

**BANQUE POPULAIRE  
D'ALSACE**



*Banque et populaire à la fois.*

[www.alsace.banquepopulaire.fr](http://www.alsace.banquepopulaire.fr)

**Segec**

Filiale de **KPMG**



Passerelle sur le Rhin, entre Strasbourg et Kehl – Marc Mimram Architecte et Ingénieur Paris

# Enquête sur les investissements allemands en Alsace

**Janvier 2009**

# Sommaire

---

|  |                      |
|--|----------------------|
| • Editorial d'Adrien Zeller, président du Conseil Régional | <b>Page 3</b>        |
| • Contexte   | <b>Page 4</b>        |
| • Profil des entreprises interrogées                       | <b>Pages 5 à 9</b>   |
| • Avant l'implantation                                     | <b>Pages 10 à 16</b> |
| • Pendant l'implantation                                   | <b>Pages 17 à 19</b> |
| • Après l'implantation                                     | <b>Pages 20 à 24</b> |
| • Perspectives et attentes                                 | <b>Pages 25 à 27</b> |
| • Conclusion   | <b>Pages 28</b>      |

## Editorial



### • Editorial d'Adrien Zeller, président du Conseil Régional d'Alsace:

*« La façon dont les étrangers nous perçoivent est généralement un excellent indicateur de ce que nous sommes vraiment, surtout quand ces étrangers sont nos plus proches voisins.*

*A cet égard, l'enquête sur les investissements en Alsace, qui a l'objectif de devenir la première Région européenne de France, réalisée par la Segec et la Banque Populaire est très riche d'enseignement. Elle dresse le constat de ce qu'est l'Alsace aujourd'hui, mieux, elle tire quelques sonnettes d'alarme pour l'avenir. C'est justement sur ces pistes d'amélioration que je voudrais insister.*

*Première piste soulevée par les industries allemandes : l'amélioration des infrastructures. C'est le sens du combat que nous menons incessamment sur les deux TGV « alsaciens ». Les discussions pour le financement de la deuxième phase du TGV Est Européen, qui mettra Strasbourg à 1h50 de Paris, au lieu de 2h20 aujourd'hui (et 4h30 avant 2007... ne l'oublions pas !) sont en bonne voie. Les travaux du TGV Rhin-Rhône (il s'agit du plus important chantier de transports, aujourd'hui en France) mettront Strasbourg à 3 heures de Lyon d'ici la fin 2011, avant une deuxième phase qui fera encore gagner une demi-heure. Ces deux TGV ne visent pas seulement à rapprocher l'Alsace de Paris ou de Lyon : ils la place au carrefour des deux plus importantes lignes à grande vitesse d'Europe : Paris-Budapest, via Munich, Barcelone-Hambourg, via Francfort.*

*Deuxième piste d'amélioration : le bilinguisme. Je partage la préoccupation des investisseurs allemands, et j'agis pour remédier au moindre intérêt marqué par les jeunes Alsaciens en faveur de l'apprentissage de la langue allemande comme pour une meilleure mobilisation de l'Education Nationale. Aucune autre Région française n'en fait autant que l'Alsace en faveur de la promotion d'une langue auprès de la jeunesse.*

*Troisième piste d'amélioration : la formation des jeunes par alternance. C'est un des piliers de notre politique. Chaque année, près de 15 000 jeunes sont formés par l'apprentissage en Alsace. Notre objectif est de faire progresser ce chiffre. Nous nous sommes même lancés dans l'apprentissage transfrontalier qui permet à des apprentis alsaciens de trouver un employeur en Allemagne et vice versa. Nous faisons ainsi d'une pierre deux coups : développement de l'apprentissage et développement du bilinguisme.*

*Une série de chiffres m'a frappé : 37% des entreprises allemandes privilégient leurs investissements en Europe de l'Est, 32% en Asie, 27% en Alsace. Compte-tenu de la taille de notre région, c'est encore très bien. Pour autant, cela doit guider notre action : donnons aux investisseurs allemands l'envie de l'Alsace ! »*

Adrien ZELLER  
Président du Conseil Régional d'Alsace

Segec

# 1. CONTEXTE

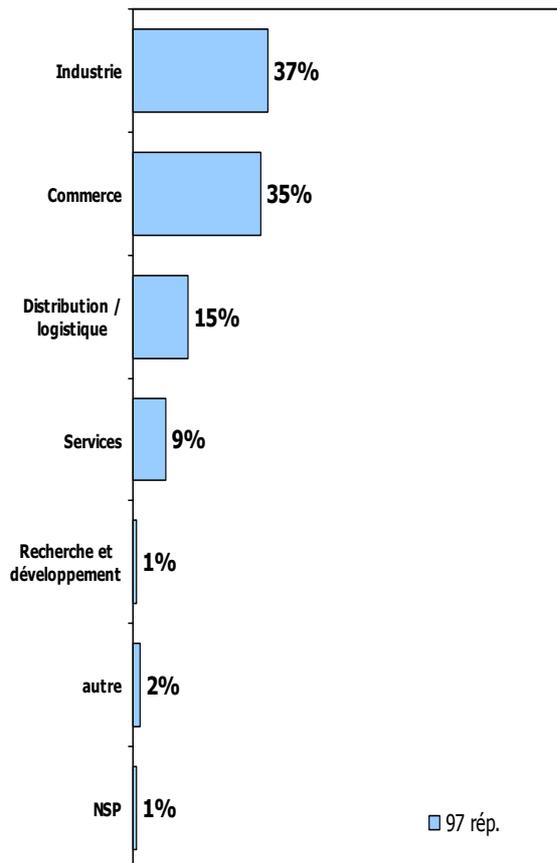
---

- Segec (filiale de KPMG) et la Banque Populaire d'Alsace ont souhaité interroger les entreprises allemandes implantées en Alsace.
- Il s'agit de dresser un portrait complet de la région Alsace vu par les entreprises allemandes et de connaître les points forts de la région ainsi que ses limites dans le cadre d'une implantation.
- Les objectifs de l'étude sont les suivants :
  - identifier les raisons de cette implantation,
  - cerner les attentes et les images associées à cette décision,
  - expliciter les conditions de mise en œuvre de cette implantation,
  - recenser les « retours sur expérience » : les bonnes et mauvaises « surprises ».
- L'enquête a été menée du 11 septembre au 22 octobre 2008 par Edinstitut. 105 dirigeants ou responsables travaillant dans des entreprises allemandes implantées en Alsace ont ainsi répondu à l'étude par Internet (97 réponses ont pu être exploitées). La taille de cet échantillon est suffisante : il nous semble ainsi qu'il est représentatif de l'ensemble des entreprises allemandes présentes en Alsace.

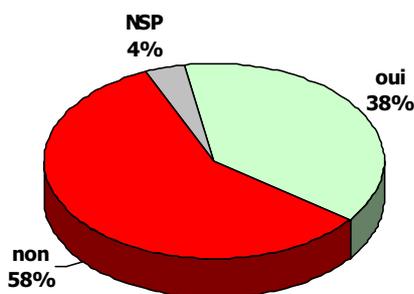
## 2. PROFIL DES ENTREPRISES INTERROGÉES

- Les secteurs d'activité des entreprises sondées sont principalement l'industrie (37%) et le commerce (35%).
- La logistique (15%) et les services (9%) ont également répondu.
- Toutefois, 38% des entreprises interrogées ont vu leur activité évoluer (de la production vers le commerce principalement) depuis leur implantation, ce qui atteste d'un environnement en pleine mutation.

S1\_ Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ?

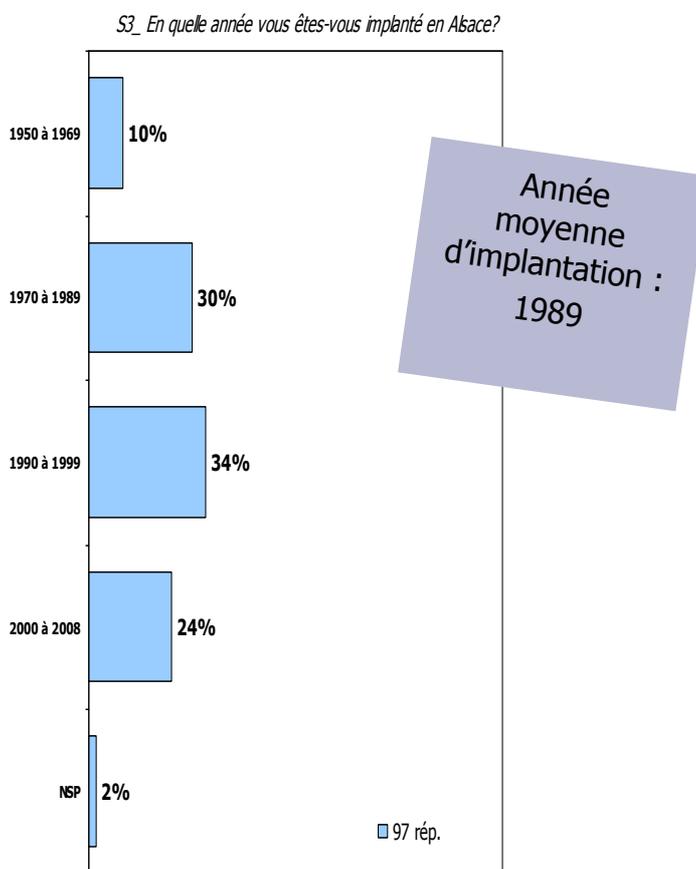


S4\_ L'activité de votre filiale en Alsace a-t-elle évolué depuis votre implantation ? (de la production à la distribution exclusivement par exemple...) (97 rép.)



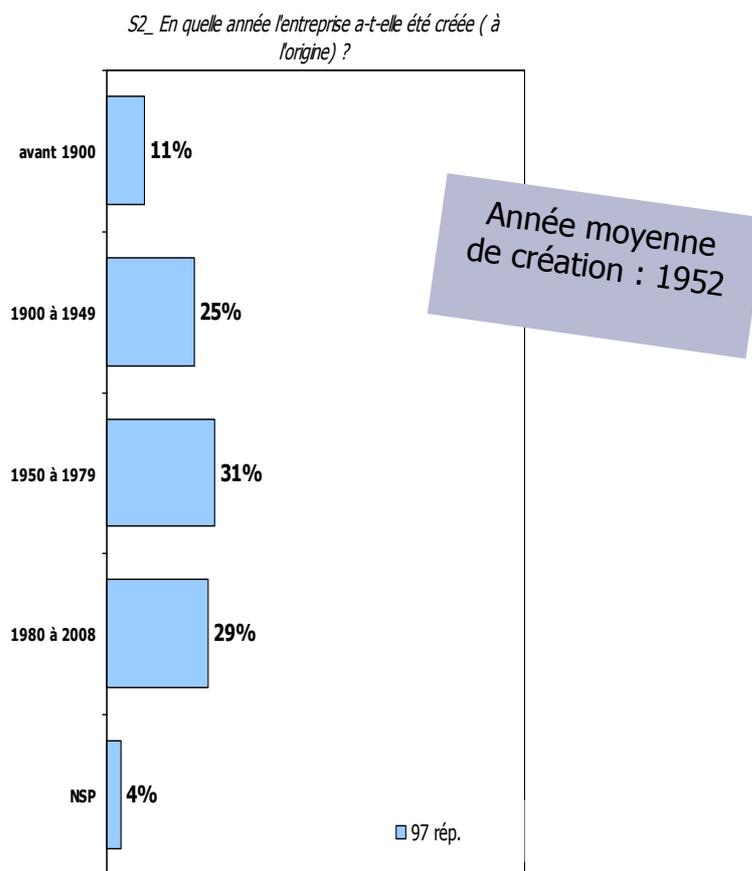
## 2. PROFIL DES ENTREPRISES INTERROGÉES

- L'année moyenne d'implantation en Alsace se situe en 1989.
- Parmi les entreprises sondées, on peut noter que les implantations se sont faites par différentes vagues :
  - Si 30% des entreprises interrogées se sont installées en Alsace entre 1970 et 1989, les années 90 ont été marquées par une accélération (34% des entreprises sondées se sont implantées entre 1990 et 1999) du fait certainement des conséquences du traité de Maastricht.
  - Les années 2000 ont en revanche été marquées par un ralentissement des implantations en Alsace (24% des entreprises sondées entre 2000 et 2008) ; les industriels préférant investir en Europe de l'Est ou en Asie comme nous le constaterons plus tard.



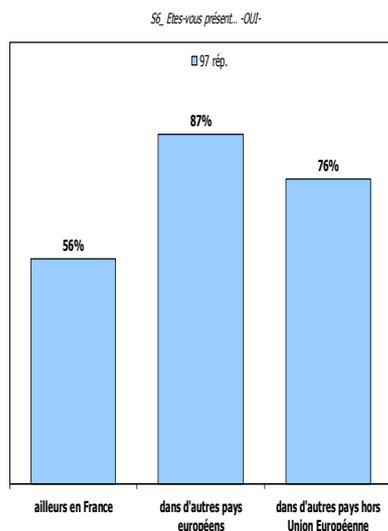
## 2. PROFIL DES ENTREPRISES INTERROGÉES

- L'année moyenne de création de la société mère en Allemagne remonte à 1952.

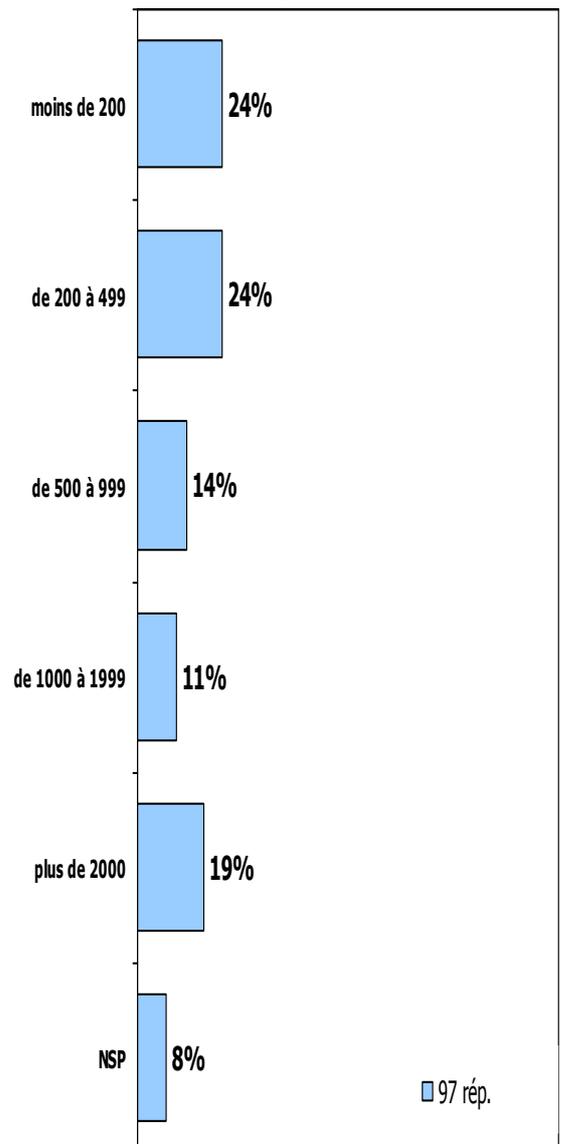


## 2. PROFIL DES ENTREPRISES INTERROGÉES

- 75% des groupes allemands implantés en Alsace comptent plus de 200 salariés.
- Il s'agit ainsi principalement de belles PME ayant un rayonnement à l'international, puisque 87% des groupes ayant répondu à l'enquête sont présents dans d'autres pays européens, tandis que 76% d'entre eux le sont dans d'autres pays hors Union Européenne



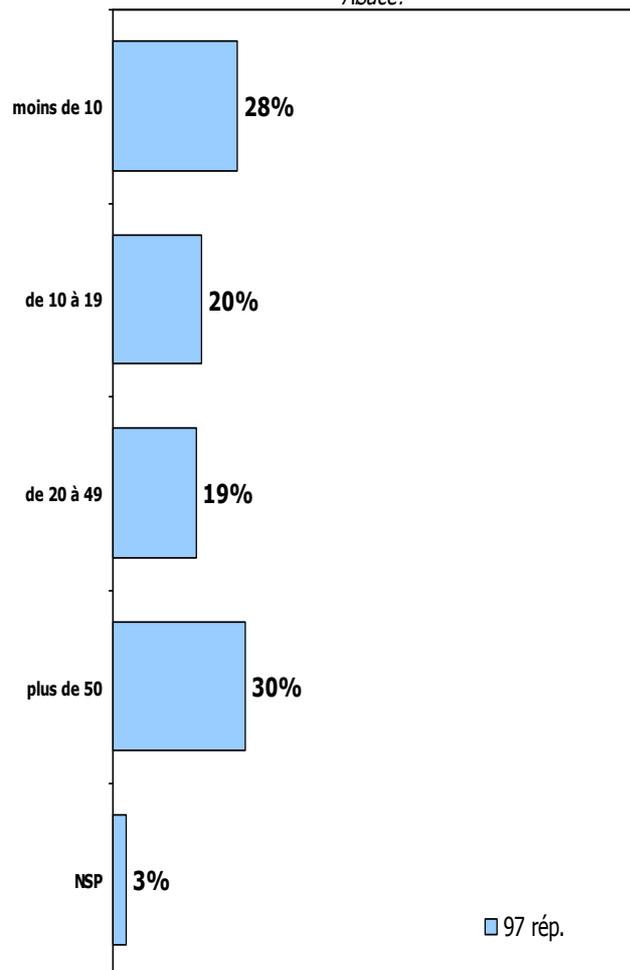
S5\_ Combien l'entreprise compte-t-elle d'employés tous pays confondus ?



## 2. PROFIL DES ENTREPRISES INTERROGÉES

- Leurs filiales en Alsace sont tout naturellement de taille plus restreinte puisqu'elles comptent pour 70% d'entre elles moins de 50 salariés (30% emploient plus de 50 personnes)

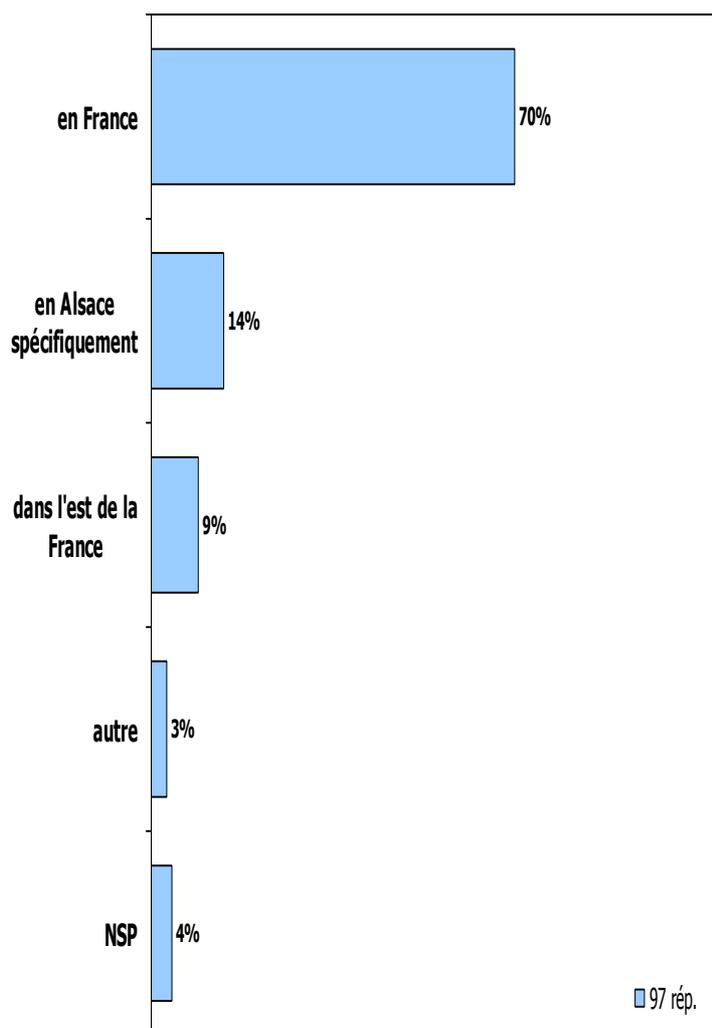
S5\_ Combien l'entreprise compte-t-elle d'employés en Alsace?



### 3. AVANT L'IMPLANTATION

- Le choix de s'implanter dans la région Alsace traduit dans 70% des cas la volonté des groupes allemands de s'implanter en France.
- Seuls 14% d'entre eux se sont installés en Alsace spécifiquement pour la région Alsace.

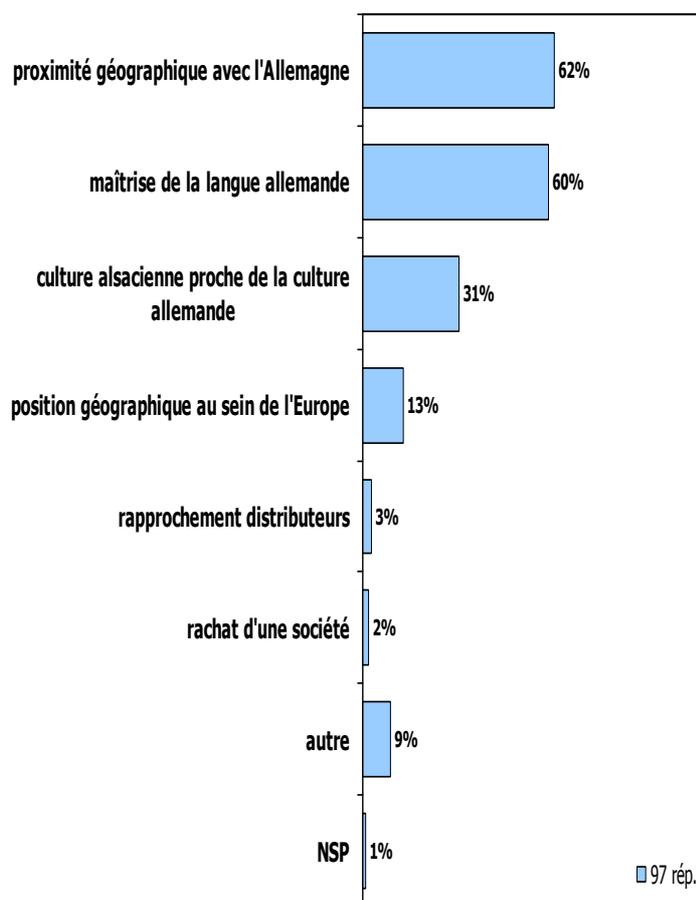
Q1\_Votre implantation en Alsace traduit votre volonté de vous implanter ...



### 3. AVANT L'IMPLANTATION

- Les raisons les ayant motivés à s'installer en Alsace ont été les suivantes :
  - la proximité géographique (62%),
  - la maîtrise de la langue allemande (60%),
  - ainsi que la culture alsacienne proche de la culture allemande (31%).

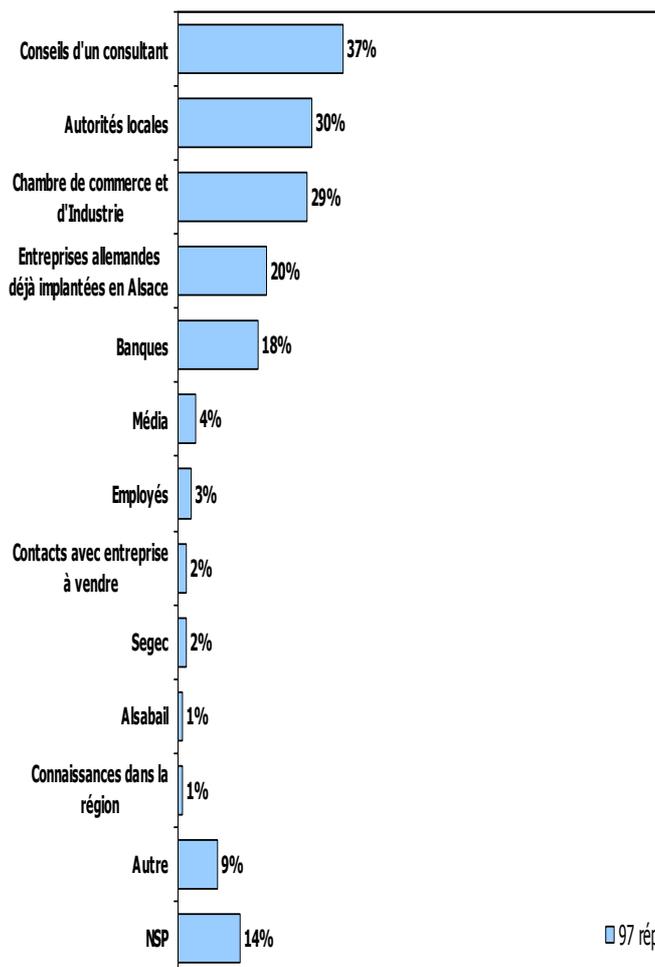
Q2\_Pour quelles raisons avez-vous choisi la région Alsace pour vous implanter en France ?



### 3. AVANT L'IMPLANTATION

- Afin de réaliser au mieux leur choix, les entreprises se sont renseignées auprès de consultants (37%), des autorités locales (30%), de la CCI (29%), ou des banques (18%).
- Il est cependant à noter qu'un pourcentage non négligeable de groupes allemands s'est renseigné auprès de compatriotes déjà installés en France, ce qui atteste que, pour les allemands, le partage d'expériences positives influe substantiellement sur le choix d'une implantation.

Q4\_ Où vous êtes-vous informé pour réaliser votre choix ?



### 3. AVANT L'IMPLANTATION



L'énergie pour la vie!  
KWB France S.A.R.L.  
F-68000 Colmar, 13 rue Curie  
Tél. +33 (0) 3 89 21 69 65  
Fax. +33 (0)3 89 21 69 83  
[www.kwb-france.fr](http://www.kwb-france.fr) [contact@kwb-france.fr](mailto:contact@kwb-france.fr)

#### Témoignage de Dr.Thomas Hanin dirigeant de KWB France S.A.R.L. - chaudières à biomasse

*„Pour KWB, leader dans la qualité et l'innovation, le potentiel du marché dans la chaudière à biomasse en France, et plus spécialement dans l'Est de la France et en Alsace a été le point de départ pour la conquête du marché. La base du succès de KWB-France a été la préparation de la création et le choix du site d'implantation en France. Au delà de la proximité géographique, les possibilités de communication en allemand ont été importantes tout comme la bonne qualification des salariés. Pour cette implantation, nous avons été accompagnés par Alsace International, Invest in France et un réseau de conseils (expert-comptable, banque et juristes). Cet accompagnement en amont et cette source d'information ont été très importants et nous ont fortement simplifié la tâche au départ.“*

Merci beaucoup! – KWB France S.A.R.L.

L'énergie pour la vie!

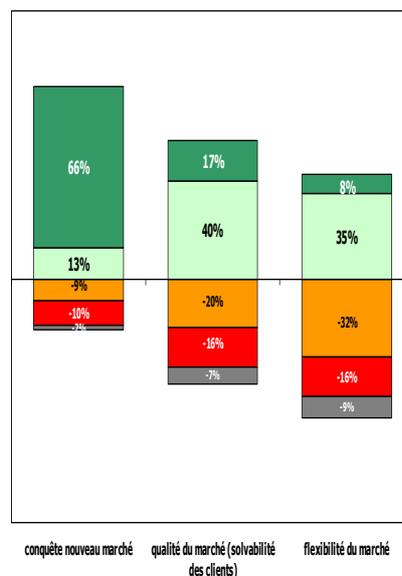
Segec

### 3. AVANT L'IMPLANTATION

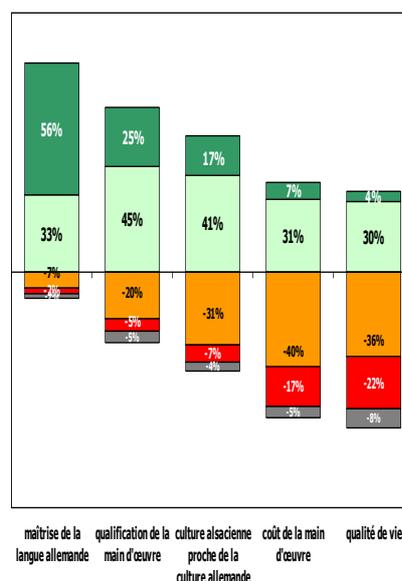
- Les critères plus ou moins importants lors de l'installation en Alsace peuvent être résumés comme suit :

- le marché** : la conquête d'un nouveau marché a été très importante (66%) et assez importante (13%) pour 79% des entreprises sondées, tandis que la qualité du marché (57% dont 17% très importante) et sa flexibilité (43% dont 8% très importante) l'ont été de façon moindre,
- le contexte culturel et social** : si 89% des groupes (dont 56% très important) ont jugé la maîtrise de la langue allemande comme un critère prépondérant, 70% (dont 25% très important) des entreprises sondées ont attaché une importance particulière à la qualité de la main d'œuvre alsacienne et 58% à la proximité culturelle avec l'Allemagne. En revanche, le coût de la main d'œuvre (38%) et la qualité de vie (34%) ont été des critères moins déterminants.

Les points suivants ont-ils été importants lors du choix d'implantation en Alsace ? (97 rép.)



Les points suivants ont-ils été importants lors du choix d'implantation en Alsace ? (97 rép.)

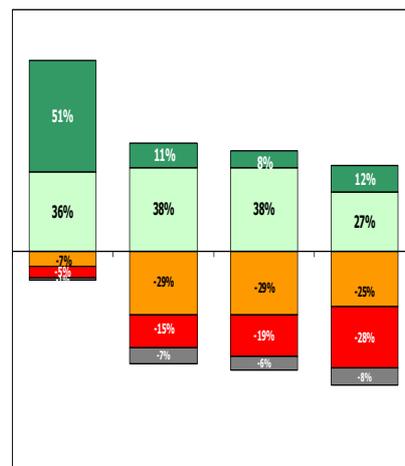


- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Pas tellement d'accord
- Pas du tout d'accord
- NSP

### 3. AVANT L'IMPLANTATION

- les aspects géographiques** : si la proximité avec l'Allemagne a été un critère majeur (87% l'ont jugé comme important dont 51% comme très important), les réseaux de transport avec les autres pays (49% dont 11% très important), la facilité pour trouver des bureaux (46% dont 8% très important) et la position géographique au sein de l'Europe (39% dont 12% très important) ont plutôt été secondaires.

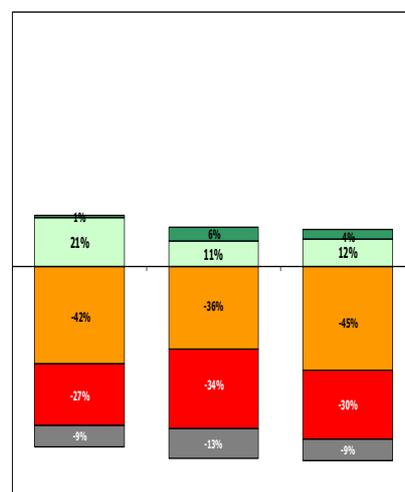
Les points suivants ont-ils été importants lors du choix d'implantation en Alsace ?  
(97 rép.)



proximité géographique avec l'Allemagne    réseaux de transport avec les autres pays    facilité pour trouver des bureaux, locaux    position géographique au sein de l'Europe

- les aspects législatifs** : que ce soit la fiscalité (22%), les aides à l'implantation (17%) ou le droit du travail ainsi que la législation sociale (16%), et enfin les aspects législatifs ont eu une importance mineure pour les investisseurs dans le choix de leur installation en France.

Les points suivants ont-ils été importants lors du choix d'implantation en Alsace ?  
(97 rép.)



fiscalité    aide à l'implantation (subventions)    droit du travail et la législation sociale

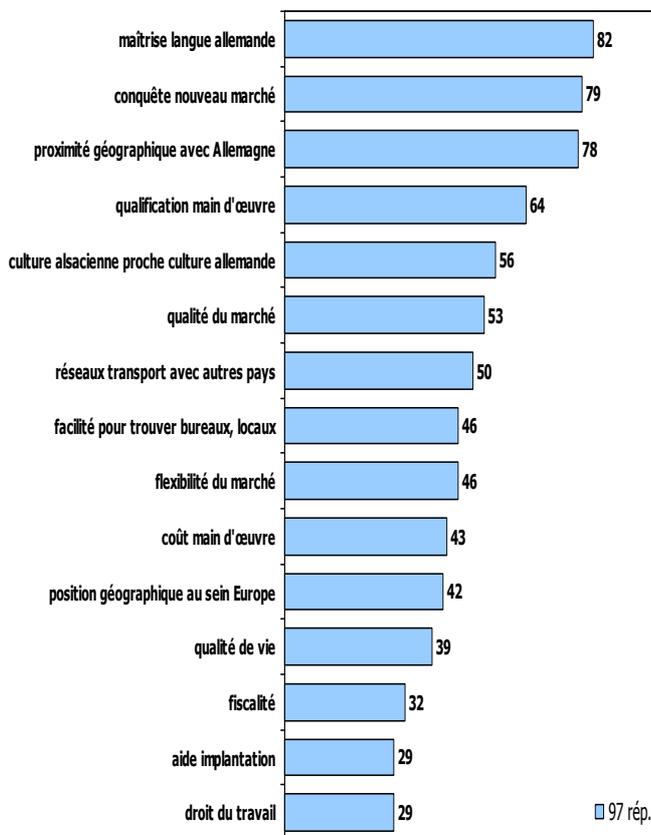
- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Pas tellement d'accord
- Pas du tout d'accord
- NSP

### 3. AVANT L'IMPLANTATION

#### Résumé en indice (sur 100)

\* Les indices sont calculés suivant la formule suivante :  
 $S = [(1 * \text{« tout à fait »}) + (0,66 * \text{« plutôt »}) + (0,33 * \text{« pas tellement »}) + (0 * \text{« pas du tout »})] * 100$

Les points suivants ont-ils été importants lors du choix d'implantation en Alsace ?



**hauraton**  
LE PARCOURS GAGNANT

#### Témoignage de Fabian REUTER, Geschäftsführer de la société HAURATON GmbH & Co KG:

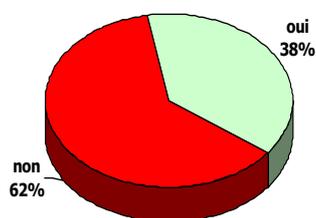
« Hauraton a commencé à exporter en France en 1971. Au fil des années, il est apparu que nous devons être plus proches des marchés. Ainsi, nous avons créé notre filiale française en 1989 à Strasbourg. Pour que notre activité soit fleurissante, nous devons, malgré une Europe unie, avoir une filiale ou au minimum un représentant dans chaque pays. Ceci nous permet de garantir une meilleure conquête des marchés. Notre filiale en Alsace est celle qui a le plus de succès dans notre groupe. Les avantages de la région cités dans cette enquête ont sans aucun doute contribué à cette réussite. »

Segec

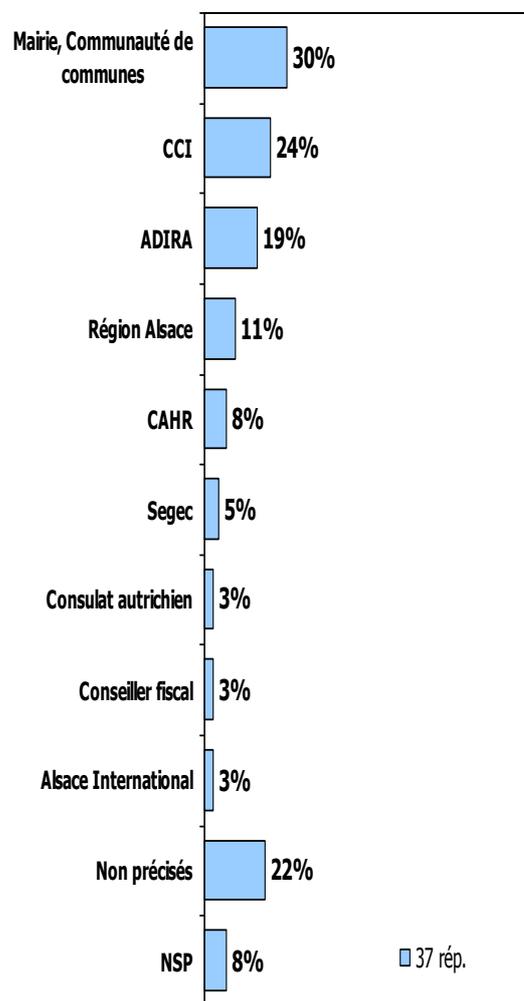
## 4. PENDANT L'IMPLANTATION

- Près de deux tiers des groupes allemands qui se sont implantés en Alsace se sont débrouillés seuls et n'ont pas été accompagnés par un organisme

Q5\_ Lors de l'implantation de votre entreprise en Alsace, avez-vous été accompagné, aidé par un organisme ?  
(97 rép.)



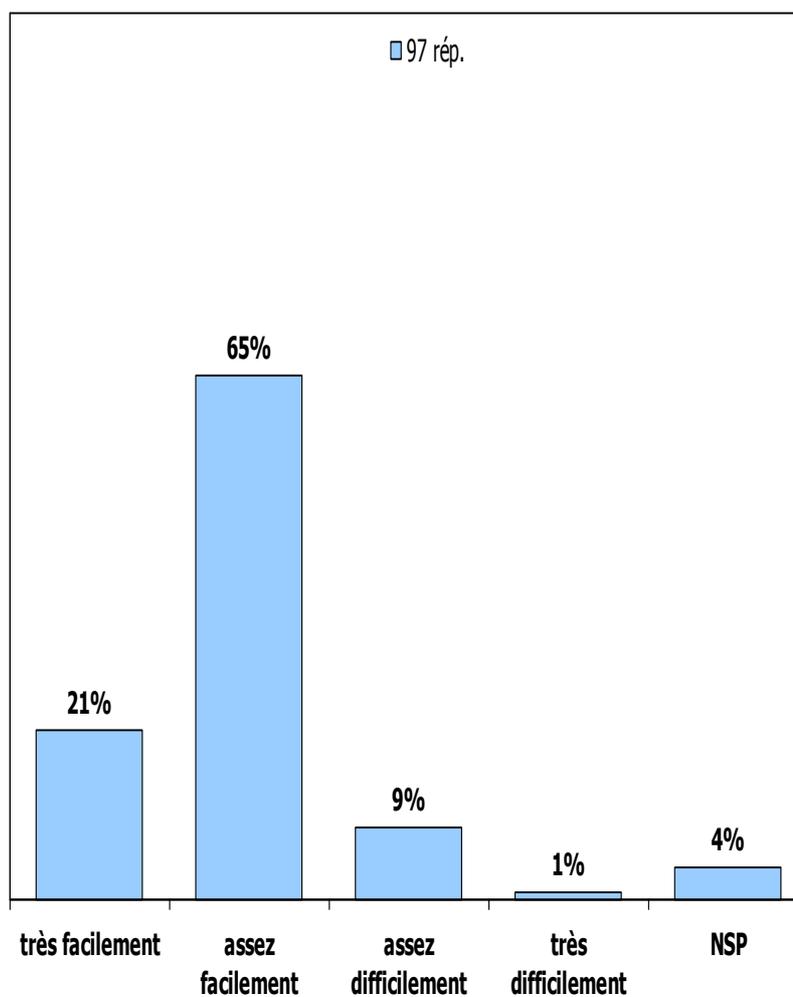
Q5bis\_ Qui vous a aidé ?



## 4. PENDANT L'IMPLANTATION

- 86% des entreprises sondées jugent que leur implantation s'est réalisée facilement (21% très facilement, 65% assez facilement).

Q6\_ Selon vous, l'implantation en Alsace s'est réalisée...



## 4. PENDANT L'IMPLANTATION

---

- Les principaux points positifs relatifs à l'implantation qui ont été le plus cités ont été :
  - la compétence et la qualité des organismes ayant accompagné les maisons mères lors de leurs démarches (17 citations),
  - les structures d'accueil et la fiabilité des salariés alsaciens tant du point de vue technique que linguistique (11 citations).
- A contrario la réglementation française a été la principale difficulté rencontrée par les allemands (21 citations) ; notamment les lourdeurs et contraintes administratives tout comme le droit du travail français.

**Témoignage de Dr. Ralf WIEBE, membre du Vorstand de ZG Raiffeisen eG:**

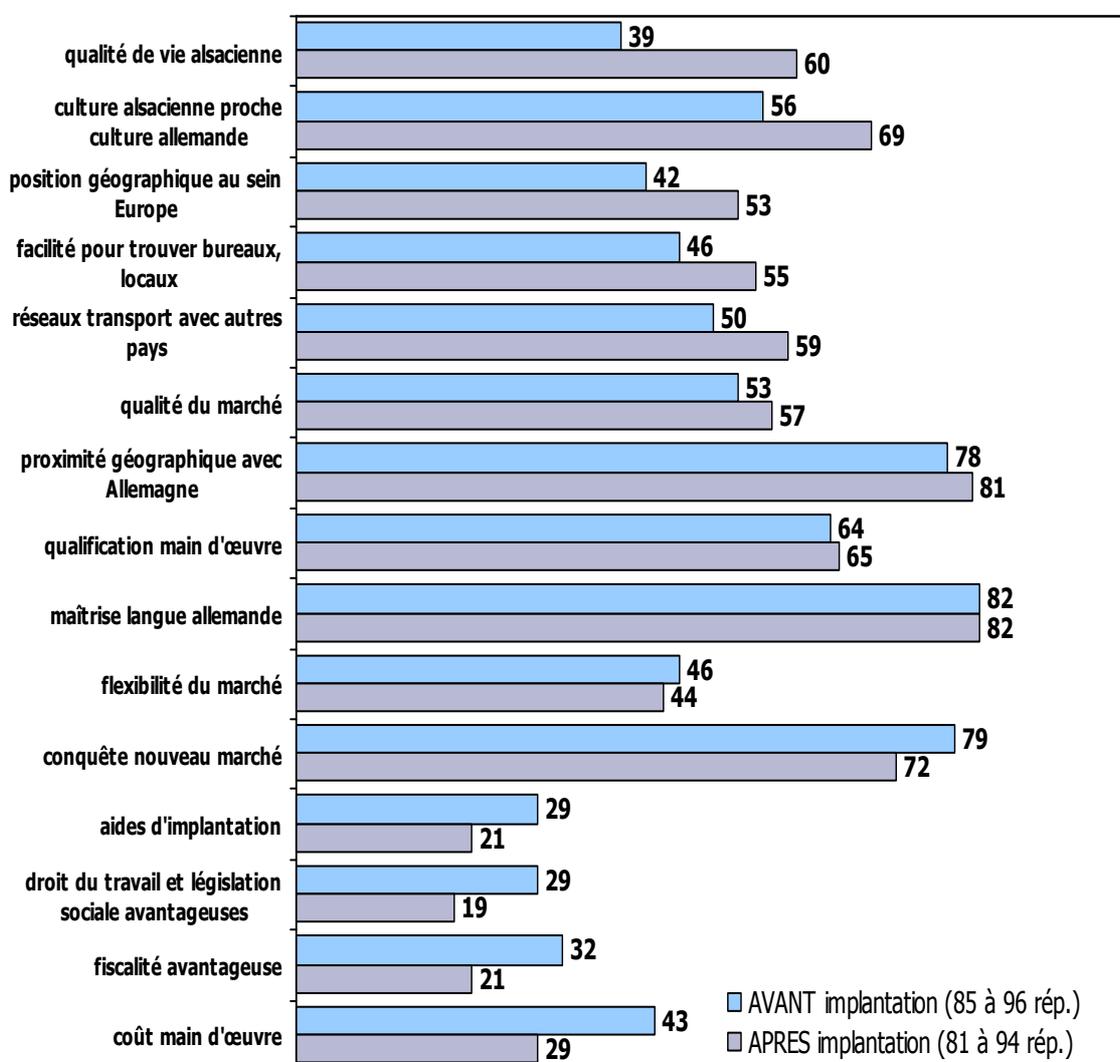
*« Pour notre société qui a son siège à Baden Baden, la proximité culturelle avec l'Alsace était importante pour la conquête d'un nouveau marché, car pour nous Baden et l'Alsace sont une zone économique de choix. La conquête du marché français a été facilitée par les bonnes connaissances linguistiques des deux côtés de la frontière. Ces facilités linguistiques et cette proximité culturelle ont rendu aisée la mobilité de nos collaborateurs des deux côtés du Rhin. »*



## 5. APRES L'IMPLANTATION

Résumé en indices (sur 100)

Q3\_ Les points suivants ont-ils été importants lors du choix d'implantation en Alsace ?  
 Q9\_ Etes-vous d'accord avec les affirmations suivantes : l'implantation en Alsace vous a permis de ...



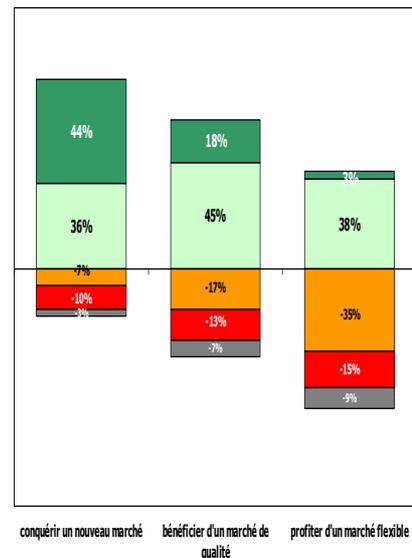
## 5. APRES L'IMPLANTATION

- Comme évoqué précédemment, certains critères ont été plus ou moins importants avant l'implantation en Alsace. Avec près de 20 ans en moyenne de recul (la date d'installation moyenne en France remontant à 1989), le constat pouvant être fait à posteriori est le suivant :

- **le marché** : l'implantation en Alsace a permis de conquérir un nouveau marché pour 80% des sondés, ce qui est en phase avec les attentes initiales (79% jugeaient ce critère comme important). En revanche, alors que 66% jugeaient ce critère comme très important initialement, seuls 44% sont tout à fait d'accord avec cette affirmation (36% plutôt d'accord). Ceci laisse penser qu'une partie des groupes avait des espérances supérieures aux réalisations.

Il est à noter que la qualité du marché a dépassé les espérances initiales (66% d'avis positifs après contre 57% avant)

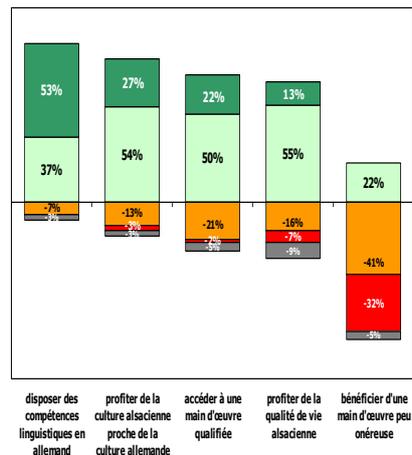
Etes-vous d'accord avec les affirmations suivantes : l'implantation en Alsace vous a permis de ... (97 rép.)



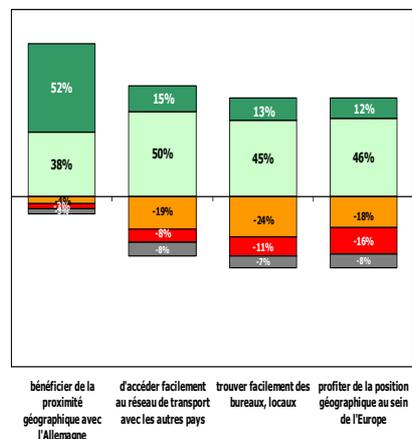
## 5. APRES L'IMPLANTATION

- le contexte culturel et social** : la maîtrise de la langue allemande reste en phase avec les attentes initiales (90% d'avis positifs après contre 89% avant). Par contre au niveau de la proximité culturelle et de la qualité de vie, les attentes ont très nettement été dépassées. Ainsi, 81% des groupes allemands sont d'accord avec le fait que l'implantation en Alsace leur a permis de profiter d'une culture proche (58% d'entre eux jugeaient ce critère comme important) tandis que 68% le sont avec le fait qu'ils ont pu profiter de la qualité de vie alsacienne (seuls 34% jugeaient ce critère comme important initialement),
- les aspects géographiques** : les attentes ont été confirmées voir dépassées tant au niveau de la proximité géographique que de l'accès au réseau de transports avec les autres pays. Néanmoins, s'agissant de ce dernier point, certains aspects ont été jugés comme nettement améliorables comme nous l'évoquerons plus loin,

Etes-vous d'accord avec les affirmations suivantes : l'implantation en Alsace vous a permis de ... (97 rép.)



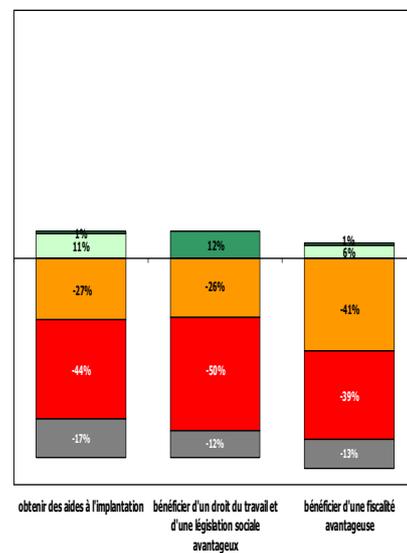
Etes-vous d'accord avec les affirmations suivantes : l'implantation en Alsace vous a permis de ... (97 rép.)



## 5. APRES L'IMPLANTATION

- les aspects législatifs** : s'ils n'étaient pas forcément jugés comme importants au moment de l'implantation et donc si les attentes ont plutôt été faibles sur ces points, il apparaît à posteriori que les entreprises allemandes sont très insatisfaites à l'égard du coût de la main d'œuvre, des aides à l'implantation, de la législation sociale et enfin de la fiscalité. En effet, en moyenne 90% des sociétés implantées n'en ont pas tiré d'avantages et ces aspects semblent être un handicap à l'implantation.

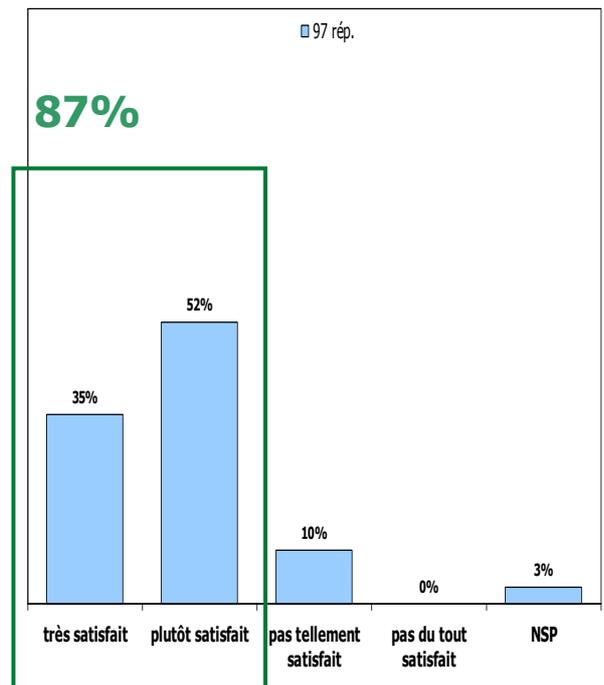
Etes-vous d'accord avec les affirmations suivantes : l'implantation en Alsace vous a permis de ... (97 rép.)



## 5. APRES L'IMPLANTATION

- Au global, 87% des firmes allemandes sont satisfaites de leur implantation en Alsace ce qui prouve que la Région Alsace est très attractive.
- Les raisons invoquées concernent la main d'œuvre (21 citations), les résultats de leur filiale (17 citations) et la situation géographique (25 citations).
- A contrario, la réglementation française reste un handicap.

Q10\_Globalement, êtes-vous satisfait de l'implantation de votre entreprise en Alsace ?



### Témoignage de Monsieur Michel KUEHN, membre du Vorstand de Paul HARTMANN AG:

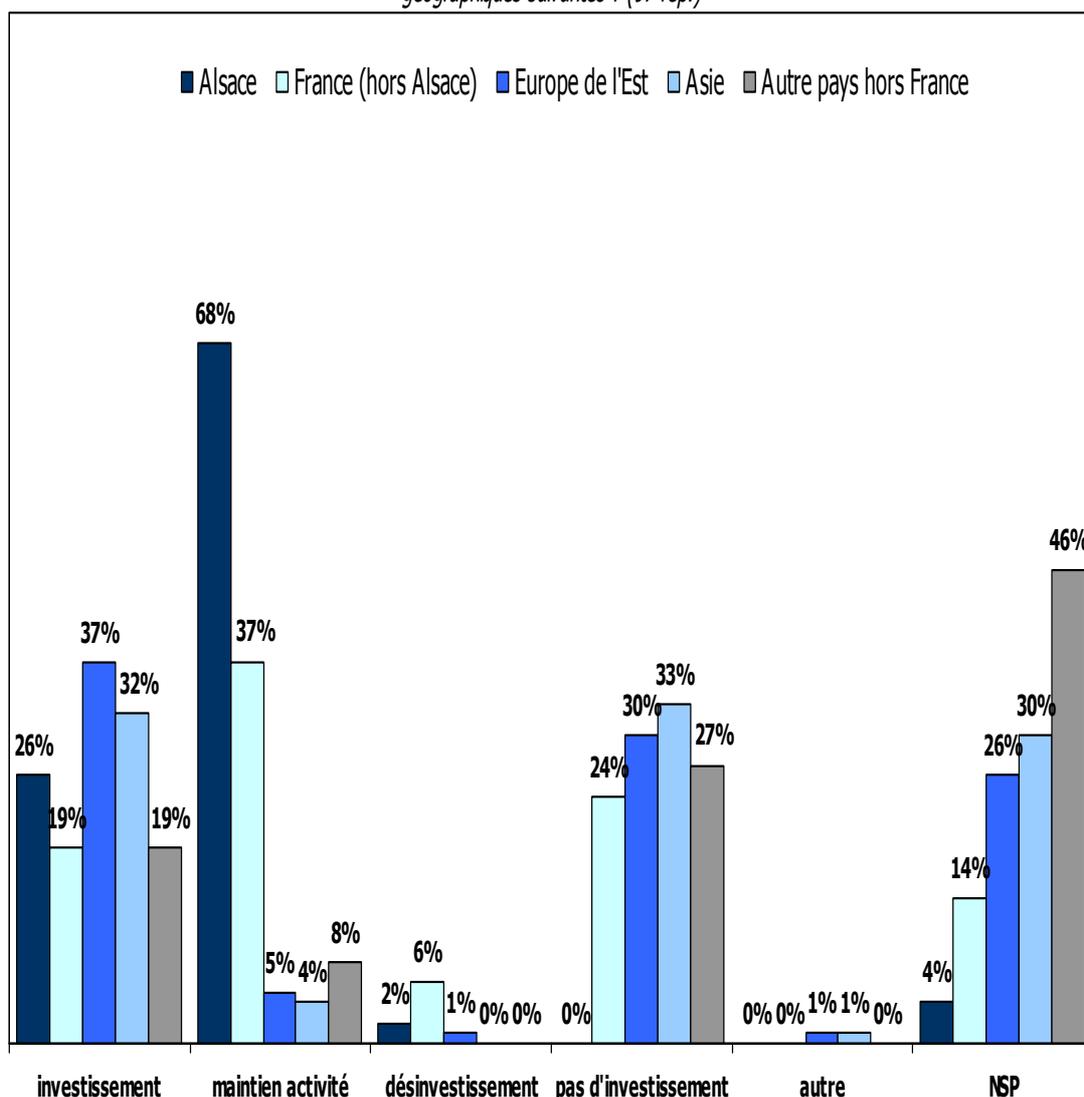


« Etude intéressante et cohérente qui prouve s'il le fallait encore que l'Alsace peut être un bon choix pour une implantation sur le marché français. Et plus intéressant encore, ce choix est confirmé au fil des années par un taux de satisfaction élevé de ceux qui ont entrepris cette démarche. Il est par contre un peu plus surprenant que le fait que l'Alsace puisse également être un bon choix pour rayonner sur l'Europe soit très peu cité. Il reste à faire des efforts de communication pour aller encore plus loin dans ce sens. L'Alsace le vaut bien. »

## 6. PERSPECTIVES ET ATTENTES

- Si les entreprises allemandes tendent à privilégier leurs investissements vers l'Europe de l'Est (37%) ou l'Asie (32%), il n'en demeure pas moins que 26% d'entre elles vont continuer à investir en Alsace et que 68% autres vont maintenir leur activité dans la région.

Q13\_ Dans quelle optique vous situez-vous à ce jour s'agissant de vos investissements dans les zones géographiques suivantes ? (97 rép.)



## 6. PERSPECTIVES ET ATTENTES

---

- A la question « Quelles améliorations devraient être mises en place ? », les principales citations qui ressortent sont les suivantes :
  - la réglementation française est citée par un tiers des sondés : ces derniers souhaiteraient principalement voir le droit du travail s'assouplir et que les 35 heures soient supprimées. Le coût du travail et la fiscalité sont aussi d'importants axes de progrès selon eux,
  - les infrastructures jugées comme satisfaisantes (cf précédemment) sont cependant citées à 11 reprises comme « améliorables » : développement de l'aéroport d'Entzheim, aménagements routiers autour de Strasbourg ou ligne TGV (totale sur la ligne Paris – Strasbourg ; hausse des fréquences des trains ; TGV Rhin-Rhône),
  - la main d'œuvre alsacienne est fortement appréciée mais certains dirigeants souhaiteraient que l'apprentissage de l'allemand soit davantage encouragé, tout comme celui des autres langues étrangères. Ils aimeraient également que l'apprentissage par alternance soit développé et regrettent un début de pénurie en matière de recrutement de certains profils.
- Enfin à la question « Qu'est ce qui pourrait vous inciter à investir davantage en Alsace ? », l'assouplissement de la réglementation française est le plus cité juste derrière le contexte économique qui reste prépondérant (progression du marché français accompagnée par une croissance de l'activité et des résultats de la filiale).

## 6. PERSPECTIVES ET ATTENTES

- **Parmi les témoignages que nous avons recueillis, Didier Hosdez, président de Schaeffler France a tenu à apporter son point de vue quant à l'attractivité de la région Alsace:** *« Je souhaite rajouter une réflexion quant au potentiel d'attractivité à développer qui concerne l'enseignement supérieur, la mise en valeur des formations, les échanges transfrontaliers possibles, le crédit impôt recherche et les dispositifs existants de formation continue. La langue et la culture sont des atouts qui combinés à la compétence reconnue des alsaciens peuvent amener des décisions d'investissement en Recherche Développement et rendre encore plus pérennes les implantations alsaciennes. Bien entendu, des aides ciblées à ce type d'investissements sont également un facteur d'attractivité. Enfin, si les investissements en capacité de production des entreprises se sont orientés vers des low cost, les "savoir-faire" présents et issus d'une politique de recherche et développement produit/procédé au sein des entreprises leur permettront de prétendre à des positions de Leader industriel pour les low cost. Des sites de production seront ainsi conservés et ils se verront confier le développement de nouveaux produits non destinés au seul marché français. »*



## 7. CONCLUSION

---

- L'Alsace a une image de marque de premier plan auprès des PME allemandes à caractère international. Celles-ci sont satisfaites de leur implantation locale et leurs attentes initiales sont même dépassées. La qualité de la main d'œuvre régionale est reconnue et nos voisins apprécient notre proximité culturelle et notre qualité de vie qu'ils sous-estimaient même avant leur implantation.
- Les allemands reconnaissent la compétence des organismes alsaciens d'aide à l'implantation et jugent en très grande majorité leur implantation comme facile.
- Bien que pénalisée par une législation française considérée comme étant un frein à l'investissement, l'Alsace dispose d'atouts majeurs qu'il conviendra de préserver et même d'améliorer. Il en va ainsi de sa proximité géographique perfectible au niveau des infrastructures et de sa maîtrise de la langue allemande.
- Toutefois, l'Alsace se situe dans un environnement économique en pleine mutation. Ainsi, les implantations allemandes accusent un ralentissement et nos voisins préfèrent installer leurs unités de production en Europe de l'Est ou en Asie. L'activité des sociétés déjà implantées tend à évoluer (moins d'industrie, plus de tertiaire), mais la tendance générale reste positive puisqu'elles comptent principalement maintenir leur activité voire même continuer à investir dans la région.
- Les investissements allemands en Alsace restent toutefois fortement dépendants du contexte économique d'ensemble et de la santé du marché français. A ce jour, ce contexte est morose au niveau mondial, mais en cas de retournement de la conjoncture l'Alsace aura de sérieux atouts pour tirer son épingle du jeu comme elle a su le faire par le passé.

## Contacts



**Markus KRÜGER**, Associé Segec  
Expert-comptable, Commissaire aux comptes  
Steuerberater, Wirtschaftsprüfer  
mkruger@rsm-segec.fr  
06.19.07.13.53 / int 00.33.6.19.07.13.53

**Segec**



**Pierre KLEIN**  
Banque Populaire d'Alsace  
Directeur de la coopération bancaire  
franco-allemande  
pierre.klein@alsace.banquepopulaire.fr  
06.10.51.07.61 / int 00.33.6.10.51.07.61



Segec