponctuelle, sur une durée maximale de 32 jours, répondant aux besoins de l'entreprise : conseil scientifique, technologique, marketing, financier, juridique, veille, expertise... Une solution souple, fiable et compétitive, facturée 300 € HT par jour. Les PME peuvent bénéficier d'aides pour financer partiellement la mission. ■

DÉMATÉRIALISATION : CERTIFICATION NUMÉRIQUE POUR TOUS

D'ICI QUELQUES ANNÉES, TOUS LES MÉTIERS AURONT RECOURS À LA DÉMATÉRIALISATION DES DONNÉES. ENCORE PEU RÉPANDUE EN FRANCE, LA PRATIQUE EST MONNAIE COURANTE POUR LES PME ALLEMANDES ET D'EUROPE DU NORD, QUI SIGNENT DÉJÀ ÉLECTRONIQUEMENT TOUS LEURS CONTRATS, FACTURES OU FICHES DE PAIE. MAIS LES CHOSES DEVRAIENT ÉVOLUER ASSEZ VITE : TECHNOLOGIQUEMENT PARLANT, NOUS SOMMES PRÊTS, ET LES INITIATIVES SE MULTIPLIENT. IDÉNUM, PROJET VISANT À FOURNIR AUX INTERNAUTES UN MOYEN FIABLE D'IDENTIFICATION EN LIGNE, A ÉTÉ LANCÉ EN FÉVRIER 2010. AVANT LA FIN DE L'ANNÉE, LES PME POURRONT MÊME EFFECTUER L'ENSEMBLE DE LEURS DÉMARCHES ADMINISTRATIVES SUR UN SEUL SITE. CECI GRÂCE À UN COMPTE INTERNET PERSONNALISÉ LEUR RAPPELANT ÉGALEMENT LEURS ÉCHÉANCES CLÉS OU LES DERNIÈRES ÉVOLUTIONS DE LA RÉGLEMENTATION LES CONCERNANT. AU FINAL, LA DÉMATÉRIALISATION DEVRAIT PERMETTRE PLUSIEURS MILLIARDS D'€ D'ÉCONOMIES PAR AN. ■

CIC
Nord Ouest

Cas pratique →

Dirigeant d'une PME, Monsieur D. dispose d'un patrimoine significatif.

Père de deux enfants majeurs, il est marié à Madame D. sous le régime de la communauté réduite aux acquêts. Il y a 7 ans, ils se sont séparés. Ils ont alors opté pour la séparation de corps, cette décision judiciaire mettant fin à l'obligation de vie commune.

Suite à cette procédure, chacun a récupéré une partie du patrimoine. Le divorce n'a jamais été prononcé. Les époux restent donc mariés légalement, mais leur régime matrimonial a changé : ils sont en régime de séparation de biens.

Madame D. a conservé des parts dans la société que dirige Monsieur D. En effet, même si elle n'était pas associée à l'origine, la création de la société sous le régime de la communauté lui ouvrait droit à la moitié de la valeur de l'entreprise.

Depuis quelques années, Monsieur D., âgé aujourd'hui de 55 ans, a recomposé un foyer avec une nouvelle compagne, Mademoiselle V. Ils attendent un enfant.

En 2007, Monsieur D. a souscrit à un contrat d'assurance vie dont Mademoiselle V. est bénéficiaire. Ce contrat s'élève à plusieurs millions d'€. ■

Pourquoi choisit-on la séparation de corps ?

Les demandes émanent généralement de couples qui, en raison de leurs convictions religieuses, sont hostiles au principe du divorce. La séparation de corps est aussi parfois utilisée par les époux qui souhaitent organiser leur séparation, mais hésitent à rompre le lien conjugal, souvent parce que l'un des deux a peu de ressources personnelles et qu'il désire continuer à bénéficier des avantages financiers du mariage. Monsieur D. avoue avoir manqué de courage au moment de la séparation. Les années ont passé et la situation n'est pas réglée.

Quelles sont les conséquences de ce choix ?

La situation devient compliquée et problématique lorsque l'époux décide de refaire sa vie. En effet, dans le cas présent, Madame D. conserve ses droits dans la succession de son époux, et Monsieur D. est dans l'incapacité de se remarier ou même de se pacser (pour bénéficier des avantages fiscaux intéressants en cas de décès).

Tant que le divorce n'est pas prononcé, Madame D. accroît en outre ses droits à réversion de la pension de retraite de Monsieur D. ; en effet le calcul tiendra compte du nombre d'années de mariage de chaque épouse si Monsieur D. se remarie. Si le divorce n'est pas prononcé, en cas de décès, tout ce qui a été

acquis par Monsieur D. (y compris depuis qu'il vit avec Mademoiselle V.) revient à Madame D. et à ses enfants. En conséquence, Mademoiselle V. ne vit pas très bien la situation.

Que proposez-vous comme solutions ?

Avant tout, il s'agit d'assurer une meilleure protection de la compagne. Nous préconisons des mesures provisoires en attendant le divorce et en espérant un PACS ultérieur. Nous proposons au client un calendrier des priorités et présentons l'éventail des possibilités.

En premier lieu, il peut prendre des dispositions testamentaires, qui, dans le cas présent, sont délicates ou se font au prix de droits élevés. Le client peut léguer au moins l'usufruit (la jouissance) de la résidence principale à sa nouvelle compagne (afin de minorer l'assiette des droits de succession, qui s'élèvent à 60 % ; leur couverture peut éventuellement être assurée par une assurance décès). Il est important de revoir les clauses bénéficiaires des contrats d'assurance vie afin de clarifier la situation.

Enfin, il est vivement conseillé d'entamer une démarche de divorce avec la possibilité de remplacer le virement versé chaque mois à Madame D. par un capital. Plus tard, il faudra engager une réflexion sur la cession d'entreprise qui n'était pas, dans ce cas précis, une priorité. ■

LES CONSEILS DE L'EXPERT

CIC Nord Ouest



> Jean-Marc Varnier,
directeur de l'ingénierie
patrimoniale CIC Banque Privée

Séparation de corps
LES INCIDENCES PATRIMONIALES

La séparation de corps est souvent présentée, à tort, comme une alternative au divorce. Car le lien conjugal ne fait que se distendre ; sa dissolution n'est pas effective. Le point pour y voir plus clair.



Solution pratique pour les couples qui, pour des raisons religieuses ou pour d'autres motifs, sont opposés au principe du divorce, la séparation de corps est une décision judiciaire qui dispense uniquement du devoir de cohabitation. En effet, en cas de décès de l'un des époux, le conjoint survivant n'est pas privé automatiquement de la vocation successorale que la loi lui accorde ; il peut également bénéficier du versement d'une pension de réversion.

Quotité disponible et part réservataire

Si l'un des époux, séparé de corps, partage sa vie avec une autre personne et qu'il souhaite la protéger, il ne pourra lui transmettre que la quotité disponible, c'est-à-dire la part de patrimoine non réservée. En France, les héritiers dits

« réservataires » (les enfants, dans tous les cas, et le conjoint, uniquement lorsque le défunt n'a pas de descendance) ont droit à une part minimale d'héritage. Par exemple, lorsque l'on dénombre 3 enfants, la réserve s'élève à 1/4 pour chaque enfant et la quotité disponible à 1/4. En l'absence de descendant, le conjoint est réservataire d'1/4 de l'héritage.

Assurance vie et droits de succession

La transmission entre concubins (hors assurance vie) est taxée à 60 %. Si les primes sont versées avant l'âge de 70 ans, l'assurance vie en faveur d'un concubin joue donc un rôle de premier plan, puisqu'elle permet de transmettre des capitaux taxés à 20 % après un abattement de 152 500 €.

PACS et mariage

Conclure un PACS ou se marier avec la personne qui partage sa vie permet de la protéger encore davantage, dans la mesure où les successions sont alors totalement exonérées de taxe. Rappelons que seules peuvent conclure un PACS des personnes de sexe différent ou de même sexe, non mariées ni pacées par ailleurs ; elles ne doivent être ni parents, ni alliés proches. ■

LE MATCH

pour ou contre ?

ANTICIPER LES CONSÉQUENCES D'UNE SÉPARATION

POUR :

- 1 - ANTICIPER UNE SÉPARATION, DÈS LE CONTRAT DE MARIAGE, EN INCLUANT UNE CLAUSE DE REPRISE DES APPORTS, PLUS CONNUE SOUS LE NOM DE « CLAUSE ALSACIENNE », PERMET À CHACUN DES ÉPOUX, EN CAS DE DIVORCE, DE REPRENDRE LES BIENS APPORTÉS PERSONNELLEMENT À LA COMMUNAUTÉ.
- 2 - RÉDIGER UN PACTE DE SÉPARATION AMIABLE, C'EST-À-DIRE S'ENTENDRE AVANT TOUTE SÉPARATION (DE FAIT) SUR L'ORGANISATION PÉCUNIAIRE ET FAMILIALE À VENIR, ET CE EN DEHORS DE TOUTE INTERVENTION JUDICIAIRE, PEUT SIMPLIFIER LA SÉPARATION LE JOUR VENU.
- 3 - IL EST IMPORTANT POUR LES CONCUBINS ET LES PARTENAIRES PACSÉS DE QUALIFIER LES FLUX FINANCIERS INTERVENUS ENTRE EUX (LIBÉRALITÉ OU PRÊT POUR LES VIREMENTS, LES REMISES DE CHÈQUES OU LES VERSEMENTS SUR UN COMPTE JOINT).

CONTRE :

- 1 - EN CAS DE RUPTURE PRÉJUDICIALE, LES CLAUSES D'INDEMNISATION CONCLUES PAR LES PARTENAIRES PACSÉS OU LES CONCUBINS PEUVENT ÊTRE ANNULÉES, PARCE QU'ELLES PORTENT ATTEINTE À LA LIBERTÉ DE ROMPRE.
- 2 - LE PACTE DE SÉPARATION AMIABLE, QUI EST UNE CONVENTION INFORMELLE, PEUT VOIR SA VALIDITÉ CONTESTÉE PAR L'UNE DES PARTIES, NOTAMMENT QUAND L'UN DES DEUX CONJOINTS SOUHAITE REPRENDRE LA VIE COMMUNE CONTRE LE GRÉ DE L'AUTRE. CETTE CONVENTION NE POURRA LUI ÊTRE OPPOSÉE.

► CONCRÈTEMENT

Si le divorce des époux est bien encadré par des textes et contrôlé par un juge, il n'en est pas de même pour les autres formes d'unions. La rupture du PACS, éventuellement unilatérale, est seulement enregistrée. Celle du concubinage est encore plus informelle.

Par conséquent, prévoir par convention un système équivalent à une prestation compensatoire en cas de disparité de niveau de vie créée par la séparation, ainsi que des règles destinées à faciliter la « liquidation patrimoniale », serait judicieux.

En outre, il est important de rappeler que les époux ne rédigent pas un contrat de mariage uniquement pour protéger le conjoint survivant, mais aussi pour se protéger en cas de divorce. Dans ce domaine, le « sur-mesure » est possible et même souhaitable.

Envie d'approfondir le sujet : www.cicbanqueprivée.com



“*Mon carburant,
la passion de l’automobile*”

Pierre Goll, 60 ans
Président de FAM Automobiles

”

FINANCE STORY

9

Pierre Goll UN ENTREPRENEUR COUPÉ SPORT

En 1986, cet ex-dirigeant d’une société familiale de transport a créé, à côté de Sochaux, FAM Automobiles, spécialisée dans la fabrication et la transformation de véhicules pour les constructeurs. Aujourd’hui, il lance la F-City, une des premières citadines sur batterie. Rencontre avec un entrepreneur fonceur, qui n’a pas peur d’engloutir les kilomètres pour faire avancer sa société.

Pierre Goll passe sa vie sur les routes : 35 ans qu’il use ses pneus sur les autoroutes et les circuits de course. « J’adore conduire, cela tombe bien », confie-t-il. Né il y a 60 ans à Montbéliard, cet entrepreneur autodidacte (il vient de recevoir le Prix de la Victoire des autodidactes*) se reconnaît une âme de leader. « J’ai eu un parcours scolaire chaotique. J’avais du mal avec l’autorité ». Le bac en poche, il suit trois années de cours de droit. « Je vouais une passion au pénal, mais je n’avais absolument pas le raisonnement d’un pénaliste ».

En juillet 1975, un oncle lui propose de diriger une société familiale de transports. Le jeune homme accepte et démontre sa capacité à gérer l’entreprise. « Le monde du transport est un milieu difficile, mais particulièrement formateur ». Il y rencontre Pascal Bernard, diplômé en génie mécanique. Les deux hommes deviennent amis et une dizaine d’années plus tard, ils décident de créer FAM Automobiles (Française d’Automatisme et de Manutention) à Exincourt, à côté de Sochaux. Employant 4 personnes, la société conçoit et fabrique des éléments pour chariots élévateurs. Pierre s’occupe de la partie commerciale, Pascal des aspects techniques.

Dans le pays de Montbéliard, depuis 1916, Peugeot booste l’industrie locale. À la fin des années 80, la multinationale cherche un sous-traitant pour adapter des moteurs

turbo diesel sur le Peugeot P4, un véhicule utilisé par l’armée française et les administrations, mais aussi sur le rallye-raid Paris-Dakar. Sans hésiter, Pierre Goll accepte la commande. FAM Automobiles conserve son nom, mais change de cœur de métier. FAM signifie désormais Française d’Assemblage et de Montage et fait ses premiers pas dans le monde de l’automobile.

“ Une PME
non réactive
est une PME
morte ”

Ce virage est loin de déplaire aux deux associés passionnés par les belles mécaniques. Les commandes s’enchaînent. Et la P4 fait vivre la PME. FAM entre dans l’ère industrielle. Suite à la réorganisation du centre de Peugeot Sochaux, elle récupère la fabrication de 200 P4. L’entreprise, qui a embauché les anciennes équipes du constructeur, emploie une vingtaine de personnes.

En 1993, le choc pétrolier change la donne. L’Etat décide de ne pas honorer la commande de P4 jusqu’au bout. FAM et son dirigeant trouvent très vite une solution, grâce à LADA. Le constructeur cherche un sous-traitant pour adapter des moteurs diesel, fabriqués par Peugeot, sur son 4x4 Niva, n°1 des ventes en France.

Peugeot propose FAM pour équiper les 450 véhicules en attente. En trois ans, l’assembleur traite 7 500 véhicules. « Avec le recul, tout est allé très vite. Mais n’est-ce pas la force d’une PME ? Si elle n’est pas réactive, elle est morte ». Au milieu des années 90, c’est la fin du contrat avec LADA, mais aussi le vote de la loi sur l’air et le lancement du GPL. FAM a anticipé l’arrivée de ce carburant alternatif. Elle est prête à accueillir les commandes. « C’était de la folie, tous les constructeurs étaient demandeurs ». Peugeot, Ford, Daewoo, Kia et Honda font appel au sous-traitant. « De 1996 à 2000, nous avons équipé plus de 35 000 véhicules sur le marché de première monte ».

Une fois encore, la souplesse et la réactivité de la PME font la différence. Sur ce type d’opérations, le coût du transport est déterminant. Pour remporter les contrats, FAM n’hésite pas à créer des ateliers de montage directement sur les grands parcs des constructeurs : au Nord de Paris et à la frontière espagnole pour Ford, à Valenciennes pour les Coréens et à Sochaux pour Peugeot. ■■■

* La Victoire des Autodidactes a été créée en 1989 par le Harvard Business School Club de France (association des anciens élèves de la Harvard Business School). Elle est co-organisée avec Mazars (groupe international d’audit et de conseil).



CIC Est

Suite du dossier pages 10 & 11

FAM AUTOMOBILES EN 10 DATES :

1986 → Pierre Goll et Pascal Bernard créent FAM Automobiles. Employant 4 personnes, la société fabrique des éléments pour chariots élévateurs.

1987 → FAM entre chez Peugeot. Le constructeur lui confie l'adaptation d'un moteur turbo diesel sur le Peugeot P4, utilisé notamment par l'armée française, mais aussi comme véhicule d'assistance sur le Paris-Dakar.

1990 → FAM crée un département "logistique et pièces détachées".

1993 → FAM prend en charge la diésélisation des Lada 4x4 Niva (adaptation d'un moteur Peugeot) pour le marché français. Suivront les modèles Lada Samara et Pontiac Transport.

1997 → La Loi sur l'air (déc.1996) ouvre l'ère du GPL. Peugeot, Ford, Daewoo et Kia font appel à FAM pour équiper leurs véhicules.

1999 → FAM entre dans le panel carrossier de PSA. Elle rachète la société Tork Engineering, spécialisée dans l'usinage de précision, qui emploie alors 6 personnes.

2003 → Création du système de Motricité Renforcée® pour répondre à la demande des véhicules tous chemins avec 2 roues motrices. FAM emploie 53 personnes et réalise un CA de 10 millions d'€.

2006 → Début de la diversification avec la fabrication de la Mit'jet destinée à la compétition automobile sur circuit.

2008 → Déménagement du siège social et de l'usine principale sur le Technoland d'Étupes. FAM se positionne sur les énergies nouvelles : GNV et électricité.

2009 → Lancement de la F-City, véhicule électrique compact. Avec son n°WMI (statut de constructeur européen), FAM devient constructeur automobile à part entière pour le programme F-City.

En 2000, FAM rachète au tribunal de commerce de Montargis une société spécialisée dans l'usinage de précision, Tork Engineering*. « Ce rachat nous permettait de nous tourner vers le high-tech et d'atténuer l'interdépendance avec Peugeot qui pèse 2/3 de notre CA ». En 2003, FAM lance le concept de Motricité Renforcée® développé dans les ateliers de Tork. « C'est une solution de transformation réalisée à partir d'un véhicule de série, conférant des aptitudes exceptionnelles en évolution tout chemin, voire en tout-terrain léger ». Le succès est immédiat. Depuis le lancement du système, FAM a équipé plus de 33 000 véhicules.

Dans un marché morose, Pierre Goll, homme de défis, sait qu'il faut innover sans cesse. « Après le GPL, où nous avons été pionniers, l'arrivée du GNV (Gaz Naturel pour Véhicule) a été une belle opportunité de développement pour FAM. Mais il fallait être encore plus visionnaire ». L'entrepreneur et son équipe poursuivent leur politique de

CHIFFRES CLÉS :

120 salariés répartis sur 4 sites
Étupes (Doubs) : siège social, études, ingénierie, commercial, prototypage et usine de production
Colombier-Fontaine (Doubs) : usine de production
Bouchain (Nord) : usine de production
Aimilly (Loiret) : filiale de FAM, usinage de précision et sport-compétition automobile
CA 2010 : 24 millions d'€

“ Il fallait être encore plus visionnaire ”

R&D des énergies du futur. En 2008, l'idée d'une voiture 100 % électrique pour les déplacements urbains voit le jour. À l'étroit dans ses locaux d'Exincourt, la société rachète, avec l'aide du CIC Est (lire ci-contre) un bâtiment à Étupes.

La création d'un véhicule sur batterie représente un investissement et un risque importants. « Ce n'était pas la première fois, ni la dernière, que je me faisais peur en me lançant dans ce nouveau projet baptisé F-City » (lire "Regard sur..."), avoue Pierre Goll. Pierre Goll se bat pour trouver des financements. Soutenue par le Pôle d'excellence véhicule du futur et OSEO à hauteur de 50 %, l'entreprise investit 6 millions d'€. Aujourd'hui, la F-City, qui a obtenu son homologation européenne, a déjà enregistré une cinquantaine de commandes. FAM Automobiles espère en produire 500 à 800 par an, dans un premier temps. ■

** Tork est également le constructeur des voitures engagées pour Alain Prost dans le Trophée Andros.*

www.famauto.fr



► REGARD SUR...

F-City : le petit véhicule électrique made in Doubs

Lancée il y a un an, la F-City, quadricycle lourd compact de 2m50 (740 kg), se conduit dès 16 ans avec un permis B1. Bridée à 67 km/h, elle répond aux exigences d'une circulation intra-urbaine, où la distance moyenne des déplacements motorisés est de 3,5 km.

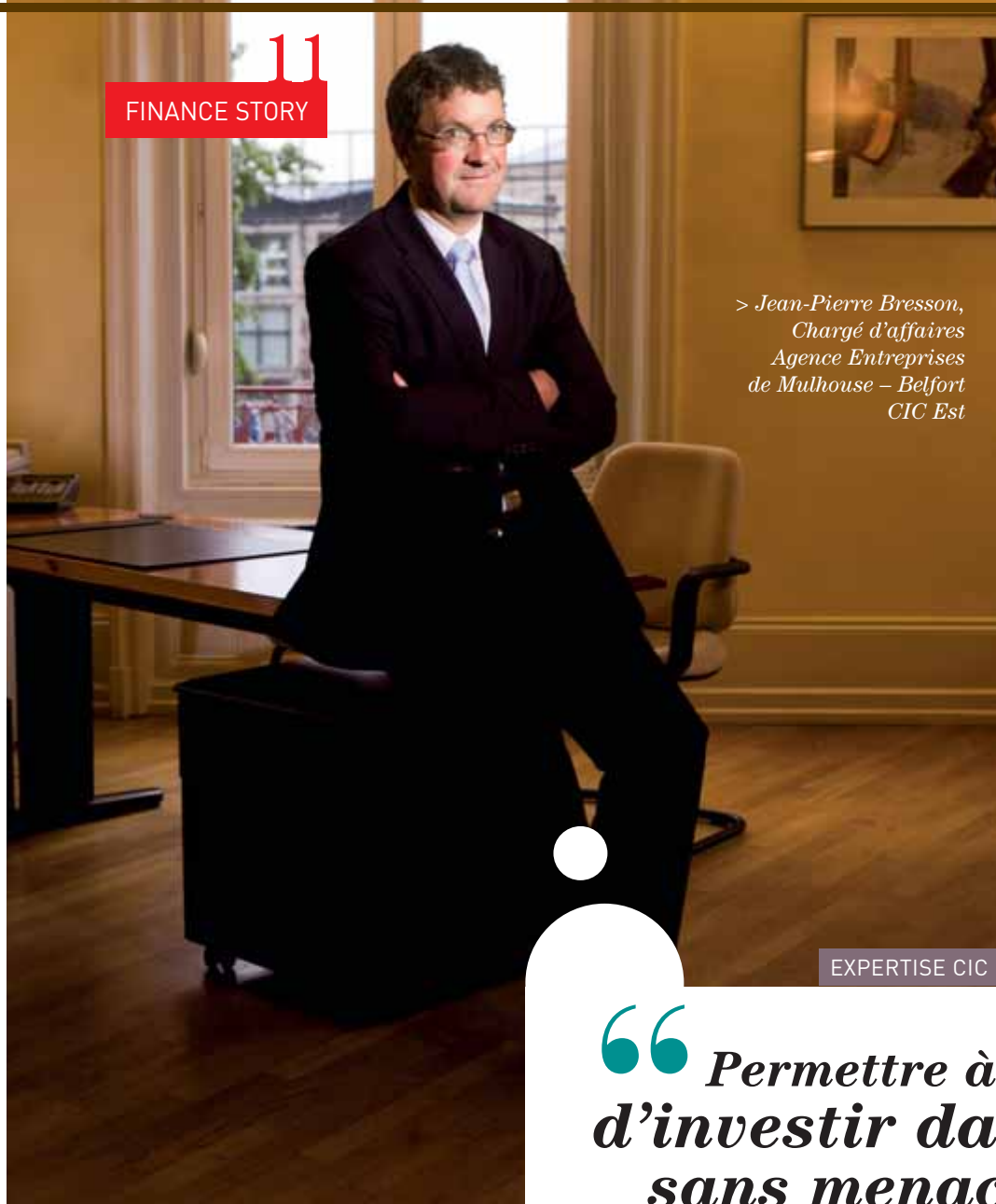
Après avoir équipé le pays de Montbéliard, la ville d'Aimilly, la F-City pourrait bien séduire un public plus large, notamment les Postes belge et suisse.

En outre, FAM vient de signer un contrat avec le groupe Mobivia (ex Norauto) pour distribuer les voitures électriques dans 240 points de vente de la marque.

« Mobivia s'est engagé sur 250 véhicules la première année. Nous étudions avec des collectivités le déploiement d'un système d'auto-partage de la F-City, Autolib', sur le modèle du Vélib' ».

Les prix de la F-City vont de 19 000 € (batterie plomb) à 33 000 € pour le modèle haut de gamme (12 éléments NiMH*).

** Le NiMH (Nickel Metal hybride) est un accumulateur rechargeable remplaçant progressivement le NiCd (Nickel Cadmium).*



> Jean-Pierre Bresson,
Chargé d'affaires
Agence Entreprises
de Mulhouse – Belfort
CIC Est

EXPERTISE CIC

“ Permettre à l'entrepreneur d'investir dans l'immobilier sans menacer sa société ”

■ ■ ■ Les conseils de l'EXPERT

Quand et comment êtes-vous intervenu auprès de FAM Automobiles ?

Début 2008, la structure du bilan de FAM Automobiles devait être renforcée. Nous avons étudié les différentes possibilités. L'une d'entre elles a consisté à proposer la cession des parts sociales détenues dans une SCI immobilière pour lui permettre de réaliser un apport en compte courant d'associés, confortant ainsi le fonds de roulement de l'entreprise. L'opération d'1,2 millions d'€ sur 12 ans (60 % CIC Est) a été montée rapidement. Quelques semaines plus tard, et compte tenu du développement de la F-City, Pierre Goll recherche de nouveaux locaux industriels adaptés. Il a l'opportunité de racheter les locaux de DELPHI SYSTEMS qui quitte le Technoland d'Étupes. Nous intervenons à ce moment-là avec 2 dossiers de crédit-bail immobilier. Le premier concernait le financement de l'acquéreur des murs précédemment occupés par FAM à Exincourt (transfert du contrat de crédit-bail immobilier en cours et financement

en Crédit à Moyen Terme du paiement de la soulte*); le second, le financement de l'acquisition du nouveau bâtiment sur le Technoland d'Étupes.

Quels sont les avantages du crédit-bail ou leasing immobilier pour le client (crédit-preneur) ?

Cette opération offre un financement à 100 %, non seulement pour le terrain et la construction, mais aussi pour les frais habituellement exclus : frais d'acquisition, coût des études, assurances, TVA (sur acquisition et travaux) et taxes. Le crédit-bail immobilier permet d'accéder aux subventions, comme pour FAM avec la participation à hauteur de 10 % de la Communauté d'Agglomération du Pays de Montbéliard. Nous avons alors pu mettre en place le mécanisme de l'avance-preneur (possibilité pour le client d'auto-financer jusqu'à 40 %), tout en conservant les avantages fiscaux. En terme de fiscalité, les redevances de crédit-bail sont déductibles du résultat imposable. Si la durée du contrat est inférieure ou égale

à 12 ans (comme c'est le cas pour FAM), le coût de mise en place est réduit et exonéré de publication à la conservation des hypothèques. En outre, au niveau de la sécurisation, le projet d'investissement est maîtrisé grâce au partenariat avec le crédit-bailleur. Le client peut sortir du contrat en faisant jouer l'exercice de l'option de manière anticipée ou la cession de parts dans le cadre d'une SCI.

À qui vous adressez-vous ?

Nous nous adressons aux PME et GME au sens large. Nos compétences d'attribution de dettes d'acquisition varient entre 2 et 35 millions d'€. Cela concerne des entreprises de 30 à 500 personnes, pour des CA entre 5 et 300 millions d'€. ■

** Soutte est un terme juridique utilisé dans le cadre d'un contrat d'échange ou de partage.*

Plus d'informations :
contactez votre agence Entreprises CIC

→ Zoom sur... CM-CIC Lease

CM-CIC Lease est la filiale du groupe CIC en charge du crédit-bail immobilier.

Les clients de CM-CIC Lease sont :

- des sociétés ayant un projet d'acquisition ou de construction d'immeubles d'exploitation,
- des entreprises souhaitant dégager de nouveaux moyens financiers pour leur développement, par le refinancement d'actifs dont elles sont propriétaires (lease back),
- des investisseurs, personnes physiques ou sociétés (souvent des SCI), désireux de réaliser un investissement immobilier qui sera donné en location.

Les loyers peuvent être constants ou modulés dans le temps.

Dans le cadre du contrat, CM-CIC Lease se porte acquéreur pour le compte du crédit-preneur d'un immeuble existant ou à construire, puis lui loue sur une durée variant de 7 à 15 ans.

CM-CIC Lease est le 4^e opérateur national en crédit bail immobilier. En 2009, CM-CIC Lease a acquis ou fait construire pour le compte de ses clients plus de 380 immeubles de tous types (usines, locaux commerciaux, bureaux, maisons de retraite...) représentant un montant total de 580 millions d'€. La filiale détient aujourd'hui, pour le compte de ses clients, 3 500 immeubles pour un encours total de près de 3 milliards d'€.



CIC Ouest



> Jean-Loup Christin
55 ans - Président du Groupe CMF
(44 - Varades)

→ **En 1962**, Claude Christin crée, dans le Maine et Loire, CMF, une TPE spécialisée dans la fabrication de serres horticoles en verre. CMF s'agrandit et s'installe en 1967 à Varades. À partir de 1970, la société qui s'est développée dans l'activité clé en main, se tourne vers l'international : bassin méditerranéen, Maghreb, Liban... Elle emploie 100 personnes.

→ **En 1979**, Jean-Loup Christin, le fils de Claude, intègre CMF pour développer le département « équipements de production et de jardinerie ». Fin des années 80, le plastique grignote le segment des serres en verre. La diversification s'impose.

→ **En 1992**, Jean-Loup Christin reprend la direction et intensifie l'activité jardinerie.

→ **En 1997 et 1998**, 2 opérations de croissance externe sont réalisées : rachat de SOVAM, experte dans la serre maraîchère, et de BN Serres, spécialisée dans les serres en plastique. Les 3 entités constituent désormais le Groupe CMF, soit près de 300 personnes pour un CA 2009 consolidé de 43 millions d'€.

www.cmf-groupe.com

“ Mon banquier m’a accompagné SUR LE MEXIQUE ”

En 2004, le groupe CMF, leader français dans le domaine de la serre de production et la jardinerie, réalise une mission de prospection au Mexique. Le pays se révèle rapidement un marché porteur pour le fabricant de serres clé en main. Mais il lui faut encore trouver une solution fiable de financement à moyen terme pour les clients mexicains.

Pourquoi vous êtes-vous tourné vers le Mexique ?

Le Mexique a une position géographique idéale avec un climat qui se prête à la culture, notamment sous serre. Ce pays, considéré comme le verger du Canada et des Etats-Unis, offrait un potentiel particulièrement intéressant pour nous, avec des entreprises importantes affichant 500 à 3 000 hectares de cultures diversifiées en plein champ ou sous serre. Début 2004, nous avons profité d'une mission économique pour aller tester ce marché. Ce voyage nous a conforté dans notre idée.

Nous avons décidé d'investir rapidement sur le Mexique, notamment en moyens humains, en dédiant un homme, Georges Dauthereau, directeur des ventes export de BN Serres à l'époque, à ce pays. Très vite, nous avons signé nos premiers contrats. Pour faire aboutir ce type de projet clé en main au Mexique, il faut compter un an entre la première rencontre et le début de la construction. Mais surtout, il faut consentir des délais de paiement sur 5 ans.

C'est un facteur déterminant dans notre activité, en particulier quant elle s'exerce à l'export. Dès lors, il nous fallait réfléchir à la mise en place de moyens de paiements sécurisés pour financer ces cycles longs et surtout garantir l'équilibre de notre trésorerie.

Comment avez-vous réussi à convaincre le CIC de vous suivre ?

Dans un premier temps, nous avons mis en place un crédit acheteur avec une garantie COFACE pour financer ces délais de règlement.

L'inconvénient de ce type de dispositif est l'importance du ticket d'entrée. Il se situe plus généralement sur des enveloppes avoisinant les 10 millions d'€ et nos projets se trouvent dans une fourchette de 2 à 5 millions d'€ maximum. Nous avons donc décidé de trouver une autre solution et sommes allés rencontrer des banques. Le CIC est la première à nous avoir répondu en proposant une offre parfaitement adaptée à nos besoins.

“ **Très vite, nous avons signé nos premiers contrats** ”

Le dernier confère un argument qui peut être décisif dans la négociation de contrats à l'international. Il permet à nos clients d'obtenir un délai de paiement compatible avec les délais de mise en exploitation et l'amortissement économique de leurs acquisitions.

Où en êtes-vous aujourd'hui de votre développement au Mexique ?

Nous avons ouvert une filiale l'an passé, CMF America Latina, dirigée par Georges Dauthereau. Elle emploie une dizaine de personnes. L'activité sur place se développe de manière régulière. Depuis nos débuts sur ce marché, il y a 5 ans, nous avons construit 150 hectares de serres, principalement à l'ouest et au centre du Mexique. Le potentiel reste très important. Cette expérience réussie nous pousse désormais à passer à la vitesse supérieure à l'export. Nous nous tournons avec intérêt en direction du Maghreb et de la Turquie. Ce sont nos objectifs prioritaires pour les 2 prochaines années. ■

P/S

PROBLÈME/SOLUTION

“ **Jouer la carte de la transversalité entre nos équipes** ”

« Nous avons rencontré M. Christin début 2009. Il cherchait des solutions de financement sur le Mexique. Une proposition d'opération d'escomptes sans recours (forfaiting) de crédit fournisseur a très vite suivi, complétée par un crédit fournisseur. Ce dispositif complexe nécessite un montage avec la COFACE qui accorde sa garantie sur les cessions bancaires de crédit fournisseur. Le CIC Ouest a aidé CMF à constituer les dossiers, en jouant la transversalité avec l'expertise d'un confrère de CIC Lyonnaise de Banque et notre bureau de représentation au Mexique. Ces échanges croisés et de proximité vis-à-vis du client en France et au Mexique ont permis d'aller vite et de proposer des opérations pour un montant d'environ 9 millions d'€. Les premiers tirages datent d'octobre 2009, les derniers de cet été. Les premiers remboursements mexicains sont effectifs depuis mars 2010. » ■

+ d'infos : www.cic.fr

*Thierry Benoist-Gironière
Responsable de l'international
CIC Ouest*



Se nourrir de la perception des autres

Importé des États-Unis il y a une douzaine d'années, le concept de Marque Employeur semble encore réservé aux grands groupes. Assez inexplicablement d'ailleurs, puisqu'avec l'avènement du web 2.0 ou web collaboratif, les PME ont à présent les moyens de s'y intéresser. La Marque Employeur désigne la promotion de l'entreprise auprès des candidats et des employés.

Mais de fait, en véhiculant les valeurs de l'entreprise, elle touche également des cibles plus larges et peut prendre l'allure d'une communication corporate utilisant tous les leviers du marketing. Pour faire simple, il s'agit d'observer et de gérer au mieux la façon dont la réputation d'une entreprise se construit. Sachant que les premiers à

véhiculer cette marque sont les salariés eux-mêmes (CV, réseaux sociaux...), le concept de Marque Employeur repose avant tout sur la libération de la parole en interne. Un exemple de grand groupe dont pourraient s'inspirer les PME : face à une pénurie de CV qualifiés, Air France a mis en place un site contributif où viennent s'exprimer les salariés eux-mêmes. Les témoignages sont au final très valorisants pour l'entreprise, à même de séduire les profils recherchés... et les autres.

De l'importance de la e-réputation

Dans un contexte de "guerre des talents", les PME ont tout intérêt à développer leur Marque Employeur. Il faut pour cela ne pas ignorer une réalité : celle de "l'empreinte numérique" des entreprises. Les jeunes diplômés d'aujourd'hui sont pleinement

STRATEGIE

MARQUE EMPLOYEUR : votre potentiel séduction

La Marque Employeur n'a pas grand rapport avec le logo de l'entreprise, et elle n'est pas réservée aux multinationales. Elle a par contre beaucoup à voir avec la réputation d'une entreprise, sur Internet notamment, et véhicule ses valeurs auprès de cibles variées.

acteurs de la démocratie directe issue du web et n'hésitent pas à dire ce qu'ils pensent de leur employeur sur des sites comme www.notetonentreprise.com, des forums sectoriels ou des groupes Facebook.

Ils commencent leur recherche d'emploi sur Google (ville ou région, compétences...), puis ils contactent sur Facebook les membres actuels ou les anciens collaborateurs des entreprises sélectionnées par le moteur de recherche. Le travail sur la Marque Employeur demande donc de gagner la bataille des moteurs de recherche, en créant les contenus correspondant aux requêtes des internautes, et de surveiller ce qui se dit sur le web pour réagir sur la stratégie de la marque. ■

Pour aller plus loin :
www.marque-employeur20.com

SIMPLE QUESTION

LA RÉFORME DES RETRAITES rendra-t-elle le PERCO incontournable ?

Débat le 15 septembre 2010, le projet de loi sur la réforme des retraites introduit différentes mesures incitatives en faveur de la mise en place d'un Plan d'Épargne Retraite Collectif (ou PERCO) dans les entreprises. Ce dispositif par capitalisation permet aux salariés qui partent à la retraite* de bénéficier d'une épargne retraite, alimentée tout au long de leur vie professionnelle (intéressement, participation, versements volontaires ou abondement de l'entreprise**). Avec la nouvelle loi, chaque salarié devrait pouvoir verser sur le PERCO jusqu'à 5 jours de repos non pris par an (RTT, congés payés au-delà du 24^e jour...), s'il ne dispose pas déjà d'un Compte Épargne Temps. Ces jours de congés seraient en partie exonérés de charges sociales***. Lorsqu'un CET existe, 20 jours seraient transférables vers un PERCO. Tout accord de participation devrait ensuite prévoir la

possibilité d'affecter les sommes issues de cette participation dans un PERCO. En cas d'absence de réponse des salariés sur l'affectation de ces sommes, 50 % seraient automatiquement versés sur le PERCO, lorsque ce dernier existe déjà. Enfin, toute entreprise ayant ou instaurant un contrat à prestations définies type art.39 (visant certains de ses salariés) serait dans l'obligation de proposer en parallèle un dispositif retraite couvrant l'ensemble des salariés (PERCO, PERE****...). Il serait en outre possible d'effectuer des versements volontaires sur un contrat art.83, sans passer par un contrat PERE. ■

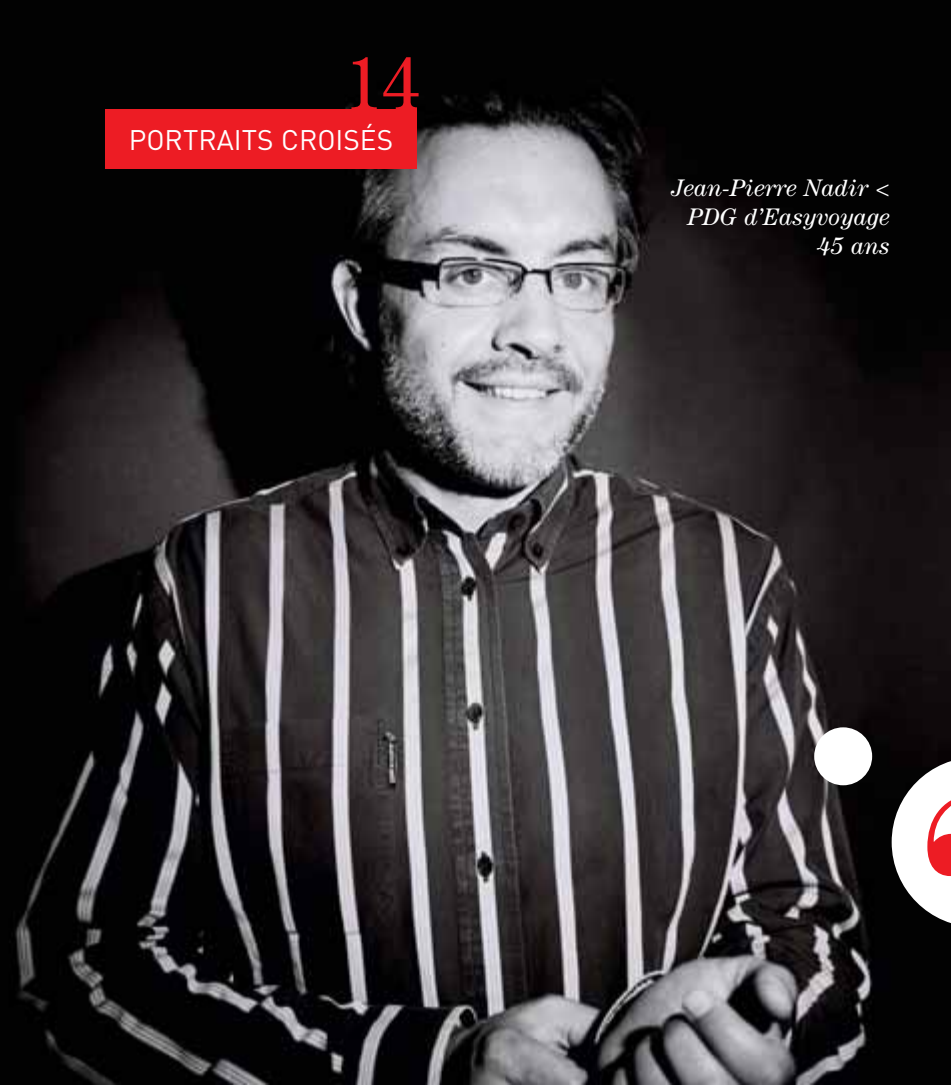
* Hormis quelques départs volontaires anticipés
** Exonéré de charges sociales et déductible du bénéfice imposable
*** Hors cotisations « maladies professionnelles et accidents du travail » pour l'employeur et de CSG CRDS pour les salariés
**** Le PERE est un contrat de retraite complémentaire par capitalisation, par lequel l'entreprise s'engage à verser une contribution récurrente située entre 1 et 5 % du salaire. Le salarié peut y ajouter des versements individuels s'il le souhaite.

→ À savoir :

Présenté au Sénat le 5 octobre 2010, le projet de loi sur la réforme des retraites devrait être définitivement adopté par le Parlement fin octobre, début novembre.

Plus d'informations sur l'offre DUO PERE-PERCO CIC
auprès de votre agence CIC





Jean-Pierre Nadir <
PDG d'Easyvoyage
45 ans

Quelle stratégie de développement À L'INTERNATIONAL ?

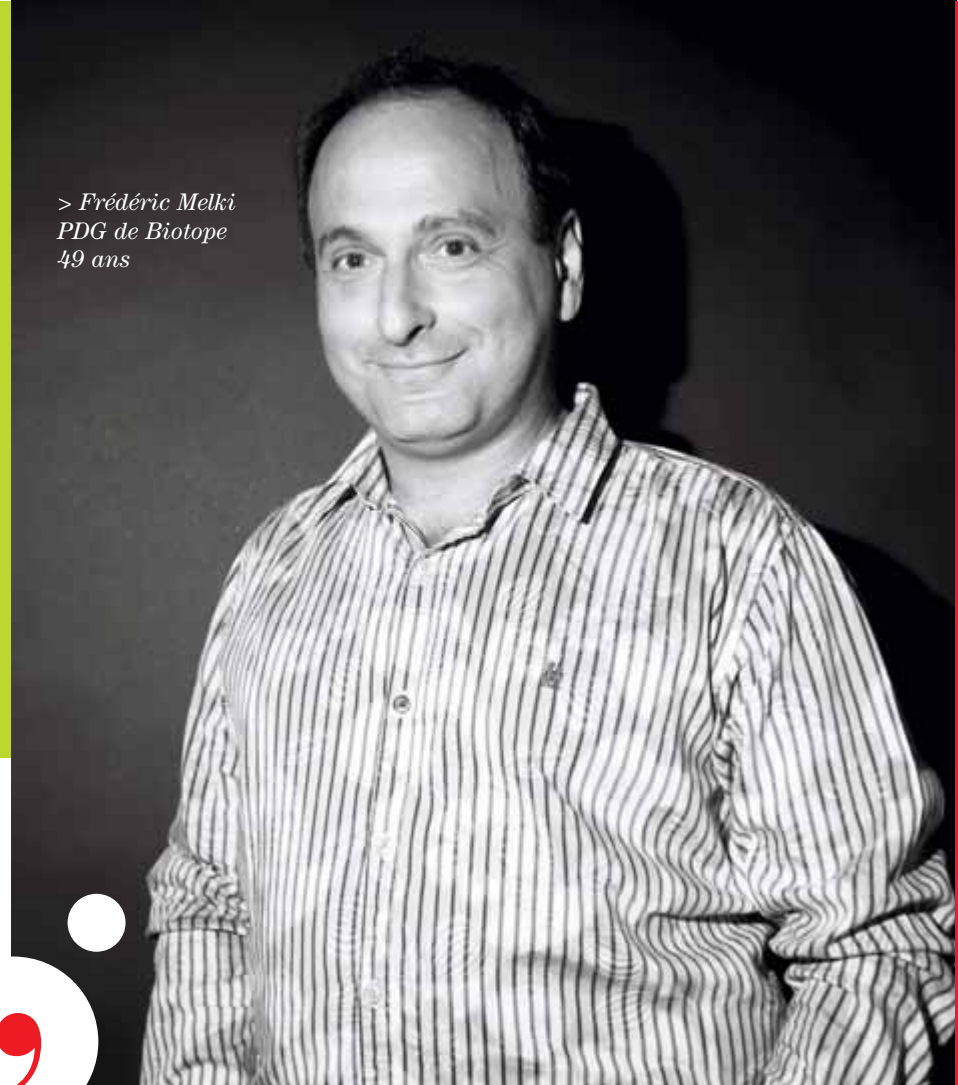
2 entreprises, 2 stratégies.

D'un côté, Easyvoyage, site non marchand spécialisé dans l'info médiation sur le voyage, implanté à Paris ; de l'autre, Biotope, bureau d'études en ingénierie environnementale et gestion de la biodiversité - éditeur d'ouvrages sur la faune et la flore, basé à Mèze (Hérault).

Ces deux entreprises ont opté pour une stratégie de développement international. La première gère tout depuis la capitale ; la seconde a créé des filiales dans une quinzaine de pays. Deux dirigeants d'entreprise confrontent leurs expériences et points de vue.

Face à face.

> Frédéric Melki
PDG de Biotope
49 ans



“ **Il n'est pas nécessaire d'avoir des bureaux sur place pour faire du business** ”

“ **La proximité est primordiale dans la relation client** ”

Inventeur du concept d'info médiation sur le voyage dès 2000, le leader français désormais n°2 européen Easyvoyage.com annonce 6 millions de visiteurs uniques par mois et 30 millions de pages vues. Depuis 3 ans, pour renforcer sa position, il s'attaque au marché européen. Témoignage.

Créée en 1993 par quatre passionnés de nature, Biotope s'organise autour de deux pôles : un bureau d'études d'ingénierie environnementale et gestion de la biodiversité d'une part, et l'édition d'ouvrages sur la faune et la flore d'autre part. Travailler à l'international a toujours été un objectif pour les fondateurs, qui se sont lancés dans cette aventure en 2002. Rencontre.*



CIC Ile de France

De quand date votre premier développement hors de l'Hexagone ?
En juin 2007, nous avons racheté le site de voyage espagnol www.todoviajar.com. Les acteurs avaient fait le choix de se développer en Angleterre et en Allemagne.

Nous avons alors parié sur l'Europe du Sud, en profitant des bureaux de Todoviajar à Barcelone pour y installer une petite équipe. Très vite, il est apparu que cela représentait un coût important sans rien apporter de plus à notre service. Nous avons donc rapatrié les journalistes espagnols à Paris. Cette première expérience nous a permis de gagner du temps lorsque nous avons créé des filiales en Italie (2008), en Angleterre (2009) et en Allemagne (2010) : à chaque fois, nous avons recruté des équipes du pays concerné en les basant à Paris.

Comment peut-on tout gérer depuis la France ?

Etre un pure player nous offre cette possibilité, ce qui n'est pas forcément le cas pour d'autres activités qui ne sont pas exclusivement menées sur Internet. Par ailleurs, aujourd'hui, la mobilité prime sur la proximité. Paris est à une heure et quart de Rome, de Barcelone ou Londres : on peut facilement participer à la « vie locale » sans avoir à travailler sur place.

Le lien est constant. Mails, sms, visio-conférences : nous utilisons tous les outils nécessaires pour communiquer en temps réel. Notre plate-forme parisienne a des allures de tour de Babel avec ses journalistes qui parlent 22 langues différentes.

Quelle est aujourd'hui la part de l'international dans votre CA ?

L'international représente désormais 20 % de notre CA. Notre objectif est d'atteindre les 50 % à l'horizon 2013, avec des développements dès 2011 au Portugal, en Hollande et en Scandinavie.

Quelle aide vous a apporté le CIC dans le montage de vos projets ?

Le CIC est un partenaire efficace, capable de comprendre un modèle économique complexe. L'info médiation se calcule au clic. Tous les banquiers ne font pas le pari d'investir sur des modèles aussi novateurs. A tous les moments clés de notre développement, le CIC a répondu présent et a prouvé sa faculté à réagir très vite. ■

De quand date votre premier développement hors de l'Hexagone ?

En 2002, nous avons remporté un important appel d'offre sur l'île de La Réunion : un marché sur la coordination des mesures environnementales sur le chantier du basculement des eaux, s'étalant sur 5 ans. Nous avons immédiatement créé une agence, qui compte actuellement 8 personnes. En parallèle, nous avons poursuivi notre déploiement en France, où nous disposons aujourd'hui de 15 agences réparties sur le territoire.

En 2008, nous avons créé une filiale à Madagascar employant un Malgache et une Française. Par rapport à notre activité d'études d'ingénierie environnementale, un fort potentiel de développement dans ce pays avait été détecté. Le coup d'État et l'instabilité politique qui a suivi ont eu raison de nos espoirs. Néanmoins, l'activité n'a pas été arrêtée et nous espérons repartir dès que la situation sera meilleure. En 2009, nous avons gagné un appel d'offre en Guyane et là encore une agence avec 5 personnes y a été implantée.

Pourquoi avoir fait le choix de créer des agences sur place ?

Pour nous, une relation de proximité avec les

donneurs d'ordres est primordiale. C'est ainsi que nous avons remporté de nouveaux marchés. Être sur place permet de connaître le tissu économique local et de nouer des liens avec les acteurs clés. Nous venons de remporter un budget en Serbie et, là aussi, nous appliquerons ce que nous pensons être une recette gagnante, en créant une filiale à Belgrade. Notre activité avec des contrats signés sur plusieurs années se prête parfaitement à ce modèle. Néanmoins, nous travaillons aussi sur d'autres grands projets à l'international depuis la France, comme le développement de nouvelles technologies d'éoliennes. Nous nous déplaçons régulièrement en Afrique noire, au Maghreb, en Amérique Latine ou encore au Vietnam.

Quelle est aujourd'hui la part de l'international dans votre CA ?

Les activités hors France métropolitaine représentent 15 % de notre CA. Il s'agit d'un axe de développement important. Il y a 2 ans, nous avons nommé un directeur international qui s'en occupe à plein temps.

Quelle aide vous a apporté le CIC dans le montage de vos projets ?

Le CIC a toujours répondu présent. Ce qui

n'était pas gagné avec une entreprise en forte croissance. Nous ne sommes pas un client « ordinaire ». Nous réfléchissons actuellement à une aide plus spécialisée, notamment un accompagnement dans nos développements à l'international pour nous prémunir des risques d'impayés, en mettant en place des assurances sur les règlements. ■



CIC
Société Bordelaise

→ Profil

Biotope

Dirigeant : Frédéric Melki
Activité : bureau d'études spécialisé dans l'ingénierie environnementale et la gestion de la biodiversité
Date de création : 1993
Effectif : 150 personnes
CA 2009 : 8,8 millions d'€

www.biotope.fr

** Frédéric Melki, docteur en pharmacie, Thomas Menut, entomologiste, Michel Geniez, graphiste et Sylvain Maluzier, ornithologue*

→ Profil

Easyvoyage

Dirigeant : Jean-Pierre Nadir
Activité : comparateur de voyages en ligne
Date de création : 2000
Effectif : 100 personnes
CA 2009 : 17,5 millions d'€

www.easyvoyage.com



> Jean-François Perche, 60 ans
PDG de Moissonnier
(Bourg-en-Bresse – Ain)



MOISSONNIER meuble le monde entier



CIC
Lyonnaise de Banque

Rachetée en avril 2009 par Jean-François Perche et Christine Duval, en association avec Annie-Pierre Moissonnier, la société d'ébénisterie Moissonnier, labellisée Entreprise du Patrimoine Vivant, a réussi à imposer ses créations dans le monde entier. Cette **institution bressane** part désormais à la conquête des prescripteurs les plus influents, aux quatre coins de la planète. Rencontre avec Jean-François Perche, PDG de Moissonnier.

Quand vous êtes-vous tourné vers l'international ? Dès les années 30, l'entreprise commerçait avec la chaîne américaine Bloomingdale's. Plus récemment, l'ouverture à l'international de Moissonnier a été étroitement liée au changement de cap impulsé par Jean-Loup et Annie-Pierre Moissonnier, dans les années 80. En redonnant un nouveau souffle à l'entreprise familiale, ils ont séduit une clientèle étrangère. Les marchés nord américain et anglais ont été les premiers à s'intéresser à leurs créations. À cette époque, Moissonnier traitait uniquement avec le marché du négoce. Les affaires étaient florissantes.

Pour conserver une entreprise à taille humaine et continuer à fabriquer leurs meubles à Bourg-en-Bresse, Jean-Loup et Annie-Pierre ont fait le choix de refuser les demandes des prescripteurs auxquelles ils n'auraient pas pu répondre dans des délais raisonnables. Le déploiement à l'international s'est poursuivi en Europe du Sud, puis plus récemment en Asie, avec un partenaire en Corée du Sud. En avril 2009, lorsque nous avons repris la société, celle-ci réalisait 65 % de son CA à l'international et 35 % en France. La crise a finalement très peu modifié cette répartition. En revanche, elle nous a amené à intégrer les prescripteurs à notre activité commerciale, en complément au marché du négoce, particulièrement contracté.

Pourquoi le marché nord américain vous intéresse-t-il ? Par sa taille bien évidemment et l'intérêt historique porté au style français. Il y a une dizaine d'années, ce marché représentait jusqu'à 20 % du CA de Moissonnier. Nous disposions alors d'un partenaire très actif sur place. En décidant de nous attaquer aux prescripteurs, comme les grands cabinets d'architectes, il nous a paru incontournable de réinvestir la place américaine en ciblant New-York.

“ Il nous a paru incontournable de réinvestir la place américaine en ciblant New-York ”

C'est une des villes les plus dynamiques au monde en matière d'architecture et de design, au même titre que Londres et Paris. Nous misons aussi sur d'autres capitales comme Moscou où, en partenariat avec notre distributeur local, nous ouvrons un showroom. Depuis le rachat de Moissonnier, Christine Duval sillonne la planète à la rencontre des plus grands cabinets d'architectes. Grâce à cette ouverture, nous avons enregistré de très belles commandes de pièces d'exception.

Quels sont les autres pays vers lesquels vous vous dirigez ? Prioritairement, nous voulons consolider notre présence en Europe : Allemagne, Grande-

Bretagne, Italie, Espagne et Benelux. Nous poursuivons notre développement également en Russie où nous sommes présents, depuis 2002, avec un agent. Nous allons ouvrir un showroom à la fin de l'année. Le Moyen Orient nous intéresse fortement : Dubaï mais aussi l'Arabie Saoudite et Barhein. Christine Duval, Directrice Générale, y a effectué plusieurs déplacements ces derniers mois et nous avons implanté un “business développeur” pour représenter Moissonnier sur cette zone.

Le Japon et la Chine sont aussi des pays à fort potentiel que nous ne couvrons pas aujourd'hui et dans lesquels nous essayons doucement d'entrer. Au Japon, nous réfléchissons au moyen de mettre en place des synergies avec d'autres marques françaises. Enfin, l'Inde, avec son offre hôtelière de luxe en plein développement, est une piste que nous ne négligeons pas.

Quel a été le rôle du CIC dans votre développement à l'international ? Nous avons participé à plusieurs « Journées pays » organisées par le CIC et nous venons de faire appel au bureau de représentation de Tokyo pour approfondir notre étude de marché. Nous venons de solliciter le CIC pour mettre en place un service de couverture de change pour le marché américain. Le CIC est un partenaire fidèle depuis de nombreuses années en France. Il est en train de le devenir aussi à l'international. ■

→ Les +

- Le plus grand marché du monde avec un fort pouvoir d'achat.
- La première destination mondiale des flux d'investissements directs étrangers en 2009 (source CNUCED).
- Un pays qui bénéficie d'une stabilité politique et d'une forte réactivité des politiques économiques.
- De nombreux atouts humains : une flexibilité du marché du travail, une éducation supérieure de qualité, de la R&D et des consommateurs ouverts à la nouveauté.

→ Les -

- Un marché exigeant et très concurrentiel avec des circuits de distribution complexes, segmentés, évoluant rapidement au rythme des nouvelles tendances.
- Une parité €/ \$ récemment défavorable aux exportateurs français.
- Un pays qui nécessite des investissements élevés (temps et argent) avec un retour à long terme.
- Un déficit public élevé et de nombreuses infrastructures vétustes.



Escale aux... Etats-Unis

[Chiffres clés*]

9 629 048 KM²
309,6 MILLIONS D'HABITANTS
CAPITALE : WASHINGTON
PIB : 14 840 MILLIARDS US \$.
PIB / HAB. : 47 932 US \$.
TAUX DE CROISSANCE : 2,4 % (estimation 2010).
TAUX DE CHÔMAGE : 9,50 % (juillet 2010)

* Source : French-American Chamber of Commerce – Janvier 2010.

LE CONSEIL DES EXPERTS

Maîtriser les risques de change

Les fluctuations du marché des changes font naître un risque financier pour les entreprises exportatrices, à l'instar de Moissonnier. Afin de maîtriser ce risque d'évolution défavorable, le CIC propose un ensemble d'instruments de couverture.

L'option de change est la solution la plus simple, fonctionnant comme une assurance. Il s'agit d'un contrat qui permet à la société de vendre une certaine quantité de devises à un taux de change et à une date future pré-

déterminés. Si l'évolution du cours de la devise est profitable, elle peut abandonner l'option et négocier ses devises sur le marché. Dans le cas contraire, elle utilise l'option au cours convenu. Pour assurer cette prestation, le CIC s'appuie sur une équipe de spécialistes de la Salle des marchés.

Cédric Mirmand,
Chargé d'affaires grandes entreprises
CIC Lyonnaise de Banque.

+ d'infos : www.cic.fr

Une histoire haute en couleurs

La saga Moissonnier débute dans l'Ain, le 21 avril 1885. Emile Moissonnier inaugure, à Bourg en Bresse, son atelier d'ébénisterie. Les copies de meubles anciens font vite la renommée de cet artisan talentueux. Dans les années 50, Paul et Gabriel, ses fils, donnent son essor à l'entreprise artisanale. Fin 70, le fils de Gabriel, Jean-Loup, artiste peintre et photographe, exilé un temps à Paris, retrouve la Bresse. Avec son épouse, Annie-Pierre, styliste de mode, ils reprennent les rênes de Moissonnier. Le duo insuffle un nouveau style à la très traditionnelle entreprise familiale, en bousculant les codes établis. Les commodes Louis XVI, bureaux Napoléon III, tables Régence, guéridons Empire, bergères... s'offrent des couleurs. Patines turquoise, orange, fuschia, lilas... et tissus modernes sonnent le renouveau de la maison. Ancien et contemporain, respect des traditions et imagination, se marient à la perfection. Au mois d'avril 2009, Jean-François Perche, le frère d'Annie-Pierre, et son épouse, Christine Duval, rachètent Moissonnier avec le fonds d'investissement Aquasourca. Respectivement ex-directeur commercial chez Kraft Jacob et ex-directrice marketing et communication chez Giraudet (une autre institution bressane), ils comptent bien poursuivre le développement de l'entreprise en traçant de nouvelles lignes en direction des prescripteurs. Moissonnier emploie 37 personnes. Elle a réalisé un CA de 3,7 millions d'€ en 2009.

www.moissonnier.com





> Le SeaOrbiter® servira à sensibiliser le grand public à la richesse du monde sous-marin.

L'EAU dans tous ses états

Précieuse, omniprésente et rare à la fois, menacée, fantasmatique, méconnue, surexploitée, vitale... L'eau fascine autant qu'elle inquiète. Scientifiques, politiques, architectes, écrivains ou inventeurs se font l'écho de sa fragilité, mais aussi de ses fantastiques potentialités. Derrière tout cela, un enjeu de taille : comment vivre en harmonie avec notre environnement ?

Du Nautilus au SeaOrbiter®

Présente sur Terre depuis toujours, l'eau est indissociable de la grande histoire de l'Humanité. Les mystères de ses profondeurs alimentent depuis fort longtemps l'imagination et la créativité des explorateurs. Après le Nautilus de Jules Vernes, ou le scaphandre du Commandant Cousteau, voici le SeaOrbiter®.

Développé par l'architecte visionnaire Jacques Rougerie en collaboration avec l'océanographe Jacques Piccard et l'astronaute Jean-Lou Chrétien, ce vaisseau révolutionnaire permettra d'étudier le monde sous-marin. Sur ses 51 mètres de hauteur, 31 seront immergés avec vue directe sur les fonds océaniques grâce aux baies panoramiques. Combinant hautes technologies, design novateur et goût de l'aventure, le SeaOrbiter® se veut un outil de sensibilisation du grand public à l'importance des océans dans la préservation des équilibres planétaires de demain. La mise à l'eau est promise pour 2011.

Après le gratte-ciel, le "Water-Scraper" ?

D'un côté, nous avons une population mondiale en forte augmentation ; de l'autre, une Terre recouverte à 71 % d'eau, susceptible de l'être encore davantage avec le réchauffement climatique. De cette problématique est né le Water-Scraper, un établissement autosuffisant, écologique et immergé à 90 %, inventé par le designer malaisien Sarly Adre Bin Sarkum.

Ce projet a été présenté à l'occasion de l'édition 2010 de la « Skyscraper Competition », organisée depuis cinq ans par le magazine new-yorkais d'architecture eVolo. Concept ambitieux et pensé pour

être durable, le Water-Scraper générerait sa propre électricité en utilisant le vent, les marées et le soleil. Il permettrait à ses habitants de se nourrir grâce à la culture hydroponique*, l'agriculture et l'aquaculture. Théoriquement, la construction de villes entières dans l'océan est possible, et l'océan à même de devenir un lieu d'habitat idéal à l'avenir...

La ruée vers l'or bleu

Indispensable, non substituable et inégalement répartie sur le globe, l'eau est devenue un enjeu mondial, à la fois écologique, scientifique, politique et de santé publique. Quasiment 1,5 milliards de personnes sont privées d'eau potable, alors que d'autres la gaspillent. Les quantités d'eau réellement consommées dans les pays les plus développés sont considérables, comme l'ont dévoilé des chercheurs grâce au concept de "l'eau virtuelle" (voir encadré ci-contre) : 6 803 litres d'eau par jour pour un Américain, 5 137 litres pour un Français, contre 2 323 litres pour un Haïtien.

Dix pays possèdent 65% de l'or bleu disponible sur l'ensemble de la planète, 260 bassins hydrologiques mondiaux sont partagés entre plusieurs pays, et les besoins des hommes, des terres et de l'industrie s'accroissent de façon spectaculaire. Tous les ingrédients sont réunis pour provoquer des tensions internationales. La menace d'"hydro-guerres", régulièrement évoquée, cristallise la gestion inégale de cette ressource devenue parfois aussi rare qu'un métal précieux. ■

* Culture de plantes hors-sol réalisée à l'aide de substances nutritives.

→ À la recherche de l'eau virtuelle

Nous rendons-nous réellement compte de la quantité d'eau nécessaire à l'élaboration des produits de notre quotidien ? Grâce au concept de "l'eau virtuelle", des chercheurs font le point et dressent un constat édifiant sur les milliards de litres d'eau que nous consommons silencieusement.

- **1 tasse de café**
= 140 l d'eau = 93 bouteilles
- **1 tasse de thé**
= 30 l d'eau = 20 bouteilles
- **1 litre de lait**
= 1 000 l d'eau = 5 baignoires
- **1 litre de jus de pomme**
= 950 l d'eau = 4,75 baignoires
- **1 demi de bière**
= 75 l d'eau = 50 bouteilles
- **1 verre de vin**
= 120 l d'eau = 80 bouteilles
- **1 steak de bœuf**
= 4 650 l d'eau = 23 baignoires
- **1 orange**
= 50 l d'eau = 33 bouteilles
- **1 tablette de chocolat**
= 4 800 l d'eau = 24 baignoires
- **1 œuf**
= 200 l d'eau = 1 baignoire
- **1 kg de riz**
= 3 400 l d'eau = 17 baignoires
- **1 tranche de pain**
= 40 l d'eau = 26,5 bouteilles
- **1 feuille de papier format A4**
= 10 l d'eau = 6,5 bouteilles
- **1 drap en coton**
= 10 600 l d'eau = 53 baignoires
- **1 jean**
= 11 000 l d'eau = 55 baignoires

1 bouteille = 1,5 litres

1 baignoire = 200 litres

Source Terra Eco, juillet/août 2010



À LIRE



Factures dématérialisées : mes premiers pas

GS1 France met à la disposition des entreprises françaises un nouveau guide pratique spécialement adapté aux PME et TPE intéressées par la dématérialisation fiscale. On y trouve un guide de mise en œuvre, les technologies utilisées, les impacts à anticiper, l'environnement légal... La démarche engendre d'importantes possibilités d'économies et de simplification des processus de gestion des factures. De quoi convertir de plus en plus d'entreprises. ■

Guide à télécharger gratuitement sur <http://www.gs1.fr>

Comment se réinventer sur des marchés saturés

"Nous ne sommes pas nés pour consommer. La notion de cibles de consommateurs est totalement dépassée." Dans son dernier ouvrage, Bertrand Barré* part du principe que les consommateurs ont profondément changé et sont aujourd'hui avant tout des individus attachés à la valeur du service rendu. Les entreprises doivent repenser leur démarche d'innovation en osant "déconstruire" pour générer de meilleures idées et créer les conditions d'adhésion à leur marque. ■

* Fondateur de l'agence de design Barré & Associés

24 € - *All you need is L.O.V.E., ou comment se réinventer sur des marchés saturés* - Bertrand Barré - 248 pages - Coop Mag Éditions - 2009



BLOG'ISSIME



Dématérialisation : mode d'emploi

C'est un monde neuf à explorer ici : celui de la dématérialisation. Gestion électronique des documents (GED), archivage sécurisé, gestion des flux et des réseaux de télétransmission... Fourni et actualisé, voici un blog qui tombe à pic pour aider les entreprises à appréhender un univers et une pratique qui les concernent désormais toutes.

www.demateriel.com

I-MEDIA



Brainstorming géant

Vous cherchez des idées pour vous différencier de la concurrence, gagner des parts de marchés, améliorer vos services ou accroître votre notoriété ? C'est très simple : posez vos questions (anonymement) sur ce site, et tous ceux qui le souhaitent vous répondront. Les créateurs d'idées sont même rémunérés en fonction de l'intérêt de leurs trouvailles.

www.topidee.fr