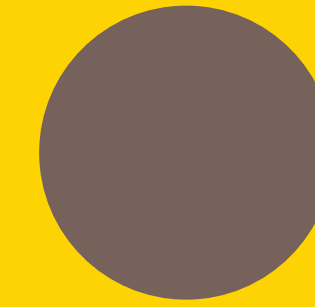


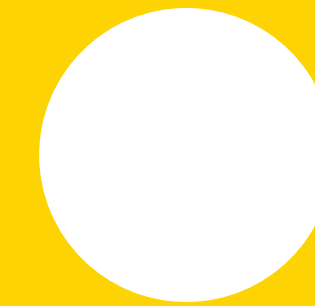
bpifrance

10 ANS D'IMPACT | 2013-2023

bpifrance | SERVIR L'AVENIR



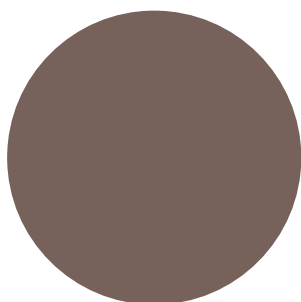
**10 ANS
D'IMPACT**
2013-2023



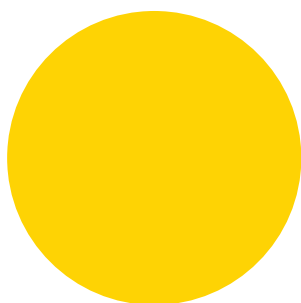
bpifrance

27-31, avenue du Général Leclerc
94710 Maisons-Alfort Cedex
Tél. : 01 41 79 80 00





**10 ANS
D'IMPACT
2013-2023**





PRÉFACE

PAR NICOLAS DUFOURCQ

10 ans déjà, une odyssée. Si je compare Bpifrance d'aujourd'hui à celle de décembre 2012, je vois une incroyable permanence de la nature même du projet, doublée d'une toute aussi incroyable floraison d'actions nouvelles pour incarner le projet dans le réel.

Aujourd'hui, les collaborateurs de Bpifrance à 80 % n'étaient pas dans l'entreprise en 2012 ; ils apportent des soutiens qui, dans le catalogue de nos produits, à 80 %, n'étaient pas disponibles en 2012 ; et ils accompagnent des clients qui eux-mêmes, à 80 %, ne sont pas issus du fichier hérité d'Oseo, de CDC Entreprises et du FSI. La France aussi, et le monde autour, ont évidemment profondément changé. Pour nous comme pour les grands acteurs de l'économie, tout est affaire de navigation, sous un ciel qui roule de plus en plus bas, et qui nous a réservé les tempêtes du populisme, du Covid-19, et maintenant de la guerre.

Dans cette décade, je vois se dégager quelques périodes clairement marquées. D'abord le lancement de la banque, entre 2013 et 2015, dans une France qui ne croyait plus à grand-chose, et qui ne célébrait pas ses entrepreneurs comme ils le méritent. Nous avons proposé le nouveau visage d'une « psychobanque », à l'écoute, à hauteur d'hommes et de femmes, doublée d'un réseau social d'entrepreneurs. Pour reprendre du poil de la bête, rien de mieux que de se fondre dans une tribu. Nous avons créé avec Fleur Pellerin La French Tech, puis avec Bruno Le Maire La French Fab. Des lieux de contagion de la confiance en soi. Nous avons d'abord relevé l'oriflamme de fierté dans la Tech en décrétant que nous étions, nous Français, une « Californie qui s'ignore », et une *Start-up Nation*. Années 2013-2015, où l'on relève la tête, pendant qu'en interne, les équipes

de Bpifrance silencieusement cousent toutes les pièces qui font une banque moderne, digitale, transverse, processée, régulée, gérée.

2015-2020, c'est le quinquennat de toutes les nouveautés pour Bpifrance : lancement de nos activités de conseil, devenues massives aujourd'hui ; reprise des activités d'assurance-crédit publique de la Coface ; reprise des partenariats avec les fonds souverains mondiaux issus de la CDC ; reprise de l'ensemble des actions de l'État et de la CDC en soutien à la création d'entreprise, y compris dans les banlieues ; levée du fonds Lac d'Argent pour ancrer les grands groupes cotés français sur Euronext ; démarrage des activités *Retail* de Bpifrance ; lancement du plan Deeptech, qui devait engendrer en 2022 le plan start-ups industrielles ; déploiement de nos actions en Afrique ; et bien sûr, lancement de la Banque du Climat. Ces évolutions sont naturelles. Bpifrance déploie le projet d'origine en allant vers les jeunes entrepreneurs des quartiers, vers les chercheurs des universités scientifiques, vers les partenaires étrangers auxquels nous faisons découvrir une « nouvelle France », vers les exportateurs que nous encourageons à découvrir les « nouveaux mondes », et vers les Français eux-mêmes, auxquels nous proposons d'investir dans la banque publique, leur banque ! Les six mois de l'hiver 2018-2019 sont lourds de menaces, on sent bien que la société française avance comme un glacier et que beaucoup de séracs tombent dans des fracas. Nous nous disons qu'il faut accélérer, avec l'idée simple que les entrepreneurs seront une solution aux problèmes pointés par la crise des gilets jaunes.

2020-2021, c'est la pandémie. Bpifrance a alors rendez-vous avec son destin, et révèle la force incomparable de son ADN. Nous lançons le pont aérien de *cash*, nous appelons au téléphone 100 000 entrepreneurs, et nous leur donnons rendez-vous tous les jeudis en vidéoconférence pour un point de situation. Pendant des mois. Nous pensons sans cesse à rompre leur solitude, et nous accompagnons avec nos outils le déploiement — avec le recul, extraordinaire — des PGE par les réseaux bancaires français. Période de salut public, pour employer les grands mots. Période aussi où mûrissent les nouvelles intuitions autour de la réindustrialisation. Le Covid-19 a déplacé les lignes géopolitiques, il a engendré l'impensable : dans notre pays si divisé, un consensus ! Un consensus sur le « produire en France ». Cela tombe bien, nos actions et celles de l'État depuis 2012 ont toutes convergé vers la gestation d'une nouvelle génération d'entrepreneurs ambitieux et libres, dans tous les secteurs. Une couche nouvelle de jeunes industriels arrive donc sur le marché. Ils avaient 20 ans en 2012, ils ont appris. Ce sont les start-ups industrielles, et nous serons au rendez-vous.

Depuis 2022, c'est à nouveau une page différente qui commence à s'écrire. Nous sommes passés à un autre monde. C'est la métamorphose. L'autre monde ? Il a son vocabulaire où de nouveaux mots pèsent lourd : renaissance industrielle, décarbonation du tissu productif, transition désordonnée, France 2030, crise énergétique, fin de l'OMC, aggravation dramatique du conflit sino-américain, guerre d'attrition en Europe, saut fédéral, surendettement des États. Bpifrance navigue dans cette mer. Nous sommes opérateurs d'une grande part de France 2030, nous démarrons un porte à porte de masse de décarbonation de 20 000 PME, nous agissons sur toutes les composantes de la révolution de la mobilité, nous réinvestissons le secteur de la défense, nous préparons par nos financements la révolution du vieillissement de la société française, et toujours, toujours, nous poussons les Français à devenir entrepreneurs. Ils en ont la capacité, ils en ont souvent le désir, ils sont encore traversés de peurs, inexplicables parfois pour un pays si généreux en protections. Nous pensons au contraire que c'est précisément parce que nous sommes sur terre les citoyens les mieux protégés que nous pouvons revendiquer d'être, sur terre,

les citoyens les plus entrepreneurs. Ancrer cette conviction, diffuser l'optimisme et la culture de l'accomplissement, c'est ce pourquoi les parlementaires de 2012, qui n'avaient aucune idée des bouleversements qui allaient intervenir dans la décennie, nous ont créés. « Tant à faire dans un pays où tout est possible », c'était leur intuition. Elle reste valide.

Nicolas Dufourcq
Directeur Général, Bpifrance





AVANT-PROPOS

POURQUOI CE RAPPORT

Voilà 10 ans que Bpifrance, la Banque publique d'Investissement, a été lancée. 10 ans très denses en transformations et en événements inattendus. Des stigmates de la crise de 2008, en passant par le Brexit, la pandémie COVID, le réchauffement climatique et maintenant une guerre aux portes de l'Europe, les crises s'enchaînent à un rythme de plus en plus soutenu.

Au moment de la création de Bpifrance, le pays était encore marqué par la crise économique et financière, avec en particulier un tissu productif très affaibli. Une des décisions importantes prise par les pouvoirs publics, en créant Bpifrance, est alors de rassembler et développer sous une gouvernance unique tous les programmes de soutien public au financement des TPE, PME et ETI françaises jusqu'aux grands groupes dont il faut ancrer la stabilité et la pérennité de l'actionnariat. L'objectif est clair : donner les cartes aux entrepreneurs, via une boîte à outils complète de financement, de la subvention aux fonds propres, de la création à la transmission en passant par l'internationalisation, pour innover, créer, rebondir et accélérer afin de permettre à l'économie française de se transformer, se moderniser et retrouver sa compétitivité.

Cette action se conçoit et se développe en recherchant un effet de levier avec le reste de l'écosystème du financement, public ou privé. Il s'agit pour Bpifrance d'amener ses partenaires à financer davantage le risque, les projets ambitieux et transformants. Bpifrance n'aura ainsi de cesse durant ces dix années de travailler avec les banques de la place, les assureurs, les fonds d'investissement français et internationaux, les Régions, le PIA, les réseaux d'aides à la création, les opérateurs de l'export, la Commission Européenne

et le groupe BEI au niveau européen, et maintenant les principaux fonds souverains du monde... pour dynamiser et transformer le tissu productif national.

Quels sont les résultats et l'impact pour l'économie française de ces 10 premières années d'exercice de Bpifrance ? C'est l'objet de ce rapport que d'en faire le bilan. Il rassemble notamment l'ensemble des évaluations d'impact qui ont pu être menées ces dernières années. Il est en effet crucial d'évaluer ces actions pour en comprendre les effets, et en déduire quels sont les meilleurs instruments pour répondre aux enjeux futurs, dans une économie et un écosystème du financement en constant mouvement. Cette dimension de l'évaluation est au cœur de l'action de Bpifrance depuis son lancement et pilotée par une équipe dédiée qui en a synthétisé les résultats dans ce rapport. Produits par des économistes, chercheurs, experts, les études sous-jacentes sont d'ailleurs publiques et accessibles sur notre site. Elles sont complétées dans ce rapport par un recueil de témoignages. De la part des collaborateurs de Bpifrance qui, membres du comité exécutif, experts de différents métiers du financement, experts sectoriels ont été acteurs et témoins de la façon dont Bpifrance s'est développée et adaptée pour répondre aux enjeux de transformation de ses clients et de l'économie. De la part également d'une sélection de clients emblématiques d'un parcours entrepreneurial riche sur les 10 dernières années et illustrant les problématiques rencontrées et l'apport que peut offrir aux entreprises, aux moments clés de leur croissance, un acteur comme Bpifrance.

Les impacts mesurés sont tout à fait significatifs, sur la création de valeur, sur l'emploi, sur l'innovation, contribuant à soutenir des transformations très positives de l'économie française observées sur les 10 dernières années. Tous les buts ne sont pas encore atteints et il faut admettre et composer avec le temps long nécessaire aux politiques publiques pour soutenir une offre française performante, compétitive et conquérante à l'international, digitalisée et décarbonée. C'est particulièrement le cas pour l'industrie, cœur de l'action de la Banque, qui doit passer les obstacles de la crise sanitaire et des crises géopolitiques qui secouent les chaînes de valeur pour concrétiser le début de redressement entrevu les années précédant la pandémie.

Ce rapport cherche donc, en mesurant l'impact de l'action passée à éclairer la façon de répondre aux défis futurs, en partenariat avec l'ensemble de l'écosystème du financement qui a démontré sa force et sa robustesse durant ces dernières années de crise.

Nous vous en souhaitons une bonne lecture.

Pascal Lagarde,

Directeur Exécutif, chargé de l'International, de la Stratégie,
des Études et du Développement

Philippe Mutricy,

Directeur de L'Évaluation, des Études et de la Prospective

Baptiste Thornary,

Responsable des Études macroéconomiques et Évaluation

10 ANS D'IMPACT 2013-2023

01.	10 ANS DE DÉFIS POUR L'ÉCONOMIE FRANÇAISE RETOUR SUR LA CONJONCTURE DES ENTREPRISES	12
02.	10 ANS D'IMPACT DE BPIFRANCE VUE D'ENSEMBLE	22
03.	10 ANS D'IMPACT DE BPIFRANCE VUS PAR SES COLLABORATEURS	126
04.	10 ANS D'IMPACT DE BPIFRANCE VUS PAR SES CLIENTS	226
	ÉPILOGUE	278
	ANNEXES	286

**10 ANS DE DÉFIS
POUR L'ÉCONOMIE
FRANÇAISE . . .**

. . .

**RETOUR SUR
LA CONJONCTURE
DES ENTREPRISES**

01.

2012-2014

Affronter les stigmates des crises profondes de 2008-2009 et de 2011-2012

Au sortir de la crise financière de 2008-2009 et de la crise des dettes souveraines en zone euro, l'économie française est morose, affectée par les mesures de consolidation budgétaire, comme l'ensemble de la zone euro. En 2012, la zone euro est en récession (-0,9 %) et l'économie française est quasi atone (+0,4 %). La croissance économique française reste faible tout au long de cette période (+0,7 % en moyenne entre 2012 et 2014) et le taux de chômage dépasse les 10 %, pesant sur la consommation des ménages. Celle-ci est quasi stable sur la période 2012-2014 (croissance annuelle moyenne de +0,3 %). L'investissement des entreprises non financières (ENF) souffre également (+0,7 % par an), pénalisé par une situation financière dégradée. En 2012, le taux de marge des ENF est à son plus bas niveau depuis 1985 (29,6 % au 4^e trimestre) et leur endettement en hausse (+10 pts par rapport à avant la crise financière, à 63 % du PIB). Les indicateurs de trésorerie relatifs aux TPE-PME sont particulièrement dégradés⁽¹⁾, et les défaillances sont nombreuses : plus de 5 000 par mois en 2012 contre moins de 4 000 en moyenne sur 2000-2007, avant la crise financière. Dans ce contexte de faiblesse de la demande, l'inflation diminue progressivement : dépassant les 2 % début 2012, elle tutoie les 0 % fin 2014, faisant planer le risque d'une entrée en déflation.

Cette période est également celle d'une prise de conscience de la nécessité d'un assouplissement des politiques économiques en zone euro. Le 26 juillet 2012, le « Whatever it takes » de Mario Draghi, récent gouverneur de la Banque Centrale Européenne (BCE), marque un tournant dans la crise de la zone euro et signale un changement de cap monétaire, la BCE se positionnant désormais en prêteur en dernier ressort. Côté budgétaire, début 2013, le FMI reconnaît avoir sous-estimé l'impact récessif de la consolidation budgétaire en zone euro⁽²⁾. La voie est dès lors ouverte à un *policy-mix* plus favorable à la croissance.

En France, c'est aussi le moment du renforcement d'une politique industrielle pro-active, visant à améliorer la compétitivité des entreprises, avec en particulier la publication du rapport Gallois en octobre 2012, alors que le secteur industriel est marqué par des fermetures nettes d'usines (entre 75 et 100 en 2012⁽³⁾). Le rapport pointe notamment le retard dans l'équipement numérique et la robotisation des entreprises (34 500 robots industriels sont alors en service en France contre 62 000 en Italie et

150 000 en Allemagne)⁽⁴⁾⁽⁵⁾. Le programme des investissements d'avenir (PIA) initié en 2010 se poursuit. De plus, le Pacte pour la croissance, la compétitivité et l'emploi est adopté le 6 novembre 2012, confirmant la création de Bpifrance au « début de l'année » 2013, mais également la mise en place d'un « Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi » (CICE), afin de réduire les coûts des entreprises. Puis, dans le but de créer une offre industrielle nouvelle et compétitive, le gouvernement lance les 34 plans de la Nouvelle France Industrielle en septembre 2013. Ces plans concernent notamment les questions énergétiques, l'avenir des transports, la santé, la robotisation, ou encore, côté numérique, la valorisation des données massives (Big data). L'accélération de la numérisation des entreprises implique notamment la nécessité de disposer d'infrastructures numériques performantes. Le Plan très haut débit est ainsi lancé au printemps 2013, ayant pour objectif de couvrir l'ensemble du territoire en très haut débit d'ici 2022 (seules 22 % des entreprises y ont accès en 2014). Enfin, en 2014, le Pacte de responsabilité est voté. Il doit favoriser l'emploi et l'investissement à travers un allègement des cotisations et des contraintes des entreprises. Dans ce contexte, la tendance à l'érosion des parts de marché françaises à l'exportation de biens s'interrompt. Celles-ci se stabilisent un peu au-dessus de 3 % du marché mondial.

Cette période marque également l'apparition des plateformes collaboratives en France avec la création d'Uber France en janvier 2012, et de Blablacar et Doctolib en 2013. Dès 2014 apparaît le terme d'« ubérisation », preuve de l'ampleur du phénomène et de son potentiel disruptif pour les modèles économiques des entreprises⁽⁶⁾. Afin de développer les start-ups et les entreprises numériques, France Digitale est fondée en 2012. Elle soutient le « mouvement des Pigeons »⁽⁷⁾, qui émerge avec la contestation d'entrepreneurs au projet de loi de finances 2013, dont les mesures fiscales sont jugées très pénalisantes pour eux. S'ensuit la création fin 2013 de La French Tech, écosystème de start-ups françaises piloté par une mission gouvernementale, avec pour emblème un coq rouge qui va jouer un rôle fédérateur important. La France s'inspire alors du modèle israélien de « *start-up nation* » et va rapidement devenir la 3^e nation représentée au célèbre salon des nouvelles technologies de Las Vegas (CES⁽⁸⁾) par le nombre d'entreprises exposantes. Pour autant, à cette période, les montants levés par les start-ups sont encore timides en France : en 2014, 897 M€ sont levés en 372 opérations, soit 10 % du total des montants levés en UE et 17 % en nombre d'opérations (vs respectivement 30 % et 24 % pour le Royaume-Uni). Le domaine du digital concerne 54 % des montants investis mais les Biotech et Medtech concentrent également des levées de fonds majeures⁽⁹⁾. Le terme de « licorne »⁽¹⁰⁾ fait son apparition en 2013, mais aucune n'est recensée en France à l'époque.

(1) Voir Enquêtes Bpifrance Le Lab auprès des PME. Fin 2012, la part des TPE-PME déclarant une trésorerie aisée durant les 6 derniers mois était inférieure de 29 points à celle déclarant une trésorerie difficile (contre -15 points en moyenne historique).

(2) Growth Forecast Errors and Fiscal Multipliers, FMI, Working Paper no 2013/1, janvier 2013.

(3) Source Trendeo.

(4) L'Étude prospective sur la modernisation de l'appareil productif français » de Roland Berger (2014) et les statistiques de la Fédération Internationale de Robotique (2017) pointent également le retard français en matière de robotisation : 132 unités pour 10 000 employés de l'industrie (18^e rang mondial), loin derrière la Corée (631 unités), Singapour (488) ou le Japon (309). Au niveau européen, la France était distancée par l'Allemagne (309 unités, 3^e rang mondial), mais aussi la Suède (223), l'Italie (185) ou encore l'Espagne (160).

(5) Ce retard est de nouveau relevé dans la convention du 29 septembre 2014 entre l'État et Bpi-groupe relative au PIA Action « relative au programme des investissements d'avenir Action : « Prêts robotique (Prêts pour l'automatisation et la robotisation de l'industrie) » (Le taux de robotisation des PME/PMI françaises est très en deçà des PME allemandes et italiennes. La densité de robots par employé de production est ainsi 1,5 fois moins élevée en France qu'en Allemagne dans l'automobile et 4 fois moins dans l'industrie hors automobile).

(6) Lire à ce sujet « Le numérique déroutant » édité par Bpifrance Le Lab qui décrypte le phénomène de l'ubérisation.

(7) Le 28 septembre 2012, dans la Tribune, Jean-David Chamboredon, patron du fonds ISAI et administrateur de France Digitale, proteste contre le projet de loi de finances 2013, qui implique notamment une forte hausse de la taxation des plus-values de cessions. Fortement relayé par les entrepreneurs, ce texte est finalement à l'origine de la création d'un mouvement, les Pigeons.

(8) Consumer Electronic Show. La France est le 3^e pays en nombre de start-ups exposantes après les États-Unis et la Chine à partir de 2015.

(9) Source Baromètre EY du capital risque en France.

(10) Start-up qui atteint ou dépasse le milliard de dollars de capitalisation à l'occasion d'une levée de fonds (concept en provenance des États-Unis sous le terme anglophone de « unicorn », le magazine Forbes en comptait déjà 140 aux États-Unis en 2015, la France a dépassé les 25 en 2022 – Voir infra).

2015-2019

Un contexte économique plus porteur et favorable aux investissements

En 2015, le contexte et les politiques économiques deviennent plus favorables à la croissance, en Europe et en France. Après un point haut atteint mi-2014, le prix du pétrole baisse drastiquement. Côté monétaire, l'année 2015 est marquée par le lancement du *Quantitative Easing* (QE) de la BCE, face au risque déflationniste (inflation à -0,6 % pour l'ensemble de la zone euro en janvier 2015 contre une cible inférieure mais proche de 2 %) et de récession. Les conditions de financement s'améliorent, pour la sphère publique mais également privée, et l'euro se déprécie. Côté budgétaire, un changement de paradigme a lieu, avec la décision de la Commission européenne de faire usage des flexibilités permises par les règles du Pacte de Stabilité et de Croissance (PSC) pour soutenir les réformes structurelles et l'investissement.

Dans ce contexte, des plans d'investissement pour améliorer la compétitivité des entreprises européennes et françaises, notamment industrielles, émergent. En Europe, le plan Juncker (septembre 2015), prolongé jusqu'en 2020, est destiné à financer la réalisation de projets d'innovation et d'investissement au sein de l'Union européenne (UE). En 2015, le programme Industrie du Futur, déclinaison française de l'Industrie 4.0, est créé en réponse au diagnostic du retard français en termes d'équipement et d'intégration des technologies du numérique. Il a ainsi pour objectifs la modernisation de l'outil de production et la transformation numérique des entreprises industrielles. En 2019, la loi Pacte, plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises, est adoptée. Elle s'accompagne d'un effort budgétaire important pour d'une part remplacer le CICE par des allègements de cotisations pérennes d'un montant équivalent, et d'autre part initier une baisse significative de l'impôt sur les sociétés (dont le taux normal est ramené de 33 % à 25 % entre 2018 et 2022). Ces efforts en faveur de la compétitivité de l'industrie, et du développement d'un écosystème entrepreneurial français (complétés en 2021 par une baisse des impôts de production de 10 Md€ payés par les entreprises), ont été suivis par des créations nettes d'usines en France en 2017 et 2018 (+25 par an annoncés⁽¹⁾), par des créations d'entreprises dynamiques (+6,1 % en moyenne par an entre 2015 et 2019, hors micro-entreprises, contre +3,0 % entre 2012 et 2015), et par l'émergence des premières licornes françaises (les deux premières en 2015, 5 licornes au total en 2019). Entre 2014 et 2019, soit en cinq ans, les montants levés par les start-ups ont été multipliés par six, dépassant les 5 Md€ sur l'année, reflétant des opérations plus nombreuses (multipliées par deux en 2019 par rapport à 2014) mais surtout des tickets moyens plus élevés (6,8 M€ en 2019 contre 2,4 M€ en 2014).⁽²⁾ En parallèle, la révolution numérique

se poursuit avec l'émergence de nombreuses Fintech et le phénomène *blockchain*⁽³⁾ prend de l'ampleur. Le potentiel de ce dernier est de mieux en mieux compris, cette technologie pouvant notamment répondre à des problématiques critiques pour les entreprises, telles que la sécurisation de l'information, les paiements instantanés, les « contrats intelligents »⁽⁴⁾, ou l'authentification des acteurs. En France, la stratégie nationale blockchain, présentée le 15 avril 2019, établit notamment un cadre juridique, comptable et fiscal, permettant l'utilisation de la blockchain pour le transfert d'instruments financiers et l'émission d'actifs numériques dans un cadre sécurisé. La Banque de France avait d'ailleurs joué un rôle de pionnier en lançant dès 2017 la première blockchain mise en production par une banque centrale dans le monde afin de faciliter les virements SEPA.⁽⁵⁾

Sur 2015-2019, l'activité française est ainsi bien plus dynamique que sur la période précédente : elle s'établit en moyenne à +1,6 % par an sur 2015-2019, avec un pic à +2,4 % en 2017. Dans les enquêtes de conjoncture de Bpifrance auprès des PME, le premier frein à la croissance cité par les entrepreneurs devient la pénurie de main-d'œuvre, avec des difficultés de recrutement qui concernent fin 2019 87 % des TPE / PME ; une entreprise sur deux (49 %) juge ces difficultés « sévères »⁽⁶⁾. Néanmoins, **l'environnement macroéconomique est en fin de période assez incertain**, dans un contexte où la tendance est plutôt au protectionnisme, avec le vote en faveur du *Brexit* en mai 2016, puis la guerre commerciale impliquant les États-Unis, la Chine et l'UE en 2018 et 2019, années également marquées par des contestations sociales en France. À partir de 2018, dans ce contexte de tensions commerciales et géopolitiques, le commerce international et la production industrielle mondiale ralentissent. Le secteur automobile européen est particulièrement concerné, affecté par le durcissement de la réglementation (application du test WLTP dans le cadre des normes européennes d'émissions) et le ralentissement de la demande, notamment chinoise. Fin 2019, la production manufacturière est en recul de 5,1 % sur un an en Allemagne et de 2,9 % en France (respectivement -11 % et -10,8 % pour la production automobile).

Par ailleurs, les préoccupations écologiques s'intensifient à partir de 2015, avec la COP 21 et la signature des Accords de Paris afin de lutter contre le changement climatique. À cette date, ce sujet est pourtant loin d'être prioritaire pour les entreprises : selon une étude de Bpifrance Le Lab⁽⁷⁾, 45 % des salariés déclarent que la transition écologique et énergétique (TEE) n'est pas considérée comme une priorité par leur entreprise et 57 % d'entre eux déclarent que leur entreprise n'a pas de collaborateur dédié aux sujets énergétique et écologique. Pourtant, assez rapidement, certains secteurs sont confrontés à des difficultés liées à leur transition. En 2019, la prise en compte de la TEE dans les politiques publiques s'accélère : l'objectif de neutralité carbone est inscrit en France dans la loi Énergie-Climat adoptée en novembre et en Europe dans le Pacte vert présenté en décembre.

(1) Source Trendeo.
(2) Source Baromètre EY du capital risque en France.

(3) Technologie de stockage et de transmission d'informations, transparente, sécurisée, et fonctionnant sans organe central de contrôle (source CNIL).
(4) « Smart contracts » : contrats juridiques simples à exécution automatique par insertion sous forme de programme informatique dans une Blockchain.
(5) Projet Madré (attribution de l'identifiant SEPA en quelques secondes via une blockchain).
(6) Voir 70^e enquête Bpifrance Le Lab auprès des PME, janvier 2020.
(7) Bpifrance Le Lab, Croître avec la révolution écologique, novembre 2015.

2020-2021

La pandémie, accélérateur de prise de conscience et de transformation

La pandémie et les restrictions qui en découlent bouleversent profondément l'activité économique française, qui recule de 7,9 % en 2020 avant de rebondir en catapulte en 2021 (+6,8 %).

Afin de préserver le tissu productif et favoriser le rebond, des politiques économiques inédites dans leur ampleur et dans leur rapidité sont mises en place, en France et en Europe. La réaction de la BCE est immédiate (programme d'achats d'urgence face à la pandémie -PEPP- dès mars). L'UE, forte d'une coordination entre pays membres, vote un plan d'une ampleur historique (750 Md€) en juillet 2020, « *NextGenerationEU* », afin de faire face aux conséquences économiques et sociales de la pandémie, et de soutenir la reprise. Abondé en partie par ce plan, le fonds InvestEU apporte une garantie budgétaire de 26 Md€ pour soutenir les projets d'investissement de partenaires financiers et entraîner l'investissement privé. Ce plan centralise l'ensemble des instruments financiers d'aides à l'investissement afin de simplifier les procédures pour les agents économiques. Ces plans, accompagnés d'un renforcement du Budget de l'UE sur 2021-2027, visent également à renforcer la recherche et l'innovation et favoriser les transitions climatique et numérique. En outre, avec un objectif de desserrer les contraintes d'accès aux financements pour les entreprises viables ayant un projet innovant, mais pénalisées par la pandémie, la Banque Européenne d'Investissement et le Fonds Européen d'Investissement créent le Fonds de Garantie Européen (EGF), doté d'une enveloppe de plus de 24 Md€. La France met également en place des mesures de soutien à l'économie : Prêt Garanti par l'État⁽¹⁾, prise en charge du chômage partiel à 100 %, création d'un Fonds de solidarité pour garantir un revenu aux plus petites entreprises et aux entrepreneurs individuels, plan « France relance » de 100 Md€ destiné à relancer l'économie française autour de l'écologie, la compétitivité et la cohésion en septembre 2020 et qui s'appuie en partie sur les financements du plan de relance européen. **Les mesures de soutien amortissent largement le choc sur les ménages et les entreprises mais au prix d'un endettement public en nette hausse** (+15,1 points entre 2019 et 2021 à 112,5 % du PIB en 2021). En particulier, le nombre de défaillances d'entreprises chute drastiquement dans un contexte d'amélioration de la trésorerie des entreprises⁽²⁾, grâce aux dispositifs de soutien, en particulier le PGE.

(1) Plus de 700 000 bénéficiaires, pour un montant d'environ 145 Md€. Le prêt est accordé par les banques privées, la garantie de l'État porte sur 70 à 90 % du montant, l'enregistrement de l'entreprise sous un identifiant unique et la tenue du registre des garanties sont assurés par Bpifrance pour le compte de l'État, via une plateforme numérique montée en quelques jours.

(2) Le solde d'opinion sur le niveau de trésorerie bat un record historique fin 2021 dans les enquêtes de Bpifrance auprès des PME, qui existent depuis près de 40 ans). Par ailleurs, le PGE est conservé « à titre de précaution » par une majorité des bénéficiaires. Il faut attendre 2022 pour que la part de ceux qui ont utilisé plus de la moitié du PGE accordé dépasse les 50 %.

En parallèle, les entreprises font preuve d'agilité pour modifier leur organisation et leur modèle économique afin de survivre aux confinements. En particulier, elles accélèrent largement leur transition numérique dans un contexte de généralisation du télétravail (46 % des TPE-PME l'autorisent fin 2021 contre 27 % avant crise⁽³⁾) et du e-commerce. L'investissement des sociétés non financières (SNF) en technologies de l'information et de la communication (TIC) croît de 3,5 % en 2020 quand leur investissement total perd 6,9 %. Il est en outre particulièrement dynamique en 2021 (+10,5 %). L'accélération du numérique soulève néanmoins un nouveau défi : celui de la sécurité informatique, principale source d'inquiétude des dirigeants d'ETI (citée par 83 % d'entre eux)⁽⁴⁾. Aussi, dans le cadre de France 2030, le Gouvernement lance la stratégie d'accélération cybersécurité dotée de moyens importants (1 Md€).

Les difficultés d'approvisionnement qui ont émergé avec le fort rebond post pandémie mettent par ailleurs en avant l'importance de la résilience des chaînes de valeur et de la souveraineté industrielle. Dans ce contexte, l'accent est mis sur une politique industrielle visant une orientation des investissements, de l'innovation vers la réponse aux grands enjeux identifiés pour les prochaines décennies⁽⁵⁾. En 2020, le Gouvernement crée un fonds « French Tech Souveraineté » de 150 M€ géré par Bpifrance pour sécuriser les investissements d'entreprises françaises dans des technologies souveraines telles que la santé ou la cybersécurité. **L'industrie est soutenue par des plans spécifiques** et notamment le plan France 2030, d'un montant total de 54 Md€ étalés sur 5 ans, dont 8,3 Md€ sont consacrés à la sécurisation des approvisionnements et 13,8 Md€ au soutien à des industries stratégiques (hydrogène vert, avion bas carbone et véhicules électriques). Ce plan inclut notamment un nouveau PIA (PIA4) de 20 Md€ sur 5 ans (un montant deux fois plus important que les deux derniers programmes) pour l'innovation et dont plus de la moitié est dédiée à la relance économique. À cela vient s'ajouter le guichet pour l'Industrie du futur (de plus de 2,7 Md€) afin de soutenir la compétitivité et la transformation de l'industrie (digitalisation et robotisation).

Après 10 ans de politiques de soutien, la France enregistre des ouvertures nettes d'usines (120 en 2021⁽⁶⁾) et le nombre d'emplois salariés dans l'Industrie se stabilise (+0 % entre 2015 et 2021 contre -2,2 % entre 2012 et 2014). De plus, dans ce contexte de numérisation accélérée de l'économie et d'intensification du soutien public à l'innovation, 12 nouvelles licornes sont recensées en deux ans. **Avec France 2030, le gouvernement français s'est notamment fixé pour objectifs d'atteindre 100 licornes d'ici 2030 et de créer 100 nouveaux sites industriels par an de plus que la tendance actuelle d'ici à 2025.**

La période de pandémie est également marquée par l'adoption de nombreuses lois en France et en Europe en faveur de la transition écologique : adoption de la loi européenne sur le climat en 2021, promulgation de la loi « Climat et Résilience » en août 2021, Plan France 2030 en octobre 2021, et enfin la loi visant à réduire l'empreinte carbone numérique de novembre 2021.

(3) Source : Bpifrance, « Télétravail – une pratique renforcée post crise sanitaire chez les TPE-PME », juin 2022.

(4) Source : Bpifrance, « Enquête ETI 2022 », juin 2022.

(5) DGE, France 2030, une réponse économique aux enjeux de demain, novembre 2022.

(6) Source : Trendeo.

2022...

La souveraineté industrielle et la transition écologique au cœur des priorités

L'année 2022 est marquée par le déclenchement de la guerre en Ukraine. Les difficultés d'approvisionnement (hausse de prix des intrants, en particulier énergétiques, hausse du coût du transport, allongement des délais de livraison, pénuries, etc.), résultant de la forte reprise mondiale post-Covid-19, sont dès lors exacerbées, alimentant les pressions inflationnistes en France et plus généralement dans le monde. Bien que moins élevée que chez tous ses voisins européens, l'inflation française se généralise à la quasi-totalité des produits et atteint +6,2 % en octobre. Face à la menace d'une inflation persistante au niveau de la zone euro, et malgré les incertitudes liées à la guerre en Ukraine, la BCE durcit sa politique monétaire pour la première fois depuis 11 ans, avec une hausse du taux de refinancement de 50 points de base en juillet, suivie de deux hausses de 75 pb en septembre et octobre, et d'une nouvelle hausse de 50 pb en décembre. Dans ce contexte, les perspectives économiques s'assombrissent et les indicateurs de trésorerie se dégradent⁽¹⁾. L'accès au crédit reste, fin 2022, jugé encore plutôt aisé mais les taux d'emprunt commencent à augmenter sensiblement⁽²⁾.

Mais la guerre en Ukraine vient surtout renforcer deux convictions : la nécessité de se réindustrialiser pour rétablir une souveraineté industrielle et d'accélérer la TEE, alors que l'Europe craint de possibles rationnements de gaz et d'électricité. L'été, marqué par des événements climatiques extrêmes, ajoute à la prise de conscience de l'urgence climatique. Le Gouvernement annonce ainsi fin août un « fonds vert » de 1,5 Md€ pour accompagner les collectivités locales dans la transition écologique et appelle les entreprises à établir un plan de sobriété énergétique.

L'objectif de réindustrialiser et d'accélérer la TEE se heurte néanmoins à un coût de l'énergie qui explose (+180 % pour le gaz et +195 % pour l'électricité entre première quinzaine de février et première quinzaine de décembre 2022). D'un côté les possibilités de substitution au gaz sont limitées à court terme, entraînant parfois la réouverture de centrales à charbon. S'agissant de la réindustrialisation, les écarts de prix de l'énergie s'accroissent entre l'Europe et les États-Unis (prix spot du gaz naturel fluctuant entre 20 et 25 \$/MWh aux États-Unis contre 100 à 150 \$/MWh en Europe). Le plan de soutien à la réindustrialisation verte adopté aux États-Unis, de par les subventions et leur conditionnalité

en termes de localisation de la production⁽³⁾, renforce les craintes sur la compétitivité industrielle européenne.

Le tissu productif français se retrouve ainsi face à des défis majeurs dans ces prochaines années, à savoir poursuivre dans la voie de la transition numérique et de la réindustrialisation, tout en s'assurant une compatibilité avec l'objectif de neutralité carbone à horizon 2050, via notamment l'accès à des énergies vertes à prix compétitifs. Tout cela dans un environnement inflationniste pesant de plus en plus sur les marges et la trésorerie. S'agissant de l'industrie, l'objectif de la stratégie nationale bas carbone (SNBC) est ambitieux : une réduction de 35 % des émissions en 2030 par rapport à 2015 et de 81 % en 2050⁽⁴⁾. Ce qui supposera d'importants gains d'efficacité énergétique⁽⁵⁾, un fort taux d'électrification⁽⁶⁾ de même qu'une plus grande efficacité et sobriété dans l'utilisation de matière⁽⁷⁾. Enfin, le développement et l'adoption de technologies de rupture sont nécessaires afin de réduire drastiquement les émissions des procédés industriels. Aux côtés de ces objectifs, une production d'énergie qui devra être quasi complètement décarbonée à horizon 2050 et donc un développement significatif des énergies décarbonées.

Cela supposera des besoins d'investissement importants pour les entreprises de même qu'un fort effort d'innovation nécessaire à la transition. Les politiques publiques et la réglementation se mettent d'ores et déjà en place, notamment au niveau européen. Le paquet « Fit for 55 » présenté en juillet 2021 contient de nombreuses propositions de la Commission européenne, parmi lesquelles l'instauration d'un mécanisme d'ajustement carbone aux frontières (MACF)⁽⁸⁾ ou encore la fin de la vente des voitures essence et diesel à partir de 2035. L'UE a également pour objectif majeur l'augmentation de la production d'hydrogène renouvelable d'ici 2030. En ces derniers jours de mars 2023, période de bouclage de ce rapport, les prévisions de conjoncture s'améliorent légèrement par rapport à la fin de l'année 2022. La croissance est ainsi attendue légèrement positive en France et en zone Euro. Pour autant les incertitudes demeurent à un niveau très élevé, en témoigne la crise qui commence à toucher le secteur bancaire. C'est donc 10 ans après les craintes de retrouver un contexte de difficultés de financement qui se renforcent. Plus que jamais les États, les banques centrales et toutes les institutions en charge du développement économique sont en alerte pour limiter les effets des crises et soutenir les entrepreneurs.

(1) Voir Baromètre Bpifrance-Rexecode de septembre 2022.

(2) Voir Bpifrance, 76^e enquête de conjoncture auprès des PME, janvier 2023.

(3) En effet, les États-Unis investissent près de 370 Md\$ dans le développement des énergies propres avec l'*Inflation Reduction Act*, qui comprend des subventions à la production. Celles sur l'hydrogène vert permettraient par exemple à un producteur d'acier installé aux États-Unis de bénéficier d'un prix de l'hydrogène quatre fois plus faible qu'en Europe.

(4) Voir Stratégie Nationale Bas-Carbone (SNBC) | Ministères Écologie Énergie Territoires (ecologie.gouv.fr).

(5) Estimés entre 10 % et 30 % en 2030 selon les filières et entre 20 % et 40 % en 2050.

(6) De 38 % de la consommation énergétique finale en 2015 à plus de 70 % en 2050.

(7) Avec des déchets qui devront être quasi-entièrement valorisés.

(8) Ce mécanisme, assimilé à une taxe carbone aux frontières, a un double objectif : (i) empêcher les « fuites de carbone », i.e. une délocalisation des activités industrielles vers des lieux avec des contraintes environnementales moins contraignantes et (ii) encourager le reste du monde à relever ses exigences climatiques. La mise en place de ce mécanisme s'accompagne de la suppression des quotas gratuits pour les entreprises européennes dans le cadre du marché carbone européen (SEQUE).

**10 ANS D'IMPACT
DE BPIFRANCE . . .**

**. . .
VUE D'ENSEMBLE**

02.

Ce **chapitre 2 vise à exposer les effets mesurables de l'action de Bpifrance depuis 2012 sur l'économie française**. Pour ce faire, **il s'appuie sur l'ensemble des travaux d'évaluation d'impact qui ont pu être réalisés ces dix dernières années**. Ces travaux sont pilotés et produits par la Direction de l'Évaluation des Études et de la Prospective de Bpifrance (voir encadré 1), en collaboration pour bon nombre d'entre eux avec des équipes de recherche académique. Ces travaux sont publics et accessibles, notamment sur le site internet de Bpifrance⁽¹⁾. Ils ont été complétés de nouveaux indicateurs pour les besoins du présent rapport.

Encadré 1

Évaluer l'impact économique des programmes de Bpifrance

Bpifrance a **renforcé au fil des dernières années une capacité à piloter et produire des travaux d'évaluation de ses impacts**, répondant aux attentes de ses actionnaires, de même qu'aux recommandations formulées par plusieurs rapports⁽²⁾.

Le processus d'évaluation mis en place et piloté par une équipe interne dédiée d'économistes, repose sur **3 piliers fondamentaux** de la démarche scientifique que sont **le recours systématique** :

1. **à une approche empirique fondée sur l'exploitation de données internes et externes sur les entreprises bénéficiaires ;**
2. **à des méthodes éprouvées** permettant une évaluation objectivée et rigoureuse de l'impact des dispositifs de soutien aux entreprises⁽³⁾ ;
3. ainsi qu'à une gouvernance de ces travaux garantissant **la transparence des méthodologies employées (à des fins de reproduction) et des résultats. Ces travaux sont publiés sur le site de Bpifrance et, pour certains d'entre eux, dans des revues scientifiques.**

In fine, ces analyses alimentent la réflexion stratégique de Bpifrance, éclairent la Direction générale et les administrateurs, en permettant de discuter de l'impact et l'efficacité des programmes de soutien public opérés par Bpifrance.

Approche empirique

Une **base d'étude recense de façon granulaire l'ensemble des soutiens octroyés aux clients de Bpifrance depuis le début des années 2000**. Cette base est mise depuis plusieurs années à disposition de chercheurs (pour des travaux spécifiquement d'évaluation de dispositifs Bpifrance ou non⁽⁴⁾), et est complétée de nombreuses autres sources de données (Insee, DGFIP, Mesri...), permettant des analyses contrefactuelles approfondies.

Méthodes éprouvées

Les méthodes utilisées dans les travaux d'évaluation reposent sur les standards en la matière. L'objectif de ces travaux est d'obtenir une **évaluation empirique de l'additionnalité des dispositifs en se reposant sur des méthodes quantitatives robustes** (analyses statistiques, économétriques) reposant sur la construction d'un contrefactuel le plus pertinent possible pour estimer l'effet causal des programmes en limitant du mieux possible les biais de sélection⁽⁵⁾.

Gouvernance

Plusieurs modes de gouvernance sont retenus pour ces travaux :

- Les études peuvent être directement produites par Bpifrance par l'équipe d'économistes en charge des travaux d'évaluation, ou co-produites avec des chercheurs académiques dans le cadre d'un partenariat de recherche. Ces travaux sont supervisés par un comité de pilotage mêlant différentes institutions selon les thèmes (DGTrésor, DGE, Banque de France, OCDE, France Stratégie...), ainsi que des personnalités issues du milieu scientifique.
- Les travaux peuvent également être externalisés auprès de chercheurs, avec l'appui de Bpifrance pour les étapes de collecte et d'appréhension des données.
- Enfin les dispositifs opérés par Bpifrance dans le cadre du PIA font l'objet d'évaluations externalisées pilotées par le SGPI en cohérence avec le cadre définissant les règles du déploiement de ces programmes, et que Bpifrance contribue à suivre.

(1) Les évaluations d'impact de Bpifrance sont disponibles sur le site internet : <https://www.bpifrance.fr/dossier/impact-de-bpifrance>.
(2) Cour des Comptes, BPIFRANCE, une mise en place réussie, un développement à stabiliser, des perspectives financières à consolider, Rapport Thématique, novembre 2016.
(3) Sur l'échelle scientifique de Maryland classant les travaux statistiques d'évaluation des politiques publiques en fonction de leur robustesse, de niveau 3 et 4.
(4) L'ouverture plus large des données Bpifrance à la communauté académique est détaillée sur le site Internet du CASD – Centre d'accès Sécurisé aux Données.

(5) L'appréhension de l'additionnalité d'un dispositif public consiste à qualifier dans quelle mesure les évolutions observées de ses bénéficiaires après le soutien (évolutions favorables comme par exemple la croissance de l'activité ou de l'emploi des entreprises bénéficiaires, ou bien l'accroissement des ressources de financement proposées aux entreprises par les acteurs privés appartenant à l'écosystème soutenu...) sont effectivement attribuables au déploiement de ce dispositif. Autrement dit, il s'agit de déterminer si ces évolutions bénéfiques auraient tout de même été observées, ou non, si ce dispositif n'avait pas existé (ou bien si ces évolutions auraient été de magnitude moindre, ou atteintes moins rapidement etc.).

La suite de ce chapitre contient :**Des premières données de cadrage sur l'action et l'impact de Bpifrance depuis 10 ans avec :**

- le financement de près de 535 000 entreprises au total, pour un montant de financements accordés d'environ 260 Md€, auxquels s'ajoutent 190 Md€ d'assurance export ;
- une empreinte significative sur le tissu des PME et ETI françaises (respectivement 40 % et 60 % soutenues au moins une fois sur les 10 dernières années) ;
- un surcroît de croissance important sur 10 ans, en chiffre d'affaires et en création d'emplois, au profit des entreprises bénéficiaires comparées à des entreprises similaires non financées ;
- la contribution à la création de plus de 1 700 ETI en 10 ans.

Une analyse de l'impact de Bpifrance sur l'écosystème du financement des entreprises françaises au regard des 4 principes majeurs de sa doctrine d'intervention démontrant :

- principe 1 : un effet d'entraînement sur les autres financeurs privés, avec des effets d'éviction limités ;
- principe 2 : une concentration des efforts sur les segments de marché les plus risqués tout en restant un « investisseur avisé » ;
- principe 3 : une capacité à concilier un rôle d'investisseur « patient » et « contracyclique » ;
- principe 4 : une action sur l'ensemble du territoire et une forte proximité avec les entrepreneurs ; 95 % des décisions sont prises en Région.

Un exposé des principaux résultats sur 10 ans, portés par les grandes lignes de métier de Bpifrance autour de 6 axes pour :

- axe 1 : faire de la France une nation d'entrepreneurs *via* une gamme de soutiens à la création / transmission d'entreprises qui s'est étoffée durant la décennie ;
- axe 2 : créer un continuum de financement pour l'innovation : de l'émergence de La French Tech, aux plans Deeptech et au renforcement de l'innovation dans les PME ;
- axe 3 : développer une gamme de prêts spécifiques pour le financement des investissements immatériels complétant la gamme historique de prêts de court et long terme aux PME ;
- axe 4 : lancer et enrichir considérablement une offre originale de services d'accompagnement non financier ;
- axe 5 : déployer à grande échelle une offre d'apport en fonds propres aux entreprises à la fois en direct et en fonds de fonds pour accroître la compétitivité de l'économie française ;
- axe 6 : soutenir de façon de plus en plus dynamique l'internationalisation des entreprises françaises.

Enfin, une analyse de l'impact de Bpifrance sur les enjeux sectoriels et stratégiques majeurs pour l'économie française, et sa capacité, pour répondre à ces enjeux, à faire levier efficacement sur les ressources publiques et le capital privé. Cette analyse détaille en particulier :

- l'action au service des grands défis sectoriels en 10 ans ;
- la transformation en « Banque du Climat » pour aider les entreprises à relever le défi de la transition énergétique et écologique (TEE) ;
- le retour sur investissement pour l'État actionnaire, reflétant une mobilisation parcimonieuse des ressources publiques ;
- un levier sur des ressources nationales, régionales et de plus en plus européennes, et plus généralement un développement de la gestion pour compte de tiers au service de la transformation du tissu productif français.

Bpifrance en 10 ans

Première vue d'ensemble de l'action et de son impact

Synthèse

En 10 ans, Bpifrance a accompagné grâce à sa boîte à outils du haut au bas de bilan plus de 535 000 TPE-PME-ETI avec l'ensemble de ses dispositifs, contribuant à injecter environ 260 Md€ de financements, ainsi que 190 Md€ d'assurance export. Le volume d'activité annuel a globalement doublé en 10 ans.

Plus de 7 bénéficiaires sur 10 chaque année sont des TPE. L'empreinte de l'action a été également très forte sur les PME et ETI. Près de 40 % des 153 000 PME recensées par l'Insee fin 2019, et plus de 60 % des 5 900 ETI recensées à la même date, ont ainsi été soutenues par Bpifrance au cours des 10 dernières années.

L'impact de l'action de Bpifrance sur la création de chiffre d'affaires, l'export, la R&D, l'emploi et l'investissement est démontré régulièrement par un ensemble de travaux d'évaluation et s'élève à un surcroît en moyenne de 6 points de taux de croissance du chiffre d'affaires (sur les 3 années suivant le soutien) et de 5 points de taux de croissance des effectifs, de 12 points pour le chiffre d'affaires export (pour les soutiens à l'internationalisation). Pour une cohorte d'entreprises soutenues une année donnée, cela représente, à un horizon de 3 ans, 17 Md€ de chiffre d'affaires supplémentaires, 600 M€ de ventes à l'export, et 51 000 emplois créés ou maintenus. À ces effets s'ajoute un impact purement lié à une amélioration de la pérennité des projets soutenus.

Environ 1 700 TPE/PME soutenues sur la période sont, à fin 2019, des ETI.

Synthèse

Bpifrance a pour vocation de dynamiser et d'accompagner la transformation du tissu productif français. Selon les termes de sa loi de création fin 2012 (voir encadré 2), la fusion entre Oséo, CDC Entreprises, le FSI⁽¹⁾ a pour objectif de « contribuer au financement en prêts et en fonds propres » des entreprises dans une logique de guichet unique pour « soutenir la croissance durable, l'emploi et la compétitivité de l'économie ».

La création de Bpifrance a lieu dans un contexte macroéconomique dégradé (partie 1), à la suite d'une crise économique et financière profonde touchant la France et la zone euro. Les entreprises rapportent des difficultés de trésorerie et des marges contraintes, alors même que les difficultés d'accès au financement restent importantes. Le rebond économique se fait attendre, en particulier dans l'industrie où les entreprises semblent prises au piège d'un cercle vicieux où marges et compétitivité s'érodent dans une boucle s'auto-alimentant, comme décrit par le rapport Gallois. Celui-ci recommande **un effort sur la compétitivité coût, en particulier salariale mais nécessairement accompagné d'un effort redoublé sur l'innovation** pour rétablir la balance commerciale. Enfin, avec le **développement de géants du numérique**, de start-ups développant très rapidement une empreinte mondiale, **tous les secteurs semblent sous la menace d'une « disruption »** par ces nouveaux acteurs s'appuyant sur les nouveaux outils du digital.

Face à ces nombreux défis la logique derrière la création de Bpifrance est de proposer en un lieu unique une boîte à outils de financement complète pour les entreprises qu'elles soient start-up, TPE, PME ou ETI, du haut de bilan au bas de bilan (voir annexe 1 pour la description). C'est le premier rôle assigné à Bpifrance d'être l'acteur qui accompagne ces entreprises dans leur vie, depuis la création jusqu'à la transmission⁽²⁾. Ces outils prennent la forme de crédits, de garanties de crédit des banques françaises, d'aides à l'innovation (trois activités ayant été auparavant portées par Oseo), mais aussi d'investissements en fonds propres (investissement direct dans les PME-ETI jusque dans les grands groupes, et dans des fonds de capital investissement privés via l'investissement de fonds de fonds, activités provenant de CDC Entreprises et du FSI). **Par la suite, Bpifrance a ajouté d'autres outils, de façon à compléter le continuum de financement offert aux entreprises,** en particulier une gamme de **soutiens à l'international** (crédits export, assurance-crédit à l'export depuis 2017), un **soutien renforcé à l'entrepreneuriat et la création** (via le soutien aux réseaux d'aides à la création, depuis 2019) et enfin la structuration d'une **offre d'accompagnement non financier** (conseil, formation, mise en réseau) qui s'est structurée et fortement développée au cours des 10 ans, dans l'objectif de renforcer le capital entrepreneurial et les performances des TPE-PME-ETI.

(1) Et FSI Régions, filiale de CDC Entreprises et d'Oséo.

(2) Voir interview Arnaud Caudoux (partie 3).

Encadré 2

Loi n° 2012-1559 du 31 décembre 2012 relative à la création de la Banque publique d'investissement

Art. 1er A. - La Banque publique d'investissement est un groupe public au service du financement et du développement des entreprises, agissant en appui des politiques publiques conduites par l'État et conduites par les régions.

En vue de soutenir la croissance durable, l'emploi et la compétitivité de l'économie, elle favorise l'innovation, l'amorçage, le développement, l'internationalisation, la mutation et la transmission des entreprises, en contribuant à leur financement en prêts et en fonds propres.

Elle oriente en priorité son action vers les très petites entreprises, les petites et moyennes entreprises et les entreprises de taille intermédiaire, en particulier celles du secteur industriel.

Elle investit de manière avisée pour financer des projets de long terme.

Elle accompagne la politique industrielle nationale, notamment pour soutenir les stratégies de développement de filières. Elle participe au développement des secteurs d'avenir, de la conversion numérique et de l'économie sociale et solidaire.

Elle apporte son soutien à la mise en œuvre de la transition énergétique et écologique.

Elle favorise une mobilisation de l'ensemble du système bancaire sur les projets qu'elle soutient.

Elle mène son action en coopération, en tant que de besoin, avec la Banque européenne d'investissement.

Elle développe une offre de service et d'accompagnement des entreprises tout au long de leur développement.

Elle peut stabiliser l'actionnariat de grandes entreprises porteuses de croissance et de compétitivité pour l'économie française.

L'article de loi adopté en 2012 a ensuite été modifié à plusieurs reprises, en particulier en 2021, à l'occasion de la loi Rixain (loi 2021-1774 du 24 décembre 2021 visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle). À la suite de cette modification, il est désormais stipulé que Bpifrance apporte son soutien aux entreprises engagées en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, et conditionne l'octroi de financements en prêts ou en fonds propres au respect de l'obligation de publication annuelle des indicateurs mentionnés à l'article L. 1142-8 du Code du travail.

Avant de revenir en détail dans les sections suivantes sur la logique d'intervention de la banque, l'évolution de sa boîte à outils, la stratégie et les résultats en termes d'impact sur l'économie, on peut donner une première appréciation de l'action en 10 ans sur le tissu économique à travers quelques grandes données de cadrage.

Durant ses 10 premières années d'existence, Bpifrance a accompagné plus de 535 000 TPE-PME-ETI⁽¹⁾ avec l'ensemble de ses dispositifs contribuant à injecter environ 260 Md€⁽²⁾ de financements, ainsi que 190 Md€⁽³⁾ d'assurance export. Les montants que Bpifrance a contribué à injecter sont passés de 17,3 Md€ en 2013 à 33,9 Md€ en 2022 (auquel s'ajoutent 31,9 Md€ d'assurance export), un **quasi doublement en 10 ans**.

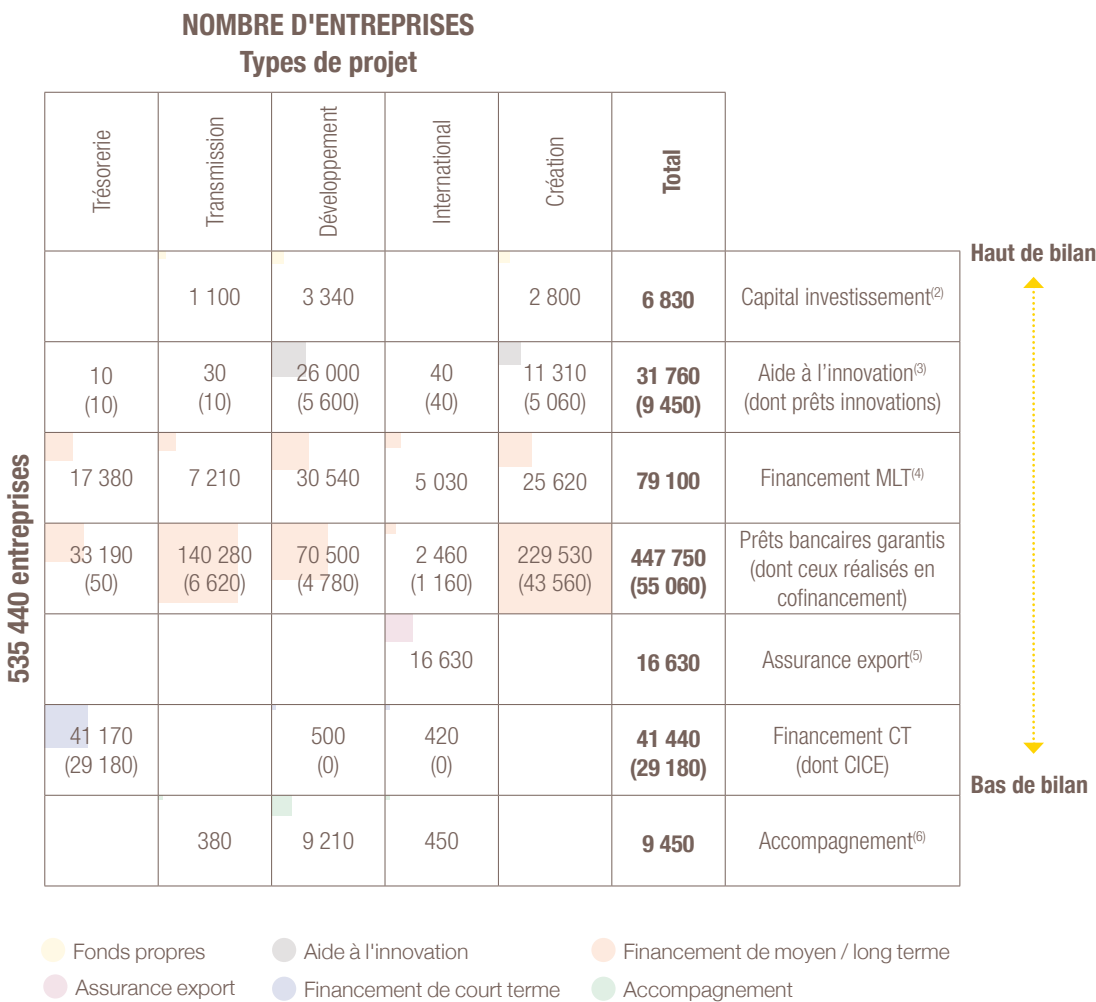
71 % des soutiens en nombre sont allés à destination des TPE. Pour le reste, c'est près d'une ETI française sur trois et plus d'une PME (hors TPE) française sur dix qui chaque année depuis 2013 a pu bénéficier d'un soutien de Bpifrance, tous métiers confondus. **Au total, près de 40 % des 153 000 PME recensées par l'Insee fin 2019, et plus de 60 % des 5 900 ETI recensées à la même date, ont ainsi été soutenues par Bpifrance au cours des 10 dernières années (ie jusqu'en 2022).**

(1) Distinctes. Le nombre de soutiens financiers est plus important, certaines entreprises ayant pu être bénéficiaires à plusieurs reprises de financement au cours des 10 ans.

(2) Ces montants ne tiennent pas compte des montants d'investissements déployés à titre exceptionnel auprès de grandes participations (correspondant à des investissements Bpifrance annuels cumulés supérieurs à 200 M€ par participation). Les participations exceptionnelles de Bpifrance représentent 4,97 Md€ sur la période.

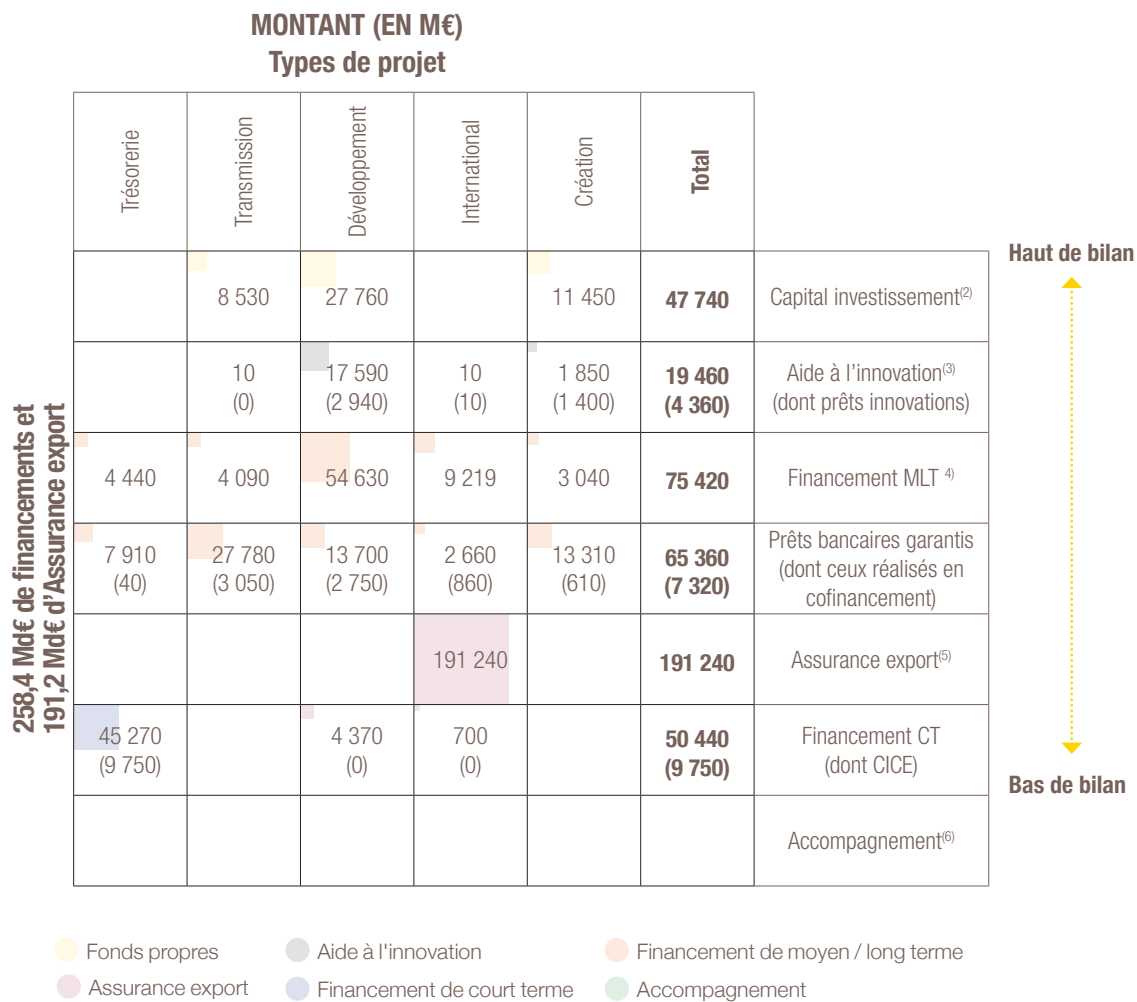
(3) Ensemble des soutiens Assurance Export déployés sur la période 2013-2022. L'activité d'Assurance Export a été intégrée par Bpifrance en 2017. Ces soutiens ont largement progressé sur la période.

GRAPHIQUE 1A : RÉPARTITION DES ACTIONS DE BPIFRANCE PAR TYPE DE PROJET ET PAR LIGNE DE MÉTIER, ENTRE 2013 ET 2022⁽¹⁾



Le graphique 1A illustre la décomposition de ces interventions via les différents outils mobilisés par Bpifrance, du haut au bas de bilan, sans oublier l'accompagnement non financier. Il donne un premier prisme de lecture également sur la répartition de ces soutiens selon les grandes typologies de projets soutenus (besoins de trésorerie, projet de création, de transmission, d'internationalisation ou de « développement » c'est-à-dire financement d'investissements de croissance, de projets d'innovation). Les grandes catégories d'intervention ou de projets sont définies en Annexe 1. Le graphique 1B représente quant à lui la répartition par taille d'entreprise des différents outils. On y voit un premier aperçu de la spécialisation de certains outils par taille d'entreprise (les garanties notamment étant essentielles pour le soutien au financement des TPE).

GRAPHIQUE 1A (suite)



Note de lecture : la taille de chaque carré coloré est proportionnelle au poids de chaque combinaison type de projet/type d'instrument dans le total (tableau de gauche pour le nombre d'entreprises, tableau de droite pour les montants). Par exemple, on compte 140 280 entreprises ayant eu un prêt pour la transmission garanti par Bpifrance, pour un total de 27,8 Md€ de prêts garantis.

(1) Hors activité des réseaux d'aides à la création, lorsqu'ils ne donnent pas lieu à un soutien financier (prêt, garantie, etc.). Les résultats 2022 définitifs ne sont pas connus pour les métiers de l'accompagnement et du fonds de fonds, les résultats présentés sont donc une estimation pour ces deux métiers.

(2) Le capital investissement se décline en capital amorçage et capital-risque pour la phase de vie création, en capital développement pour le développement et en capital transmission pour la transmission (sont exclus les investissements exceptionnels correspondant aux investissements annuels cumulés supérieurs à 200 M€ pour une même entreprise, soit un montant total investi de 4,7 Md€).

(3) Les aides à l'innovation regroupent les aides individuelles (sous forme de subventions, avances remboursables ou prêts à taux zéro) ainsi que les soutiens aux projets collaboratifs et les prêts innovation.

(4) Composé des crédits à l'investissement avec ou sans garantie sur l'entrepreneur quand ils financent de l'immatériel, et du crédit-bail (hors prêts bancaires garantis).

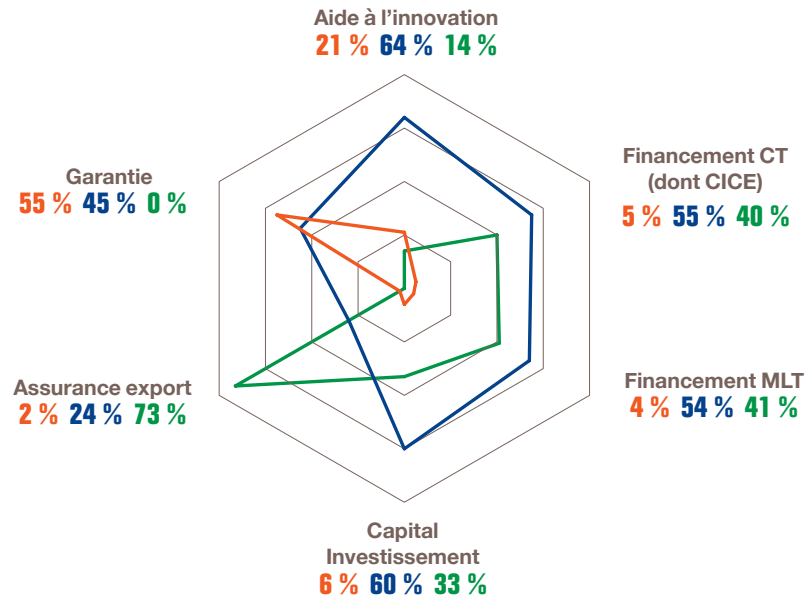
(5) Montant accordé sur un produit assurance export.

(6) Entreprises accompagnées via un accélérateur, initiative conseil, ou université présentiel (périmètre incluant notamment les Diag'Actions et Diag'Inno).

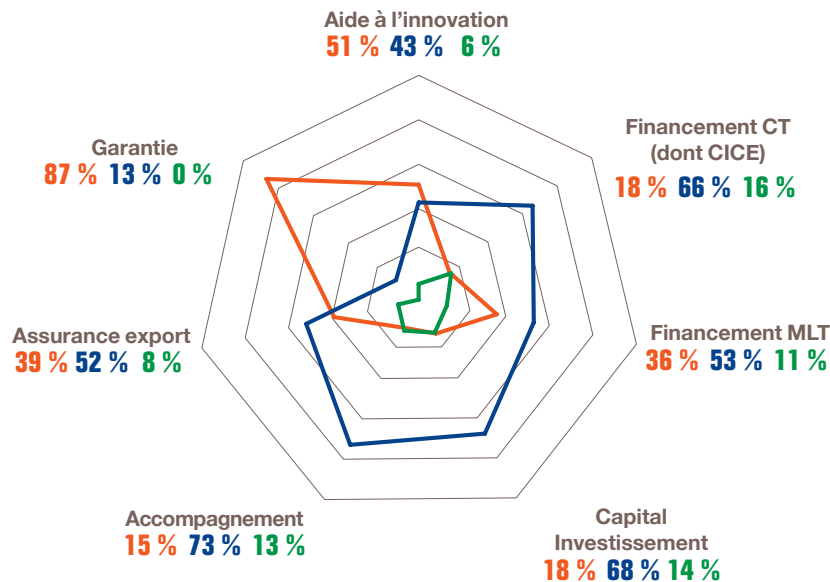
GRAPHIQUE 1B : RÉPARTITION⁽¹⁾ DES BÉNÉFICIAIRES DE SOUTIENS, PAR TAILLE D'ENTREPRISE ET PAR TYPE DE SOUTIEN, ENTRE 2013 ET 2022

Note de lecture : sur les 10 dernières années, 51 % des entreprises soutenues en aides à l'innovation étaient des TPE (en rouge, graphique du bas) et elles ont capté en moyenne 21 % des montants (en rouge, graphique du haut)w.

• EN MONTANT



• EN NOMBRE



● TPE ● PME ● ETI

(1) Hors grandes entreprises, laboratoires de recherche entreprises de taille inconnue.

Ensuite, il est possible de donner une première vision agrégée de l'impact économique de toutes ces actions, en mobilisant les indicateurs annuels⁽²⁾ que produit Bpifrance. En comparant la trajectoire des cohortes d'entreprises bénéficiant d'un soutien de Bpifrance à celle d'entreprises non bénéficiaires mais disposant initialement de la même probabilité d'accéder aux soutiens⁽³⁾, il apparaît un **surcroît de croissance du chiffre d'affaires** (impact additionnel sur le taux de croissance annuel du chiffre d'affaires sur les 3 années suivant le soutien de 6 points de pourcentage en moyenne⁽⁴⁾) **et des effectifs** (hausse de 5 points). **Les impacts sont également tangibles en termes d'internationalisation**, avec un surcroît de croissance des ventes à l'export d'environ 12 points de pourcentage par an. Pour une cohorte d'entreprises soutenues une année donnée, cela représente en moyenne, à un horizon de 3 ans, 17 Md€ de chiffre d'affaires supplémentaire, dont 600 M€ de ventes à l'export, et 51 000 emplois créés ou maintenus. À **ces effets s'ajoutent un impact purement lié à une amélioration de la pérennité des projets soutenus** voir graphique 2).

Par leur impact sur la croissance des entreprises, les financements de Bpifrance contribuent à ce que de nombreuses PME puissent dépasser le seuil de 250 salariés et devenir ainsi des Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI)⁽⁵⁾ : parmi les PME financées entre 2009 et 2019, il est possible d'estimer qu'**environ 1 700 entreprises⁽⁶⁾ avaient dépassé ce seuil de 250 salariés à fin 2019, soit par croissance organique, soit par le biais d'opérations de fusions / acquisitions**. L'activité de capital innovation a notamment permis l'émergence de plus de 40 ETI par le biais des fonds gérés par Bpifrance, et de plus de 220 ETI créées par ses fonds partenaires opérant sur ce segment. D'autre part, depuis la création de Bpifrance, 56 PME investies en direct en capital développement sont devenues des ETI à la suite de ce premier investissement en fonds propres.

Ces données de cadrage constituent une première illustration de l'impact de l'action de Bpifrance sur le tissu productif en 10 ans. Les parties suivantes discutent plus en profondeur la logique d'intervention de la Banque pour répondre aux objectifs de politique publique assignés et son impact mesurable sur les entreprises et la transformation de l'économie française en 10 ans.

(2) Disponibles en ligne sur le site de Bpifrance avec leur support méthodologique. Voir Bpifrance, *Impact de Bpifrance, Indicateurs 2021*, sept 2022. Ces indicateurs appliquent le même principe d'analyse contrefactuelle qu'utilisé dans les évaluations ponctuelles et plus approfondies réalisées sur les grands programmes (voir encadré 1 et sections suivantes pour une discussion de leurs résultats).

(3) Vu de leurs caractéristiques observables, ce qui n'exclut pas des biais de sélection résiduels, voir note méthodologique disponible avec l'étude. Les études d'évaluation par programme, allant dans un certain nombre de cas plus loin dans la discussion et la neutralisation de ces biais, tendent cependant à corroborer les résultats de cette approche.

(4) Moyenne sur longue période, couvrant plusieurs cohortes de soutien.

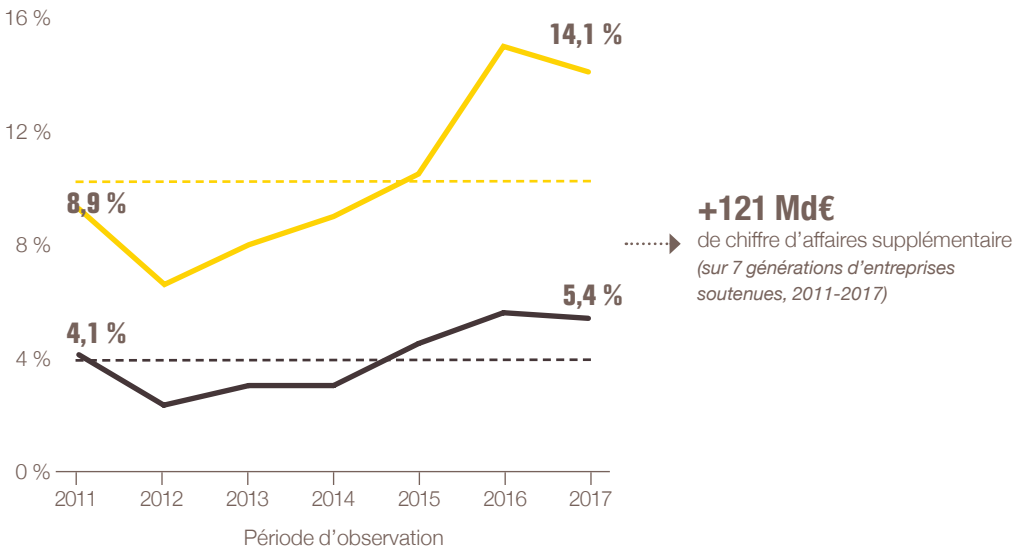
(5) Au sens de la loi de modernisation de l'économie (LME).

(6) Ce chiffre représente le nombre d'entreprises soutenues par Bpifrance entre 2009 et 2019, ayant alors le statut de TPE-PME, et qui ont le statut d'ETI en 2019. Le calcul de la taille est consolidé au niveau du groupe d'unités légales composant ces entreprises. L'estimation de 1 700 ETI correspond au nombre de groupes ETI dont Bpifrance a permis la création ou la consolidation (par exemple, ce décompte inclut des ETI préexistantes à la création de Bpifrance, mais qui ont pu absorber des PME soutenues par la banque après sa création).

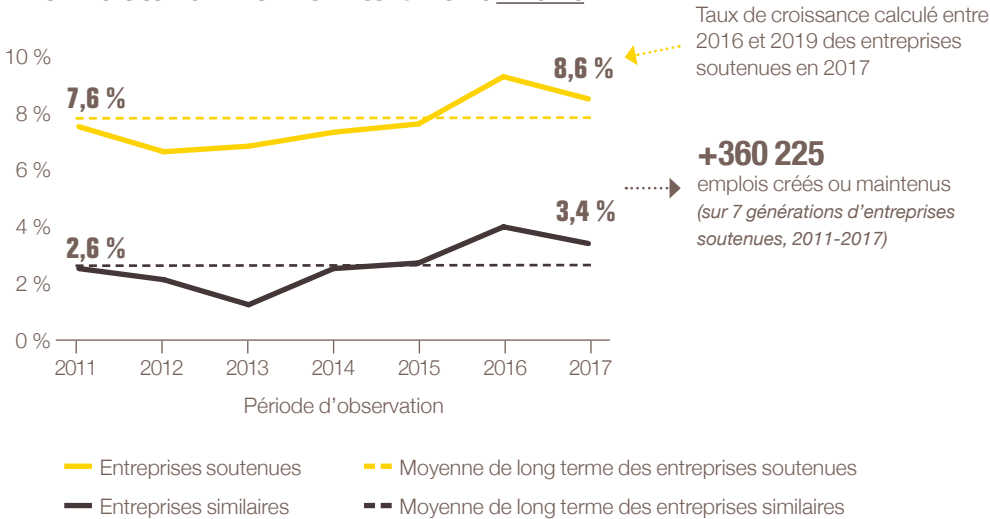
GRAPHIQUE 2 : IMPACT DES SOUTIENS DE BPIFRANCE SUR LE CHIFFRE D'AFFAIRES, L'EMPLOI, L'EXPORT ET LA PÉRENNITÉ DES TPE, PME ET ETI BÉNÉFICIAIRES

Impact sur le chiffre d'affaires et l'emploi - Soutien aux projets d'investissement⁽¹⁾

• TAUX DE CROISSANCE ANNUEL MOYEN SUR 3 ANS DU CHIFFRE D'AFFAIRES



• TAUX DE CROISSANCE ANNUEL MOYEN SUR 3 ANS DES EFFECTIFS



Remarque : impacts mesurés sur une population « cylindrée » : l'effet lié à une amélioration du taux de survie des entreprises soutenues n'est pas mesuré ici.

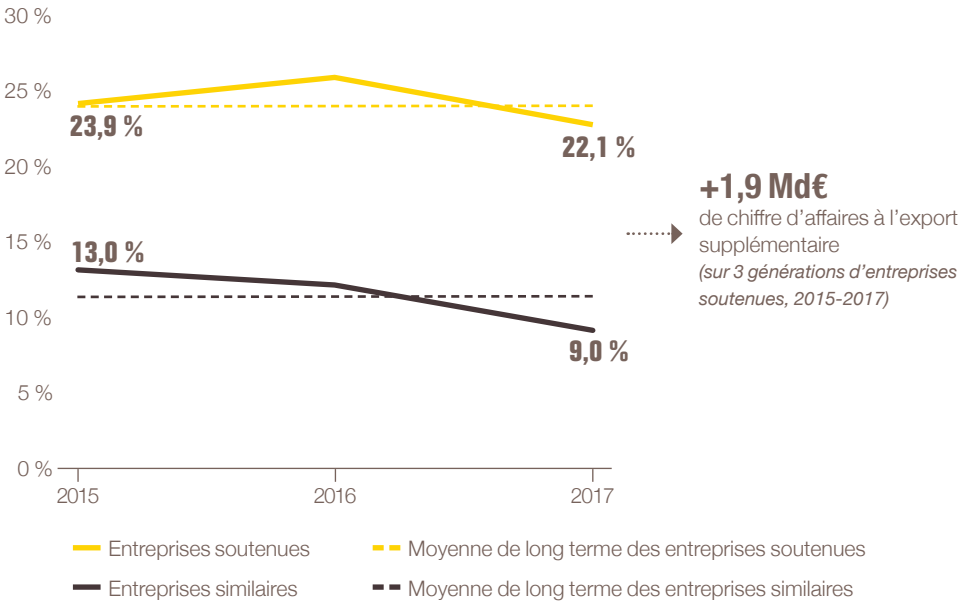
Note de lecture : dans les trois premiers graphiques, les courbes en jaune indiquent, pour une cohorte donnée d'entreprises soutenues, le taux de croissance moyen de l'emploi/du CA/CA export les 3 années suivantes. La courbe en gris représente la même chose pour un échantillon d'entreprises aux caractéristiques similaires.

(1) C'est-à-dire tous soutiens en crédit, garantie, fonds propres, aides à l'innovation hors soutiens de trésorerie, soutiens à la création ou à la transmission-reprise.

Impact sur le chiffre d'affaires à l'export - Soutien aux projets d'internationalisation⁽²⁾

• TAUX DE CROISSANCE ANNUEL MOYEN SUR 3 ANS DU CHIFFRE D'AFFAIRES À L'EXPORT⁽³⁾

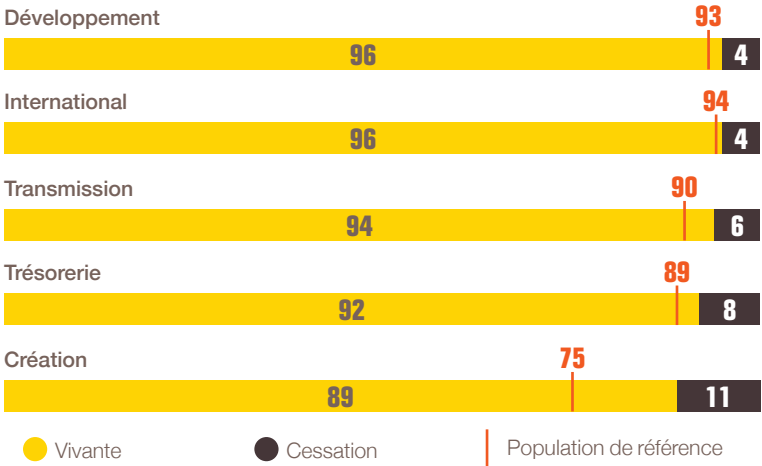
Impact des dispositifs de financement du développement à l'international des entreprises



Remarque : impacts mesurés sur une population « cylindrée ». L'effet lié à une amélioration du taux de survie des entreprises soutenues en développement à l'international n'est pas mesuré ici.

Impact sur la pérennité selon le type de soutien

Taux moyen de survie à 3 ans des entreprises soutenues



Note de lecture : 96 % des entreprises soutenues pour leurs projets de développement entre 2016 et 2018 étaient encore vivantes trois ans après le soutien contre 93 % des entreprises initialement similaires non soutenues par Bpifrance.

Champ : ensemble des entreprises soutenues entre 2016 et 2018 ayant publié leur bilan.

(2) Essentiellement crédit et assurance-prospection.
(3) On ne considère dans l'analyse que des entreprises déjà exportatrices avant d'avoir bénéficié du soutien de Bpifrance et ayant une activité d'exportation sur toute la période d'analyse.

Une doctrine d'intervention

visant à compléter l'offre privée de financement aux TPE-PME et ETI françaises, afin de répondre à leurs besoins sur tous les territoires

Synthèse

Bpifrance vise à compléter l'offre de financement privée pour stimuler la croissance du tissu productif français.

Son impact dans ce rôle peut s'apprécier *via* l'analyse des 4 principes majeurs de sa doctrine d'intervention qui démontre :

- un effet d'entraînement sur les autres financeurs privés, avec des effets d'éviction limités (principe 1) ;
- une concentration des efforts sur les segments de marché les plus risqués tout en restant un investisseur avisé à même de générer un rendement significatif (principe 2) ;
- une capacité à concilier un rôle d'investisseur patient et contracyclique dont l'empreinte sur le marché du financement a évolué avec la conjoncture (principe 3) ;
- une forte proximité avec les entrepreneurs des territoires et une grande agilité à répondre à leurs besoins grâce à un fort maillage régional (95 % des décisions sont prises en Région), une communication adaptée et le développement d'une offre digitalisée (principe 4).

Synthèse

Bpifrance travaille à **favoriser l'émergence d'un écosystème complet et performant de financement, d'investissement et d'accompagnement non financier des entreprises françaises.**

La légitimité de l'intervention publique sur le marché du financement repose notamment dans le cadre théorique sur l'existence de défaillances de marché. Ce cadre établit que certains projets d'entreprise ne parviennent généralement pas à trouver un financement alors même qu'ils sont porteurs de valeur pour l'économie, ce qui peut subvenir lorsque le risque associé au projet apparaît relativement élevé ou difficilement quantifiable du point de vue du financeur privé⁽¹⁾, lorsque ce projet paraît insuffisamment rentable au regard de ses seuls coûts d'instruction par la banque⁽²⁾, ou bien lorsqu'il est porteur d'externalités positives que le financeur privé ne va pas valoriser⁽³⁾. Ces phénomènes ont pu être documentés au travers de nombreux travaux scientifiques⁽⁴⁾, en particulier s'agissant de certaines étapes clés du financement des entreprises telles que leur création, leur transmission, le déploiement de leurs activités de recherche et développement ou bien encore le financement de leur expansion à l'international⁽⁵⁾. **Les imperfections de marché ne sont pas le seul sous-jacent théorique mobilisable pour justifier l'action publique. Les justifications à une politique publique de soutien plus « verticale » existent également.** L'émergence de secteurs stratégiques peut également commander une action volontariste pour aider à créer et structurer des marchés, notamment *via* le soutien à l'innovation⁽⁶⁾ en réponse aux défis sociétaux futurs.

En pratique, l'existence de ces défaillances est régulièrement débattue, dans un contexte économique qui lui-même évolue fortement. Comme indiqué dans le premier chapitre, le contexte économique dans lequel Bpifrance a opéré ces dix dernières années a beaucoup évolué. Les difficultés importantes de trésorerie de 2012-2013 se sont progressivement apaisées, les besoins des entreprises ont eux aussi évolué (besoins de plus en plus forts liés à la digitalisation, la décarbonation...), tout comme l'offre de financement. Le risque lié à l'intervention publique est celui de possibles effets d'éviction et d'« effets d'aubaine », c'est-à-dire le déploiement inopportun de fonds publics amenés à soutenir des projets d'entreprises qui auraient de toute façon été financés par le secteur privé en l'absence d'intervention publique. **In fine, il revient à l'évaluation d'apporter des éclairages sur le caractère additionnel des dispositifs de soutien, permettant de juger de l'existence ou non d'inefficience dans le financement des entreprises, ce qui est proposé dans ce rapport.**

La recherche d'un impact maximal sur l'écosystème passe par la définition d'un cadre d'intervention. Si chaque programme de soutien dispose de ses propres caractéristiques, Bpifrance dispose d'une doctrine d'intervention contribuant à ce que **toutes ses actions s'inscrivent selon une même logique visant à entraîner le financement privé sur**

(1) Incertitude ou manque de visibilité par rapport à la réussite d'un projet ou d'une innovation, financement d'un actif à faible valeur de gage offrant une faible protection au prêteur en cas de défaut de remboursement de la contrepartie, difficulté à mesurer la rentabilité future de l'entreprise ou la qualité du porteur de projet. Un nouveau produit peut être difficile à financer tant qu'il n'a pas fait la preuve de sa rentabilité : c'était par exemple le cas des éoliennes dont les projets étaient peu financés par le secteur privé dans les années 2000, et qui sont aujourd'hui plus massivement financées par le secteur privé.

(2) Coût important de collecte d'information et d'analyse des dossiers de crédit de petite taille, limitant de facto la capacité de la banque à instruire ce type de dossiers.

(3) C'est-à-dire lorsque ce projet est porteur de bénéfices pour la collectivité que le financeur privé ne valorise pas lors de son processus de décision.

(4) Les insuffisances du marché privé du financement ont été documentées dans la littérature en sciences économiques, qu'il s'agisse d'insuffisance conjoncturelle comme par exemple un accès au crédit bancaire rendu plus difficile en période de crise (comme ce fut le cas lors de la crise financière de 2008), mais également structurelles lorsqu'il s'agit de financer des projets porteurs de valeur mais plus difficiles à financer pour les acteurs privés (même en phase haute du cycle économique) car jugés *a priori* plus risqués. Ces éléments sont abordés plus en détail dans les sections qui suivent.

(5) S'agissant des effets des soutiens publics en garantie, voir par exemple OCDE (2017), « Evaluating publicly supported credit guarantee programmes for SMEs ». Pour les aides à l'innovation, voir par exemple What Works Centre for Local Economic Growth (2015) « Evidence Review 9 Innovation : grants, loans and subsidies ».

(6) Voir DGE (2022), interviews d'A. Caudoux, S. Rémont en partie 3.

des typologies de projets relativement plus risqués mais générateurs d'importants bénéfices économiques. Plus précisément, les interventions de Bpifrance sont guidées par quatre grands principes⁽¹⁾ que l'on peut synthétiser de la manière suivante :

- principe 1 : Bpifrance a vocation à entraîner l'ensemble des partenaires du financement, au bénéfice des entreprises, mais sans évincer le secteur privé ;
- principe 2 : Bpifrance apporte des financements aux entreprises dans leurs phases les plus risquées, tout en restant un investisseur avisé ;
- principe 3 : Bpifrance est un investisseur patient et peut avoir un rôle contracyclique lorsque la conjoncture le requiert ;
- principe 4 : Bpifrance intervient au plus près des territoires.

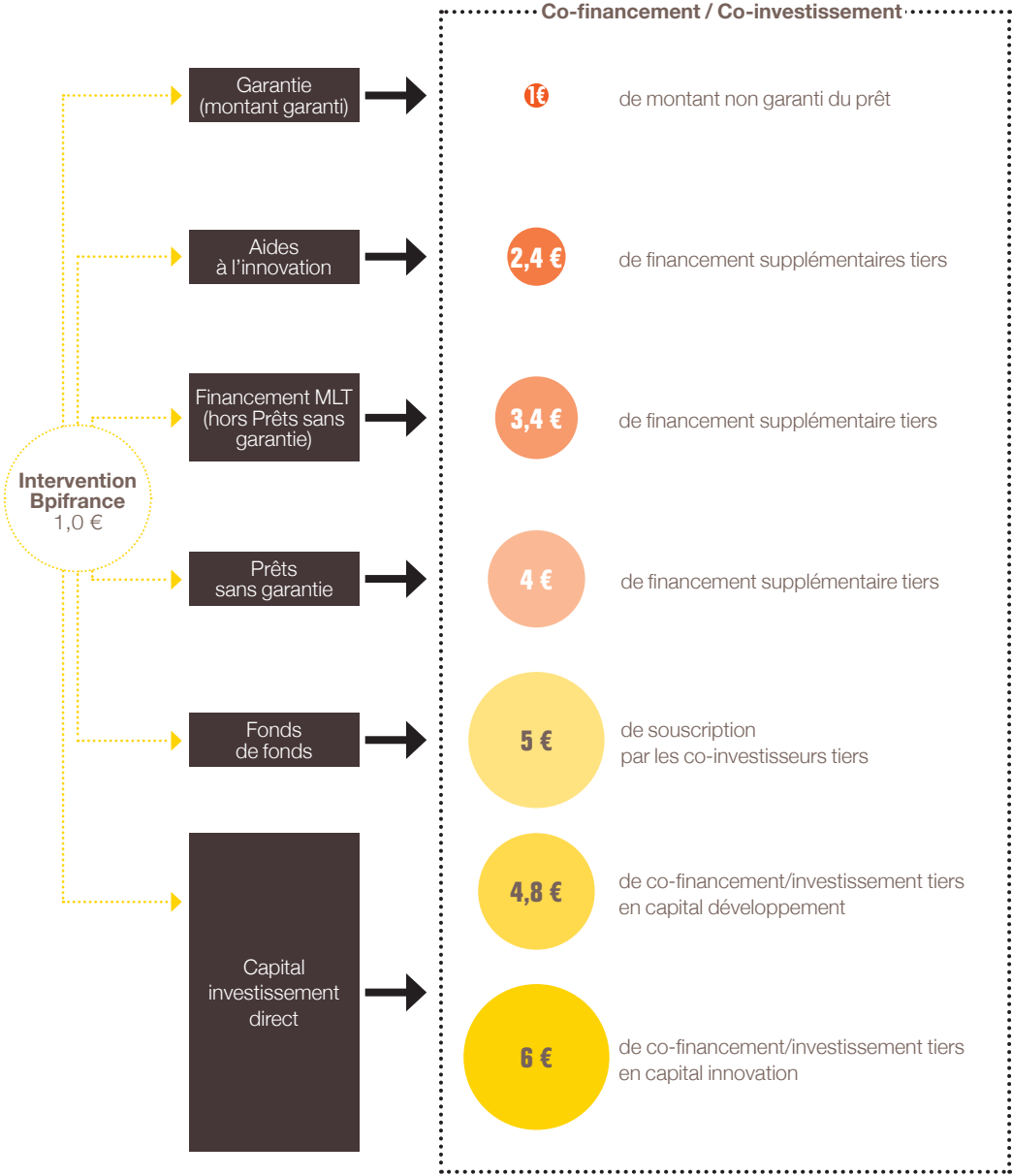
PRINCIPE 1

Bpifrance a vocation à entraîner l'ensemble des partenaires du financement, au bénéfice des entreprises, mais sans évincer le secteur privé

La doctrine de Bpifrance a été avant tout durant ces 10 années de chercher à entraîner le financement privé sur les projets perçus comme plus difficilement financés mais avec une valeur économique réelle. Pour ce faire, Bpifrance s'appuie sur un certain nombre de critères d'octroi de ses soutiens ou de règles d'intervention. Le cofinancement avec le privé est en particulier systématiquement recherché : les prêts d'investissement sont systématiquement accordés sous condition de l'octroi par les banques de financements complémentaires d'un montant au moins équivalent à celui proposé par Bpifrance. De même pour les tours de table où Bpifrance investit en fonds propres, toujours en minoritaire et en co-investissement « pari passu » (aux mêmes conditions que les autres investisseurs). La garantie de crédit, dont la décision est décentralisée *in fine* aux banques de la place, vise par construction à inciter à accroître l'offre de crédit privée aux TPE-PME. La tarification des différents produits joue notamment un rôle pour limiter les possibles effets d'éviction et optimiser l'impact sur l'offre de financement globale adressée aux PME et ETI⁽²⁾.

Pour illustrer cette doctrine, le graphique 3 illustre le co-financement/co-investissement moyen observé selon les différents types de soutiens proposés par Bpifrance sur les 10 dernières années. Que ce soit au niveau des financements de l'innovation, crédit, garantie, investissements en fonds propres, le financement⁽³⁾ de Bpifrance est accompagné *a minima* du même montant de fonds privés, bien souvent davantage⁽⁴⁾.

GRAPHIQUE 3 : CO-FINANCEMENT MOYEN ENTRE BPIFRANCE ET LES FINANCEURS TIERS, PAR OUTIL DE FINANCEMENT ENTRE 2013 ET 2022



Note de lecture : 1 € d'intervention de Bpifrance en aide à l'innovation se traduit en pratique par un financement tiers supplémentaire de 2,4 €, soit un projet d'innovation financé de $1 + 2,4 = 3,4$ €. Pour la garantie, la totalité du financement est privée, Bpifrance couvrant en moyenne 50 % du risque du prêt de la banque.

(1) Voir Bpifrance, Doctrine, 2014.
(2) Voir par exemple le retour d'E. Bihel (Groupe Bage), partie 4.
(3) Ou le montant en risque couvert, dans le cas du mécanisme de garantie.
(4) S'agissant du métier de l'accompagnement non financier, Bpifrance s'appuie sur un réseau de partenaires privés (près de 1 000 consultants et experts, et une quinzaine de Grandes Écoles partenaires) lui permettant à la fois de proposer une offre de qualité et de découpler son champ d'intervention. En sélectionnant ces acteurs et en leur partageant son expérience des besoins des dirigeants, la banque contribue à la structuration et à la montée en compétences du marché privé de l'accompagnement non financier. Les sections suivantes reviendront plus en détail sur la nature de cette offre de soutien.

Des éléments empiriques produits dans le cadre de l'évaluation des dispositifs Bpifrance permettent d'approfondir et d'illustrer l'impact en termes d'entraînement du marché :

- **Des études d'impact ont pu mesurer de façon précise le caractère additionnel de certains dispositifs sur le marché du financement**, en temps de crise et de forte incertitude⁽¹⁾ comme dans des phases plus clémentes de conjoncture. C'est **le cas de la garantie de crédit**. Il a été établi à travers une étude sur le marché de la création (voir encadré 3) qu'**un assouplissement de l'accès des banques à la garantie permet une hausse de la production totale du crédit de ces dernières, même dans une phase plutôt favorable de conjoncture**⁽²⁾. Cela éclaire sur une constante de l'action de Bpifrance ces dix dernières années sur le marché du crédit, qui, même si elle s'adapte dans son ampleur au cycle (voir section suivante), **adresse des problématiques structurelles d'accès au financement**, ici pour les TPE et les PME. Les retours de bénéficiaires interviewés tendent à confirmer l'aspect critique de ces garanties sur le parcours entrepreneurial⁽³⁾. La garantie de crédit est d'ailleurs, en nombre d'entreprises, l'outil le plus fréquemment utilisé (près de 450 000 ces dix dernières années, voir le graphique 1).
- **L'impact additionnel sur le volume de financement a pu être apprécié de façon plus qualitative dans le cas des prêts sans garantie**, instrument fortement mobilisé au cours des dix dernières années pour soutenir le financement de l'immatériel des TPE, PME et ETI (voir axe 3 ci-après pour la définition et description). Des études menées dans le cadre de l'évaluation du PIA⁽⁴⁾, montrent par exemple que si **les PME et ETI matures ciblées par ces prêts disposaient souvent d'un accès au financement bancaire globalement satisfaisant**, les fonds publics mobilisés étaient de nature à servir des projets relativement plus risqués et qu'ils **tendaient dans une bonne proportion à accroître la taille des projets ou à accélérer leur déploiement**⁽⁵⁾. Des **effets d'additionnalité sur le financement de la R&D ont également été mis en évidence pour les PME et ETI bénéficiaires d'aides à l'innovation**⁽⁶⁾ (voir axe 2 ci-après).

Au-delà de l'estimation du caractère additionnel des financements, **l'analyse même de la spécificité des entreprises et des projets soutenus par Bpifrance au regard du profil moyen des entreprises traditionnellement financées est une bonne illustration de la complémentarité des dispositifs Bpifrance par rapport au périmètre couvert par les acteurs privés du financement**. Ces éléments traduisant le profil de risque des entreprises et de leurs projets sont décrits dans la section suivante.

(1) Voir Barrot & al (2019) « Employment Effects of Alleviating Financing Frictions: Worker-level Evidence from a Loan Guarantee Program ».
(2) Gazaniol, Hombert, Vinas « Evaluation of Bpifrance Loan Guarantee Program: evidence from a natural experiment », Working paper, janv 2022.
(3) Voir par exemple V. Le Gouic (Adial), partie 4.
(4) Voir EY (2018) « Évaluation du dispositif Prêts Robotiques », EY (2016) « Étude d'évaluation à mi-parcours du dispositif des prêts numériques du programme des investissements d'avenir », Erdyn (2019) « Évaluation du dispositif « Prêts French Fab ».
(5) S'agissant du dispositif Prêts Robotiques, les premiers éléments d'évaluation concluent : « grâce à ce financement et à la diminution du coût des investissements induite par la bonification [de taux], les bénéficiaires répondants ont majoritairement accéléré le rythme de réalisation et revu à la hausse le volume des projets, considérés structurants par 80 % des répondants » ; S'agissant du dispositif Prêts Numériques, ils concluent : « Le prêt numérique, par sa souplesse et sa bonification, a eu un effet incitatif fort sur la réalisation effective et l'accélération d'investissements, dont le financement était certes acté pour beaucoup, mais l'opportunité moins assurée » ; S'agissant du dispositif Prêt French Fab, ils concluent « Les projets auraient été moins rapides, moins ambitieux et réalisés dans des conditions moins favorables ».
(6) Brun, Évaluation de l'impact des aides individuelles à l'innovation distribuées par Bpifrance, oct 2020 ; Bellégo et al., Évaluation des aides aux projets de R&D, 2020.

Encadré 3

L'impact de la garantie création de Bpifrance sur la production privée de crédit

Cette **étude co-produite par Bpifrance et des chercheurs de HEC et de la Banque de France** s'est intéressée à un assouplissement du recours à la garantie par les réseaux bancaires français pour les crédits bancaires compris entre 100 000 et 200 000 euros qu'elles souhaitent octroyer aux entreprises en création⁽⁷⁾. Cet assouplissement a eu lieu entre 2015 et 2016 dans une période de reprise économique.

Elle montre que :

- **L'assouplissement de l'accès à la garantie par les banques permet une hausse de la production totale du crédit des banques**, évaluation permise par l'analyse des données quasi-exhaustives de la Banque de France sur la production de crédit ;
- L'effet sur la production totale de crédit est la combinaison de deux effets : une hausse de la production de **crédits garantis induite par un recours accru au dispositif, minorée d'une substitution partielle entre crédits garantis et crédits auparavant non garantis**. Au total, l'effet net mesuré sur la production de crédit des banques de l'assouplissement de l'utilisation de la garantie serait compris entre 67 M€ (hypothèse conservatrice, somme d'un effet brut de 89 M€ et d'un effet de substitution de 25 % soit 22 M€) et 142 M€ (hypothèse haute) de prêts totaux additionnels par an ;

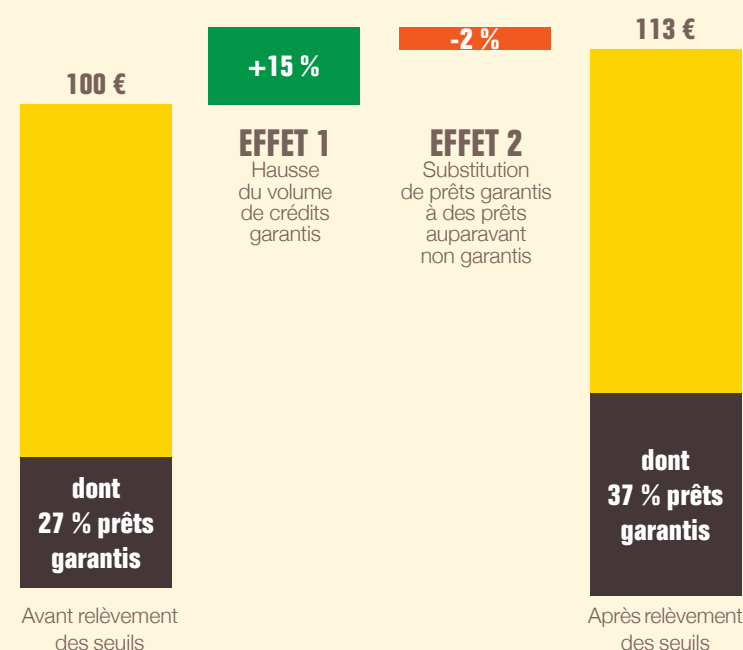
Cet effet a été évalué sur des données reflétant une période d'accélération de la conjoncture, ce qui suggère que le dispositif contribue à combler une défaillance structurelle sur le marché du crédit, i.e. qu'il est efficace même lorsque les banques ne sont pas dans une situation temporaire de stress financier les conduisant à réduire leur offre de crédit (comme ce fut par exemple le cas lors de la crise financière de 2008 et l'assèchement du crédit qu'elle a entraîné). Cette défaillance de marché pourrait notamment s'expliquer du fait que l'analyse des demandes de crédit des plus petites entreprises serait difficile à rentabiliser pour les banques (coûts fixes de recherche d'information et d'analyse des dossiers de crédit des TPE-PME à mettre en regard d'un produit bancaire plus faible, comparativement à celui tiré de la production de crédits à destination d'entreprises de plus grande taille).

L'étude a également permis d'estimer à quel coût public l'effet net du programme est obtenu. **Il s'avère que l'effet de levier des fonds publics est puissant. Selon les résultats de l'étude, 1 € de dotation publique dans un fonds de garantie permettrait une production de crédit supplémentaire comprise entre 10 et 13 €**. Le relèvement du seuil de délégation s'est également traduit par un nombre accru de nouvelles entreprises bancarisées (environ 460 firmes par an selon une fourchette basse), lesquelles ont créé 1 380 emplois à un horizon de 3 ans, soit **une dotation publique immobilisée d'environ 4 900 € par emploi potentiellement additionnel**.

(7) La décision d'octroi des garanties Bpifrance est largement décentralisée au niveau des banques françaises. En dessous d'un certain seuil de montant de crédit aux TPE-PME examiné, elles peuvent avoir une totale autonomie dans la décision d'octroi de cette garantie, afin de se couvrir contre un risque qu'elles ne souhaitent pas prendre pleinement sur leur bilan. Ce seuil de délégation de décision est passé d'un montant maximal de 100 000 € à 200 000 € entre 2015 et 2016.

IMPACT DU RELÈVEMENT DU SEUIL DE DÉLÉGATION SUR 100 € DE PRODUCTION DE CRÉDIT⁽¹⁾

(FOURCHETTE HAUTE DES IMPACTS ESTIMÉS⁽²⁾)



Note de lecture : pour 100 € de production de crédit avant le relèvement des seuils, on observe post relèvement 113 € de production, soit 13 € supplémentaire. Cette production de 13 € supplémentaire est la somme de 15 € de crédits garantis supplémentaire et de 2 € de crédit non garanti en moins.

PRINCIPE 2

Bpifrance apporte des financements aux entreprises dans leurs phases les plus risquées, tout en restant un investisseur avisé.

Si Bpifrance vise à entraîner le financement privé, c'est en cherchant à cibler particulièrement des profils d'entreprises ou de projets risqués (car difficiles/coûteux à analyser notamment par leur caractère innovant, avec faible possibilité de s'appuyer sur du collatéral, voir ci-dessus) mais dont le projet a malgré tout une viabilité économique (principe d'investisseur avisé). Tout au long de ces dix ans, Bpifrance a travers ses différents outils, a cherché à cibler précisément des projets porteurs de croissance et de compétitivité du tissu productif français (voir précédent pour une revue détaillée). Ce positionnement s'illustre à travers les profils des entreprises et des projets soutenus ces dix dernières années.

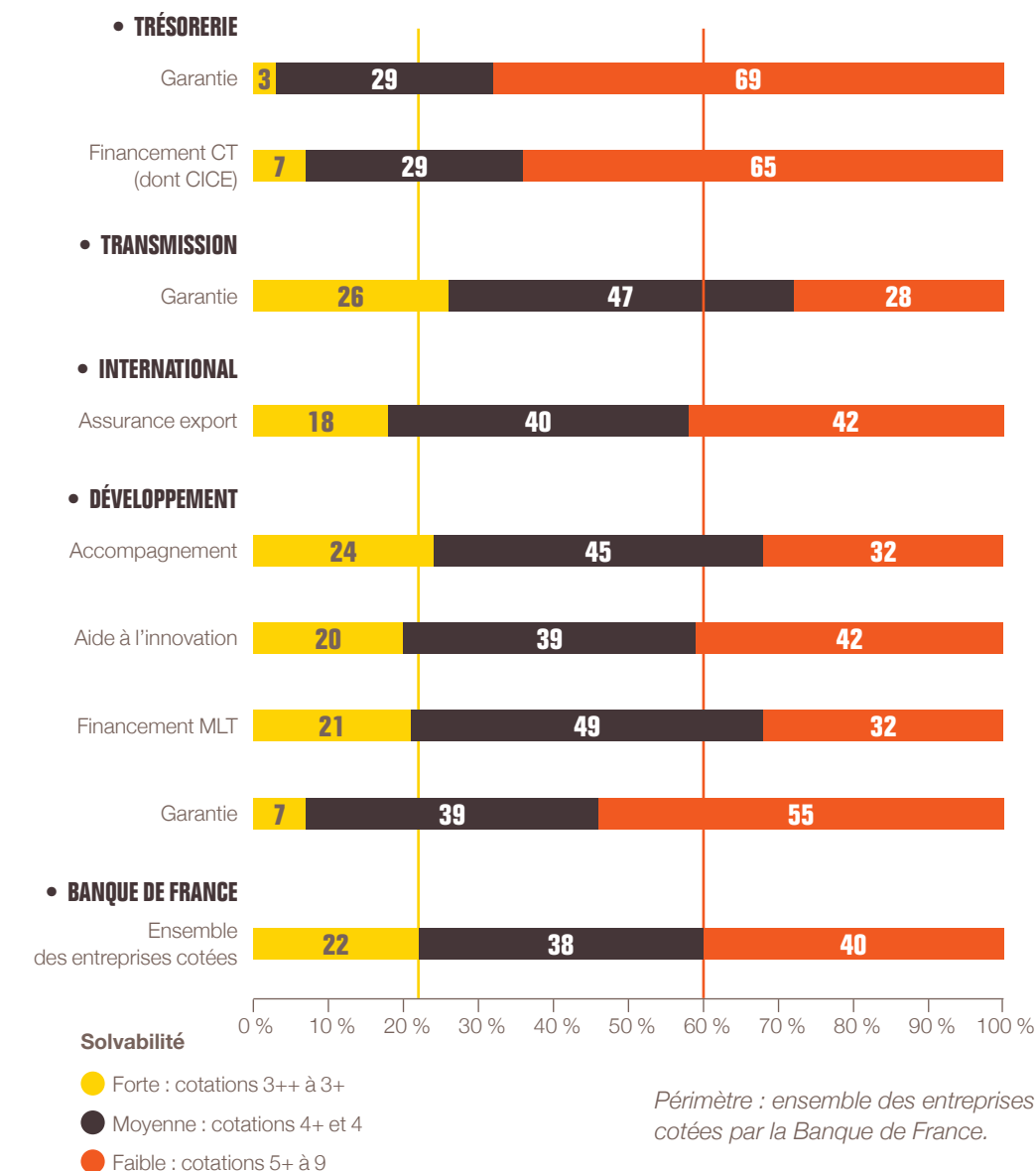
(1) Pour les entreprises en création sur la tranche de montant de prêt 100 K€ – 200 K€.

(2) Estimations ne tenant pas compte du fait que le surcroît de prêts distribués sur la tranche 100 – 200 K€ s'est possiblement en partie substitué aux volumes de crédit distribués sur les tranches de montant adjacentes (50-100 K€ et /ou 200-300 K€).

Une première approche peut être de regarder la **cotation de risque de crédit des entreprises**. Le graphique 4 ci-dessous s'appuie sur la cotation Banque de France, sur le périmètre des entreprises pour lesquelles cette cotation est disponible : on voit ici qu'un **grand nombre de dispositifs visent en moyenne des entreprises avec une cote de crédit plus risquée que la moyenne des entreprises cotées par la Banque de France**.

GRAPHIQUE 4 : RÉPARTITION DES ENTREPRISES SOUTENUES ENTRE 2013 ET 2022, SELON LEUR COTATION PAR LA BANQUE DE FRANCE

Répartition moyenne des entreprises par niveau de solvabilité



Note de lecture : la répartition des bénéficiaires de la Garantie Trésorerie de Bpifrance (première ligne du graphique) est de 3% en solvabilité forte (jaune), 29% en solvabilité moyenne (taupe) et 69% en solvabilité faible (rouge), alors que les moyennes de solvabilité pour l'ensemble des sociétés cotées sont respectivement de 22%, 38% et 40% (dernière ligne du graphique, et représentées par les verticales jaune et rouge).

Cette approche doit cependant être complétée par une appréciation plus approfondie. D'une part parce que bon nombre d'entreprises, en particulier les TPE, ne sont pas cotées par la Banque de France. D'autre part car les soutiens peuvent viser non pas une entreprise risquée⁽¹⁾ mais un projet risqué⁽²⁾, par exemple innovant, même quand ce dernier est porté par une entreprise présentant un bilan solide. **Divers indicateurs permettent d'apprécier le profil de risque des entreprises/des projets dans les interventions de Bpifrance :**

- Sur **les soutiens à la création d'entreprise** qui passent par l'octroi de garanties aux prêts des banques aux créateurs d'entreprises, le profil des entrepreneurs soutenus est davantage orienté vers les primo-créateurs (71 % des bénéficiaires vs 63 % des créateurs d'entreprise pour lesquels les banques n'utilisent pas la garantie Bpifrance), vers des entrepreneurs demandeurs d'emploi (40 % vs 27 %) et plus susceptibles de manquer de ressources propres ou de collatéral pour démarrer.
- Le **reste des projets à la création** soutenus bénéficient d'aides à l'innovation ou d'investissement en capital par définition fortement risqués et à haut potentiel. Lorsque **le soutien à l'innovation** se porte sur des entreprises ayant dépassé le stade de la création, des travaux internes suggèrent également que les PME innovantes soutenues sont plus fréquemment associées à des contraintes de financement que les autres PME innovantes⁽³⁾.
- En ce qui concerne **la transmission**, les constats sont les mêmes. Une grande partie de l'action passe par l'octroi de garanties aux banques, qui ont tendance à la mobiliser sur des profils de repreneurs plus risqués que la moyenne⁽⁴⁾. De façon générale la garantie est un instrument privilégié par les banques pour développer des petits crédits associés à des projets prometteurs mais coûteux à analyser et/ou présentant un profil de risque supérieur à la moyenne⁽⁵⁾.
- Concernant **les soutiens à l'export**, les entreprises soutenues présentent également un niveau de risque supérieur aux entreprises comparables⁽⁶⁾.
- Concernant le **financement de moyen long-terme**, le profil de risque n'apparaît pas nécessairement au niveau du bilan de l'entreprise mais du profil de l'actif financé. C'est en particulier le cas du **financement de l'immatériel** qui couvre la partie non gageable des plans d'investissements des PME et ETI (voir parties suivantes).

Au final, Bpifrance est bien un « modérateur de risques »⁽⁷⁾ pour l'écosystème du financement permettant d'accroître l'offre de capital à disposition des entreprises. Cette capacité à partager le risque est dans la nature de l'intervention de Bpifrance, qui l'opère sur ses fonds propres mais également en gérant un certain nombre de programmes de financement pour compte de tiers, dont le PIA⁽⁸⁾ (voir fin de chapitre). Cette spécificité permet d'ailleurs

(1) Au sens de l'analyse traditionnelle de solvabilité à partir de ratios de bilan.

(2) Soit que le succès futur du projet, par exemple dans le cas d'un projet innovant, soit par définition très difficile à apprécier ; soit parce que l'actif financé offre peu de sûreté au financeur (actif immatériel par exemple ou actif à faible valeur de gage).

(3) Notamment d'après les données de l'Insee, 31 % des PME innovantes de plus de 8 ans du secteur de l'industrie manufacturière et qui sont clientes de Bpifrance déclarent manquer de moyens financiers internes pour développer leurs investissements en innovation ; ce chiffre est égal à 18 % lorsque ces PME ne sont pas clientes de Bpifrance.

(4) Voir l'étude d'impact des soutiens à la transmission (Lê, 2022). Notamment, les repreneurs bénéficiaires de la garantie sont le plus souvent des primo-créateurs (77 % pour bénéficiaires de la garantie vs 73 % pour les repreneurs non bénéficiaires), sont plus fréquemment des demandeurs d'emploi de courte durée (21 % vs 12 %) et indiquent plus fréquemment subir des difficultés de financement (39 % vs 28 %).

(5) Gazaniol, Lê, *The Impact of Public Loan Guarantees on Banks' Risk Taking and Firms' Growth: Evidence from France* Economie et Prévisions, 2021. Les entreprises bénéficiaires de la garantie développement sont ainsi plus jeunes en général (âge médian de 9 ans, contre 12 ans pour les entreprises éligibles non soutenues), et affichent notamment une croissance de leur activité relativement dynamique avant soutien, tout en étant associées à un endettement financier plus important.

(6) Par exemple, pour les produits de garantie caution export et de garantie préfinancement export, les entreprises soutenues présentent une rentabilité moindre que les entreprises comparables non soutenues (ratio EBE/CA inférieur de 2 points en moyenne) et une moindre capitalisation (écart de 8 points en moyenne sur le ratio de capitaux propres rapportés au bilan).

(7) Voir par exemple interview d'A. Guérin, partie 3 ou d'O. Sorin (Fondasol), partie 4.

(8) Mais également les Régions, l'Europe.

d'adresser une large gamme de risques, plus large que ce que pourrait supporter le bilan de la banque à lui seul⁽⁹⁾.

Ce ciblage sur des profils de risque moins bien financés par le marché ne se fait pour autant pas au détriment de la performance, un des objectifs cardinaux de Bpifrance étant de rester un investisseur avisé. **Les sections qui suivent illustrent les effets favorables de ces actions sur le plan économique, tant du point de vue des bénéficiaires de ces soutiens** (entreprises, banques, investisseurs, ou plus généralement la collectivité) **que de celui des finances publiques.**

PRINCIPE 3

Bpifrance est un investisseur patient et peut avoir un rôle contracyclique lorsque la conjoncture le requiert

Dans un contexte macroéconomique qui a fortement évolué ces 10 dernières années, **les besoins d'investissement des PME-ETI et leurs conditions d'accès au financement ont évolué tout autant. Le poids de Bpifrance sur les marchés de financement** (marché du crédit pour les prêts et les garanties de prêt ; marché du capital investissement pour les investissements en fonds propres) **en conséquence évolue**. C'est le second rôle de Bpifrance qui est d'être un acteur résilient, « pouvant agir de manière contracyclique lors des temps de crise, ou pour faire émerger les secteurs stratégiques de demain »⁽¹⁰⁾. Cette contracyclique de l'action de la Banque sur le marché du financement et de l'investissement des PME peut s'illustrer par une analyse dans le temps de l'empreinte de Bpifrance sur ces marchés.

Sur le **marché du crédit** (graphique 5A) :

- Les **premières années de Bpifrance** (2013-2014) sont des **années difficiles pour les PME-ETI au niveau de leurs conditions d'accès au financement** après une crise financière et une crise de la zone euro qui pèse sur la conjoncture française (voir partie 1). Le crédit est en particulier atone. **Les crédits d'investissement de Bpifrance**, qui visent notamment à relancer la dynamique du secteur productif et contribuer à la restauration de sa compétitivité, **voient leur poids augmenter**, en particulier avec la montée en puissance du financement de l'immatériel. **Du côté du crédit de court terme, Bpifrance se mobilise pour préfinancer le nouveau Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi (CICE)**, dispositif qui bénéficiera à près de 25 000 TPE-PME et 5 470 filiales d'ETI (soit 2 000 ETI distinctes) pour 7,2 Md€ de financements.
- **À partir de 2015**, année notamment du *quantitative easing* de la BCE, la production de crédit repart en France et **le poids de Bpifrance se réduit naturellement**. La production de crédit d'investissement reste en progression, que ce soit le financement de l'immatériel mais également le reste des crédits à moyen long terme, notamment le financement de capacités de production d'EnR. Mais cette progression est moins rapide que la production totale de crédit par le marché. Du côté du crédit de court terme, le préfinancement du CICE arrive progressivement en extinction avec le basculement du CICE en baisse de cotisations sociales mais également avec des difficultés moins fortes de trésorerie.

(9) Voir interview d'A. Caudoux, partie 3 ou interview de S. Rémont pour ce qui concerne les programmes de soutien à l'innovation, partie 3.

(10) Voir interview d'A. Caudoux, partie 3.

• Avec la pandémie, l'année 2020 est assez particulière :

- **Le marché du crédit est dominé par la distribution de Prêts Garantis par l'État, rapidement montés par l'État, Bpifrance et les banques** (environ 145 Md€ de PGE ont été distribués à plus de 700 000 bénéficiaires, soit environ 30 % des crédits aux entreprises émis en 2020). L'expérience de Bpifrance en matière de gestion d'une garantie distribuée largement par les réseaux bancaires a contribué à la rapidité de la mobilisation de l'État et de la place bancaire pour réagir à une situation extrême pour les entreprises⁽¹⁾.
- **Bpifrance a par ailleurs très rapidement conçu et mis en action une gamme spécifique de prêts visant à couvrir l'ensemble des besoins de trésorerie exceptionnels des TPE-PME et ETI** apparus au cours de la crise, parfois en avance et en complément du PGE : il s'agit notamment des Prêts Atout et des Prêts Rebond (ayant représenté plus de 3 Md€ de financement en 2020), qui ont été complétés de produits visant spécifiquement les secteurs les plus sinistrés (Prêts Tourisme) ou la préservation des capacités d'investissement dans des domaines clés (Prêts Soutien Innovation). Là aussi, la grande expérience accumulée en 10 ans notamment de structuration et de distribution de produits de financement de l'immatériel et du BFR a été précieuse pour répondre efficacement aux besoins en temps de crise⁽²⁾.

La **couverture des programmes de garantie** suit le **même profil au cours des 10 ans** (graphique 5B) :

- **Le taux des crédits pour lesquels les banques sollicitent une garantie augmente jusqu'en 2014 avant de refluer jusqu'en 2019 avec le rebond du marché du crédit.** Les garanties restent mobilisées sur les problématiques structurelles d'accès au crédit (création, transmission ou investissement essentiellement de TPE).
- **En 2020 et 2021, intervient la mise en place du PGE qui va démultiplier le rôle de la garantie de l'État** en faveur du crédit aux entreprises dans le contexte de la pandémie, élargie même aux ETI et aux grandes entreprises. La garantie devient un instrument privilégié pour stabiliser le marché du crédit comme cela avait été déjà le cas en 2008-2009, à l'époque d'Oséo⁽³⁾.
- Une **étude montre l'impact important de stabilisation que ces dispositifs peuvent avoir en phase de crise, par exemple en 2008-2009⁽⁴⁾**. Selon l'étude, le programme a permis de préserver 31 000 emplois par an en moyenne entre 2009 et 2015, et une fois prises en compte les économies réalisées par l'assurance chômage, le bilan net du dispositif pour les finances publiques a été estimé positif. En ce qui concerne le PGE, même si le recul n'est pas encore suffisant, les premiers éléments du rapport d'évaluation semblent également positifs⁽⁵⁾. **Crise après crise, la garantie s'affirme comme un outil efficace pour soutenir l'accès au financement des TPE-PME que Bpifrance est en mesure de mettre en place de façon réactive avec la place bancaire.**

(1) Voir interview A. Caudoux, partie 3.

(2) Voir interview d'A. Guérin, partie 3.

(3) Dispositif des garanties du Plan de Relance visant à couvrir les lignes de crédit de court terme octroyées par les banques au moment de l'assèchement des liquidités sur les marchés. Ce dispositif de garantie a bénéficié à plus de 20 000 entreprises entre 2008 et 2010, pour plus de 5 Md€ de financements bancaires déployés.

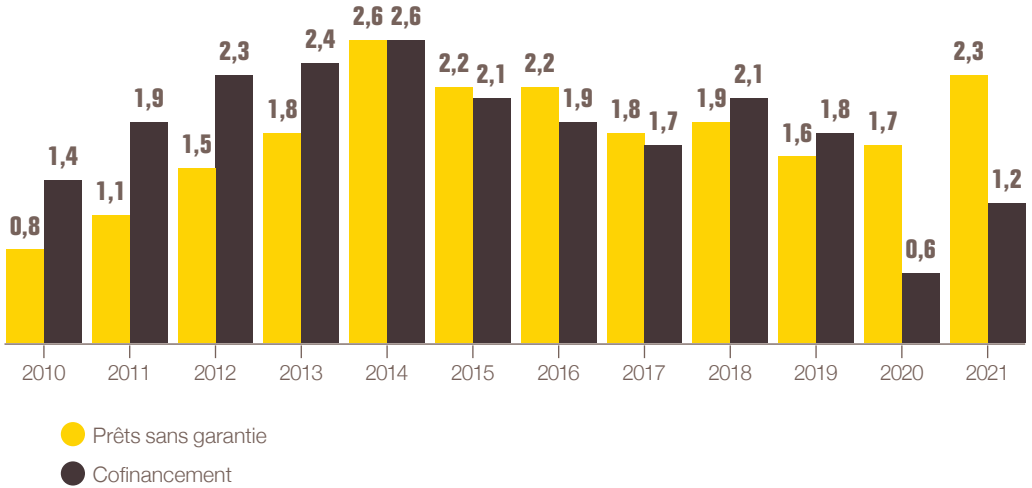
(4) Barrot et al. (2019).

(5) Comité de suivi et d'évaluation des mesures de soutien financier aux entreprises confrontées à l'épidémie de Covid-19 - Rapport final, juillet 2021.

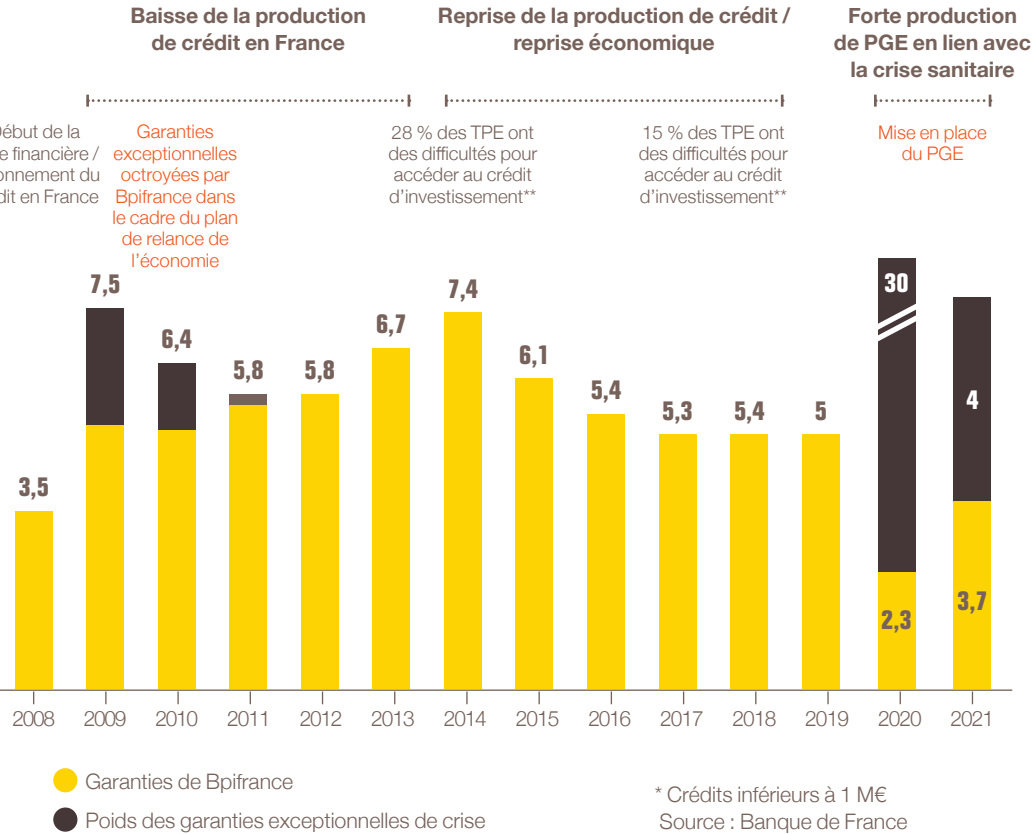
GRAPHIQUES 5A ET 5B : ÉVOLUTION DU POIDS DE BPIFRANCE SUR LE MARCHÉ DU CRÉDIT

Poids sur le marché du crédit d'investissement

(% des nouveaux flux de crédit MLT à taux fixe aux Sociétés Non Financières)



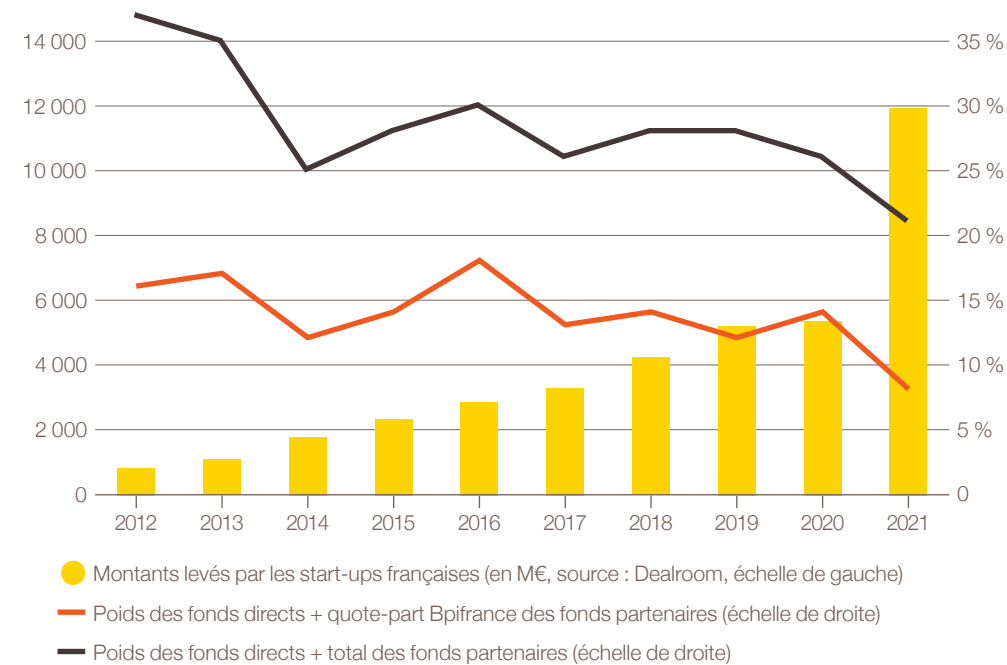
Poids dans la production de crédit aux PME*



Concernant **le marché du capital investissement** :

1. Le **développement de l'investissement direct au sein de CDC Entreprises et du FSI à la fin des années 2000 s'inscrivait dans une logique contracyclique** et visait à pallier un contexte de marché difficile pour les fonds privés à la suite de la crise financière⁽¹⁾.
2. Au-delà de la logique contracyclique, l'investissement direct a pu être mobilisé pour défricher des thématiques d'investissement⁽²⁾ ou développer des segments de marché peu ou pas développés⁽³⁾ avant une approche plus systématique, mais plus lente, du fonds de fonds.
3. **Bpifrance a aussi amplifié son action en fonds de fonds en concentrant les moyens sur les équipes les plus prometteuses et ayant l'ambition de lever des fonds de grande taille.** Sur le segment du capital-risque, cette action volontariste s'est **traduite à court terme par une hausse du poids des financements injectés** par Bpifrance dans les montants levés par les start-ups françaises jusqu'en 2012-2013, poids qui s'est ensuite stabilisé dans les premières années de Bpifrance, voire a légèrement progressé en 2016, **avant de se réduire avec le développement de l'écosystème et des sources de financement privées.**

GRAPHIQUE 6 : ÉVOLUTION DU POIDS DE BPIFRANCE DANS LES MONTANTS LEVÉS PAR LES START-UPS FRANÇAISES – ESTIMATION « HAUTE »⁽⁴⁾



Source : données Bpifrance, Dealroom. Inclut toutes levées de fonds, y compris sur le segment du « growth capital ».

(1) Contraction de la collecte des sociétés de gestion (notamment auprès d'investisseurs institutionnels comme les banques ou les assurances) et priorité donnée au refinancement du portefeuille plutôt qu'à des nouveaux investissements.
(2) Voir par exemple interview de G. Schang pour les écotechnologies, partie 3.
(3) Par exemple sur le segment du growth capital avec le lancement très tôt de *Large Venture*, voir sections suivantes et interview de M. Ferrère, partie 3.
(4) Ces chiffres sont à considérer comme une estimation haute car on suppose ici que l'ensemble des deals réalisés par Bpifrance et ses fonds partenaires sont retracés dans les données de Dealroom, avec un montant renseigné (alors que seulement une partie l'est réellement – environ la moitié).

Au-delà du caractère contracyclique de son action et de la réponse à des situations de crise conjoncturelle, **Bpifrance cherche à soutenir les PME et ETI, jusqu'aux grands groupes, sur le temps long.** Cette caractéristique d'« investisseur patient », au cœur de la doctrine, est d'ailleurs souvent reconnue par les dirigeants d'entreprises qui y voient un appui et une sécurité visant un juste équilibre entre exigence de rentabilité et construction à long terme⁽⁵⁾.

Elle se matérialise notamment par une durée de détention des participations investies par Bpifrance relativement plus longue que celle des fonds privés intervenant sur le marché⁽⁶⁾. Cette volonté d'accompagner les entrepreneurs sur la durée transparait aussi dans la nature même de l'offre de soutien en capital proposée par Bpifrance, structurée sous la forme d'un continuum au sein duquel les entreprises investies vont pouvoir évoluer à mesure qu'elles franchissent les différentes étapes de leur croissance : certaines participations initialement soutenues en capital innovation pourront ainsi libérer leur plein potentiel de croissance avec l'appui de fonds de capital développement, jusqu'à parfois atteindre le statut de licornes (Doctolib, Swile...). S'agissant plus spécifiquement des soutiens aux grandes participations stratégiques (activité Large Cap), Bpifrance est en mesure de détenir des positions à très long terme de façon à répondre à des enjeux cruciaux de souveraineté, comme par exemple le soutien à des filières décisives pour l'avenir du pays (énergie, semi-conducteurs, sécurité, etc.). Cela se traduit en particulier par des hypothèses de détention moyenne de 7 ans au sein du fonds Lac1, ainsi que par le conditionnement des investissements réalisés par ce fonds à la présence des équipes Bpifrance au *board* des entités cibles⁽⁷⁾.

PRINCIPE 4

Bpifrance s'appuie sur son réseau régional pour intervenir au plus près des territoires

Une action ancrée dans les territoires et en proximité avec les entrepreneurs grâce à un réseau dense d'implantations régionales et de partenaires

L'action de Bpifrance est fondamentalement ancrée dans les territoires. Tout d'abord, les décisions de financement sont très largement décentralisées : tous les dossiers de crédit sont d'abord instruits localement, et 95 % d'entre eux sont décidés en région grâce à un réseau couvrant l'ensemble de la métropole et des territoires ultra-marins⁽⁸⁾. Au-delà du crédit, tous les métiers de Bpifrance sont représentés et distribués dans ce réseau. Cette organisation facilite la proximité de Bpifrance avec les dirigeants de TPE, PME et ETI, et permet d'assurer une réponse rapide et adaptée aux besoins de financement des entreprises. Le maillage territorial de **ce réseau d'agences s'est renforcé au cours des dix dernières, passant de 37 implantations locales en 2012 à 49 implantations en 2022⁽⁹⁾** (graphique 7A). En parallèle, la capacité d'action du réseau

(5) Voir par exemple les interviews de P. Guirard (Wyz Group), O. Sorin (Fondasol), L. Soubeyrand (Swile), partie 4.
(6) Cette durée de détention est environ égale à 7 ans pour les investissements des fonds Small et Mid & Large Cap Bpifrance mobilisant des instruments de type action et visant des sous-jacents non cotés, contre une norme de 4-5 ans pour les fonds privés de private equity adressant des cibles équivalentes. Voir également interview de M. Ferrère, partie 3.
(7) Voir détail sections suivantes.
(8) Hormis le crédit export, l'instruction des dossiers et leur décaissement se réalisent au niveau régional. Voir interview A. Guérin, partie 3.
(9) Ouverture d'implantations depuis 2013 à Avignon, La Roche-sur-Yon, La Rochelle, Bourg-en-Bresse, Compiègne, Troyes et de six implantations à l'Outre-Mer.



GRAPHIQUE 7A : CARTE DES IMPLANTATIONS DE BPIFRANCE



Note de lecture : les implantations créées depuis 2013 sont indiquées en orange.

(1) Par exemple les soutiens en assurance-crédit à l'export à partir de 2017, l'offre d'accompagnement qui s'est démultipliée après une première période de structuration (Voir interview G. Mortelier, partie 4).

(2) Le décloisonnement des métiers ayant été au départ de Bpifrance le premier pilier stratégique, voir interview P. Lagarde, partie 3.

(3) Voir interview A. Guérin, partie 3.

(4) Voir interviews de dirigeants, partie 3. Par exemple Elie Le Guicher (Evolucare Technologies), Maryse Eyssautier (Groupe JBT), Erwan Bihel (Groupe BAGE), Lionel Themine (Technique Solaire), Christophe Février (Hemp it), Pascal Nadobny (Addev Materials).

(5) 100 000 chefs d'entreprises ont été appelés pendant cette période, mobilisant non seulement le réseau mail l'ensemble des salariés de Bpifrance (voir interview A. Guérin, partie 3 et retours des dirigeants partie 4, par exemple Christophe Février (Hemp it) ou Loïc Soubeyrand (Swile) pour le rôle de réassurance que Bpifrance a pu jouer dans un contexte de flottement ressentit des partenaires financiers.

Au-delà de son réseau propre, **Bpifrance s'appuie naturellement sur le maillage territorial de ses partenaires bancaires ou fonds d'investissement** à travers les outils de garantie ou de fonds de fonds, visant là aussi à répondre au plus près des besoins de financement sur les territoires. C'est en particulier primordial pour adresser les besoins des TPE.

L'ancrage territorial est profond : la gamme de produits proposée par Bpifrance s'adapte ainsi aux spécificités de chaque territoire et peut être particulièrement renforcée sur certaines priorités définies avec les collectivités territoriales⁽⁶⁾ (typiquement *via* les fonds régionaux d'innovation ou les fonds régionaux de garantie, *via* des fonds de capital investissement régionaux mais aussi *via* le cofinancement de certains Accélérateurs Bpifrance⁽⁷⁾). Cette collaboration se matérialise également dans la gouvernance de Bpifrance : des Comités d'orientation régionaux (CRO) se prononcent ainsi sur la cohérence entre les actions de Bpifrance à l'échelon régional et les orientations stratégiques nationales du groupe. Un comité national d'orientation, présidé par le Président des Régions de France, regroupe des représentants des Régions, des organisations professionnelles représentant les salariés et les entreprises ainsi que des personnalités qualifiées. Enfin deux sièges au Conseil d'Administration sont réservés aux représentants des Régions.

Une proximité et une dynamisation de l'écosystème reposant sur une communication adaptée aux entrepreneurs, et de plus en plus sur une offre digitalisée

La volonté d'aller s'adresser à tous les entrepreneurs des territoires a très tôt poussé Bpifrance à développer une stratégie de communication ambitieuse, notamment axée sur l'organisation et le déploiement de nombreux événements (plus de 600 par an) visant à fédérer les entrepreneurs, y compris ceux en devenir, dans tous les territoires⁽⁸⁾ (séminaires, salons, rassemblements annuels à Paris et en région). Cette action s'est notamment manifestée par le développement d'un événement annuel à Paris, Bpifrance Inno Génération (BIG) rassemblant plusieurs milliers de dirigeants, ou encore des actions dans l'ensemble des régions (BIG Tour) pour fédérer entrepreneurs et communautés locales.

Enfin, **la volonté pour Bpifrance d'être agile face aux besoins de tous les entrepreneurs, a poussé à accélérer la digitalisation de l'offre.** Le développement d'une banque en ligne a permis d'accroître l'accès des TPE au financement, en particulier pour soutenir le financement de l'immatériel. Cette offre digitale a été particulièrement utile lors de la pandémie⁽⁹⁾.

(6) Voir interview M. Adeline-Peix, partie 3.

(7) Plus de 70 Accélérateurs lancés en partenariat avec des régions ou autres collectivités territoriales à date. Voir sections suivantes pour une présentation des accélérateurs et des actions d'accompagnement.

(8) Voir interview P. Begay, partie 3.

(9) Voir interview A. Caudoux, partie 3.

Encadré 4

Bpifrance, une Fintech avec un réseau

Développée au cours des 10 dernières années, la digitalisation de Bpifrance s'est particulièrement accélérée depuis 2020 et la pandémie, au service des besoins des entrepreneurs sur les territoires. Cette digitalisation et ses impacts sur les entreprises peuvent s'illustrer à travers 5 axes importants :

Le développement d'une Banque en Ligne performante pour les entrepreneurs TPE, PME et ETI

En appui du réseau, la plateforme Bpifrance en Ligne (BEL) permet de renforcer l'accompagnement et le service aux entrepreneurs, mais aussi les différents partenaires bancaires, régionaux ou réseaux d'accompagnement de la création d'entreprise. BEL compte fin 2022 plus de **30 000** utilisateurs actifs.

Pendant la période Covid-19, BEL a permis de traiter plus de **100 000** demandes clients sur 3 mois. En 2023, BEL déploie deux offres d'abonnements de services incluant l'accompagnement à la transition écologique, l'accompagnement au pilotage financier et bientôt l'accompagnement sur la cybersécurité.

Le développement d'une banque digitale pour les TPE

Pendant la crise Covid-19, Bpifrance a complété son offre de garantie des banques par une offre de prêts en ligne sans garantie pour aider le segment des petites entreprises. Cette banque digitale TPE Bpifrance (flash.bpifrance.fr) a permis de soutenir **9 330 petites entreprises** de proximité dans les territoires, notamment artisans, avec le soutien des Régions et maintenant de l'État (France Num). Ce sont plus de **400 M€** qui ont été injectés en direct depuis 2020. Dans les années à venir, elle a pour ambition de permettre de renforcer la transformation numérique et la transition écologique des petites entreprises françaises aux côtés des partenaires bancaires.

Une agilité en temps de crise avec le développement de la plateforme digitale PGE

Cette plateforme digitale a servi l'ensemble de l'écosystème des entreprises et des banques pour orchestrer la distribution des prêts garantis par l'État pendant la crise Covid-19.

Lancée très rapidement après l'éclatement de la pandémie dès mars 2020, elle a servi **750 000 entreprises**, **20 000** conseillers bancaires et reste ouverte encore aujourd'hui pour la distribution des prêts Résilience (pour faire face à la guerre en Ukraine). Elle a permis d'injecter **140 Md€** dans les entreprises françaises et a contribué à un des axes majeurs du soutien à l'économie depuis 2020.

La création de plateformes digitales pour distribuer des prêts d'honneur à la création

À la suite de la reprise des activités de soutien à la création d'entreprise de la Caisse des Dépôts, Bpifrance Création a digitalisé l'ensemble de la chaîne de distribution et d'octroi des prêts d'honneur. L'objectif est de mieux servir les réseaux d'accompagnement et les créateurs d'entreprise tout en respectant les contraintes réglementaires. Depuis 2021, les plateformes PH ont permis de servir **24 190 créateurs**, soit plus de **160 M€** distribués via les plateformes PH et les réseaux d'accompagnement. En 2022, la production de prêts a **doublé** par rapport au niveau de production des années précédentes.

Une action au service des besoins des écosystèmes régionaux et locaux, avec la volonté d'adresser toutes les typologies d'entrepreneurs

Cette organisation tournée vers les territoires s'illustre sur le graphique 7B. Bpifrance couvre de façon relativement homogène les besoins de financement territoriaux du tissu productif français, avec des soutiens globalement proportionnels au potentiel économique de chaque région (mesuré par le poids de chaque région dans le PIB⁽¹⁾). Pour Assurance-Export, les régions françaises abritant les plus grands exportateurs (en particulier Pays de Loire, Occitanie et Île-de-France) se retrouvent mécaniquement fortement représentées.

Au-delà de la répartition régionale, l'étude du maillage des actions montre également que les soutiens de Bpifrance touchent les TPE-PME et ETI sur toute la typologie des territoires, des zones rurales aux métropoles. Entre 2013 et 2021, les **zones situées hors des métropoles représentent ainsi 68 % des interventions** en nombre d'entreprises soutenues (16 % en zone rurale), et 47 % des montants. Le soutien aux activités industrielles étant une des cibles prioritaires de Bpifrance, on retrouve également assez naturellement **les « territoires d'industrie »**, 146 intercommunalités ou groupes d'intercommunalités situés dans les campagnes, les espaces périurbains, les villes petites et moyennes et présentant une forte identité et un savoir-faire industriel. **En 2021, 38 % des bénéficiaires des soutiens de Bpifrance étaient implantés en territoire d'industrie.**

Les Quartiers Prioritaires de la politique de la Ville⁽²⁾ (QPV) n'échappent pas à l'action de Bpifrance. Une étude réalisée en 2018 avait mis en évidence que le taux de couverture des actions de Bpifrance en QPV était conforme à son taux d'action au niveau national. Les actions en QPV représentent 10 % des montants d'intervention Bpifrance (hors assurance export), sur des territoires témoins d'inégalités sociales, genrées, visibles dans l'entrepreneuriat⁽³⁾. Bpifrance y mène une action en profondeur, en commençant par le soutien aux créateurs d'entreprises, et avec le lancement d'un Accélérateur dédié aux TPE implantées en QPV.

En outre, certains travaux d'évaluation permettent d'illustrer dans quelle mesure l'action de Bpifrance est susceptible de pallier certaines difficultés du marché au niveau local. L'évaluation de la garantie visant les crédits de reprise de fonds de commerce montre que les bénéficiaires de ces garanties sont plus souvent situés dans des zones moins densément peuplées (11 % des emplois associés aux projets de reprise sont couverts par la garantie dans les communes peu densément peuplées, vs 2 % dans les communes densément peuplées⁽⁴⁾). Ces zones sont, par ailleurs, moins dynamiques en termes de cessions de fonds de commerce et d'emploi, et donc l'appariement cédant-repreneur peut y être plus difficile. On voit donc à travers cet exemple que les dispositifs peuvent s'adapter aux réalités locales soumises à des difficultés plus ou moins importantes des marchés du financement.

(1) Les écarts ici et là très modérés ne sont pas à surinterpréter dans la mesure où le PIB est une mesure plus large que les seuls besoins capitalistiques des TPE-PME et ETI du secteur marchand adressés à Bpifrance.

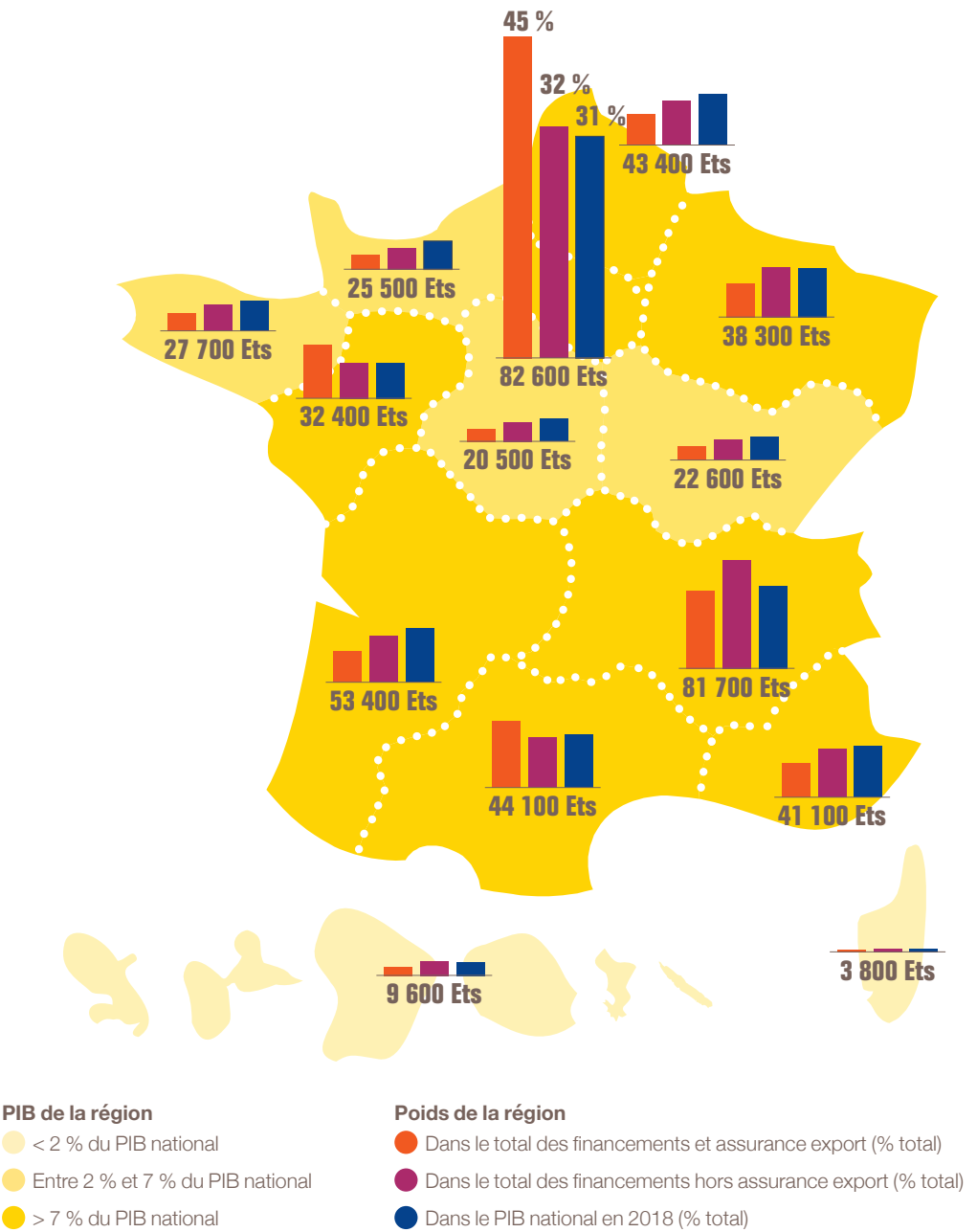
(2) Les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) sont des quartiers définis, par la loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine du 21 février 2014, pour être la cible d'actions prioritaires de la politique de la ville en fonction des considérations locales liées aux difficultés que connaissent les habitants de ces territoires.

(3) Voir interview de M. Adeline-Peix, partie 3.

(4) Voir Lè, 2022.

Pour finir, l'entrepreneuriat féminin est, ces dernières années, un sujet d'attention incontournable et figure désormais explicitement dans l'article de loi fondant les objectifs de l'action de la banque (voir encadré 5). Il était déjà une des 4 priorités de la doctrine de RSE de Bpifrance⁽¹⁾. La RSE a été très tôt établie comme une priorité d'action de Bpifrance qui s'est efforcée dès le départ d'harmoniser l'approche entre ses différents métiers⁽²⁾.

GRAPHIQUE 7B : RÉPARTITION DU MONTANT DES INTERVENTIONS DE BPIFRANCE PAR RÉGIONS ENTRE 2013 ET 2022



Les nombres indiqués correspondent au nombre d'entreprises soutenues par Bpifrance.
Note de lecture du graphique : les montants de financement hors assurance export (en violet, en % du total) sont à peu près équivalents dans chaque région aux montants du PIB régional (en bleu, en % du PIB national), sauf en Île-de-France et en AURA où ils sont légèrement supérieurs.

(1) Développement de l'emploi, Qualité de la gouvernance et du management, Promotion de l'entrepreneuriat féminin, Transition énergétique et écologique.
(2) Voir interview P. Lagarde, partie 3.

Encadré 5 Bpifrance et le soutien à l'entrepreneuriat féminin

En 2021, l'Indice Entrepreneurial Français (IEF) montre que les femmes sont toujours sous-représentées parmi les Français participant à la dynamique entrepreneuriale du pays, puisqu'elles représentent environ 46 %⁽³⁾ de cet échantillon, alors que la part des femmes dans la population française est de 52 %. Dans cet indice, ou dans d'autres études notamment de Bpifrance Le Lab, les difficultés de financement, notamment par le crédit bancaire, ne sont pas supérieures pour les femmes que pour les hommes, lorsque l'on considère la totalité des entreprises créées. Cette sous-représentation des femmes est néanmoins plus marquée parmi les fondateurs de start-ups : seules 20 % des start-ups fondées en 2020 sont dirigées par des femmes, selon le baromètre SISTA. Cette faible proportion de dirigeantes de start-ups pourrait en partie être liée au fait que celles-ci éprouvent davantage de difficultés de financement que les hommes. Le baromètre établit ainsi que « les start-ups portées par des femmes ont 30 % moins de chance d'être financées par les principaux investisseurs ».

Face à ces difficultés, Bpifrance s'engage de plusieurs manières. La banque publique est signataire de la charte SISTA, visant à favoriser la mixité dans le financement des start-ups du numérique, ainsi que de la charte France Invest, dont l'objectif est de favoriser l'accès au capital pour les femmes. En lien avec ces deux chartes, l'article 8 du rapport Rixain, adopté en mai 2021, prévoit d'instaurer un objectif de 30 % de femmes parmi les comités d'investissement de Bpifrance, combiné à un objectif de 30 % de femmes parmi les nouveaux projets investis par Bpifrance. L'article prévoit également un suivi chiffré de la répartition des femmes dans les projets d'investissement, afin de définir clairement les objectifs de Bpifrance en matière de mixité. Enfin, parallèlement à ces mesures, l'IEF et le baromètre SISTA constatent une progression de la mixité à plusieurs niveaux : (i) 1 femme française sur 4 serait impliquée dans la chaîne entrepreneuriale en 2021, en hausse de 3 points par rapport à 2018 (ii) selon le baromètre, les fonds signataires de la charte SISTA sont trois fois plus nombreux à mesurer la proportion des femmes dans leurs dossiers d'investissement en 2020 (par rapport à 2019).

(3) Part des françaises qui ont été ou sont cheffes d'entreprises, ou qui ont actuellement l'intention de créer / reprendre une entreprise (qu'elles aient lancé la démarche ou non).

La boîte à outils de Bpifrance a été fortement mobilisée et renforcée en 10 ans, visant à accompagner la transformation du tissu productif français, son écosystème de financement et d'accompagnement

Au-delà des grands principes présidant à son action, Bpifrance a eu pour objectif pendant ces dix ans de répondre aux enjeux de transformation de l'économie et de son secteur productif, en mobilisant sous un guichet unique une panoplie d'outils au service du financement et du développement des TPE-PME et ETI, de la création à la transmission, en passant par l'innovation et l'international. Cette partie revient sur les grands axes de l'action de Bpifrance au cours de cette période en discutant de leurs impacts, axes visant notamment à :

- axe 1 : faire de la France une nation d'entrepreneurs par une gamme de soutiens à la création / transmission d'entreprises qui s'est étoffée durant la décennie ;
- axe 2 : créer un continuum de financement pour l'innovation, à même de soutenir l'émergence d'un écosystème du numérique robuste (French Tech) mais également l'innovation fondamentale (deeptech) et ses applications industrielles ;
- axe 3 : développer une gamme de prêts spécifiques pour le financement des investissements immatériels et le BFR des PME et ETI, notamment industrielles, complétant la gamme historique de prêts de court et long termes aux entreprises ;
- axe 4 : développer et déployer considérablement une offre profonde de dispositifs d'accompagnement non financier ;
- axe 5 : déployer à grande échelle une offre en fonds propres pour les entreprises à la fois en direct et en fonds de fonds à même de soutenir et d'accroître la compétitivité des entreprises françaises ;
- axe 6 : appuyer l'internationalisation des entreprises françaises et développer le tissu exportateur.

AXE 1

Faire de la France une nation d'entrepreneurs : le soutien à la création-transmission au cœur de l'action de Bpifrance

Synthèse

- Plus de 2/3 des TPE-PME soutenues par Bpifrance en 10 ans l'ont été dans leur phase de création ou de transmission-reprise ;
- la garantie couvre 25 % des créations bancarisées en France. Le besoin des banques est très fort, même en cas de conjoncture favorable, et les évaluations démontrent qu'un euro de dotation publique mis dans un fonds de garantie permet de réaliser entre 10 € et 13 € de crédit supplémentaire dans l'économie. C'est donc un dispositif à fort effet de levier pour l'État qui contribue à dynamiser la création et l'emploi (pour un ratio d'environ 5 000 € par emploi) ;
- au-delà du soutien au financement de la création-reprise d'entreprise, Bpifrance a, à partir de 2019, renforcé son action sur l'écosystème de l'entrepreneuriat en lançant Bpifrance Création (regroupant l'activité de l'Agence France Entrepreneurs (AFE), la coordination et le financement des réseaux d'aides à la création) ;
- l'impact de ces interventions sur le succès des projets soutenus, en emploi, en chiffre d'affaires ou en pérennité, et confirmé par le retour des bénéficiaires, montre le rôle crucial joué dans la dynamique entrepreneuriale française, en forte expansion ces 5 dernières années ;
- on mesure à travers l'Indice Entrepreneurial Français, un taux de passage à l'action de plus en plus élevé entre 2016 et 2021, 13 % des Français interrogés se déclarent chef d'entreprise en 2021 contre 10 % cinq ans auparavant. De même les porteurs de projet, en amorçage de leur projet, passent de 7 % à 11 %.

Synthèse

Le **soutien au financement de la création d'entreprise est un des piliers de l'action de Bpifrance depuis le départ.** Avec près de 300 000 projets accompagnés entre 2013 et 2022 (contribuant à 30 Md€ de financements), les deux tiers des TPE-PME soutenues par Bpifrance en 10 ans l'ont été pour des projets de création (14 % des montants).

L'offre de garantie de crédit aux banques françaises en est le principal vecteur, en termes de nombre de projets soutenus. Projets particulièrement difficiles à évaluer et à financer (pas de track-record à analyser, d'actifs à collatéraliser), les banques françaises font un usage important de la garantie sur le marché du financement des jeunes entreprises. On estime ainsi qu'avec 35 000 crédits à la création garantis par an, ce sont 25 % des prêts des banques françaises à ce type de projet pour lesquels la garantie est sollicitée⁽¹⁾. Comme décrit dans la partie précédente, ces soutiens s'orientent en particulier vers une population d'entrepreneurs susceptibles *a priori* de rencontrer davantage de difficultés d'accès au financement. Or, un soutien financier pour ce type de projet est crucial pour sa pérennité et son succès. L'Insee met en évidence par exemple que le recours au crédit

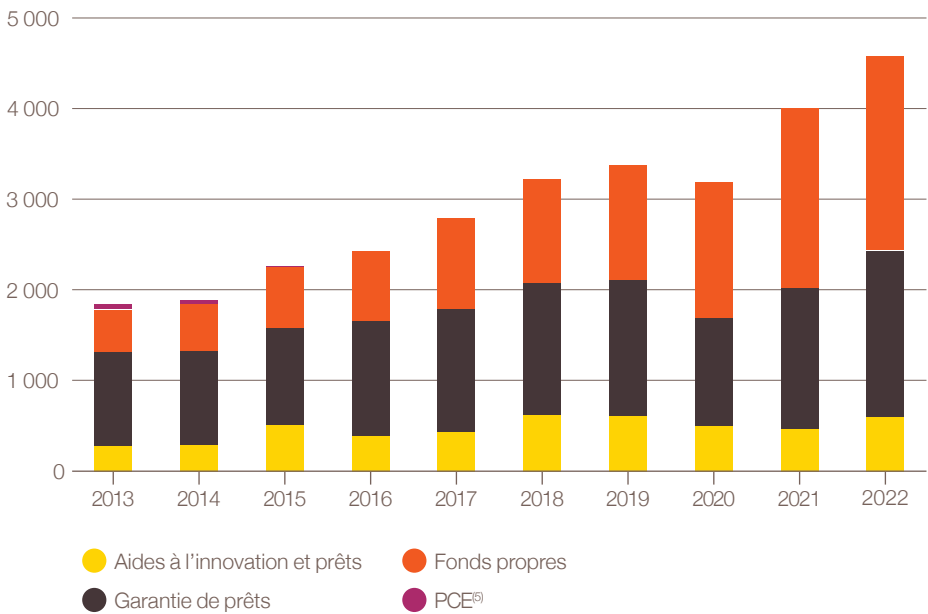
(1) Gazaniol et al., 2022.

est lié à une plus forte espérance de vie des nouvelles entreprises⁽¹⁾. Ces indications sont **corroborées par les études d'évaluation qui ont été menées sur les dispositifs de garantie ces dernières années⁽²⁾ : la garantie conduit à accroître le nombre de créations financées dans l'économie, pour des projets plus pérennes, plus dynamiques en termes de génération de chiffre d'affaires et d'emploi (encadré 6).**

Le soutien à la création de Bpifrance passe également par les soutiens aux jeunes entreprises innovantes, que ce soit via la distribution de subventions et avances remboursables ou l'investissement en capital. Ces interventions, bien que concentrées sur une population plus réduite et typée (caractère innovant) de projets de création que la garantie, n'en demeurent pas moins une part importante des financements à la création depuis plusieurs années (50 % contre 30 % en 2013). L'investissement en fonds propres de Bpifrance et de ses fonds partenaires a notamment nettement progressé en 10 ans (graphique 8 et section suivante).

GRAPHIQUE 8 : ÉVOLUTION DES SOUTIENS DE BPIFRANCE À LA CRÉATION D'ENTREPRISE ENTRE 2013 ET 2022⁽³⁾

En montants (M€)



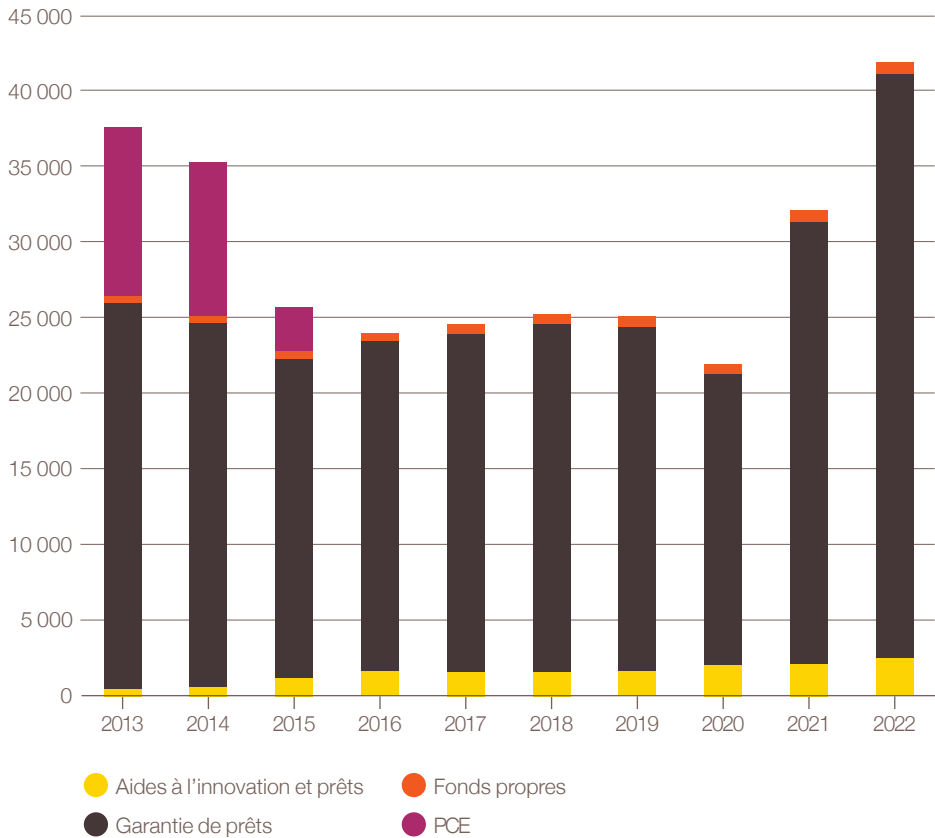
(1) Voir par exemple Insee Première n° 1441, avril 2006 et Insee Première n° 1639, mars 2017.

(2) Gazaniol, L., juin 2020.

(3) Les prêts d'honneur distribués par les réseaux d'aide à la création sont garantis par Bpifrance et apparaissent comme tels dans les graphiques.

(5) Prêts à la Création d'Entreprises, ancien programme d'Oséo entré en extinction à la création de Bpifrance, voir annexe

En nombre d'entreprises soutenues



Note de lecture : le classement en « soutien à la création » des interventions Bpifrance s'effectue en fonction de l'objectif du projet tel qu'identifié au moment de la constitution du dossier. Il s'agit principalement d'entreprises âgées de 3 ans ou moins.

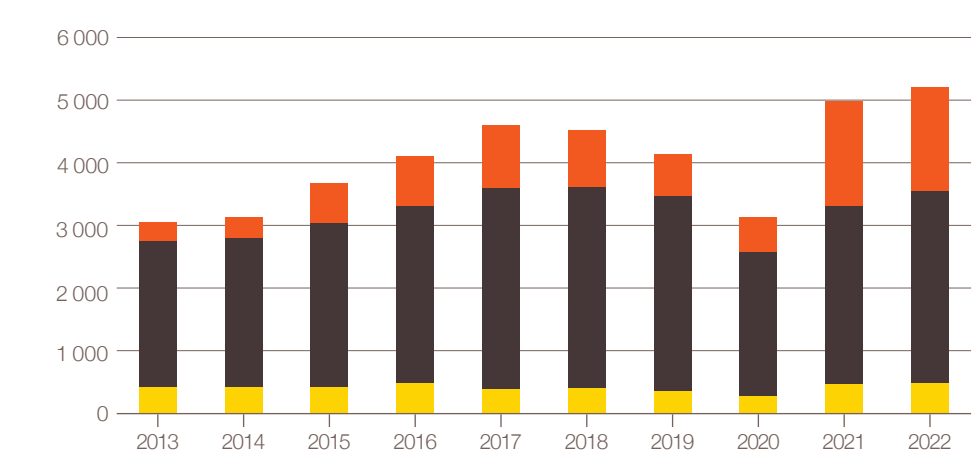
Au total, la création d'entreprise en France s'est montrée très dynamique à compter de 2015 (partie 1) et l'action de Bpifrance a pu contribuer à cette dynamique en volume, tous secteurs d'activité confondus, en leur assurant des chances accrues de succès.

Le soutien de Bpifrance à la transmission-reprise d'entreprises a également été important entre 2013 et 2022, avec plus de 40 Md€ injectés dans environ 190 000 projets. Ces financements ont d'un côté permis d'accompagner une grande variété de projets de reprise de fonds de commerce, notamment par le biais de la garantie de crédit (graphique 9), dans un contexte de fin d'activité des chefs d'entreprises appartenant à la génération du baby-boom⁽⁴⁾. Cette action, notamment via la garantie des crédits bancaires, cible particulièrement les zones à faible densité où la recherche de repreneur peut être particulièrement difficile. De l'autre, les prêts et soutiens en capital proposés par Bpifrance ont permis de soutenir des opérations de reprise de parts sociales de petites TPE-PME (voir début de chapitre). **L'évaluation des actions en garantie montre que les projets ainsi transmis ont une meilleure chance de survie et donc de maintien de l'emploi**, en particulier pour les projets de transmission d'affaires dirigées par des entrepreneurs proches de la retraite (voir encadré 6).

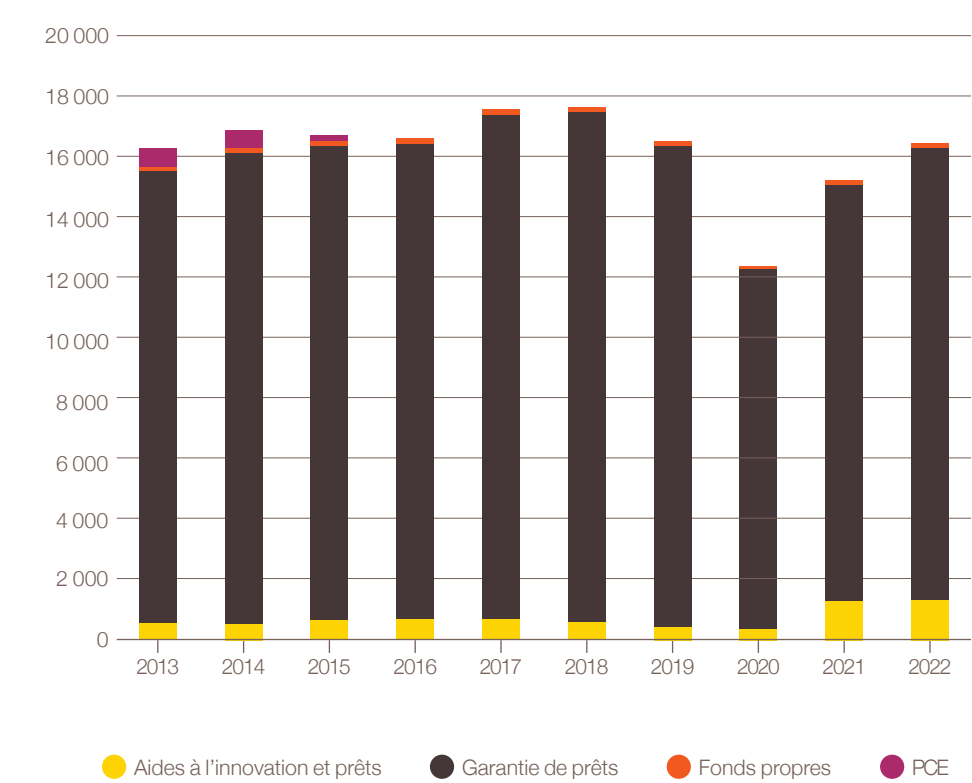
(4) Reprendre pour mieux entreprendre dans nos territoires, Synthèse rapport du Sénat, 2022.

GRAPHIQUE 9 : ÉVOLUTION DES SOUTIENS DE BPIFRANCE
À LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE ENTRE 2013 ET 2022

En montants (M€)



En nombre d'entreprises soutenues



Les soutiens à la création et à la transmission proposés par Bpifrance adressent l'ensemble des secteurs d'activité et en particulier les plus représentés dans ce type d'opérations⁽¹⁾, avec notamment le commerce (20 % des soutiens en création en nombre d'entreprises sur la période 2013-2022, 25 % des soutiens en transmission) et l'hébergement-restauration (10 % des soutiens en création et 30 % des soutiens en transmission).

Dans les retours des dirigeants d'entreprises (voir partie 4), ce soutien à la création ou à la transmission-reprise se révèle souvent déterminant dans leur parcours entrepreneurial, confirmant les résultats des évaluations. La garantie bancaire se révèle particulièrement importante que ce soit dans les cas de reprise⁽²⁾ ou de création pure⁽³⁾. Les autres types de soutien mobilisables pendant ces phases (investissement en fonds propres, prêt⁽⁴⁾) sont également cités. Dans bien des cas, le soutien est considéré comme « décisif » dans l'opération⁽⁵⁾, avant que les entreprises aient ensuite accès plus facilement au financement bancaire⁽⁶⁾.

(1) Voir Données de l'Insee sur les créations d'entreprises en 2021 et Altarès (Bilan 2021 sur les ventes et cessions de fonds de commerce).
(2) Voir par exemple interviews de René Camart (Mineral Expertise), Patrice Seguin (Beach Hotel), Jean-Louis Plot (Rampal Latour), Erwan Bihel (Groupe Bage).
(3) Voir interview Lionel Thémine (Technique solaire).
(4) Voir interview Loïc Soubeyrand (Swile), Erwan Bihel (Groupe Bage).
(5) Voir interview Vincent Le Gouic (Adial).
(6) Par exemple voir interview de Lionel Thémine (Technique Solaire) : « Aujourd'hui, nous avons la chance d'être courtisés par les banques mais jusqu'en 2015, ce n'était pas le cas » ou Jean-Louis Plot (Rampal Latour) : « Aujourd'hui, notre crédibilité et notre légitimité, notamment auprès des banques sont très bonnes. Nous sommes devenus bancables et cela grâce au soutien de Bpifrance ».

Encadré 6

L'impact des fonds de garantie création-transmission-développement de Bpifrance

Deux études économétriques se sont focalisées sur l'évaluation de l'impact des fonds de garantie sur les entreprises bénéficiaires :

- la première mesurant les retombées économiques de la garantie pour les projets de création d'entreprise ainsi que les PME en phase de développement⁽¹⁾ ;
- la seconde mesurant les retombées économiques de la garantie pour les projets de reprise de fonds de commerce⁽²⁾.

Ces travaux ont comparé les performances des entreprises bénéficiaires de garanties à celles d'entreprises non bénéficiaires de garanties mais initialement comparables à l'aune de caractéristiques observables.⁽³⁾

Comme indiqué en début de chapitre 2, le profil des projets ou des porteurs de projet sur lesquels les banques sollicitent la garantie se révèle plus risqué que la moyenne. Pour autant, l'analyse contrefactuelle montre que, pour les générations de bénéficiaires étudiées (2007-2015), l'octroi d'un financement bancaire garanti se traduit dans les 3 années suivant le prêt par :

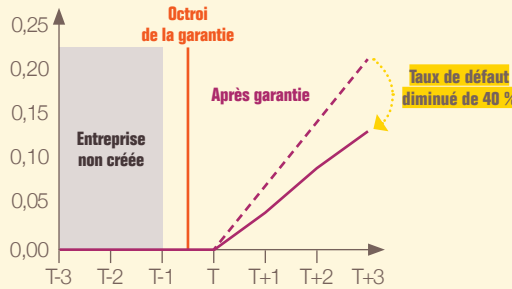
- un impact additionnel sur le taux de survie, compris entre +4 et +8 points de pourcentage à un horizon de trois ans après le soutien (selon la finalité du projet et la génération étudiée) ;
- un impact additionnel sur le chiffre d'affaires et l'investissement. Par exemple, l'octroi d'une garantie se traduit par un surcroît de chiffre d'affaires d'environ 10 % à un horizon de 3 ans après le soutien pour les bénéficiaires du fonds « développement » et de 19 % pour les bénéficiaires du fonds « transmission » ;
- un impact additionnel sur l'emploi, avec environ un emploi additionnel par entreprise soutenue à un horizon de trois ans pour les fonds « création » et « développement ». Ainsi, pour une génération d'environ 34 000 TPE et PME bénéficiaires, la garantie a facilité la création d'environ 36 000 emplois supplémentaires dans l'économie ;
- ces impacts peuvent varier en intensité selon le profil des projets soutenus. Dans le cas de la garantie transmission, l'évaluation a montré que l'impact pouvait être même supérieur pour la reprise de fonds de commerce de dirigeants proches de l'âge de la retraite : +27 % de croissance supplémentaire en termes de chiffre d'affaires à un horizon de trois ans vs +19 % pour l'ensemble de la population ; +8 points de taux de survie supplémentaires à l'horizon de trois ans vs +3 points supplémentaires pour l'ensemble de la population.

IMPACT SUR LES BÉNÉFICIAIRES DE PRÊTS COUVERT PAR LA GARANTIE « CRÉATION » ET « DÉVELOPPEMENT »

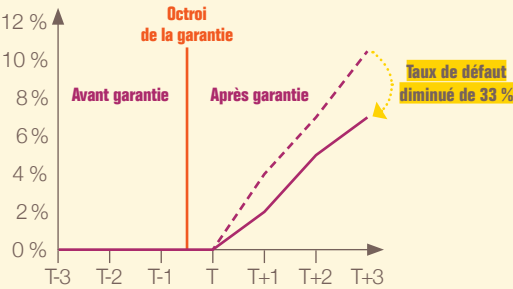
La garantie permet de pérenniser les TPE et PME et de doper leur croissance et l'emploi.

Évolution du taux de défaut au cours des 3 années suivant l'octroi de la garantie

• IMPACT DES GARANTIES POUR DES PROJETS DE CRÉATION D'ENTREPRISE

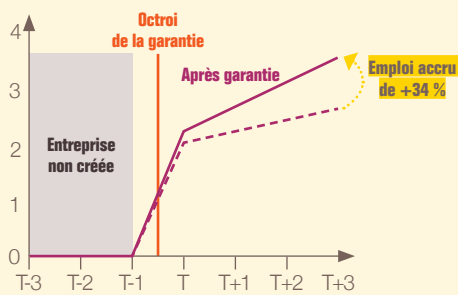


• IMPACT DES GARANTIES POUR DES TPE-PME EN DÉVELOPPEMENT

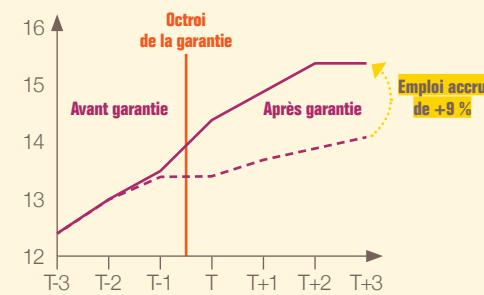


Évolution de l'emploi moyen au cours des 3 années suivant l'octroi de la garantie

• IMPACT DES GARANTIES POUR DES PROJETS DE CRÉATION D'ENTREPRISE



• IMPACT DES GARANTIES POUR DES TPE-PME EN DÉVELOPPEMENT



Source : Gazaniol, Lê (2020)

(1) Gazaniol, Lê (2020), étude suivie par le comité de pilotage de l'évaluation des fonds de garanties Bpifrance.

(2) Lê (2022), étude suivie par le même comité.

(3) Caractéristiques susceptibles d'influer sur la propension des banques à solliciter une garantie de même qu'influer sur leurs perspectives de croissance (secteur, taille, santé financière, dynamique *ex ante*, profil le cas échéant du porteur de projet...).

Au-delà du soutien au financement de la création-reprise d'entreprises, Bpifrance a, à partir de 2019, renforcé son action sur l'écosystème de l'entrepreneuriat en lançant Bpifrance Création avec :

- L'intégration de l'Agence France Entrepreneur (AFE) ;
- La coordination et le financement des réseaux d'accompagnement à la création d'entreprise dans tous les territoires et en particulier dans les quartiers prioritaires, missions auparavant assurées par le Groupe Caisse des dépôts.

L'intégration de ces activités vise à renforcer le soutien aux entrepreneurs sur l'ensemble du territoire, d'assurer une meilleure coordination de l'offre d'accompagnement et de financement des entreprises, ainsi que d'améliorer l'orientation des porteurs de projets. Bpifrance Création a ainsi pu contribuer à :

- promouvoir l'entrepreneuriat et aider les porteurs de projets à s'informer et se préparer ;
- accompagner et financer les projets, grâce aux différents acteurs de l'accompagnement à la création d'entreprise (soit 1 500 points d'accueil, plus de 3 000 salariés et 30 000 bénévoles) ainsi qu'aux différents outils financiers déployés (prêts d'honneur, micro-crédit et garantie bancaire) ;
- suivre l'évolution de l'écosystème de la création d'entreprises et ses besoins au sein des territoires, via l'Observatoire de la Création d'Entreprise (OCE) ;
- agir dans tous les territoires, en particulier les plus fragiles.

Cette action est finalement à mettre en regard de l'importante dynamique de création d'entreprises à l'œuvre en France, laquelle se manifeste notamment par un *indice entrepreneurial* atteignant des niveaux records ces dernières années (voir Encadré 7). Le développement de cette dynamique entrepreneuriale française est un des enjeux stratégiques importants de Bpifrance pour les prochaines années, avec l'appui des réseaux d'aides à la création.

Encadré 7

L'Indice Entrepreneurial Français

L'Indice Entrepreneurial Français (IEF)⁽¹⁾ qui mesure le rapport des Français à l'entrepreneuriat, en action ou en intention, se maintient à un niveau élevé sur la période 2016-2021 (30 % en 2021 après 30 % en 2018 et 32 % en 2016), en dépit de la pandémie.

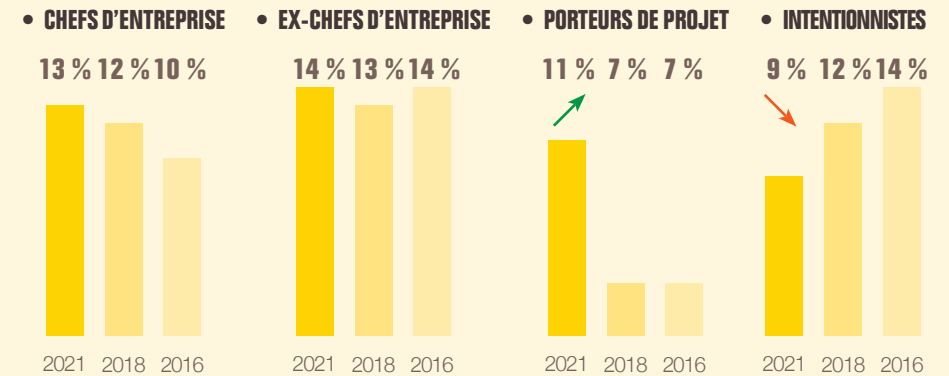
Cette stabilité masque cependant un taux de passage à l'action de plus en plus élevé entre 2016 et 2021, sur fond de fort dynamisme des créations d'entreprises en France. Ainsi, 13 % des Français interrogés se déclarent chef d'entreprise en 2021 contre 10 % 5 ans auparavant. De même les porteurs de projet, en amorçage de leur projet entrepreneurial, passent de 7 % à 11 % des Français sur la période ; et de fait, la part des intentionnistes recule (9 % contre 14 % en 2016).

L'étude permet d'observer également la dynamique entrepreneuriale sur différents territoires ou au sein de différentes parties de la population :

- 20 % des habitants des Quartiers Prioritaires de la politique de la Ville (QPV) sont dans la chaîne entrepreneuriale en 2021, en hausse de 6 points par rapport à 2018. En dépit d'un plus fort attrait pour l'entrepreneuriat (12 % d'intentionnistes dans les QPV), seulement 2 % des habitants des QPV sont chefs d'entreprise, 5 % ex-chefs d'entreprise et 3 % porteurs de projet ; traduisant un passage à l'action moins fréquent que pour la moyenne des Français ;
- 1 jeune sur 2 (18-30 ans) participe à la dynamique entrepreneuriale contre 3 sur 10 pour le total de la population française, tous âges confondus.

Les Français sont, par ailleurs, très sensibilisés à l'entrepreneuriat, plus de 1 sur 2 est moyennement voire fortement exposé à l'entrepreneuriat en 2021.

COMPOSANTES DE L'INDICE ENTREPRENEURIAL FRANÇAIS SUR LA PÉRIODE 2016-2021



Lecture : 13 % des Français interrogés en mai 2021 se déclarent chefs d'entreprise.

(1) Inspiré de l'Indice québécois initié par la Fondation de l'entrepreneurship en 2009, cet indice produit tous les deux ans prend en compte deux types de mesures : (i) la chaîne entrepreneuriale, c'est-à-dire l'appréhension de la part de Français concernés par l'entrepreneuriat : les «intentionnistes», les créateurs d'entreprises, les entrepreneurs et ceux qui ont vendu ou fermé leur entreprise, et (ii) la culture entrepreneuriale, c'est-à-dire la perception et la représentation, chez les Français, de l'entrepreneuriat, des compétences et qualités entrepreneuriales, de leur sensibilisation à l'entrepreneuriat. Pour l'ensemble des résultats, voir Bpifrance Création, IEF 2021 : la France, un terreau fertile pour l'entrepreneuriat.

AXE 2

De l'émergence de La French Tech à la diffusion de l'innovation dans les PME et l'industrie : 10 ans de soutien à l'innovation

Synthèse

- La palette d'outils de financement de l'innovation s'est dès 2013 mise au service de l'émergence de La French Tech. Les montants de soutien aux start-ups en aides à l'innovation et en capital innovation (*Venture capital*) ont été multipliés par plus de 7 en 10 ans, avec en particulier le déploiement important d'actions du Programme d'investissements d'avenir (PIA). La complémentarité des outils, aides, prêts et fonds propres s'est fortement renforcée ;
- l'écosystème français de *Venture capital* a particulièrement été développé en 10 ans, *via* une action complémentaire de Bpifrance en tant qu'investisseur direct dans le capital des start-ups et d'investisseur indirect *via* des souscriptions dans les fonds privés de l'écosystème (fonds de fonds). Tous les segments du marché ont été sensiblement renforcés, de l'amorçage au *late-stage*. La taille des fonds français a plus que doublée et une trentaine de licornes ont été créées en 10 ans ;
- au-delà de La French Tech, le soutien en aides à l'innovation a permis de stimuler la R&D dans l'ensemble du tissu des PME *via* des aides et des prêts dédiés, avec des effets additionnels évalués entre 100 000 € et 300 000 € de R&D annuelle en moyenne pour les TPE-PME soutenues ;
- l'action de Bpifrance a également permis de stimuler de plus en plus les applications industrielles issues de la recherche fondamentale, avec un effort significatif auprès de la *DeepTech* se prolongeant aujourd'hui par le soutien à l'émergence de start-ups industrielles.

Synthèse

À sa création fin 2012, Bpifrance hérite d'une part de l'activité de distribution d'aides à l'innovation (subventions, avances remboursables et prêts à taux bonifié) aux PME-ETI historiquement déployée par l'Anvar (Agence Nationale de Valorisation de la Recherche), qui a fusionné avec Oseo en 2005, et d'autre part de l'activité de capital innovation de CDC Entreprises et du FSI.

Les aides à l'innovation adressent déjà une grande variété d'entreprises (TPE, PME ou ETI pèsent respectivement 55 %, 35 % et 5 % des entreprises bénéficiaires entre 2013 et 2022). Les projets innovants (projets individuels, projets collaboratifs) sont initialement orientés surtout vers le soutien à l'innovation technologique des PME (notamment soutient aux dépenses de R&D) dans les secteurs où se concentre habituellement une large part des entreprises innovantes. L'information et la communication, les activités spécialisées, scientifiques et techniques, et l'industrie correspondent respectivement à 30 %, 25 % et 25 % des entreprises bénéficiaires d'une aide à l'innovation sur 2013-2022.

La diffusion de l'innovation dans le tissu de PME françaises reste néanmoins selon les enquêtes européennes moins forte qu'en Allemagne ou que dans les pays d'Europe

du Nord⁽¹⁾. Dans le même temps, l'émergence à l'international de nouveaux acteurs dominants du numérique, soutenus par des écosystèmes puissants de développement des start-ups, souligne le besoin d'accélérer la dynamique de déploiement de capital en France. L'industrie du capital innovation se remet de la crise financière et les montants levés par les start-ups françaises, ou la taille des fonds domestiques de capital-risque restent inférieurs à l'Allemagne et surtout au Royaume-Uni⁽²⁾ (et largement derrière les États-Unis).

Bpifrance capitalise alors sur le rapprochement entre Oséo, CDC Entreprises et le FSI pour donner une nouvelle dimension à son offre de soutien à l'innovation, et proposer un continuum de financement-investissement à même de servir les besoins des entreprises tout au long de leur cycle d'innovation⁽³⁾. Cette nouvelle stratégie a pour objectif de **permettre l'émergence d'un écosystème français de l'innovation, s'appuyant sur un levier maximal auprès des financeurs et investisseurs privés, et dont le rayonnement doit dépasser les frontières** (objectif qui a notamment motivé la création du label « French Tech »). Il s'agit tout à la fois d'**augmenter le nombre et l'attractivité des start-ups françaises**, de **structurer l'industrie française du capital innovation en l'aidant à augmenter sa capacité d'action et son savoir-faire**, mais également de **construire une offre d'accompagnement** (mise en réseau des start-ups avec les grandes entreprises à la recherche de leurs services, formation de leurs dirigeants à la communication auprès des investisseurs, etc.) afin d'améliorer la performance de l'ensemble de l'écosystème.

La mise en œuvre de cette stratégie s'est traduite au cours des 10 ans par :

- Un **renforcement du soutien aux start-ups** *via* des subventions, avances remboursables⁽⁴⁾ et prêts (en particulier *via* les Bourses French Tech). La part de ces aides à l'innovation allouées aux entreprises de moins de 8 ans est ainsi passée en 10 ans de 44 % à 70 % en nombre d'aides (pour atteindre 5 140 en 2020) et de 32 % à 71 % en montants (environ 1,7 Md€ en 2020)⁽⁵⁾.
- Si la **dimension technologique est toujours fortement présente dans le ciblage des aides, ces dernières sont élargies au financement de l'ensemble des processus d'innovation susceptibles de générer de la valeur** : l'innovation de produit et de service, l'innovation de procédé et d'organisation, l'innovation marketing et commerciale, l'innovation sociale⁽⁶⁾... Les programmes d'aides n'ont donc plus vocation à financer uniquement la R&D, mais également le déploiement opérationnel de toutes les initiatives entrepreneuriales nouvelles susceptibles de générer de la croissance, approche rendue nécessaire par la diffusion du digital⁽⁷⁾. Ce pivot s'est accompagné d'un recours de plus en plus fort aux instruments de financement à effet de levier⁽⁸⁾ permettant de maintenir un effort de soutien à l'innovation important pour les PME à l'heure où les crédits budgétaires de l'État sur lesquels ils étaient adossés étaient en constante baisse⁽⁹⁾.

(1) Eurostat, Community Innovation Survey, 2014.

(2) Selon Dealroom, les levées des start-ups atteignent 7,1 Md€ en cumulé entre 2010 et 2012 au Royaume-Uni, 2,4 Md€ en Allemagne et 2,3 Md€ en France. Selon Pitchbook, la taille moyenne des fonds français créés entre 2007 et 2012 est de 39 M€ contre 74 M€ en Allemagne et 95 M€ au Royaume-Uni.

(3) Voir interview de Paul-François Fournier, partie 3.

(4) Avance remboursable : aide à l'innovation dont le degré de remboursement effectif dépend du niveau de chiffre d'affaires atteint par l'entreprise.

(5) La proportion des aides à l'innovation allouées aux entreprises de moins de 8 ans atteint 65 % en nombre et 40 % en montant en 2022, sous l'effet du déploiement important de dispositifs adressant les entreprises plus matures et mobilisant des montants conséquents.

(6) Voir Bpifrance, innovation nouvelle génération, 2014.

(7) Voir interview Paul-François Fournier, partie 3.

(8) Avances remboursables, prêts à taux zéro permettant avec un euro de dotation de démultiplier le financement reçu par l'entreprise.

(9) Voir interview E. Scutto-Gaillard, partie 3.

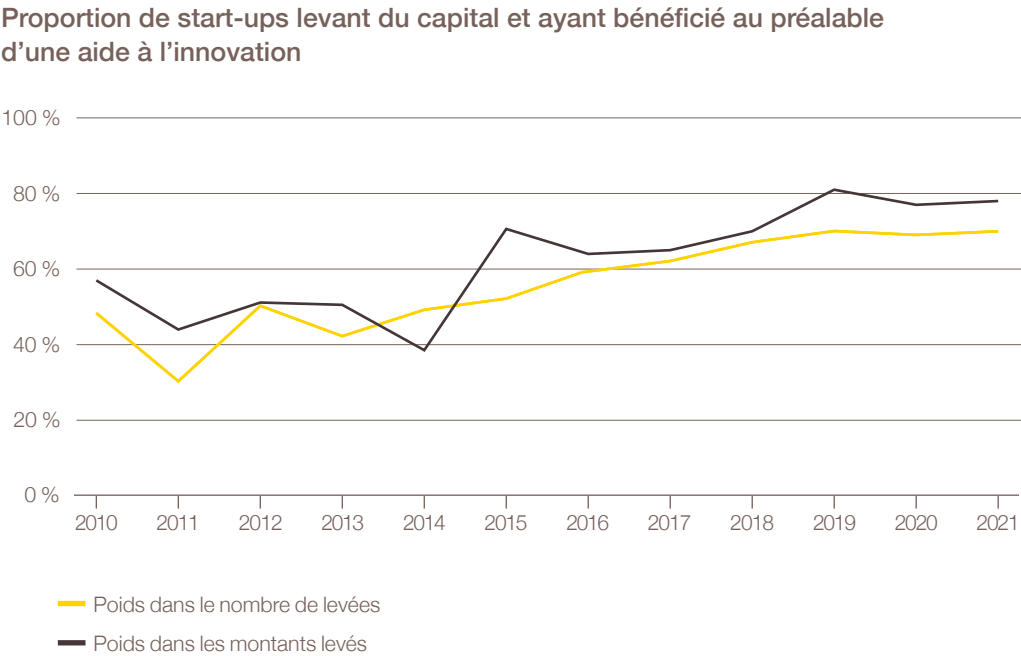
- Une **amélioration du flux d'affaires des fonds de capital innovation. Les aides à l'innovation permettant à un maximum d'idées innovantes d'être testées auprès du marché**, le développement de l'écosystème du capital innovation devient la suite logique pour donner les moyens aux projets les plus prometteurs de se lancer sur leurs marchés. La part des start-ups levant des fonds et préalablement soutenues par une aide à l'innovation augmente fortement sur la période (de 50 % à 70 %, voir graphique 10). Cette capacité à proposer une offre transversale s'est appuyée sur un réseau dense de chargés d'affaires spécialisés⁽¹⁾.
- Une **hausse de la capacité d'intervention de l'écosystème français des investisseurs en capital** sur toute la chaîne *via* :
 - la **reconstitution d'une offre de fonds d'amorçage** *via* la stimulation de fonds de fonds notamment financés par le PIA (création du Fonds National d'Amorçage) ;
 - une **offre française de capital-risque aux moyens de plus en plus importants**. Bpifrance a investi dans environ 130 fonds de capital-risque privés au cours de la période 2013 – 2021, dont la taille moyenne a progressé significativement (152 M€ en moyenne sur la période, contre 52 M€ pour les fonds souscrits avant 2013). En parallèle, Bpifrance a déployé ses propres fonds de capital-risque pour couvrir des secteurs et des technologies à forts enjeux (biotechnologies, écotechnologies) ou autres secteurs stratégiques⁽²⁾ ;
 - le **développement du segment du capital croissance (« growth capital »)**, afin de donner la possibilité aux start-ups de grandir vite et garantir leur indépendance⁽³⁾, à la fois par le biais de fonds directs (création des fonds « Large Venture » en 2013 et « Sociétés de Projets Industriels » en 2015) et l'investissement de fonds de fonds (programme « Multicap Croissance », fonds de fonds Growth) dans des fonds privés de *growth capital*. Au total, Bpifrance a souscrit dans 33 fonds de « growth capital » entre 2013 et 2022, dont la taille moyenne est sensiblement plus élevée que celle des autres fonds de capital-risque souscrits par Bpifrance (375 M€, contre 157 M€⁽⁴⁾). Dans ce contexte, les levées de fonds dépassant les 20 M€ sont passées de 3 en 2013 à plus de 100 en 2022⁽⁵⁾.
- Une **partie importante de ces actions a été déployée grâce aux ressources du PIA, dont Bpifrance a été un des principaux opérateurs, de même que les ressources européennes** de plus en plus importantes pour soutenir la politique d'aide, de prêts et d'investissement en capital en faveur des entreprises innovantes françaises⁽⁶⁾.

Au total, les soutiens à l'innovation ont très fortement progressé en 10 ans. Sur le segment des start-ups, les montants de financement apportés par Bpifrance et ses fonds partenaires sont passés d'environ 750 M€ à 5,5 Md€ (voir graphique 10), tandis que le nombre d'entreprises distinctes soutenues est passé d'environ 1 900 à 4 700. **Bpifrance est devenu un des principaux investisseurs directs en fonds propres dans les start-ups en Europe avec 7 Md€ d'actifs sous gestion directe, ainsi que 9 Md€ d'actifs en fonds de fonds innovation.**

(1) Avec notamment 150 chargés d'affaires déployés sur les territoires, voir interview Paul-François Fournier, partie 3.
(2) Notamment le fonds PSIM financé par le PIA visant à financer en fonds propres les meilleurs projets issus du Concours Mondial d'Innovation sur les thématiques identifiées par la Commission Lauvergeon.
(3) Logique "offensive" décrite par M. Ferrère, partie 3. Cela rejoint par ailleurs une vraie attente de la part de l'écosystème, voir interview de L. Soubeyrand (Swile), partie 4.
(4) Ces chiffres de taille moyenne des fonds incluent des fonds en cours de levée et seront donc potentiellement révisés à la hausse.
(5) Voir interview Paul-François Fournier, partie 3.
(6) Voir fin de chapitre et interview de P. Lagarde, partie 3.

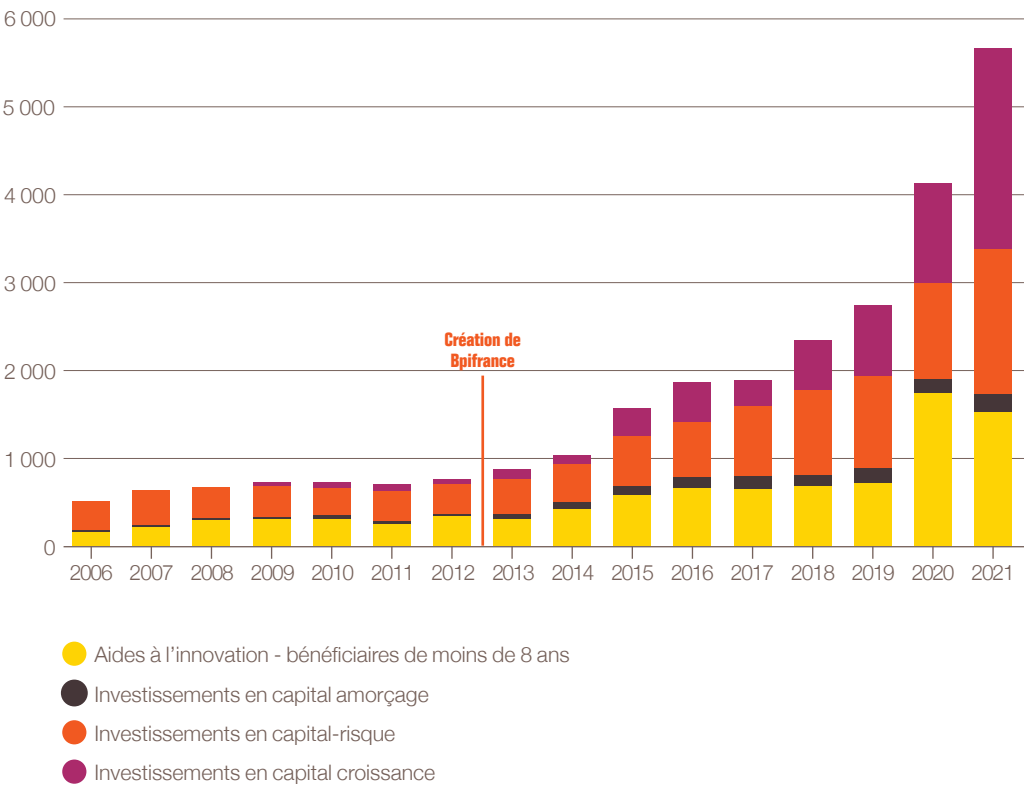
L'action ne s'est pas limitée à l'apport de financements mais également focalisée sur le développement de services propres à dynamiser l'écosystème. C'est le cas de la plateforme EuroQuity⁽⁷⁾ visant à mettre en relation investisseurs et porteurs de projets⁽⁸⁾. En France, en 10 ans, EuroQuity a joué un rôle important pour fédérer l'écosystème *tech* français et soutenir l'innovation, avec plus de 9 800 sociétés inscrites, plus de 540 sociétés accompagnées à la préparation au pitch auprès d'investisseurs et plus de 300 M€ de levées de fonds par les sociétés ayant participé aux sessions de pitch. À la suite de son succès en France, EuroQuity a étendu ses activités en Europe, devenant la première plateforme de mise en relation sociétés-investisseurs en Europe⁽⁹⁾ et depuis 3 ans en Afrique⁽¹⁰⁾.

GRAPHIQUE 10 : ÉVOLUTION DES SOUTIENS DE BPIFRANCE AUX START-UPS INNOVANTES

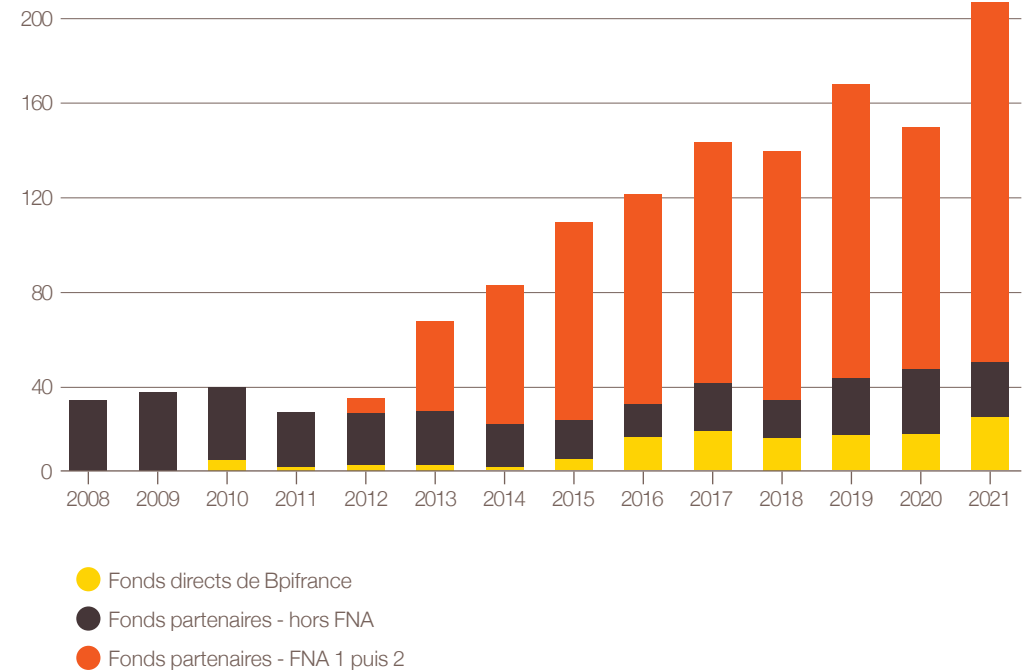


(7) Voir interview P. Lagarde, partie 3.
(8) Avec par exemple Solar Impulse, France Angels, les Deeptech, les SATT.
(9) Avec notamment le Conseil Européen de l'Innovation (EIC) ainsi que des partenariats bilatéraux stratégique, pour 6 500 entreprises enregistrées, 1 000 sociétés accompagnées en pitch et 1 Md€ de levées.
(10) Plus de 3 000 sociétés utilisatrices, 210 M\$ de levées d'ores et déjà comptabilisées.

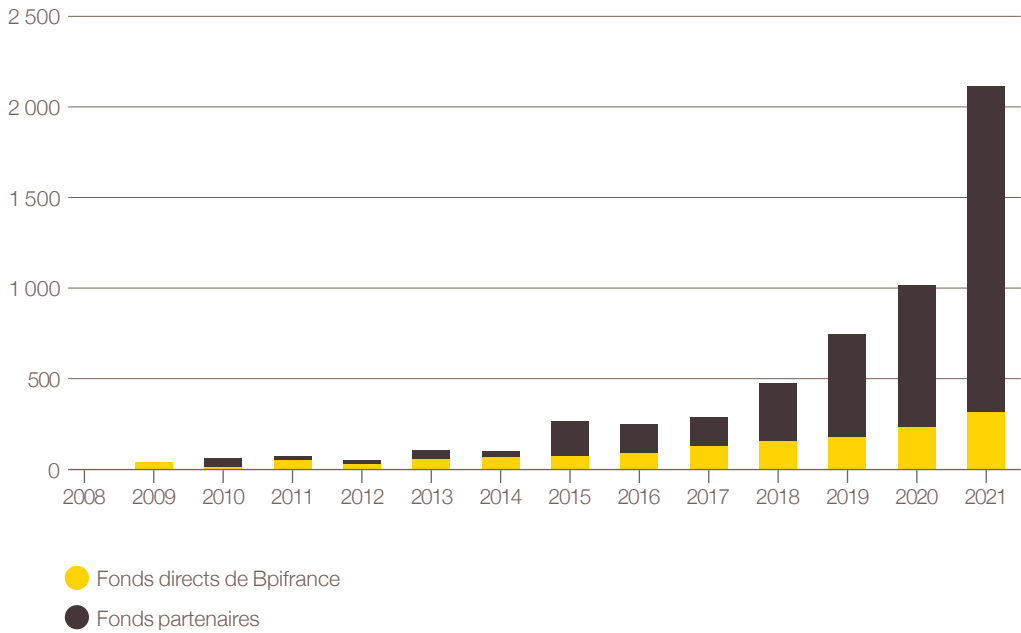
Financement de l'innovation par Bpifrance des start-ups



Évolution des interventions en capital amorçage (M€)



Évolution des interventions en capital croissance (Growth capital, M€)



Source : Bpifrance, Dealroom

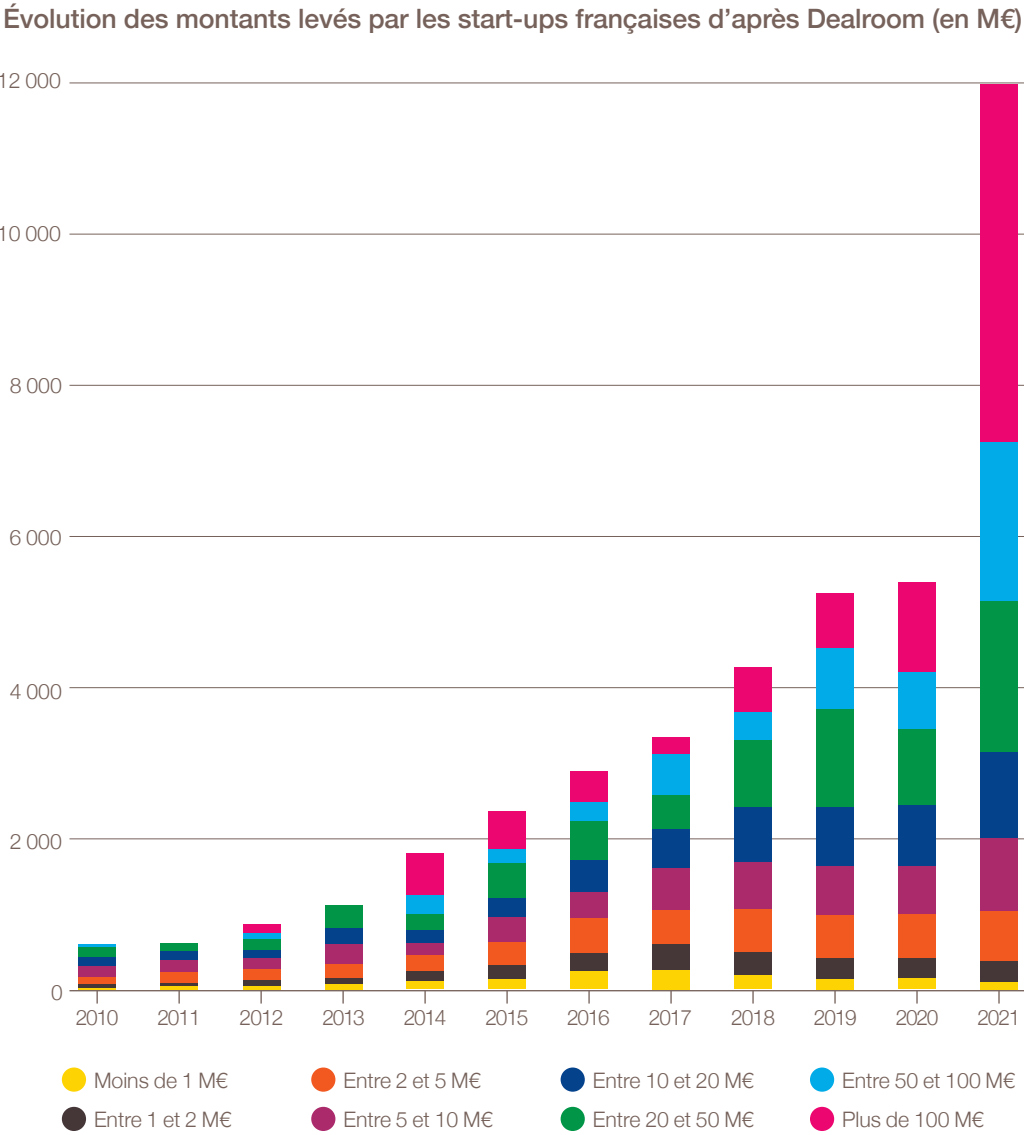
Ce mouvement a pu ainsi contribuer à la très forte dynamique de La French Tech ces dernières années et de l'écosystème la finançant (voir graphique 11) :

- Les montants levés par les start-ups françaises ont été multipliés par 14 entre 2010 et 2021⁽¹⁾, tirés notamment par les levées de taille importante (>50 M€) et même les méga deals (>100 M€) ;
- La taille moyenne des fonds de capital-risque exerçant sur le marché français a également fortement augmenté (passée de 39 M€ pour les millésimes 2007-2012 à 105 M€ pour les millésimes 2013-2021⁽²⁾), rattrapant les écarts par rapport à l'écosystème allemand ou britannique ;
- La proportion de start-ups investies par des fonds étrangers et notamment nord-américains s'est en outre considérablement accrue depuis la création de Bpifrance là aussi pour se rapprocher de celle du Royaume-Uni et de l'Allemagne, signe de l'attractivité de l'écosystème français et contribuant à sa capacité à financer des projets de plus en plus ambitieux ;
- Les performances des fonds français ont progressé en 10 ans et le nombre de licornes⁽³⁾ françaises a considérablement crû depuis la création de Bpifrance, passant d'une seule licorne créée en 2013 à 14 licornes créées en 2021. Au sein du stock de 31 licornes françaises en 2022, 11 étaient en portefeuille du fonds Large Venture ;
- Plus largement, plus de 40 start-ups investies sur la période par Bpifrance ont franchi le seuil des 250 employés, les faisant atteindre le statut d'Entreprise de Taille Intermédiaire (ETI). En étendant au portefeuille des fonds partenaires, ce sont environ 130 start-ups investies en capital sur les 10 dernières années qui dépassaient le seuil des 250 salariés à fin 2019. Même si les turbulences de 2022

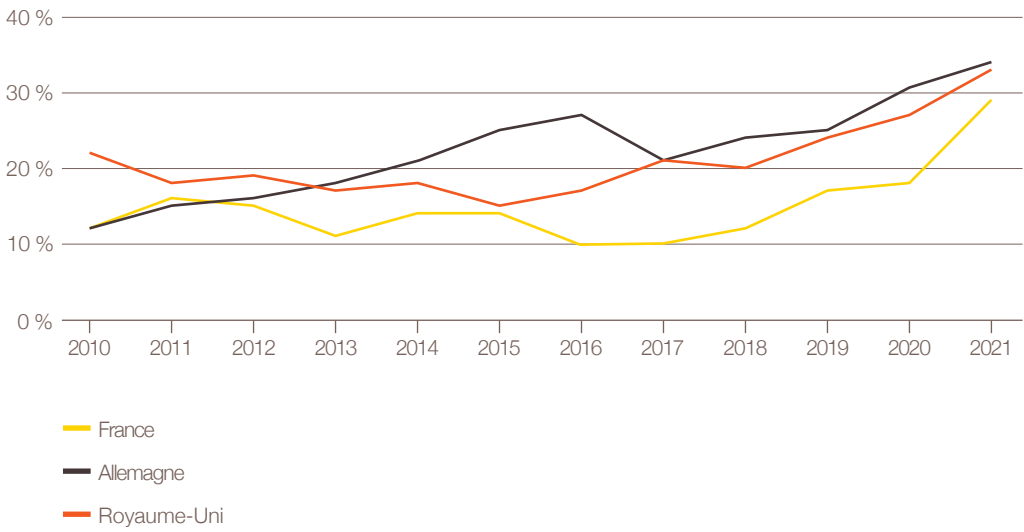
(1) Selon Dealroom, les montants levés par les start-ups françaises ont été de 14,3 Md€ en 2021 et 14,6 Md€ sur les 9 premiers mois de 2022, contre moins d'1 Md€ 10 ans plus tôt.
(2) D'après Pitchbook.
(3) Entreprise à création récente au très fort développement et couramment valorisée à plus d'un milliard d'euros.

et 2023 rendent la situation sur les marchés plus incertaine, la forte dynamique des levées sur les premiers tours de table laisse augurer d'une poursuite du développement de l'écosystème **sur les prochaines années et de la multiplication des start-ups à forte valorisation**. On estime en effet que près de 700 start-ups avaient déjà dépassé le seuil de 100 salariés mi-2022 et avaient un potentiel de devenir dans les prochaines années un groupe de taille intermédiaire⁽¹⁾. Une dizaine d'entreprises françaises a également atteint le statut de « centaure » (start-ups non cotées réalisant plus de 100 M€ de CA annuel récurrent)⁽²⁾.

GRAPHIQUE 11 : ÉVOLUTION DE L'ÉCOSYSTÈME DES START-UPS FRANÇAISES DEPUIS 2010

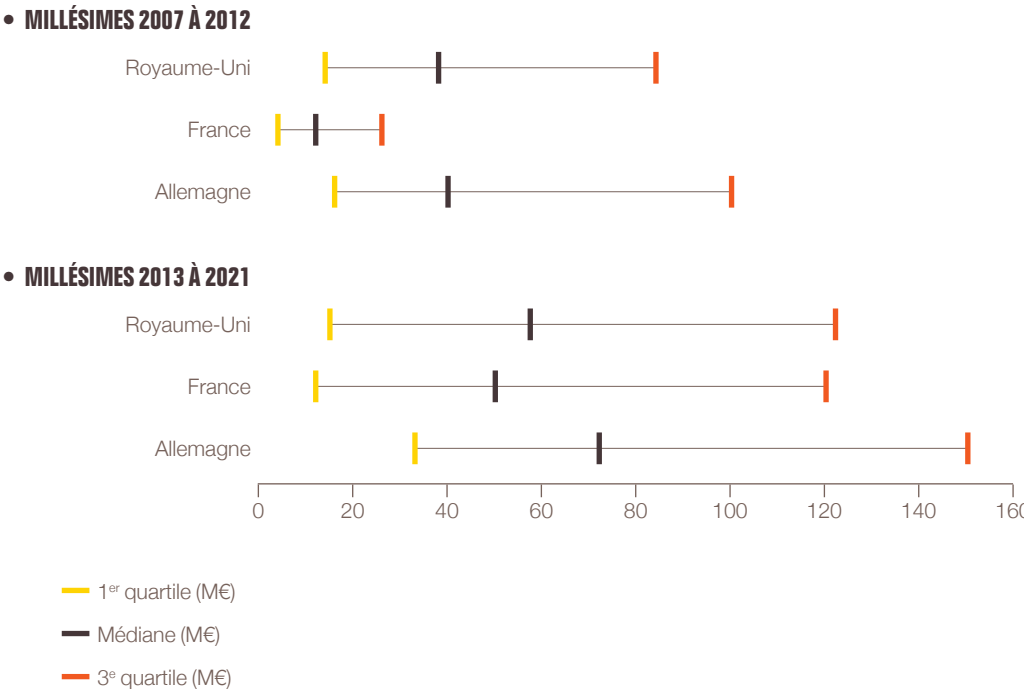


Proportion de deals avec la participation d'un investisseur américain (données Dealroom)



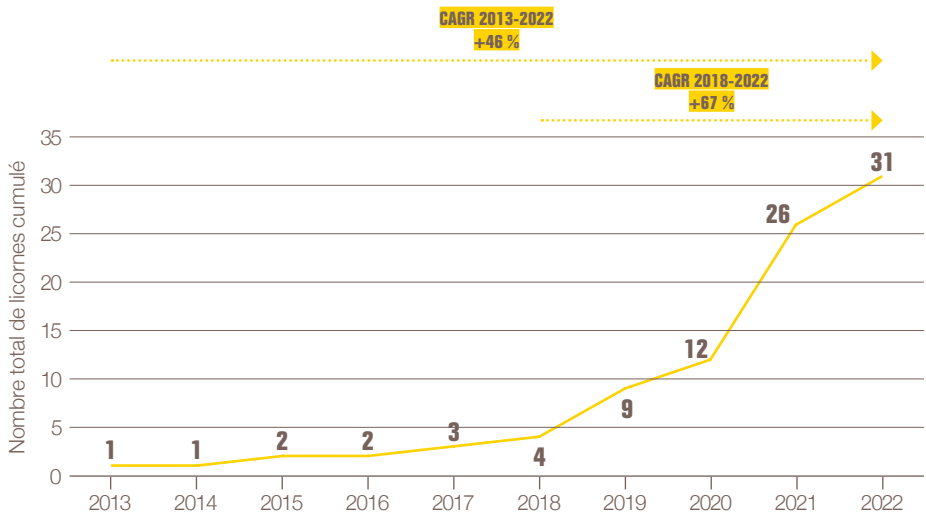
Source : Dealroom, entreprises dont le siège social est localisé en France, hors firmes considérées comme « matures » ou « hors tech » par Dealroom et hors levées de firmes cotées. Données extraites en avril 2022.

Taille des fonds de capital-risque – Comparaisons européennes (Pitchbook)



(1) Étude Bpifrance-METI, mai 2022, d'après données Dealroom.
(2) <https://www.la Tribune.fr/technos-medias/innovation-et-start-up/french-tech-qui-sont-les-centaures-ces-start-ups-du-logiciel-qui-realisent-plus-de-100-millions-d-euros-de-revenus-annuels-933434.html>

Évolution du nombre de licornes Tech françaises



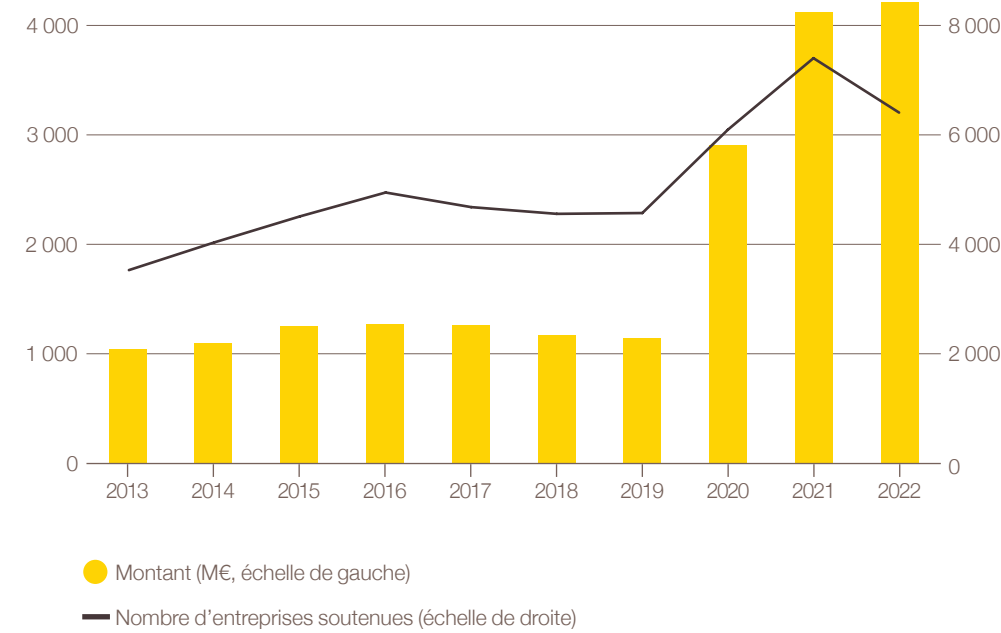
Participations de Large Venture		
2013	Veepee	2013
2015	BlaBlaCar	2015
2017	SYMPHONY	2017
2018	deezer	2018
2019	dataiku, ivalua, meero, Doctolib, kyriba	2019
2020	MIRAKL, Voodoo, CONTENTSQUARE	2020
2021	sorare, BackMarket, iad, alan, LEDGER, SHIF, Swile, aircall, algolia, OWKIN, Lydia, DentalMonitoring	2021
2022	qonto, ankorstore, EXOTEC, PayFit, SPENDESK	2022

Après le soutien très large à l'écosystème des start-ups, un accent de plus en plus important a été mis ces dernières années sur les start-ups issues de la recherche fondamentale. Qualifiées de **start-ups deeptech**, elles sont centrées sur l'innovation de rupture et visent à en dériver des applications industrielles, pour répondre aux enjeux de demain. Bpifrance a **lancé en 2019 un plan Deeptech** visant à (i) favoriser l'émergence de nouvelles start-ups deeptech en lien avec les laboratoires universitaires, (ii) assurer la croissance des projets afin de faire émerger des nouveaux champions et (iii) développer et renforcer de façon générale l'écosystème (notamment le lien université-entreprises). 4 ans après le début du plan deeptech, ce sont 320 start-ups deeptech créées en 2022, des investissements en fonds propres de 2,3 Md€ (Bpifrance participant directement ou indirectement à 70 % des tours de table), 5 licornes et plus généralement près de 120 sites industriels portés par ces start-ups⁽¹⁾.

Le soutien de Bpifrance à l'innovation ne s'est en outre pas limité aux seules start-ups. Une **part substantielle des aides à l'innovation** distribuées par Bpifrance, qu'elles soient adressées à des projets d'innovation portés par des entreprises pour leur propre compte (aides individuelles) ou à des projets plus larges impliquant plusieurs entreprises et des laboratoires (aides collaboratives), **visent des PME et ETI matures, souvent industrielles et intensives en R&D**. Derrière l'accent mis sur l'émergence de l'écosystème du numérique, l'objectif était que la dynamique insufflée contamine l'ensemble du tissu des PME⁽²⁾. On estime par exemple, selon les données de l'Insee, que les deux tiers du stock actuel de PME françaises innovantes matures (8 ans ou plus) opérant dans l'industrie ont déjà été soutenues par Bpifrance, que ce soit *via* une aide à l'innovation ou d'autres programmes⁽³⁾. L'industrie correspond en moyenne à 25 % des entreprises bénéficiaires d'une aide à l'innovation sur 2013-2022. Ce poids est monté jusqu'à 35% en 2021.

(1) Voir Bpifrance, Bilan du plan Deeptech 2021, mars 2022.
(2) Voir interview Paul-François Fournier, partie 3.
(3) Prêt Bpifrance de court ou moyen-long terme, prêt bancaire privé garanti, dispositif de fonds propres Bpifrance ou accompagnement non financier Bpifrance.

GRAPHIQUE 12 : AIDES ET PRÊTS À L'INNOVATION, TOUTES ENTREPRISES CONFONDUES



L'impact économique de ces aides à l'innovation a pu faire l'objet de deux évaluations en 2019, l'une sur les aides individuelles, l'autre sur les aides collaboratives (voir encadré 8). Dans les deux cas, un **impact significatif des aides sur les investissements en R&D et innovation a été mis en évidence**. Pour les aides individuelles, au-delà de l'effet sur les dépenses de R&D, la performance économique (emploi, chiffre d'affaires) des entreprises innovantes soutenues s'en retrouve augmentée. Du côté des aides collaboratives, la production de brevet et l'accès aux financements privés, se retrouvent stimulés.

Ces soutiens ont irrigué de nombreux secteurs technologiques français : d'abord très fortement orientées vers le numérique, les aides individuelles ont de plus en plus soutenu les biotechnologies et la santé⁽¹⁾ et dorénavant les greentech dans le cadre du Plan Climat de Bpifrance. À l'intérieur de ces thèses sectorielles, ce sont également des thématiques qui ont émergé progressivement et qui racontent 10 ans de mutations technologiques importantes⁽²⁾, avec parfois des impasses⁽³⁾. Cette capacité d'accompagnement des grandes transformations technologiques repose sur une profonde expertise interne⁽⁴⁾.

(1) Les aides à l'innovation pour l'ensemble du secteur de la santé passant de 30 M€ en 2013 à 1,2 Md€ en 2021. Voir interview R. Maurisse, partie 3.
(2) Voir interview de Rosalie Maurisse pour la santé, Gilles Schang pour les éco-technologies, Arianne Voyatzakis pour l'agritech, Jean-Christophe Gougeon pour l'IA et le quantique notamment, partie 3.
(3) Voir par exemple interview de G. Schang, partie 3.
(4) Voir chantier Demain mentionné par S. Rémont, partie 3.

Au total, start-ups et hors start-ups, l'action de Bpifrance en soutien de l'innovation a changé de dimension sur les dernières années, en particulier sous l'effet des différents plans de relance post-pandémie (plan France Relance en 2020, plan France 2030 en 2021 dont PIA) et à forte dominante industrielle. Ce changement d'échelle s'est traduit par exemple par des montants d'aides à l'innovation de 4,4 Md€ en 2021 (dont 2,5 Md€ liés à France Relance) contre 1 Md€ 10 ans plus tôt. Ce mouvement reflète un effort significatif de l'État sur les dernières années⁽⁵⁾.

Le plan Start-ups et PME industrielles dans le cadre du plan France 2030⁽⁶⁾ a l'ambition de développer l'écosystème des start-ups et de PME industrielles. Il vise la création de 100 nouvelles usines par an d'ici 2030 permettant de répondre aux défis sociétaux des prochaines années (agritech, santé, nouveaux matériaux...)⁽⁷⁾. L'ensemble de la palette d'outils de soutien à l'innovation de Bpifrance sera mobilisé à cet effet : aides, investissements en fonds propres, développement de l'écosystème de fonds privés de capital-risque ciblant les projets industriels (« *venture industriel* »), accompagnement...⁽⁸⁾

(5) Voir interview de Sophie Rémont, partie 3.
(6) À fin 2022, le déploiement du plan France 2030 au niveau national représentait 60 appels à projets lancés en 18 mois, avec près de 4 000 projets reçus dont environ 1 000 déjà instruits par Bpifrance.
(7) Voir interview Paul-François Fournier, partie 3.
(8) Voir Bpifrance, Plan Start-ups et PME industrielles, 2022.

Encadré 8

L'impact des aides à l'innovation de Bpifrance

L'évaluation de l'impact des aides individuelles à l'innovation de Bpifrance, ainsi que celui des soutiens aux projets collaboratifs, a été réalisée dans le cadre du rapport d'évaluation sur les aides d'État à la R&D et l'innovation à destination de la Commission européenne⁽¹⁾.

L'étude sur les aides individuelles met en évidence :

- un **effet positif sur l'activité de R&D et d'innovation**. Les dépenses de R&D des TPE-PME soutenues s'accroissent en moyenne de +83 000 € par an au bout de 3 ans (soit +22 % relativement à l'année précédant l'aide), sans se substituer à des financements privés qui auraient de toute façon été mobilisés si le dispositif n'avait pas existé (absence en moyenne « d'effets d'aubaine ») ;
- un **effet sur la création d'emploi**, avec en moyenne entre +0,9 et +1,6 emploi créé au bout de 3 ans pour chaque TPE-PME aidée en comparaison d'un échantillon contrefactuel (soit une hausse d'environ +10 % des effectifs relativement à l'année précédant l'aide). Cette **croissance de l'emploi total est en partie tirée par celle de l'emploi lié aux activités de R&D**, qui augmente de +0,5 emploi au bout de trois ans (emploi hautement qualifié, ingénieur et technicien) ;
- un **effet sur le développement commercial**. Le **surcroît d'investissements dans la RDI par les TPE-PME soutenues se matérialise, trois années après l'aide, par un surcroît de croissance de leur chiffre d'affaires** de +280 000 € (dont +80 000 € de chiffre d'affaires à l'export), comparativement à celui de TPE-PME initialement similaires mais non bénéficiaires du dispositif. Cela représente une croissance de 5 à 10 % de leur niveau d'activité relativement à l'année précédant l'aide.

L'étude des aides de Bpifrance aux projets d'innovation collaboratifs met de son côté en évidence :

- un **effet positif et significatif sur les dépenses de R&D des PME et ETI bénéficiaires**, correspondant notamment à des emplois additionnels consacrés à la R&D (+290 000 € de dépenses de R&D annuelles supplémentaires et +1,9 emploi de R&D additionnels par an, soit une croissance respective de +19 % et +11 % relativement à l'année précédant l'aide) ;
- les **aides reçues par les PME-ETI incitent celles-ci à mobiliser davantage de fonds privés**, relativement à la situation dans laquelle le dispositif n'aurait pas existé ;
- ces **soutiens ont également un effet favorable significatif sur le nombre de brevets publiés** (jusqu'à +1,5 brevets déposés supplémentaires par an, soit un doublement du nombre moyen de brevets déposés relativement à l'année précédant l'aide).

(1) Brun, Évaluation de l'impact des aides individuelles à l'innovation distribuées par Bpifrance, oct. 2020 ; Bellégo *et al.*, Évaluation des aides aux projets de R&D, 2020. <https://www.bpifrance.fr/nos-actualites/aides-a-l-innovation-bpifrance-evaluation-de-l-impact-des-aides-individuelles-et-des-soutiens-aux-projets-collaboratifs>. Voir le récapitulatif de l'ensemble de ce plan d'évaluation sur le site de la DG Entreprises.

AXE 3

Le développement du financement de l'immatériel en soutien de la compétitivité des PME-ETI françaises, complétant la gamme historique de prêts de court et long termes

Synthèse

- Les « prêts sans garantie » représentent aujourd'hui près de la moitié des prêts de moyen-long terme distribués aux PME et ETI par Bpifrance, soit 5 Md€ de financement annuel pour plus de 5 600 entreprises. Ils permettent d'adresser les enjeux de transformation et modernisation à forte dimension immatérielle ;
- accélérateurs et amplificateurs de projets d'investissement, ils ont, selon les évaluations, contribué à dynamiser la croissance et l'emploi de PME et ETI à forte dimension industrielle ;
- La gamme plus globale de financement de long terme, en cofinancement avec les banques de la place, s'est de plus en plus orientée vers le financement de projets (EnR, immobilier). Elle a permis d'adresser les besoins d'environ 14 500 PME-ETI en 10 ans ;
- Le financement de court terme, fortement mobilisé en début de période avec la mise en place rapide du préfinancement du CICE (31 000 entreprises environ) et particulièrement important pour les ETI, adresse plus généralement les besoins d'entreprises exposées à des délais de paiement longs de leurs donneurs d'ordre, en particulier dans la construction.

Synthèse

Bpifrance a développé au cours des dix dernières années une offre de plus en plus profonde de prêts destinés à couvrir la part « immatérielle » des investissements des PME et ETI. Comme rappelé dans la partie 1, la compétitivité des PME nécessite une intégration des enjeux de la digitalisation, robotisation ou décarbonation. Avec derrière des besoins d'actifs à faible valeur de gage⁽²⁾, des besoins de dépenses de formation ou plus généralement dans les composantes organisationnelles de l'entreprise. **Ces dépenses peuvent selon des études se montrer relativement plus difficiles à financer par les banques⁽³⁾**. Elles sont pour autant essentielles à la croissance des PME et ETI⁽⁴⁾. Au-delà du financement des actifs immatériels, ces prêts proposent un volant de liquidité destiné à couvrir le besoin en fonds de roulement ou les opérations de croissance externe des PME.

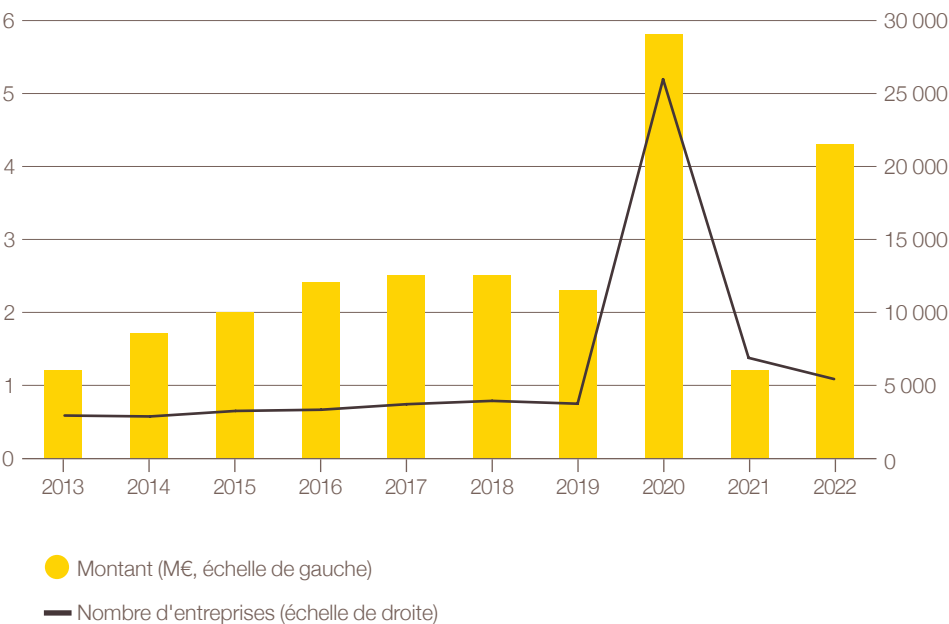
(2) Outils digitaux d'acquisition et de communication avec les clients tels que les applications mobiles, CRM, sites internet, outil de gestion des relations fournisseurs, robots spécialisés...

(3) Deux enquêtes *ad hoc* auprès de TPE et PME réalisées par Bpifrance en 2018 et fin 2020 dans l'objectif de mieux comprendre leurs pratiques d'investissement et leurs besoins de financement ont abouti à des conclusions très similaires. Pour les TPE, les besoins d'investissement immatériel sont significatifs (notamment en matière de digitalisation), mais pourtant très largement autofinancés en comparaison des investissements d'équipement. Et ce, en miroir d'une proportion de demandes de financement non abouties plus de deux fois supérieure pour les investissements immatériels, relativement aux investissements d'équipement. Ce constat fort a notamment contribué au lancement par Bpifrance d'une offre de prêts sans garantie dématérialisée spécifiquement dédiée au soutien des dépenses immatérielles des TPE, les Prêts Digitaux.

(4) Voir Durand, Boulongnes, Investissements dans l'immatériel pour l'industrie, décembre 2021.

Ces prêts sont dits « sans garantie », c'est-à-dire sans prise de collatéral sur l'entreprise, ni sur le patrimoine de son dirigeant, et permettant un remboursement dans le cas standard sur 7 ans avec deux années de différé de remboursement (passé dans certains cas aujourd'hui à 10 ans). Ils sont systématiquement distribués en cofinancement avec des prêts bancaires privés qui portent le financement de l'investissement corporel et qui bénéficient bien souvent de sûretés. Ils ont vu leur distribution quadrupler entre 2012 (1,1 Md€) et 2022 (4,3 Md€, voir graphique 12). Marque de fabrique de l'offre bancaire de Bpifrance, ils représentent aujourd'hui près de la moitié des prêts de moyen-long terme distribués aux PME et ETI.

GRAPHIQUE 12 : PRODUCTION DE PRÊTS SANS GARANTIE



L'offre s'est au cours des années diversifiée en fonction du stade de développement de l'entreprise, son secteur d'activité (prêts Tourisme, prêts Bois, prêts French Fab...), le type de dépenses financées (prêts numériques, prêts robotisation, prêts verts, prêts croissance internationale), le niveau de risque de l'entreprise, sa localisation géographique (à l'exemple des « prêts de développement territoriaux », développés avec l'appui des Régions) ou encore le montant de crédit souhaité. L'utilisation des prêts sans garantie a été largement accrue avec la pandémie, afin de garantir un volant de liquidité suffisant aux TPE-PME et ETI, en complément des Prêts Garantis par l'État (PGE). Enfin, Bpifrance a développé une offre dédiée aux TPE de « prêts flash », distribués via une plateforme digitale.

La dimension industrielle des bénéficiaires est importante, représentant près d'un tiers des montants octroyés sur la période⁽¹⁾. L'offre des prêts sans garantie est en effet particulièrement adaptée à des secteurs intensifs en CAPEX, avec un BFR élevé et des marges parfois réduites, comme dans certains secteurs industriels⁽²⁾. La typologie des investissements ciblés par les prêts sans garantie (innovation au sens large, internationalisation, efficacité énergétique de l'outil de production...) explique aussi en

(1) Soit 10 000 PME et ETI industrielles environ.
(2) Voir interview d'A. Guérin, partie 3.

partie ce poids relativement élevé de l'industrie. Les ETI sont aussi particulièrement représentées parmi les bénéficiaires, et ont globalement reçu près de la moitié des montants de prêts sans garantie octroyés depuis la création de Bpifrance.

Au total, 26 Md€ de prêts sans garantie ont été distribués sur la période, à environ 73 000 TPE-PME-ETI. Pour quel impact ? Une première évaluation quantitative de cette gamme de prêts a été menée en 2019 dans le cadre du plan d'évaluation de Bpifrance. Les résultats témoignent entre autres d'un effet de stimulation du chiffre d'affaires, de l'investissement et de l'emploi pour des PME et ETI souvent limitées dans leur capacité d'autofinancement (voir encadré 9). En cela, l'évaluation rejoint des résultats plus généraux sur l'impact de l'investissement immatériel mis en évidence dans d'autres études empiriques⁽³⁾ comme des études plus ponctuelles sur certains produits de la gamme distribués au cours des 10 ans et financés par le PIA⁽⁴⁾. Les retours qualitatifs confirment en effet l'importance de cette capacité d'amortissement sur le temps long pour soutenir et accélérer les projets⁽⁵⁾, en particulier pour des investissements d'innovation ou à l'international comportant une forte dose d'incertitude et donc une offre bancaire considérée comme frileuse⁽⁶⁾.

Au-delà de leurs effets directs sur la croissance des TPE-PME-ETI bénéficiaires, ces prêts ont également pu contribuer à encourager les autres banques à progressivement proposer une offre de financement structurée de façon similaire, témoignant le possible effet démonstrateur et donc l'impact de second rang que peut avoir l'action de Bpifrance sur l'écosystème de financement des PME⁽⁷⁾.

(3) Voir Boulongne, Durand (2021) : Investissement dans l'Immatériel pour l'Industrie, Rapport à la Ministre Déléguée en charge de l'Industrie.
(4) EY (2019) « Évaluation du dispositif Prêts Robotiques », EY (2016) « Étude d'évaluation à mi-parcours du dispositif des prêts numériques du programme des investissements d'avenir », Erdyn (2019) « Évaluation du dispositif « Prêts French Fab ».
(5) Voir interview de M. Eyssautier (Groupe JBT) ou E. Bihel (Groupe BAGE).
(6) Voir par exemple interview de P. Guirard (Wyz group) ou P. Seguin (Beach Hotel), partie 4.
(7) Voir par exemple interview d'A. Guérin, partie 3 ou P. Guirard (Wyz group), partie 4.

Encadré 9

L'impact des Prêts Sans Garantie de Bpifrance

En 2019, **Bpifrance a réalisé une étude d'évaluation de l'impact économique des « Prêts Sans Garantie » (PSG).**

L'étude montre que ces prêts ciblent des dépenses que les entreprises sont souvent contraintes d'autofinancer en raison de leur faible valeur de gage : le poids moyen de l'autofinancement dans les plans de financement de ce type de projet d'investissement s'établit à 41 % pour les investissements immatériels, contre seulement 20 % pour les investissements d'équipement et 14 % pour les investissements immobiliers. Les bénéficiaires des PSG ont en moyenne une capacité d'autofinancement plus limitée que la moyenne des PME-ETI et ne souhaitent pas nécessairement ouvrir leur capital : ainsi, près de 70 % des bénéficiaires ne disposaient pas des liquidités nécessaires pour simultanément autofinancer ces dépenses et faire face à leurs dettes de court terme. Les bénéficiaires utilisent alors les PSG pour consolider leur projet d'investissement en addition de financements bancaires octroyés par les banques. Ces dernières ont d'ailleurs tendance à rechercher la garantie de crédit de Bpifrance sur une partie de ces financements : plus d'un tiers des bénéficiaires (36 %) a notamment bénéficié d'un cofinancement d'une banque garanti par Bpifrance. **Cela souligne le caractère *a priori* risqué de ces projets dans l'analyse qu'en font les banques.**

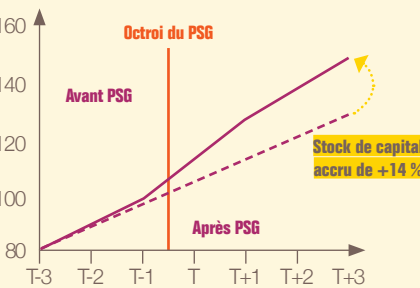
Enfin, **selon une approche contrefactuelle mobilisée dans l'étude, les prêts sans garantie permettent de stimuler le chiffre d'affaires, l'investissement et l'emploi.** D'après la méthodologie mobilisée, l'impact moyen sur le stock de capital (actifs corporels et incorporels) est estimé entre un surcroît de +460 000 € et +750 000 € à un horizon de trois ans. Sur une génération de soutien (la masse des PME-ETI financées en PSG sur une année), cela représenterait entre +400 et +640 M€ de stock de capital supplémentaire. L'emploi chez les bénéficiaires est également accru avec un surcroît de croissance des effectifs de 8 % au bout de 3 ans comparé à une population contrefactuelle (voir graphique ci-dessous).

Ces résultats confirment des approches plus qualitatives⁽¹⁾ indiquant que ces soutiens permettent, dans une grande partie, à leurs bénéficiaires de déployer des projets d'investissements générateurs de valeur qui, sans ces financements, n'auraient probablement pas pu voir le jour, ou pas avec la même ampleur.

IMPACT DES PRÊTS SANS GARANTIE SUR LE STOCK DE CAPITAL ET L'EMPLOI DES BÉNÉFICIAIRES AU BOUT DE 3 ANS

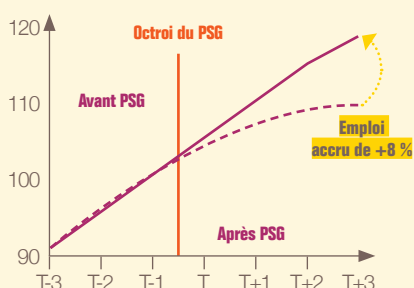
• ÉVOLUTION DU STOCK DE CAPITAL AU COURS DES 3 ANNÉES SUIVANT L'OCTROI DU PRÊT

Base 100 = année précédant l'octroi



— Entreprises bénéficiaires d'un prêt sans garantie
- - Entreprises similaires non bénéficiaires d'un prêt sans garantie

• ÉVOLUTION DE L'EMPLOI AU COURS DES 3 ANNÉES SUIVANT L'OCTROI DU PRÊT



En dehors de cette spécialisation de plus en plus poussée sur le financement de l'immatériel, **Bpifrance propose une gamme plus large de financements de moyen long terme, en crédit ou crédit-bail pour les investissements en équipement et immobilier.** Les volumes de cette gamme ont également augmenté au cours des 10 ans, quoique de façon moins rapide que le marché au fur et à mesure que la conjoncture s'améliorait⁽²⁾. Au total, hors financement de l'immatériel, Bpifrance a cofinancé près de 14 500 entreprises distinctes dans leurs projets d'investissements pour 45 Md€ en 10 ans, les volumes d'intervention passant de 3,7 Md€ en 2013 à 4,6 Md€ en 2022. Cette gamme s'est particulièrement spécialisée sur les dernières années sur le financement de projet, immobilier et énergie renouvelable⁽³⁾, devenu un pilier du Plan Climat de Bpifrance (voir description plus loin). **Dans le cas des EnR, activité démarrée en 2011 et dérivée de l'expertise déjà présente sur le financement de projets immobiliers chez Oseo⁽⁴⁾, la multiplication par 3 des volumes d'intervention en 10 ans a capitalisé sur la montée en puissance des équipes et du réseau sur ces projets, passant de suiveurs à arrangeurs ou co-arrangeurs⁽⁵⁾.** Le volume de ces financements est ainsi passé de 560 M€ en 2013, à un point haut de près de 1,7 Md€ en 2020 (1,2 Md€ en 2022). Ils s'établissaient à 150 M€ avant la création de Bpifrance. Ces prêts représentent désormais entre un quart et un tiers des montants des crédits moyen-long terme (hors PSG), contre moins de 10 % avant la création de Bpifrance.

L'activité de financement de court-terme, autre activité historique et très structurante pour certains secteurs⁽⁶⁾, a également évolué en 10 ans. Le préfinancement du CICE est tout d'abord venu renforcer la gamme à partir de 2013, dans un contexte de difficultés de trésorerie des entreprises, puis de BFR en hausse avec la reprise économique, avant de disparaître avec le basculement du crédit d'impôt en allègement de cotisations pérennes. C'est près de 31 000 entreprises⁽⁷⁾ qui ont pu être soutenues en 6 années⁽⁸⁾, avec 18 % de TPE mais aussi une forte population d'ETI jusqu'ici plus faiblement représentée dans les autres gammes de soutien⁽⁹⁾. Si l'activité s'est normalisée sur les dernières années avec l'amélioration de la conjoncture et des trésoreries, l'activité historique permet néanmoins d'adresser en moyenne 8 Md€ d'avances de trésorerie⁽¹⁰⁾ auprès de 6 500 entreprises par an, de toutes tailles. La gamme s'est par ailleurs approfondie avec le préfinancement des commandes des PME-ETI, adossé à des fonds européens, ou encore le lancement d'une plateforme digitale de relations fournisseurs à destination des ETI et des grands groupes⁽¹¹⁾, permettant d'accélérer la digitalisation de la facturation interentreprise et de renforcer les chaînes d'approvisionnement en y adossant des solutions de financement.

(1) Voir études sur les PSG financés par les programmes PIA mentionnées plus haut.
(2) Avant le retournement lié aux circonstances de la crise sanitaire, voir début du chapitre.
(3) Voir interview d'A. Guérin, partie 3.
(4) Voir interview de P. Courcelle, partie 3.
(5) Voir interview P. Courcelle, partie 3.
(6) La mobilisation de créances sur donneurs d'ordre publics, principal produit, étant particulièrement important pour les TPE-PME du secteur de la construction. Voir par exemple l'interview d'E. Bihel (Groupe Bage).
(7) Unités légales.
(8) Les statistiques concernent les créances imputées avant le 1^{er} janvier 2019. Les entreprises qui disposaient d'une ou plusieurs créances de CICE non imputées au 31 décembre 2018 ne sont pas prises en compte.
(9) Les ETI ne pouvant par ailleurs pas obtenir le remboursement anticipé du crédit d'impôt et les plus intéressées à la mesure de pré-financement.
(10) En vision stock.
(11) Voir interview d'A. Guérin, partie 3.

AXE 4

La mise en place d'une offre de dispositifs d'accompagnement non financier pour libérer le potentiel de croissance des PME et ETI

Synthèse

- Outre la montée en puissance du financement de l'immatériel, le soutien à la croissance des PME et des ETI et à leur compétitivité s'est traduit par la structuration et le déploiement à grande échelle d'une offre d'accompagnement non financier ;
- au cœur de cette offre, les accélérateurs⁽¹⁾ permettent, pendant 1 à 2 ans, aux dirigeants de PME ou d'ETI d'être conseillés sur les moyens d'adapter leur stratégie, leur gouvernance, leur process afin de stimuler leurs projets de croissance. Le stock cumulé d'entreprises accélérées a été multiplié par 25 entre 2016 et 2022, avec plus de 140 promotions lancées depuis 2015 et 3 500 PME-ETI accélérées ;
- cette action novatrice démontre selon les premières évaluations de ces programmes des retours importants pour la croissance : surcroît de valeur ajoutée (+16 points) et d'investissement (+250 000 €), ainsi que l'augmentation de la probabilité de devenir une ETI (+7,5 points) ;
- la gamme de dispositifs d'accompagnement s'est progressivement étoffée sur l'angle de la formation mais aussi des missions de conseil, en particulier sur les priorités stratégiques de réindustrialisation et de transition climatique (près de 2 000 bénéficiaires des Diag'Action Climat à fin 2022 ; et plus de 50 % d'industriels parmi les entreprises accélérées par Bpifrance depuis le lancement de l'activité) ;
- l'accompagnement est devenu une marque de fabrique de Bpifrance, un instrument à part entière mais largement imbriqué dans la palette d'outils de financement et d'investissement proposée aux dirigeants.

Synthèse

Si l'accès au financement est un des facteurs décisifs pour la compétitivité et la réussite des projets de croissance, il ne permet pas nécessairement à lui seul d'assurer la pleine mutation et la montée en gamme du tissu productif, en particulier en réponse aux multiples défis et transitions qui s'imposent de plus en plus fortement aux entreprises.

Les études réalisées par Bpifrance Le Lab, think-tank créé dès le début de Bpifrance (voir encadré 10) ont mis **régulièrement en avant l'isolement auquel étaient confrontés les dirigeants de TPE-PME et ETI dans leur quotidien**, et la difficulté de l'exercice de leurs responsabilités dans un environnement complexe et imprévisible. L'identification des enjeux majeurs à venir pour leur entreprise, de même que la conception et le déploiement d'une stratégie pour y faire face, leur sont d'autant plus difficiles dans ce contexte. Dans le même temps, l'offre privée de services d'accompagnement susceptibles de pouvoir adresser ces besoins s'adresse principalement aux plus grandes entreprises, et est à ce titre souvent difficilement accessible aux TPE-PME voire ETI, et potentiellement inadaptée à leurs enjeux.

(1) Voir définition ci-dessous.

Encadré 10

Bpifrance Le Lab, laboratoire d'idées pour les PME-ETI

En 2014, Bpifrance s'est doté d'un outil de recherche et d'analyse sur les PME. Lors de sa création, Bpifrance Le Lab partait du constat que les PME-ETI, bien que décisives pour l'économie française, restaient méconnues. Les chercheurs témoignaient du manque de données, expliquant ainsi la faiblesse de la recherche académique sur ces entreprises. Olivier Torrès, chercheur en sciences de gestion et professeur à l'Université de Montpellier, se revendiquant « PMiste », disait fréquemment : « les PME sont partout sauf dans les livres ». Bpifrance Le Lab s'est donc fixé pour objectif de mieux connaître les PME-ETI pour mieux les financer et mieux les accompagner, en faisant le pont entre le monde de la recherche et le monde de l'entreprise. Concrètement, Bpifrance Le Lab travaille à tirer les meilleures idées de la recherche et du terrain, valoriser les expériences et les témoignages de dirigeants, et relier les dirigeants-lecteurs au sein d'une communauté de recherche participative.

Plusieurs études ont constitué des marqueurs pour Le Lab, et plus largement pour Bpifrance. L'étude sur la solitude des dirigeants de PME-ETI publiée en 2016 montrait la situation critique des chefs d'entreprise confrontés à une pluralité d'isolements, et confirmait la nécessité de renforcer le capital humain du dirigeant notamment à travers les métiers de l'Accompagnement. **Les études sur l'entrepreneuriat dans les Quartiers prioritaires de la ville**, en 2016 et 2019, montrant que ces entrepreneurs des QPV étaient des entrepreneurs comme les autres, mais avec des obstacles encore plus élevés, ont largement contribué aux réflexions sur les dispositifs de soutien à la création de Bpifrance à la suite du rapprochement avec l'Agence France Entrepreneurs et la reprise des missions jusqu'alors assurées par la Caisse des Dépôts. **L'étude sur la transformation digitale en 2017 montrait l'urgence à alerter les dirigeants de PME sur les impacts profonds de la transformation à l'ère du digital** – 87 % n'affichaient pas la transformation digitale comme une priorité stratégique pour leur entreprise – et identifiait 3 profils de dirigeants avec des maturités hétérogènes et des besoins tout aussi différents (désignés comme « sceptiques », « apprentis » et « conquérants »). **Les études sur le Climat, en 2020 et 2021, ont accompagné la mise en place et le déploiement du Plan Climat de Bpifrance** : après une première étude exploratoire sur le rapport des dirigeants et les enjeux climatiques, Le Lab analysait à travers des études de cas les « écoopportunités » à saisir, proposait une grille d'analyse sur les 10 chantiers de la transition bas-carbone en lien avec la SNBC, et montrait les facteurs clés de succès des entreprises les plus avancées dans leur transition.

Ce constat a renforcé la conviction de Bpifrance de la nécessité de déployer une offre de dispositifs d'accompagnement à destination des PME-ETI, dans l'objectif de développer leur plein potentiel de croissance et de renforcer l'impact des produits de soutien financier portés par la banque⁽¹⁾. Cette conviction est présente dès la création de Bpifrance⁽²⁾. Certains de ces services préexistaient d'ailleurs à l'époque d'Oséo, mais c'est à partir de 2014-2015, sous l'influence d'une volonté politique forte de faire croître les PME et face au constat que la baisse des taux d'intérêt ne suffit pas à elle seule à relancer l'investissement⁽³⁾, que Bpifrance développe une **offre d'accompagnement structurée autour de 3 piliers** :

- une **gamme complète de missions de conseil aux PME-ETI** offrant notamment la possibilité de réaliser un diagnostic 360° de son entreprise et d'identifier ses leviers de croissance sous des angles multiples⁽⁴⁾. Ces prestations de conseil, réalisées par des consultants externes sélectionnés par Bpifrance (réseau de plus de 1 000 experts), sont de trois natures : (i) les Missions Expertise Conseil, pour accompagner les entreprises sur leurs enjeux stratégiques de développement et de structuration ; (ii) les Diag'Actions, pour résoudre une problématique opérationnelle ou technique précise ; (iii) les Diag'Inno, qui visent à accompagner les entreprises sur leurs enjeux d'innovation technologique ou stratégique ;
- une **offre de formation** (Bpifrance Université) visant la montée en compétences des dirigeants sur des thématiques au cœur du développement de leur entreprise. Cette offre contient à la fois des formations présentiels et en ligne ;
- une action **de mise en réseau** (dans le cadre des Accélérateurs et en dehors, en capitalisant sur les communautés Bpifrance, avec notamment Bpifrance Excellence), permettant aux dirigeants bénéficiaires d'intégrer une communauté d'entrepreneurs avec ses plateformes de mise en relation et ses multiples événements. Ce pilier permet aux dirigeants de partager leurs expériences et de développer de nouvelles opportunités de business.

Les Accélérateurs Bpifrance combinent ces 3 piliers en proposant à une promotion de 20 à 40 dirigeants d'intégrer un programme intensif d'accompagnement sur une période d'un à deux ans. L'objectif étant d'aider leurs bénéficiaires à structurer leur projet de croissance, et à atteindre une nouvelle dimension dans le développement de leur entreprise, afin de nourrir les rangs des ETI de demain. Les premiers accélérateurs sont lancés en 2015 et 2016.

Passées ces premières initiatives concluantes (voir ci-dessous), s'en est suivi un déploiement très fort, grâce à la création d'une Direction exécutive dédiée en 2018. Le stock cumulé d'entreprises accélérées a été multiplié par 25 entre 2016 et 2022 (voir graphique 13), avec plus de 140 promotions lancées depuis 2015 et 3 500 PME-ETI accélérées. Une croissance permise par un appui efficace du réseau, une sélection exigeante des prestataires et une démarche certifiée favorisant son industrialisation⁽⁵⁾. En s'élargissant, la gamme des Accélérateurs a permis d'accompagner un nombre croissant de petites entreprises⁽⁵⁾. En 2021, la part des TPE est portée à 10 % du total des entreprises accélérées (nulle en 2016). La composition sectorielle des entreprises accélérées s'est aussi diversifiée en lien avec le déploiement d'accélérateurs filières : gardant un fort ancrage industriel (58 % des nouvelles entreprises accélérées en 2022 relevaient du secteur de

l'industrie ou des services à l'industrie⁽⁶⁾), les programmes accélérateurs ont de plus en plus adressé les secteurs des services.

Le nombre cumulé de missions de conseil effectuées a également été décuplé sur la même période avec plus de 10 000 missions⁽⁷⁾ déployées entre 2015 et 2021, dont 3 350 lancées en 2021, témoignant de l'accélération de l'activité. Enfin, entre 2017 et 2022, le nombre de dirigeants ayant suivi une formation en présentiel dispensée par Bpifrance est passé de près de 1 300 à plus de 5 000 par an environ. La boîte à outils de l'accompagnement est désormais un fondement de toutes les grandes verticales stratégiques de Bpifrance, en particulier sur la transition énergétique et l'industrie (voir plus de détail dans les sections suivantes).

Avec le lancement des Diag'Actions en 2020, Bpifrance s'est mise en capacité d'intervenir rapidement sur des problématiques opérationnelles ou techniques, en commençant par les enjeux liés à la transition énergétique et environnementale en partenariat avec l'ADEME. S'appuyant sur un réseau de plus de 150 bureaux d'études spécialisés, le déploiement de ces diagnostics se fait à un rythme très élevé depuis 2020, avec des effets potentiels très importants pour les bénéficiaires⁽⁸⁾. Entre 2020 et 2022, près de 2 000 Diag'Actions ont été conduits auprès de PME et ETI françaises.

En moyenne sur 2015-2021, les TPE, PME et ETI passées par une activité de conseil ou de formation représentent respectivement 5 %, 75 % et 15 % des entreprises bénéficiaires. Sur le plan sectoriel, l'industrie et les services à l'industrie sont majoritaires, représentant plus de 55 % des entreprises accélérées depuis 2015.

Quel est l'impact de ces actions d'accompagnement sur la trajectoire des PME et ETI ? Contrairement au reste des soutiens proposés, ces programmes ne visent pas directement à débloquer ou amplifier la taille d'un projet d'investissement, *via* l'apport de ressources financières. Il s'agit davantage d'une impulsion donnée au niveau de l'entrepreneur qui à travers missions de conseil, formations et mises en réseau acquiert les clés pour (re) définir ses priorités d'action, sécuriser son projet de développement et se projeter vers l'avenir.

Des **travaux d'évaluation se sont penchés sur l'effet des premières promotions d'Accélérateurs PME (PME 1, 2 et 3 lancées entre 2015 et 2017, voir encadré 11). Ces travaux indiquent que le passage dans ces programmes s'est accompagné, en moyenne, d'un surcroît significatif de croissance de l'activité et des investissements relativement à des entreprises similaires non accélérées**, et qu'il a **accru la probabilité que certaines d'entre elles atteignent le statut d'ETI**. L'impact ainsi mesuré peut se révéler plus élevé que certains soutiens publics d'ordre purement monétaire selon les auteurs de l'étude. Cette première conclusion illustre l'importance que peuvent prendre des actions d'accompagnement non financier auprès des TPE-PME et ETI. De nouveaux travaux sont actuellement en cours pour étendre l'étude à de nouvelles promotions d'Accélérateurs et accroître la profondeur d'analyse. Les retours qualitatifs des entreprises bénéficiaires semblent en tout cas confirmer ces premiers résultats, soulignant l'importance de cet accompagnement pour structurer leur entreprise dans un contexte de forte croissance et parfois de changement de taille substantiel⁽⁹⁾.

(1) Même si ces services sont déployés indépendamment de l'obtention d'un soutien financier.

(2) Voir interview de G. Mortelier, partie 3 et encadré 2.

(3) Voir interview G. Mortelier.

(4) Efficacité du processus de production ou *lean*, décarbonation, cybersécurité, efficacité commerciale, croissance externe, déploiement à l'international, recrutement, innovation...

(5) Gamme des accélérateurs « PE » (Petites entreprises).

(6) Pour ce calcul précis, ont été identifiées comme relevant de l'industrie ou des services à l'industrie les entreprises ayant intégré un Accélérateur relevant des filières industrielles ainsi que les entreprises accélérées associées aux secteurs de l'industrie manufacturière et plus largement des services à l'industrie, de la construction, de la logistique et du transport de marchandises.

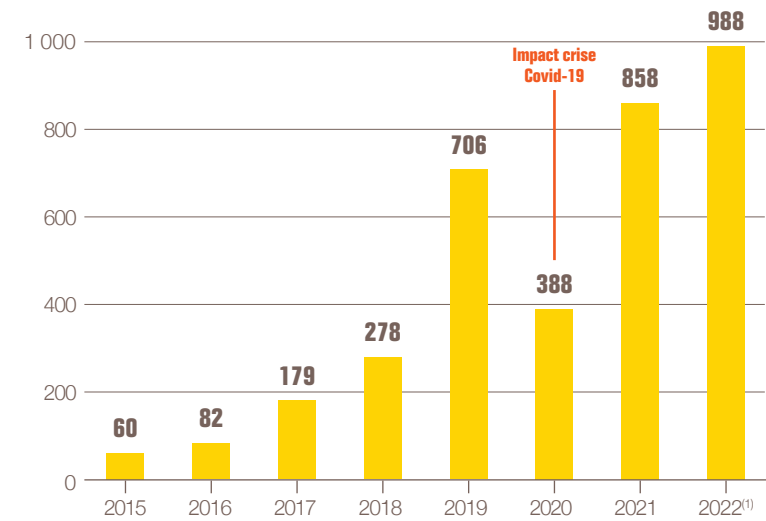
(7) Intégrant les Missions Expertise Conseil, les Diag'Actions et les Diag'Inno.

(8) Voir section suivante pour les Diag Éco-flux et interview de G. Mortelier, partie 3.

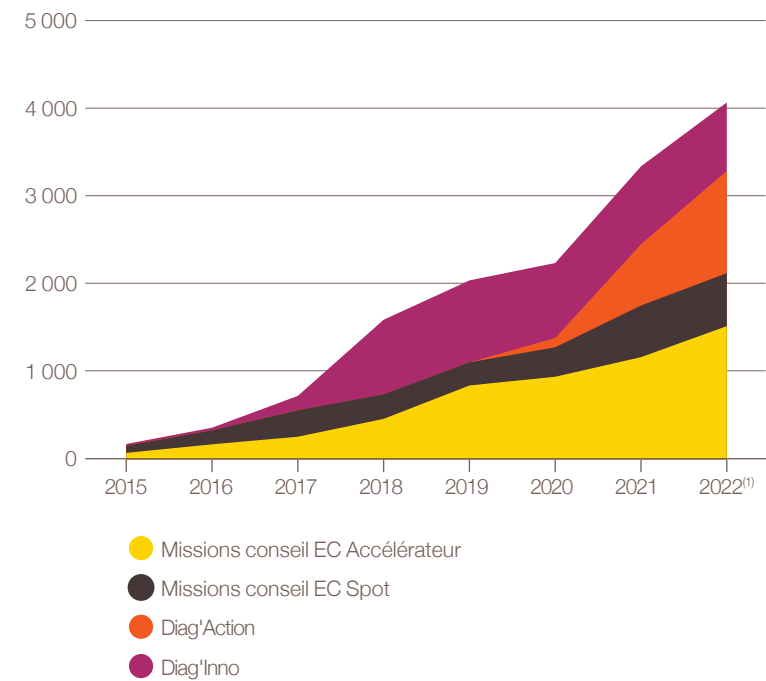
(9) Voir interview P. Nadobny (Addev Materials), M. Eyssautier (Groupe JBY), P. Guirard (Wyz Group), partie 4.

GRAPHIQUE 13 : ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ D'ACCOMPAGNEMENT

Évolution de l'activité Accélérateur depuis 2015
(nombre de nouvelles entreprises accélérées par an)



Évolution de l'activité Conseil depuis 2015
(nombre de missions réalisées par an)



(1) Atterrissage

Encadré 11
L'impact des Accélérateurs de Bpifrance

Une étude d'impact a été réalisée en 2020 par des chercheurs sur les premières promotions des accélérateurs PME et ETI⁽²⁾.

L'analyse s'appuie sur une base de données concernant plus de 5 000 PME de croissance sur la période 2010-2018, obtenue en croisant les données Bpifrance avec des données fiscales d'entreprises. Sont étudiés en particulier les premiers impacts des trois premiers Accélérateurs de PME (PME 1, 2 et 3) lancés entre 2015 et 2017 au niveau national, d'une durée de 24 mois chacun.

Selon **cette étude économétrique mobilisant une approche contrefactuelle** :

- la **croissance du chiffre d'affaires des PME issues des promotions 2 et 3 de l'Accélérateur PME s'est accrue de +10 points supplémentaires** en 2017 sous l'effet du programme ;
- la **valeur ajoutée a connu un supplément de croissance de +16 points**, tandis que les investissements corporels ont décuplé (+260 000 €) ;
- le **programme a également accru la probabilité que les PME de la première promotion accélérée deviennent des ETI** en 2016 (+7,5 points en moyenne).

D'après les auteurs, ces impacts sont significatifs, notamment au vu des impacts généralement plus faibles reconnus aux aides monétaires aux entreprises en France.

À noter qu'une seconde étude, descriptive, a été conduite en 2022 par les mêmes chercheurs dans l'objectif de tester la résilience des entreprises accélérées dans le contexte de la pandémie. Elle montre que les entreprises accélérées avant 2020 affichent une évolution de leur chiffre d'affaires, de leur valeur ajoutée et de leurs effectifs se situant à un niveau significativement supérieur à celui d'entreprises équivalentes mais non accélérées. Si cette seconde étude n'est pas de nature à démontrer que ce constat est attribuable uniquement aux Accélérateurs (pas d'impact causal testé), elle tend à indiquer une certaine résilience des entreprises accélérées dans un contexte très difficile comme celui de la pandémie.

(2) « Accélérer les entreprises ! Une évaluation ex-post », par Fabrice Gilles, Ferhat Mihoubi, Yannick L'Horty, 2020.

AXE 5

Développer une offre de capital pour consolider et développer un tissu de PME, ETI et grandes entreprises performantes et compétitives

Synthèse

- Au-delà du financement en fonds propres des start-ups innovantes, Bpifrance a déployé une offre de capital en direct visant les PME-ETI françaises, bien souvent familiales et industrielles, pour soutenir leur croissance ;
- avec plus de 1,7 Md€ investi en direct dans plus de 760 entreprises *via* l'activité *Small Cap*, Bpifrance est ainsi devenu le premier investisseur français auprès des PME-ETI ; 56 PME investies en capital sont devenues ETI en 10 ans ;
- une offre de capital importante a également été déployée pour le tissu des ETI et les grandes filières stratégiques, avec de forts enjeux de transformation/consolidation à la suite de chocs macroéconomiques ou technologiques importants (automobile, nucléaire, bois...) ;
- l'offre de capital a également pris la forme de prises de participation dans les grandes entreprises françaises, considérées comme stratégique pour l'économie nationale et à forte composante industrielle ;
- pour augmenter l'offre de capital pour les entreprises, Bpifrance est en parallèle souscripteur dans plus de 500 fonds de capital investissement privés gérés par 200 sociétés de gestion partenaires. Ces fonds ont plus de 5 000 PME et ETI en portefeuille. Bpifrance a contribué à la croissance des fonds dont la taille a fortement augmenté (+50 % en moyenne et x2 sur le segment du *venture capital*) ;
- en passant de 20 Md€ d'actifs sous gestion en 2013 à 50 Md€ aujourd'hui, Bpifrance est devenu au total un des plus grands investisseurs européens direct et indirect au capital des entreprises. La performance de cette activité a permis progressivement d'augmenter la capacité d'action au service des priorités d'investissement nationales en s'appuyant de plus en plus sur des ressources externes (gestion pour compte de tiers), notamment avec le fonds LAC ;

Synthèse

Au-delà de l'action décrite précédemment sur l'écosystème des start-ups innovantes, **Bpifrance a plus largement cherché à soutenir l'offre de capital pour les PME et ETI françaises**, « belles endormies » ou entreprises ambitieuses, *in fine* visant à développer et consolider un *Mittelstand* français rayonnant à l'international.

Pour les PME, il s'agit de se donner les moyens de changer de dimension et de devenir des ETI. Pour les ETI, il s'agit de renforcer sa position notamment à l'international. Les ressources en capital sont alors cruciales, notamment pour financer la croissance externe. Cette redynamisation du tissu productif peut également passer par une transmission-reprise nécessitant là aussi des ressources de long terme pour assurer le succès de l'opération.

Le développement d'une offre de capital développement, petit capital transmission pour les PME et ETI sur tous les territoires a ainsi été un des marqueurs importants de l'action de Bpifrance durant ces 10 ans. Comme pour le soutien à l'écosystème de l'innovation, Bpifrance a agi à la fois avec une capacité d'investissement en direct au capital des PME et ETI françaises et à la fois avec une action en profondeur sur l'écosystème du capital investissement français *via* ses fonds de fonds.

L'investissement en direct au capital des PME et ETI

Les investissements en direct de Bpifrance en capital développement et petit capital transmission s'inscrivent dans le cadre d'un partenariat de long terme avec les entrepreneurs (Bpifrance se voulant investisseur « patient », voir doctrine décrite en début de chapitre). Cela se traduit par une implication forte au quotidien à leurs côtés. **Depuis la création de Bpifrance, ces investissements ont été continûment renforcés en volume et en montants⁽¹⁾.**

Le développement de cette offre a visé à couvrir une hétérogénéité de besoins accrue, en lien avec les grandes transformations des modèles économiques survenues au cours des 10 dernières années : soutien à la croissance internationale, à la digitalisation, à la décarbonation des processus de production ou encore soutiens ciblés à des filières stratégiques (automobile, tourisme, bois et éco-matériaux, EnR)⁽²⁾.

L'action peut concrètement se décomposer en trois branches :

- une capacité d'investissement en capital dans les PME et petites ETI fortement décentralisée dans les régions pour soutenir notamment les opérations de croissance externe, petite transmission d'entreprises à fort caractère patrimonial (activité *small cap*) ;
- une capacité d'investissement dans des PME et ETI de secteurs stratégiques, afin d'assurer la consolidation de groupes compétitifs, notamment à l'échelle internationale (activité *mid cap*) ;
- une capacité d'investissement au capital des plus grands groupes stratégiques pour la croissance française, afin d'en stabiliser l'actionnariat (activité *large cap*).

(1) Voir interview de J. Gonzalo et J-L Etchegoyhen, partie 3.

(2) Voir interviews de J. Gonzalo, A. Ossola pour l'automobile et S. Mesguich pour le Tourisme, partie 3.

L'activité d'investissement auprès des PME et petites ETI (*small cap*), activité fortement régionalisée avec en appui le réseau de Bpifrance, s'est traduite par⁽¹⁾ (voir graphique 14) :

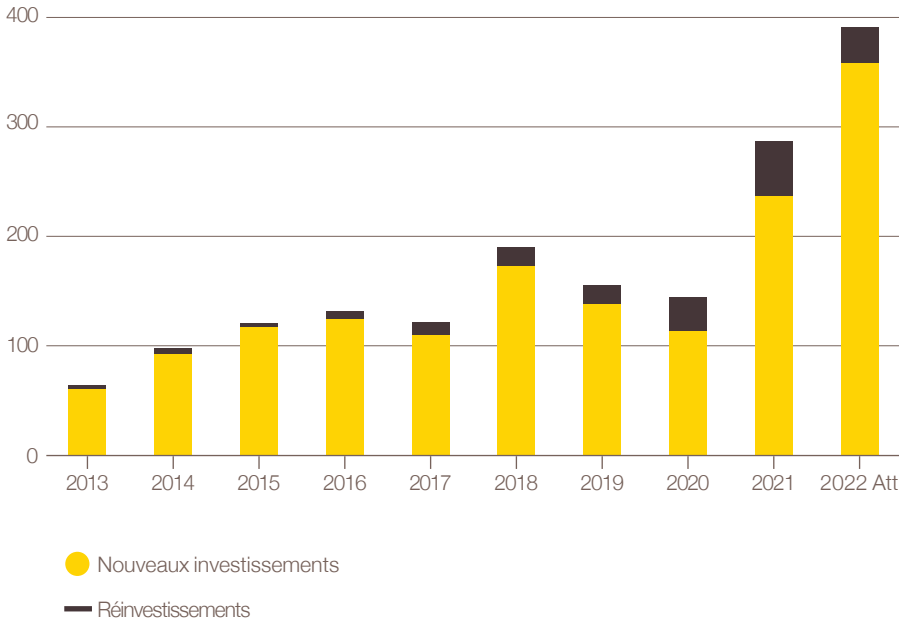
- l'injection de plus de 1,7 Md€ de capital dans plus de 760 entreprises, **Bpifrance est ainsi devenu le premier investisseur français auprès des PME-ETI** ;
- un **ticket moyen qui s'est constamment accru sur la période** (de 1 M€ en 2013 à 2,5 M€ en 2021), en réponse à une action de plus en plus importante sur des petites ETI (14 % du portefeuille en 2012 contre près de 25 % en 2022, Bpifrance étant présent dans 16 % des ETI françaises ayant ouvert leur capital) ;
- **54 % de primo-ouvertures de capital**, illustrant l'objectif prioritaire de démocratisation de l'accès aux fonds propres des PME et petites ETI françaises, notamment familiales⁽²⁾ (38 % des entreprises en portefeuille à fin 2021). Avec des interventions adaptées pour limiter la dilution de l'actionnariat⁽³⁾ ;
- **une participation pleine à la gouvernance des entreprises**, des prestations d'accompagnement dédiées pour stimuler leur potentiel (230 entreprises accélérées et autour de 300 missions annuelles d'accompagnement sur les dernières années) et les sensibiliser très tôt aux meilleures pratiques de gouvernance⁽⁴⁾. Un accompagnement fortement apprécié des dirigeants⁽⁵⁾ ;
- **un flux annuel d'opérations de *build-up*** multiplié par 3 entre 2013 et 2021, permettant à plus de 600 entreprises de se développer et de conforter leur position sur le marché, une stratégie très intensive en capitaux mais payante⁽⁶⁾, notamment pour la création d'ETI⁽⁷⁾ ;
- **une action au plus près des territoires grâce à un réseau décentralisé d'investisseurs** ;
- **un effet de levier sur les fonds privés**. 1 € de capital apporté par Bpifrance s'est ainsi accompagné en moyenne par 2,9 € de capital privé et plus généralement 4,8 € de financements de long terme (capital + dette).

La performance des sociétés en portefeuille ou cédées ces dix dernières années témoigne d'un fort dynamisme que ce soit en termes de rentabilité, de création d'emploi, de chiffre d'affaires à l'export ou de génération d'ETI (voir graphique 15). Les participations ont en moyenne crû de 40 % environ (chiffre d'affaires et EBITDA) entre le primo-investissement et la sortie de Bpifrance du capital, elles ont vu l'emploi augmenter par ailleurs de 32 %⁽⁸⁾.

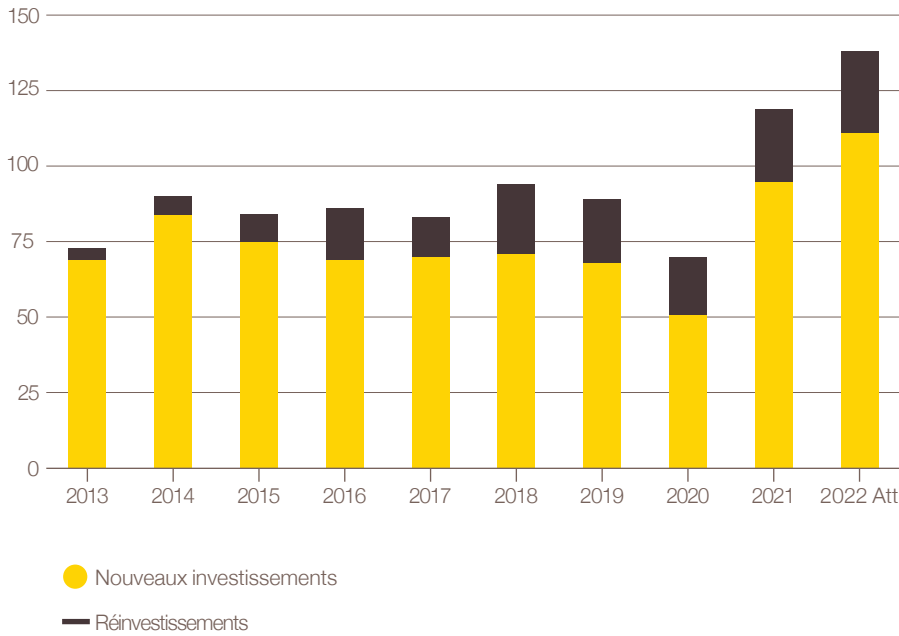
(1) Voir également interview de J.L. Etchegoyhen.
(2) Voir interview J. Gonzalo, partie 3.
(3) Avec notamment l'usage d'obligations convertibles de petit montant, entre 200 000 € et 400 000 €, voir interview J. Gonzalo, partie 3.
(4) Voir notamment le rôle précurseur mentionné par J.L. Etchegoyhen sur les sujets de RSE, et le mécanisme d'incitations financières mis en place selon la performance sur des métriques RSE/carbone, partie 3.
(5) Voir interview L. Soubeyrand (Swile), O. Sorin (Fondasol), P. Nadobny (Addev Materials), partie 4.
(6) Voir interview de M. Eyssautier (Groupe JBT), P. Nadobny (Addev Capital), partie 4.
(7) R. Camart (Mineral Expertise), partie 4.
(8) Estimations sur un échantillon de 400 cessions.

GRAPHIQUE 14 : ACTION DE BPIFRANCE EN PETIT CAPITAL DÉVELOPPEMENT ET TRANSMISSION EN DIRECT AUPRÈS DES PME-ETI FRANÇAISES

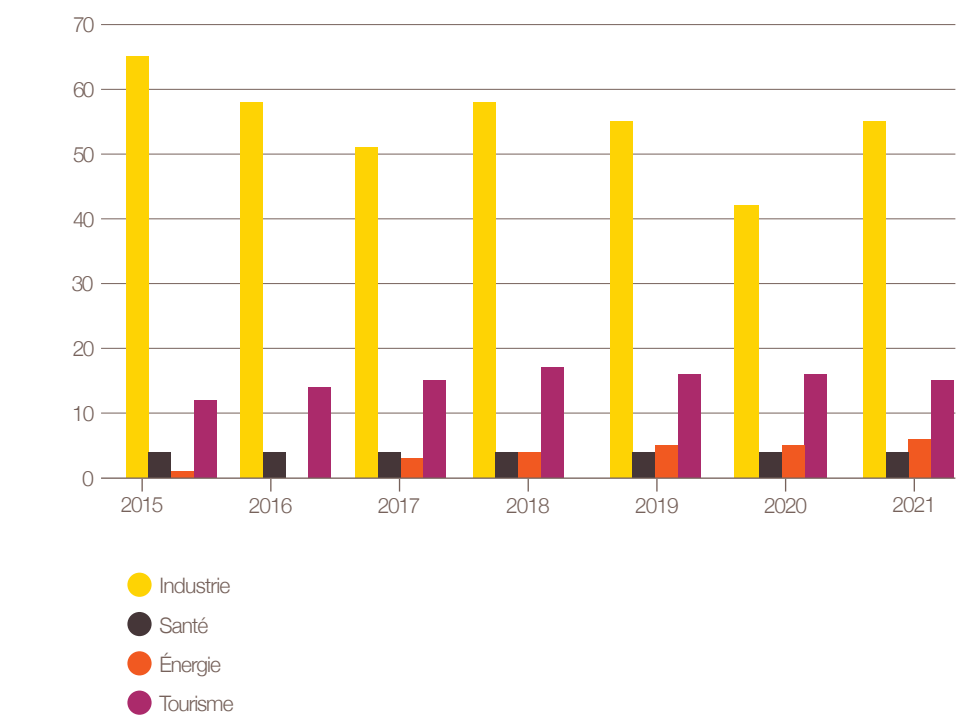
Montants investis (M€)



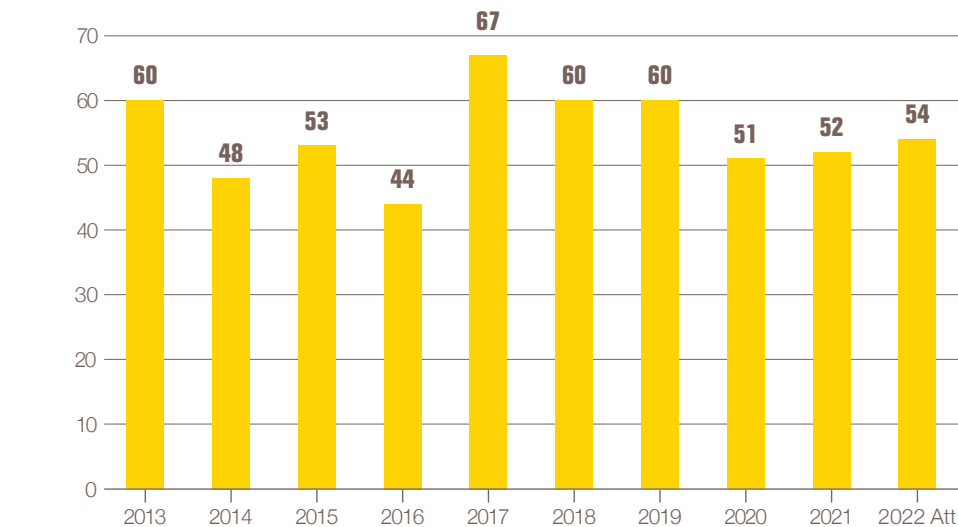
Nombre d'investissements



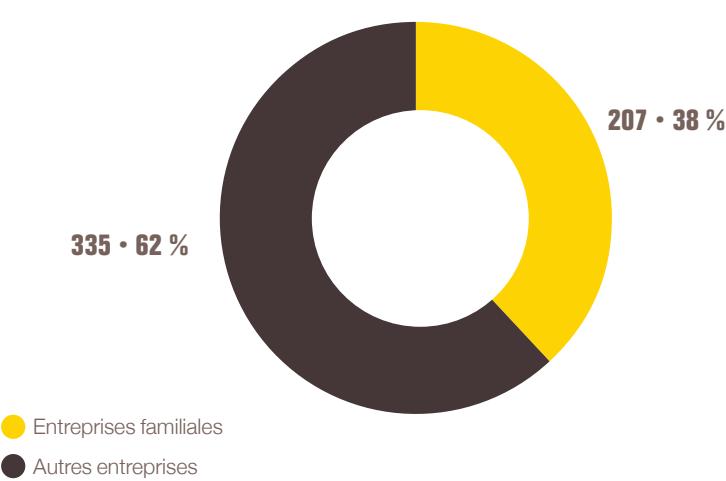
Répartition sectorielle (%)



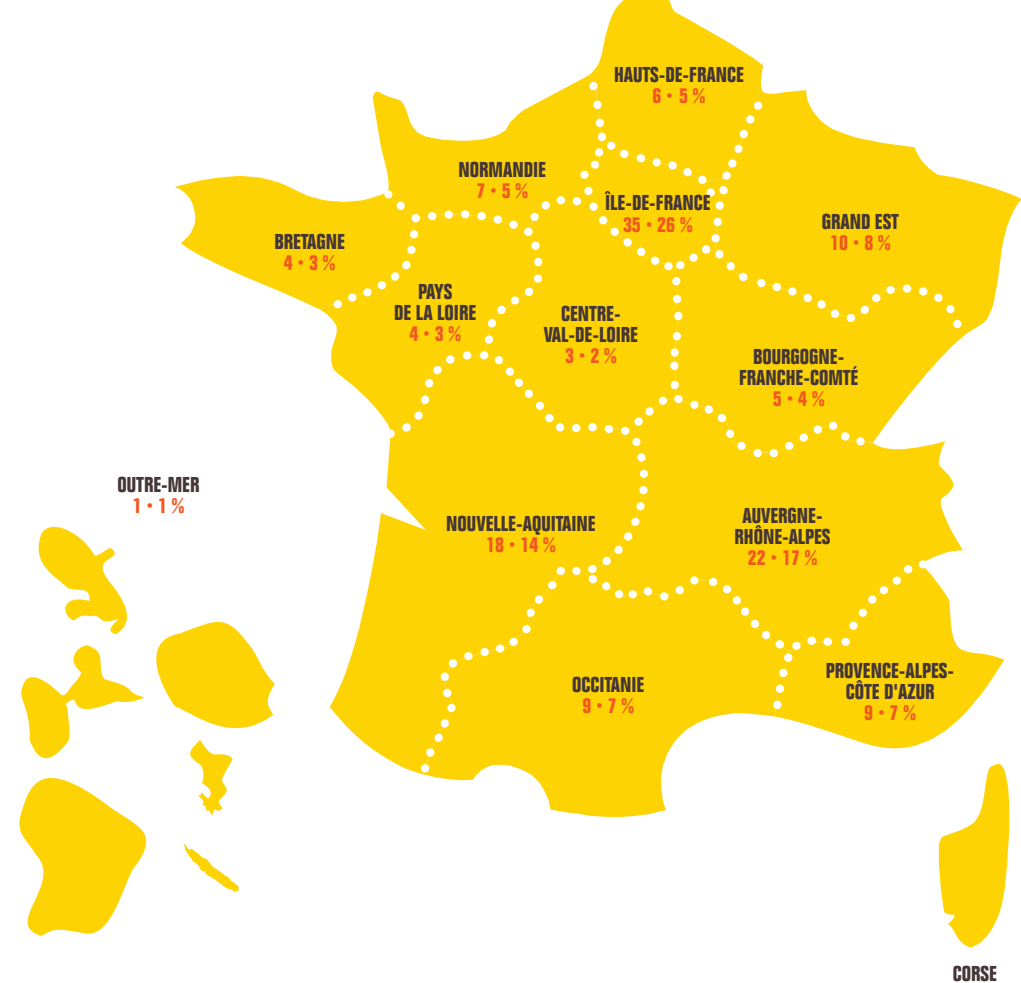
Poids des primo-ouvertures (% investissements)



Poids des entreprises familiales (nombre • %)

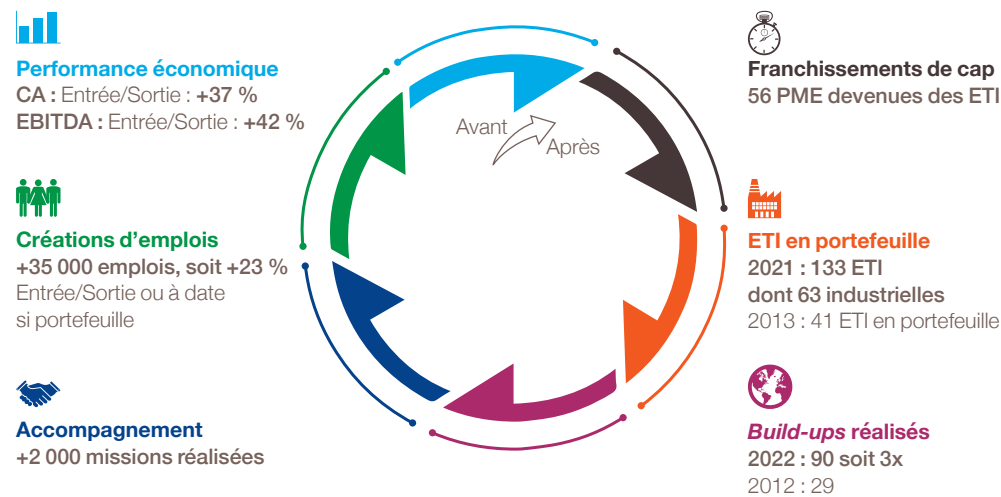


Répartition régionale des ETI du portefeuille



Légende : Nombre d'entreprises / Part de la région dans le total

GRAPHIQUE 15 : DYNAMIQUE DES ENTREPRISES INVESTIES EN DIRECT EN PETIT CAPITAL DÉVELOPPEMENT-TRANSMISSION (SMALL CAP)



L'offre de capital a également été développée pour le tissu des ETI de plus grande taille (activité d'investissement dite Mid Cap) et les grandes filières perçues comme stratégiques, pour certaines avec de forts enjeux de transformation/consolidation à la suite de chocs macroéconomiques ou technologiques importants. L'objectif est là aussi :

- de rechercher un levier sur les co-investisseurs/co-financeurs puisque Bpifrance co-investit systématiquement, avec des capitaux français ou d'autres pays dans ces entreprises,
- de s'impliquer dans leur gouvernance pour promouvoir les priorités de Bpifrance. L'offre de capital a également pris la forme de prises de participations dans des grandes entreprises françaises, considérées comme stratégiques pour l'économie nationale et pouvant bénéficier d'un actionnariat de long terme stabilisé (investissement dit Large Cap).

Au travers de Mid & Large Cap, Bpifrance dispose de la capacité d'accompagner les entreprises de taille moyenne à importante, cotées ou non-cotées, en apportant des capitaux de long-terme en tant que partenaire minoritaire actif dans la gouvernance. Ce sont ainsi 12,6 Md€ qui ont été déployés en 10 ans. En 2022, 2,5 Md€ ont été investis dans environ 200 entreprises françaises, dont 1,4 Md€ dans des sociétés non cotées. Ce positionnement éprouvé au cours des 10 années passées fait de Bpifrance Mid & Large un partenaire naturel pour de nombreux investisseurs, français comme internationaux (fonds souverains, fonds d'investissement européens ou américains). Un partenaire naturel également pour les entrepreneurs, comme l'illustrent les nombreuses opérations aux côtés de groupes familiaux ou menées à l'occasion de premières ouvertures du capital. Bpifrance a également la capacité d'être un actionnaire de long terme ancrant le capital de grandes entreprises françaises cotées en bourse, souhaitant avoir dans son capital et dans sa gouvernance un actionnaire actif, soutenant leur stratégie de développement à moyen terme. Ce positionnement spécifique de Bpifrance depuis 10 ans, a permis la levée du fonds LAC1 d'une taille de 5,2 Md€ renforçant les capacités d'investissement sur ce segment. Cette activité d'investissement en capital est par ailleurs essentielle dans l'équilibre financier de Bpifrance (avec l'activité de fonds de fonds, décrite ci-dessous)⁽¹⁾

(1) Voir interview J. Gonzalo, partie 3.

Le prisme industriel est très fort dans toutes ces interventions. L'industrie et les services industriels représentaient environ entre 70 % et 75 % de la valeur du portefeuille des participations fin 2021-début 2022, contre moins de 50 % en 2015. Bpifrance Mid & Large Cap est notamment très actif dans les secteurs automobile (avec un fonds dédié), aéronautique ou des semi-conducteurs, assurant aux entreprises un ancrage à long-terme de leur actionnariat et contribuant à la structuration de ces filières aux enjeux importants pour l'économie française. Avec des participations emblématiques comme Valeo, STMicroelectronics, Bpifrance Mid & Large Cap est également très présente dans le domaine de la transition énergétique et environnementale, à la fois en accompagnant la transformation des entreprises investies grâce à sa présence dans leur gouvernance (quel que soit leur secteur), mais par ailleurs en investissant de façon volontariste dans le secteur de la TEE nécessitant des fonds propres et une vision à long terme. Par exemple dans le domaine du développement de centrales d'énergies renouvelables (solaire, éolienne et technologies innovantes) ou du recyclage, où Bpifrance a déployé des capitaux importants pour soutenir la mise en service de projets et l'internationalisation de ces acteurs. D'autres secteurs/thèses d'investissement ont été soutenus par l'offre de capital de Bpifrance, notamment dans les services (santé, éducation)⁽²⁾.

Le développement de l'offre de capital des PME-ETI par l'action de fonds de fonds

Le développement de l'offre de capital aux PME et ETI françaises est passé également par le soutien à l'écosystème des fonds privés de capital investissement durant ces 10 ans. Déjà décrite pour ce qui concerne le capital innovation (capital amorçage, capital-risque et growth capital), les fonds de fonds Bpifrance visent de façon générale à renforcer la capacité des investisseurs en *private equity* français à investir dans le tissu productif national, sur tous les segments. En plus du capital innovation, les fonds de fonds Bpifrance investissent dans des fonds de capital développement et transmission, qu'ils aient une couverture nationale ou régionale.

À fin 2021, la Direction Fonds de fonds de Bpifrance a vu ses actifs sous gestion plus que doubler depuis 2012 (13 Md€ sous gestion fin 2021 contre 5 Md€ en 2012) et s'inscrit sur un rythme de déploiement de capital dans les fonds de capital investissement près de 4 fois supérieur à l'époque précédant la création de Bpifrance (1,5 Md€ déployé en 2021 contre 400 M€ en 2012)⁽³⁾. Au total, Bpifrance est aujourd'hui souscripteur dans plus de 500 fonds de capital investissement privés gérés par 200 sociétés de gestion partenaires (pour une part moyenne de 13 % dans les levées de ces fonds sur la période, poids qui a d'ailleurs baissé sur la période sur tous les segments d'interventions, en parallèle d'un écosystème devenant de plus en plus mature).

En 10 ans, la politique d'investissement du fonds de fonds a visé notamment⁽⁴⁾ :

- à faire croître la taille des fonds de capital investissement français, leur donnant les moyens d'accompagner la croissance des start-ups, PME et ETI françaises : hausse de plus de 50 % de la taille des fonds de capital innovation, pas loin d'un doublement hors fonds d'amorçage, voir section précédente), hausse de 40 % de la taille des fonds partenaires de capital développement et de 50 % des fonds régionaux. En 10 ans, les

(2) Voir interview J. Gonzalo, partie 3.

(3) Voir Les fonds partenaires et Bpifrance, bilan 2021.

(4) Voir également interview de B. Paternot, partie 3.

sociétés de gestion françaises gérant plus de 1 Md€ d'actifs ont été multipliées par 5. Ce développement de la taille des fonds est important en leur donnant plus de marges de manœuvre dans leur capacité à suivre et soutenir les entreprises. Le rôle du fonds de fonds, d'un rôle d'apporteur de fonds aux sociétés de gestion privées, s'est doublé au fil des années d'une action d'accompagnement auprès de ces équipes⁽¹⁾ ;

- à **participer à la régénération de l'écosystème en finançant de nouvelles équipes ou de nouvelles verticales de sociétés de gestion déjà établies** : en 2021, Bpifrance a soutenu par exemple 18 premières générations de fonds.

Les fonds partenaires avaient, fin 2021, plus de 5 000 PME et ETI en portefeuille, contre 3 000 en 2012. Si le digital (69 % entre 2012 et 2021) et la santé (27 %) dominent les investissements des fonds partenaires dans les start-ups, l'industrie (33 %) est le deuxième secteur d'intervention pour les fonds de capital développement et est amenée à prendre de l'ampleur avec la stratégie de développement dans les prochaines années d'une nouvelle classe d'investisseurs en *Venture industriel*. Les performances de l'écosystème s'inscrivent en hausse continue depuis 10 ans avec des multiples de cession autour de 2,5 fois le montant initial investi pour les cessions réalisées entre 2020 et 2021 contre 0,9 en 2012.

La politique d'investissement du fonds de fonds canalise à la fois une partie des fonds propres de Bpifrance mais également d'autres fonds publics (SGPI dans le cadre du PIA, Groupe CDC) comme privés (notamment d'assureurs), au bénéfice de l'écosystème du capital investissement français. Depuis 2020, Bpifrance a pris l'initiative également d'ouvrir à l'épargne des ménages la possibilité de s'investir dans le capital investissement français. Le bilan de cette initiative est un succès et illustre la confiance accordée à Bpifrance par les réseaux de distribution, avec 200 M€ collectés par leur biais auprès de 10 000 investisseurs dans le cadre des deux premiers fonds Bpifrance Entreprises. Cette action a en outre eu un effet de « second rang » favorable sur les acteurs du marché du capital investissement : sur la période récente, une quinzaine de sociétés de gestion ont ainsi activement réfléchi au développement d'un canal de collecte auprès des particuliers en s'inspirant directement de l'initiative et du savoir-faire Bpifrance⁽²⁾.

Au total, le soutien en fonds propres en direct ou indirect *via* les fonds de fonds a fortement augmenté en 10 ans. **En passant de 20 Md€ d'actifs sous gestion en 2013 à 50 Md€ aujourd'hui, Bpifrance devient un des plus grands investisseurs européens en capital des entreprises.**

(1) Voir interview B. Patnot, partie 3.

(2) Source : informations publiques et disponibles sur internet, 2021-2022.

AXE 6

Soutenir l'internationalisation des entreprises : une boîte à outils qui s'est densifiée pour les PME et ETI

Synthèse

- Le soutien à l'internationalisation des entreprises françaises est une des priorités stratégiques depuis la création de Bpifrance, en visant à densifier le tissu exportateur national ;
- depuis 2013, un effort a été déployé en matière de diffusion de l'offre de soutien financier comme d'accompagnement aux opérations d'internationalisation, en s'appuyant sur le réseau régional de Bpifrance ;
- d'abord avec l'intégration de chargés d'affaires Business France dans les implantations régionales, puis en 2017 avec l'intégration de l'activité de garanties publiques à l'export héritée de la Coface, en passant par le développement d'une offre de petits crédits d'export en complément du marché, la boîte à outils au service des exportateurs français s'est démocratisée ;
- en 10 ans, 20 000 entreprises ont été soutenues pour des projets d'internationalisation *via* du financement export, de la garantie de crédit bancaire ou de l'assurance export, et 250 grandes PME-ETI ont été accompagnées en mission à l'international ;
- une action dès les premiers pas à l'international jusqu'aux interventions sur les grands contrats d'export, qui a fait ses preuves : surcroît de croissance du chiffre d'affaires à l'export et de l'emploi mesuré chez les bénéficiaires, en particulier lors des phases d'amorçage à l'international (assurance prospection), ayant pu contribuer à la hausse du nombre d'exportateurs français sur la période.

Synthèse

Si l'ensemble des soutiens de Bpifrance a vocation à dynamiser le tissu productif et accroître sa compétitivité, la **concrétisation des projets de croissance sur les marchés internationaux reste un challenge à part entière**, notamment pour les PME et ETI. Le recul du poids de la France sur les marchés à l'export observé au cours des 20 dernières années et la persistance d'un déficit commercial élevé vient rappeler la nécessité pour l'économie française de renforcer un tissu de champions nationaux à dimension internationale.

Or, **l'internationalisation est une opération qui peut s'avérer coûteuse, complexe et risquée pour les PME-ETI**. L'assise financière est importante pour assumer les coûts fixes inhérents à toute stratégie de développement hors des frontières, d'autant plus que les investissements à prévoir peuvent avoir une dimension immatérielle plus difficile à financer.

Le soutien aux projets de développement à l'international est donc assez naturellement une verticale importante de l'action de Bpifrance. Elle l'a été dès l'origine avec un arsenal de **produits de financement** (prêts sans garantie en faveur du développement à l'international, garantie de prêts bancaires pour ces mêmes finalités) qui s'est au fil du temps **étoffé sur des opérations de plus en plus spécialisées**

(développement d'une offre de crédit acheteur/fournisseur pour le financement des contrats d'exportations des PME et ETI, développement d'un fonds d'investissement dédié au *build-up* international des PME et ETI, développement d'une **offre d'accompagnement** de plus en plus large) et finalement consolidé avec l'intégration en 2017 de la gamme des produits de garanties publiques à l'export (ex-Coface garanties publiques)⁽¹⁾.

Un des objectifs visés est notamment d'accroître la diffusion de cette offre auprès des TPE-PME et ETI de tous les territoires, faire croître le nombre d'exportateurs français. Ce qui se réalise *via* un fort appui sur le réseau de Bpifrance qui s'étoffe également de collaborateurs de partenaires comme Business France⁽²⁾. **Bpifrance est ainsi devenu un acteur central pour soutenir l'appareil exportateur français, de la TPE à l'ETI et les grands groupes.**

En 10 ans, les soutiens de Bpifrance aux projets d'internationalisation se sont traduits par :

- Plus de **8 500 projets financés en crédit directement** (notamment *via* des prêts sans garantie dédiés, des crédits acheteur/fournisseur) **ou indirectement** (garantie de crédits des banques privées) pour 12 Md€ de financements reçus par les PME-ETI ;
- **16 000 entreprises soutenues par les produits de la gamme d'assurance export** pour 191 Md€ de financement couvert, allant du soutien à l'amorçage de l'internationalisation (notamment la couverture du risque de prospection) à la couverture du risque lié aux contrats d'exportation (assurance du crédit acheteur/fournisseur) ;
- **250 missions d'inspiration et de prospection à l'étranger déployées en partenariat avec Business France et des CCI, l'ensemble sous l'égide des Régions** ; plus de 100 missions d'immersion des start-ups et PME innovantes à l'international dans le but de mieux appréhender les nouveaux marchés porteurs et enfin le lancement de six Accélérateurs dédiés à l'international (soit 104 entreprises accélérées).

Cette activité d'accompagnement a dès le départ été structurante avec l'intégration de 50 collaborateurs de Business France dans le réseau régional de Bpifrance et s'est renforcée avec la structuration en 2017 de la Team France Export⁽³⁾, coordonnant les efforts de Bpifrance, Business France et des Chambres de Commerce et d'Industrie⁽⁴⁾. **Dix bureaux ont ainsi été créés sur les cinq continents⁽⁵⁾**, dans le but d'être au plus près des exportateurs. Ils permettent d'animer les partenaires de Bpifrance et des entrepreneurs (Business France, banques locales, fédérations professionnelles...), assurent un soutien commercial aux entreprises françaises et à leurs clients à l'étranger et offrent une représentation de l'ensemble des lignes métier de Bpifrance (développement commercial, mise en relation). Au total, plus de **31 000 entreprises ont été accompagnées dans leur développement international** par Bpifrance entre 2013 et 2022.

Les différents produits de soutien à l'export permettent d'adresser des profils d'exportateurs différents, marquant un vrai continuum de financement :

- **L'Assurance Prospection** vise par exemple à couvrir les risques liés au démarrage d'une activité à l'export. Elle adresse donc naturellement des entreprises plutôt petites (49 % sont des TPE et 46 % des PME hors TPE), parmi lesquelles les secteurs de l'industrie manufacturière et de l'information et communication sont les plus représentés (respectivement 25,2 % et 24,8 % des entreprises soutenues) ;
- **Les produits de financement export** visent à aider les entreprises à faire grandir leur activité d'export. Ils s'adressent donc à des entreprises de taille un peu plus grande en moyenne et souvent déjà installées dans leur activité d'export : les PME hors TPE représentent 69,6 % des entreprises soutenues, contre 15,6 % pour les TPE ;
- **Les garanties caution export et préfinancement export** permettent de soutenir des contrats d'export de taille conséquente (ticket moyen de 2,2 M€), les entreprises soutenues sont donc surtout de grosses PME ou des ETI (les PME hors TPE et les ETI représentent respectivement 70 % et 15 % des bénéficiaires de ces produits) et très souvent ancrées dans le secteur industriel (63 % des projets soutenus) ;
- Enfin, **l'assurance-crédit export** adresse des projets d'export de grande taille avec un ticket moyen à environ 170 M€, très largement menés par des ETI et des grandes entreprises (respectivement 35 % et 25 % des projets soutenus pour 25 % et 71 % des montants engagés) du secteur industriel (58 % des projets).

(1) Pour la description des différents piliers de l'action au soutien de l'international, voir interview de P. Novo, partie 3.

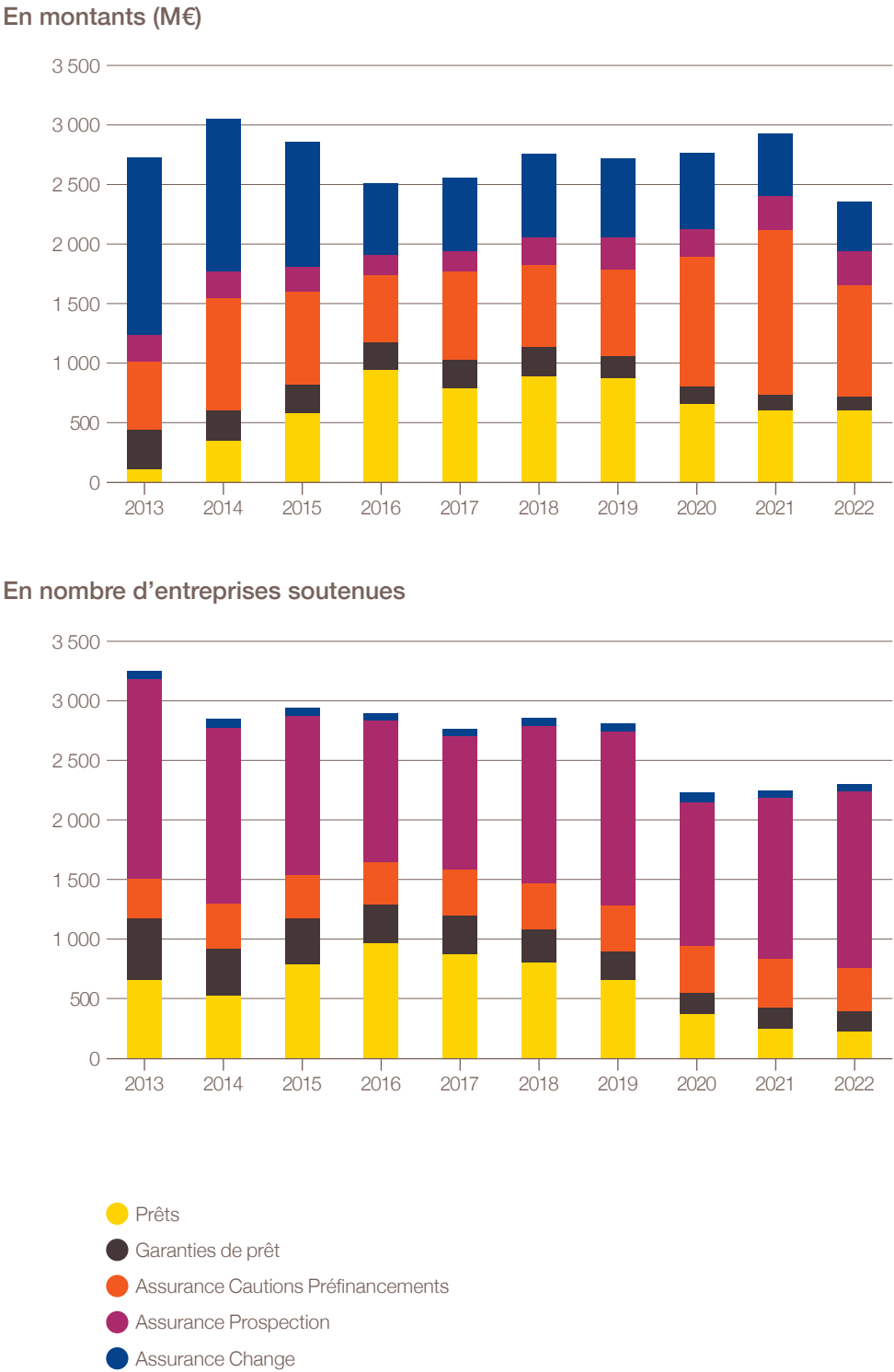
(2) *In fine* le nombre de collaborateurs dédiés au financement et l'accompagnement à l'international passe de 0 à 150 collaborateurs entre 2012 et 2022, voir interview de P. Novo, partie 3.

(3) La Team France Export comprend les Régions, Business France, CCI France et Bpifrance.

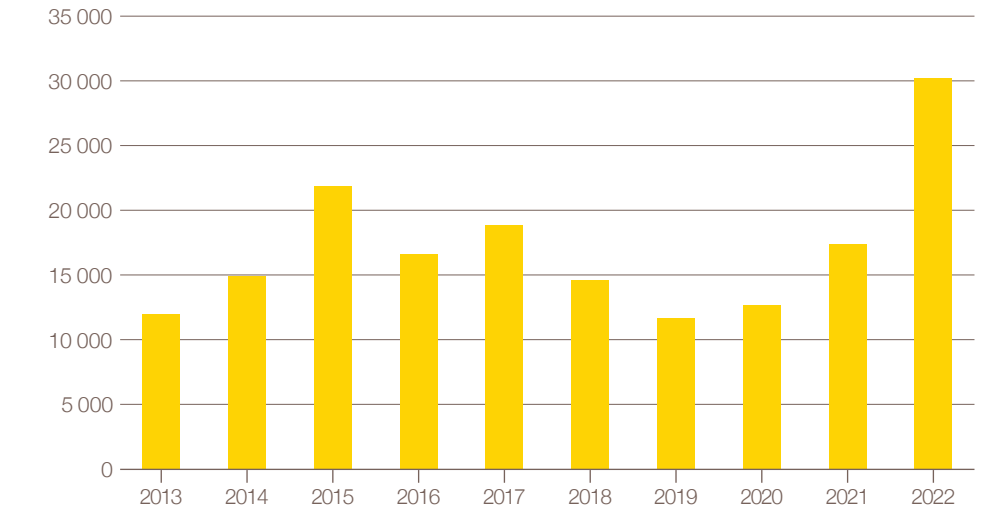
(4) Bpifrance se focalisant plutôt sur l'accompagnement des tops exportateurs grandes PME et ETI et les CCI sur le tissu des TPE, par ailleurs accompagnées par les produits de financement ou d'assurance prospection. Voir interview de P. Novo, partie 3.

(5) Ces bureaux sont situés à New York, Mexico, Düsseldorf, Casablanca, Abidjan, Dakar, Nairobi, Johannesburg, Dubaï et Singapour.

GRAPHIQUE 16 : ÉVOLUTION DES SOUTIENS À L'INTERNATIONAL DES PME-ETI (HORS ASSURANCE-CRÉDIT)



GRAPHIQUE 17 : ÉVOLUTION DU MONTANT TOTAL D'ASSURANCE-CRÉDIT (EN M€)



Quelques-uns de ces dispositifs ont fait l'objet d'évaluations internes ces dernières années. C'est le cas de l'Assurance Prospection, de la Garantie Caution Export et du Préfinancement Export (voir encadré 12). Ces études indiquent que **l'obtention de ces soutiens est clé pour assurer le financement des opérations d'internationalisation** (frais de prospection, obtention d'une caution bancaire ou d'un préfinancement...). **Les bénéficiaires, PME comme ETI, de ces produits tendent à surperformer à l'export par rapport à leurs homologues à profil d'activité et expérience initiale à l'international similaires.** Les retours des dirigeants⁽¹⁾ confirment l'importance que peut avoir ce type de dispositif sur une démarche à l'international des PME comme des ETI souvent complexe, coûteuse et incertaine⁽²⁾.

En ce qui concerne les produits de crédit export (crédit acheteur/fournisseur) développés par Bpifrance depuis plusieurs années sur les petits montants de quelques dizaines de millions d'euros, la perception de l'impact du produit par les clients interrogés⁽³⁾ est significative : 70 % estiment que l'obtention du produit a eu un impact fort sur leur projet à l'international, 30 % un impact fort sur la rapidité de déploiement (30 % un impact moyen) tandis que les deux tiers n'avaient que des financements publics en option à mobiliser pour couvrir leurs besoins.

Les résultats de ces produits sont encourageants. Il est vrai que le déficit commercial est, au niveau macroéconomique, resté largement négatif au cours des dix dernières années et la crise énergétique de 2022 contribue à son élargissement. L'international est donc plus que jamais un enjeu crucial pour l'économie française. Le nombre d'exportateurs français s'est néanmoins accru sur les 12 dernières années (près de 140 000 TPE-PME exportatrices en 2022 contre 116 000 en 2011 selon les Douanes). **Le tissu d'entreprises françaises exportatrices est donc en train de se densifier même si le passage à l'échelle reste encore un enjeu fort pour le rééquilibrage des comptes extérieurs.**

(1) Voir par exemple interview de O. Sorin (Fondasol), C. Février (Hemp it), J-L. Plot (Rampal Latour) ou P. Nadobny (Addev Materials).
(2) Voir interview E. Le Guilcher (Evolucare Technologies), V. Le Gouic (Adial), partie 4.
(3) Enquête flash clients crédit export, Bpifrance, 2022.

Encadré 12

L'impact des soutiens d'assurance export Bpifrance

Une étude économétrique réalisée sur des entreprises bénéficiaires de l'Assurance Prospection montre que :

- ces dernières avaient un **développement à l'export plus rapide que celui d'entreprises non bénéficiaires initialement similaires** (+11 ppt de croissance annuelle du CA export supplémentaires à 3 ans relativement aux entreprises contrefactuelles, soit une croissance 3 fois plus rapide) ;
- cet **impact se matérialise mécaniquement par une croissance accrue de leur chiffre d'affaires total** (+4 ppt supplémentaires par an par rapport au contrefactuel, soit un doublement du rythme de croissance), mais **également de leurs investissements** (+3 ppt supplémentaires par an, 50 % plus rapide) **et de l'emploi** (+2 ppt supplémentaires par an, deux fois plus rapide) ;
- cet **effet est significatif à la fois pour les PME hors TPE** (+9 ppt de croissance annuelle de CA export supplémentaires à 3 ans, soit +332 k€ en cumul sur 3 ans) **et pour les TPE** (+15 ppt en variation relative, soit +128 k€ en cumul sur 3 ans).

Au total, ces impacts permettent d'estimer un effet de levier brut de 12 € de chiffre d'affaires supplémentaire pour 1 € de fonds publics mobilisé dans le dispositif⁽¹⁾. À noter que ces impacts couvrent seulement le cas des entreprises déjà initialement exportatrices (60 % des bénéficiaires) et ne tiennent pas compte de l'effet potentiel du produit sur le taux d'entreprises qui se mettent à exporter (en pratique en hausse chez les bénéficiaires mais sans qu'un contrefactuel n'ait été mesuré ici pour en déduire l'impact net attribuable au produit).

IMPACT DE L'ASSURANCE PROSPECTION

Variable d'impact	Entreprises soutenues (a)	Entreprises initialement similaires (b)	Impact du soutien (a-b)
Croissance annualisée du CA à l'export sur 3 ans	15,3 %	4,5 %	+11 ppt ***
Variation du CA à l'export sur 3 ans	268 K€	64 K€	+205 K€ ***
Croissance annualisée du CA sur 3 ans	4,4 %	1,8 %	+3 ppt ***
Croissance annualisée des immobilisations incorporelles sur 3 ans	13,8 %	7,9 %	+6 ppt ***
Croissance annualisée des immobilisations totales sur 3 ans	12,4 %	8,3 %	+4 ppt ***
Croissance annualisée de l'emploi ETP sur 3 ans	4,2 %	1,9 %	+2 ppt ***

Source : Bpifrance, Insee (Fare)
Champ : 2 203 entreprises bénéficiaires d'une Assurance Prospection entre 2012 et 2014 pour lesquelles le CA à l'export l'année précédent le soutien et 2 ans plus tard sont disponibles, et dont le CA à l'export avant le soutien est > 0.

Note méthodologique : le taux de croissance moyen est calculé entre T-1 et T+2, T étant l'année du soutien. Seuil de significativité ***0,001 **0,01 *0,05.

La caution export et le préfinancement export ont également fait l'objet d'une évaluation qui a permis de montrer que :

- le recours à ces produits se traduisait par un **supplément de croissance du chiffre d'affaires à l'export** des entreprises bénéficiaires de +6 points l'année suivant le recours à ces produits par rapport à des entreprises non bénéficiaires initialement comparables, et de +2 points de croissance de l'emploi ;
- Un **sondage réalisé auprès des bénéficiaires suggère également que les dispositifs de garantie ont permis à ceux-ci d'obtenir des financements qu'ils n'auraient pas obtenus sans l'aide de Bpifrance** : 72 % des clients de la garantie caution ont déclaré qu'ils n'auraient pas obtenu leur caution sans le soutien de Bpifrance, et 69 % des clients du préfinancement ont indiqué qu'ils auraient obtenu moins de 50 % de la somme demandée sans ce soutien ;
- Enfin, de façon intéressante, **au sein du portefeuille des projets d'export des entreprises recourant à la garantie export, la comparaison des pays de destination des projets couverts vs non couverts par le dispositif a permis de montrer que les projets soutenus adressaient des marchés étrangers relativement plus risqués** (alors que les destinations à l'export notées 3 ou mieux par l'OCDE représentent 86 % des exports des clients en préfinancement — 3 sur une échelle de 1 à 7, 7 étant la position la plus risquée —, ces destinations ne représentent que 64 % des projets pour lesquels la garantie préfinancement est effectivement mobilisée).

IMPACT DES PRODUITS DE CAUTION EXPORT ET DE PRÉFINANCEMENT EXPORT

	Entreprises soutenues	Entreprises similaires
Taux de croissance du CA l'année suivant le recours aux produits Assurance Export	7 %	5 %
Taux de croissance des effectifs l'année suivant le recours aux produits Assurance Export	3 %	1 %
Taux de croissance du CA à l'export l'année suivant le recours aux produits Assurance Export	7 %	1 %

Source : Bpifrance, Insee (Fare)
Champ : entreprises bénéficiaires d'une garantie caution export ou d'une garantie préfinancement export entre 2015 et 2018 pour lesquelles le CA à l'export l'année précédant le soutien et 1 an plus tard sont disponibles, et dont le CA à l'export avant le soutien est > 0.

Note méthodologique : le taux de croissance moyen est calculé entre T-1 et T+1, T étant l'année du soutien.

(1) Fonds couvrant la part de remboursement des frais de prospection en cas de non succès commercial.

Une action au service des grands défis sectoriels et structurels du tissu productif

Un impact mesurable
sur la dynamique économique
et l'emploi

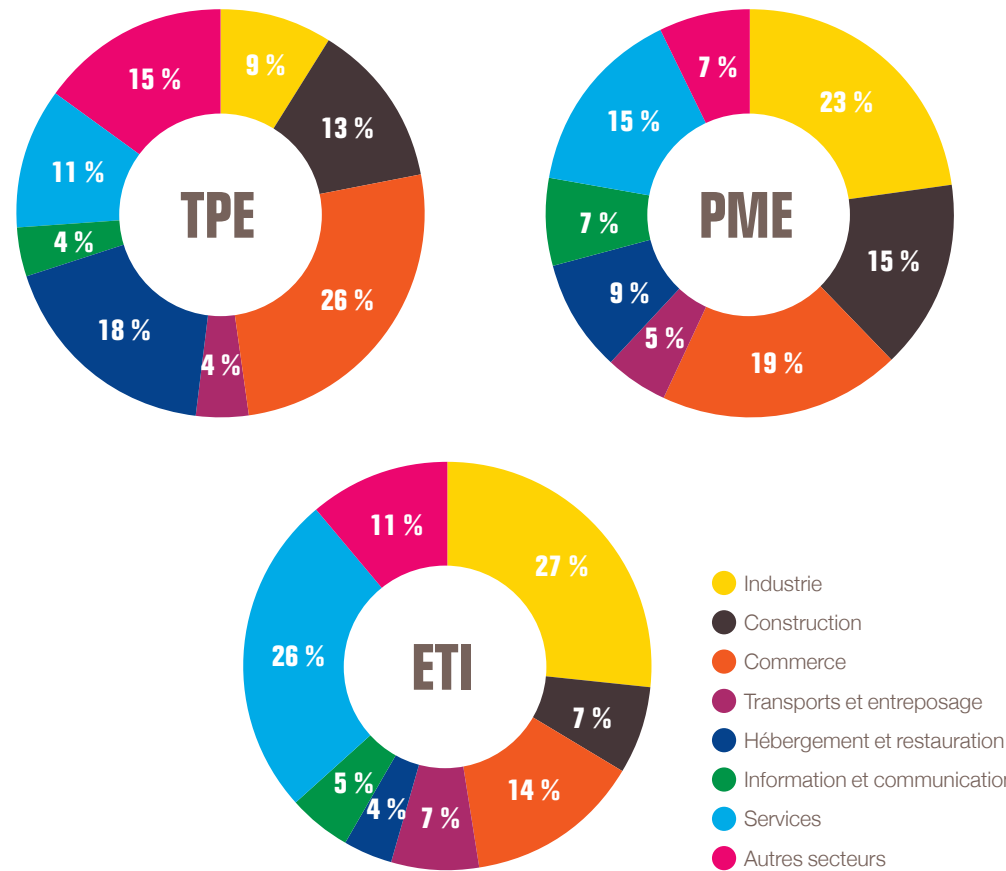
Une action au service des grands défis sectoriels de l'économie française

À travers toute la gamme de soutiens décrits dans les sections précédentes, Bpifrance a visé à accélérer la transformation de l'économie française avec une action en profondeur aux côtés de ses partenaires bancaires, investisseurs, sur tous les territoires mais également sur une grande variété de secteurs.

La cartographie des secteurs adressés par les différents types d'intervention fait apparaître plusieurs éléments (voir graphique 18) :

- **L'industrie est au cœur de l'action de Bpifrance depuis 10 ans** (voir détail ci-dessous). Les secteurs industriels représentent une large part des bénéficiaires, notamment pour ce qui concerne les PME (23 %) ou les ETI (27 %). La part de l'industrie a particulièrement progressé au sein des ETI entre 2013 et 2022, passant de 20 % en 2013 à 35 % en nombre en 2022, en lien notamment avec le déploiement des programmes d'aides à l'innovation et de prêts sans garantie dans ce secteur, ainsi que l'intégration par Bpifrance des activités d'Assurance Export ;
- **Parmi les TPE, la répartition sectorielle est plus équilibrée**, avec un **fort poids du commerce** (26 %) **et du Tourisme** (12 % pour l'hébergement-restauration), secteurs particulièrement soutenus par la garantie de crédit (création et transmission-reprise) ;
- **La construction est également fortement représentée chez les PME bénéficiaires**, avec en particulier l'action en crédit de court terme (mobilisation de créances sur grands donneurs d'ordre publics).

GRAPHIQUE 18 : RÉPARTITION DU NOMBRE D'ENTREPRISES SOUTENUES SELON LE SECTEUR D'ACTIVITÉ PRINCIPAL⁽¹⁾ DE L'ENTREPRISE ET SA TAILLE



La French Fab : un fort soutien à la transformation de l'industrie depuis 10 ans

Dès les premières années, Bpifrance a participé fortement à travers sa gamme de soutiens à l'émergence de La French Tech française (particulièrement via l'offre de financement de l'innovation, voir supra), matérialisée par le coq rouge apparu en 2013.

L'industrie est également un marqueur fort de l'action depuis 10 ans et au cœur de la logique qui a présidé à la création de Bpifrance. À tel point qu'en 2017 naît un autre coq, le coq bleu de La French Fab, porte-étendard d'un mouvement industriel français qui commence à rebondir (voir partie 1).

(1) Répartition par secteur d'activité NAF de l'entreprise. Services : sections K (Activités financières et d'assurance), L (Activités immobilières), M (Activités spécialisées, scientifiques et techniques) et N (Activités de services administratifs et techniques). Autres secteurs : sections A (Agriculture, sylviculture et pêche), O (Administration publique), P (Enseignement), Q (Santé humaine et action sociale), R (Arts, spectacles et activités récréatives) et S (Autres activités de services).

Au total, le soutien de Bpifrance à l'industrie en 10 ans s'est traduit par :

- Plus de **50 Md€ injectés entre 2013 et 2021, via l'ensemble de la gamme**. Cela correspond à entre 10 000 et 15 000 entreprises soutenues chaque année sur la période ;
- **Un poids du secteur dans les financements, investissements et accompagnements non financiers supérieur à son poids dans l'ensemble de l'économie⁽¹⁾**. Ainsi, à titre illustratif le secteur industriel représentait en 2021 :
 - 17 % des montants des **financements à l'innovation** ;
 - 19 % des montants des **prêts des banques françaises garantis** par Bpifrance ;
 - 25 % de l'ensemble des **financements de court et moyen-long terme** (hors financement des EnR), le **financement de l'immatériel est particulièrement centré sur l'industrie**, beaucoup de prêts sans garantie au cours des 10 ans ayant visé la modernisation de l'outil industriel (robotisation, digitalisation, efficacité énergétique...) ;
 - 23 % des flux totaux **d'investissements en fonds propres** réalisés dans les entreprises françaises **par les fonds partenaires** et 51 % des **investissements en fonds propres réalisés directement** par Bpifrance (notamment petit capital développement et transmission dans les PME et ETI) ;
 - plus de 50 % du total des **entreprises nouvellement accélérées** au premier semestre 2022 (incluant les services à l'industrie) ;
 - les **crédits export et l'assurance export** sont très fortement orientés vers le soutien à l'industrie, de façon structurelle ;
- **une action qui se diffuse à l'ensemble des bassins industriels**. Comme rappelé en début de chapitre, Bpifrance concentre une part importante de son action dans **les territoires d'industrie** (38 % des bénéficiaires des soutiens de Bpifrance en 2021 y sont implantés).

L'objectif pour les prochaines années est de stimuler la réindustrialisation via notamment la création de 100 nouveaux sites industriels par an d'ici 2025. Cet objectif a été instauré dans le cadre de la mise en place en 2021 du plan Start-ups et PME industrielles doté de 2,3 Md€ dans le cadre de France 2030, un plan visant à mobiliser dans le même temps La French Tech (industrialisation des innovations par les start-ups) et La French Fab (PME-ETI porteuses de projets industriels ou offreuses de solutions pour les start-ups industrielles). L'ensemble de la gamme des soutiens est mis dans ce contexte au service du parcours d'industrialisation : aides à l'innovation, prêts et fonds propres pour le financement de démonstrateurs, premières usines, mise en place d'une offre d'accompagnement dédiée⁽²⁾... Ces actions s'ajoutant à d'autres plans en cours à même eux aussi de financer et d'accompagner la réindustrialisation (plan Deeptech, aides à l'innovation sectorielles dans le cadre du PIA, Parcours Conseil Industrie du Futur avec le CETIM...).

(1) L'industrie manufacturière pesant 10,4 % de la valeur ajoutée en France.
(2) Accélérateurs Néo – Pivot industriel et Start-ups industrielles, Diag Amorçage industriel, etc.

Une action en faveur des secteurs d'avenir et secteurs d'excellence de l'économie française

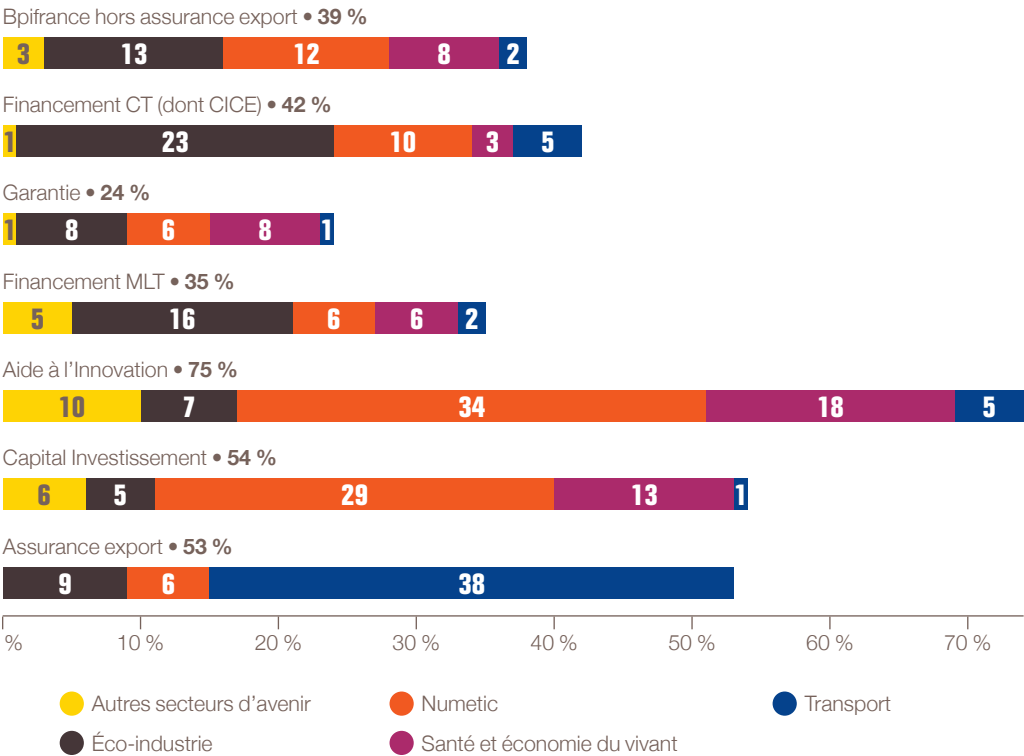
Au-delà du coq rouge de La French Tech et du coq bleu de La French Fab, d'autres coqs sont apparus au cours des 10 ans comme autant de porte-étendards de mouvements que Bpifrance avec ses partenaires cherche à impulser :

- C'est le cas du **coq vert** représentant le mouvement des **PME-ETI en ordre de marche pour affronter la transition énergétique et environnementale** (voir section suivante).
- C'est également le cas du **coq orange de La French Touch** visant à faire rayonner à l'international le savoir-faire français des **industries culturelles et créatives**, et lancé en 2021. Bpifrance avait financé pour plus de 1,4 Md€ le secteur en 2020⁽³⁾.
- Dernier en date, le **coq blanc de La French Care** vise à **fédérer les PME et ETI de la filière santé**. Bpifrance, avec 1,3 Md€ de soutiens apportés en 2019, particulièrement via les soutiens à l'innovation (225 M€) et les fonds propres (565 M€) vise une intensification de ces efforts dans les prochaines années.

De façon générale, une part substantielle de l'action est orientée vers les secteurs d'avenir, en particulier via les financements en crédit, en fonds propres et aides à l'innovation (voir graphique 19).

GRAPHIQUE 19 : RÉPARTITION DES ACTIONS DE BPIFRANCE DANS LES SECTEURS D'AVENIR⁽⁴⁾

Soutiens de Bpifrance aux secteurs d'avenir entre 2013 et 2022 (en montants)



(3) Source : Bpifrance, Plan French Touch, 2021 et entretien avec Nicolas Parpex en partie suivante.
(4) tels que définis en annexe.

Enfin, Bpifrance intervient dans d'autres secteurs importants de l'économie française comme le Tourisme. Très important traditionnellement dans les soutiens visant les TPE (en grande partie *via* les garanties de crédit à la création, la transmission et l'investissement, voir graphique 17), il est l'objet également de soutiens à des entreprises de plus grande taille et/ou innovantes pouvant participer au potentiel de développement et aux enjeux de modernisation du secteur (*via* notamment un fonds d'investissement dédié). Le Tourisme a pu gagner en poids dans le total des soutiens suite à la pandémie et les fortes menaces pesant sur le secteur⁽¹⁾. Le poids du tourisme dans les financements en crédit a ainsi presque doublé en 2021 par rapport à la moyenne d'avant-crise (8 % contre 4,9 %). Des actions d'accompagnement dédiées ont également été déployées pour soutenir les dirigeants du secteur face aux répercussions de la crise Covid-19 (Missions conseil Rebond, Accélérateurs, *etc.*). Résultat du plan d'urgence en faveur du Tourisme mis en place par Bpifrance aux côtés de la Caisse des Dépôts en 2020⁽²⁾, c'est une nouvelle illustration de l'aspect contracyclique et de partenaire de long terme, qui caractérise le positionnement de la Banque face aux défis identifiés. Et avec une capacité également à proposer des outils novateurs⁽³⁾.

Mettre les entreprises en transition, l'ambition d'être la Banque du Climat pour les PME et ETI

L'action de Bpifrance s'inscrit aussi de façon transversale avec la volonté de donner les moyens au tissu productif de répondre aux grandes transitions de l'économie. C'est le cas de la transition numérique, où l'action en faveur de l'émergence de La French Tech se double d'une action en profondeur en faveur de la digitalisation et robotisation des PME-ETI de nombreux secteurs par du prêt, des fonds propres ou de l'accompagnement. **C'est le cas de plus en plus ces dernières années de la transition énergétique et environnementale.**

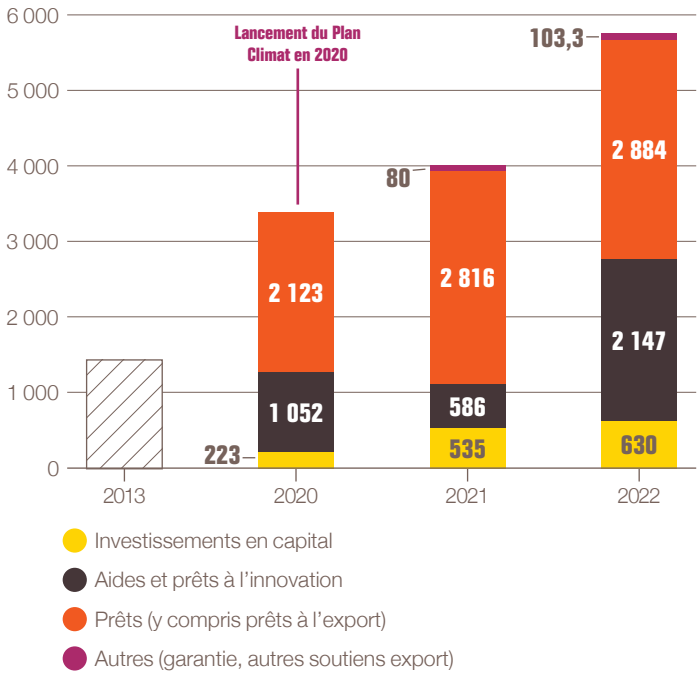
Avec la signature des Accords de Paris, la France s'est positionnée en tant que nation-chef de file des engagements liés à la décarbonation. Pour autant, les études de Bpifrance Le Lab montraient alors que parmi la population des PME-ETI, peu d'entreprises passaient à l'action et intégraient concrètement les perspectives liées à la transition dans leur stratégie⁽⁴⁾. **Les actions de Bpifrance en matière de soutien à la TEE se sont, dans ce contexte, accélérées en devenant un pilier majeur de la stratégie du groupe,** en affichant la volonté de devenir la Banque du Climat des TPE, PME et ETI et en s'appuyant sur l'expertise et le savoir-faire préalablement acquis par la banque dans le domaine.

Ce soutien à la TEE s'appuie sur des produits présents dès la création de Bpifrance et qui sont montés en puissance. En particulier, Bpifrance (alors Oséo) accompagne depuis 2011 le financement de capacités de production d'énergies renouvelables⁽⁵⁾. La banque

déploie également depuis 2010⁽⁶⁾ une gamme de prêts sans garantie visant spécifiquement à encourager les investissements des entreprises en matière de TEE, les Prêts Verts⁽⁷⁾.

Au total entre 2013 et 2022, le déploiement de ces actions s'est traduit par un soutien massif à la TEE, avec plus de 23 Md€ de financement en prêts, aides à l'innovation et d'investissement en fonds propres injectés soit à des entreprises devant investir pour leur propre transition, soit sous la forme de soutiens visant à développer des solutions technologiques nécessaires à la transition (innovations vertes, déploiement de capacités d'énergie renouvelable). Cela correspond à plus de 2 000 entreprises soutenues par an en moyenne.

GRAPHIQUE 20 : ÉVOLUTION DES SOUTIENS EN FAVEUR DE LA TEE ENTRE 2013 ET 2022 (EN M€)



La méthodologie de calcul des flux de soutiens à la TEE diffère légèrement entre avant et après le lancement du Plan Climat. Malgré cela, les flux annuels comptabilisés entre 2020 et 2022 sont très supérieurs au flux annuel relevé à la création de Bpifrance.

(1) Voir interview de S. Mesguich, partie 3.
(2) Pour une enveloppe globale de 3,6 milliards d'euros d'ici à 2023 en solutions de financement, d'investissement et d'accompagnement, à destination des professionnels du secteur, voir Bpifrance, Caisse des Dépôts (2020).
(3) Voir la description du fonds FAST, nouvelle offre de petites obligations convertibles mise en place à la suite de la crise sanitaire pour les entreprises du secteur, fait par S. Mesguich, J. Gonzalo ou A. Guérin, partie 3.
(4) Bpifrance Le Lab, Croître avec la révolution écologique, novembre 2015. 45 % des collaborateurs interrogés estiment que la TEE n'est pas considérée comme une priorité dans leur entreprise.
(5) Projets mobilisant l'énergie solaire et l'éolien, puis par la suite projets de méthanisation, hydroélectriques ou encore réseaux de chaleur. Voir par exemple interview de P. Courcelle.

(6) Alors financé par le PIA.
(7) Ces investissements visent par exemple à améliorer la performance des intrants en énergie, eau, matière, diminuer les impacts sur l'environnement, favoriser les projets d'économie circulaire, *etc.*

En 2020, Bpifrance lance avec la Banque des Territoires le Plan climat visant à accélérer la transition du tissu productif par le biais pour ce qui concerne Bpifrance de 3 grands axes :

- Le **soutien renforcé aux « offreurs de solutions »**, c'est-à-dire aux entreprises contribuant significativement à la décarbonation de l'économie de par leur modèle d'activité même. Il s'agit plus particulièrement de favoriser l'émergence des *greentechs*, entreprises innovantes associées à un fort potentiel de croissance et de décarbonation qu'il est nécessaire de soutenir par le biais d'un continuum de dispositifs : aides à l'innovation, prêts sans garantie, mais également soutien en fonds propres et accompagnement non financier visant à les soutenir depuis leur création jusqu'à leur passage à l'échelle ;
- Le **financement des projets d'énergie renouvelable**, renforcé dans l'optique de soutenir les filières émergentes en plus des technologies traditionnelles (méthanisation, éolien en mer, solaire flottant, agrivoltaïsme, réseaux de froid...) et de mieux préparer les futurs champions français en la matière. Cette stratégie s'aligne sur l'objectif de défense de la souveraineté énergétique de la France, dont les événements récents ont démontré la nécessité ;
- **Ils'agit enfin d'entraîner toutes les TPE-PME-ETI françaises vers la décarbonation de leur processus de production et l'alignement avec les objectifs des accords de Paris**. Cela passe par le déploiement en cours de programmes de sensibilisation, de dispositifs d'accompagnement non financiers⁽¹⁾, de soutien en dette⁽²⁾ et en fonds propres. Ces produits sont de plus en plus utilisés en combinaison pour accroître l'impact en faveur de la décarbonation (notamment avec une solution d'accompagnement pour le diagnostic couplée à une solution de financement pour la mise en oeuvre du plan d'action⁽³⁾).

Ce plan chiffré à 20 Md€ pour Bpifrance sur la période 2020-2024 a déjà été déployé aux deux tiers à fin 2022, soit 13 Md€⁽⁴⁾. Il a contribué à l'accélération massive des soutiens à la TEE, avec des montants distribués multipliés par près de 4 depuis la création de Bpifrance (voir graphique 20).

Les premiers éléments d'analyse visant à chiffrer l'impact de ces soutiens sur les PME et ETI au cours des 10 dernières sont encore partiels mais instructifs :

- Un **premier bilan des Diag Éco-flux** montre que le dispositif permet aux PME bénéficiaires de dégager 45 000 € d'économies de charges potentielles par an en moyenne par entreprise, via la réduction des flux d'énergie, eau, matière et déchets de l'entreprise au cours de son processus de production (réduction potentielle de 17 % de la consommation énergétique, de 24 % de la consommation d'eau et de 16 % de la production de déchets). L'importance de ces diagnostics est régulièrement citée par les bénéficiaires⁽⁵⁾.
- Le **dispositif Prêt Vert a également fait l'objet de premières approches évaluatives** qui, si elles reposent sur des approches méthodologiques encore très largement qualitatives, **suggèrent que les impacts environnementaux du dispositif sont significatifs** (voir encadré 13), et appellent à de futures évaluations sur la base des données climatiques et des méthodologies quantitatives plus avancées.

(1) Notamment la gamme des Diag'Actions Climat, dont les Diag Éco-Flux qui visent à réaliser des économies durables en réduisant les consommations d'énergie, d'eau, de déchets et de matière, les Diag Décarbon'Action visant la mise en place d'un plan de décarbonation du processus de production, ou encore l'Accélérateur décarbonation lancé, pour la première promotion, en 2021. Le climat représente un quart désormais des actions d'accompagnement, voir interview G. Mortelier, partie 3.
(2) Notamment via le renforcement des Prêts Verts, le déploiement des Prêts Économie d'Énergie s'agissant des prêts sans garantie, ou encore le financement de travaux de rénovation énergétique en prêt et crédit-bail immobilier, ou de prêts visant le verdissement du parc automobile.
(3) Comme le dispositif Reno'vert, mixant audit et financement de l'immobilier, voir interview P. Courcelle, partie 3.
(4) Sur ces 13 Md€, 10,5 Md€ ont été déployés dans le strict cadre du Plan climat commun à Bpifrance et à la Banque des Territoires, initialement lancé en 2020 et chiffré à 40 Md€ (à déployer pour moitié par chaque institution).
(5) Voir interview de E. Bihen (Groupe BAGE), H. Legarda (Vallée), partie 4.

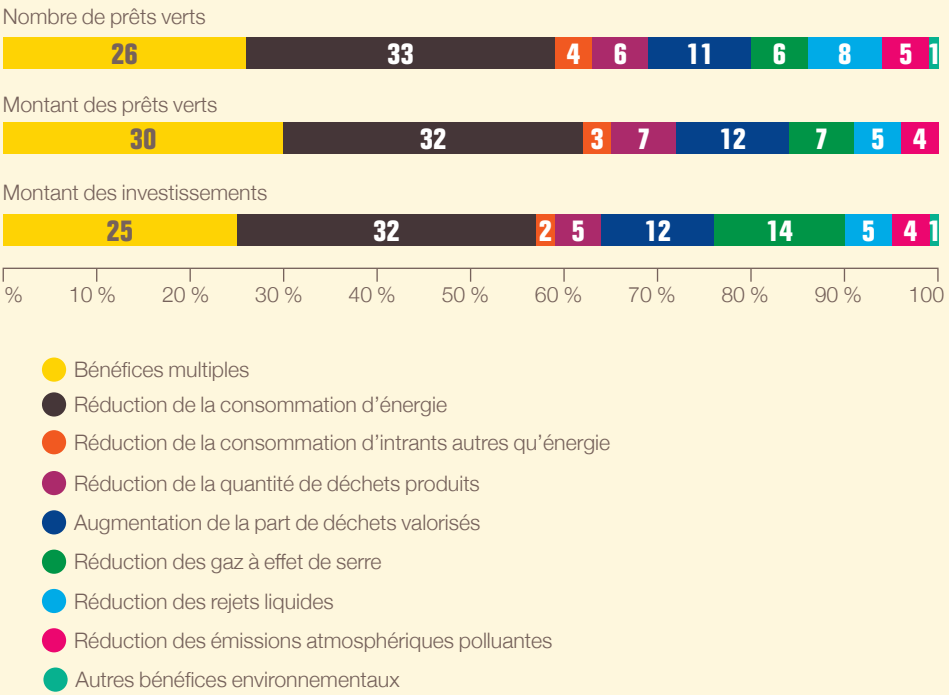
Encadré 13

L'impact des Prêts verts

Les Prêts verts, prêts sans garantie visant à soutenir l'investissement des PME et ETI dans des processus de production plus efficaces énergétiquement, moins carbonés, sont déployés depuis 2010 et un premier programme financé par le PIA.

Une étude conjointe entre le ministère de l'Environnement et du Développement durable de l'époque et Bpifrance⁽⁶⁾ avait permis de **décrire les entreprises bénéficiaires de cette première vague de prêts déployés entre 2010 et 2013 : 2 fois plus intensives en dépenses d'innovation, plus internationales, 30 % plus intensives énergétiquement**. Ces entreprises étaient, grâce au prêt vert couplé à des **cofinancements importants des partenaires bancaires**, engagées sur des projets d'investissement transformants (pour la moitié des bénéficiaires, le projet d'investissement dépassant le capital productif initial de l'entreprise).

BÉNÉFICIAIRES DE PRÊTS VERTS ENTRE 2010 ET 2013 : CARTOGRAPHIE DES BÉNÉFICES ENVIRONNEMENTAUX ATTENDUS



Source : Bpifrance, MEDDE

Bpifrance a conduit en interne une étude visant, sur des générations de bénéficiaires de prêts verts plus récentes, à estimer les émissions d'équivalent CO2 évitées grâce aux Prêts verts. L'évaluation a porté sur un sous-portefeuille de 324 prêts pour un montant total de 412 M€ décaissés

(6) Bpifrance, MEDDE, Première évaluation du dispositif des Prêts verts, 2014.

avant le 31 octobre 2021. Cette approche repose sur une estimation *ex ante* des réductions attendues d'émissions en fonction de la nature des investissements soutenus (renouvellement ou extension de l'appareil de production, performance énergétique des bâtiments, production d'énergie renouvelable, traitement des déchets, transport, développement de nouveaux produits ou services environnementaux...) et des scénarios de référence retenus.

Cette étude conduit à une estimation de 24 kT d'équivalent CO2 évitées par an sur l'ensemble des projets réalisés. Cette estimation ne prend toutefois pas en compte les économies d'intrants réalisées grâce aux projets mis en place, ni la moindre utilisation de ressources naturelles comme l'eau par exemple. Elle peut donc être considérée comme une estimation basse de l'impact des prêts verts, effectuée en première approche.

De façon intéressante, **la sous-catégorie de projets comportant la meilleure performance environnementale selon cette évaluation qualitative est aussi celle susceptible d'avoir le plus d'impact sur la performance économique future des entreprises** (renouvellement ou extension de l'appareil de production), pointant vers la **possibilité d'un « double dividende » environnemental et économique.**

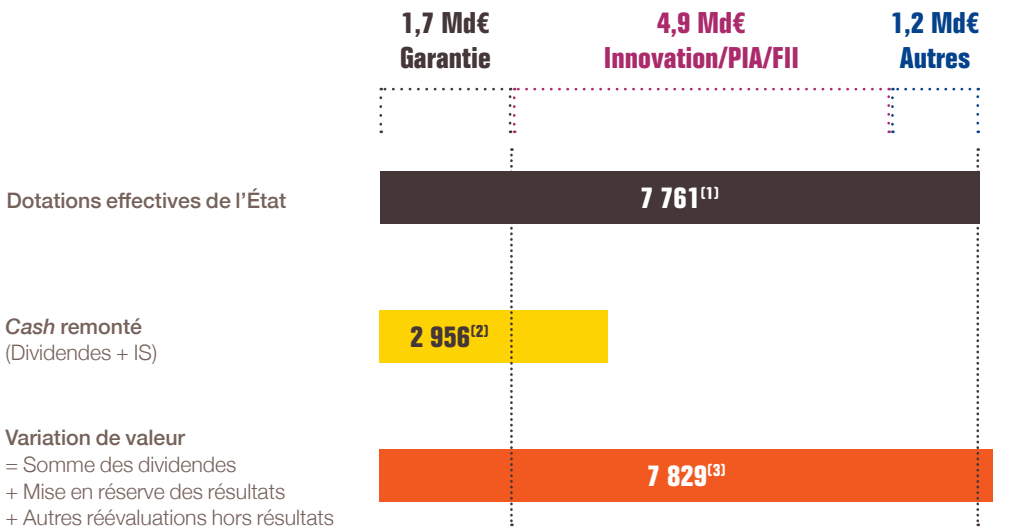
Une gestion avisée des ressources publiques, avec un retour sur investissement direct positif pour l'État

Une appréciation juste de l'efficacité des actions déployées par Bpifrance requiert de mettre en regard la magnitude des impacts précédemment discutés avec la somme des ressources publiques ayant été mobilisées pour les produire. Une telle analyse est complexe à conduire car elle implique, sur le plan théorique, de pouvoir pleinement évaluer les effets des programmes alors même que ceux-ci peuvent parfois être difficiles à chiffrer (à l'exemple des externalités positives issues des soutiens à la R&D sur le développement de connaissances ou de technologies qui seront amenées à bénéficier à l'ensemble de l'économie et pas seulement à leurs producteurs initiaux).

Sans analyse coût-bénéfice complète, on peut néanmoins commencer par mettre en perspective **la valeur générée par Bpifrance pour ses actionnaires avec les ressources publiques qui ont été mobilisées dans le cadre du déploiement de ses activités. Ce rapprochement (illustré dans le graphique 21) indique que du point de vue de l'État, le bilan à 10 ans de la création de Bpifrance s'est traduit par une génération significative de valeur nette :**

- L'État a versé 7,8 Md€ de dotations à Bpifrance sur la période 2013-2021 (hors redéploiements de ressources passées, et hors fonds d'investissement), dont 1,7 Md€ provenant du programme budgétaire de garantie, et 4,9 Md€ provenant à la fois du programme budgétaire de soutien à l'innovation, du PIA et du fonds pour l'Innovation et l'Industrie (voir graphique 21) ;
- Ce montant peut être comparé alternativement à la somme des remontées de liquidités de Bpifrance à l'État sur la même période, qui s'établissent à 3 Md€ de dividendes et d'impôts sur les bénéfices, ou à la quote-part de l'État dans la variation de valeur de la banque enregistrée depuis 2013 (7,8 Md€ correspondant à la variation de la valeur du « patrimoine » constitué par Bpifrance depuis sa création).

GRAPHIQUE 21 : MISE EN PERSPECTIVE DES RESSOURCES DE L'ÉTAT MOBILISÉES PAR BPIFRANCE DEPUIS SA CRÉATION, ET DE SA PART DANS LA VALEUR GÉNÉRÉE



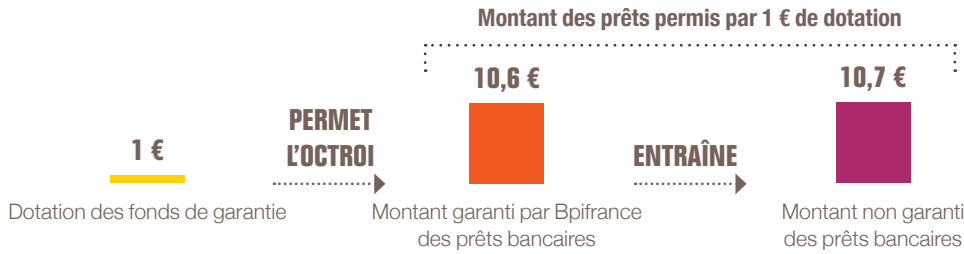
Cette vision traduit l'impact direct de Bpifrance sur le budget de l'État. Ce retour positif pour les actionnaires est en particulier permis par une gestion parcimonieuse des ressources et une excellente efficacité opérationnelle au regard des pratiques de la place bancaire⁽⁴⁾. L'activité d'Assurance export, qui n'est pas sur le bilan de la Banque mais gérée par les équipes de Bpifrance Assurance Export, génère un retour financier positif direct à l'État⁽⁵⁾.

En complément, il est intéressant d'illustrer les « effets de levier » que permettent les instruments déployés par Bpifrance. Ces effets de levier permettent d'optimiser le rendement des ressources publiques qui lui sont allouées en irriguant l'économie d'un montant de financement supérieur à celui des dotations publiques initialement allouées. Ils découlent de l'ingénierie propre aux instruments⁽⁶⁾ et/ou des effets d'entraînement qu'ils peuvent avoir sur le financement privé. Ces effets de levier peuvent être très significatifs (voir graphique 22).

(1) Hors bailleurs privés et Régions. Dotations effectives = besoins en dotation - redéploiement.
(2) Dividendes et impôts sur les bénéfices.
(3) Quote-part du cumul des RN et de la variation de valeur sur la période 2013-2021 (50 % entre 2013 et 2021 et 49,3 % en 2021).
(4) Sur la période 2012-2021, le coefficient d'exploitation de Bpifrance est relativement faible et se place parmi les plus bas du marché.
(5) Voir interview de P. Novo, partie 3.
(6) Par exemple pour une avance remboursable ou une garantie où la dotation n'a besoin que de couvrir le montant de perte en cas d'insuccès des projets. L'effet de levier est en revanche nul sur les subventions à l'innovation (1 € de dotation couvrant 1 € de subvention allouée à une entreprise). Si la démultiplication de l'argent public est moins importante, c'est néanmoins parfois le seul moyen de soutenir certains projets innovants où l'horizon de maturation et donc de remboursement est trop lointain.

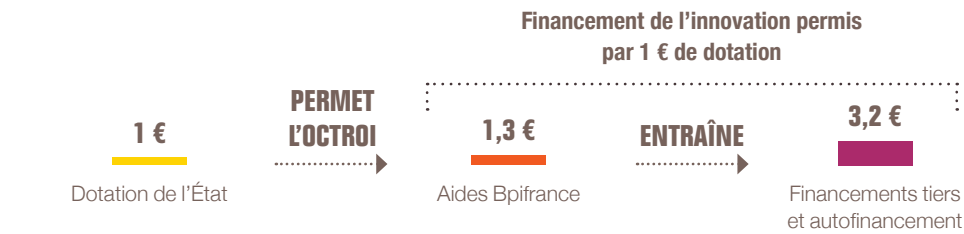
**GRAPHIQUE 22 : EFFETS DE LEVIER ET D'ENTRAÎNEMENT
PAR CATÉGORIE DE PRODUIT DE FINANCEMENT/D'INVESTISSEMENT**

• BPIFRANCE GARANTIT LES PRÊTS DES FINANCEURS PRIVÉS AFIN DE DÉBLOQUER L'ACCÈS AU CRÉDIT



Note de lecture : 1 € de dotation en garantie permet de garantir un montant total de 21,30 € de prêts octroyés par les banques partenaires. Sur ces 21,30 € de prêts bancaires, 10,60 € sont couverts par la garantie Bpifrance (10,70 € ne sont pas couverts, correspondant au niveau de risque assumé par les banques partenaires).

• BPIFRANCE PREND EN CHARGE LES DÉPENSES DE PROJETS INNOVANTS DONT LA RENTABILITÉ EST INCERTAINE



Note de lecture : 1 € de dotation en innovation permet de générer 1,30 € d'aide Bpifrance, ainsi que 3,20 € de financement complémentaire, soit 4,50 € d'innovation financée au total.

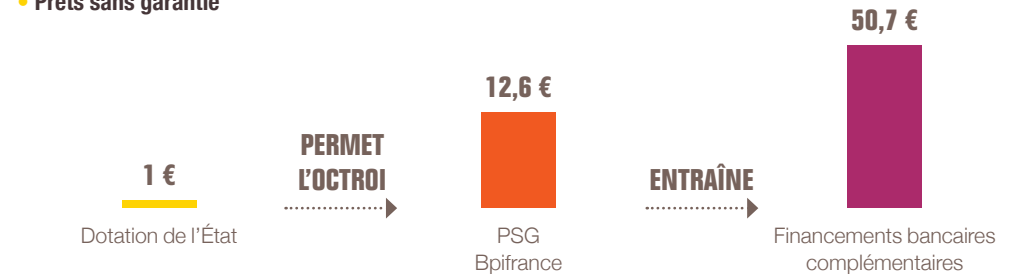
• BPIFRANCE INVESTIT DANS LES FONDS PARTENAIRES AFIN DE DYNAMISER LE CAPITAL INVESTISSEMENT



Note de lecture : 1 € de souscription Bpifrance dans un fonds partenaire de capital investissement est accompagnée de 5,60 € de souscriptions complémentaires dans ces fonds.

• BPIFRANCE COFINANCE DES INVESTISSEMENTS DANS L'IMMATÉRIEL ET DES PROJETS DE GRANDE AMPLEUR

• Prêts sans garantie



Note de lecture : 1 € de dotation en PSG permet à Bpifrance d'octroyer 12,60 € de PSG, auxquels s'ajoutent 50,70 € de financements bancaires complémentaires, soit un financement total de 63,30 €.

• Prêts MLT classiques



Note de lecture : 1 € de financement Bpifrance en prêts classiques (avec garantie) se traduit par 3,40 € de prêts bancaires complémentaires.

Ces effets de levier sur le financement des PME-ETI se traduisent par des retombées indirectes pour l'État *via* l'impact additionnel que peuvent avoir les différents programmes de financement sur la croissance, l'emploi, comme décrit tout au long de ce chapitre. Le surcroît de croissance induit a priori des bénéfices pour les comptes publics (retombées fiscales, équilibre du marché de l'emploi et de l'assurance chômage⁽¹⁾...).

Un levier sur des ressources nationales et de plus en plus internationales, et un développement de la gestion pour compte de tiers, au service de la transformation du tissu productif français

Bpifrance fait levier sur les ressources nationales pour opérer l'ensemble de ses programmes et stimuler la croissance française. C'est vrai des ressources de l'État et de la Caisse des Dépôts *via* les fonds propres de Bpifrance, des dotations dédiées (notamment assises sur budget de l'État ou du PIA), c'est vrai également des ressources des régions dont le modèle intégré de Bpifrance peut servir d'appui pour opérer de nombreuses politiques de développement régionales.

En 10 ans, Bpifrance s'est par ailleurs imposé comme opérateur central des financements européens, en mettant 15 Md€ à la disposition des entreprises françaises au travers de solutions dédiées (accompagnement, prêts, garanties et fonds propres) aux côtés de la Commission européenne (CE), du Groupe Banque européenne d'investissement (BEI) et des Régions (fonds structurels). Elle est notamment la première banque publique à mobiliser les 3 principaux programmes européens de financement 2014-2020 aux PME⁽²⁾. Ces fonds européens sont stratégiques pour le mandat confié à Bpifrance par l'État : ils permettent d'accroître les volumes de financement et sa capacité à prendre du risque au service des entreprises françaises, et assurent ainsi un levier sur les ressources et priorités nationales (ex : France 2030). Bpifrance visera ces prochaines années à consolider cet accès aux ressources européennes, de la Commission européenne, de la Banque Européenne d'Investissement (BEI) ou autres, en particulier pour développer les soutiens en faveur de l'industrie et de la décarbonation⁽³⁾.

L'ensemble de ces partenariats témoigne de la capacité reconnue de Bpifrance à faire levier sur des ressources publiques pour opérer des programmes de politiques publiques à impact, illustrée par le bilan des évaluations détaillé précédemment. Et par là même démultiplier les financements et la prise de risque au service des priorités nationales⁽⁴⁾.

Outre la gestion de fonds publics, Bpifrance a développé également au cours des 10 ans de plus en plus la gestion pour compte de tiers investisseurs privés, nationaux ou étrangers, notamment en développant une politique active de coopération avec les fonds souverains étrangers à la suite de l'intégration en 2019 des activités de

(1) Une étude académique se focalisant sur l'impact du programme de garantie exceptionnellement déployé par Oséo pendant la crise 2008-2009 a particulièrement cherché à mesurer l'impact de ce type de dispositifs sur le marché de l'emploi et l'équilibre de l'assurance-chômage. Elle conclut que le dispositif aurait créé / sauvé près de 31 000 emplois par an sur la période 2009-2015 et permis à l'État de dégager des économies massives pour l'assurance-chômage (de l'ordre d'un milliard d'euros sur la période analysée).

(2) EFSI (plan Juncker), Horizon 2020 (programme cadre pour la recherche et l'innovation) et les fonds structurels.

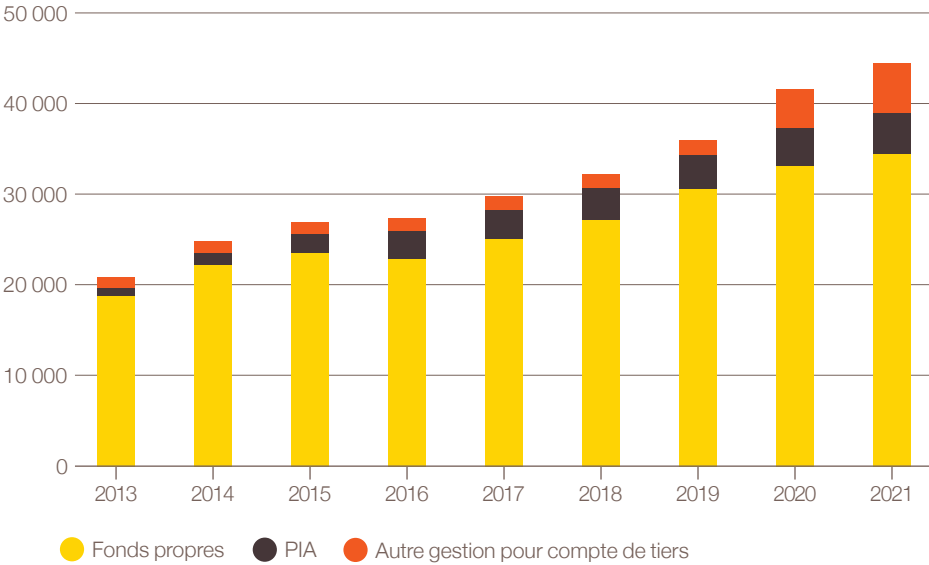
(3) Bpifrance, Ambitions stratégiques 2022-26.

(4) Voir interview A. Caudoux, partie 3.

CDC International Capital⁽¹⁾. Cette coopération soutient les programmes d'investissement en fonds propres, que ce soit *via* des investissements directement opérés par Bpifrance au capital des PME, ETI et parfois grands groupes français ou que ce soit *via* le fonds de fonds afin d'accroître la puissance d'action pour structurer l'écosystème de capital investissement français. Cette gestion pour compte de tiers a fortement progressé en 10 ans, passant de 2 Md€ à 13 Md€ en 2022. Ces ressources représentent désormais un quart des actifs sous gestion de l'activité de capital investissement (contre 10 % en 2013).

Face au besoin, renforcé par les crises récentes, de consolider l'ancrage du tissu productif et des grandes entreprises stratégiques en France, face également aux besoins émergents de la maturation de l'écosystème (IPO Tech), l'ambition est de continuer à faire lever sur les investisseurs tiers dans les prochaines années au service des besoins capitalistiques français.

GRAPHIQUE 23 : ACTIFS SOUS GESTION PAR ORIGINE DES FONDS (MD€)



(1) La stratégie Bpifrance (préalablement celle de CDC IC) a notamment permis : 1) d'attirer plus de 2 Mds d'euros d'investissement en France (direct et fonds) depuis 2014, en ce compris Lac d'argent, 2) de conclure des programmes d'investissement partenariaux pour un montant cumulé de plus de 6 Md€, 3) d'initier une stratégie de gestion pour compte de tiers auprès de grands investisseurs institutionnels étrangers avec un objectif de plus de 1,3 Md€ de capitaux pris en gestion d'ici mi 2023.

CONCLUSION D'ÉTAPE

Ce chapitre s'est attaché à retracer de façon chiffrée l'action de Bpifrance et son impact sur les 10 dernières années. Le leitmotiv de cette action a été de contribuer au développement en France d'un écosystème performant de l'accompagnement financier et extra-financier des entreprises, de la TPE aux ETI, jusqu'à la stabilisation de l'actionnariat des grands groupes. En étant en mesure de prendre des risques difficilement pris par le marché, et d'être un partenaire de long terme, grâce aux ressources publiques et parfois privées qui lui sont confiées. En étant par ailleurs capable d'avoir un effet d'entraînement du financement privé sur ces risques. En étant en mesure enfin d'adapter ses enjeux à la conjoncture et en s'appuyant sur un réseau de proximité et l'agilité du digital pour couvrir les besoins sur tous les territoires.

La consolidation et le déploiement d'une palette complète d'outils destinés à accompagner les entrepreneurs dans la réalisation de toutes leurs ambitions ont produit selon les évaluations mentionnées plus haut des effets importants sur les trajectoires économiques des entreprises en termes de volume d'activité, d'emploi, de développement de la R&D ou de l'export. Ces résultats étant la conséquence de l'apport de fonds publics mais aussi du levier permis sur les financements privés. Ces actions ont en particulier ciblé la réponse aux grands enjeux sectoriels, technologiques et de transformation du tissu productif français. Au-delà des résultats des évaluations, ce sont aussi les retours des bénéficiaires et des partenaires de l'écosystème qui illustrent l'impact de l'action menée depuis 10 ans. Bpifrance mène auprès de ces derniers chaque année des enquêtes de satisfaction qui donnent un retour régulièrement très positif (voir encadré 14).

Au-delà des effets directs sur l'économie mesurés par les différentes évaluations, c'est aussi un impact sur tout l'écosystème qui peut être parfois ressenti. Ces effets de « second rang » sont bien plus difficiles à mesurer mais transparaissent d'un certain nombre de témoignages sur l'histoire de ces 10 ans. Que ce soit au niveau du marché du financement avec une offre bancaire qui s'est elle aussi adaptée aux besoins de

financement de l'immatériel, qu'au niveau du métier d'investisseur et d'accompagnement⁽¹⁾. Ces effets dépassent les frontières. D'une part avec des initiatives menées à l'échelle européenne en coopération avec d'autres banques publiques partenaires. D'autre part en mettant au service des autorités publiques étrangères l'expertise de la banque pour aider à créer ou développer leurs propres outils de financement public⁽²⁾.

Au total, on observe au cours de ces 10 ans un certain nombre de réussites dans l'évolution de l'économie française, auxquelles Bpifrance a pu contribuer. C'est le cas de l'émergence de La French Tech et l'essor plus généralement de l'écosystème du financement en fonds propres et de l'innovation. C'est le cas également de la dynamique entrepreneuriale très forte depuis plusieurs années en France et qui s'est maintenue malgré les crises récentes. C'est le cas aussi d'un tissu d'exportateurs qui se densifie et des créations d'ETI bien aidées notamment par la combinaison d'une offre de fonds (capital, prêts) et d'accompagnement. Pour autant, beaucoup de défis subsistent, notamment :

- un effort toujours à mener de redynamisation de l'industrie en France ;
- un enjeu majeur de décarbonation et d'adaptation plus générale des entreprises aux enjeux environnementaux ;
- un enjeu toujours fort de densifier le tissu d'ETI et d'exportateurs notamment à l'aune d'un déficit commercial toujours très important en France ;
- et une réponse adaptée aux enjeux posés à court terme par une phase conjoncturelle de nouveau difficile.

On pourrait ajouter un défi en termes d'évaluation, puisqu'à côté des études réalisées ces dernières années et mobilisées dans ce rapport, de nombreux travaux restent à mener pour mesurer les résultats de ces interventions, afin de comprendre et implanter les meilleures politiques publiques pour répondre à ces enjeux.

Cette revue des 10 ans s'est aussi appuyée sur les témoignages des acteurs de cette histoire, qu'ils soient collaborateurs internes ou entrepreneurs. Ils sont présentés dans la suite du rapport avec :

- En partie 3 les témoignages des collaborateurs internes qui ont participé à ces dix premières années de Bpifrance, témoins de la transformation de l'économie et du tissu productif, des secteurs, des technologies, et du rôle qu'a pu prendre Bpifrance pour répondre à ces enjeux.
- En partie 4 les témoignages d'entrepreneurs, accompagnés ces dix dernières années par Bpifrance, et emblématiques d'aventures entrepreneuriales qui ont eu recours à un moment donné aux outils proposés par la Banque.
- Le rapport se termine enfin par une conclusion de Xavier Ragot.

(1) Voir témoignage de L. Thémine sur le rôle "pionnier" perçu de l'action ou P. Guirard (Wyz Group), partie 4. Voir interview de G. Mortelier et B. Patenot pour l'accompagnement et l'évolution des pratiques notamment du côté des investisseurs, A. Guérin pour l'offre bancaire, E. Scutto-Gaillard pour l'innovation, partie 3.

(2) Avec une approche de plus en plus systémique en appui des réformes des institutions publiques d'un pays orientés PME/ Start up, avec un objectif affirmé des gouvernements de fédérer des entités afin de générer un vrai effet de levier sur l'économie dudit pays, tout en entraînant le secteur privé. En 10 ans différentes interventions ont été réalisées notamment en Tunisie, Maroc, Côte d'Ivoire, Sénégal, Togo, Grèce, Arabie Saoudite.

Encadré 14

L'action de Bpifrance vue par les entrepreneurs et les partenaires, synthèse des enquêtes de satisfaction

Le bilan de Bpifrance peut s'apprécier à l'aune de la satisfaction des entrepreneurs, suivie année après année via la conduite d'une enquête réalisée par un institut de sondage indépendant. Les niveaux de satisfaction et de recommandation atteignent des valeurs exceptionnelles et sans comparaison au sein du secteur bancaire. Pour en témoigner, le Net Promoter Score (NPS) se maintient entre +27 et +48 points depuis 2014 (sur une échelle allant de -100 à +100). Pour mémoire, les banques obtenaient des NPS négatifs depuis la crise financière de 2008 et la moyenne du secteur n'a timidement refait surface en territoire positif qu'à partir de 2019 pour se stabiliser ensuite autour de +11 points en 2021. **La même année, le NPS de Bpifrance s'établissait à +42 points puis atteignait un point haut historique en 2022, à +52 points.**

Cette enquête se veut aussi le miroir des événements qui ont rythmé la vie de Bpifrance sur la période. Entre 2014 et 2017, la satisfaction a crû de manière importante. Le contexte est celui d'une économie française et d'un investissement en rebond, de conditions de financement globales initialement difficiles mais qui se normalisent, et d'un activisme fort de Bpifrance déployant une offre de plus en plus large pour accompagner ce rebond (voir partie 1). Les années 2018-2019 laissent apparaître une légère baisse dans un contexte où le poids de l'action sur le marché est plus modéré (voir partie 1), les conditions d'accès au financement globalement bonnes et les taux d'intérêt bas sur le marché.

Indéniablement, 2020 et la pandémie ont marqué un tournant tant du point de vue de la satisfaction que de l'activité qui atteignent toutes deux un point haut historique. L'édition 2020 témoigne de l'appréciation par les clients de la mobilisation inédite pour les aider à traverser la pandémie. Ils étaient ainsi 80 % à estimer que Bpifrance avait bien joué son rôle lors de la crise et la majorité d'entre eux confirmaient que la crise avait renforcé leurs relations avec la banque. Les chefs d'entreprise soulignaient également la qualité des relations qu'ils entretiennent avec leurs interlocuteurs de Bpifrance, qu'ils décrivaient comme réactifs, disponibles, à l'écoute et professionnels. Ils avaient tout particulièrement apprécié la réactivité et l'efficacité, le soutien financier et les mesures d'urgence déployées, l'accompagnement humain et le soutien moral pour traverser cette période difficile, ainsi que l'effet d'entraînement de Bpifrance auprès des banques partenaires.

Les résultats atteignent à nouveau un excellent niveau en 2021 et 2022, avec une note de satisfaction de respectivement 7,8/10 et 8/10, ainsi qu'une note de recommandation de respectivement +42 et +52 points auprès des entreprises. À l'instar des années précédentes, ces résultats font figure d'exceptions parmi les banques finançant les entreprises⁽³⁾. Les résultats de cette enquête permettent aussi d'évaluer l'impact des actions menées par Bpifrance pour la relance économique : deux tiers des entrepreneurs estiment que Bpifrance a stimulé leur envie d'entreprendre et les a motivés à prendre part à la reprise économique. Ils sont près des trois quarts à confirmer que Bpifrance les a

(3) Qui fait écho à la relation de confiance et de proximité souvent mise en avant dans les interviews, voir partie 4.

accompagnés et conseillés efficacement pour aborder la reprise dans de bonnes conditions.

L'enquête de satisfaction est aussi l'occasion d'interroger les partenaires bancaires dont les réseaux travaillent en relation étroite pour financer les projets des entrepreneurs. La courbe de satisfaction suit celle globalement de la conjoncture de façon contracyclique. Elle est plus élevée en début de période alors que les banques sont encore marquées par la crise financière et des conditions d'accès au financement pour les entreprises qui n'ont pu encore se normaliser. Elle s'est progressivement érodée d'année en année jusqu'à atteindre un point bas en 2019 dans un contexte de baisse continue des taux d'intérêt mettant ainsi les marges des acteurs bancaires sous pression. Dès lors, ils ont pu voir en Bpifrance davantage un potentiel concurrent (au moment même pourtant où son poids sur le marché se réduisait, voir supra). Ici aussi, 2020 a marqué un tournant dans la relation, avec un retour à des niveaux de satisfaction importants. La pandémie, et surtout les actions d'urgence mises en place par Bpifrance en soutien à l'économie, ont permis de redonner de la lisibilité à l'action du groupe et à son positionnement de banque de place. Des actions complémentaires ont aussi été mises en place en interne pour redynamiser les partenariats et répondre au mieux aux attentes des banques, telle que la modernisation du métier de la garantie par exemple.

**10 ANS D'IMPACT
DE BPIFRANCE . . .**

**. . .
VUS PAR SES
COLLABORATEURS**

03.

Arnaud CAUDOUX

Directeur général adjoint
en charge des Finances,
des Risques,
des Systèmes d'Information,
du métier Garantie, et du Digital



La première originalité de Bpifrance est d'être à la fois une banque et un fonds d'investissement. Cette spécificité était l'enjeu même de sa création en 2012. En concentrant les métiers de financement et d'investissement au sein d'une même entité, l'État souhaitait renforcer sa capacité à accompagner les entreprises françaises à chaque étape de leur vie.

Un second trait distinctif est que Bpifrance gère à la fois des métiers, et donc des expositions aux entreprises françaises, pour son compte propre (ses fonds propres sont alors exposés), et pour le compte de tiers, en particulier pour l'État et les régions. Les fonds associés à ces métiers sont de natures différentes et nous permettent de prendre des risques divers : les fonds de tiers sont utilisés principalement pour les garanties ou les financements sans sûretés, ou pour certains types d'investissement. S'agissant des fonds propres, environ 85% sont alloués à l'investissement qui constitue donc l'essentiel de nos risques portés directement et de notre rentabilité,

et 15 % aux métiers du financement et de la garantie.

En 2012, j'étais Directeur général délégué et Directeur financier d'Oseo. Lorsque la décision a été prise de créer Bpifrance en fusionnant Oseo, le FSI, FSI Régions et CDC Entreprises, j'ai été sollicité pour réfléchir à la structuration de cette nouvelle institution financière. Sous l'impulsion de Nicolas Dufourcq, nous avons d'abord, conjointement avec l'État et la Caisse des Dépôts, travaillé sur l'organisation et sur la mise en place d'un modèle financier et d'une gouvernance pérenne. Nous avons démarré avec la structure suivante : une *holding*, avec en dessous, côte à côte, la banque et la société d'investissement.

En parallèle, nous voulions être opérationnels très rapidement et démarrer notre mission auprès des entreprises en leur apportant les dispositifs de financement dont elles avaient besoin : prêts, garanties, etc. Bpifrance devait, à l'instar des autres banques, se refinancer sur les marchés financiers. Avec Nicolas

Dufourcq, nous avons donc fait le tour de la place en 2012 pour convaincre les acteurs de la pertinence et de la solidité du modèle Bpifrance. À l'époque, notre encours d'obligations sur les marchés était de l'ordre de 10 Md€.

Cette première organisation avec *holding* présentait quelques faiblesses bien identifiées : elle induisait des lourdeurs dans le pilotage du groupe (financier, réglementaire, gouvernance) et elle réduisait notre capacité d'endettement, et donc notre capacité de financement des entreprises, car les fonds propres des activités d'investissement et de financement n'étaient pas mutualisés. Néanmoins, cette première étape de structuration était une étape nécessaire pour passer de l'héritage des structures préexistantes au modèle intégré que nous souhaitions pour Bpifrance. En effet, il y avait historiquement des banques privées au capital d'Oseo, et même si cet actionariat était minoritaire (inférieur à 10 %), il n'était pas concevable à l'époque de l'associer à la gouvernance du métier d'investissement. Par ailleurs, nous avions démarré notre tour de refinancement et nous ne pouvions pas annoncer un changement de notre structure organisationnelle cible, car cela aurait affaibli alors la qualité de notre signature sur les marchés⁽¹⁾.

La bonne gestion des risques est clé dans cette réflexion sur la structure organisationnelle la plus adaptée pour le groupe. C'est un élément essentiel pour permettre à Bpifrance d'assurer efficacement différents rôles auprès des entreprises :

- Être un acteur qui les accompagne à toutes les étapes de leur vie, depuis la création jusqu'à la transmission. Dans ce cas, les risques sont portés ultimement par nos fonds propres qui, selon les cas, peuvent bénéficier d'une protection partielle par des fonds de garantie. Ce sont par exemple les activités de garantie

à la création ou à la transmission, *via* lesquelles nous couvrons les banques qui financent à hauteur de 50 à 80 % de leurs risques. Beaucoup d'entrepreneurs, au départ, nous connaissaient d'ailleurs - indirectement donc - pour cela. Au cours de l'année 2013, nous avons par exemple accordé des garanties pour 2,6 Md€ de prêts en création au bénéfice d'environ 54 000 entreprises.

- Être un acteur résilient, agissant de manière contracyclique lors des temps de crise et faisant émerger les secteurs stratégiques de demain. C'est par exemple ce qui s'est passé en 2020 avec la crise sanitaire et le lancement du Prêt Garanti par l'État (PGE) pour soutenir les entreprises face à la quasi fermeture de l'économie. L'État a confié la gestion du PGE à Bpifrance parce que nous disposions de l'expertise et de l'infrastructure nécessaires à sa structuration et à son déploiement massif. Le PGE a été une réalisation hors norme : en 2020, 680 000 PGE ont été octroyés pour un total de 110 Md€ ; là où Bpifrance garantit habituellement environ 70 000 entreprises par an. Nous sommes très fiers de la réactivité, de l'engagement, et de la capacité de coordination avec l'ensemble des banques françaises qui ont distribué ces PGE, dont nos équipes ont fait preuve durant cette crise. Avec le PGE, compte tenu des sommes en jeu, le niveau de risque était trop grand pour être porté par Bpifrance sur son bilan. C'est pourquoi l'État s'est engagé directement auprès des banques pour rembourser celles-ci en cas de défaillance des emprunteurs, Bpifrance n'intervenant que comme opérateur du dispositif. Parallèlement au PGE, Bpifrance a donc pu mobiliser l'ensemble de ses métiers et de sa structure financière au service de l'urgence économique en injectant massivement crédits, fonds propres, subventions, aides et garanties sur bilan (hors PGE).

(1) C'est-à-dire l'appréciation que se font les investisseurs du risque de crédit de Bpifrance.

Fin 2020, la restructuration de notre organisation en une banque (résultant de la fusion de la *holding* Bpifrance SA avec sa filiale banque Bpifrance Financement) détenant un portefeuille de participations géré par une société de gestion filiale (gérant aussi, de plus en plus, pour compte de tiers) nous a en outre permis de renforcer encore les capacités d'intervention tant de nos métiers de banque que de nos métiers d'investissement.

Depuis un peu plus de 5 ans maintenant, nous opérons une transformation digitale d'envergure pour accroître davantage encore notre agilité et améliorer la qualité de notre relation avec nos clients et nos partenaires. Dès 2013, nous avons réalisé que les systèmes informatiques bancaires étaient vieillissants et que les évolutions des technologies appelaient une refondation. Il nous fallait être d'autant plus performants technologiquement que nous interagissons avec nos clients à travers de nombreux métiers qui exigent une très bonne connaissance de ceux-ci et une grande réactivité, tant pour la qualité du service apporté que pour la gestion des risques. Cette conviction est évidemment renforcée par notre position de banque de l'innovation.

Nous avons donc engagé une refonte de toute notre architecture informatique avec l'ambition d'être réellement *data-centric*, et cela, toujours au service des entrepreneurs. Cette transformation est toujours en cours, mais nous avons déjà franchi des étapes majeures et nous sommes aujourd'hui une banque réellement « phygitale » : le réseau reste le point de contact principal avec les entreprises, mais presque tous les actes de gestion et toutes les données sont aujourd'hui digitalisés. Les gains d'efficacité opérationnelle associés nous permettent de nous concentrer sur l'essentiel, les entrepreneurs, dans un contexte de développement continu de nos activités depuis 2012.

Le développement de notre offre digitale nous a également permis de mieux répondre aux besoins de nos clients et notamment des Très Petites Entreprises (TPE), qui sont historiquement les acteurs qui ont le plus de difficultés de financement. Ainsi, dès 2020, nous avons lancé une offre de prêts TPE 100 % digitale, fortement utilisée durant la crise sanitaire. Nous développons et améliorons cette offre en permanence pour qu'elle s'adapte aux besoins de nos clients et de notre réseau. Nous explorons aussi en permanence les frontières technologiques de nos métiers : par exemple, nous venons de mettre en place les outils et processus qui nous permettent de gérer des actifs tokenisés, en particulier dans l'immédiat pour pouvoir investir efficacement dans les entreprises actives dans les technologies *blockchain*.

Cette volonté d'être aux avant-postes, c'est notre ADN. Nous identifions sans cesse de nouvelles failles de marché, nous testons de nouvelles thèses d'investissement qui souvent ensuite se diffusent auprès des autres acteurs du marché. En tant que Banque Publique d'Investissement, notre rôle est de créer la dynamique qui permet aux acteurs économiques de se lancer et d'oser créer ou investir. En 10 ans, Bpifrance a changé d'échelle : notre programme de refinancement est aujourd'hui de plus de 40 Md€ et nous avons près de 50 Md€ d'actifs sous gestion en investissement. Grâce à la relation de confiance construite dans la durée avec nos clients et nos partenaires, et grâce aux moyens financiers et humains dont nous disposons, nous avons une force d'entraînement sur toute l'économie française qui est assez unique au monde si on la compare à celles des autres banques de développement. Nous souhaitons mobiliser cette force de transformation pour aider les entreprises à anticiper les deux grands défis de demain : la décarbonation et la réindustrialisation du pays.

”

José GONZALO

Directeur Exécutif, Direction Mid & Large Cap et Fonds Propres PME



“ Je suis arrivé en mai 2014 chez Bpifrance. À l'époque, il y avait assez peu de connexions entre les équipes Small et celles de Mid & Large Cap⁽¹⁾. Mon objectif a donc été de créer de la collégialité entre ces acteurs de l'investissement, pour donner vie au continuum de financement que défend Bpifrance. Désormais, les équipes connaissent les portefeuilles des autres afin de pouvoir suivre le parcours d'une entreprise, même si le dossier a changé de main. Nous créons d'ailleurs régulièrement des équipes accompagnantes mixtes, avec des investisseurs PME et des investisseurs Mid & Large Cap, pour que cette continuité soit visible aussi du côté du dirigeant.

Nous investissons toujours en minoritaire dans les entreprises, et nous n'hésitons pas à réinjecter régulièrement de l'argent dans celles-ci pour les aider à croître, et à devenir progressivement des ETI, puis des grandes entreprises cotées. Nous accompagnons le dirigeant sur tout ce cycle, et c'est pour cette raison que nous avons rassemblé dans cette direction les activités PME, ETI et Grandes Entreprises. Notre plus grande fierté est d'accompagner des entreprises à travers toutes ces étapes. Dans notre portefeuille,

nous avons des sociétés qui sont là depuis 2009, comme l'entreprise familiale Daher, dont Patrick Daher est encore le dirigeant, et qui nous redit régulièrement sa fierté d'avoir fait partie des premiers investissements de Bpifrance, qui était à l'époque le FSI. Aujourd'hui, Daher réalise un chiffre d'affaires de plus d'1 Md€, alors qu'elle devait faire 80 M€ à l'époque de l'investissement.

Au moment de ma prise de fonction, nous avons voulu avec Nicolas Dufourcq que notre portefeuille reflète la diversité de l'économie française et nous avons exploré de nouveaux secteurs d'activité qui étaient moins représentés tels que l'éducation, les énergies renouvelables et la santé. En effet, il y avait un tropisme très industriel dans l'activité Mid & Large Cap, puisque la majorité du portefeuille était constituée d'entreprises de ce secteur issues des investissements du FSI. Aujourd'hui, c'est encore la moitié des sociétés en gestion qui sont industrielles, mais cette surpondération est délibérée. C'était donc un de nos enjeux que d'avoir un portefeuille équilibré incluant le secteur des services, qui compte le plus de salariés en France et qui recrute beaucoup, et notamment

(1) L'activité de capital développement chez Bpifrance est divisée en trois équipes basées sur la taille des entreprises adressées : le *Small cap* (pour les PME), le *Mid cap* (pour les grosses PME et les petites ETI) et le *Large cap* (pour les grosses ETI et les Grandes Entreprises cotées et non cotées).

les secteurs des services à fort enjeu stratégique.

Concernant l'éducation, c'était la volonté de Bpifrance que d'investir fortement dans ce secteur. Nous avons dû d'ailleurs convaincre l'État que l'enseignement supérieur privé n'était pas un gros mot, et qu'il avait un rôle important à jouer dans l'employabilité française et la réduction du chômage. En effet, 98 % des élèves qui sortent de ces écoles privées trouvent un emploi, car ces structures ont une agilité qui leur permet de coller aux demandes du marché du travail. Cette adaptabilité est due au dialogue qu'elles entretiennent avec les entreprises, pour comprendre les besoins en formation de ces dernières. Aujourd'hui, il y a par exemple des besoins concernant les développeurs mais aussi les personnels soignants, ou encore des profils formés sur les thématiques environnementales. Dans l'éducation, notre objectif était de devenir le plus gros investisseur de la place, ce qui est désormais le cas lorsqu'on regarde les montants investis. Nous sommes notamment entrés au capital de Galileo, qui est en passe de devenir la première société d'éducation au monde dans l'enseignement supérieur privé. Nous avons également investi dans des écoles privées spécialisées sur des thématiques clés, comme la gemmologie, la parfumerie, le design ou l'œnologie. Nous regardons l'éducation au sens large, et cela nous permet de défendre aussi des savoir-faire français. En investissant dans ces structures, nous garantissons leur accessibilité à tous, et évitons les dérives. Nos participations se font aux côtés de *family offices* français car c'est un secteur stratégique.

Un autre secteur important où nous voulions développer notre activité est celui des énergies renouvelables. L'objectif était comme toujours d'investir dans des petites sociétés, de les faire croître et ensuite de les revendre à des entreprises françaises. En effet, l'énergie étant un domaine souverain,

nos sorties sont liées à une revente à un acteur français ou à une introduction en bourse. Parmi nos belles opérations dans le secteur, il y a notamment Quadran, que nous avons accompagnée plusieurs années avant de céder notre participation à un autre investisseur français, ou encore Neoen, qui a fait son introduction en bourse en 2018, et dans laquelle nous avons toujours des parts.

Nous avons également beaucoup développé nos investissements dans le secteur de la santé, car nous croyons à l'importance de ce secteur dans une optique de souveraineté sanitaire. Sur ce secteur aussi, notre engagement évite des reprises totales par des fonds anglo-saxons et garantit une gestion française de ces entreprises stratégiques. Par exemple, les cliniques médicales et les laboratoires de biologie jouent un rôle important dans le quotidien sanitaire des Français. Investir dans une entreprise qui produit du paracétamol en France est aussi une autre manière de contribuer à la souveraineté sanitaire.

Nous avons aujourd'hui de nouvelles belles opportunités d'investissement autour de la transition environnementale et de la réindustrialisation. Nous sommes aussi présents dans des secteurs qui connaissent de fortes mutations comme l'automobile, pour lequel nous avons créé un fonds dédié, le Fonds d'Avenir Automobile (FAA), géré par une équipe spécialisée. Nous avons également créé un fonds sectoriel pour le tourisme, où nous sommes à la 3^e génération du Fonds d'Investissement dans le Tourisme (FIT), un autre dans le bois et les éco-matériaux, et un troisième pour les dossiers concernant des entreprises petites et moyennes du secteur de l'énergie et de l'environnement, le Fonds Impact Environnement (FIE). Nous sommes donc généralistes mais nous n'hésitons pas à créer des fonds spécifiques pour les secteurs qui requièrent une attention particulière de notre part.

Un des axes forts de notre activité a été le développement des primo-ouvertures, à savoir l'accompagnement d'entreprises qui n'ont pas encore ouvert leur capital. Ce sont souvent des PME familiales, dont nous aidons à professionnaliser la gestion et la gouvernance, en amenant avec nous des acteurs extérieurs expérimentés. Parce que nous sommes un partenaire de confiance qui investit sur le temps long, nous avons été prépondérants dans la transformation de ces PME. Premièrement, grâce à l'apport de fonds qui leur permet de faire des acquisitions ou d'ouvrir de nouveaux sites, et deuxièmement, *via* cette expérience que nous mettons au service des dirigeants, afin de les aider à construire des *process* solides et de véritables conseils d'administration. Cette activité de capital développement est devenue une marque de fabrique de la Direction Investissement dont j'ai pris la tête en 2016. En 10 ans, nous avons d'ailleurs réussi à devenir le premier fonds d'investissement en Europe sur ce segment. Notre action pour développer les primo-ouvertures a eu un impact très clair sur le reste du marché. Plusieurs sociétés familiales n'auraient pas pu avoir le même développement sans Bpifrance, car elles n'auraient pas ouvert leur actionnariat à des fonds classiques. C'est donc une faille de marché que nous avons adressée, avec des petits tickets, inférieurs à 1 million d'euros, et avec des outils adaptés comme les obligations convertibles, qui évitent la trop forte dilution de l'actionnariat familial et la perte de contrôle de l'entreprise par leurs dirigeants. Nous faisons obligatoirement du co-investissement, par exemple avec des fonds régionaux, ce qui renforce l'effet d'entraînement que nous avons sur le marché. À travers notre engagement, nous poussons également des sujets qui ne sont pas forcément la priorité des fonds privés, comme la transition environnementale des entreprises. Nous sommes même prêts à restituer une partie de notre plus-value à l'entreprise si elle s'engage dans cette transformation.

Notre rôle est particulièrement stratégique lors des crises, car la logique contracyclique de Bpifrance est ancrée en nous. C'est dans cet esprit que nous avons créé des outils très nouveaux au moment de la pandémie, comme le fonds de renforcement des PME, ou encore les obligations convertibles FAST pour le tourisme. De même, nous mettons l'accent sur l'automobile et l'aéronautique qui sont des secteurs en difficulté. Actuellement, les temps sont durs du fait de la crise énergétique et de l'inflation qui progresse, et nous savons que les prochains trimestres vont être compliqués pour les entreprises, entraînant la chute probable des valorisations et le surenchérissement de la dette. Notre rôle va donc être de soutenir l'investissement en France. Comme nous sommes un investisseur de long terme, nous sommes aussi plus sereins pour investir en ce moment. Pour autant, nous recherchons toujours des entreprises qui ont des fondamentaux solides, même si elles sont affectées par la conjoncture.

Dans notre cycle d'investissement, nous utilisons souvent des moments clés, comme l'entrée de nouveaux partenaires au moment d'une réorganisation du capital, pour effectuer des sorties partielles, si nous considérons que la thèse de développement qui nous a fait venir en premier lieu est en partie d'atteinte. Habituellement, nous réinvestissons notre plus-value dans l'entreprise, et nous récupérons notre mise de départ pour l'investir ailleurs. Notre logique de rentabilité est assumée car c'est le rôle d'un investisseur avisé d'aller chercher celle-ci, même si elle est toujours mesurée par rapport à des acteurs anglo-saxons. Notre rentabilité permet notamment de financer un bon nombre d'activités de Bpifrance, que ce soit l'accompagnement, l'appui à l'entrepreneuriat pour tous, l'export, *etc.* Comme l'activité Fonds de fonds, notre rôle chez Bpifrance est aussi de générer les ressources qui permettent de créer de la valeur ailleurs. Avec la Direction Fonds

de fonds, nous représentons l'essentiel du résultat et de la création de valeur de Bpifrance.

En 2022, nous avons traité plus de 300 dossiers et investi 2,8 Md€ dans les entreprises françaises, dont 1,6 Md€ dans des sociétés non cotées, et le reste dans des entreprises cotées en bourse. Nous appliquons la méthodologie du *private equity* à tous nos dossiers, c'est-à-dire que nous analysons ces derniers avec une rigueur extrême, notamment en réalisant des *due diligence* très approfondies, particulièrement sur les aspects environnementaux. Par la suite, nous mettons en place un suivi important, avec une équipe dédiée de 5 à 6 personnes qui accompagne la société pendant toute la durée de l'investissement. Cette équipe va notamment suivre la mise en œuvre du plan de transition environnementale fixé au moment de l'entrée de la société dans notre portefeuille, ou encore sa transformation digitale ou son internationalisation, qui sont également des thèses d'investissements que nous promouvons.

Depuis 10 ans, une des évolutions importantes est que nous faisons de plus en plus de gestion pour compte de tiers. Quand je suis arrivé, tous nos investissements étaient réalisés sur notre bilan. Lorsque nous générions des plus-values, elles étaient réinvesties dans d'autres entreprises. Cependant, nous avions tellement de thèses à développer que ce fonctionnement n'était pas suffisant. Pour développer notre capacité d'investissement, nous avons deux options : demander une augmentation de capital à l'État, mais cela aurait alourdi la dette de ce dernier, ou aller chercher des fonds supplémentaires auprès de tiers. Nous avons choisi la seconde solution, et nous sommes allés rencontrer des fonds souverains étrangers, des acteurs institutionnels comme des compagnies d'assurance et des *family offices*, pour qu'ils nous confient des mandats afin de

gérer leur argent. Pour cela, nous avons créé un fonds spécifique, Lac1, qui est doté aujourd'hui de 5,2 Md€. Ce fonds n'investit que dans des entreprises cotées, où nous avons toujours une représentation au conseil d'administration, et son objectif est de pouvoir rivaliser avec les fonds de pension anglo-saxons. Cette gestion pour compte de tiers représente actuellement 6 Md€ sur les 28 Md€ que nous avons en gestion. Dans les années à venir, elle est appelée à se développer, notamment sur des activités non cotées. Nous le faisons déjà, mais plutôt sous forme de partenariat et de co-investissement, comme c'est le cas avec Mubadala, le fonds souverain d'Abu Dhabi. Nous sommes en train de finaliser un accord similaire avec le Koweït. Ces grands acteurs nationaux sont intéressés par notre capacité à pouvoir convaincre les PME et ETI à ouvrir leur capital. De plus, nous gardons la relation avec les entreprises. C'est parce que nous sommes capables de démontrer de très belles performances dans nos investissements depuis 10 ans, que nous réussissons à lever des fonds lesquels sont ensuite réinvestis dans des secteurs d'intérêt général. Ce fonctionnement est assez unique, notamment en Europe.

Sur notre gestion pour compte de tiers, nous sommes très vigilants concernant les demandes d'investissement de l'entreprise. Si celle-ci souhaite que les capitaux soient français, nous allons donc aller chercher des fonds et acteurs nationaux pour les convaincre d'investir. Lorsque les activités sont stratégiques ou régaliennes, nous allons plutôt investir sur notre bilan. De plus, la temporalité de notre investissement n'est pas la même dans ce cas que lorsque nous investissons avec des acteurs étrangers, où la perspective temporelle est fixée dès le départ.

Aujourd'hui, un de nos défis est de continuer à avoir les meilleures équipes pour gérer nos investissements et accompagner les dirigeants. En effet,

nos investisseurs sont continuellement appelés par les fonds privés, ce qui est un signe de reconnaissance de la qualité des équipes et de leur professionnalisme. Parce que notre activité nous permet de voir des opérations diverses, l'expérience de nos collaborateurs est très prisée par les autres acteurs financiers de la place. Mon rôle est donc de réussir à garder les jeunes investisseurs que nous recrutons et pour cela, les thèses d'intérêt général et non monétaires que nous défendons sont un atout important.

”

Benjamin PATERNOT

Directeur Exécutif du Fonds de fonds⁽¹⁾



Un fonds d'investissement a un cycle de vie précis : il est lancé par une société de gestion et dure 10 ans, avec d'abord une phase de souscription, pendant laquelle les investisseurs apportent leur participation financière. La phase d'investissement dure de 3 à 5 ans, pendant laquelle la société de gestion du fonds constitue son portefeuille de participations, généralement composé de 10 à 30 entreprises. La société de gestion accompagne opérationnellement ces entreprises pour les aider à se développer pendant toute la durée de détention par le fonds. Enfin, à la suite de cette phase d'accompagnement opérationnel, le fonds sort du capital des entreprises en cédant ses parts à un industriel ou à un autre fonds plus mature qui prendra le relais pour une nouvelle phase de développement, ou encore, en aidant l'entreprise à faire une introduction en bourse. En parallèle, la société de gestion relance un nouveau fonds, dès la fin de la période d'investissement du premier, et ainsi de suite.

Le métier Fonds de fonds est une activité fondamentale de Bpifrance, qui préexistait déjà en 2013. Toutefois, sa dimension était plus modeste, et c'est avec la création de Bpifrance que l'activité va se développer fortement. Le Fonds de fonds vise à investir dans des fonds d'investissement privés au

côté d'investisseurs privés afin d'assurer aux entreprises une offre en fonds propres, quels que soient leur niveau de maturité et leur secteur.

Au sein du Fonds de fonds Bpifrance, notre ambition est double : d'abord, permettre aux entreprises d'être financées, depuis leur création et tout au long de leur vie, en investissant dans tous les types de fonds qui les accompagnent tout au long du cycle de vie : amorçage, capital-risque, fonds *growth*, et capital développement/transmission, fonds de retournement. Ensuite, notre activité vise à développer l'écosystème du capital investissement, en permettant aux sociétés de gestion partenaires de devenir elles-mêmes des entreprises génératrices de croissance à long terme. Nous mesurons la croissance des sociétés de gestion par leurs performances et la taille des fonds qu'elles gèrent en portefeuille. Ainsi, en 2012 il y avait seulement 6 sociétés de gestion qui géraient plus d'1 Md€. En 2017, nous sommes passés à 12 et en 2021, il y en avait 30.

Cet objectif systémique est très complémentaire de notre activité d'investissement en direct, et notre capacité de levier est importante : pour 1 € investi par Bpifrance dans un fonds, il y a plus de 5 € qui sont mis par des investisseurs tiers.

Nous investissons à 60 % en propre et à 40 % pour le compte de tiers. Parmi ces tiers, il y a l'État, via France 2030 ou l'Agence des Participations de l'État (APE), des assureurs européens, et des entreprises industrielles. Notre objectif à terme est d'investir à 50/50 entre nos fonds propres et les capitaux pour compte de tiers. En 2012, nous avons investi 400 M€ dans des fonds. Nous avons une centaine de sociétés de gestion partenaires qui géraient 250 fonds. Aujourd'hui, nous sommes à 1,6 Md€ investis annuellement, et nous avons 550 fonds en portefeuille, gérés par 200 sociétés de gestion différentes. Il nous arrive d'investir dans plusieurs fonds gérés par une même société de gestion, sur des stratégies différentes. En accompagnant les sociétés de gestion privées, notre effet de levier sur les entreprises françaises est donc démultiplié puisqu'en sous-jacent, nous avons plus 5 000 entreprises dans notre portefeuille. Par ailleurs, l'activité Fonds de fonds génère une performance financière solide puisqu'elle représente une part très significative du résultat net de Bpifrance.

Lorsque nous identifions une thématique ou un segment de marché qui n'est pas bien adressé par les fonds existants, nous donnons à notre action une intensité particulière à cet endroit pour aider le segment de marché à émerger et se développer. Sur le capital croissance (ou *growth*) par exemple, nous sommes passés de peu de fonds il y a 10 ans à un écosystème riche aujourd'hui, car nous nous sommes fortement engagés sur ce sujet. De la même manière, nous cherchons actuellement à renforcer l'écosystème pour adresser les entreprises impliquées dans des situations spéciales⁽²⁾. Nous nous efforçons aussi à développer le capital investissement régional, car c'est le vecteur le plus efficace pour adresser les PME en région.

Pour encourager la croissance de cette industrie, notre action passe par deux axes, l'accélération de la croissance de l'existant et une stratégie spécifique pour les fonds de première génération :

- En effet, nous accompagnons la croissance des fonds et des sociétés de gestion dont les fondamentaux sont sains et qui s'inscrivent dans une logique de croissance. Nous les aidons notamment à lever des fonds plus importants pour accroître leur surface financière, car en changeant de taille, ces acteurs vont pouvoir investir dans leur propre développement et mieux accompagner les entreprises de leur portefeuille. Pour autant, notre présence dans un fonds ne vaut pas promesse pour les suivants, et si les résultats ne sont pas au rendez-vous, nous n'investirons pas dans les fonds successeurs. Notre objectif est que la société de gestion cherche à se construire comme une entreprise de croissance à long terme.
- Mais pour enrichir l'écosystème, nous accompagnons également activement des fonds de première génération. Ce sont notamment des *spin-off* d'autres structures, qui veulent adresser un marché spécifique, avec un savoir-faire précis et une stratégie d'investissement différenciée. Albarest Partners, par exemple, est basée à Lyon et adresse spécifiquement les PME régionales, et Épopée Gestion, qui est en Bretagne, accompagne les PME et ETI de la région Grand Ouest. Arcole et Aldebaran Capital Partners sont quant à eux des fonds qui adressent les situations spéciales. Il y a également des fonds sectoriels comme Lauxera Capital Partners et Jeito dans la santé. Généralement, ces fonds de première génération surperforment avec un couple risque-rendement qui est différent de celui présenté par des fonds plus matures. La phase d'accompagnement opérationnelle de ces acteurs en amont de la création de leur fonds peut durer 2 ans.

(1) Jusqu'en 2022.

(2) Retournement d'entreprise : gestion, restructuration, refinancement d'entreprises en difficulté en vue de leur redressement.

Notre métier a donc évolué. Au fur et à mesure, nous avons ajouté des briques pour compléter notre métier d'investisseurs. Nous avons notamment créé un accélérateur destiné aux sociétés de gestion qui fonctionne comme les accélérateurs pour les start-ups, PME et ETI. C'est un accompagnement opérationnel, collectif et individuel. Nous cherchons à construire des promotions avec des stratégies d'investissement complémentaires, et nous les faisons travailler sur un certain nombre de thématiques comme la décarbonation de son portefeuille, la digitalisation, la levée de fonds auprès des particuliers, le recrutement ou encore l'internationalisation de sa base d'investisseurs. Sur le volet individuel, nous identifions avec l'accélééré un sujet stratégique, et nous proposons des solutions d'accompagnement externes. Le programme dure entre 12 et 18 mois et nous sommes à notre 5^e promotion avec plus de 50 sociétés de gestion accélérées. Ces cinq années nous ont permis de structurer et d'amplifier considérablement notre approche en matière d'accompagnement.

Sur l'activité Fonds de fonds, plusieurs défis se présentent à nous. Tout d'abord, nous devons continuer à aller chercher davantage d'investisseurs internationaux pour les inciter à investir dans des fonds français. Depuis 2017, nous faisons des *roadshows* aux États-Unis avec Nicolas Dufourcq, pour convaincre ces derniers de rencontrer nos sociétés de gestion et d'investir chez elles. Nous mesurons déjà les fruits de ce travail, mais il nous faut encore augmenter cette part de capitaux internationaux. Par ailleurs, nous devons continuer à investir dans les segments de marché moins adressés, comme l'industrie. Nous sommes en train de finaliser le Fonds National de Venture Industriel (FNVI) qui est un fonds de fonds dédié aux sociétés de gestion voulant lever des fonds destinés à accompagner les startups et les PME industrielles.

Dans la logique de développement de l'industrie du capital-investissement en France, nous avons piloté le lancement de l'activité *Retail* de Bpifrance, que j'ai dirigé également. Ce chantier, lancé en 2019, partait du constat suivant : le capital-investissement fait partie des classes d'actifs les plus performantes et n'est pas accessible aux personnes physiques non professionnelles ou non fortunées. Pourtant, il y a beaucoup d'épargne en France, notamment avec des produits comme l'assurance-vie (1 700 milliards d'euros), qui est un gisement de capital qui ne bénéficie pas aux entreprises non cotées. C'est donc un enjeu quasi sociétal qui se joue ici, car *via* cette activité *Retail*, nous avons ouvert à toutes les personnes physiques non professionnelles l'accès à des investissements pouvant avoir un rendement très attractif et auparavant réservé à des investisseurs plus institutionnels ou à des personnes physiques fortunées. Le ticket d'entrée est de 3 000 € pour le fonds Bpifrance Entreprises 2, et permet donc à des particuliers de soutenir les entreprises françaises. La mise en place de cette activité est complexe juridiquement et financièrement mais nous sommes convaincus de son importance et qu'elle doit devenir un métier à part entière chez Bpifrance. Nos deux premiers fonds (Bpifrance Entreprises 1 et 2) ont été un succès, et nous devons maintenant amplifier cette activité.

De manière générale enfin, nous sommes dans une période clé. 2022 a été une très bonne année pour notre activité, car nous sommes encore dans la reprise post-crise sanitaire. Mais les événements actuels, comme la guerre en Ukraine, la hausse des taux d'intérêt, l'inflation et la hausse du prix de l'énergie, ou encore la chute des valeurs technologiques aux États-Unis, commencent déjà à impacter les marchés. L'accès à la dette est plus difficile et les investisseurs étrangers ont ralenti leurs activités en France. Heureusement,

les fonds et les entreprises ont pu lever beaucoup de capitaux ces dernières années et ont normalement les moyens de poursuivre leur développement. De notre côté, notre rôle de banque publique d'investissement prend tout son sens dans ces moments, et nous devons continuer à investir malgré la période et les ralentissements du marché. C'est dans ces contextes où nous sommes contracycliques que nous avons le plus d'impact sur les entreprises françaises. Et c'est par ailleurs fondamental sur le plan des performances financières puisque les investissements de millésimes crise et post-crise surperforment en moyenne les autres millésimes.

”

Pascal LAGARDE

Directeur Exécutif, chargé de l'International, de la Stratégie, des Études et du Développement



Avant la création de Bpifrance en 2012, j'étais Directeur général de CDC Entreprises. Nous étions une filiale à 100 % de la Caisse des Dépôts, avec 8 Md€ de fonds en gestion en 2012. Notre métier était l'investissement, en direct et *via* du fonds de fonds.

L'ambition derrière Bpifrance était d'avoir un guichet unique pour les entreprises, avec une structure intégrée. En effet, auparavant, nous avions des relations avec Oseo, mais il nous manquait une vision d'ensemble des besoins des entreprises. En rassemblant les métiers au sein d'une même organisation, nous avons désormais un spectre d'action très large, permettant d'adresser toutes les entreprises, depuis la start-up jusqu'au grand groupe, avec les meilleurs outils, et à tous les moments de la vie de l'entreprise. Cette volonté s'est traduite dès le départ par la théorisation du continuum de financement. Cette vision est assez unique, et encore aujourd'hui, lorsque je discute avec des homologues étrangers, ils nous envient cette organisation. Pour que le continuum ne reste pas que théorique, nous avons travaillé à décloisonner les métiers et les équipes, dès que c'était possible. Cet axe

est le fondement de notre efficacité, et il a été le pilier de départ de notre déploiement stratégique.

Le 2^e pilier stratégique de Bpifrance est lié à sa position unique au niveau international. Nous sommes un acteur européen depuis le début, notamment parce que dans la loi de finances du 31 décembre 2012, qui actait le fonctionnement et le rôle de Bpifrance, nous devons nous appuyer sur les dispositifs de la Banque Européenne d'Investissement (BEI) pour maximiser la capacité d'action de l'État. Avec Nicolas Dufourcq et Arnaud Caudoux, nous sommes donc allés dès 2012 au Luxembourg pour entériner cette coopération.

Depuis 2012, notre action européenne a deux dimensions principales : premièrement, nous participons à la distribution des Plans européens. Nous coopérons avec la BEI sur leurs programmes, pour avoir des conditions intéressantes et des produits relativement simples, auxquels nos entrepreneurs puissent accéder. Deuxièmement, nous participons aux réflexions de la Commission européenne, visant à élaborer les

grandes décisions réglementaires. Notre connaissance du terrain est importante pour eux. Par ailleurs, nous sommes un petit actionnaire du Fonds Européen d'Investissement (FEI), qui est une filiale de la BEI. Nous entretenons également des relations régulières avec nos homologues européens comme KfW en Allemagne et CDP en Italie⁽¹⁾.

Nous avons également accompagné la structuration d'organisations similaires dans d'autres pays du monde, comme en Grèce ou en Afrique. Dans ma direction, une équipe est spécialisée dans l'appui de ces structures homologues, qui s'inspirent souvent du modèle que nous avons créé en France. Nous encourageons également le développement de communautés interconnectées entre investisseurs et entreprises au niveau international, comme nous l'avons fait au niveau européen avec EuroQuity⁽²⁾. L'Afrique est notamment un axe fort de notre stratégie internationale, car c'est un débouché important des PME et ETI françaises⁽³⁾. Elle constitue d'ailleurs la zone d'investissement des fonds Averroès :

- Ces fonds ont permis d'investir 160 M€ depuis 2009 dans 22 fonds généralistes de capital développement, capital transmission et capital-risque ciblant le continent africain (et plus minoritairement le Moyen-Orient) ;
- Ce portefeuille de fonds qui ont levé au total plus de 4,1 Md€ représente *in fine* près de 180 entreprises soutenues à ce stade (start-ups, PME et mid-caps) sur une quarantaine de pays.

Un autre sujet, présent dès le départ, était la volonté que nous avions de doter Bpifrance d'une capacité de production d'études et d'évaluations d'impact. En effet, pour démocratiser l'accès aux connaissances, il nous paraissait nécessaire de pouvoir produire des études

d'un haut niveau académique, lesquelles resteraient pour autant accessibles à tous, et plus particulièrement aux dirigeants d'entreprises. Par ailleurs, pour montrer l'impact de notre action, il était important de pouvoir la mesurer pour l'évaluer, au niveau microéconomique comme macroéconomique.

Nous avons notamment créé Bpifrance Le Lab en 2014, au sein duquel nous produisons des études de nature à stimuler la réflexion stratégique des dirigeants sur des thématiques à forts enjeux pour leur activité. Ce laboratoire d'idées fournit notamment des guides pratiques, élaborés avec l'appui de chefs d'entreprise et d'experts, permettant aux dirigeants d'aborder de façon concrète des sujets clés tels que la digitalisation de leur entreprise, son internationalisation, le recrutement et la fidélisation des salariés, *etc.* Ces études sont disponibles sur notre espace de documentation dématérialisé, ouvert au grand public. Elles incluent également la production d'enquêtes de conjoncture permettant de suivre l'évolution des besoins et des comportements des dirigeants au fil du temps (situation de trésorerie, perspectives d'activité, d'investissement ou d'embauche...). Le défi d'arriver à toucher tous les acteurs de l'écosystème n'était pas simple, mais nous sommes fiers de cette conviction que nous n'avons jamais abandonnée, et qui fait que nos publications sont aujourd'hui autant lues en interne que par les entrepreneurs et les académiques. Je me souviens que notre première grande étude était sur la disruption numérique, et qu'elle avait été reprise et citée par les journaux, au moment de l'arrivée des VTC sur le marché français. En parallèle de ces activités, nous réalisons aussi des travaux d'évaluation visant à estimer de façon rigoureuse l'impact économique des actions de Bpifrance, en s'appuyant sur les méthodes scientifiques

(1) Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) et Cassa Depositi e Prestiti (CDP) sont respectivement les banques publiques en Allemagne et en Italie.

(2) EuroQuity est une plateforme de mise en relations entre investisseurs et entreprises à l'échelle européenne. Elle existe depuis 2008.

(3) 70 % des 400 M€ de crédits à l'export octroyés en 2020 étaient orientés vers l'Afrique.

à l'état de l'art. Ces publications également accessibles à tous constituent des outils utilisés à l'Assemblée nationale ou au Sénat notamment. Par exemple, notre étude sur l'impact de la garantie a permis à l'État de réaliser l'importance de cet outil pour les entreprises, et l'a vraisemblablement influencé au moment de la mise en place du PGE⁽¹⁾, au début de la pandémie.

Le dernier pilier de notre stratégie chez Bpifrance concerne la RSE et le développement durable. En 2012, c'était moins évident qu'aujourd'hui d'établir cet axe comme priorité de notre action et développement. En interne, le traitement des sujets ESG était assez disparate en fonction des activités, car on ne demande pas les mêmes efforts à une entreprise selon qu'on la finance ou qu'on y investit, de même qu'on ne peut pas fixer les mêmes objectifs à une start-up qu'à un grand groupe industriel. Pourtant, il nous a fallu très vite nous structurer, car lorsque nous allions à l'étranger, c'était l'une des premières questions que nous posaient les investisseurs et les partenaires européens.

Nous avons donc commencé par harmoniser notre action et notre discours, en construisant une doctrine de responsabilité sociétale commune, construite autour de 4 priorités :

- le développement de l'emploi, en particulier chez les jeunes,
- la promotion de l'entrepreneuriat féminin,
- la qualité de la gouvernance et du management, notamment l'intégration des femmes dans celui-ci,
- la transition énergétique et écologique, et plus particulièrement l'optimisation de l'utilisation des ressources énergétiques.

Les sujets ESG sont entrés dans les *process* standard de Bpifrance. Par exemple, en phase de *due diligence*, les équipes d'investissement de Bpifrance réalisent de

façon systématique un « état des lieux » extra-financier de l'entreprise étudiée, sur des critères ESG⁽²⁾. Celui-ci est fait à l'aide d'un outil interne permettant d'identifier les enjeux ESG prioritaires, en fonction du secteur d'activité et de la taille de l'entreprise. Aujourd'hui, ce sont les entrepreneurs qui viennent vers nous sur ces sujets, car ils veulent être appuyés dans la mise en place de leurs politiques en la matière. Il est important que nous soyons force de proposition sur les sujets ESG, car désormais l'extra-financier est également regardé pour lever de la dette. Les études que nous publions jouent aussi un rôle ici, en décortiquant les bonnes pratiques des uns et des autres pour permettre leur diffusion.

La force de Bpifrance, c'est sa structure dynamique. De nombreux sujets ont émergés au fil de l'eau depuis 10 ans, et sont venus élargir notre champ d'action. Je pense à l'Export, à l'intégration des NTIC dans les entreprises, ou encore à l'attention particulière que nous voulions donner aux ETI françaises. Actuellement, le développement de l'action de Bpifrance se fait autour de plusieurs grands axes stratégiques : la transition climatique des entreprises, la réindustrialisation, l'export et l'innovation.

”

Anne GUÉRIN

Directrice Exécutive, en charge du Financement, du Réseau et du Plan Climat



“

J'ai connu de nombreux métiers chez Bpifrance. Je suis entrée au CEPME en 1991 en tant que chargée d'affaires dans le réseau. Après un passage au siège j'ai travaillé ensuite 5 ans en investissement chez Avenir Entreprises (devenu France Investissement Région). Après un séjour à l'étranger, j'ai été nommée en 2008 Directrice régionale Île-de-France Ouest. En 2014, j'ai finalisé puis lancé une nouvelle activité : le Crédit Export. Fin 2015, on m'a confié la Direction des risques qui était une nouvelle direction créée à partir d'équipes dispersées dans l'organisation. Enfin en 2017, je suis devenue Directrice du Financement et du Réseau, poste que j'occupe toujours.

Début 2013, avec la création de Bpifrance, il y a un rapprochement avec l'activité de fonds propres d'Oseo. C'est dans le réseau que la matérialisation des changements apportés par Bpifrance a été la plus visible, car dans chaque direction régionale, nous devons pouvoir proposer les offres développées au niveau national. Nous sommes passés d'un réseau qui faisait 3 métiers historiques, l'innovation, la garantie et le financement, à 7 métiers fondamentaux. Aux métiers d'origine ont

été ajouté la dimension Export qui est devenue bien plus forte, l'investissement, l'accompagnement, la création et dernièrement le climat. La promesse de Bpifrance était ici de pouvoir accompagner les dirigeants plus loin dans la vie de leur entreprise.

Avec ces nouveaux métiers, le réseau a donc vu croître son activité. En outre, des délégations territoriales ont été créées pour pouvoir tenir cet engagement de proximité. Des bureaux comme La Roche-sur-Yon ou Compiègne sont apparus à ce moment. Le réseau connaît donc une évolution en 3 dimensions : le volume d'affaires, les métiers et les implantations. Aujourd'hui, 95 % des décisions sont prises dans le réseau et par le réseau, unique point d'entrée pour nos clients dans la plupart des métiers de Bpifrance.

Le métier des chargés d'affaires a évolué : il n'est plus simplement pourvoyeur de financement mais « consultant » capable de challenger le dirigeant sur des sujets tels que sa croissance externe ou sa stratégie internationale, son efficience industrielle ou son approche de l'innovation, de la digitalisation de la cybersécurité, ou

(1) Prêt Garanti par l'État (PGE).

(2) Les critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG).

la transition environnementale de son entreprise. Il est aussi ingénieur de projet en apportant l'expertise de Bpifrance pour élaborer les plans de financement des projets d'investissement du dirigeant.

Pour porter cette ambition, nous avons transformé les 6 directions de la Gestion des opérations en directions Expertise et Services Clients (DESC). Elles sont devenues des relais importants dans l'échange avec les chefs d'entreprise. Nous avons donc formé les équipes à l'excellence relationnelle pour qu'elles participent activement à la relation client au quotidien. Sur les projets complexes, on fait rapidement monter les experts de la DESC aux côtés des équipes du front. Une relation personnalisée, un suivi de projet sur mesure, telles sont nos ambitions pour une plus grande satisfaction de nos clients. Les entrepreneurs y sont sensibles comme en témoignent nos enquêtes de satisfaction.

Pour compléter cette action directe auprès des entrepreneurs, nous avons beaucoup grandi sur l'animation d'écosystèmes. C'était un rôle que nous avons historiquement dans l'innovation, mais le périmètre a été considérablement élargi depuis. Tout d'abord dans la tech, où notre rôle d'animateur a permis de faire émerger un véritable écosystème français, ce qui est une très grande fierté. Nous avons un rôle similaire sur des sujets tels que la création d'entreprise ou encore l'export, avec la création de la Team France Export. Le Plan Deeptech repose également sur cette logique puisque nous animons les laboratoires d'universités, les SATT, et tous les acteurs de la recherche. Nous travaillons également à l'animation de l'écosystème du climat, main dans la main avec l'ADEME et les parties prenantes locales. Ce qui se joue ici, c'est notre rôle en tant que banque de place, c'est-à-dire un acteur au centre du village, qui anime et met en relation tous les autres.

Concernant le métier du financement moyen et long terme, il y a eu une augmentation très claire des volumes, notamment avec le financement des EnR et les prêts sans garantie. Ces derniers sont des produits « signature » de Bpifrance. Ce sont des prêts sans collatéral qui permettent de financer le BFR et les investissements à faible valeur de gage. Ce sont des produits simples que nous pouvons actionner rapidement et qui nous ont permis d'être réactifs au moment de la pandémie, avec par exemple le prêt Atout, qui a été mis en place en une semaine et décaissé à hauteur de plus de 2 Md€ en un mois et demi.

Ce sont aussi des prêts qui permettent de financer les investissements longs de l'industrie ou du tourisme et les transitions comme l'environnement par exemple. Couplés à de l'accompagnement, c'est une offre très puissante pour pousser la transformation des entreprises. Enfin, nous avons innové depuis deux ans avec la commercialisation et la mise en place par le réseau de petites obligations convertibles pour le tourisme. Cette offre a trouvé sa place et démontré la capacité du réseau de Bpifrance à s'emparer de produits complexes. Nous réfléchissons actuellement à décliner cette offre sur d'autres problématiques ou d'autres secteurs.

Sur le financement court terme, nous avons lancé deux nouveaux produits : le paiement fournisseur anticipé (PFA) à la fois une offre de digitalisation de la relation fournisseurs et une offre de financement de ces fournisseurs et une offre de préfinancement de commandes qui a rencontré un vrai succès... En synthèse, nous avons approfondi nos gammes et nous les avons rendues plus puissantes pour qu'elles puissent s'adapter aux besoins des entreprises.

En 2020, nous avons lancé un Plan Climat qui repose sur la certitude que la transition

des entreprises est une nécessité environnementale mais également économique. Il est construit sur trois piliers :

- la transformation et la mise en transition des entreprises ;
- l'aide à l'émergence de solutions et la mise en visibilité des offreurs de solutions ;
- le financement des énergies vertes.

Le Plan Climat a pour objectif d'engager la transformation climatique des entreprises françaises. Nous visons d'avoir adressé 20 000 entreprises sur le sujet d'ici 5 ans, et pour cela, tous nos métiers développent des leviers. Nous nous appuyons, avant tout, sur des outils mis en place par l'Accompagnement, comme les diagnostics et les offres de conseil, construites avec l'ADEME. 2 000 diagnostics ont ainsi été réalisés en moins de 2 ans, permettant de réaliser des économies de matière, d'énergie, d'eau, ou de mettre en place des plans de décarbonation. Plus de 2 mds de prêts verts ont permis de financer les investissements de transition des entreprises. Nous avons également lancé l'Indice de Maturité Climatique (IMC), qui permet de situer l'entreprise dans sa transformation en prenant en compte son secteur. En parallèle des produits dédiés de financement et d'investissement, nous abordons systématiquement et en profondeur ce sujet avec les dirigeants, lorsque nous finançons des actifs ou que nous investissons dans une entreprise ou dans un fonds d'investissement.

Nous avons aussi créé la Communauté du Coq Vert pour permettre aux entrepreneurs de se rencontrer et d'échanger sur le sujet et de s'entraider. Elle compte près de 2 000 membres.

Le 2^e pilier concerne l'émergence de solutions pour assurer notre transition énergétique et écologique. Elle passe par la naissance et le développement de greentechs. Actuellement, nous en comptons 1 800 qui œuvrent pour casser

les verrous technologiques et développer une économie décarbonée, respectueuse des ressources et de la biodiversité. Elles sont nombreuses au sein du Plan Deeptech, avec 2/3 des entreprises qui font de la « green Deeptech ».

Nous identifions également les offreurs de solutions matures que ce soit les conseils comme les bureaux d'étude, ou les entreprises de recyclage, de purification de l'air et de l'eau par exemple et nous travaillons à les aider à grandir et à se développer en mettant en œuvre tout le continuum de financement et d'accompagnement de Bpifrance.

Le 3^e pilier concerne le développement des énergies vertes. Cela passe notamment par du financement de projets, où nous intervenons aux côtés des banques, mais aussi par de l'investissement en capital, à la fois sur des énergies classiques comme le solaire ou l'éolien terrestre ou le biogaz, mais également sur de nouveaux sujets comme l'hydrogène ou l'éolien flottant, ou sur de nouveaux types de contrats comme les « corporate PPA ».

Depuis 10 ans, Bpifrance a eu un effet d'entraînement très clair sur le reste de l'écosystème. En tant que banque publique, nous explorons de nouveaux territoires, en termes d'innovation, de produits, de sujets stratégiques. Nous agissons comme un catalyseur des écosystèmes pour créer les conditions de la transformation de l'économie.

En période de crise, nous jouons le rôle d'amortisseur pour assurer une stabilité de l'accès au financement. Cela permet à nos clients de maintenir le cap et d'absorber les cycles.

En interne, nous avons effectué notre mutation vers la banque de la transformation des entreprises et des écosystèmes. Le climat en est une illustration claire. Nous sommes très

agiles, avec une capacité démontrée à prendre un nouveau sujet rapidement et devenir en quelques années une référence sur celui-ci. Cette évolution a été possible grâce au talent et à l'engagement très fort des équipes de Bpifrance ; engagement que nous avons pu mesurer pendant la pandémie.

À l'avenir, il nous faut maintenir cette énergie, cette joie de servir les entrepreneurs. Il faut continuer à inventer et déployer les produits et les services permettant d'accompagner les entreprises dans leurs nombreux défis au service de l'économie française. Quelle joie d'être chez Bpifrance ! Bpifrance n'est pas une entreprise, Bpifrance est une aventure !

”

Paul-François FOURNIER

Directeur Exécutif, en charge de l'Innovation



“

En 2013, Nicolas Dufourcq m'a demandé de le rejoindre pour prendre la tête de la Direction Innovation. Je venais du privé et je ne connaissais pas du tout le monde de la CDC, du FSI, etc. Je suis arrivé à la création de Bpifrance dans un contexte difficile pour l'innovation. Les années de crise avaient donné beaucoup de poids au cofinancement et privilégié, à raison, une logique plus court-termiste. Les équipes du financement de l'innovation, issue de l'Anvar, avaient mal vécu l'intégration dans Oseo. Par ailleurs, il existait un métier de capital-risque direct chez CDC Entreprise, mais qui était récent et restait une activité relativement marginale. Enfin, l'activité d'investissement dans la tech du FSI était encore « dans les cartons ».

J'ai donc repris la feuille de route que Nicolas Dufourcq avait commencé à dessiner, et qui tournait autour de l'idée suivante : créer une direction puissante, incarnant le continuum de financement que Bpifrance construisait. En effet, parce que les projets d'innovation vont plus vite, il fallait avoir une direction intégrée, et rapprocher le financement et l'investissement au sein de celle-ci. C'était un pari risqué et assez critiqué à l'époque, car les gens du financement et de l'investissement se parlaient peu et se connaissaient mal. On entendait des choses comme « Les

investisseurs disent tout le temps non et les financeurs, tout le temps oui ». Mais Nicolas avait une intuition que je partageais sur le fait qu'il y avait quelque chose à jouer autour des start-ups, et que ce n'était pas juste une mode mais bien une nouvelle manière de faire de l'innovation.

L'ambition était de stimuler l'écosystème de la tech pour créer la Silicon Valley française. Nous sommes allés là-bas, ainsi qu'en Israël, pour s'inspirer des pratiques mises en place, et à la suite de cela, nous avons lancé un plan de transformation interne appelé Nova. Ses grands axes étaient les suivants :

- faire évoluer l'écosystème, en développant l'entrepreneuriat dans la tech ;
- booster l'investissement en faisant une véritable industrie européenne à base française ;
- raisonner en continuum de financement.

Concernant l'évolution de l'écosystème, les start-ups étaient une priorité assumée de l'innovation chez Bpifrance car il fallait bien démarrer quelque part. Cela ne signifie pas que nous n'avons pas continué à financer l'innovation au sein des PME, d'ailleurs l'apparition de La French Fab assez tôt, le montre bien. Mais en

développant La French Tech, nous avons lancé un mouvement dont nous espérions qu'il contaminerait tous les acteurs, dont les PME, les amenant à vouloir également développer leur ambition d'innovation, notamment pour aller à l'international. De la même manière, il fallait démarrer par le digital pour en arriver aux chantiers actuels. Développer cet écosystème tech a permis de démontrer notre efficacité et convaincre les acteurs publics d'aller plus loin. Grâce à ça, l'État nous a confié la même mission en 2019 avec le Plan Deeptech, puis avec La French Touch et les Start-ups industrielles. La Deeptech est le 2^e étage de cette fusée de l'innovation, où nous remontons plus haut encore dans la chaîne de valeur, en allant chercher les technologies dans les laboratoires pour aider à développer les usages industriels associés. Avec ce plan Deeptech, nous recréons un lien entre la tech et la fab, ce qui nous permet aujourd'hui de travailler sur la réindustrialisation française par les start-ups et PME industrielles innovantes. Nous avons développé une filière digitale qui n'existait pas, notamment dans des secteurs traditionnels comme l'aéronautique ou l'automobile, et aujourd'hui nous y ajoutons de l'innovation sur des enjeux sociétaux essentiels : la santé, l'agritech, les nouveaux matériaux, etc. C'est le 3^e étage de la fusée qui est en cours de construction avec ce plan Start-ups et PME industrielles. Aujourd'hui, nous nous intéressons aussi aux enjeux climatiques, même si nous avons moins un problème d'aide à la décarbonation des entreprises car la plupart des start-ups naissent aujourd'hui décarbonées. Notre ambition vise plutôt à faire croître la part de greentech dans les solutions que nous finançons. En soutenant l'émergence et le développement de technologies qui vont permettre la décarbonation de secteurs traditionnels, nous avons un levier massif d'action pour le Plan Climat.

Pour accompagner les besoins grandissants des entreprises, nous avons

aussi fait évoluer nos outils. Parmi les produits que nous avons créés, plusieurs ont été essentiels : le prêt d'amorçage, le prêt d'amorçage investissement ou encore le prêt innovation. Nous avons également formé les chargés d'affaires, non pas à faire de l'investissement, mais à mieux comprendre le monde du capital-risque, et les attentes des investisseurs. C'était un changement de philosophie important, car au lieu d'avoir des métiers qui travaillent en parallèle les uns des autres, cela nous a permis de créer un véritable *deal flow* vers le monde de l'investissement. Le rôle du *large venture* a aussi été central avec la création d'un fonds de 500 M€ qui est venu compléter ce continuum de financement. Ces actions ont eu un effet d'entraînement sur les acteurs financiers et le capital-risque est passé de 1 Md€ en 2013 à 14 Md€ en 2022. En 2013, il y avait 3 levées de fonds qui dépassaient les 20 M€, tandis qu'en 2022, il y en a eu 120.

L'approche en continuum de financement est née très tôt, car nous devons avoir une logique systémique. Peu de temps après la création de la direction, nous avons publié le livre Innovation Nouvelle Génération, qui présentait cette nouvelle manière de faire de l'innovation et visait à diffuser notre message dans l'écosystème. C'était aussi un moyen de parler de l'importance de la vague du digital, laquelle touchait tous les secteurs et nécessitait une adaptation de notre part, *via* notamment une meilleure reconnaissance des innovations de process, d'usage, etc. Pour surfer cette vague, il fallait avoir cette approche systémique, c'est-à-dire que nous n'allions pas être ceux qui financeraient les premiers champions, mais bien ceux qui allaient participer à faire émerger un écosystème durable de financement et de soutien pour ces entreprises. Cette philosophie « *bottom up* » était fondamentale, et l'État l'a compris aussi à nos côtés. C'est avec lui, et dans cet esprit que nous avons mis en place une véritable politique publique de financement de l'innovation, avec un

fonctionnement systémique intégré. Cette culture « *bottom up* » que nous voulions pousser, s'incarne aussi dans le réseau qui a une vraie puissance de feu grâce aux 150 chargés d'affaires déployés sur le territoire. Depuis le départ, nous travaillons main dans la main avec le réseau, mais aussi avec l'accompagnement, le fonds de fonds, ou encore la communication. Cette approche transversale est devenue progressivement une marque de fabrique Bpifrance. L'émergence des plans, incarnés par les communautés des coqs, a été importante également. La Direction Innovation est structurée autour de ces communautés : la Deeptech autour de La French Tech, les start-ups et PME industrielles autour de La French Fab, La French Touch autour du coq orange qui est la communauté des industries créatives, etc. Notre force a été de nous appliquer à nous-même cet effort de transformation que nous poussions autour de nous.

Notre chance a été qu'à ce moment, l'État était prêt à investir. Nous étions en sortie de crise, le mouvement des pigeons avait mis en lumière les entrepreneurs, la vague du digital était en cours, et c'était le début du Programme d'Investissements d'Avenir (PIA). Des organisations comme France Digitale émergeaient, et, comme nous, avaient l'ambition de faire bouger les lignes. Ce qu'il nous fallait ensuite c'était du temps et des moyens. 18 mois après le lancement de la Direction Innovation, il y a eu le premier événement BIG, qui a été important pour nous, car sa réussite marquait une première validation de l'écosystème, et un succès d'estime pour nos travaux. La mécanique de BIG a permis de créer de la motivation et de la mobilisation, pour nous-mêmes, pour l'écosystème et pour les entrepreneurs. C'était la manifestation concrète de l'ambition collective à laquelle nous prenions tous part.

Quand je regarde en arrière, ma fierté est d'avoir participé à mettre en place un outil qui sert un projet très ambitieux. Cette

réussite, nous la devons à l'engagement des collaborateurs Bpifrance qui est sans faille depuis le début de cette aventure. Aujourd'hui, la France est en train de sortir son épingle du jeu grâce à cet écosystème d'innovation et de start-ups que nous avons aidé à faire émerger. Nous avons d'ailleurs rattrapé l'Allemagne qui était en avance sur ce sujet. Ce rattrapage, il se joue également au niveau mondial, puisque l'Europe est désormais un acteur important de l'innovation, là où, il y a 10 ans, on ne parlait que des États-Unis et de la Silicon Valley. Ces derniers ont été longtemps en avance, car ils ont créé les briques technologiques sur lesquelles tout le monde s'est basé. Aujourd'hui, les logiques de développement sont plus locales, on le voit d'ailleurs avec internet. En France, nous sommes actuellement au milieu du gué. Notre écosystème de start-ups est désormais robuste, mais il nous faut réussir à faire croître ces acteurs, pour qu'ils puissent rentrer demain au CAC 40. Pour cela, il nous manque des outils comparables aux fonds de pension. Plus nos entreprises grandiront vite, moins les dirigeants et les actionnaires chercheront à vendre leur boîte. C'est une logique très offensive, mais c'est la meilleure manière de protéger ces acteurs. C'est la raison pour laquelle notre chaîne de financement doit être très efficace. Et avec la Deeptech, c'est la réindustrialisation qui en est en jeu, et bien sûr une réindustrialisation qui participe aux enjeux climatiques. Avec France 2030, nous avons des moyens historiques pour booster l'économie du pays autour des sujets de santé, de climat, de souveraineté et donc de réindustrialisation verte ! Quelle chance !

”

Guillaume MORTELIER

Directeur Exécutif, en charge de l'Accompagnement



Des embryons d'activités d'accompagnement préexistaient au sein des organisations constitutives de Bpifrance, avec le FSI qui faisait un peu de conseil, CDC Entreprise qui proposait de la formation, ou encore Oseo qui animait un club Excellence. Dès la création de Bpifrance, les pouvoirs publics ont déjà en tête qu'il faut aller plus loin que les métiers traditionnels d'une banque, à savoir l'apport de fonds *via* des prêts et des injections de fonds propres. À ce titre, l'accompagnement d'entreprise est inscrit au sein de la loi relative à la création de Bpifrance. Toutefois, les premières années de Bpifrance sont marquées par la nécessité de répondre au manque de liquidités sur le marché, entre 2012 et 2015.

Durant cette période, nous avons donc laissé germer la réflexion sur l'accompagnement, et testé des premiers modèles tels que les missions Expertise Conseil, basées sur la combinaison d'un responsable conseil interne et d'un consultant externe sélectionné par nos soins. Nous avons également profité de cette période pour étudier comment fonctionnaient des

organisations comparables à l'étranger. Nicolas Dufourcq et Bruno Rogowski, qui mène ce chantier à l'époque, sont allés visiter la banque de développement du Canada, qui proposait déjà des dispositifs de conseil en complément de ses activités d'apports de fonds.

À partir de 2014-2015, un pivot intervient qui nous permet de lancer la structuration de l'activité d'accompagnement. Il est le fruit de deux phénomènes concomitants :

- Tout d'abord, en 2014, avec la DGE et quelques partenaires, nous structurons un programme visant à accompagner de façon intensive une soixantaine de PME. Ainsi naît le premier Accélérateur qui vient associer les briques d'accompagnement qui existent déjà en conseil et formation, et ajoute une logique collective puissante à ces dispositifs ponctuels.
- Cette période est marquée par le retour des liquidités sur les marchés du crédit et de l'investissement. Or, comme c'est le moment du « *quantitative easing* »⁽¹⁾, la baisse des taux d'intérêt pousse les entreprises à utiliser ces fonds pour faire du refinancement bancaire et

rembourser les prêts existants et pas forcément à investir. Pour inciter les entreprises à utiliser ces liquidités afin de lancer des projets de développement, nous décidons de renforcer nos actions visant à accompagner la création de ces projets et sécuriser leur exécution. Cet engagement amont est nécessaire pour pallier le sous-investissement dont pâtit alors l'économie française.

De 2015 à 2018 s'ouvre une période de développement de nos dispositifs, en parallèle des Diagnostics Innovation, développés par Évelyne Scuto-Gaillard à partir de 2017, et qui visent à accompagner les dirigeants de start-ups et de PME dans leurs logiques d'innovation, sur des sujets spécifiques comme l'intégration de l'intelligence artificielle, gérer l'hypercroissance, *etc.* Le premier accélérateur, animé par Laëtitia Voirin et piloté par le trio Isabelle Bébéar, Fanny Letier et Bruno Rogowski est un franc succès, et nous commençons à travailler avec les régions et les têtes de filières pour leur proposer ce nouvel outil. Patrick Daher au travers du GIFAS nous sollicite alors afin de mettre nos outils à disposition des PME de l'aéronautique. À partir de 2017, nous avons donc un produit qui commence à trouver son marché, qui démontre son impact et qu'il nous faut désormais faire grandir pour toucher un maximum d'entreprises. En effet, dans notre plan stratégique de 2017, nous anticipons l'arrivée d'une crise au tournant des années 2019-2020 et notre conviction est qu'il faut préparer le tissu de PME-ETI en les renforçant et en accélérant leur développement. L'objectif est désormais d'atteindre 1 000 accélérés par an le plus rapidement possible.

Pour cela, Bpifrance crée en 2018 une Direction dédiée à l'accompagnement, dont l'objectif est de déployer massivement ces dispositifs. Ce qui nous différencie dès le début des chambres de commerce et de Business France, c'est que nous

n'opérons pas les missions nous-mêmes, car nous travaillons avec une large communauté de consultants et d'experts externes. Cela nous permet de traiter une gamme complète de problématiques, de la stratégie à l'efficacité opérationnelle, avec un niveau de qualité extrême. Le besoin, identifié par le chargé d'affaires en région, est remonté vers le responsable Conseil interne, qui transforme celui-ci en un cahier des charges permettant d'identifier le bon dispositif pour répondre au besoin du dirigeant. Ce responsable Conseil fait ensuite intervenir des consultants externes qu'il suivra tout au long de la mission. Notre capacité à délivrer un conseil de qualité dans une forte volumétrie est liée à une sélection exigeante des intervenants et experts, *via* un dispositif certifié ISO. Nous étudions notamment l'expérience et la posture de ces intervenants. Nous avons, par ailleurs, industrialisé notre système de suivi de la qualité, lequel est équivalent à ce que pourrait mettre en place une entreprise industrielle, avec par exemple des enquêtes de satisfaction très précises.

De 2017 à 2019, nous passons ainsi de 190 à 750 accélérés par an. Notre succès est aussi dû au fait que nous avons déjà une intimité cultivée avec les dirigeants d'entreprise, à travers les métiers du financement et de l'investissement. Or, pour un entrepreneur, engager une démarche d'accompagnement nécessite une relation de confiance, qui préexiste avec Bpifrance grâce à la proximité offerte par notre présence locale, et notre caractère public.

C'est après cette phase de forte croissance qu'arrive la pandémie de 2020. Nous avons constaté une résilience énorme des accélérés durant cette crise, soutenue et alimentée par la constitution d'un collectif puissant de dirigeants d'entreprises accélérées, qui a perduré au-delà des confinements.

Lors de cette année charnière, nous décidons de compléter nos dispositifs

(1) Le « *quantitative easing* » est une politique monétaire des banques centrales qui en intervenant massivement sur les marchés financiers entraînent une baisse des taux d'intérêt.

stratégiques par des outils nous permettant d'aborder des enjeux plus techniques, plus opérationnels, d'abord orientés vers la transition écologique et énergétique des entreprises. Nous lançons alors les premiers Diag'Action en 2020, qui, en 2 ans, vont se déployer massivement pour atteindre plus de 1 000 diagnostics réalisés par an. Ici encore, nous sélectionnons des experts, au sein de bureaux d'études partenaires, que nous faisons intervenir sur des missions ponctuelles. Celles-ci sont très complémentaires du travail effectué au sein de l'accélérateur, où l'entreprise est accompagnée pendant 1 à 2 ans sur des problématiques plus stratégiques et englobantes.

Actuellement, notre enjeu majeur est d'accompagner les dirigeants plus loin encore dans leur transformation, à travers deux thématiques majeures :

- Le climat, dans le cadre du Plan Climat de Bpifrance, au sein duquel notre action s'inscrit pleinement avec près de 2 000 missions réalisées depuis 2 ans sur cette thématique,
- La réindustrialisation par l'innovation, notamment en poussant la croissance des start-ups industrielles pour qu'elles puissent développer des usines en France, et en accompagnant les PME et ETI industrielles dans le renforcement de leur stratégie d'innovation, qu'elle soit d'usage, de process ou technologique. L'enjeu ici est de systématiser la culture de l'innovation produit dans les PME. Nous voulons aller bien au-delà de l'intégration du digital et de l'innovation incrémentale, en incitant les dirigeants à mener une transformation profonde et stratégique de leur modèle.

Nous sommes un facteur de transformation essentiel dans le contexte actuel d'accélération des cycles d'innovation et d'obsolescence rapide des compétences. Les dirigeants d'entreprises sont contraints de trouver des moyens pour maintenir leur niveau de compétence, et le recours à

des expertises externes en est un. Notre métier est donc encore plus fondamental aujourd'hui qu'il ne l'aurait été il y a 20 ans.

Aujourd'hui, nous nous positionnons comme un métier d'intérêt général, car nous sommes un facteur d'efficience et de développement de l'économie française, en révélant le potentiel des start-ups, PME et ETI et en les inscrivant dans une trajectoire de croissance pérenne. Ce faisant, nous arrivons également à changer la manière de faire de la banque et de l'investissement en renforçant, de concert, le capital humain et financier des entreprises.

Notre succès est aussi dû à la qualité des équipes que nous avons construites, lesquelles trouvent dans notre action du sens et la capacité d'aider concrètement les entreprises. Nous avons réussi à créer un modèle où le contact client reste incarné par le chargé d'affaires dans le Réseau. Il continue à proposer des prêts, à repérer les besoins d'investissements, mais il est désormais également capable d'identifier les besoins de formation, de conseil et d'accompagnement au sein des entreprises qu'il rencontre. Il est, plus encore qu'un banquier, un partenaire business qui aborde les problématiques d'un dirigeant, avec lui, et à 360°.

La puissance du modèle que nous avons développé réside dans la profondeur de notre plateforme. Je parle de plateforme parce que nous sommes un acteur d'intermédiation, qui met en relation un dirigeant d'entreprise, avec un intervenant expert privé de haut niveau qui saura répondre à son besoin. Notre savoir-faire va bien plus loin que la simple mise en relation ; nous apportons une expertise sur des thématiques, sélectionnons et formons les consultants que nous faisons intervenir, et structurons les missions que nous proposons. Grâce à cette plateforme physique profonde, nous participons à la montée en puissance d'un écosystème d'accompagnement privé favorisant la

croissance et la transformation des start-ups, PME et ETI françaises. Bpifrance est un réel offreur de solutions et non plus simplement un apporteur de fonds. Le rassemblement, chez Bpifrance, d'expertises financières, stratégiques et opérationnelles, permet de proposer aux dirigeants des solutions globales associant diagnostics pour se transformer, missions de conseil pour se structurer et financements pour passer à la réalisation.

Nous mesurons le succès de notre action via trois facteurs : la satisfaction des entrepreneurs accompagnés qui atteint plus de 90 % sur tous nos métiers, l'analyse des projets structurants réalisés par plus de 90 % des entreprises accélérées et qui ne l'auraient pas été sans accompagnement, et l'évolution comparée des performances des entreprises accompagnées par rapport à des pairs qui montre un gain significatif de chiffre d'affaires et de rentabilité, confirmé par des études récentes de chercheurs du CNRS. Enfin, si des partenaires européens nous sollicitent de plus en plus pour aller dupliquer ailleurs ce modèle, c'est qu'il est pertinent, non ?

”

Marie ADELINE-PEIX

Directrice Exécutive, Direction des Partenariats régionaux, de la Création et de l'Action territoriale



“

J'ai été nommée Directrice des partenariats régionaux à la création de Bpifrance, car c'était une nouvelle direction exécutive et Nicolas Dufourcq avait besoin de quelqu'un qui connaissait bien les régions et leur fonctionnement. En effet, dans la loi constitutive de Bpifrance, il est prévu que Bpifrance intervienne en appui des politiques économiques de l'État et des régions. Cela signifie qu'elles sont un interlocuteur de Bpifrance au même titre que l'État. Elles sont d'ailleurs parties prenantes de la gouvernance de Bpifrance, étant représentées au conseil d'administration, et elles président, entre autres, les comités régionaux d'orientation qui sont constitués sur le territoire.

Avant d'entrer chez Bpifrance, j'ai passé 10 ans à la Région Bretagne en tant qu'administratrice territoriale. Je m'occupais notamment d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation. En tant que Directrice Générale Adjointe (DGA) et représentante de la collectivité, j'interagissais régulièrement avec Oseo et la CDC. Par la suite, je suis revenue en Île-

de-France et je suis entrée à la CDC pour prendre un poste qui était l'exact parallèle de ce que je faisais auparavant à la région. Bretagne. Quelques mois après, CDC Entreprise et Oseo ont fusionné pour devenir Bpifrance.

Il faut comprendre que la régionalisation de l'activité de Bpifrance a été une question cruciale au moment de la création de la banque publique d'investissement. Des incompréhensions persistent sur la relation que devrait entretenir Bpifrance avec les régions. Certains considèrent ainsi que l'organisation de la banque devrait être à la main de ces dernières. C'est à mes yeux une mauvaise compréhension de notre mission, car nous ne sommes pas davantage un outil à la main de l'État qu'à celle des Régions. Nous sommes une banque publique et en cela, nous devons avoir une autonomie dans les décisions de financement que nous prenons. D'ailleurs, nous ne sommes pas impactés par les changements politiques au niveau national comme régional, car nos activités sont économiques et non institutionnelles. En

ce sens, le choix de créer un siège au COMEX de Bpifrance pour la personne en charge de ces questions était une manière renforcée de montrer l'attention donnée aux régions dans la nouvelle organisation, ainsi qu'à la territorialisation de l'action de Bpifrance.

Pour ma part, je suis convaincue que les régions et Bpifrance ont des enjeux et des ambitions très comparables concernant l'accompagnement et le soutien aux entreprises des territoires. À la fois dans la stratégie et le développement économique, il y a beaucoup de choses à faire ensemble. Notre rôle est de développer une palette d'outils déclinables, permettant une efficacité renforcée de l'action de développement économique adaptée aux écosystèmes locaux. C'est dans ce type d'intervention que le slogan de Bpifrance prend tout son sens : le meilleur du public et le meilleur du privé, le tout dans une banque. La relation que nous avons avec les régions est très opérationnelle car nous construisons avec elles des outils qui vont servir leur stratégie de développement économique.

Au sein de Bpifrance, ce sont les directeurs régionaux qui sont les interlocuteurs de chaque région. Mon rôle n'est pas de centraliser cette relation mais bien d'aider ceux-ci à répondre aux besoins des collectivités. Nous mettons en place des outils pour permettre aux régions de pouvoir suivre l'utilisation des fonds qu'elles nous mettent à disposition pour aider les acteurs de leur territoire, ainsi que pour faciliter l'usage de ces financements par le réseau. Avec mon équipe, nous facilitons donc la mise en œuvre des réponses aux demandes des régions, lesquelles peuvent concerner tous les métiers de Bpifrance. Nous intervenons aussi comme une interface entre les directions régionales et les directions métiers, ces dernières devant adapter leurs outils et mettre en place des dispositifs compatibles avec les besoins des régions. C'est le cas avec le

fonds de garantie, qui est le même outil pour tous, mais qui peut avoir des usages différents en fonction des régions : par exemple soutenir la création d'entreprise, ou faciliter le financement par les banques des besoins de trésorerie des TPE

Les fonds alloués par chaque région sont destinés aux entreprises de leur territoire, et sont uniquement utilisés pour du financement. En fonction des régions, il peut y avoir des disparités assez fortes dans les montants. Tout ce qui concerne l'utilisation de ces fonds est géré par les directions régionales. Chacune d'entre elles négocie avec sa collectivité régionale l'établissement de conventions qui régissent leur action commune. Avec mon équipe, nous mutualisons l'ensemble de ces conventions, nous suivons l'utilisation des dotations régionales et nous gérons le *reporting* sur l'usage des fonds alloués, afin de rendre des comptes aux régions. Actuellement, nous avons environ 250 conventions actives. Il y en a en effet plusieurs par région. Par exemple, il est fréquent que le partenariat avec une région s'appuie à la fois sur un fonds régional de garantie, un fonds régional d'innovation, un ou plusieurs fonds de prêts et un accélérateur régional. Le rôle de ma direction est donc de gérer cette complexité que les directeurs régionaux n'ont pas le temps de traiter. D'autant que ces conventions peuvent être annuelles ou courir sur plusieurs années. Par exemple, lorsque nous lançons un accélérateur, nous avons parfois une convention pour la première promotion, et ensuite nous faisons des avenants.

Quand je regarde ce qui a été fait ces 10 dernières années, je suis très fière du travail accompli collectivement. Tout d'abord, nos partenariats ont permis de répondre aux différents besoins d'interventions économiques qui ont émergé dans les régions : soutenir fortement l'innovation, répondre aux besoins de certains secteurs (les entreprises de l'agro-alimentaire en

Bretagne, celles du BTP en Occitanie...). On a donc réalisé une déclinaison régionale pour tous les métiers de Bpifrance, dont certains n'existaient pas il y a 10 ans. Un des exemples est l'accompagnement, que nous avons contribué à ancrer dans les territoires avec le déploiement des accélérateurs régionaux, qui sont portés avec les régions.

Ensuite, il y a eu un travail énorme accompli au moment de la crise sanitaire, grâce à la mobilisation exceptionnelle du réseau et à l'aide financière des régions qui s'est comptée en centaine de millions d'euros. Grâce à cela, nous avons mis en place de façon massive et très rapide le prêt Rebond, un outil de financement et de soutien de trésorerie aux entreprises. C'est un prêt accordé sur 7 ans, inventé au départ par l'Occitanie au moment des gilets jaunes. Il visait à soutenir les commerces dont les locaux avaient été abîmés durant les manifestations. Juste avant la crise sanitaire, la région Grand Est a voulu mettre un produit similaire en place pour l'industrie, et nous avons donc développé ce prêt sur étagère qui, 3 mois plus tard, a été ouvert à toutes les collectivités. Au moment de la crise sanitaire, plus de 1,3 Md€ de prêts en trésorerie a ainsi été distribué grâce à cette mobilisation générale. Celle-ci nous a également permis de développer une offre digitale pour ouvrir massivement ces prêts aux TPE.

Enfin, nous avons également fait un travail essentiel avec les régions pour mobiliser au service du développement économique les fonds FEDER, qui sont des fonds européens complexes d'accès, notamment à cause de contraintes de gestion importantes. Sur ce sujet, mon équipe a joué pleinement son rôle de facilitateur. D'abord pour le réseau, pour qui ce genre de produit est peu adapté, car trop lourd en termes de gestion. C'est pourquoi nous avons traité nous-mêmes les demandes de reporting

et d'audit associées à ces fonds. Ensuite, pour les régions, en sécurisant les process pour qu'elles puissent nous confier ces ressources sans risques.

Lorsque nous avons commencé, il y avait déjà beaucoup de dispositifs qui existaient au sein du partenariat d'Oseo avec les régions, comme les fonds de garantie, d'innovation, et les outils de prêts. Cependant, à l'époque, les régions nous confiaient entre 30 et 50 M€ par an, alors qu'aujourd'hui ce montant tourne autour de 150 M€, ce qui est une grande fierté. D'autant qu'avec ces 150 M€, les régions et Bpifrance mobilisent plus d'1 Md€ de financement aux entreprises sur les territoires. C'est la force de notre mutualisation. Nous contribuons ainsi à donner des moyens au réseau pour mener son action auprès des entreprises. Cette dynamique est aussi la preuve que les régions nous font confiance, et cela, grâce au travail des directeurs régionaux.

Le 2^e domaine dont je m'occupe chez Bpifrance est la création d'entreprise, notamment dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV). Ceux-ci sont des zones définies par la politique de la ville selon un certain nombre d'indicateurs précis, et caractérisés notamment par un écart de niveau de vie avec le reste du territoire. Selon l'indice entrepreneurial français de Bpifrance, 1 Français sur 3 déclare être dans une chaîne entrepreneuriale⁽¹⁾, et 1 Française sur 4 quand ce sont les femmes qui sont interrogées. Quand ce sont les habitants des quartiers prioritaires, ils sont 1 sur 5 à se reconnaître dans cette question. Il y a donc un besoin très fort de lutter contre le déterminisme genré, social et territorial. Or la principale dynamique entrepreneuriale dans les quartiers prioritaires concerne la création. Celle-ci est un vecteur d'insertion par le travail, et notamment le travail en tant qu'indépendant.

Depuis sa création en 2012, Bpifrance est présente dans les quartiers prioritaires, mais nous n'avons pas d'action renforcée sur ces territoires, et surtout nous n'étions pas présents sur la phase de création d'entreprise. En effet, le soutien à la création d'entreprise est historiquement porté par des réseaux associatifs et elle est donc considérée comme relevant de l'économie sociale et solidaire. À ce titre, c'était donc la CDC qui finançait l'activité de ces associations. Avec l'avènement de Bpifrance, la question était revenue sur la table car nous sommes la banque de tous les entrepreneurs, depuis leur début jusqu'à la fin de leur entreprise. Mais la question de la reprise était épineuse, il y avait beaucoup d'autres chantiers, et ce sujet de la création est donc resté côté CDC.

En 2017, lors d'un discours sur le développement économique de ces quartiers prioritaires, le Président de la République a évoqué le fait de créer une Bpifrance spécifique pour le pousser. Nous avons donc proposé aux pouvoirs publics de relever le défi, car à nos yeux, Bpifrance doit rester la banque publique de tous les Français. Notre conviction était que les besoins des entrepreneurs sont les mêmes, qu'ils viennent de quartiers prioritaires ou d'ailleurs, et il n'était pas envisageable de ne pas proposer nos outils à tous les créateurs. En outre, Bpifrance s'occupait déjà des garanties bancaires, dont 50 % concernent des créateurs d'activités. À la suite de ces discussions, les activités de soutien à la création d'entreprise de la Caisse des Dépôts ont été transférées chez Bpifrance en 2019, ainsi que l'Agence France Entrepreneur. L'intégration de cette agence, dont la mission était de mettre à disposition de tous l'information nécessaire à la création d'entreprise, a permis de créer la plateforme www.bpifrance-creation.fr.

La création d'entreprise a été confiée à ma Direction pour plusieurs raisons. La première est que les Régions sont le

2^e financeur de ces acteurs associatifs. La 2^e raison est que les réseaux associatifs d'accompagnement sont très capillaires et ancrés territorialement. C'est un maillage constitué de 26 réseaux de partenaires et de 3 000 implantations sur les territoires. Dans leurs rangs, ces réseaux associatifs comptent 5 000 salariés et 55 000 bénévoles. Il faut souligner que, comme d'autres activités de Bpifrance, le soutien à la création d'entreprise est mené de manière intermédiée, c'est-à-dire en finançant et en contribuant au financement de réseaux d'accompagnement qui sont en contact direct avec les créateurs.

L'intégration de ce nouveau métier chez Bpifrance n'a pas été simple au départ, car il a fallu rapprocher les cultures bancaires et associatives. Nous avons donc pris le temps nécessaire à cette structuration et la mobilisation de tous, en particulier Nicolas Dufourcq, qui a porté personnellement le projet, a permis que la greffe prenne. Avec ma Direction, nous avons cherché à absorber la complexité liée à cette nouvelle activité. Pour nous aider dans cette tâche, nous avons nommé un responsable création d'entreprise par région, sous l'autorité du directeur régional, mais également animé par mes équipes sur la partie fonctionnelle. Aujourd'hui, je pense que l'intégration s'est faite, qu'elle paraît complètement naturelle, et c'est également une grande fierté. Les activités ont été totalement fondues avec celles de Bpifrance, la gestion de la plateforme Bpifrancecreation.fr étant géré par la Direction de la communication, et l'observatoire de la création, par les équipes de la Direction Études et Prospective. Grâce au professionnalisme des équipes, nous avons construit une grande confiance avec les réseaux d'accompagnement, notamment localement. Nous avons aussi développé de nouveaux dispositifs comme les prêts d'honneur. Ceux-ci ont pu susciter des inquiétudes, mais à chaque fois, nous avons surmonté les difficultés et renforcé le collectif autour de cette mission.

(1) La chaîne entrepreneuriale mesure la part de Français concernés par l'entrepreneuriat : les « intentionnistes », les créateurs d'entreprises, les entrepreneurs et ceux qui ont vendu ou fermé leur entreprise.

Lors de l'édition 2022 de BIG, nous avons annoncé le lancement de Cap Créa. C'est un collectif de 26 réseaux d'accompagnement à la création d'entreprise, plus nous, qui s'engagent pour l'entrepreneuriat en France. Parmi les présidents de ces réseaux, il y a de grands noms de l'économie française comme Guillaume Pepy, Jacques Attali ou encore la famille Mulliez. Nous avons rassemblé tous les directeurs et présidents de ces réseaux pour construire une ambition stratégique commune. Si certains avaient déjà collaboré entre eux, c'est la première fois qu'une initiative de cette ampleur les rassemble tous. Nous avons écrit un manifeste et pris des engagements très concrets, comme multiplier par deux le nombre d'entrepreneurs pérennes qui créent de la valeur ajoutée et de l'emploi. Or, pour tenir nos objectifs, il faut réussir à accompagner beaucoup plus d'entrepreneurs. En 2021, il y a eu 1 million de créations d'entreprises et 10 à 20 % seulement ont été accompagnées. Or, sur ce million d'entreprises créées, 40 % ne génèrent pas assez de chiffres d'affaires pour que l'entrepreneur puisse en vivre. De même, 1 entreprise sur 2 disparaît au bout de 3 ans, et s'il y a des morts naturelles, il y a également des morts subites. Lorsque les entreprises sont accompagnées, ce dernier chiffre passe de 50 % de taux de pérennité à 70-80 %. C'est donc l'objectif de Cap Créa que de renforcer le nombre de financements des créations d'entreprises.

Pour développer ce nombre de créations d'entreprises, notamment dans les quartiers prioritaires, notre principal enjeu est la visibilité, c'est-à-dire faire connaître les dispositifs d'accompagnement qui existent et qui sont parfois méconnus. Nous avons donc développé un programme, intitulé Entrepreneuriat pour tous. Il vise à permettre à tous ceux qui le souhaitent de pouvoir accéder aux mêmes dispositifs de soutien à la création d'entreprise que les autres. Pour le porter, nous avons déployé un réseau de bus avec des ambassadeurs

CitésLab, qui font partie de ces réseaux d'accompagnement à la création. Ces bus s'arrêtent sur les différents lieux de vie de ces quartiers prioritaires pour informer, orienter et répondre aux questions des gens. Ces chefs de projet CitésLab sont formés pour accompagner les gens qui le souhaitent vers les réseaux d'accompagnement à la création d'entreprises.

En parallèle, nous travaillons avec trois associations, Les Déterminés, Entreprendre dans la Ville et MyCreo Academy qui portent des dispositifs d'accélération destinés aux entrepreneurs issus des quartiers prioritaires. Celles-ci, avec le soutien financier de Bpifrance, sont des lieux de formation pour les personnes qui ne souhaitent pas simplement devenir autoentrepreneur, mais bien chef d'entreprise.

Avec cette activité d'aide à la création d'entreprise, nous favorisons l'accès à l'offre républicaine partout en France. En effet, il n'y a pas de problème si certains Français ne connaissent pas Bpifrance, mais il y en a un s'ils se disent que ce n'est pas pour eux. C'est un enjeu très fort de Bpifrance que de pouvoir à la fois accompagner la croissance de l'actionnariat d'une entreprise à un endroit, et ailleurs, de se mettre au service de l'émergence des projets entrepreneuriaux des Français. Encore une fois, c'est le meilleur du public et le meilleur du privé qui sont rassemblés.

Au sein de ma Direction, nos effectifs ont doublé chaque année depuis 10 ans. De plus, notre métier s'enrichit sans cesse. Avec cet ajout de la création d'entreprise, 2019 a vraiment été une année de rupture pour nous et pour moi. C'est une posture incroyable mais très exigeante.

”

Pedro NOVO

Directeur Exécutif, en charge des activités export⁽¹⁾



“

J'ai traversé trois configurations différentes chez Bpifrance depuis mon arrivée en 2001 dans l'organisation alors baptisée Banque du Développement des PME. Après y avoir démarré comme chargé d'affaires Financement, j'ai rejoint la Délégation Hauts-de-Seine que j'ai animée pendant un an avant de prendre la responsabilité de la Direction Régionale de Paris de 2008 à 2015. C'est donc en 2015 que j'ai repris une équipe d'accompagnement à l'export que dirigeait Alain Renck rapprochée d'un périmètre naissant, fondé par Anne Guérin, le Crédit Export. Puis deux ans plus tard, en 2018, nous avons créé la Direction exécutive de l'Export, dans la foulée du transfert des activités de gestion de garanties publiques de la Coface Garantie Publique à Bpifrance l'année précédente.

J'ai donc vécu pleinement le déploiement de notre empreinte internationale. Il faut rappeler que c'est un projet dont les racines ont été immédiatement ancrées dans la création de Bpifrance. La stratégie 3 « i » héritée d'Oseo avait déjà posé les racines de ce que Bpifrance a repris dans son ADN : Investissement, Innovation et International. Dès 2012, nous avons donc construit un partenariat structurant

avec Business France, se traduisant par l'accueil de 50 de leurs collaborateurs dans nos bureaux au cœur des territoires. À ces collaborateurs, se sont ajoutés les représentants régionaux de Coface Garantie Publique, et ainsi, une marque Bpifrance à l'international s'est imposée : Bpifrance Export. Celle-ci a préfiguré d'une certaine façon la configuration actuelle de la Team France Export. Cette structuration a, dès l'origine, imposé une hybridation culturelle conjuguant la dimension financière de nos outils de garantie de financement, avec le volet accompagnement incarné par les équipes Business France. Nous avons d'ailleurs des objectifs croisés associant de la sorte la boussole de l'accompagnement au carburant de nos financements.

2017 a marqué une nouvelle étape avec l'annonce par le Premier ministre Édouard Philippe de la création de la Team France Export venant sanctuariser une organisation à trois bandes avec Business France, Bpifrance et les Chambres de Commerce et d'Industrie. Dans ce cadre, Bpifrance joue le rôle structurant de banque publique de l'Export, un guichet unique qui amène de la simplification et de la proximité, notamment en amenant

(1) Jusqu'en mars 2023.

de la compétence dans les territoires avec des solutions export historiquement très centralisées, pour répondre à un besoin très clair : développer le nombre d'exportateurs en France. C'est donc en somme une articulation en pyramide qui a été mise en place : le haut de la pyramide pour accompagner les 2 000 « top guns » tricolores à fort potentiel de croissance international. Ils sont suivis « à quatre mains » par le tandem Bpifrance et Business France depuis nos implantations en Région. En complément, la base de la pyramide est constituée d'entreprises primo-exportatrices ou moins aguerries qui constituent néanmoins le levier de la nation en matière d'exportation à moyen terme. Elle est accompagnée par le tandem Chambre de Commerce et d'Industrie et Business France. L'ensemble constitue un véritable bataillon de hussards de l'export engagés dans un porte à porte de masse auprès des candidats à l'export.

L'enjeu est de lancer la reconquête par l'export depuis les territoires. L'export, ça commence dans la cuisine des chefs d'entreprises, dans nos régions. C'est d'abord une question de confiance en soi, de vision stratégique et donc d'accompagnement. C'est d'ailleurs pour cela que Business France a accéléré la mise en place de nouvelles délégations de services publics dans certains pays où l'institution était présente au profit du déploiement de ses effectifs dans les territoires pour nourrir les rangs de la Team France Export. Au fond, c'est un changement de logiciel profond de l'appareil d'État réorganisé pour accompagner les politiques publiques de financement international et d'export. Cette Team France Export étant déployée sous le patronage des Régions et en levier des acteurs privés comme les OSCEI, Medef International ou encore les Conseillers du Commerce Extérieur Français, etc. Grâce à l'engagement déterminé des hommes et des femmes qui constituent ces équipes, nous avons

pu passer de 121 000 entreprises françaises exportatrices au début de notre mandat en 2017, à plus de 144 000 en 2022. C'est une belle dynamique dans un contexte pourtant déstabilisant au regard des spasmes sanitaires, sécuritaires ou économiques de ces trois dernières années. Est-ce suffisant ? Non ! Ce n'est pas assez ! Nous ne pouvons pas nous satisfaire de notre rang derrière des voisins allemands et italiens comptant en nombre d'entreprises exportatrices respectivement 300 000 pour le premier et 200 000 pour le second. Nous avons l'intime conviction que ce *ranking* n'est pas une fatalité et qu'il nous appartient de révéler le potentiel caché de nos entreprises à l'Export. Cela valide notre stratégie et le fait que nous sommes dans la bonne direction.

L'export est l'avenir de la France et l'avenir de l'export est aussi dans ces 15 000 entreprises qui ont bénéficié de notre soutien en 15 ans, dont 3 000 qui ont été coachées chaque année dans le cadre de cette convention avec Business France. Nous pouvons atteindre 200 000 entreprises françaises exportatrices d'ici 2027, c'est notre ambition !

Entre temps, nous avons musclé notre engagement en matière d'accompagnement avec l'émergence des accélérateurs internationaux, notamment géographiques, comme l'Accélérateur Afrique, ou bilatéraux, comme l'accélérateur franco-italien. Ce sont des accompagnements particulièrement structurants de 18 mois, permettant aux entreprises de poser une stratégie et de la délivrer. Parmi les accélérés, nous avons d'ailleurs souvent des sociétés qui sont déjà passées par d'autres accélérateurs Bpifrance, et qui ont bénéficié de toutes les briques du continuum Bpifrance. Nos accélérateurs fonctionnent de la manière suivante : il y a d'abord un diagnostic de maturité pour comprendre la distance entre l'entreprise et son développement

international, en d'autres termes identifier les freins à lever pour exprimer pleinement le potentiel de croissance à l'export. Nous avons d'ailleurs pour cela un autodiagnostic digital qui s'appelle le Mondialomètre mis en ligne depuis 2020. Grâce à celui-ci, nous offrons la possibilité de s'auto-évaluer et visualiser ses zones de fragilité face aux défis qu'implique un développement international dans sa gouvernance, son organisation, ses RH, ses finances, sa maturité digitale, ou encore sa stratégie de décarbonation, etc. Autodiagnostic ou diagnostics opérés par un expert plus expérimenté, nous construisons ensuite une stratégie de développement international sur mesure en identifiant les zones et les pays à prioriser. Enfin, nous organisons des déplacements sur les zones et pays cibles en B2B, pour développer leur courant d'affaires, identifier des opportunités d'acquisitions, d'implantations ou de partenariats et mettre en force la stratégie développée en amont.

L'activité de ces accélérateurs, comme de l'accompagnement général apporté sur le thème de l'export, est centrale car notre engagement vise à révéler le potentiel caché de nos entrepreneurs, à offrir une clarification, une visibilité sur ses ambitions, à renforcer sa conviction, sa détermination, à en faire un exemple inspirant pour ses pairs, pour libérer leur audace. Nous sommes au fond déterminés à accompagner la métamorphose qu'impose le développement international. Une métamorphose qui est un challenge de maturité et de croissance, s'inscrivant dans la durée. En d'autres termes, il faut faire passer nos entreprises d'une relation opportuniste voire accidentelle à l'export vers une stratégie de long terme. Cela revient en effet à changer le logiciel de notre rapport à l'export, le sortir d'une approche moins romantique et précaire. Nos entrepreneurs sont inconstants dans leur désir d'ailleurs, le moindre accroc ou doute sur leurs capacités peut hypothéquer immédiatement leurs actions

vers l'international. C'est un problème qui commence de fait par la psychologie des dirigeants, un problème de confiance en soi, de préparation, d'entraînement et d'accompagnement. D'où l'intérêt des approches collectives, comme les événements et les groupes de travail que nous opérons, ou encore des missions à l'international. Nous avons donc un rôle moteur sur ces sujets d'export. Nous travaillons dans une logique de subsidiarité dynamique pour embarquer notre écosystème (entrepreneurs, investisseurs, banques...) en absorbant telle une éponge à stress, les tensions provoquées par le déséquilibre avant que génère ce goût d'ailleurs. De ce fait, nous n'intervenons pas à la place des acteurs engagés mais toujours avec notre écosystème, nous sommes la banque du co-tout, nous brisons la solitude des dirigeants et des partenaires face à ces défis et nous les relevons ensemble dans tous les compartiments du jeu qu'il s'agisse de financement, de garantie ou d'accompagnement !

Pour répondre à ces enjeux, la Direction de l'Export est aujourd'hui constituée de 3 piliers :

- L'accompagnement, avec les missions internationales, fort de près de 300 entreprises par an conduites à la découverte de nouveaux marchés dans le monde. C'est aussi, le pilotage de notre relation avec la Team France Export et ses partenaires. Celle-ci englobe la convention historique Business France, nos partenariats avec les Chambres de Commerce et nos conventions avec des acteurs privés, grâce auxquelles nous montons des opérations de sensibilisation et de formation.
- Le financement, avec notamment le Prêt Croissance International ou les garanties de projet internationaux ou encore le crédit export qui est une révélation de ces 5 dernières années avec 2 Md€ de *deals* embarqués et la place de 1^{er} acteur

français en nombre de transactions par an.

- Les garanties publiques opérées au nom, pour le compte et sous le contrôle de l'État avec des produits iconiques comme l'assurance prospection, l'assurance-crédit, la garantie de change ou encore la garantie de cautions et préfinancements.

En parallèle de ces 3 activités animées en région et au siège, nous avons déployés nos représentants dans le monde en ouvrant des bureaux à l'international chez notre partenaire Business France miroir du déploiement de leurs chargés d'affaires dans nos bureaux en région. Nous avons ainsi ouvert nos comptoirs à Singapour, à Dubaï, au Kenya, en Côte d'Ivoire, au Sénégal et au Maroc, en Allemagne, au Mexique et aux États-Unis. C'est ainsi un accompagnement intégral et sans couture que nous promettons depuis leurs bureaux en région jusqu'au front des relations commerciales de nos clients. Bpifrance est donc devenu un outil incontournable du développement international de notre économie.

Certes, le périmètre de mes activités contribue à cette action de projection de l'excellence française, mais ce n'est pas le seul. Les équipes de l'innovation, de l'investissement ou de la stratégie apportent également leurs empreintes digitales dans cette dimension aujourd'hui. Je pense en particulier à tout ce qui est fait en matière de partage de l'expérience de Bpifrance auprès de nos pairs en particulier en Afrique pour aider nos partenaires à développer leur propre modèle de banque publique d'investissement. Cela élargit notre relation aux gouvernements clients et partenaires. À travers nos différents métiers, nous finançons de nombreux États et entreprises à travers le monde. Nous sommes en quelque sorte une originalité internationale unique, car aucun outil de soutien à l'export n'est aussi intégré à un ensemble de solutions élargies à part peut-

être, l'organisation développée par les Canadiens souvent à la pointe en termes de simplicité.

Bpifrance à l'export, c'est Bpi « toute la » France et toutes les entreprises. Parmi les entreprises accompagnées à l'export, la grande majorité du nombre d'opérations soutenues concerne des PME, des ETI ou même des start-ups qui bénéficient également de nos dispositifs. En miroir, les grands comptes sont les principaux bénéficiaires de notre garantie assurance-crédit en volume. Par exemple, nous répondons à des enjeux de notre industrie de Défense avec Dassault et les contrats de vente des Rafale, les Chantiers de l'Atlantique et la vente de ses navires de croisière, ou Airbus sur la vente des avions. Concernant l'assurance-crédit, nous avons en moyenne 200 opérations par an qui vont totaliser des volumes pris en garanties de plus de 30 Md€ en 2022. En matière d'assurance prospection, nous catapultons chaque année environ 1 500 PME et d'ETI, pour des budgets annuels qui atteignent jusqu'à 300 M€.

De l'engagement conjugué à de l'ambition mais aussi de l'excellence d'exécution opérationnelle et de l'impact : chaque année, la qualité du pilotage des garanties publiques génère une très forte rentabilité pour l'État. La gestion des procédures liées que nous opérons contribue entre 200 et 400 M€ nets par an au budget général. Nous participons de la sorte aux équilibres du budget de l'État français. Concernant l'assurance prospection par exemple, pour 1 € investi dans l'entreprise, nous générons 9 € de chiffre d'affaires Export. Aujourd'hui, le chiffre d'affaires de la France à l'export a retrouvé ses plus hauts historiques de 2019 avec plus de 520 Md€ en 2021. 2022 est en croissance par rapport à 2021 et même à 2019. La France exporte donc plus avec plus d'exportateurs. S'agissant du mouvement vers l'export, la France va mieux. Mais la structure des achats qu'elle opère pour

produire ce chiffre d'affaires aggrave notre déficit commercial faute d'un équipement industriel domestique à la mesure de nos appétits. En effet, nous importons beaucoup pour exporter beaucoup, au lieu de sourcer nos besoins en France, faute d'offre. Cela souligne la gravité avec laquelle nous attaquons les enjeux de réindustrialisation qui font de la prochaine décennie le chantier de rééquilibrage de notre balance commerciale.

Au sein de Bpifrance, nous n'adressons donc qu'une toute petite partie en volume de ce chiffre d'affaires de la France à l'export, mais nous sommes présents sur les dossiers stratégiques les plus sensibles, les plus délicats qui représentent les niveaux de risques les plus élevés, et sur les géographies les plus complexes. Nous faisons en sorte également par la base de changer le destin des entrepreneurs en renforçant les rangs des exportateurs en nombre.

J'ai déjà évoqué plus haut la métamorphose qu'impose à une entreprise le développement d'une activité Export. C'est bien une action de transformation forte en leur sein. En effet, parce qu'elle est transverse et systémique, cette métamorphose concerne tous les métiers et nécessite de s'organiser sérieusement et en profondeur pour aller chercher ces parts de marché internationales durablement. C'est donc aussi un levier pour développer la transition énergétique, l'innovation au sein des entreprises, et donc participer à la réindustrialisation française.

C'est aussi un formidable atout en termes de marque employeur qui facilite l'attractivité des entreprises dans les territoires auprès des jeunes générations. Dans un marché où la main-d'œuvre est désormais rare et chère, un projet international au sein de l'entreprise est de fait un facteur d'attraction et de fidélisation des talents dans les PME de nos régions. Nous agissons donc comme un accélérateur

des transformations des entrepreneurs et de l'économie française en accompagnant le mouvement au cœur. C'est un travail qui vise à mettre la France des entrepreneurs à son potentiel en matière d'innovation, d'industrialisation et comme une évidence de sa projection internationale.

Est-ce suffisant ? Non ! À l'évidence, il nous faut aller encore plus loin pour libérer encore plus de puissance. Déjà de nouveaux métiers nous rejoignent en 2023 avec la reprise des activités de Natixis Affaires Institutionnelles. Une compétence de plus avec la gestion de nouvelles procédures pour le compte de l'État telles que les Prêts du Trésor ou les FASEP par exemple. C'est une marque de confiance supplémentaire de l'État pour notre action.

Une confiance qui n'exclut pas d'accélérer la digitalisation de nos procédures, la simplification de nos outils, de notre organisation. Il nous faut également renforcer la proximité avec les entreprises en encourageant une plus grande décentralisation des décisions d'intervention de Bpifrance liées à l'export. Le chemin parcouru en 10 ans est immense. Nous sommes passés de 0 à près de 150 personnes (en ce compris les 45 collaborateurs de Business France à date déployés dans nos directions régionales) qui travaillent sur cette mission en région soit près de la moitié de nos forces sur le terrain en levier de près de 170 personnes qui depuis Paris et Maisons-Alfort œuvrent au soutien export de nos clients. Il nous faut aussi avancer sur les petits tickets de crédit export car cela reste encore un modèle assez élitiste. Nous devons continuer à développer notre collaboration avec l'écosystème d'accompagnement grâce à une gouvernance unifiée et des objectifs croisés par exemple. Et au fond, atteindre la jonction des deux rives du commerce international en étant en mesure de générer et « originer » par nos mises en relation davantage d'opportunités business

pour nos clients que nous saurons alors pleinement garantir et financer.

Ainsi, nous aurons bouclé la boucle depuis la sensibilisation au désir d'ailleurs à la concrétisation d'un destin international bien accompagné, bien financé et bien garanti : c'est la clé des 10 prochaines années et c'est passionnant !

”

Patrice BEGAY

Directeur Exécutif,
en charge

de la Communication⁽¹⁾

(accompagné de Valérie VERRECCHIA,
Responsable Marque et Image)



“

J'ai fait une grande partie de ma carrière chez Orange et dans l'audiovisuel, j'étais chez France Média Monde quand Nicolas Dufourcq m'a appelé en 2012. Il montait alors la mission de préfiguration de la banque publique d'investissement et il m'a demandé de le rejoindre chez Bpifrance. J'ai accepté parce qu'il partageait ma conviction de vouloir casser les codes. À partir de là, l'ambition était de créer une marque unique pour porter trois défis : favoriser le développement économique des régions, participer à l'essor des filières du pays et faire émerger les champions de demain. Bpifrance devait devenir une marque repère, parce que peu d'élus et d'entrepreneurs en région connaissaient et comprenaient son organisation et ses offres. C'est la raison pour laquelle la communication a tout de suite été au cœur du projet.

Un des marqueurs de la communication de Bpifrance, est le jaune solaire, qui surprend dans le monde de la banque et de l'investissement. C'est la

marque d'une organisation au ton franc et cash, qui assume de ne pas être seulement une banque, mais aussi un centre d'entraînement, une fabrique de *blockbusters*. C'est la singularité de notre marque. Pour cela, nous avons construit notre action autour de deux notions : la pédagogie et l'incarnation. Pour faire surgir une nouvelle génération d'entrepreneurs, il fallait faire la preuve de notre efficacité pour gagner la confiance de ces derniers. C'était aussi parler leur langage pour leur donner l'envie d'entreprendre, d'oser grandir pour servir leur avenir, d'apporter un nouveau souffle. C'est pourquoi la communication est un métier chez Bpifrance, au même titre que le financement, l'investissement ou encore l'innovation. À travers celle-ci, nous fédérons les entrepreneurs autour de nos quatre valeurs : proximité, volonté, optimisme et simplicité. Cette communication, nous la développons aussi en interne car nos collaborateurs sont les premiers ambassadeurs qui portent les valeurs et la parole de Bpifrance.

(1) Jusqu'en 2022.

Parmi les axes principaux de notre stratégie de communication, il y a les événements qui permettent de rassembler les entrepreneurs et de marquer les esprits. C'est aussi une manière de décentraliser l'action de Bpifrance pour la ramener dans les territoires, au plus près des entreprises. Nous organisons plus de 600 événements par an dans toutes les régions de France, que ce soient des événements avec toutes nos communautés, des salons, ou encore BIG et le BIG Tour1, qui sont nos deux plus grands événements. Ceux-ci sont des occasions de générer des rendez-vous, des rencontres, et de représenter la gamme des dispositifs Bpifrance. Un 2^e axe de notre communication est le digital, avec la présence sur les réseaux sociaux pour créer de l'engagement, diffuser plus loin encore notre message, accroître notre visibilité et faire vivre durablement les événements que nous avons créés. Enfin, le 3^e grand chantier de la communication chez Bpifrance a été la création des communautés : Bpifrance Excellence, les Accélérés, les Meneurs, La French Fab, La French Touch, La French Tech, Le Coq Vert, La French Care. Contrairement à ce qui se fait chez d'autres acteurs, nous sommes perpétuellement en contact avec les clients finaux de Bpifrance. Cette démarche « *client-centric* », nous la revendiquons. Nous sommes au cœur de l'écosystème pour être à l'écoute des besoins des entrepreneurs.

Nous leur donnons aussi la parole, comme avec le format de vidéo Le Phoenix où sont interviewés des hommes et des femmes qui ont connu des ruptures de vie professionnelle ou personnelle, et qui ont su se réinventer pour se lancer ensuite dans l'aventure entrepreneuriale. En présentant ces modèles de résilience, nous participons aussi à développer en France une culture de reconnaissance de l'échec comme étant une richesse.

Grâce à ces différents outils, nous accompagnons toute la vie de l'entrepreneur, de l'idée jusqu'à la fin de l'entreprise. Mais plus encore, nous créons l'envie de devenir entrepreneur, en faisant savoir au plus grand nombre qu'on peut monter son entreprise. C'est le sens d'un programme comme Entrepreneuriat pour tous, et c'est aussi la raison pour laquelle, chaque année à BIG, nous accueillons des écoles pour leur faire rencontrer les entrepreneurs. C'est en rencontrant sur le terrain les acteurs de la chaîne entrepreneuriale, futurs créateurs ou actuels dirigeants d'entreprises, que nous pourrions atteindre notre objectif de doubler le nombre d'entrepreneurs en France. Au départ, nous étions une organisation B2B, aujourd'hui nous sommes B2B2C. De plus en plus, nous ouvrons Bpifrance au grand public, parce que notre conviction, c'est qu'à chaque table dominicale, il y a un entrepreneur potentiel.

À travers nos campagnes, nous touchons tous ces entrepreneurs potentiels. Or, on ne s'adresse pas de la même manière à un jeune sorti d'école qu'à un dirigeant de PME installé depuis 10 ans. Nous menons donc 4 à 5 grandes campagnes de communication par an pour adresser toutes ces cibles. Nous véhiculons des messages fédérateurs et inspirationnels pour impulser cette énergie qui caractérise Bpifrance. Le thème de 2022 était la métamorphose. Parce que le monde est en pleine évolution, parce qu'il fait 30° degrés dehors en novembre, nous savons que nous allons devoir nous réinventer. Il faut donc « OSEz la métamorphOSE ». Au-delà de s'inscrire dans notre temps, notre mission est de porter plus loin notre regard, pour donner un coup d'avance aux entrepreneurs et leur permettre d'anticiper les défis de demain.

”

Jean-Louis ETCHEGOYHEN Directeur *Small Cap* et du Fonds France Investissement Régions



“

J'ai démarré ma carrière en 1991, comme Chargé de Financement pour la région Île-de-France Ouest au sein du Crédit d'Équipement des PME (CEPME). En 1994, j'ai rejoint Avenir Entreprises qui était la filiale Fonds Propres du CEPME avec pour actionnaire minoritaire CDC Entreprises, en charge du capital investissement dans les PME de croissance. Le CEPME est devenu la banque de Développement des PME (BDPME) fin des années 1990, puis Oseo en 2005. Avenir Entreprises a été rebaptisée FSI Régions en 2012, puis a été intégrée au sein de Bpifrance Investissement en 2013, avec le FSI et CDC Entreprises.

La structuration du métier d'investissement chez Bpifrance a surtout été une aventure humaine au départ. En effet, nous cherchions à constituer une équipe avec des gens qui connaissaient bien les entreprises, et d'autres qui connaissaient bien le métier d'investisseur. Nous avons donc recruté au sein des régions, des personnes issues du Financement et de l'Investissement. Il nous a donc fallu rapprocher des profils avec des cultures métier très différentes, lesquelles allaient

désormais collaborer au sein de la même direction. Aujourd'hui Bpifrance Investissement compte 300 investisseurs.

Concernant la stratégie, notre ambition était de construire un continuum d'investissement, permettant à Bpifrance d'adresser toutes les entreprises, depuis les plus petites jusqu'aux plus importantes du pays. Au sein de notre équipe Capital Développement, pilotée par José Gonzalo, nous avons donc trois branches depuis 10 ans : le *Small Cap* dont je m'occupe pour les Fonds Régions, Vanessa GIRAUD étant responsable des fonds Impact Environnement et Serge Mesguich des fonds Tourisme, le Mid Cap géré par Alexandre Ossola, et le Large Cap dirigé par Sébastien Moynot. Avec les différents directeurs, nous travaillons depuis le début en étroite collaboration afin de décloisonner nos activités et de construire cette continuité pour les entreprises que nous accompagnons.

L'activité *Small Cap* est vraiment le lien entre les métiers du Financement et de l'Investissement. Une part significative des opérations que nous réalisons nous est

apportée par le réseau, notre proximité avec celui-ci est essentielle, c'est pourquoi nous avons renforcé notre régionalisation au fil des années. En 2001, nous étions uniquement à Paris et à Lyon, aujourd'hui, nous sommes 80 collaborateurs répartis sur le territoire dans 25 bureaux. Nous sommes présents dans les grandes métropoles, dans des villes moyennes comme Limoges, Reims, Nancy, Dijon, mais aussi dans des villes qui présentent des spécificités comme La Roche-sur-Yon, car la Vendée est une région où il y a beaucoup d'entrepreneuriat et d'industrie.

Dans nos opérations, nous visons en priorité les primo-ouvertures de capital. Ce sont des investissements complexes et qui demandent du temps, car nous accompagnons dans la durée le dirigeant pour le convaincre de l'intérêt de l'opération. Ces primo-ouvertures sont un formidable levier de croissance pour les entreprises qui s'y engagent, et elles représentent donc entre 55 et 60 % de nos investissements. Nous accompagnons également chaque année entre 100 et 150 entreprises dans leur *build-up*⁽¹⁾, contre 25 à 30 en 2012. Nous croyons beaucoup à ces stratégies ambitieuses qui participent à faire émerger de nouvelles ETI françaises. C'est une fierté pour nous d'être aux côtés de ces dirigeants et pour ces derniers, c'est rassurant d'avoir un partenaire comme Bpifrance au capital, car nous sommes présents sur le long terme.

Avec les équipes *Small Cap*, nous investissons fortement dans l'industrie, qui représente 50 % de nos participations, et également dans la transition énergétique. Nous sommes par exemple au capital de Valorem depuis 2007, une PME qui est devenue une ETI importante du secteur des EnR. Nous essayons d'aller sur les marchés les plus porteurs tout en aidant les secteurs stratégiques à se structurer et se concentrer. Je pense ici à la tôlerie

fine, à l'électronique ou encore aux services numériques et à la santé. Nous investissons également dans certaines niches, comme le transport maritime de marchandises à la voile, avec Grain de Sail, une PME bretonne au capital de laquelle nous sommes entrés récemment. Pour rappel, 90 % de nos opérations sont en co-investissement et nous entretenons des relations régulières avec nos confrères investisseurs.

Ce qui est important à nos yeux, c'est de ne pas exclure les entreprises qui sont dans des secteurs à plus fort impact carbone comme le transport. En revanche, nous cherchons des entreprises et des dirigeants qui veulent faire bouger les lignes, et qui ont la volonté de limiter leur impact. Pour encourager les bons élèves, nous avons développé un système d'incitations financières avec des objectifs qui, s'ils sont atteints, permettent de bonifier notre intervention auprès de l'entreprise ou d'améliorer nos conditions financières. Ces objectifs vont concerner par exemple le taux d'émission de CO2 de la flotte de véhicules de l'entreprise ou encore la progression de la mixité de l'entreprise.

Depuis 2012, la croissance de l'activité *Small Cap* a été très rapide. Les deux premières années, l'activité a doublé et depuis, nous continuons de nous développer. Nous sommes passés de 280 participations en 2012, à plus de 500 en 2022, dont 375 PME et 125 ETI. Ces investissements représentent près de 400 M€ en 2022 contre 77 M€ en 2012. Au total, nous gérons aujourd'hui 3 Md€ de fonds soit plus de 7 fois ce que nous gérons en 2012. Le ticket moyen aussi a augmenté, passant de 1 M€ il y a 10 ans à près de 3 M€ aujourd'hui, mais sans délaisser les petites opérations.

Notre métier aussi a évolué. Nous participons à la gouvernance de quasiment toutes les entreprises dans notre portefeuille. Les rencontres avec les dirigeants sont au moins trimestrielles, et nos équipes passent une grande partie de leur temps auprès de ces derniers. C'est d'ailleurs notamment grâce à nos investisseurs que les premiers modules d'accompagnement ont été lancés en 2015 chez Bpifrance, car en écoutant les dirigeants, les investisseurs ont identifié des besoins récurrents au sein de ces entreprises. Aujourd'hui, nous sommes d'ailleurs un très bon client des accélérateurs Bpifrance, puisque la majorité de nos entreprises ont participé à l'un d'entre eux. Notre dernière réalisation avec la Direction Accompagnement a été la mise en place du Diagnostic Flash RSE, que nous initions dès notre entrée au capital dans une PME, pour sensibiliser l'entreprise à ces enjeux et lui proposer des pistes concrètes de progression sur ces sujets. Auparavant, cette importance de l'accompagnement des entreprises dans notre métier était une caractéristique des gros *deals* en Mid & Large Cap. Les investisseurs ne possédaient que peu d'outils pour accompagner les PME. Nous avons été des précurseurs sur ce sujet, et d'ailleurs le succès est au rendez-vous grâce notamment à la bonne coordination avec la Direction de l'Accompagnement. Les autres acteurs de la place nous ont emboîté le pas, l'objectif est de garder une longueur d'avance, et les entrepreneurs qui passent par ces modules sont nos meilleurs ambassadeurs.

Le principal défi que nous rencontrons actuellement est que contrairement à la plupart des autres fonds qui ont, soit beaucoup de lignes dans leur portefeuille, soit seulement quelques participations mais qui leur prennent beaucoup de temps, nous cumulons les deux spécificités. Pour être bien organisés, nous avons donc développé des outils digitaux qui nous

permettent de gérer nos participations en collaboration étroite avec les équipes en région. Nous souhaitons également recruter dans des endroits précis pour renforcer certaines équipes. Le bien-être de nos salariés est très important à nos yeux, aussi parce que la stabilité de nos équipes est essentielle dans notre relation avec les dirigeants. Pour autant, ce n'est pas toujours facile de retenir les gens, car les fonds d'investissement concurrents viennent chercher chez nous des investisseurs expérimentés avec des expertises fortes et les attirent avec des *packages* généreux.

Notre 2nd défi est de démultiplier nos moyens d'actions en allant chercher des fonds à l'extérieur. Aujourd'hui, nous investissons surtout sur fonds propres. Mais nous développons de plus en plus la gestion pour compte de tiers et nous devons continuer cette diversification de nos souscripteurs, que ce soit auprès d'acteurs européens comme la BEI⁽²⁾ ou privés, comme les assureurs, par exemple pour les Obligations Relance lancées fin 2021.

”

(1) Stratégie de croissance d'une entreprise par acquisition externe.

(2) Banque Européenne d'Investissement.

Évelyne SCUTO-GAILLARD

Directrice du Développement et Support Innovation



Après 5 années passées au sein d'un groupe de PME sur des opérations de croissances internes et externes, j'ai rejoint l'Agence Nationale de Valorisation de la Recherche (Anvar) comme Chargée d'Affaires Innovation en avril 2000 en Île-de-France. J'ai fait partie d'une nouvelle génération de chargés d'affaires, avec pour objectif d'être sur le terrain pour rencontrer les dirigeants d'entreprise, échanger avec eux sur leur stratégie d'innovation et les inciter à prendre le risque de mener des projets de R&D en leur proposant nos solutions de financement, depuis les phases d'études de faisabilité, jusqu'au pré-lancement industriel et commercial. Ce métier a été pour moi l'occasion de rencontres passionnantes, avec des dirigeants engagés, prenant des risques pour développer leur entreprise en France et à l'international, et créateurs d'emplois. Cela a également été l'occasion de travailler avec l'ensemble de l'écosystème du soutien de l'innovation, dont les Régions qui en sont des acteurs à part entière de longue date.

En 2004, le rapprochement de l'Anvar et de la Banque de Développement des PME (BDPME) a permis d'associer les

activités d'aides à l'innovation, de garantie et de cofinancements bancaires. Nous venions de cultures différentes mais le rapprochement a été implicite en regard de la complémentarité de nos offres de financement et parce que nous adressions les mêmes clients. Ce rapprochement a permis de construire les bases d'un continuum d'offres qui allait être encore étoffé avec la création de Bpifrance en 2012.

Après un passage au siège pour animer la filière innovation, je suis retournée sur le terrain en tant que déléguée innovation pour animer une équipe de chargés d'affaires innovation.

Nous commençons à l'époque à financer quelques start-ups mais la dynamique de La French Tech n'était pas encore lancée. Nous adressions majoritairement des PME et petites ETI sur des sujets de R&D technologiques.

Au lancement de Bpifrance en 2012, la Direction Innovation est créée. L'arrivée de Paul-François Fournier au sein du Comex de Nicolas Dufourcq permet alors de développer et de porter une vraie

vision sur la mission de Bpifrance dans le financement de l'innovation en France. C'est une déferlante « jaune » qui irrigue le métier de l'innovation !

Je rejoins les équipes de Paul-François en 2013 pour créer la Direction du Développement et Support Innovation, dédiée au développement de l'offre de financement et d'accompagnement des entreprises innovantes, proposée par les équipes innovation du réseau de Bpifrance qui sont localisées dans l'ensemble de nos directions régionales, pour être au plus près des dirigeants d'entreprise.

Dans le cadre du Plan Nova, lancé par Paul-François, nous avons très rapidement travaillé sur l'élargissement de nos offres de financement sur de nouvelles formes d'innovation. De nouveaux *business models* voyaient le jour, comme celui de Blablacar par exemple, que nous avons du mal à financer en regard de notre positionnement très technologique. Le plan Nova, qui s'est traduit par le lancement d'un premier livre jaune baptisé « Innovation Nouvelle Génération » a été l'occasion d'élargir notre positionnement sur l'innovation non technologique, comme l'innovation marketing, l'innovation de business model, l'innovation sociale, l'innovation de service et d'usage... Nous avons alors changé les règles ! Avec ce pivot, nous sommes passés de 1 500 start-ups financées par an à plus de 3 000 aujourd'hui.

En parallèle, nous avons participé activement, en lien avec l'État, à la co-construction du mouvement de La French Tech. Une belle aventure quand on voit aujourd'hui le rayonnement en France et à l'international du coq rouge.

Cette période a vu la création du Pass French Tech, un service premium pour les entreprises à forte croissance, porté par les principaux acteurs du soutien au développement économique des entreprises, et devenu depuis lors le

French Tech 120 et le Next 40 qui offrent aujourd'hui un accompagnement conçu pour les start-ups françaises en capacité de devenir des leaders technologiques de rang mondial.

En parallèle de la création et du déploiement de ce mouvement ultra-dynamique de La French Tech, nous avons écrit et lancé un deuxième livre jaune baptisé « Génération start-up » dans l'objectif de donner à chacun les clés de la création d'une start-up. La Bourse French Tech a alors été créée et lancée pour soutenir l'idéation et la maturation de projets de création de start-ups : un vrai succès en regard de l'impact de ce dispositif de financement par le biais duquel nous déployons à présent plus de 25 M€ de chaque année.

Et afin de créer un effet de levier sur les investissements en fonds propres, nous avons développé et lancé le Prêt d'Amorçage Investissement visant à apporter un financement complémentaire à hauteur de 1 € de prêt pour 2 € de levée de fonds réussie. C'est aujourd'hui l'un des produits phares de la gamme de financement des start-ups, avec près de 205 M€ déployés en 2022.

L'ensemble s'est réalisé en négociant de nouveaux budgets pour le financement de ces dispositifs et la garantie du risque pris. D'une part avec le Fonds Européen d'Investissement, qui apporte depuis 2014 sa garantie sur les prêts dédiés aux entreprises innovantes. Le métier de l'innovation de Bpifrance a été précurseur dans ces négociations avec l'Europe pour l'obtention de cette garantie européenne : c'est depuis lors, plus de 2 milliards d'euros de financement qui ont été distribués sous forme de prêts aux entreprises innovantes françaises. D'autre part avec l'État, afin de financer cette stratégie nationale de financement de l'innovation au sein des entreprises françaises, alors même que les budgets connaissent une contraction importante depuis 2012.

Fin 2020, la négociation des enveloppes PIA4, devenues France 2030, a permis de sécuriser près de 300 M€ de budget en aides à l'innovation par an sur 5 ans. Avec cette dotation de l'État, c'est près de 900 M€ de financement sous forme d'aides qui sont distribués chaque année par le réseau de Bpifrance, en subvention sur les phases d'études de faisabilité et de maturation des projets, et/ou en avance récupérable sur les phases de R&D de projets d'innovation de rupture, ou bien encore en prêt innovation pour les projets d'innovation incrémentale. À noter que les Régions sont également des partenaires très actifs, à nos côtés, du financement des entreprises innovantes de leur territoire respectif.

Afin de compléter notre gamme de dispositifs dédiés aux entreprises innovantes, nous avons également lancé et déployé des modules d'accompagnement des start-ups innovantes, nommés « Diag ». Nous avons commencé par adresser la thématique du design, *via* le Diag Design, afin d'inciter les entreprises innovantes à prendre en compte l'utilisateur et les usages dès les phases de conception et de R&D, et non plus trop tardivement lors de la mise sur le marché. Nous avons enchaîné avec un Diag Data & Intelligence Artificielle pour sensibiliser les entreprises sur l'utilisation possible de leurs données comme nouveau business model, *etc.* Les chargés d'affaires Innovation de Bpifrance commercialisent aujourd'hui plus d'une quinzaine de Diags destinés à accompagner les start-ups sur des problématiques stratégiques. Le dernier en date est le Diag Amorçage Industriel, destiné à accompagner les start-ups à vocation industrielle dans la définition de leur stratégie d'industrialisation. À travers cette gamme de Diag, c'est près de 900 accompagnements qui sont réalisés chaque année. Ces Diag sont très complémentaires des offres de conseil de la direction de l'Accompagnement

(Diag Actions, Missions de conseil et Accélérateurs).

Et Bpifrance ne s'est pas arrêtée là : début 2019, c'est le Plan Deeptech qui est lancé, visant à faire sortir les résultats de la recherche académique des laboratoires, pour accroître les transferts de technologie vers les PME et ETI, stratégie portée depuis par la Direction Deeptech de Pascale Ribon.

Plus récemment, c'est le Plan Start-ups et PME industrielles qui est venu compléter ce Plan Deeptech de manière complètement logique : les start-ups Deeptech sont majoritairement celles qui créeront les usines de demain. Nous avons créé dans ce cadre le Prêt Nouvelle Industrie pour financer massivement ces projets.

Et puis, il y a les start-ups qui développent des solutions destinées à améliorer l'impact environnemental de leurs clients que l'on appelle les Greentech et auxquelles nous attachons une importance toute particulière afin de les soutenir de manière à accélérer le développement et la mise sur le marché de leurs innovations. Cela s'inscrit dans le cadre du Plan Climat de Bpifrance.

Notre continuum de solutions de financement et d'accompagnement est important car il provoque également un effet de levier sur nos partenaires bancaires et/ou sur les investisseurs. Cet effet de levier s'est renforcé au fil des années et il n'est plus rare de partager aujourd'hui le risque de financement d'une start-up avec les banques. On peut dire que notre activité a participé à impulser un mouvement général sur la place financière. Par la suite, sous l'impulsion de Paul-François Fournier, nous avons créé le Club des Banques de l'Innovation pour échanger ensemble sur notre vision de l'innovation et nos stratégies respectives de financement. Cette initiative s'est ensuite déclinée au niveau local, et nos chargés d'affaires Innovation sont régulièrement contactés par les chargés

d'affaires Innovation des autres banques pour collaborer sur des dossiers de financement. C'est un rôle essentiel de Bpifrance que ce positionnement de « dé-risqueur ». Nous avons notamment une expertise reconnue sur des sujets technologiques où le risque est considéré comme important.

L'un de nos enjeux importants au fil de ces années a été de veiller à la lisibilité de nos offres pour les dirigeants d'entreprises, et de préserver ces derniers d'une complexité qu'ils n'ont pas le temps de gérer. Nous avons notamment une responsabilité d'informer les entreprises de l'existence des nouveaux dispositifs afin qu'ils puissent s'en saisir au mieux, et tout en faisant simple. Nous avons également veillé à travailler de manière très transverse avec les autres filières métiers de Bpifrance et avec l'ensemble des directions du siège. C'est essentiel pour que notre continuum de financement et d'accompagnement, lequel s'est beaucoup enrichi, reste efficace. En cela, j'admire beaucoup l'agilité de notre réseau et son engagement au quotidien auprès des dirigeants d'entreprises. C'est aussi ce qui est passionnant dans nos métiers : ils se renouvellent sans cesse et nous continuons d'évoluer.

”

Sophie RÉMONT

Directrice de l'Expertise et des Programmes



Avant de rejoindre Bpifrance, j'étais l'interlocutrice du FSI⁽¹⁾ et des grands programmes d'innovation d'Oséo, à la DGE⁽²⁾. Au sein de l'État, j'ai notamment travaillé à la mise en place de Bpifrance. Je suis ensuite partie au Ministère de la Transition écologique, avant de rejoindre Bpifrance en 2017, pour prendre la tête de la Direction de l'Expertise et des Programmes. Au sein de Bpifrance, cette direction a une double mission : mettre en œuvre les programmes d'aide à l'innovation qui nous sont confiés par l'État, et apporter une expertise sectorielle et technique à Bpifrance en lien avec les écosystèmes. Pour servir ce 2nd objectif, nous réalisons un travail de veille et de prospective afin de rester à jour sur les technologies qui émergent.

Au sein de notre direction, le soutien à l'innovation de rupture est une activité importante. C'est un héritage de l'Anvar, bien qu'au fil du temps, notre champ d'intervention se soit beaucoup élargi. Nous finançons désormais les projets de la R&D à l'industrialisation, des laboratoires et tous types d'entreprises.

Une des spécificités de notre métier au sein de Bpifrance est que nous proposons des financements qui ne sont contractualisés qu'après décision de l'État, pour « compte de tiers ». En effet, nous bénéficions de

fonds alloués spécifiquement au soutien de l'innovation, via les Programmes d'Investissements d'Avenir (PIA) ou France 2030 aujourd'hui. Le soutien financier apporté permet de partager le risque des projets et donc aux bénéficiaires de porter des projets plus ambitieux, pour aller au-delà de leur process habituel d'innovation.

Pour mener notre action, nous avons plusieurs types d'appels à projets :

- Les concours d'innovations : certains sont anciens, comme i-Lab qui existe depuis plus de 20 ans. D'autres ont été mis en place au fil des ans depuis 2013, comme le concours d'innovation numérique, le concours mondial d'innovation ou i-Nov aujourd'hui.
- Le financement de projets structurants, notamment collaboratifs. En effet, l'effet incitatif de l'aide est particulièrement important pour soutenir la collaboration entre acteurs de taille et de nature différentes (grands groupes, PME, laboratoires, etc.).
- La gestion de certains dispositifs, auparavant portés directement par l'État, comme les grands projets européens. Je pense ici aux PIIEC, à l'image du plan Nano qui est un plan de soutien à l'industrie électronique.

- Depuis France 2030, l'attribution d'aides à l'innovation ou à l'industrialisation, avec une approche par verticale sectorielle stratégique ou grand objectif France 2030.

Ces deux derniers axes d'activités sont récents, car depuis la pandémie, l'État a augmenté significativement son soutien à l'innovation, notamment à travers le Plan de relance et France 2030. Cela a impacté directement notre volume d'activité, lequel a beaucoup grossi. La taille et la typologie des projets que nous finançons ont aussi évolué, dans la diversité des périmètres couverts mais aussi la complexité des cadres contractuels (multiples régimes d'aides, particularités dans les modalités de remboursement d'avances récupérables, engagements associés au projet). L'activité annuelle de la direction en décisions a été multipliée par dix entre 2019 et 2021 pour atteindre 2,8 Md€ en 2022.

Les sujets que nous en mesure d'adresser se sont également multipliés. Concernant les orientations thématiques et sectorielles, l'État et les Ministères ont défini les priorités au travers de feuilles de route, partagées avec des ambassadeurs des filières. Notre rôle en tant qu'experts, est de faire des recommandations pour les aider à sélectionner et proposer des financements. En 2017, nous avons lancé un chantier interne intitulé Demain, qui a permis de faire ressortir les tendances futures qu'il fallait adresser, et les grands défis associés. Ce travail d'analyse, mené par la Direction de l'Expertise, a permis d'illustrer notre connaissance des enjeux d'innovation. En préparation du PIA 4, on a souhaité adopter une approche volontariste par filière stratégique, qui s'est traduite dans le plan France 2030 au travers des 10 objectifs et 5 leviers.

Afin d'accompagner au mieux les entrepreneurs, nous avons développé une double compétence à la fois technique et financière, tant en instruction qu'en suivi

des projets. Cette complémentarité est importante, car nos collaborateurs sont chargés de la gestion des financements alloués. Ils suivent ainsi les avancements techniques et les jalons définis au début du projet. Nous avons aussi un enjeu de passage à l'échelle de notre activité, tout en gardant de la flexibilité selon les types de contrats et les attendus du projet. Cela passe notamment par le développement d'outils performants. C'est un vrai défi, pour rester proches des entreprises et réactifs. Pour les mêmes raisons, nous devons aussi garder du temps pour accompagner les entreprises en amont dans le montage des projets. Enfin, nous avons un travail de lisibilité à faire, pour faciliter la compréhension par les entreprises et le travail d'orientation des chargés d'affaires innovation en région.

Notre direction a beaucoup grandi pour soutenir cette croissance d'activité. Elle comptait 60 personnes à mon arrivée, et nous sommes désormais plus de 110 collaborateurs. Elle va encore grandir pour être en mesure d'accompagner davantage les porteurs en amont et en cours de suivi des projets et renforcer l'évaluation de l'impact de nos financements. Jusqu'à maintenant, le remboursement des avances récupérables était le principal indicateur utilisé pour suivre la performance de nos allocations de financement. Mais il n'est pas le plus pertinent quand nous travaillons sur des projets d'innovation de rupture. Celle-ci est en effet rarement linéaire, et ce ne sont pas forcément les « meilleurs » projets en termes d'« incitativité » et d'impact qui arriveront à rembourser. Les indicateurs sociaux-économiques nous permettront de mieux suivre l'impact sur l'emploi, le dépôt de brevets, l'influence sur les sujets environnementaux ou encore le développement de compétences.

Nous sommes également attentifs à l'engagement des entreprises dans leur transition environnementale. Depuis 2017, nous demandons aux porteurs des projets

(1) Fonds Stratégique d'Investissement.
(2) Direction Générale des Entreprises.

collaboratifs de se positionner selon des axes environnementaux et sociétaux. Depuis 2021, toutes les personnes qui postulent à une aide au niveau national, quelles qu'elles soient, doivent remplir une grille d'impact, basée sur la taxonomie environnementale européenne. Cet exercice nous permet de compléter notre analyse du dossier et contribue à la sélection des projets. Il fait aussi l'objet d'annexes contractuelles sur les indicateurs qui seront suivis tout au long du déroulement du projet.

Parce que nous intervenons dès l'amont, notre Direction a une bonne vue sur l'efficacité du continuum mis en place par Bpifrance depuis sa création. De nombreuses entreprises que nous identifions *via* nos dispositifs sont suivies au fil de l'eau par le réseau, et bénéficient de financement, d'investissement ou d'accompagnement au cours de leur développement. Ainsi, une start-up comme DNA Script a été identifiée très tôt grâce au concours i-Lab, dont ils ont été lauréats en 2016. Aujourd'hui, Bpifrance est au capital de cette entreprise et continue de les accompagner. À sa création, l'objectif était de faire de Bpifrance un « guichet unique » pour les entreprises. L'enrichissement progressif de la palette d'outils que Bpifrance peut mobiliser permet de répondre à cet objectif, au plus près des besoins des entreprises.

”

Maillys FERRÈRE

Directrice du Pôle Investissement *Large Venture*



“

Avant la création de Bpifrance, j'étais au Fonds Stratégique d'Investissement (FSI) depuis 2009. J'avais auparavant travaillé en banque, comme spécialiste « Equity Capital Market ». J'étais sensibilisée à la problématique des entreprises innovantes cotées en bourse, souvent un peu trop tôt par rapport à la maturité de leur modèle mais sollicitant l'appel public à l'épargne par manque de fonds privés disponibles pour leurs levées significatives d'accélération. C'est ce qu'on pouvait appeler « la seconde vallée de la mort » ! Ainsi, après la crise de 2008, il y avait un certain nombre d'entreprises de biotech cotées qui cherchaient des investisseurs long terme et le FSI souhaitait pouvoir répondre à cette demande.

C'est pour répondre à ce besoin du marché que nous avons décidé en 2013 de créer un fonds de *venture growth* chez Bpifrance. Ce fonds *Large Venture* a vocation à investir autant dans des sociétés non cotées que cotées, et il s'adresse à tous les secteurs de la tech : biotech, deeptech, fintech, digital, marketplace, etc. Il existe des équivalents aux États-Unis, les fonds « *crossover* » qui font aussi cette charnière entre l'investissement dans les sociétés non cotées, puis les accompagnent lors de leur IPO. En France, nous étions précurseurs en créant ce fonds, bien que quelques rares acteurs aient déjà été présents

sur le segment : je pense par exemple à Keensight. Mais le secteur du *venture growth* n'était pas encore très développé en France. Un des objectifs de Bpifrance a ainsi été d'inciter les autres acteurs de la place à investir sur ce segment pour résoudre ce besoin de financement des entreprises au stade avancé de leur développement. Nous avons donc accompagné le lancement du fonds *Growth* de Partech et la constitution du fonds *crossover* de Sofinnova, ou encore celui de Revaia. Il y a aussi des fonds qui ont élargi leur thèse d'investissement pour y intégrer les opérations de *venture growth*, comme Eurazeo, qui est aujourd'hui le principal acteur en Europe et un de nos principaux co-investisseurs dans le secteur du numérique.

Depuis 2013, le marché du *growth* a beaucoup évolué. La taille moyenne des fonds de capital-risque a doublé en 10 ans, et là où il y a quelques années nous pouvions compter sur les doigts d'une main les levées de plus de 20 M€, elles sont désormais plus de 100 par an. La France a rattrapé son retard vis-à-vis des autres pays européens et nous avons maintenant dépassé l'Allemagne. *Large Venture* a accompagné près de 80 sociétés depuis 2013, dont 66 sont actuellement dans le portefeuille. Parmi ces entreprises, un tiers sont dans la biotech et deux tiers

dans le numérique au sens large. Notre ticket minimum est de 10 M€ et nous pouvons accompagner financièrement les entreprises dans leur développement et réinvestir. Nous sommes un investisseur de long terme. Au-delà des moyens financiers, nous proposons aux entreprises dans notre portefeuille un accompagnement sur différentes thématiques et depuis fin 2022, pour un certain nombre d'entre elles, nous les aidons à établir leur bilan carbone si elles ne l'ont pas déjà fait. C'est un succès puisque nous avons près de 20 sociétés qui sont actuellement accompagnées sur ce sujet et qui ont accepté de travailler sur des améliorations portant sur les trois scopes du bilan carbone⁽¹⁾.

Depuis quelque temps, nous voyons l'arrivée de gros fonds anglo-saxons, qui viennent investir en Europe et en France en particulier. Quand on regarde les 15 plus grosses levées des dernières années, elles ont quasiment toujours un *lead investor* étranger, ce qui n'était pas le cas jusqu'en 2018. C'est la preuve que nos entreprises sont aussi plus solides et très attractives.

Avec la croissance des capacités d'investissement et de la concurrence entre les fonds, nous avons vu les valorisations des entreprises exploser en 2020 et 2021, et l'apparition de licornes, ces entreprises valorisées plus d'1 Md€ sans être cotées. Aujourd'hui, nous en avons une dizaine dans le portefeuille. À ce niveau de valorisation, les dirigeants veulent souvent continuer l'aventure et rester indépendants, et de toute façon, il y a peu de corporate capables d'acheter une société à ce prix en France. L'introduction en bourse est donc une bonne manière pour ces acteurs de garder leur autonomie. Toutefois, derrière ce sujet se cache un problème plus profond, qui est le manque de mobilité du capital en France. La taille moyenne des valorisations des acquisitions est assez faible. Les États-Unis ont une profondeur de marché plus importante, qui permet à ces acteurs

d'être rachetés s'ils le souhaitent ou de se coter en bourse là-bas s'ils ont une activité qui se développe aux US.

Pour ne pas voir toutes nos belles entreprises partir outre-Atlantique, il nous faut donc faire émerger en Europe des solutions de sorties. Pour cela, nous avons lancé plusieurs initiatives :

- en commun avec la Caisse des Dépôts, nous avons fait un rapport d'étude sur les mesures d'aides à mettre en place pour améliorer les conditions de cotation des sociétés de la tech ;
- la Caisse a annoncé la création d'un fonds chez CDC Croissance dédié aux PME de la tech cotées ;
- Bpifrance a indiqué vouloir consacrer une enveloppe de 500 M€ dédiée aux introductions en bourse dans le domaine de la tech ;
- nous avons également créé en mars dernier le club des investisseurs « *cornerstone* »⁽²⁾. Parmi ces acteurs, certains font du *private equity* comme Eurazeo ou Partech, d'autres sont des *asset managers* spécialisés dans les entreprises cotées. Ce sont des acteurs qui ne se connaissent pas. Avec ce club, nous cherchons à développer l'effet de réseau entre ces différents acteurs et à pouvoir présenter les futurs candidats à une cotation très en amont d'un éventuel projet de cotation. Cela permet ainsi aux *asset managers* d'avoir l'opportunité de les rencontrer de façon informelle.

Fin 2022, nous sommes dans une situation atypique : l'activité a été très importante 2022, une année record en termes de levées de fonds pour les start-ups après une année 2021 elle-même record. Néanmoins, le ralentissement se fait sentir depuis la seconde partie de l'année et 2023 sera certainement plus difficile pour le secteur. Les entreprises ont rapidement réagi en réduisant leurs dépenses opérationnelles afin de pouvoir être plus rapidement rentables et préserver leur cash.



Bernard NICAISE

Directeur du Réseau Est (Grand-Est, Bourgogne et Franche-Comté)



J'ai fait toute ma carrière dans les entités constitutives de Bpifrance : j'ai rejoint l'aventure en 1986 comme chargé d'affaires au Crédit d'Équipement des PME (CEPME) dans les Vosges, mon rôle était d'aller voir les petites entreprises pour leur octroyer des prêts. En 1996, la Banque du Développement des PME (BDPME) a été créée en rapprochant le CEPME et Sofaris. Notre activité a évolué puisque nous étions désormais un établissement de place et que les banques nous apportaient les projets. Enfin, Oseo est arrivé en 2005, ajoutant le métier Innovation aux prérogatives existantes. Ces rapprochements successifs ont permis de construire, en creux, ce que l'arrivée de Bpifrance a validé en 2012, c'est-à-dire une cordée entre les différentes activités au service des dirigeants d'entreprise. Après un passage à Lyon, puis comme Directeur Régional à Grenoble, je suis remonté à Strasbourg en 2017 pour prendre la tête du réseau Est, poste que j'occupe toujours.

Avec l'arrivée de Bpifrance, le réseau a développé une puissance de feu exceptionnelle. Nous n'étions plus des placeurs de produit mais un partenaire du chef d'entreprise, avec à notre disposition une palette d'outils qui nous permet d'être très complets dans notre approche. Grâce à cela, nous allons voir

les dirigeants pour les écouter et réfléchir ensemble à ce qui peut être fait pour répondre à leurs problématiques. La clé de voûte de cette relation a été l'arrivée de l'Accompagnement, puisqu'avec ce nouveau métier, nous aidons les entreprises à être dans les meilleures conditions pour construire un projet, avant de leur donner les fonds nécessaires pour le lancer. Cette évolution, nous la voyons également dans notre relation aux entrepreneurs. Au début, c'était très dur d'avoir un rendez-vous avec ceux-ci. Aujourd'hui, ce sont eux qui nous contactent car ils ont de la curiosité pour notre activité. Nous rencontrons régulièrement les chefs d'entreprise pour leur présenter ce que fait Bpifrance, et ils nous rappellent quelques mois plus tard quand ils ont un projet. En synthèse, nous sommes un banquier qui ne parle pas que d'argent, puisque nous aiguillons les ambitions des entrepreneurs.

Une autre évolution concerne le financement, puisqu'avant nous ne financions que des investissements physiques comme des usines, de nouvelles lignes, des camions, etc. Aujourd'hui, nous proposons de financer des investissements immatériels comme les efforts commerciaux de l'entreprise, la formation, une opération de croissance externe ou encore de l'innovation. Il est

(1) Le périmètre d'un bilan carbone est divisé en 3 scopes. Scope 1 : les émissions directes de l'entreprise ; scope 2 : les émissions indirectes liées à l'énergie, scope 3 : les autres émissions indirectes.

(2) Investisseurs qui vont soutenir l'introduction en bourse d'une entreprise en achetant une partie significative des actions mises sur le marché.

important que cette nouvelle composante n'entraîne pas une saturation de la capacité d'endettement des chefs d'entreprise, c'est pourquoi nous sommes également en mesure de leur proposer d'ouvrir leur capital pour continuer à se développer.

Nous sommes donc capables d'avoir un dialogue sur des sujets très différents et en cela, nous représentons l'ensemble des métiers de Bpifrance. Notre objectif avec le chef d'entreprise est d'identifier ses problématiques pour pouvoir ensuite le connecter avec le spécialiste dont il a besoin. De ce fait, le dirigeant peut avoir plusieurs interlocuteurs : un chargé d'affaires Innovation, un chargé d'affaires Court terme, Accompagnement, Climat, etc.

Premier interlocuteur du chef d'entreprise, le chargé d'affaires est aussi en coordination constante avec l'écosystème, et en cela, c'est un diplomate. Tout d'abord, il est relation avec les banques, puisque l'argent public que nous avons en gestion nous permet d'avoir un effet de levier auprès de celles-ci, à travers des produits comme la Garantie. Deuxièmement, nous sommes en relation étroite avec les Régions, qui sont nos pourvoyeurs de fonds. Celles-ci ont des budgets pour soutenir leur schéma économique, et elles nous en confient une partie parce que nous savons décider vite, fabriquer l'effet de levier souhaité, proposer de l'accompagnement en soutien, etc. Enfin, nous sommes en lien avec tous les autres acteurs de l'écosystème, comme l'Ademe sur le Plan Climat, les incubateurs, etc.

Au sein d'une Direction Régionale, les équipes sont organisées de la manière suivante. Il y a tout d'abord une représentation de chaque métier, avec un manager dédié : Financement, Court Terme, Crédit/Garantie, Innovation, Export, Accompagnement, Climat et Investissement. À côté de ces équipes, il y a une Direction Expertise Service Client

(DESC), qui nous appuie pour apporter une connaissance spécifique sur des sujets précis. Enfin, il y a une Direction de l'Amélioration Continue (DAC), laquelle veille à ce que l'action de ces différents acteurs soit bien articulée. En tant que Directeur de Réseau, je suis garant de cette transversalité. Entre les Directions Régionales, nous entretenons également des relations régulières. Au sein du réseau Est, il y a par exemple 4 Directions Régionales, situées à Strasbourg, Dijon, Reims et Nancy. Nous avons notamment un CODIR, qui nous permet d'échanger les bonnes pratiques, et de veiller à ce que l'information circule bien depuis les directeurs régionaux jusqu'aux chargés d'affaires.

Les quatre mots qui caractérisent l'action du réseau Bpifrance sont Proximité, Simplicité, Volonté et Optimisme. À ceux-ci, j'ajouterai la Rapidité car il nous faut être efficaces dans notre traitement des dossiers. Aujourd'hui, c'est véritablement une de nos forces que de mettre la décision en action très rapidement. D'ailleurs, les enquêtes de satisfaction sont parlantes sur cette efficacité. C'est parce que nous avons le soutien et la confiance des chefs d'entreprises qu'on nous confie les mandats de gestion qui nous permettent de continuer à agir.

90 % des décisions chez Bpifrance sont prises à l'échelon local, ce qui est une vraie fierté et démontre l'expertise de nos équipes. Par exemple, durant la crise sanitaire et la mise en place du Prêt Garanti par l'État (PGE), nous avons déployé une énergie de missionnaire pour accompagner les entreprises, et leur permettre de bénéficier de mesures d'urgence. C'est près de 10 000 appels qui ont été passés aux chefs d'entreprises dépendants du Réseau Est pour les informer et les soutenir psychologiquement. Dans cet effort de guerre, tout le monde était présent.

Parmi les sujets qui requièrent une attention particulière aujourd'hui, il y a l'industrie et la transition écologique. C'est un travail holistique qui demande une approche générale avec tous les métiers. Nous observons que les dirigeants sont de plus en plus engagés sur ces sujets de transition environnementale, et que la perplexité qui pouvait exister il y a quelques années a laissé place à des plans d'actions.

Un autre chantier que nous avons est l'amélioration continue de notre modèle et de notre organisation. La transversalité entre les équipes doit aller encore plus loin, notamment entre les délégations régionales et territoriales. De même, il nous faut être plus précis sur le « *lead* » des projets, surtout s'il y a des interactions croisées entre le local et le national, par exemple avec l'Investissement.

À mon sens, notre rôle en tant que représentant de la maison Bpifrance auprès des entreprises est d'être un maître d'œuvre. Cela nous permet de coordonner les actions mais aussi de limiter les risques pour Bpifrance. La gestion de cette complexité est un véritable enjeu pour Bpifrance, d'autant que notre activité est en croissance soutenue depuis 10 ans et que notre bande passante arrive à saturation. Or, dans un environnement en pleine mutation et évoluant à pleine vitesse, faire gagner du temps aux entrepreneurs est au cœur de notre proposition de valeur. Quand je repense à l'organisation territoriale qui existait à la fin des années 90, je ne peux m'empêcher d'être impressionné par la transformation de notre métier. Pour l'anecdote, en 1997, nous avions interdiction d'aller solliciter les chefs d'entreprise et les banques. Quel chemin parcouru...

”

Alexandre OSSOLA

Responsable des Fonds Mid-cap et Fonds Automobile



“

L'industrie automobile est d'une grande complexité. Toute la chaîne de production est optimisée à l'extrême, avec des cadences très élevées et un taux de rebut extrêmement faible en particulier lié aux fortes exigences de qualité et de sécurité. Les constructeurs investissent des milliards pour produire des véhicules aux meilleurs prix et les retours sur capitaux employés sont faibles. À cause de cette tension sur la productivité et sur les marges, les relations entre les constructeurs et leurs fournisseurs n'ont rien à envier à celles de la grande distribution et ses fournisseurs. De plus, c'est un secteur qui a connu depuis 15 ans des crises à répétition. Pour toutes ces raisons, les investisseurs privés ont peu d'attrait pour ce secteur. Nous sommes d'ailleurs le seul fonds d'investissement dédié à l'automobile en Europe. Pourtant, le secteur reste une des vitrines d'excellence de l'industrie française, et nous sommes un des rares pays au monde, avec l'Allemagne, l'Italie, les États-Unis, la Chine, la Corée et le Japon, à avoir plus d'un constructeur automobile national. C'est pourquoi le soutien de Bpifrance à cette industrie est stratégique, pour l'aider à se réinventer et à s'inscrire dans la révolution de l'électrification.

L'engagement de Bpifrance pour le secteur automobile démarre avec le Fonds

de Modernisation des Équipementiers Automobile (FMEA), créé en 2009 au sein du FSI. C'est un fonds de 600 M€, alimenté par Renault, PSA (désormais Stellantis) et le FSI à hauteur de 200 M€ chacun. Il est particulier car c'est le seul fonds thématique de capital développement du FSI, et encore l'un des premiers lors de la création de Bpifrance en 2012. Le FSI puis Bpifrance vont ainsi réaliser de nombreux investissements pour soutenir des acteurs de la filière automobile en leur apportant des capitaux. Ils vont également travailler de façon étroite avec les constructeurs, afin que ceux-ci donnent des perspectives d'affaires aux équipementiers, et avec l'État pour trouver des solutions avec les différentes parties prenantes.

L'intervention du FMEA est donc une action très volontariste : aider les entreprises à retrouver des liquidités ou leur permettre de racheter des concurrents alors en difficulté pour consolider et renforcer la filière. Parmi les acteurs qui ont été aidés, je pense par exemple à SNOP, une entreprise familiale d'emboutissage, qui réalisait 350 M€ de chiffre d'affaires en 2009. Le FMEA a injecté des fonds propres pour l'aider à racheter Wagon, un de ses principaux concurrents et le groupe a ensuite acquis en 2019 Tower International lui permettant d'atteindre près de 1,5 Md€ de chiffre d'affaires. De

la même manière, nous sommes entrés au capital de Mécaplast (désormais Novares) en 2009 alors que le groupe traversait une grave crise. Nous avons investi massivement au cours de plusieurs tours de tables, fait entrer un autre fonds dans l'actionnariat en 2017, et accompagné deux opérations de croissance externe aux États-Unis. Aujourd'hui l'entreprise réalise 1,2 Md€ de chiffre d'affaires et un véhicule sur 3 dans le monde est équipé de pièces Novares. Au sein des entreprises dans lesquelles il a investi, le FMEA a donc joué un rôle actif, en s'impliquant fortement dans la gouvernance, pour s'assurer que l'entreprise reprenait une trajectoire cohérente. Au moment de la sortie de crise automobile en 2013, le bilan d'activité de ce fonds était globalement positif, car il a permis à de nombreuses entreprises d'enjamber la crise, même si certaines n'ont pas pu être sauvées.

C'est dans ce contexte que Bpifrance est créée en 2012. Le FMEA est intégré à l'activité en 2013, et pour ma part, j'arrive en 2015. À ce moment, nous décidons de repositionner le FMEA, qui devient le Fonds Avenir Automobile (FAA), sur une stratégie plus offensive d'accompagnement des acteurs du secteur dans leur transition vers le véhicule autonome et électrique. En effet, en toile de fond des diverses crises qu'il a traversées, le secteur automobile est aussi confronté au défi de l'électrification. Cette bascule du thermique vers l'électrique est complexe pour les acteurs européens, et même si elle est nécessaire, le rythme qui a été imposé et qui vise une fin du thermique en 2035 a totalement bousculé les cycles de production habituellement longs du secteur automobile. Ceux-ci se jouent à 10 ans et actuellement, les décisions stratégiques que prennent les constructeurs automobiles se font sans savoir quel sera l'état réel des législations, ou encore si la demande du marché suivra. Les investissements nécessaires sont gigantesques : d'ici 2025, les constructeurs devraient investir plus de 500 Md€ en

R&D et investissements dans les usines ! Ils sont donc confrontés à un dilemme, entre n'engager que partiellement cette transformation avec le risque de prendre du retard et perdre leur position de leadership, ou d'investir massivement en prenant des paris technologiques et sans certitudes sur la montée en production. Par un effet papillon, ces décisions se répercutent sur les demandes faites aux équipementiers, qui engagent des coûts sans avoir l'assurance sur leurs volumes à terme.

C'est une nouvelle donne qui bouscule un siècle d'histoire automobile. En effet, les acteurs automobiles européens et américains ont connu des croissances phénoménales depuis la 2^{de} Guerre mondiale et durant les Trente Glorieuses. Portées par leur domination technologique sur les moteurs thermiques, ces entreprises n'ont pas forcément su prendre très tôt le virage de l'électrification à la différence des acteurs asiatiques, et notamment les constructeurs automobiles chinois, qui ont décidé très tôt d'investir, en partie pour répondre aux enjeux de pollution. Ce choix leur a permis de réduire leur dépendance aux technologies maîtrisées par les Occidentaux, et de valoriser leurs compétences en électronique, ainsi que les capacités de production qu'ils ont bâties depuis plusieurs années, notamment dans le secteur des batteries. Désormais, une voiture est de moins en moins un objet mécanique et de plus en plus un iPad sur roues !

C'est en cela que le pivot du FAA était nécessaire. Notre ambition est d'aider les équipementiers à s'inscrire dans ce nouveau paradigme, en travaillant selon trois axes :

- aider les équipementiers à se développer auprès de nouveaux clients pour réduire leur dépendance historique à Renault et Stellantis, et avoir un portefeuille plus diversifié ;

- aider les équipementiers à s'ouvrir à l'international, pour accompagner leurs donneurs d'ordre qui ont développé de la capacité de production partout dans le monde, mais aussi pour bénéficier de cycles de croissance parfois désynchronisés, l'Asie ayant notamment été la locomotive du marché à partir de 2012 ;
- aider les entreprises à développer leur R&D *via* des investissements en capital, pour soutenir l'innovation et s'inscrire dans l'automobile du futur.

Pour cela, les entreprises accompagnées doivent travailler leurs stratégies de croissance organique mais également externe, qui peut permettre d'acquérir rapidement une nouvelle position géographique, client ou de renforcer sa capacité d'innovation. Avec le FAA, notre objectif n'est donc pas d'aider toutes les entreprises du secteur, mais bien de nous concentrer sur les meilleures et les mieux gérées, pour créer des plateformes solides. Nous voulons créer des acteurs qui aient une taille critique leur permettant d'absorber les chocs exogènes ou encore de mutualiser les efforts de R&D. Nous cherchons également à privilégier des équipes managériales qui ont compris cette nouvelle donne stratégique, et qui ont la capacité de remise en cause et d'écoute nécessaire pour réaliser ces pivots stratégiques.

Dès 2015, nous avons également investi de manière croissante dans des entreprises qui apportent de nouvelles solutions au secteur : l'une fabrique des composants pour l'automobile en matériaux composites pour répondre aux problématiques d'allègement, une autre déploie des solutions digitales d'approvisionnement en pneus pour les réseaux de concessionnaires. Nous avons également regardé des entreprises qui font du recyclage de batteries, de l'électronique embarquée, *etc.* Au sein de Bpifrance, d'autres équipes sont aussi très investies

dans l'automobile, comme la Direction de l'Expertise, ou encore les fonds Ecotech et Ville de Demain qui ont pris des participations dans des entreprises comme Vulog ou McPhy. Il y a de vraies synergies entre nos équipes, et c'est aussi la force de Bpifrance. Notre transversalité nous permet de garder une vision dynamique du marché, ce qui est important.

Notre action avec le FAA a été d'autant plus importante que 5 ans après ce pivot et quelques années d'accalmie, la crise sanitaire est arrivée, faisant replonger le secteur automobile. Comme c'est une industrie de coûts fixes avec des besoins d'investissement et en fonds de roulement importants, la consommation de cash a été très forte. Si en France, des dispositifs comme le prêt Atout ou le PGE ont été très efficaces, cela n'a pas forcément été le cas dans d'autres pays comme l'Espagne, l'Italie ou encore le Mexique, ce qui a affecté toute l'industrie. Nous avons donc beaucoup accompagné les entreprises automobiles durant la crise sanitaire.

Après la crise sanitaire est arrivée la crise des semi-conducteurs, qui a impacté beaucoup de secteurs et encore une fois particulièrement celui de l'automobile, car c'est une industrie qui fonctionne en flux hyper tendus. Le moindre grain de sable dans la chaîne de production peut arrêter un site entier : qu'il manque une vis de fixation, un siège ou un composant électronique, c'est toute une chaîne qui est arrêtée, y compris les fournisseurs. Et le redémarrage d'une usine n'est pas quelque chose de simple... Cet effet de « *stop and go* » post crise Covid-19 a donc impacté significativement et durablement la rentabilité des entreprises. Enfin, la reprise de l'économie mondiale a créé une tension très forte sur les matières premières et l'énergie, et donc une hausse de leurs coûts, par exemple pour l'acier ou le plastique, crise inflationniste malheureusement amplifiée par la guerre en Ukraine où d'ailleurs beaucoup de

sites produisant des composants ou des matières premières sont situés.

Fin 2020, nous avons lancé le FAA 2, fonds successeur du FAA. Ce fonds est doté de plus de 500 M€, et nous avons innové en consacrant 20 % de ce fonds à des investissements en fonds de fonds. L'ambition est en effet d'inciter d'autres fonds d'investissement à investir dans le secteur automobile pour accompagner des situations complexes comme des transmissions familiales majoritaires, des restructurations de dettes, ou encore des retournements. Bpifrance ne peut pas faire ce type d'opérations, notamment parce que nous n'avons pas vocation à être actionnaire majoritaire. Nous essayons donc d'agir comme un catalyseur, en entraînant avec nous d'autres acteurs financiers pour co-investir dans ces entreprises automobiles.

En résumé, Bpifrance est un acteur majeur du financement de la filière automobile française : gestionnaire des fonds FAA et FAA2, prêteur *via* Bpifrance Financement, opérateur des appels à projets de l'État sur par exemple les *gigafactories* ou la mobilité de demain, actionnaire de référence de Stellantis et de Valeo, sans compter nos participations dans Faurecia ou même STMicroelectronics qui réalise une grande partie de son chiffre d'affaires dans l'automobile. Cette intégration très forte dans le marché nous permet aussi d'apporter une vision riche aux entreprises que nous accompagnons pour les aider à prendre de la hauteur.

Aujourd'hui, notre enjeu est d'aider les entreprises du secteur automobile à devenir plus agiles, à se tourner vers l'innovation et à adopter cette capacité à pivoter rapidement. Il nous faut accompagner cette évolution, en apportant des capitaux propres et en mettant à disposition des dirigeants et de leurs équipes toute la boîte à outils de Bpifrance. C'est aussi une industrie dont l'image a été très écornée,

je pense par exemple au Dieselgate qui a remis en question des décennies de recherche et développement, et qui a créé un manque de vocations et des problèmes de recrutement pour l'ensemble de la filière. Pourtant, c'est une industrie passionnante, au cœur de nos vies car elle garantit un droit essentiel des citoyens : la liberté de mouvement. Et les mutations auxquelles elle est confrontée sont un risque mais aussi une opportunité d'innover et de réindustrialiser la France et l'Europe.

”

Gilles SCHANG

Directeur adjoint du Pôle Investissement Biotech et Ecotech



“

Quand j'ai rejoint en 2012 CDC Entreprises, qui allait être quelques mois plus tard une des briques constitutives de la toute nouvelle Bpifrance, le fonds Écotechnologies n'existait pas encore. Les lois Grenelle 1 et Grenelle 2 de 2009 et 2010 avaient alors posé les bases d'objectifs ambitieux sur les thématiques environnementales et l'État, dans le cadre du PIA1⁽¹⁾, souhaitait soutenir l'émergence d'un écosystème de start-ups développant des technologies à impact environnemental positif.

À une époque où le nombre de start-ups environnementales et des fonds de capital-risque spécialisés sur le sujet étaient peu nombreux, il apparaissait en effet nécessaire de mettre en place des outils capables d'accompagner cette ambition. À l'exception notable d'acteurs spécialisés comme Demeter ou Emertec, les investisseurs sur le secteur étaient alors plutôt des fonds *corporate*, spécialisés sur des segments de marché bien précis, ou alors des fonds généralistes spécialisés dans l'innovation qui pouvaient regarder ces sujets de manière opportuniste.

Pour concevoir le fonds Écotechnologies, nous avons longuement analysé l'éco-

système français et étranger, puis nous avons proposé à l'État de structurer un fonds dont la thèse centrale reposerait sur l'identification de technologies de rupture ayant l'objectif d'impacter positivement l'environnement. Ce fonds devait également avoir une taille suffisante pour pouvoir accompagner ces projets dans des phases de maturation assez longues. Le fonds fut donc doté de 150 M€ en 2012, ce qui en faisait un des outils les plus importants dédié à cette thématique en Europe, puis renforcé de 75 M€ supplémentaires du PIA en 2018.

Ce positionnement d'acteur important sur son marché nous a permis également de développer cette capacité à investir très régulièrement en qualité de « *lead investors* », ce qui s'est traduit par une optimisation de l'effet d'entraînement de ce dispositif auprès des autres investisseurs, et notamment des nombreux investisseurs étrangers qui nous ont accompagnés lors de ces opérations. Cela ouvrait également la possibilité de se positionner de manière assez précoce sur de « nouveaux » secteurs dont les marchés n'étaient pas encore mûrs, comme ce fut le cas dès 2016 à l'occasion d'un investissement dans la société Ynsect ou encore en

pariant très tôt, dès 2013 sur l'émergence à venir du secteur de l'hydrogène avec un investissement comme McPhy Energy.

Nous assumons également être des investisseurs de long-terme. Nous travaillons les dossiers en amont pour nous forger une capacité de conviction, parce que nous savons que nous allons être dans la co-construction avec les entrepreneurs pendant parfois 8 ou 10 ans. Nous travaillons d'ailleurs beaucoup en interne avec la direction de l'Expertise et avec le réseau, ce dernier ayant la connaissance et la relation avec les entrepreneurs au niveau local. Cette volonté d'accompagner les entrepreneurs est très importante pour nous. Nous avons un profond respect pour eux, car ils travaillent sans relâche pour mettre leurs convictions au cœur de leur vie et de leurs projets.

Ce qui est passionnant avec ce fonds, c'est que l'environnement n'est pas à proprement parler un secteur mais une agrégation de sujets très variés, allant des biotechnologies à l'efficacité énergétique, de la mobilité innovante aux énergies renouvelables en passant par les sujets liés à la décarbonation ou encore les sujets liés à l'agriculture. Un jour, nous pouvons ainsi échanger avec une entreprise qui développe des hydroliennes, le lendemain avec un projet qui propose des stations météo connectées pour l'agriculture ou encore de produire de nouvelles protéines à base d'insectes.

En 10 ans, les thèmes abordés ont également beaucoup évolué. Là où beaucoup de projets reposaient sur des innovations technologiques dans le domaine du photovoltaïque en 2012 par exemple, de nouveaux secteurs ont depuis émergé comme celui des nouvelles mobilités (mobilités partagées avec l'apparition d'une économie du partage ayant conduit aux nouveaux usages de service tels que nous les connaissons aujourd'hui) ou encore l'« agritech » avec

la prise conscience que la technologie pouvait apporter des réponses sur les sujets d'agriculture raisonnée et responsable en permettant le développement de sources de protéines alternatives dont la production bénéficie d'un meilleur bilan carbone ou d'alternatives aux pesticides chimiques.

Cela ne s'est forcément pas fait sans heurts, certaines approches se sont avérées infructueuses ou trop en « avance sur leur temps » pour se transformer en réussites économiques et commerciales (le marché n'était certainement pas assez mûr au début des années 2010 pour lancer massivement des solutions d'efficacité énergétique pour les particuliers par exemple) mais ces échecs ont été importants car ils nous ont aussi montré les limites du modèle.

Sur la période comprise entre 2012 et 2021, tout cela aura ainsi permis la constitution d'un portefeuille très varié de 18 sociétés couvrant un large spectre d'activités, comme en témoigne l'accompagnement de sociétés comme Aledia, Ynsect, Fermentalg, Vulog, Nawa Technologies, McPhy Energy ou encore Naïo Technologies.

Nous sommes fiers d'avoir ainsi participé à faire émerger cette nouvelle classe d'actifs basés sur des préoccupations environnementales en ayant contribué à prouver l'importance de ces sujets et à asseoir leur légitimité. Des entreprises comme Aledia ou McPhy, que nous accompagnons depuis plusieurs années, arrivent aujourd'hui à des stades de maturité qui leur donne une exposition auprès de nouveaux investisseurs. C'est en effet grâce à ce type de succès, qu'au-delà des effets de modes récents qu'a pu connaître le secteur, que plus d'acteurs de l'investissement s'emparent maintenant du sujet et qu'il y a eu un afflux de liquidité.

Toutes ces actions ont donc certainement contribué à l'émergence d'un écosystème

(1) Programme d'Investissements d'Avenir – ce programme de soutien à l'innovation a été initié par l'État en 2010 et dont l'action perdure au travers de France 2030.

français plus dense sur le sujet. La France s'est maintenant imposée comme une nation pionnière dans les écotechnologies et les investisseurs étrangers sont d'ailleurs nombreux à s'intéresser à nos entreprises. C'est notamment dû au fait que nous avons en France des acteurs tels que les instituts de recherche académiques ou privés d'où peuvent émerger de nouvelles technologies et permettre la création des futures start-ups du domaine. À titre d'exemple, de nombreuses participations du fonds Écotechnologies ont pu bénéficier de l'accompagnement de centres d'expertises (comme le CEA par exemple) au moment de leur phase amont de R&D.

La maturation du secteur fait aussi que nos sujets évoluent et sont plus transverses qu'auparavant. Les cycles de vie des entreprises ont également changé et se sont accélérés, entraînant avec eux les montants levés à chaque tour. Il y a 10 ans, un tour de table en série B permettait de lever 15 M€, aujourd'hui des opérations de 30 à 50 M€ sont beaucoup plus fréquentes. C'est la rançon du succès en quelque sorte et maintenant que le secteur est plus attractif, il y a évidemment un peu plus d'argent et de compétition, avec les quelques abus, notamment en termes de valorisation, que cela a pu induire.

Forts de tous ces constats, et en résonnance avec les valeurs de la Banque du Climat qu'est Bpifrance, nous avons lancé le fonds Écotechnologies 2 courant 2022. Souscrit à hauteur de 300 M€, toujours par le PIA, sa thèse d'investissement reste similaire à celle du fonds précédent en continuant à identifier des technologies prometteuses sur des secteurs toujours aussi variés mais intègre néanmoins les évolutions et la plus grande diversité du marché.

Comme preuve de cet horizon élargi, les premiers investissements réalisés sont sur des thématiques aussi diverses que celles portées par Ayro qui développe des voiles à

destination des navires marchands, Tallano Technologies et ses systèmes de captation de particules de freinage, Meiogenix qui fait de l'optimisation de semences, Green Impulse qui développe des solutions de biocontrôle pour l'agriculture, CarbonWorks qui capture et valorise le CO2 grâce à des microalgues ou encore Pili qui développe des bioprocédés comme alternative aux colorants chimiques utilisés dans le secteur de l'habillement.

De nouvelles thématiques émergeront sans doute au cours des 10 prochaines années et pour pouvoir répondre à ces évolutions et continuer la mission des fonds Écotechnologies, nous nous formons, ainsi que le réseau, pour rester pertinents face aux sujets qui nous sont remontés, et nous voulons renforcer encore les liens avec les écosystèmes existants pour créer des passerelles qui bénéficieront aux entrepreneurs.

”

Rosalie MAURISSE

Responsable Santé au sein de la Direction de l'Innovation



“

Je suis rentrée chez Oseo en 2011 au sein de la direction de l'Expertise. Nous avons uniquement des programmes collaboratifs (deux programmes), pour accompagner les projets dans le secteur santé, et mon rôle était d'une part d'instruire ces projets et d'autre part d'appuyer les chargés d'affaires en directions régionales, en apportant un avis sectoriel, afin qu'ils puissent décider de l'attribution des aides à l'innovation. Lorsque Bpifrance est créée en 2012, le secteur de la santé est donc déjà adressé. Pour autant, ce n'était pas un secteur très mature et il n'y avait pas beaucoup de création d'entreprises, ainsi que peu d'entreprises cotées. L'objectif défini à ce moment pour Bpifrance était donc double : en amont, développer l'écosystème de start-ups, et en aval, accompagner des entreprises plus conséquentes jusqu'à leur entrée en Bourse.

En 10 ans, le secteur de la santé a connu une importante évolution. La réglementation qui le régit est particulièrement lourde et évolue fréquemment, souvent en réaction à des crises. On se souvient de l'affaire des implants mammaires, qui a amené une réglementation beaucoup plus stricte

sur les dispositifs médicaux au niveau européen, et bien sûr, plus récemment, de la pandémie, qui a mis en lumière l'importance de disposer d'un écosystème français fort dans ce secteur notamment en termes de production.

Ce dernier s'est beaucoup étoffé depuis 10 ans, notamment grâce au plan Deeptech et à une meilleure valorisation de la recherche, qui est plus structurée, et qui a plus de passerelles qu'avant pour se rapprocher du monde de l'entreprise. La création des SATT⁽¹⁾ a permis d'accompagner les chercheurs dans la création d'entreprises, ce qui a contribué à l'essor du secteur Deeptech, développement qui a eu un impact fort sur notre activité. En effet, de nombreuses entreprises que nous accompagnons sont issues d'une technologie développée par un laboratoire. Nous avons un très bon écosystème de recherche avec des instituts de haut niveau comme l'INSERM, l'institut Curie, le CEA ou encore le CNRS, mais aussi le système hospitalier. Toutefois, un des risques que j'entrevois est peut-être que le financement de la recherche fondamentale n'est pas suffisant.

(1) Sociétés d'Accélération du Transfert de Technologies (SATT) – le réseau des SATT est un réseau de 13 sociétés spécialisées dans la valorisation des connaissances en matière de recherche et d'innovation. Elles ont été créées à partir de 2010 par des structures liées à la recherche et des entreprises dans le cadre des PIA (Programmes d'Investissements d'Avenir).

Dès 2012, nous sommes allés vers des sujets qui étaient à un stade précoce et innovant. L'immuno-oncologie a par exemple connu un développement très intéressant. Le développement d'anticorps était balbutiant il y a 10 ans, et est aujourd'hui une thématique importante du secteur. De la même manière, la thérapie cellulaire n'existait pas en 2012, et a connu une accélération, sous l'impulsion de l'État, pour développer des projets autour de la biothérapie ou du microbiote.

En 10 ans, le secteur de la santé a aussi fait sa transition numérique, et la e-santé est devenue une composante importante des sujets financés, avec par exemple, l'évolution du développement des médicaments, un meilleur ciblage des patients ou encore, de nouveaux usages comme la téléconsultation. L'intelligence artificielle est également un axe important depuis 5 ans, avec des start-ups qui développent de l'aide au diagnostic *via* de l'imagerie ou de l'analyse de résultats de biologie médicale. Sur ces sujets, la France est d'ailleurs plutôt en avance au niveau européen.

Pour accompagner cette évolution et ces nouvelles thématiques, notre budget de financement de l'innovation a considérablement augmenté. En 2010, nous avons octroyé 100 M€ d'aides à l'innovation et en 2021, nous avons distribué 1,2 Md€ d'aides à l'innovation sur l'ensemble du secteur de la santé. Il est évident que la pandémie a eu un impact majeur sur notre activité. Nous avons notamment débloqué 800 M€ pour aider les entreprises à développer des moyens de production pour réagir vite face à la crise Covid-19 (vaccin, diagnostic *etc.*). Cela nous a amenés à financer des phases d'industrialisation, étapes sur lesquelles nous étions auparavant absents dans ce secteur, les aides à l'industrialisation sont fortement renforcées en 2023 avec le plan France 2030 en vue d'assurer une souveraineté sanitaire.

Nous avons développé un véritable continuum de dispositifs de financement et d'accompagnement qui continue encore de s'étoffer pour accompagner les entreprises à tous les stades. Nous avons désormais un accélérateur « Industries et Technologies de la Santé », à destination des PME et ETI, qui vient compléter l'offre d'accompagnement créé en 2016 pour les start-ups par Bpifrance Le Hub. Des diagnostics spécifiques pour aider les entreprises de dispositifs médicaux sur des problématiques précises d'aspects réglementaires ont été lancés en 2022. Nous travaillons également sur un appel à projets pour faciliter l'accès au marché des entreprises du secteur en finançant les études médico-économiques pour accéder à un marché très réglementé. Cette étape est complexe pour les start-ups qui ont besoin d'accompagnement pour aller plus vite, et l'achat innovant est encore peu développé, bien que nécessaire. Nous accompagnons d'ailleurs des projets collaboratifs entre des entreprises et des laboratoires académiques et des hôpitaux pour encourager les liens entre ces acteurs de la santé.

Nous entretenons des relations étroites avec les différents acteurs de l'écosystème, notamment les fédérations, les syndicats et les ministères, pour leur fournir notre expertise des entrepreneurs et du terrain. Nous collaborons aussi de plus en plus avec la Haute Autorité de Santé (HAS) pour l'élaboration des réglementations en matière de santé numérique.

Aujourd'hui, l'écosystème de la santé s'est bien renforcé, et les start-ups qui nous sollicitent pour obtenir des financements sont plus matures, de nombreuses entreprises sont cotées, les entrepreneurs ont eux aussi gagné en compétences et nous avons maintenant des « *serial entrepreneurs* ». Les entrepreneurs eux-mêmes sont plus aguerris et nous avons plusieurs beaux succès qui font notre fierté. Je pense par exemple à Dna script,

Aquemia, Wandercraft ou encore Poxel qui arrivent sur le marché.

Aujourd'hui, Bpifrance est l'acteur clé dans le financement des entreprises de la Healthtech. Notre objectif est de financer les projets innovants et prometteurs et de les accompagner jusqu'à la mise en marché de leur produit. C'est en aval de la chaîne qu'il nous reste beaucoup de choses à faire. Pour cela, nous devons simplifier les parcours pour les start-ups, et nous espérons que l'Agence d'Innovation en Santé, dont la création a été lancée fin 2022 dans le Plan Innovation Santé 2030, nous accompagnera sur ces chantiers.

”

Serge MESGUICH

Directeur du pôle Tourisme et Loisirs et du Fonds France Investissement Tourisme



Le secteur du tourisme est un des secteurs dits prioritaires dans l'activité de Bpifrance depuis sa création en 2012. Rappelons que la France accueille près de 90 millions de touristes par an, ce qui fait de notre pays la 1^{re} destination en nombre de visiteurs accueillis, et la 3^e destination pour les recettes du tourisme mondial. Ce secteur représente aujourd'hui près de 8 % du PIB français. 2 autres chiffres : 170 Md€ de consommation touristique et 15 Md€ d'investissements annuels. Pour autant, ce secteur est souvent insuffisamment pris en compte dans la création de richesse et mis en valeur plus localement que par des politiques nationales fortes. La Covid-19 a paradoxalement rappelé à tous – par son manque – son importance et le soutien de la filière a alors été exemplaire. Exemple : il est souvent mal compris dans sa définition. Chez Bpifrance, il rassemble 5 métiers : l'hébergement sous toutes ses formes (hôtellerie, camping, résidences, etc.), la restauration, le voyage (les solutions de services pour organiser le voyage, le transport et l'accueil), les loisirs et notamment les équipements de loisirs comme les parcs, et enfin, les solutions autour de ces métiers, notamment technologiques et numériques.

Ce secteur du fait de la pandémie qui l'a frappé de plein fouet en mars 2020 est tombé brutalement comme sur le reste de la planète. On peut l'affirmer aujourd'hui, il s'en est remis, ce qui était loin d'être acquis si l'on prêtait oreille aux discours ambiants pendant la crise, même si de nouveaux enjeux ont émergé. En 2022, les chiffres nationaux sont revenus proches du niveau de ceux de 2019 mais 4 années de croissance continue ont été effacées. 28 Md€ de recettes en moins de touristes étrangers venant consommer en France en 2020, chiffre directement soustrait de la balance des paiements française, près de la moitié d'une année comme 2019. C'est donc bien un secteur stratégique pour le pays et pour Bpifrance dont l'action en soutien des entreprises du secteur dans ce contexte Covid-19 a été unanimement saluée.

Les difficultés ou turbulences que connaît le tourisme n'ont pas démarré avec la Covid-19. En 2010, il se relevait de la crise de 2008 comme le reste de l'industrie, en 2015 et 2016, il chute – crise de confiance – à cause des attentats du 13 novembre puis de Nice, et en 2019, il est également impacté par le mouvement des gilets

jaunes. Ce secteur nécessite donc un soutien particulier, et en cela notre rôle chez Bpifrance est de permettre à ces entreprises de se projeter à plus long terme, en étant contracyclique dans nos investissements. Nous avons fait aussi le choix délibéré de soutenir plus fortement cette activité car elle demande beaucoup d'investissements et d'infrastructures, dans une thèse globale de résilience qui à nouveau a fait ses preuves post Covid-19.

En 2012, nous avons créé la feuille de route Tourisme à partir d'une feuille blanche. Pour autant, il existait déjà des actions fortes pour ce secteur dans le prolongement de l'action de l'ancien « Crédit hôtelier » mais qui étaient réparties dans différentes activités et sans vision globale. Cette feuille de route a été alimentée par 3 séries de mesures dans le temps :

- Dès 2013, création des prêts spécifiques à cette industrie : les prêts hôtellerie sont devenus progressivement les prêts tourisme pour annoncer leur ouverture à d'autres branches métiers tout aussi indispensables. Ces prêts ont trois caractéristiques : un différé possible d'amortissement, un objet assez général pour financer des investissements corporels ou incorporels, du matériel et de l'immatériel, et un prêt sans garantie sur laquelle la Caisse des Dépôts nous assure. Grâce à ce prêt, nous finançons tous les besoins de l'entrepreneur et notamment ceux non adressés habituellement : aménagements, croissance externe, rénovation, BFR, etc.
- En 2015, sectorisation des activités fonds propres tourisme avant généralistes. Cette action, dans un plan global avec la Caisse des Dépôts, a été revalorisée et mieux déployée. En fond de teint, une nouvelle dynamique s'est mise en place, avec un objectif de 100 millions de visiteurs par an en 2030. Avec ces fonds, l'enjeu est de soutenir l'ensemble de l'écosystème et notamment des acteurs qui apportent des solutions à destination

des entrepreneurs du secteur. Je pense aux jeunes pousses, nouveaux concepts changeant le tourisme de demain. En rassemblant ces outils au même endroit, nous avons multiplié par 5 les investissements dans le secteur car l'offre était plus lisible. Nous avons également créé des équipes spécifiques pour concentrer les compétences : équipe dédiée au siège et référents sur tous les territoires. Pour ce faire, nous avons créé le fonds France Investissement Tourisme (FIT1). Ce fonds a démarré à 50 M€, porté à 100 M€ en 2017, puis réabondé d'une nouvelle enveloppe de 180 M€ en 2018.

- 2020 : un 3^e dispositif est arrivé avec la pandémie, lors de laquelle nous avons lancé des actions spécifiques pour le secteur. D'abord très gros déploiement du Prêt tourisme porté à 1 Md€ d'intervention. Nous avons également lancé FIT2 qui a pris la suite du premier véhicule, avec 184 M€ dédiés, avec une volonté d'associer des partenaires tiers à l'effort consenti par Bpifrance. Nous avons ouvert le fonds à de nouveaux souscripteurs, comme la Banque Européenne d'Investissement (BEI) et la Banque des Territoires. De son côté, Bpifrance a abondé à hauteur de 60 M€. Ce fonds a depuis été porté à 240 M€ en janvier 2023 car il avait tout investi. Enfin, nous avons lancé en janvier 2021, le Fonds d'Avenir et de Soutien au Tourisme (FAST) qui adresse les acteurs de plus petite taille, avec des tickets allant de 40 000 € à 400 000 € sous forme d'obligations convertibles. Les régions (4 différentes) et la BDT ont également participé à financer ce fonds. Produit unique de travail commun entre les équipes Cap Dev et Financement qui instruit, décide les opérations. Une poche spécifique pour soutenir les grosses ETI du secteur de 150 M€ a été également montée.

En investissement, avec ces différents outils, nous avons considérablement accru

notre capacité de soutien aux entreprises du secteur. Ainsi, là où la moyenne des investissements avoisinait 10 M€ en 2014, elle est portée autour de 30 M€ de 2015 à 2018, puis 100 M€ en moyenne entre 2021 et 2022 (hors gros tickets) ! Aujourd'hui ce sont une petite centaine de participations en cours au sein du FIT et 70 avec FAST, lesquelles sont donc tout autant des petites sociétés que des grands groupes. En effet, parmi les 230 000 entreprises du secteur touristique, il y a une moyenne de 3 salariés par société, du fait du très grand nombre d'activités familiales comme des restaurants ou des campings et beaucoup de PME. À côté de cet écosystème, il y a également des grandes entreprises comme SNCF, Air France ou encore Pierre & Vacances. Grâce à FAST, nous pouvons adresser les plus « grosses » des petites, avec FIT les moyennes et la poche Large les grosses ETI. Le continuum est créé !

En financement, l'action de Bpifrance, proche des 2 Md€ annuels, a été ainsi singulièrement renforcée au moment du Covid-19 et maintenant pour soutenir l'effort de rattrapage sur les investissements des entreprises qui s'élèvent à 14 Md€ chaque année dont 8 concernant l'investissement privé commercial. Ce chiffre est tombé à près de la moitié entre 2021 et 2022. Il y a fort à faire si notre industrie veut rester compétitive par rapport à nos voisins ! Exemple : concernant le prêt Tourisme, nous avons élargi les moyens mis à disposition des entreprises du secteur pour les soutenir et qu'elles puissent continuer leur transformation alors qu'elles n'avaient pas d'activité et en prévision du rebond. C'est une action multipliée par 10 avec près de 1 Md€ pour suppléer la défaillance du marché !

Un autre volet que nous avons développé est l'accompagnement. Nous avons mis en place en 2019 un accélérateur spécifique à la filière permettant aux participants d'avoir accès à un diagnostic de leur entreprise, une mise en réseau entre professionnels

du secteur et des formations spécialisées. La Covid-19 est arrivée 3 mois plus tard et nous avons dû changer le programme de cette première promotion : là où nous pensions emmener les entreprises sur le terrain au printemps 2020 à l'Institut Bocuse ou encore à l'EM Lyon lors de sessions mensuelles, nous avons fait du coaching actif chaque semaine, pour aider ces entrepreneurs dans leur désarroi et leur apporter notre expertise et notre soutien. Aujourd'hui, nous en sommes à la 3^e promotion de cet accélérateur Tourisme et nous sommes fiers de voir qu'il y a beaucoup d'échanges, que les participants continuent à se voir ensuite, et qu'ils voient les complémentarités entre les métiers présents dans la promotion.

Cette action, elle s'est retrouvée largement avec le Plan Tourisme annoncé par le Premier ministre en mai 2020, puis reconduit en novembre 2021 par Jean Castex, lorsque nous nous sommes rendu compte que la reprise n'était pas au rendez-vous. Dans ce plan, sur lequel nous avons travaillé de concert avec la Banque des Territoires, nous avons donc relancé le prêt Tourisme avec un différé allongé à 2 ans, proposé un PGE spécifique au secteur pour adresser notamment les métiers saisonniers et plein d'autres mesures suite à la disette de début 2021 (comme l'aide aux coûts fixes qui a sauvé le tourisme de montagne dans l'hiver 2021/2022).

En parallèle, nous avons intensifié notre travail commun avec la Banque des Territoires sur trois volets : les actions visant à financer des infrastructures et de l'immobilier, les mesures de soutien au réseau bancaire pour faciliter l'octroi de financement à ce secteur, et le nouvel abondement aux prêts Tourisme et FIT2 que j'évoquais plus haut.

Ces dernières années, le secteur a dû aussi se transformer pour mieux répondre aux enjeux environnementaux. Si certaines des demandes ne sont pas toujours comprises,

comme l'arrêt des remontées mécaniques pour éviter les dépenses d'énergie, d'autres sont essentielles et prises très au sérieux par les acteurs du secteur. Une attention particulière est apportée aux modes de transports, aux destinations proposées, et au développement d'une approche plus respectueuse de la biodiversité avec l'éco-tourisme. Aujourd'hui, nous cherchons notamment à soutenir les entreprises qui s'engagent dans cette transition. Il ne faut pas oublier que c'est un secteur qui apporte beaucoup au vivre ensemble : il participe notamment à développer notre rapport à l'altérité, et à repenser notre lien au territoire. Le secteur du tourisme dont la résilience n'est plus à démontrer a donc un nouveau défi majeur : ce n'est pas son premier ni son dernier, et à chaque étape Bpifrance sera là !

”

Jean-Christophe GOUGEON

Responsable sectoriel Cloud/IA/HPC/Quantum Computing, Direction des Filières industrielles



J'ai commencé à l'Agence Nationale de la Valorisation de la Recherche (Anvar) qui est ensuite devenue Oseo. Chez Oseo, je travaillais sur l'économie numérique et sur les sujets de logiciel et d'intelligence artificielle (IA). Je me suis ensuite concentré plus spécifiquement sur l'IA, le « *cloud computing* » et le calcul de haute performance. À la création de Bpifrance en 2012, nous étions encore dans une approche très servicielle du numérique. C'était la tendance de fond de l'époque. Assez rapidement, nous avons voulu avoir une approche plus deeptech. Cela ne signifiait pas juste se concentrer sur l'innovation de rupture, car c'était un sujet déjà abordé chez Bpifrance, mais plutôt remonter la chaîne de valeur jusqu'au monde académique, pour aller chercher les ruptures de marchés profondes à venir.

Cette nouvelle vision a été décrite dans une matrice Bpifrance, publiée en 2018⁽¹⁾. Dans le cadre de ce chantier, Nicolas Dufourcq

souhaitait que nous creusions notamment le sujet de l'informatique quantique. J'ai donc commencé à travailler sur ce domaine à ce moment.

L'objet de ce champ de recherche est de réussir à développer l'ordinateur quantique dit « Universel » (ou Fault Tolerant), ce qui pourrait advenir d'ici 2030. Il s'agira d'une rupture technologique majeure qui entraînera une réorganisation industrielle complète comme le micro-processeur dans les années 70. Par sa puissance de calcul et sa parallélisation massive, l'ordinateur quantique et l'algorithmique si particulière qui lui est associée permettront d'adresser des problématiques inatteignables aujourd'hui. Par exemple, nous pourrions développer un médicament pour n'importe quel virus, ou étudier en profondeur les propriétés de certaines molécules comme les protéines, et ainsi apporter des réponses à des maladies neurodégénératives comme Alzheimer. Par ailleurs, les technologies quantiques sont basées sur une propriété fondamentale qui

fait qu'un Qubit⁽²⁾ lu est un Qubit détruit. Elles permettront donc de créer des systèmes de sécurité inviolables « par nature ». Enfin, l'un des enjeux essentiels de l'informatique quantique, c'est qu'il casse la corrélation entre le besoin énergétique croissant et la hausse de la demande de puissance de calcul. Avec cette technologie, nous pourrions donc résoudre la problématique énergétique que pose le numérique.

Après une première révolution quantique au début du XX^e siècle qui était la découverte du comportement ondulatoire des objets, nous vivons depuis 30 ans une 2^e révolution, avec le développement de l'application de la physique quantique à des objets microscopiques uniques. Comme cette technologie va transformer les modes de fonctionnement de nos sociétés, c'est un sujet éminemment politique et stratégique pour l'Europe qui héberge actuellement les meilleurs laboratoires du monde sur le sujet. Au niveau français, nous sommes reconnus pour l'excellence de notre recherche académique dans le domaine, et le physicien français Alain Aspect, a d'ailleurs obtenu en 2022 le prix Nobel de physique pour ses travaux sur l'intrication quantique.

C'est dans ce contexte qu'en 2018, nous avons voulu créer notre Silicon Valley française, avec la mise en place du Plan Deeptech qui nous a permis d'adresser ces sujets de recherche fondamentale. Il y avait aussi une demande des pouvoirs publics qui souhaitaient voir la France se positionner sur l'informatique quantique, à la suite du rapport Forteza paru en 2020 sur le sujet, qui a amené la création du Plan Quantique français.

Pour faciliter notre acculturation sur ces questions de physique quantique, j'ai sollicité Jean-Luc Moullet, directeur général délégué à l'innovation au CNRS, qui est venu nous présenter les travaux qu'ils

menaient au sein de leurs laboratoires. J'ai également convié à cette rencontre nos directeurs de fonds afin qu'ils puissent aussi découvrir le sujet. À la suite de cela, nous avons réfléchi en interne à un continuum d'outils permettant de faire émerger un marché qui n'existait pas.

Côté financement, il y avait des dispositifs préexistants comme la Bourse French Tech, et d'autres que nous avons initiés en 2018 comme le Concours I-Nov, ou l'Aide au Développement Deeptech (ADD). Côté investissement, il y avait deux problématiques à traiter :

- la première était qu'au départ, ce type d'investissement n'entrait pas dans nos critères de levées de fonds car les risques technologiques étaient trop importants. Nous avons donc repensé notre manière d'évaluer le risque et modifié nos critères pour nous permettre d'aider les acteurs du secteur. Six mois plus tard, Bpifrance faisait sa première opération en investissant dans QC Ware, via le fonds *Large Venture*. C'était une entreprise américaine qui voulait installer son site de R&D en France, pour profiter de l'excellence académique française sur le sujet et de l'écosystème start-up favorable ;
- le second sujet, sur lequel nous travaillons encore, est le développement d'un écosystème de fonds de *private equity* capables d'investir dans ces entreprises, et de proposer des options de sortie intéressantes aux investisseurs qui nous accompagnent dans ces tours de table. Actuellement, Quantonation est le seul fonds de *private equity* au monde à s'être spécialisé dans ce domaine. Or, nous ne pouvons pas financer ces start-ups seuls car leurs besoins se chiffrent à plusieurs dizaines, voire centaines de millions. Pour exemple, l'entreprise IonQ a levé 636 M\$ en 2021. En effet, comme le marché est émergent, il faut recruter à l'international, développer des

(1) Projet interne « Demain » déjà évoqué dans les précédentes interviews, visant pour Bpifrance à se forger des convictions partagées sur un certain nombre de grandes tendances technologiques, sociétales, économiques, à même de définir les besoins des entreprises dans les prochaines décennies.

(2) Le Qubit est la plus petite unité de stockage d'information quantique.

outils comme des cryostats capables de refroidir les ordinateurs quantiques, etc. De plus, c'est une industrie qui évolue très vite et il faut être capable de bouger avec. Nous devons donc construire un fonds de fonds sectoriel pour accélérer la dynamique. Du côté des industriels, pendant longtemps, Atos était l'un des seuls gros industriels à se positionner sur le sujet. Désormais, ils sont de plus en plus nombreux en Europe, comme BMW ou BASF.

Nous avons été des précurseurs sur ce sujet en France. Aujourd'hui, l'intérêt pour les technologies quantiques est international, mais en 2018, le secteur était en train d'éclore. Nous avons donc adressé le marché au bon moment et permis le développement d'un bel écosystème de start-ups françaises, l'un des plus dynamiques au monde. Notre continuum Deeptech a permis de les accompagner et aujourd'hui ce sont des entreprises qui ont un rayonnement international. Je pense à des start-ups comme Pasqal, Quandela, Alice&Bob ou encore C12. Ces entreprises peuvent désormais lever plusieurs dizaines de millions d'euros, alors qu'il y a quelques années, il n'y avait que dans la biotech qu'on voyait ces montants. Il reste encore du chemin, mais Bpifrance a participé à faire évoluer les lignes. D'ailleurs, la Quantum Computing Business (QCB), qui est une conférence thématique sur le sujet que nous organisons depuis 2019 est un rendez-vous important pour l'écosystème français et international. Nous sommes fiers de participer à l'émergence de ce marché qui va révolutionner nos usages. Notre action a été reconnue par l'État, puisque dans le cadre de France 2030, nous sommes le seul opérateur identifié pour travailler sur le sujet, en aval du Programme et Équipements prioritaires de recherche (PEPR) qui agit côté académique.

”

Pascale COURCELLE

Directrice du Financement de l'Immobilier et des EnR



“

Je suis un pur produit Bpifrance, puisque cela fait 32 ans que j'ai intégré notre établissement. J'ai commencé au CEPME⁽¹⁾, où j'ai longtemps travaillé comme chargée d'affaires Entreprise en Bretagne. Je suis ensuite venue au siège à Maisons-Alfort en tant que sectoriel industrie à la Direction du Crédit pour présenter les opérations envoyées par le réseau au comité de Crédit. J'ai eu l'opportunité ensuite d'être responsable produit du financement de l'immobilier au sein de la Direction du Réseau Île-de-France pour accompagner les chargés d'affaires dans la commercialisation du produit et assurer la mise en place juridique de l'opération de financement. L'immobilier est un sujet important dans le continuum de financement de Bpifrance, car toute entreprise à un moment de sa croissance, va arrêter d'être locataire pour investir dans ses murs, ou agrandir ou se transférer. Au départ, mon périmètre d'activité concernait surtout le crédit-bail immobilier, qui est un schéma juridique assez particulier, car c'est la banque qui reste propriétaire des murs jusqu'à la levée d'option d'achat par le client. Rapidement le prêt immobilier, produit classique du financement de l'immobilier des entreprises a été ajouté à la palette d'activité de responsable

produit immobilier dans une logique de filière immobilière. Nous sommes alors 6 responsables en région, un par réseau commercial.

L'évolution la plus importante de notre métier a lieu vers 2011 en confiant aux responsables immobiliers le financement de projets dans les énergies renouvelables (EnR), activité qui était jusque-là confidentielle, émergente et gérée par une équipe au siège. C'est alors la décentralisation en région des compétences sur le financement des EnR. C'est un sujet qui nous est confié car il y a une grande similitude dans le process et les sujets d'analyse notamment avec le crédit-bail immobilier : autorisations de construire, baux, contrat de construction, occupation foncière et contrats de projet. Par exemple, en EnR, si une entreprise souhaite développer des éoliennes, nous partons d'un audit du productible (le vent) réalisé par un cabinet spécialisé, nous étudions l'ensemble des autorisations et contrats projets liés à l'installation, afin d'éliminer tous les aléas et calculer le ratio de couverture du service de la dette tout au long de la durée de financement. C'est une opération qui peut se faire projet par projet, ou dans une logique de portefeuille

(1) Crédit d'Équipement des Petites et Moyennes Entreprises.

d'une holding portant plusieurs projets EnR afin de massifier le processus d'exécution industriel et/ou de financement.

Lorsque Bpifrance est créée en 2012, nous travaillons donc sur les EnR depuis peu, et le solaire est le sujet majeur. En effet, c'est un secteur en pleine expansion depuis quelques années, du fait de politiques tarifaires incitatives qui ont provoqué une véritable bulle spéculative, avant qu'un moratoire sur les installations solaires n'intervienne fin 2010 pour assainir le marché. Aujourd'hui, en parallèle du solaire et de l'éolien qui représentent toujours environ 85 % du marché, nous accompagnons également d'autres projets comme celui de la méthanisation, de l'hydroélectrique, ou encore des réseaux de chaleur. Nous finançons aussi des projets de stockage et de verdissement de grands industriels qui par exemple changent leur chaudière carbonée par des chaudières biomasse et achètent ainsi de la chaleur ou de la vapeur près de leurs sites.

Le réseau de Bpifrance est divisé en 6 réseaux, et les responsables produit Immobilier sont devenus des responsables de Service Immobilier Énergie Environnement (SIEE) constitué selon les réseaux d'une quinzaine à une trentaine de personnes, pour appuyer les chargés d'affaires locaux sur les filières immobilières et d'énergie renouvelable. Notre objectif était de faire en sorte qu'en quelques années, l'ensemble du réseau soit capable d'accompagner les développeurs de projets EnR implantés sur leur territoire, appuyé en cela par nos spécialistes en région, pour participer au déploiement de la PPE (Programmation Pluriannuelle de l'Énergie) et à la croissance de nos entrepreneurs.

Au départ, les opérations importantes étaient arrangées par les banques et nous étions donc simples partenaires, mais nous pouvions aussi être en concrétisation

directe de plus petites opérations, nous avons ainsi accompagné le déploiement des nouveaux acteurs du renouvelable. Après trois années d'intervention sous ce format, il était nécessaire d'être arrangeur ou co-arrangeur des opérations de financement compte tenu du niveau d'encours que ces activités pouvaient avoir dans notre bilan. Il s'agissait d'avoir une meilleure maîtrise des risques projets, des structurations financières, de s'accoutumer aux montages, en même temps que le marché évoluait vers de nouveaux modèles d'affaires et réglementaires. Être leader, nous permettait également d'avoir un rôle d'accélérateur d'exécution sur les projets, le rôle d'acteur de place et d'entraîner dans notre sillage des acteurs bancaires qui n'intervenaient qu'en deuxième ligne. Au sein de la Direction Île-de-France, nous avons donc réalisé en 2014 notre première opération de co-arrangement initiée par nos soins. Une des conséquences de cette décision a été une progression très nette de notre rentabilité sur ces *deals*, ainsi que de nos montants d'affaires qui ont été multipliés par trois au fil des années. En prenant cette position d'arrangeur sur les projets, Bpifrance a aussi apporté de la stabilité à l'égard de nos clients. À l'inverse de certaines banques commerciales, nous conservons la dette sur le long terme sans systématiser de process de syndication et restons stables dans nos volumes d'intervention, certaines banques se détournent du marché français considéré comme moins bien margé.

De mon côté, j'ai été nommée Directrice du financement de l'immobilier et des EnR en 2017.

En moins de 10 ans : de la décentralisation des financements EnR en région, en passant par la première opération arrangée jusqu'à la création en 2017 de toutes pièces d'une équipe au siège de financement structuré spécialisée sur ce marché, nous sommes devenus une BFI reconnue sur le marché du financement

des EnR, avec une expérience forte sur les opérations complexes de toutes filières matures ou émergentes comme les *deals offshore*. Nous avons recruté pour cela des compétences spécifiques, ingénieurs, avocats. Nous animons donc une filière importante car nous proposons un accompagnement à 360° : nous travaillons maintenant avec les chargés d'affaires de Bpifrance pour former une cordée de compétences (réseau, SIEE et équipe de financement structuré siège) permettant de traiter en mode projet efficacement tous les niveaux de technicité liés à ce type de financement dès la détection du projet, puis nous construisons le montage juridique et financier, dans la perspective d'une exécution dans les délais attendus et d'une gestion projet sur toute la vie du financement soit 20 ans et plus.

Un de nos chantiers actuels est d'ailleurs la finalisation d'une plateforme documentaire et d'échange (FYL), pour suivre les encours de manière simplifiée, avoir une information digitalisée et donc mieux partagée entre nous et avec les parties prenantes clients et partenaires bancaires, pour optimiser et piloter le suivi annuel : ratio financier, covenants, *waivers*, etc.

Via notre activité, nous participons activement au Plan Climat de Bpifrance, dont deux des trois piliers sont le soutien massif des EnR et la mise en transition des entreprises. Nous permettons également aux entreprises de s'aligner avec leurs obligations réglementaires de baisse de consommation énergétique, dans le cadre du Décret Tertiaire. Ainsi, nous avons récemment mis en place un nouveau dispositif, Réno'Vert, qui allie accompagnement et financement : un diagnostic de l'immeuble Per'Immo est réalisé par un bureau d'études, pour évaluer les travaux de rénovation et les économies associées dans la perspective de respecter le Décret Tertiaire. Les solutions de baisse de consommation passent souvent par l'installation de

panneaux solaires en autoconsommation. À partir de cela, nos équipes travaillent pour trouver la solution de financement permettant de réaliser ces travaux. Nous sommes les seuls du marché à proposer cette vision qui assemble gestion des rénovations immobilières et financement des EnR au sein d'une même équipe. Cette offre Réno'Vert s'adresse à toutes les entreprises qui ont des immeubles en transition. Elle est aussi une solution pour les acteurs qui cherchent à baisser leur facture énergétique, notamment dans le contexte de crise actuelle.

Sur l'immobilier, l'enjeu des prochaines années est de réussir à opérer une transition de rénovation fondamentale pour que tout le monde puisse s'adapter aux enjeux climatiques en baissant drastiquement les émissions de gaz à effet de serre. Aujourd'hui, nous avons tous les outils pour cette transition, il nous faut désormais embarquer les banques avec nous. Sur le renouvelable, il faut accompagner la massification des EnR, notamment *offshores*, pour avoir un mix énergétique dont la production est plus décentralisée, ce qui favorise également la sécurité énergétique. C'est une problématique qui doit être abordée avec les territoires, les collectivités, les entreprises et qui doit miser aussi sur l'innovation pour résoudre les problématiques comme le stockage. Notre rôle d'arrangement et d'Agent prend tout son sens pour offrir au marché une stabilité d'accompagnement du financement de la TEE, rôle que nous développons aussi en financement de l'immobilier.

Aujourd'hui, nous sommes au cœur de l'écosystème des EnR et nous entretenons des relations de confiance avec l'ensemble des acteurs publics et privés qui travaillent sur le sujet. Nous interagissons régulièrement dans les événements du secteur, que ce soit dans les réunions des syndicats des EnR, celles de la Plateforme Verte, ou encore lors du Jour E que Bpifrance organise chaque année. Par ailleurs, l'État

vient de nous confier la création d'un fonds de garantie pour couvrir les producteurs de la défaillance des industriels acheteurs d'énergie verte sur des contrats long terme qu'ils concluraient ensemble. Cette nouvelle activité transfigure le champ du développement des renouvelables désubventionnés en France. Pour ma part, je suis heureuse que mes fonctions actuelles me permettent de rester proche du réseau et d'être en première ligne pour aider les entreprises et leurs dirigeants dans leur développement et dans la transition énergétique, car c'est ce qui m'anime depuis le début. Un des chantiers des prochaines années sera grâce à nos nouveaux outils de suivi FYL et de valorisation (EVE) de collecter, gérer et analyser les données des opérations immobilières et EnR, permettant d'établir des meilleurs scénarios de qualification des projets et de verdissement de portefeuille. L'accompagnement en financement de projet EnR de nos clients français dans les pays européens est aussi une ambition, déjà amorcée fin 2022.

”

Ariane VOYATZAKIS

Responsable du secteur Agroalimentaire au sein de la Direction Innovation



“

Avant Bpifrance, j'étais déjà chez Oseo depuis 2005 comme Responsable du secteur agroalimentaire puis également du pôle Sciences de la Vie. C'est un secteur stratégique pour la France puisque c'est le premier pays producteur agricole⁽¹⁾ de l'Union Européenne. Aujourd'hui encore, l'industrie agroalimentaire française est la première industrie du pays en termes de chiffre d'affaires (198 Md€ en 2020) et d'emplois, avec plus de 430 000 salariés en 2020⁽²⁾. Ces chiffres se maintiennent globalement depuis 10 ans, mais la compétitivité des acteurs agroalimentaires français s'est dégradée, en particulier à l'export passant de 2nd exportateur mondial à 6^e.

En effet, le secteur est fragilisé par des rapports de force très déséquilibrés entre les distributeurs et les fournisseurs. On a d'un côté 5 centrales d'achats de grandes et moyennes surfaces qui réalisent 90 % du chiffre d'affaires du secteur, et de l'autre 15 000 TPE et PME représentant 98 % des entreprises du secteur. Les négociations tarifaires sont particulièrement tendues, dans un contexte de pression grandissante sur les prix et les marges. La loi Egalim de 2018 a eu pour objectif de rééquilibrer ces rapports de

force en restaurant, entre autres, certaines obligations en termes de contractualisation entre les parties et de conditions de vente. Pour autant, la guerre des prix continue, accentuée par le contexte international actuel, notamment les tensions sur les matières premières et les crises climatiques qui remettent au premier plan les enjeux de souveraineté alimentaire.

Depuis sa création en 2013, Bpifrance est engagé auprès des entreprises de ce secteur. Notre constat est le suivant : les entreprises de l'agroalimentaire consacrent 1,8 % de leur valeur ajoutée à la R&D. Or celle-ci est indispensable pour la compétitivité de l'industrie, notamment à l'export, pour maintenir ou développer des avantages concurrentiels en termes de qualité ou de prix. Notre objectif est donc d'aider les entreprises à innover et à s'industrialiser pour faire émerger des acteurs forts et les accompagner y compris à l'international.

Pour cela, nous avons développé de nombreux outils. D'abord de financement avec des prêts et des aides, notamment via une collaboration avec le Ministère de l'Agriculture pour soutenir en subvention les premières étapes de projets de R&D

(1) En valeur, avec 81,6 Md€ en 2021 de production agricole, hors subventions (source Insee).

(2) Source Association Nationale des Industries Alimentaires (ANIA).

et d'innovation des PME agroalimentaires. Plus de 250 projets ont déjà été accompagnés grâce à ce dispositif de financement pour un montant de plus de 9 M€.

Les pouvoirs publics accordent aussi une importance particulière au secteur agroalimentaire en augmentant les moyens dédiés. Ainsi en 2013, le montant total des aides allouées à ce secteur représentait moins de 50 M€. En 2021, nous avons atteint 200 M€ d'aides pour ce secteur, un record grâce notamment au plan de relance. Aujourd'hui, France 2030 prévoit 525 M€ d'aides au développement de l'innovation et de l'industrialisation dans ce secteur (sur 5 ans). En 10 ans, nous sommes devenus le principal financeur public du secteur agroalimentaire, là où les fonds de l'État destinés à ce marché étaient auparavant partagés avec l'Ademe et France Agrimer.

En parallèle, nous avons développé une palette de dispositifs d'investissement en fonds propres via notamment les fonds Sociétés de Projets Industriels et Ecotechnologies. L'agritech représente d'ailleurs la plus importante part d'activité de ce dernier fonds.

Enfin, nous avons mis en place plusieurs programmes d'accompagnement dédiés au secteur. Nous avons notamment deux accélérateurs, l'un dédié à l'agroalimentaire et l'autre à l'agroécologie, qui sont plébiscités par les entreprises qui y participent (94 % d'entreprises satisfaites dans la première promotion) comme par les organisations professionnelles du secteur.

Grâce à ce travail, nous avons réussi notre pari puisque de nombreuses entreprises innovantes françaises venant du secteur agroalimentaire occupent aujourd'hui le devant de la scène. Je pense à des sociétés comme Innovafeed, Ynsect, Agronutris, Fermentalg, Microphyt, Umiami,... qui développent leur outil industriel en France

et participent à la réindustrialisation. Le succès de ces entreprises confirme notre conviction que l'innovation est une clé pour transformer durablement ce secteur au profit de l'ensemble de la filière alimentaire. Pour cibler son marché, atteindre le consommateur, créer du rachat, il faut innover. Et de plus en plus d'entreprises agroalimentaires se créent sur une idée innovante et nous sollicitent pour leur développement.

De mon côté, j'anime depuis plusieurs années une communauté de chargés d'affaires agroalimentaires de notre réseau régional. Grâce à nos chargés d'affaires dans les territoires, nous touchons de plus en plus d'entreprises. Sur nos offres d'accompagnement, nous travaillons avec des cabinets externes sélectionnés par nos soins pour réaliser certaines missions de conseil que nous supervisons.

Nous avons aussi œuvré à simplifier l'accès à nos financements. Nous recevons les consortiums qui le souhaitent pour les guider dans la constitution de leur candidature. Parmi l'ensemble de mes activités, c'est un moment que j'apprécie beaucoup car je m'y sens particulièrement utile et c'est aussi l'occasion de recevoir un retour très direct de la part des entreprises.

C'est une vraie fierté de voir l'écosystème se mettre en marche collectivement. La reconnaissance des entreprises est pour nous essentielle. De surcroît, certains entrepreneurs ont bénéficié de l'ensemble des offres que nous proposons dans notre continuum de financement et d'accompagnement et sont aujourd'hui d'excellents ambassadeurs pour nous dans leurs communautés. En définitive, notre objectif est d'être auprès des entreprises et des dirigeants en étant pragmatique, simple, et en même temps exigeant car on doit investir les crédits publics avec intelligence. Nous sommes opérateurs de l'État qui nous confie des politiques à mettre en œuvre.

Parmi les défis à venir dans l'agroalimentaire, les enjeux environnementaux sont essentiels. Les innovations à impact positif, telles que le développement de produits phytosanitaires naturels, doivent être encouragées. D'autant plus que derrière celles-ci, ce sont des sujets de santé publique qui sont en jeu, avec le bien-manger, l'alimentation-santé, tout ce qui va permettre aux gens de vieillir en bonne santé, et de prévenir des maladies ou l'obésité.

”

Véronique JACQ

Directrice du pôle Digital Venture



Avant la création de Bpifrance, je travaillais chez CDC Entreprises. J'ai commencé mon parcours dans le *private equity* en 2007 par le fonds de fonds, j'ai investi tout d'abord dans des fonds d'amorçage. Puis, en 2010, j'ai pris la direction du business développement de CDC Entreprises avec pour mission de développer de nouveaux mandats de gestion, de les négocier et de préparer tous les éléments nécessaires à la création et au démarrage opérationnel des fonds d'investissement qui nous étaient confiés en gestion.

Il y a eu, entre autres, le fonds automobile (le FMEA) monté avec les constructeurs automobiles français, le FCDE soutenu par les assureurs français, le premier fonds franco-chinois construit avec la China Development Bank et Cathay, le premier fonds de fonds d'amorçage (le FNA) négocié avec le programme des investissements d'avenir (PIA) qui était son financeur, mais aussi avec la Commission Européenne qui devait valider son principe.

Beaucoup de projets portés par les pouvoirs publics sont nés entre 2009 et 2011 dans un moment où l'économie française restait fragilisée par la crise financière de 2008. L'un des constats était que les jeunes start-ups, en particulier les entreprises technologiques, avaient beaucoup de difficultés à lever des capitaux auprès des acteurs privés. Sous l'impulsion des

pouvoirs publics, plusieurs actions ont été lancées pour dynamiser le marché du capital-risque, à l'époque très déprimé. Il y

a eu le FNA déjà cité, mais aussi plusieurs fonds directs sectoriels, le fonds Innobio dans les biotech, le fonds Ecotech dans les technologies vertes, et le fonds Ambition Numérique dans le numérique.

Pour ce dernier, j'avais été chargée dès 2011 de négocier le mandat avec le PIA, qui était à l'initiative du projet, et avec la CDC, puis lorsque le fonds a été lancé, j'ai eu la chance de pouvoir prendre la tête de la toute jeune équipe recrutée pour le gérer.

C'est un fonds de capital-risque (ou *venture capital*), doté de 300 M€ et dédié aux technologies numériques. Notre périmètre d'investissement couvre toute la chaîne de valeur du numérique, depuis la puce jusqu'aux usages. Cela comprend donc toutes les start-ups qui développent des produits et des services utilisant le numérique (solutions logicielles, plateforme web ou mobile) et aussi les fabricants d'équipements ou de composants (électronique, robotique...). C'est un domaine technologique très vaste, il recouvre une multitude d'acteurs qui apportent des solutions transformantes à de nombreux métiers et filières (éducation, ressources humaines, finance, industrie, transport...).

Notre mission : identifier des start-ups ayant une forte ambition et un fort potentiel de croissance. Ce que nous recherchons, c'est la combinaison d'une différenciation technologique ou d'usage forte, d'un marché de taille très importante, et d'une équipe très compétente et ambitieuse. La finalité est de faire émerger des leaders technologiques européens.

Nous nous sommes d'abord positionnés sur les tours A et B avec le fonds Ambition Numérique, puis nous avons étendu nos interventions à l'amorçage avec le fonds Ambition Amorçage Angels (F3A) à partir de 2015. La logique était de venir en soutien des start-ups à un stade encore plus précoce, en prenant donc plus de risques, et de venir stimuler l'investissement des *business angels* en co-investissant à leurs côtés. Nous avons aussi décidé à cette époque de renforcer nos investissements dans les start-ups à fort contenu technologique (intelligence artificielle, robotique, spatial, électronique...), en anticipation en quelque sorte du plan *deeptech* lancé par Bpifrance en 2019. En effet, ces secteurs présentent plus de risques et sont délaissés par les investisseurs privés : les start-ups ont besoin de capitaux en raison de temps de développement plus longs, et l'accès au marché est souvent plus compliqué, nécessitant là encore plus de temps et de capitaux.

Aujourd'hui, nous sommes à la 2^e génération de nos fonds : le fonds Digital Venture, financé sur fonds propres, a été lancé en 2018, il intervient depuis l'amorçage jusqu'aux tours B dans la continuité des fonds historiques (fonds Ambition Numérique et F3A). Notre mission reste la même : nous recherchons des jeunes start-ups avec une forte ambition, capable de créer de nouveaux usages ou d'apporter des solutions transformantes pour les individus, les métiers, les industries. En phase avec le plan *deeptech*, nous portons une attention

particulière aux innovations à fort contenu technologique, elles concentrent près de 40 % des montants que nous investissons.

Pour repérer les entreprises très tôt, nous avons tissé des liens privilégiés avec les incubateurs, les accélérateurs, mais aussi les écoles (écoles de développeurs, d'ingénieurs ou écoles de commerce). Nous avons développé des relations également avec les organismes de recherche et les universités, qui sont des viviers de futures start-ups technologiques. Il n'est cependant pas nécessaire de passer par un laboratoire pour créer une entreprise technologique ambitieuse. Ainsi, Cardiologs, qui a été le premier investissement du fonds F3A, a été fondée par deux ingénieurs fraîchement diplômés de Polytechnique. Cette entreprise a développé des algorithmes d'intelligence artificielle très poussés permettant d'analyser les électrocardiogrammes (ECG) et de détecter les signaux faibles révélateurs de maladie cardiaque, ce qui permet d'aider les cardiologues dans leur diagnostic. Nous avons investi très tôt, aux côtés de *business angels*, dès le début de la constitution de la base de données et le développement des premiers algorithmes. Le réseau de Bpifrance peut également nous mettre en contact très tôt avec des jeunes start-ups tech prometteuses, qui viennent y chercher des financements (concours iLab notamment).

Grâce à l'ancrage dans Bpifrance, nous avons pu construire un accompagnement très puissant et de long terme pour les start-ups que nous avons financées, aujourd'hui plus de 115 start-ups. Aux stades de développement où nous intervenons, il y a une forte complémentarité entre les fonds propres et les financements innovation apportés par les équipes de Bpifrance Financement. Pour de très jeunes start-ups, la bonne articulation entre fonds propres et financement innovation est cruciale pour sécuriser et accélérer une trajectoire de développement. Avec les

années, nous avons pu aussi construire un continuum de soutien en fonds propres avec les équipes de Bpifrance intervenant plus en aval, comme les équipes du fonds *Large Venture* ou des fonds Mid & Large Cap qui ont pris le relais dans une dizaine de nos participations (Talentsoft, Manomano, Launchmetrics, iAdvize...).

Par nos choix d'investissement, nous sommes aussi de plus en plus attentifs à soutenir des sociétés apportant de vraies solutions à des enjeux sociétaux et environnementaux. On peut parler d'entreprises « à impact ». C'est notre contribution à la construction de Bpifrance en tant que Banque du Climat. Nous avons soutenu des start-ups comme Wattsense, solution de gestion intelligente des bâtiments, qui permet de mieux maîtriser la consommation d'énergie, Recommerce, solution pour le recyclage des téléphones mobiles, ou encore Faume, solution pour le marché de la seconde main, qui toutes deux permettent de développer l'économie circulaire. Nous sommes également attentifs à d'autres enjeux du développement durable, comme les enjeux d'éducation, d'accès au logement, d'efficacité de la santé... Nous accompagnons par exemple Openclassrooms qui aide tous les publics (chômeurs, salariés, jeunes exclus du système scolaire...) à se former et à retrouver un emploi ou se reconvertir. Nous soutenons également Garantme qui apporte aux agences immobilières une gamme de solutions pour faciliter la location, notamment des assurances pour permettre aux candidats locataires qui n'ont pas de caution d'accéder à un logement.

Notre responsabilité d'investisseur en matière de développement durable nous conduit plus largement à sensibiliser tous les dirigeants de nos participations sur les sujets de responsabilité sociale et environnementale des entreprises et à les soutenir dans toutes leurs actions. Plusieurs de nos participations sont déjà

des entreprises B-Corp (Welcome-to-the-jungle, Openclassrooms, Evaneos).

Quand je regarde le chemin parcouru depuis plus de 10 ans, que de fierté ! Avec mon équipe d'une quinzaine d'investisseurs (une vingtaine si on compte ceux qui sont partis), nous avons investi dans plus de 115 sociétés. Nous les avons soutenues avec exigence, dans les hauts et les bas de leur existence, nous avons accompagné le développement de leur technologie, la mise au point de leur produit, leurs premiers pas sur le marché, la recherche de partenaires puis leur internationalisation, nous les avons aussi aidées lorsque des difficultés se sont présentées et qu'un chemin vers la rentabilité était possible. Ce sont les investisseurs qui se sont impliqués auprès des dirigeants, mais aussi les conseils et les experts que nous avons pu mobiliser pour répondre le plus efficacement à leurs besoins. Ces 115 sociétés ont créé plus de 9 000 emplois pour l'économie française, c'est un chiffre dont nous sommes particulièrement fiers !

Le bilan, c'est aussi 25 cessions qui ont permis d'écrire de belles histoires de rapprochement entre start-ups et grandes entreprises. Au travers de ces acquisitions de start-ups technologiques, des grands groupes ont enrichi et renouvelé leur offre, ils ont intégré des profils (ingénieurs, développeurs...) très pointus et expérimentés, ils ont souvent pu, grâce à ces intégrations, réaliser un bond en avant dans leur stratégie d'innovation et dans leur transformation digitale. Je citerai les rachats de Netatmo par Legrand, de Cardiologs par Philips, de Ovrsea par Bolloré ou encore Talentsoft par Cegid. Ces acquisitions par des industriels, la plupart européens, représentent 60 % des sorties réalisées. Les autres sorties sont des cessions à d'autres investisseurs financiers -cession à des fonds de *private equity* ou introduction en bourse- (20 %) et des pertes (20 %).

L'année 2023 sera une année spéciale pour le marché du *venture capital*, avec la fin d'un cycle de forte croissance et plus de difficultés pour les start-ups à lever des capitaux. Ce sera une année de défi pour Bpifrance qui sera attendu, plus encore dans la conjoncture actuelle, en tant qu'investisseur de long terme capable d'accompagner les entreprises face aux difficultés et de préparer l'avenir en investissant dans l'innovation. Face à ces enjeux, nous aurons à cœur avec mon équipe de jouer notre rôle auprès des start-ups, comme nous l'avons fait par le passé : soutenir la croissance des start-ups les plus prometteuses qui contribuent, par les revenus et les emplois générés, à la résilience et à la dynamique de notre économie, et investir dans les nouvelles technologies qui peuvent apporter des solutions aux grands enjeux de notre société et de notre planète !

”

Sébastien MONTUSCLAT

Responsable sectoriel Numérique



“

J’ai une formation d’ingénieur, avec une spécialisation en radiofréquence et microélectronique. J’ai d’ailleurs fait ma thèse de doctorat chez STMicroelectronics, qui est une participation de Bpifrance. Après cette expérience technique, j’ai eu envie de me rapprocher des clients, de travailler sur l’impact de ces technologies dans nos usages quotidiens. J’ai donc eu l’opportunité d’entrer chez Oseo, devenu par la suite Bpifrance, à la direction de l’Expertise. En effet, au sein de cette direction, lorsque nous regardons un projet généralement de R&D à financer, nous analysons son enjeu technologique, mais également son impact en termes de valeur pour les clients et l’entreprise ainsi que son modèle économique et son environnement financier.

Quand on parle des technologies du numérique, il y a deux dimensions : le matériel (hardware) et le logiciel (software). Ces deux segments de marché sont source d’innovations qui impactent en profondeur l’ensemble des secteurs industriels. Dans la santé par exemple, nous pouvons citer Diabeloop avec ces solutions de délivrance d’insuline pour les patients diabétiques intégrant de nombreuses technologies électroniques et des algorithmes d’IA. Côté logiciel, nous avons Abeye qui développe une solution

pour faciliter l’apprentissage chez les enfants dyslexiques. Il existe des exemples similaires dans tous les secteurs d’activité car le numérique est une révolution qui touche tous les domaines et qui s’accélère sans cesse.

Au sein de la direction de l’Expertise, notre enjeu est d’être capable d’avoir une connaissance et surtout une compréhension rapide de l’état de l’art sur toutes les technologies. Notre rôle est de proposer des solutions pour améliorer l’offre et la demande sur ces technologies et fluidifier leurs usages dans les différents secteurs d’activité. Parmi nos missions, nous travaillons à développer en interne des outils de financement répondants aux besoins des entrepreneurs de ces secteurs, nous organisons aussi des rencontres et des échanges lors d’événements comme BIG ou en plus petit comité, afin de construire des synergies entre les acteurs. Nous accompagnons des missions à l’étranger pour faire connaître, trouver ou tester de nouvelles idées. Pour mener à bien ces tâches, nous devons avoir une connaissance à 360° de ces technologies et de leurs usages, pour apporter une vision technico-économique en interne chez Bpifrance et aux dirigeants d’entreprises. C’est la raison pour laquelle nous passons beaucoup de temps au contact des chefs

d’entreprises, qui nous partagent leur compréhension du marché et les difficultés rencontrées. Nous devons aussi veiller à ce que l’information circule bien dans la maison car notre savoir doit être partagé avec les autres métiers Bpifrance. Notamment avec l’investissement, ce qui fonctionne assez bien au sein de la Direction Innovation puisque les équipes du financement et de l’investissement ont été rassemblées au sein d’une même direction. C’est aussi le cas avec le réseau régional, avec qui nous avons des liens forts notamment aujourd’hui autour des sujets deeptechs, par exemple le tissu grenoblois/AuRa autour du CEA sur les semiconducteurs.

Parmi les premiers segments de marché que nous avons soutenus activement à la création de Bpifrance, il y a les objets connectés ou Internet of Things (IoT). L’essor de ce secteur est lié au développement des composants et des systèmes embarqués. Techniquement, il englobe plusieurs niveaux de complexité, depuis la simple connexion d’un objet pour remonter de la donnée, jusqu’à la construction de réseaux de télécommunication pour transporter ces données, et dernièrement, il y a les sujets de l’IA (des objets « intelligents ») et du edge computing⁽¹⁾. Après quelques phases d’hésitations, le secteur de l’IoT connaît désormais une croissance plus pérenne, mature. Bien sûr, comme pour tous les sujets d’innovation, tous les paris n’ont pas été payants, et certains projets prometteurs autour de ces réseaux de communication n’ont finalement pas trouvé leur marché dans les conditions prévues initialement. Pour autant, c’est un secteur qui continue d’afficher une croissance intéressante, laquelle s’illustre avec l’évolution au sein du salon du Consumer Electronic Show (CES), aux États-Unis. En 2013, nous étions 54 entités françaises présentes au CES. En 2018, nous étions plus de 300 dont 270 startups françaises.

Malgré le Covid-19 la présence française se confirme à de hauts niveaux en 2023 avec plus de 200 entreprises. Cela démontre qu’en 10 ans, un écosystème tech mature s’est développé en France autour de ces technologies d’objets connectés, écosystème qui du coup attire les investisseurs internationaux. Ce développement des objets connectés en France n’est hélas pas homogène selon les secteurs, il manque encore des équipementiers ou des intégrateurs majeurs dans la santé mais nous avons de réels points forts dans l’industrie, les semiconducteurs, l’automobile, l’aéronautique ou l’agroalimentaire. Il faut du temps. L’innovation autour des objets connectés s’est donc d’abord développée dans les startups, et c’est seulement ensuite que les grands industriels sont arrivés sur ce marché avec leurs besoins, leurs usages ou leurs capacités (notamment sur les composants et les infrastructures de télécommunications nécessaires).

Un second sujet que nous suivons depuis le début au sein de la Direction de l’Expertise, et qui se trouve être également l’une de mes majeures, est la cybersécurité. C’est un secteur qui a connu une évolution différente de celle des objets connectés. Quand nous avons commencé à travailler dessus en 2013, ce n’était pas une thématique à la mode et le sujet était traité dans des réunions d’experts, loin du grand public et de tout intérêt. Au sein des entreprises, ce sont historiquement quelques PME ou quelques grands comptes qui portaient le sujet, avec deux catégories d’acteurs : les fournisseurs de solutions techniques (matérielles ou logicielles) et les fournisseurs de services. À partir de 2015, il y a une recrudescence des menaces et attaques cyber un peu partout dans le monde, et la cybersécurité est devenue une priorité. Cette accélération nationale, a été aussi poussée par l’évolution de

(1) Le edge computing consiste à chercher à traiter les données localement, au plus proche des machines ou des hommes qui les produisent et qui les consomment, au lieu de les envoyer vers des serveurs distants, pour, entre autres, minimiser le besoin en bande passante, en consommation d’énergie et surtout protéger les données entreprises ou personnelles.

la réglementation, avec par exemple le RGPD en 2018, les lois encadrant les OIV (opérateurs d'importance vitale). Aujourd'hui comme pour la dynamique sur les objets connectés, nous recensons plus de 150 start-ups françaises travaillant dans ce domaine (voir publication du radar startups cyber avec Wavestone⁽¹⁾). Parce qu'il y a un enjeu de souveraineté important dans ce domaine, cet écosystème est encore appelé à croître en nombre et surtout en dimension pour chaque acteur, surtout pour aider les développeurs de solutions qui pourront demain proposer des alternatives aux outils proposés par de grands acteurs étrangers, américains notamment. Les dernières levées sont très encourageantes avec notamment Mailinblack qui a levé 50 M€ en 2022 ou encore Tehtris qui a fait un nouveau tour à 44 M€ en 2022. Ces annonces se multiplient et prennent de l'ampleur ce qui est un excellent signal !

Pour ma part, je suis également spécialisé sur les semi-conducteurs. Ceux-ci font l'objet d'une attention très forte en ce moment, car les crises sanitaires ou géopolitiques de 2020 et 2022 ont bousculé les chaînes logistiques et entraîné des pénuries de composants qui perturbent beaucoup les entreprises françaises. En conséquence, les trois grandes zones européennes, américaines et asiatiques cherchent à s'adapter, ce qui crée forcément des opportunités pour l'écosystème européen et donc français ! Les initiatives ambitieuses comme l'usine commune entre STMicroelectronics et GlobalFoundries, annoncée l'été dernier⁽²⁾, sont regardées de près et soutenues par Bpifrance et par l'État. Grâce aux initiatives IPCEI entre autres, nous travaillons également aux côtés du gouvernement à faire émerger ou accompagner des champions nationaux comme Soitec, Lynred... et de futurs comme Scintil Photonics, MC2... Nous soutenons donc

ces acteurs du hardware qui présentent un modèle plus risqué et plus capitalistique que les entreprises en SaaS.

Tous les sujets évoqués précédemment relèvent de l'électronique. Mais il y a un autre sujet qui est amené à se développer également fortement, qui est la photonique. Certains acteurs comme Prophesee (imagerie event based), Lumibird (laser) sont d'ailleurs à la jonction de différentes technologies (photonique, imagerie, silicium, laser, IA...) ce qui dope l'innovation potentielle. En France, nous avons d'excellentes compétences historiques dans les lasers. Il y a notamment beaucoup de PME sur ce secteur ainsi que des laboratoires de pointe sur tout le territoire (Région Aquitaine et Bretagne notamment). Grâce aux outils internes deeptech et au concours I-Lab, il y a des acteurs qui émergent sur ces sujets actuellement mais nous avons un potentiel beaucoup plus important. Ce secteur sera sans doute parmi les tendances les plus fortes des prochaines années avec des attentes énormes dans l'industrie, l'automobile et la santé (ne citons que l'imagerie médicale par exemple avec tous les potentiels des sources élémentaires et de l'IA).

Pour aider ces différents secteurs à se développer, Bpifrance, en plus de ces outils propres, opère des Stratégies d'Accélération (Cybersécurité, Electronique, IA...) financées par le SGPI qui passent notamment par des appels à projets. Ainsi nous avons lancé en 2019 un appel à manifestation d'intérêt afin de trouver un porteur de projet pour un *start-up studio* dédié à la cybersécurité (cruel manque constaté). Ce projet, intitulé French Cyber Booster, a démarré en 2021 et est opéré par les équipes d'Axeleo, accompagnées par des experts cyber souvent ex entrepreneurs cyber. De la même manière, nous sommes en

train d'instruire un appel à manifestation d'intérêt pour développer un accélérateur sur ces sujets de cybersécurité. Nous travaillons beaucoup avec les écosystèmes des structures d'accompagnement, pour soutenir ces derniers et les aider à se structurer. Nous sommes d'ailleurs au *board* de certains acteurs comme Captronic, le Campus cyber. L'efficacité de notre action passe aussi par le fait d'avoir en France des offreurs de solutions de qualité pour accompagner à tous les niveaux les entreprises et les dirigeants.

Sur le numérique, il y a énormément d'enjeux dans les prochaines années. Certains concernent certaines technologies spécifiques, comme le développement de technologies dans les semi-conducteurs pour remplacer des composants ou des matériaux (filière GaN par exemple) tout en conservant les propriétés recherchées en termes de rapidité, de conductivité et de taille réduite. D'autres enjeux sont génériques à tout le secteur comme le fait de travailler à développer des architectures ou capacités de calcul toujours plus importantes tout en réduisant les consommations associées (Kalray, Greenwaves...). L'IA sera présente dans de nombreux projets, tout comme le besoin d'intégrer by-design la cybersécurité.

Parmi ces enjeux, la réduction des impacts environnementaux du secteur est un gros chantier. Si beaucoup de dirigeants d'entreprises sont déjà engagés et actifs sur ces sujets, certains ne semblent pas encore avoir pris la mesure des enjeux à venir. Un des premiers axes concerne les processus de fabrication avec des technologies qui utilisent beaucoup d'intrants chimiques. Même si la réglementation évolue en Europe sur ce sujet, le consommateur est un acteur important, qui décide, il doit donc avoir le bon niveau d'information pour choisir. Le second sujet concerne l'analyse du cycle de vie et de la recyclabilité. L'enjeu est notamment la réduction de l'obsolescence en développant des

solutions intégrant « l'isolation » physique des composants les moins fiables et en donnant ainsi la capacité à les changer plus facilement (la réparabilité). Enfin, il y a un sujet général sur le bilan énergétique des produits numériques, lequel est différent pour chaque objet. Le edge computing, en localisant le traitement de certaines données, réduit par exemple significativement le besoin d'envoyer des informations systématiquement dans le cloud, ce qui est une pratique très énergivore (idem sur le choix des données utiles et à stocker/traiter). La transition environnementale est donc un sujet ouvert sur lequel il y a beaucoup de choses à faire. Dans nos choix de financement, nous étions auparavant très axés sur l'impact technique et économique. Cette vision a beaucoup évolué et nous prenons aujourd'hui en compte ces réflexions environnementales dans les projets que nous soutenons.

Depuis plus de 10 ans que je travaille au sein de cette Direction, je n'ai jamais l'impression de faire le même travail. De plus, l'arrivée de Bpifrance et la structuration du continuum de financement permettent d'avoir une vision complète depuis le haut de bilan jusqu'au bas de bilan. Cette possibilité de confronter notre vision avec d'autres métiers est très enrichissante. Par exemple, côté financement, nous soutenons une très forte volumétrie d'entreprises à la fois et nous voyons donc les tendances se dessiner. À l'inverse l'investissement a une relation beaucoup plus forte avec les dirigeants et doit être apporteur de solutions, de connaissances, d'ouvertures. Cette compréhension des métiers des autres donne une tout autre dimension à notre rôle en interne et en externe.

Cette action soutenue dans l'accompagnement des entreprises innovantes de ces secteurs à travers leurs propres stratégies et celles de l'État dans le pilotage de sa politique industrielle m'a

(1) <https://www.wavestone.com/fr/insight/radar-startups-cybersecurite-2022/>
(2) <https://newsroom.st.com/fr/media-center/press-item.html/c3102.html>

permis d’être un interlocuteur important des écosystèmes correspondant : électronique, semi, photonique, cybersécurité, etc.

Mais une de mes grandes fiertés reste la gestion de la crise sanitaire. Au moment de celle-ci, un appel à bénévolat a été lancé pour soutenir le réseau et les chargés d’affaires sur la plateforme téléphonique mise en place pour appeler les dirigeants et répondre aux questions des entrepreneurs. Nous les écoutions et leur apportions les premières réponses sur les dispositifs mis en place par l’État et surtout nous ne les laissions pas seuls dans le noir. Ensuite il y a eu les Plans de relance : le premier a été autour de l’électronique dans l’automobile, ici l’enjeu était d’avoir des délais d’instruction extrêmement rapides. Puis le plan de relance a été général toujours avec cette contrainte de rapidité dans l’exécution. Ce type d’engagement ancre aussi notre mission. Nous sommes des salariés de droit privé avec une vraie mission de service public.

”

Magali JOESSEL

Directrice du pôle Investissements Industriels



“

Avant de rejoindre Bpifrance, j’ai travaillé au Ministère de l’Économie, notamment à l’Inspection générale des Finances, puis à la Caisse des Dépôts et Consignations. En effet, mon expérience à l’IGF m’avait donné envie de travailler sur des sujets en prise directe avec l’économie réelle tout en restant au service de l’intérêt général. J’avais déjà croisé la CDC dans mes missions et j’y avais découvert une activité d’investissement qui correspondait à ce que j’avais envie de faire. J’ai donc rejoint celle-ci en 2010 comme Directrice des Investissements territoriaux, qui sont les activités d’investissements déployées dans les territoires, essentiellement pour adresser des sujets d’infrastructures, comme l’immobilier, les énergies renouvelables, les infrastructures numériques, l’aménagement urbain. C’est un métier que j’ai beaucoup aimé, car il foisonnait de projets et d’actions très porteurs de sens sur le plan territorial et économique et pour lesquels il était important de structurer l’action autour d’un fil conducteur stratégique.

En 2013, j’ai vu Bpifrance se créer et j’ai trouvé ce projet enthousiasmant. Je connaissais bien les entités préexistantes et je pensais qu’il y avait une histoire à écrire sur leur rassemblement, pour créer davantage de synergies autour du soutien à l’économie. J’ai rejoint Bpifrance en tant

que Directrice de la Stratégie, auprès de Pascal Lagarde, pour écrire le premier plan stratégique de Bpifrance. Celui-ci avait deux grands objectifs : montrer que la somme des différentes entités fusionnées créait encore plus de valeur, et écrire un destin commun pour assurer la cohésion de ces organisations, afin que la réunion des équipes soit effective. Ce projet a, comme tous les autres chez Bpifrance, été mené tambour battant, ce qui a, à mon sens, participé à sa réussite. En quelques mois, les collaborateurs qui se présentaient au départ chacun avec leur ancienne organisation se sont mis à se présenter comme appartenant à Bpifrance. C’était une transformation impressionnante qu’il était passionnant de vivre de l’intérieur.

Cette direction de la stratégie était également en charge des relations avec le Secrétariat Général pour l’Investissement (SGPI) qui venait de lancer la seconde vague du Programme d’Investissements d’Avenir (PIA). Il y avait donc de nombreuses actions à outiller et lancer pour traduire ces grandes lignes de politiques publiques en décisions concrètes. Au sein de ces nouvelles actions, l’action Projets Industriels d’Avenir (PIAVE) était dotée de 425 M€ en fonds propres pour participer à la réindustrialisation du pays, en déclinaison des 34 plans pour la politique industrielle lancés par Arnaud Montebourg⁽¹⁾,

(1) Alors ministre du redressement productif, puis ministre de l’Économie.

marquant une réhabilitation de l'industrie, depuis longtemps relativement absente des politiques publiques. Avec le SGPI, nous avons donc travaillé pour structurer ce projet et le décliner opérationnellement et incarner l'idée sous-jacente était qu'on ne peut pas construire une économie durable uniquement sur les services, et que l'économie réelle passe aussi par la culture industrielle. Pour mémoire, nous étions alors au plus bas en termes d'emploi industriel, avec des impacts évidents sur la cohésion des territoires et l'autonomie des filières, et c'était également un moyen de lutter contre le chômage.

Outre la nécessaire modernisation de l'industrie existante, *via* notamment sa digitalisation et son verdissement, nous étions alors convaincus que cette ambition de réindustrialisation pouvait aussi passer par la création de nouvelles activités industrielles, issues des innovations technologiques. Dans le cadre de nos travaux, nous avons identifié la problématique de financement que rencontraient les entreprises pour développer des projets industriels innovants. Pour passer du prototype au démonstrateur, puis à la première réalisation industrielle, il fallait et il faut encore des investissements importants pour financer une première usine, ou le besoin en fonds de roulement (BFR). Par ailleurs, les risques de ce passage à l'échelle industrielle sont importants, tout comme ceux liés à la commercialisation des produits innovants, puisqu'il faut entrer sur des marchés parfois très bien défendus, ou même créer son propre marché. À partir de ce constat, nous avons construit avec l'État une initiative publique pour aller chercher ces innovations et les amener à l'échelle industrielle, afin de transformer la très dense R&D française en activités industrielles et en emploi sur le territoire. C'est ainsi qu'est né le fonds Société de Projets Industriels (SPI) en 2014, dont j'ai pris la tête, avec pour objectif de concilier

positionnement d'investisseur avisé et réponse à des enjeux de politique publique.

SPI est un fonds de 700 M€ qui a été déployé de 2014 jusqu'en 2021, et nous avons mis en place en 2022 un fonds successeur, SPI2, doté d'1 Md€. Lorsque le fonds a été créé, notre thèse d'investissement était particulièrement novatrice. Nous avons immédiatement été rattachés au directeur du réseau de Bpifrance. Ce parrainage nous a ouvert les portes du réseau, ce qui nous a permis de présenter très tôt cette activité aux chargés d'affaires sur le territoire et de créer des liens avec eux. Cette proximité était importante car les directions régionales sont très bien placées pour identifier les projets en amont et que les projets dans lesquels nous investissons ont des impacts territoriaux évidents. Notre objectif était d'aller chercher l'innovation là où elle est, et donc d'être capable de travailler avec tous types d'entreprises, depuis la start-up jusqu'au grand groupe. Nous avons pour cela adopté la technique des sociétés de projets, qui visait à créer des *joint-venture* pour porter le développement d'un projet industriel, par exemple en associant une start-up développant une technologie avec un acteur plus industriel et nous-mêmes.

Ce système a très bien fonctionné avec certaines start-ups apporteurs d'une brique technologique, les PME, les ETI et les grands groupes. Nous l'avons progressivement fait évoluer en constatant qu'un certain nombre de start-up avait mûri et qu'elles étaient désireuses et capables de se projeter dans l'aventure industrielle. Là où le début des années 2010 était marqué par l'image des *serial entrepreneurs* et où les dirigeants de start-ups ne considéraient de premiers développements industriels que s'ils étaient absolument nécessaires à leur stratégie de « *licencing* » ou de cession ultérieure, nous avons vu s'opérer un changement profond, avec de plus en plus de dirigeants choisissant un destin industriel en considérant que celui-ci

était créateur de valeur financière mais également de sens économique. Pour accompagner ces acteurs, nous avons élargi notre thèse d'investissement afin d'avoir la faculté d'entrer directement dans leur capital.

Plusieurs start-ups industrielles ont depuis connu des premiers succès et joué le rôle d'éclaireurs pour toute une génération d'entrepreneurs. Ce changement dans les mentalités a été très clair, dans un contexte plus global de réhabilitation et de reconsidération de l'industrie. C'est un choix reconnu comme une manière d'aller chercher de la valeur mais également du sens, en construisant sur le temps long. Cette évolution commence à s'observer 10 ans après les 1^{res} orientations de politique publique en ce sens et du temps et de la constance seront encore nécessaires à son plein épanouissement. Il faut noter que la pandémie a également joué un rôle important en favorisant la prise de conscience sur l'importance d'une industrie de proximité comme sur les enjeux de souveraineté économique attachés à l'industrie.

Ce changement de mentalité, il s'esquisse également dans la sphère financière. En 2014, nos confrères nous prenaient au mieux pour de doux rêveurs. L'industrie avait une très mauvaise image auprès des investisseurs compte tenu de son caractère cyclique et de sa consommation de CAPEX notamment. De plus, nous nous lancions avec des start-ups innovantes réputées technologiques seulement et non industrielles, et en utilisant des techniques d'investissement qui n'étaient pas vraiment utilisées jusqu'alors. Par ailleurs, notre thèse d'investissement nécessite une forte résilience car, compte tenu des risques pris, il y a forcément de la casse et celle-ci est très vite visible là où au contraire, les bonnes nouvelles et les réussites mettent plusieurs années à se concrétiser. C'est pourquoi nous avons véritablement commencé à cueillir les fruits

de notre travail depuis deux ans. Or, ces réussites participent à créer des vocations chez les entrepreneurs.

Aujourd'hui, nous continuons d'observer une défaillance de marché sur notre thèse d'investissement, raison pour laquelle nous avons lancé en mai 2022 un fonds successeur. Ce n'est pour autant pas une fatalité et nous observons un intérêt nouveau pour le venture industriel, intérêt que la création du FNVI permettra de concrétiser. Nous aurons complètement réussi notre mission quand il n'y aura plus besoin de Bpifrance sur ce sujet.

Depuis le début, SPI adresse dans son activité toute l'industrie. C'est un choix assumé car dans notre portefeuille, nous observons une grande inventivité dans des secteurs très variés. Ainsi, la filière de la chimie verte a explosé en quelques années alors que personne n'anticipait une telle profondeur, et le textile est en train de renaître quand on le pensait condamné.

Parmi les entreprises que nous avons accompagnées très tôt, il y a par exemple MEtabolic EXplorer ou encore Afyren, dans le domaine de la chimie verte. Ces dirigeants ont tout de suite eu cette vision de ce que pouvait être la bioéconomie industrielle. Il était inconcevable pour eux d'être une plateforme technologique, ce qui était à l'époque assez visionnaire encore une fois. Je peux aussi citer Forsee Power et son fondateur Christophe Gurtner, qui en 2015 défendait déjà le fait de fabriquer des batteries pour véhicules électriques en France. Son pari était de miser sur les marchés de niche : le bus, le camion, le train, le bateau, etc. À ses côtés, nous avons financé la première grande usine française de batteries. Ce qui caractérise le plus les entrepreneurs que nous accompagnons c'est cette capacité de voir loin et de faire preuve de résilience.

Une autre belle aventure que nous avons accompagnée, dans le domaine de la santé

cette fois, est celle d'Yposkesi fondé avec l'AFM Téléthon. Face à l'absence d'offre de bio-production chez les acteurs privés, cette dernière a développé un savoir-faire remarquable dans le domaine de la bio-production de thérapies géniques. Passée l'étape du démonstrateur, nous les avons accompagnés pour créer les 1^{res} capacités industrielles européennes.

Il y a aussi un lien très fort entre cette nouvelle industrie et les logiques de transition environnementale. Dans notre démarche, l'éco conditionnalité est un élément important du choix des projets. Nous nous interrogeons très largement sur ce que va apporter un projet en matière écologique, mais également pour le territoire, l'emploi et la filière. C'est un choix que nous avons fait dès le départ avec l'État, et en réalité, c'est un choix gagnant car la transition environnementale est un formidable levier pour créer de nouvelles entreprises industrielles, par exemple sur l'économie circulaire et les nouveaux matériaux. En outre, ces start-ups se sont souvent construites pour répondre à des enjeux de développement durable.

En parallèle de notre action, le monde du *venture* a beaucoup évolué en 10 ans, grâce à Bpifrance notamment, qui a joué un rôle déterminant, notamment avec l'action du fonds de fonds. Le Fonds National d'Amorçage (FNA) a par exemple permis de faire émerger des investissements amont. Grâce à cela, le marché du *venture* s'est fortement structuré, et dispose aujourd'hui de beaucoup plus de liquidités. Pour autant, les acteurs restent sensibles à la conjoncture économique et financière, et nous sommes actuellement dans une phase de grande prudence des fonds. C'est également pour cette raison que Bpifrance doit avoir des outils d'investissement en direct, pour agir en contracyclique quand l'écosystème se contracte.

Concernant les défis des prochaines années, je vois trois sujets. Un premier sujet court-terme, lié à l'inversion de

cycle, aux difficultés économiques et au choc énergétique car nous savons qu'à ces moments, l'industrie souffre toujours en premier. Dans cette situation, nous devons réussir à passer ce choc et à faire survivre l'idée que nous avons créé depuis 10 ans, qui est qu'il est possible de construire une activité industrielle française. Notre second enjeu est celui de la démultiplication de notre action. Nous avons fait 21 investissements sur le 1^{er} fonds SPI, et nous ferons sans doute un peu plus avec SPI2 mais sans changer fondamentalement d'échelle. Il nous faut donc trouver des relais, notamment chez les fonds d'investissement privés pour soutenir l'industrie. Étant donné le contexte évoqué juste avant, c'est un défi de taille. Enfin, notre troisième sujet concerne le fait de continuer à ancrer la thématique de l'industrie dans tous les compartiments de l'investissement, au-delà de la phase d'industrialisation de technologies innovantes.

Quand je regarde les 10 ans écoulés, outre les entreprises accompagnées, ma grande fierté est l'équipe que j'ai eu la chance de pouvoir constituer autour de moi. Celle-ci a trois grandes qualités : d'abord elle a su s'approprier les enjeux de l'industrie, développant ainsi une compétence peu commune dans le monde de l'investissement en particulier *venture*. C'est également une équipe très stable, soudée, diversifiée avec un très fort niveau d'engagement et d'exigence. Enfin, cette équipe est unie autour de finalités fortes d'intérêt général et d'impact, lesquelles animent chacun intrinsèquement. Les premières questions que nous nous posons lorsque nous regardons un dossier c'est « pourquoi le ferait-on, que va-t-il apporter, en quoi sommes-nous déterminants ? ». Avoir créé ce collectif au service de cette ambition, c'est pour moi une chance et une très grande fierté.

”

Pascale RIBON

Directrice de la Deeptech



“ Je suis arrivée en 2019 chez Bpifrance. Avant cela, j'avais passé 10 ans dans l'enseignement supérieur à la direction d'une école d'ingénieurs, l'ESTACA, puis en tant que déléguée générale de l'Université Paris Saclay en train de se créer. En 2019, Bpifrance existait depuis 7 ans et avait montré sa capacité à faire bouger les lignes pour développer l'innovation en France : lancement de La French Tech, développement de l'écosystème du capital-risque, etc. L'écosystème des start-ups était largement en croissance, avec une dynamique de rattrapage par rapport au monde anglo-saxon. À la création de Bpifrance, l'accent avait été mis en priorité sur une vision large de l'innovation, intégrant les sujets d'usage, de process, de modèle d'affaires, en rupture avec une vision techno centrée, dominante à l'époque. Au fil de ce cycle de montée en puissance des écosystèmes d'innovation, en lien avec La French Tech, un consensus émerge en 2019 sur le fait qu'il fallait donner un deuxième souffle à cette dynamique, en mobilisant des technologies de rupture à aller chercher au cœur des laboratoires académiques. L'importance du transfert de technologie du monde de la recherche vers les entreprises existantes était bien identifié depuis longtemps, en particulier dans le cadre du Programme d'Investissements d'Avenir, avec la création des SATT (Sociétés d'accélération du transfert de technologie) à peu près en même temps que la création de Bpifrance. En 2019, les pouvoirs publics souhaitent être plus ambitieux sur le volet transfert vers des start-ups avec un enjeu de doublement du

nombre d'entreprises créées. C'est ainsi qu'est né le plan Deeptech et la Direction associée. Dans ce cadre, Bpifrance s'est vu confier des moyens importants à destination des start-ups Deeptech et de l'écosystème, ainsi que la représentation de l'actionnaire État au sein des SATT.

J'ai rejoint Bpifrance pour prendre la tête de la Direction Deeptech à ce moment-là, en apportant à la fois ma bonne connaissance du monde académique, de sa culture, de ses acteurs, mais aussi mon expérience du développement de projets et d'accompagnement de transformations dans des environnements complexes.

Le contexte était favorable à cette initiative en faveur de la Deeptech. Historiquement, la France a un écosystème de recherche de haut niveau. Au sein de ce monde académique, la culture de l'innovation a beaucoup évolué dans les 20 dernières années. L'entrepreneuriat a pris sa place dans les universités et les grandes écoles, et le modèle de la start-up, grâce au numérique, a montré son efficacité pour amener une innovation sur le marché. Une frange croissante de la population, jeune et moins jeune, est attirée par la start-up, qui offre une alternative plus agile aux grandes entreprises et donne les moyens d'avoir un fort impact sur la société. Désormais, l'écosystème est devenu très favorable pour accompagner des primo-entrepreneurs. Pour autant, les campus académiques n'étaient pas pleinement mobilisés et organisés pour changer d'échelle en matière de création de start-

ups issues du transfert de technologie. C'est pourquoi Bpifrance a proposé à l'État de mettre en place un plan d'action global pour porter le sujet.

Avant le lancement du Plan Deeptech, il existait déjà des initiatives pour adresser ce secteur mais l'approche était diffuse. Le Fonds National d'Amorçage (FNA), notamment, a participé à l'essor de La French Tech et a permis l'émergence de fonds Deeptech ambitieux. Les appels à projets pilotés par la Direction de l'Expertise, ont largement ciblé des start-up Deeptech. C'est aussi le cas du concours i-Lab, opéré depuis le début des années 2000. Les équipes innovation du Réseau accompagnaient également de nombreux projets Deeptech, avec les financements de l'innovation à leur disposition, comme la Bourse French Tech. Le changement apporté par la Direction Deeptech, avec la mise en place du plan Deeptech, a été de relier l'ensemble des actions, et de projeter cette vision vers l'externe pour embarquer l'ensemble de l'écosystème autour d'objectifs communs. Cela s'est fait aussi grâce à quelques programmes qui ont porté le démarrage de la Direction : la reprise du programme SATT, qui était opéré par la Caisse des Dépôts, la gestion d'un appel à projets pour l'écosystème d'accompagnement, le lancement d'un Deeptech Tour sur les campus, et bien sûr, des financements spécifiques pour les start-ups Deeptech déployés dans le réseau.

Le premier volet de notre action avait pour objectif de renouer avec le monde académique. Chez Bpifrance, il y avait un historique fort à travers l'Anvar et Oseo, mais ces liens s'étaient distendus au fil des années. Pour reprendre pied auprès de ces acteurs et développer une relation de confiance et de compréhension mutuelle, nous avons donc organisé une tournée sur les campus. L'objectif était de montrer le continuum existant entre leurs travaux et les nôtres. Nous avons aussi développé un

nouveau concours, intitulé i-PHD, destiné aux doctorants et qui est venu s'articuler en amont du concours i-Lab. À travers ce dispositif, nous voulions accompagner les jeunes dans leur désir entrepreneurial afin d'en faire des ambassadeurs pour créer un effet de levier. Ce projet a mis un an à se mettre en place. Nous avons été bien accueillis par le monde académique. Les présidents d'universités nous ont ouvert leurs portes. Au début c'était un projet porté au niveau national. L'année dernière, nous avons largement passé le relais aux équipes en région, pour faire vivre ces échanges et ces partenariats au quotidien, tout en assurant le support logistique. Nous avons associé les directions régionales sur chacune des 20 dates du Deeptech Tour, en signant des chartes de coopération entre celles-ci et les acteurs académiques rencontrés. Nous avons également accompagné chaque direction régionale dans la mise en place de sa feuille de route Deeptech. Dans ce cadre, nous avons encore des sujets de soutien et d'expertise à adresser, par exemple sur le transfert de propriété intellectuelle. Pour toutes ces activités, nous nous sommes appuyés sur la Direction de l'Expertise et la Direction du Développement et Support Innovation (DDSI). Notre rôle est essentiellement transverse. Nous sommes peu nombreux au sein de la Direction Deeptech et nous travaillons comme une force d'impulsion et d'animation, en nous appuyant sur les autres métiers et directions de Bpifrance, et en tout premier lieu le réseau et les délégués innovation qui sont en première ligne.

Le 2^e volet consistait à travailler avec les acteurs de l'écosystème de la création de start-ups, notamment les SATT, les organismes de transfert, filiales des grands organismes de recherche et les incubateurs. Nous avons réuni l'ensemble de ces acteurs pour constituer un « do-tank » avec une méthodologie particulière mobilisant des pratiques d'intelligence collective. Il s'agit de prendre des

problèmes rencontrés dans leur activité d'accompagnement à la création de start-up Deeptech et d'identifier collectivement des solutions afin qu'ils soient mieux adressés. Et ensuite nous lançons des POC (preuves de concept) pilotées par nous ou d'autres acteurs de l'écosystème. Par exemple, il y avait un sujet sur les rencontres entre des fondateurs issus du monde business et ceux issus de la recherche. Nous avons abouti à la mise en place d'un service en ligne pour créer des tandems de créateurs d'entreprises issus des deux mondes. Nous avons également lancé un appel à projets, que nous opérons pour le compte du SGPI, intitulé SATT-Incubateurs-Accélérateurs. Ce programme visait à consolider des programmes d'accompagnement dédiés aux start-ups Deeptech. Il a permis de financer des acteurs en local ou en national proposant de nouveaux services à destination de ces start-ups ou de porteurs de projets.

L'enjeu était d'amener toutes ces structures à plus coopérer, à sortir de leur quotidien, pour apprendre les unes des autres. Nous avons joué, d'une certaine façon, le rôle de tiers de confiance en animant ce chantier. Cela a permis de produire des documents de référence sur des sujets comme les attentes des fonds d'investissement en capital-risque, vis-à-vis des organismes de transfert de technologie en matière de création de start-ups Deeptech, ou encore sur les pratiques de prises de participation des organismes de transfert de technologie dans les start-ups Deeptech. Nous avons également créé la plateforme LesDeeptech.fr pour regrouper un certain nombre de services à disposition de ces start-ups, et proposer de l'information à destination des porteurs de projets et des dirigeants, souvent primo-entrepreneurs. Cette plateforme offre de la lisibilité en permettant aux acteurs du transfert de technologies de se présenter de manière unifiée. Nous avons aussi développé un observatoire pour comprendre qui sont

les start-ups Deeptech, comment elles émergent, comment elles se développent, etc.

Le 3^e volet de notre action concerne l'accompagnement des start-ups. Les start-ups Deeptech bénéficient de tous les produits mobilisés par la Direction de l'expertise, et par le Réseau, sans parler des équipes d'investissement en fonds propres ou des différents outils d'accompagnement. Nous avons créé une communauté dédiée « les depteck » : nous mettons en relation les fondateurs entre eux et avec des tiers au regard de leurs besoins, nous organisons des webinaires d'informations ou d'échanges sur des sujets clefs, etc. Nous avons aussi mis en place un dispositif d'accompagnement à la levée de fonds pour les start-ups issues du monde académique. L'enjeu est de permettre aux créateurs d'entreprises d'échanger entre eux et d'avoir accès à de l'expertise, mais cela nous permet également de bien comprendre quels sont leurs besoins pour réorienter nos actions si nécessaire. Par exemple, les start-ups que nous accompagnons ont des marchés internationaux, nous avons donc un enjeu de soutien au développement à l'étranger. La DDSI a créé plusieurs dispositifs pour aider les dirigeants sur cette problématique. En parallèle, nous sommes en lien régulier avec d'autres acteurs européens qui soutiennent les start-ups Deeptech.

Aujourd'hui, nous considérons que 2/3 de nos start-ups Deeptech sont issues du monde académique. Dans notre approche du sujet Deeptech, nous cherchons à rester ouverts et très bottom up, en partant du terrain et des thématiques sur lesquelles les entrepreneurs ont envie de travailler. Nous n'avons donc pas de filières prioritaires. Pour autant, beaucoup de start-ups Deeptech sont dans le domaine de la santé. En effet, depuis longtemps, les grands groupes pharmaceutiques ont développé le rachat de start-ups comme un levier d'innovation leur permettant de

réduire les coûts de R&D internes, et de dé-risquer leur recherche tout en accédant à un bassin d'innovation plus large. Cette culture du rachat de start-ups est assez spécifique au secteur de la santé. Elle a permis de développer un écosystème de fonds d'investissement dédiés.

Beaucoup de grandes entreprises françaises n'ont pas cette culture en matière d'innovation, ce qui ne facilite pas la mobilisation des investisseurs car les options de sortie peuvent paraître limitées. C'est un sujet important qu'il nous faut adresser : les start-ups qui émergent aujourd'hui ont vocation à être absorbées par le tissu économique français demain. Parce que la collaboration entre start-ups et grands groupes est un sujet délicat, nous avons travaillé avec France Industrie sur une charte de bonnes pratiques que les membres de France Industrie s'engagent à respecter. C'est cependant un sujet qui évolue car les grands groupes comprennent le potentiel d'innovation que portent les start-ups Deeptech. Pour autant, il y reste beaucoup de choses à faire pour fluidifier les collaborations et les potentiels rachats et consolidations. Même si pour l'instant, nous sommes focalisés sur la phase amont, de façon à développer le nombre d'entreprises Deeptech créées par an, il nous faudra donc travailler sur ce sujet avec nos partenaires industriels.

Parmi nos axes de travail, dans le cadre du plan climat, nous cherchons aussi à développer les greentech qui représentent autour de 15 % des start-ups Deeptech. Nous adressons le sujet par exemple *via* des partenariats avec des acteurs académiques, comme celui avec le Cerema, un centre d'expertise spécialisé sur les mobilités et les services aux collectivités territoriales.

Dans l'observatoire Deeptech, qui est désormais l'outil de référence pour connaître les start-ups Deeptech, nous comptabilisons aujourd'hui environ

2500 start-ups. Pour le plan, nous suivons le flux d'entrée chaque année, avec 250 start-ups actuellement. Notre objectif est d'atteindre les 500. Nous voulons aussi mettre en place d'autres indicateurs comme les flux de croissance et de sortie pour identifier l'impact des start-ups Deeptech sur le tissu industriel français.

En conclusion, notre défi actuel pour l'année 2023 est de consolider le ré-ancrage de Bpifrance dans le monde académique, de façon à aller chercher les projets le plus amont possible et aider les acteurs académiques à porter une politique d'innovation ambitieuse. À l'autre bout de la chaîne, nous voulons aussi agir pour renforcer l'écosystème qui permettra à ces start-ups de croître et d'avoir un impact durable sur le tissu économique français, en articulation avec les outils de soutien à l'industrie.

”

Nicolas PARPEX

Directeur du pôle Industries Culturelles et Créatives (ICC) et du Plan French Touch



“

Je suis arrivé chez Bpifrance par le biais de la CDC où je travaillais déjà comme investisseur dans les Industries Culturelles et Créatives (ICC). Nous gérons des fonds pour la CDC et quelques investisseurs privés. Au sein des entités constitutives de Bpifrance, c'était le seul foyer d'expertise sur ce domaine, et notre action se limitait aux fonds propres. Après la création de Bpifrance, le pôle ICC a d'abord été rattaché à la Direction du Capital Développement avant de rejoindre la Direction Innovation en 2019, année où j'ai également pris la tête de cette équipe ICC. Peu de temps après, j'ai également été chargé de superviser l'écriture et le déploiement du plan French Touch.

Le traitement des ICC est donc historique chez Bpifrance, mais il est devenu prioritaire ces dernières années dans l'organisation. Le développement de notre pôle est lié à l'évolution de cette industrie. Il y a 10 ans, les ICC étaient très différentes de ce qu'elles sont aujourd'hui. Les entrepreneurs n'étaient pas les mêmes, et nous étions des investisseurs en capital un peu à part. Nous avons changé de dimension, en nous appuyant sur les outils d'innovation et de transformation développés dans la maison. Par exemple, il y a 10 ans, le secteur du jeu vidéo n'était pas adressé alors que c'est aujourd'hui l'industrie ICC la plus dynamique

et la plus puissante, dans le monde et en France. Cela a d'ailleurs fait partie des galops d'essai de La French Touch que d'avoir mis ce secteur du jeu vidéo sur la carte par le biais d'une Matrice Demain, ce qui a abouti à la création d'une pratique d'investissement dédiée et d'un accélérateur spécifique.

Ce qui est vraiment une évolution, c'est qu'au départ, ce n'était pas vu comme naturel pour Bpifrance, et pour la CDC avant elle, de s'intéresser aux ICC. En effet, il y avait une forme de méfiance en interne vis-à-vis de cette industrie, considérée comme une industrie de prototypes, assez risquée et largement dépendante de subventions publiques. Nous avons réussi à transformer ce postulat grâce à un argumentaire qui reposait sur trois points : le fait que ce secteur représente 5 % du PIB et 2 M d'emplois, qu'il a un enjeu de rayonnement international et de soft power majeur, et aussi qu'il compte de très belles entreprises, et qu'à ce titre, c'est donc aussi un levier de compétitivité nationale. Pour toutes ces raisons, la banque publique d'investissement devait avoir une action d'investissement prioritaire et dédiée pour cette industrie.

Le périmètre sectoriel de La French Touch est construit sur six verticales : le cinéma et l'audiovisuel, le jeu vidéo, la musique, le

spectacle vivant, l'édition, la mode, et l'art dont l'art de vivre, c'est-à-dire le patrimoine, le design, etc. Ce qui réunit tous ces secteurs, c'est le fait que le talent créatif et le savoir-faire sont au cœur de la proposition de valeur. Ils ont donc des enjeux transversaux très proches. Les thèses d'investissement sont d'ailleurs communes pour coller aux grands enjeux de transformation de l'industrie au global. Parmi ceux-ci, il y a la collaboration et l'hybridation entre ces différentes verticales, le développement international, la transformation technologique et digitale, laquelle va jusqu'au web3 et au métavers, et les enjeux d'impact, que ce soit la transition écologique, la féminisation, l'inclusion et la diversité.

Dans son action, La French Touch cible toutes les entreprises, depuis la start-up jusqu'au grand groupe. Nous recherchons les game changers, c'est-à-dire les entreprises qui viennent transformer les propositions de valeur. Cela peut concerner les barrières à l'entrée, mais aussi des innovations économiques, ou encore de contenu. Parmi les entreprises que nous accompagnons, je pense à Arianee, qui développe des NFTs et des certificats d'authenticité pour le secteur du luxe, Emissive qui propose des visites immersives de musées et de sites en réalité virtuelle, ou encore Echo Studio, qui est le premier producteur audiovisuel à impact en Europe. Nous accompagnons aussi les challengers, c'est-à-dire les PME de croissance, qui ont des dynamiques fortes mais aussi des enjeux de diversification, de croissance externe ou de développement à l'international. Je pense par exemple à AMI Paris dans la mode ou encore Federation Entertainment dans l'audiovisuel. Enfin, nous sommes aux côtés des leaders et grands groupes qui sont souvent des challengers à l'international. Ubisoft est par exemple leader sur le jeu vidéo en France mais dans le top 15 mondial. De même, Pathé est le premier acteur du cinéma et de l'audiovisuel français, mais fait face à des compétiteurs

de grande taille entre les plateformes et les majors d'Hollywood. Nous avons aussi des participations au capital de Mediawan, Deezer ou encore Média-Participations. Toutes ces entreprises ont besoin de financement et d'accompagnement.

Depuis son lancement, La French Touch a permis le déploiement de plus de 4 Md€ de financement dans les ICC, dont 80 % sont de la dette, soit plus de 11 000 entreprises soutenues. Nous utilisons l'intégralité du continuum de financement de Bpifrance, avec des subventions, des garanties bancaires, des financements innovations, etc. Nous avons notamment lancé l'innovation créative, qui permet de mettre la boîte à outils créée pour les innovations technologiques à disposition des innovations culturelles. Nous avons également mis en place un accélérateur ICC qui est l'un de nos seuls produits qui est décliné par verticale, pour adresser précisément les différents segments de marché : le cinéma, le jeu vidéo, la mode et le luxe, la musique, les savoir-faire d'excellence, etc. Nous organisons aussi des missions à l'international. En effet, au niveau international, la France est plutôt bien placée sur le secteur des ICC, en termes d'organisation et de rayonnement. Pour autant, l'enjeu de compétition mondiale n'est pas le même dans tous les secteurs. Par exemple dans le secteur du jeu vidéo, le périmètre est tout de suite international, ce qui n'est pas forcément le cas dans la mode ou dans l'audiovisuel.

Le vrai succès du plan French Touch selon moi, c'est l'appropriation qu'il y a eu de ces sujets par les équipes de la maison et par l'ensemble du réseau en région. C'est aujourd'hui un des secteurs les plus reconnus en interne et les mieux adressés par Bpifrance grâce à la communication autour du Coq orange, et grâce à la formation des équipes avec une boîte à outils spécifique, etc. Notre organisation est très transverse et matricielle car nous sommes trois pour assurer le pilotage

central du plan. Les autres directions et le réseau déclinent donc celui-ci métier par métier. Nous avons également une trentaine de référents French Touch dans les directions régionales, qui animent le plan dans toutes ses facettes.

Pendant la pandémie, notre premier rôle a été d'apporter un soutien moral et psychologique aux entrepreneurs. Ensuite il nous a fallu être au rendez-vous des aides pour que les ICC puissent bénéficier de l'ensemble des dispositifs systémiques mis en place. Ainsi, 15 Md€ de Prêts Garantis par l'État (PGE) ont été distribués aux ICC. Durant cette période difficile, nous avons également cherché à encourager les transformations pour consolider l'industrie.

En ayant une action très volontariste, nous avons eu un effet de levier sur l'écosystème. D'abord de manière mécanique, grâce au co-financement qui nous permet d'engager les banques privées. Nous avons aussi un effet d'entraînement *via* la garantie. Sur la partie investissement, les secteurs ICC sont beaucoup mieux adressés par les *venture capital* et les fonds d'investissement qu'il y a 10 ans. Par exemple, en 2018 nous avons mené un tour de table pour Federation Entertainment et les fonds suivaient. Trois ans plus tard, un nouveau tour de financement a été mené, cette fois-ci par Montefiore, qui est un des fonds les plus exigeants de la place. C'est la preuve que l'écosystème d'investissement a gagné en maturité. Nous le voyons aussi sur le segment du jeu vidéo qui est mieux adressé par les acteurs du *venture capital*.

Parmi les sujets prioritaires de notre thèse d'investissement, il y a la transition environnementale. Celle-ci fait partie de toutes nos grilles d'analyse, que ce soit en financement ou en investissement. Dans le secteur de la mode et de la beauté, nous ne ferons plus d'investissement en fonds propres dans des entreprises qui n'ont pas une proposition de valeur très claire sur ces sujets-là. Nous avons une

action volontariste auprès des entreprises qui ont des propositions de valeur à impact natives, comme Echo Studio ou Authentic Material, qui travaille dans le recyclage des déchets pour le secteur du luxe et notamment la maroquinerie. Nous cherchons également à mettre en transition toutes les entreprises que nous finançons et que nous accompagnons.

Il y a également des sujets technologiques qui ne concernent pas que les ICC mais avec lesquelles le point de contact est très fort. Je pense par exemple au métavers qui transforme le contenu et l'expérience proposée par les entreprises. Celles-ci ont donc des enjeux importants de développement sur cette thématique, qui fait donc partie de nos orientations stratégiques.

Aujourd'hui, notre principal défi consiste à aider les entreprises à dépasser les complexités systémiques du moment. Celles-ci sont multiples avec la pandémie, la géopolitique, l'inflation, les ruptures de chaîne d'approvisionnement, etc. Par ailleurs, parce que les ICC sont un secteur qui se transforme fortement, il y a un vrai enjeu sur la formation, l'accompagnement des talents et de la jeunesse. Par exemple, dans l'audiovisuel, le développement de Netflix crée un appel pour de nouveaux contenus, et pour suivre la demande, il faut avoir des auteurs et des artistes pour proposer des créations.

Grâce à La French Touch et au coq orange, il y a donc eu une cristallisation d'une dynamique collective qui n'existait pas il y a 10 ans, la preuve avec la seconde édition du We Are French Touch, en novembre 2022, qui a réuni plus de 1 200 participants sur place et 1,3 M de personnes en ligne. La French Touch réunit des secteurs qui étaient avant très silotés, des typologies d'acteurs qui vivaient avant chacun de leur côté, et qui désormais travaillent ensemble, parlent ensemble. C'est très inspirant, en plus d'être créateur de valeur.



**10 ANS D'IMPACT
DE BPIFRANCE . . .**

**. . .
VUS PAR
SES CLIENTS**

04.

Nom de l'entreprise : GROUPE FONDASOL

Secteur d'activité : Bureau d'études d'ingénierie conseil de la construction

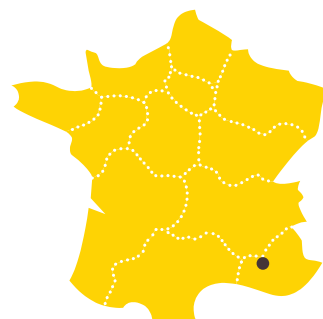
Date de création de l'entreprise : 1958

Siège : Avignon (Vaucluse)

Nom du CEO : Olivier SORIN

CA 2021 : 90 M€

Nombre de collaborateurs : 850



Le Groupe Fondasol est un bureau d'études pluridisciplinaire, spécialisé dans l'ingénierie conseil de la construction et de l'aménagement des territoires. Pour nos clients, nous sondons les sous-sols et analysons les sites naturels ; nous concevons et calculons les ouvrages techniques, et en supervisons les travaux de mise en œuvre. Nous intervenons de l'amont à l'aval des projets de construction, sur plus de 10 domaines d'expertise en lien avec les études.

Notre entreprise a été créée en 1958, sur l'expertise historique de la géotechnique, et est restée familiale jusqu'en 1995. Cette année a marqué le départ en retraite de notre fondateur, et la cession de l'entreprise sous LBO à des fonds d'investissement.

Pour ma part, ingénieur génie civiliste de formation, je suis entré chez Fondasol en 1993 en tant qu'ingénieur géotechnicien à l'agence de Lille. J'ai progressivement évolué au sein de l'entreprise, tout d'abord

comme chef d'agence à Lille, puis comme directeur régional à Paris, avant d'être appelé en 2001 au siège social à Avignon pour devenir directeur des opérations. En 2013, j'ai pris la direction de l'entreprise. À l'époque, Fondasol était très concentrée sur le marché domestique et sur son métier historique, la géotechnique. Nous étions alors déjà en contact avec Bpifrance, pour la garantie de notre ligne de crédit court terme, visant à faciliter notre facturation. Cette ligne existe d'ailleurs toujours, pour un montant de 2,5 M€.

La stratégie que j'ai construite en 2013 s'appuyait sur deux axes : d'une part, ouvrir notre activité à l'international ; d'autre part, apporter à nos clients des solutions plus globales, en associant des expertises complémentaires à la géotechnique. Sur ce dernier axe, nous avons conjointement créé de nouveaux départements au sein de Fondasol, comme l'hydrogéologie, les sites et sols pollués, la pathologie des structures, et agi

par croissance externe. Nous avons ainsi acquis une première entreprise en 2016, Ecartip, spécialisée dans la réalisation d'études topographiques. En parallèle, sur l'axe international, nous avons œuvré à notre développement à l'export, d'abord au Maroc et au Sénégal. Au moment de l'ouverture de ce deuxième marché, je suis allé voir Bpifrance pour solliciter leur appui dans cette opération, via une assurance prospection. C'est ce même dispositif d'assurance prospection que nous avons utilisé en 2020, lorsque nous avons acquis la société Solroc au Canada, opération qui nous a permis d'accélérer notre développement international et de continuer à étoffer notre offre pour nous différencier sur le marché. Dans les deux cas, un consultant avait été mis à notre disposition pour réaliser une analyse de marché, et Bpifrance nous a ainsi accompagnés à plusieurs étapes du passage de Fondasol au Groupe Fondasol.

Une des forces de Bpifrance est à mon sens qu'il existe une solution pour chaque problématique. Nous avons toujours trouvé les supports, les outils, et surtout les hommes et les femmes pour nous accompagner sur chaque sujet, renforcer notre confiance dans nos projets et nous permettre d'avancer sereinement. C'est ce qui s'est passé de notre côté sur la R&D et la RSE :

- Dès 2018 nous avons lancé le projet R&D d'un atelier de forage léger, électrique, ergonomique et autonome, destiné à remplacer une partie de notre parc de machines hydrauliques ou thermiques, avec pour atouts principaux de réduire notre empreinte carbone et d'optimiser le poste de travail de nos équipes. Je suis allé voir Bpifrance, qui a su nous proposer un produit pertinent pour financer notre besoin, avec le prêt Innovation.
- De la même manière, il y a 2-3 ans, nous avons souhaité accélérer nos actions en matière de RSE, et notamment de décarbonation de nos activités. Nous souhaitons être accompagnés par un bureau externe sur ce sujet ambitieux.

Je me suis une nouvelle fois tourné vers Bpifrance, car je ne doutais pas qu'ils pourraient identifier dans leur réseau un acteur correspondant à mon besoin. Je ne m'étais pas trompé, puisque Bpifrance nous a mis en relation avec un cabinet de conseil, local de surcroît, qui nous a aidés dans la définition de notre bilan carbone, puis dans la définition de notre plan de décarbonation. Nous n'avions pas l'habitude de travailler avec ce type de prestataire, et la sélection faite par Bpifrance nous a permis de trouver facilement un acteur qui nous a donné pleine satisfaction.

Lorsqu'en 2021, nous avons lancé une nouvelle ouverture du capital, nous avons déjà plusieurs collaborations réussies avec Bpifrance à notre actif. C'est donc assez naturellement que nous leur avons proposé d'investir dans le Groupe Fondasol. Nous cherchions alors à accroître la participation salariale dans le capital : de 60 % depuis 2017, la détention du capital par les salariés est passée à 75 % avec cette opération. Bpifrance, tout comme nos partenaires historiques tel que BNP Développement, nous a conseillé durant cette nouvelle étape et nous a fait une nouvelle fois confiance. Pour nous, il était important que nos actionnaires écoutent et comprennent cette vision sociale sur le partage de la valeur créée entre nos investisseurs et nos salariés, et son caractère nécessaire dans la pérennisation et la transmission de l'entreprise.

Lorsque je regarde en arrière, une des forces de Bpifrance est selon moi d'être un acteur du temps long. Pour l'anecdote, le chargé d'affaires du bureau Bpifrance de Marseille, qui accompagnait à l'époque le fondateur de Fondasol, est parti à la retraite fin 2022. Il était alors directeur client, mais il suivait notre dossier depuis 40 ans. Cette relation entre les équipes de Bpifrance et celles de l'entreprise est assez exceptionnelle, et nous permet de projeter une stratégie plus loin que les 5 ans d'un

LBO. Cette longévité des interlocuteurs est de fait très précieuse pour un dirigeant, car elle lui permet de développer une vision forte et de long-terme pour l'entreprise. Cette relation, nous l'avons également avec nos autres investisseurs historiques. Pour qu'elle se construise, la transparence est nécessaire. Lorsque nous rencontrons un problème, ou si nous sous-performons, nous ne cherchons pas à le cacher mais bien à discuter avec eux, pour trouver collectivement les raisons puis les solutions.

Je vois Bpifrance comme une véritable boîte à outils. Comme le réseau est très développé, il y a toujours un acteur ou un contact qui peut nous aider sur la problématique qui nous occupe, sans compter qu'il n'y a pas de mauvaise question. La proximité des chargés d'affaires basés en région participe à cela. À chacune de nos interactions, notre actualité est le fil rouge des échanges, ce qui s'est encore renforcé depuis que Bpifrance est devenu actionnaire. La transmission des informations entre les équipes est d'ailleurs agréable, tout comme la compétence de chaque interlocuteur sur son expertise, et leur connaissance sur ce qui se fait ailleurs, dans d'autres entreprises ou d'autres secteurs.

S'il fallait formuler un reproche, j'évoquerais la difficulté à être autonome face au catalogue d'offres, dans lequel il est impossible de se retrouver seul. Les chargés d'affaires sont bien évidemment là et assurent le lien, mais on se demande parfois si on n'a pas omis d'évoquer des actions qui seraient pourtant éligibles à certaines aides.

En ce qui concerne les communautés et les événements Bpifrance, j'y ai participé par le passé, et suis toujours enthousiaste lorsque je reçois les invitations à d'événements dans ma région. Je suis toutefois moins présent que je ne le souhaiterais, car mon quotidien de chef d'entreprise me laisse peu de temps. Pour autant, j'insiste sur

l'intérêt de ces réseaux qui rassemblent des interlocuteurs de qualité, et permettent d'établir un benchmark des initiatives mises en place par d'autres dirigeants, sur des problématiques souvent transverses. Je pense par exemple aux enjeux liés à l'inflation et à la problématique du recrutement, que tous les secteurs connaissent.

C'est d'autant plus une fierté d'avoir Bpifrance parmi nos investisseurs, que c'est un gage de notre sérieux vis-à-vis d'autres acteurs, notamment nos prospects, chez qui notre relation avec Bpifrance nous ouvre régulièrement des portes. C'est aussi une caution morale qui aide notre Groupe à créer une stabilité, et nous conseille pour trouver le juste équilibre entre rentabilité et construction à long terme. S'il fallait résumer, c'est à la fois un modérateur de risques et un développeur d'ambitions, qui nous accompagne sur nos défis actuels : croissance à l'international, développement de notre offre de service et politique RSE.

”

Olivier SORIN
CEO, FONDASOL

EVOLUCARE TECHNOLOGIES

Nom de l'entreprise : EVOLUCARE TECHNOLOGIES
Secteur d'activité : MedTech – Éditeur de logiciels médicaux
Date de création de l'entreprise : 1988
Siège : Villers-Bretonneux (Somme)
Nom du Président : Elie LE GUILCHER
CA 2021 : 37 M€
Nombre collaborateurs : 220



“

Evolucare est une ETI qui développe des solutions IT et des suites logicielles à destination des établissements de santé, pour adresser des sujets tels que la gestion du dossier patient informatisé (DPI), les soins critiques ou encore l'imagerie médicale. C'est une entreprise familiale que j'ai créée en 1988. Je suis partie d'une feuille blanche et je me suis tourné très tôt vers ce qui était l'ancêtre de Bpifrance, OSEO, pour être aidé financièrement dans la croissance de l'entreprise. J'ai ensuite fait appel à Bpifrance régulièrement sur de nombreux sujets : des garanties de prêts bancaires, des prêts innovations, des avances remboursables, des financements en prêt croissance dans le cadre d'opérations de croissance externe en France et à l'international, et des assurances à la prospection internationale. Nous avons également participé à l'accélérateur PME

en 2020. Notre entreprise étant basée à Amiens, nous avons été suivis depuis le début par le bureau local. Cette relation personnelle est très importante à nos yeux, car à Amiens, nous sommes une entreprise qui compte, là où nous serions noyés dans la masse à Paris. Je connais donc Bpifrance depuis sa création, j'étais d'ailleurs à l'inauguration du bureau d'Amiens, où j'ai rencontré à l'époque Nicolas Dufourcq, qui venait d'arriver.

Grâce à Bpifrance, nous avons notamment financé plusieurs projets en consortium. Par exemple, en 2015, nous avons déposé un dossier intitulé RetinOpTIC, qui était labellisé par les pôles de compétitivité Medicen et Systematic, et qui a été retenu lors du 19^e appel à projets du FUI⁽¹⁾. Le projet visait à concevoir un dispositif médical portable innovant, à faible coût, et des nouveaux algorithmes de traitement

(1) Fonds Unique Interministériel.

d'image exécutables sur serveurs, permettant de faire face aux besoins de dépistage de la rétinopathie diabétique.

En 2017, nous avons également bénéficié du programme PSPC⁽¹⁾ qui permet de financer des projets de R&D. Notre dossier, intitulé « Smart Angel », visait à développer une solution pour suivre le patient dans son parcours de soin, jusqu'à son retour à son domicile. Il était mené en consortium avec l'AP-HP⁽²⁾, le CHU de Nîmes et l'Université de Picardie Jules Verne. Nous avons déposé un 2^e dossier en 2020, intitulé « AIDream », que nous portons avec General Electric Healthcare, l'Institut Gustave Roussy, l'INSERM, Centrale Supélec et toujours l'AP-HP. Nous avons obtenu un financement de 8 M€ pour ce projet dont 4,7 M€ pour Evolucare.

Par ailleurs, en 2019, nous avons lancé notre premier LBO⁽³⁾ et fait entrer dans notre actionnariat Essling Capital, *via* son fonds dédié aux PME et ETI, Essling Expansion. Pour cette opération, nous avons levé de la dette senior auprès du Crédit Agricole, de la Caisse d'Épargne.

Si je devais exprimer un regret, mais qui s'adresse plus généralement à l'État qu'à Bpifrance, c'est qu'il y a beaucoup de fonds dédiés aux phases d'innovation, mais pas assez pour accompagner la phase de mise en marché. Or celle-ci est complexe et coûteuse, car il faut développer des bureaux dans les pays visés, faire des salons, de la communication digitale, *etc.* Concernant notre solution RetinOpTIC, l'INSERM a notamment validé la qualité de ce produit, considéré actuellement comme le meilleur sur le marché. Pour réussir à le commercialiser, nous devons lever 10 M€ dans les trois ans qui viennent, ce qui est très compliqué en France. Deux confrères américains qui ont développé une solution similaire viennent de lever 60 M€, alors

que leur produit est apparemment moins performant. Si nous ne trouvons pas les fonds, nous devons avancer lentement quitte à nous faire rattraper voire dépasser par la concurrence. Sur ce sujet, les acteurs français dont Bpifrance n'ont pas encore craqué le problème, et la seule solution pour se financer est parfois d'aller aux États-Unis. C'est une limite du système de financement français. Nous sommes très bons pour vendre des avions mais moins pour vendre du logiciel et des services. C'est une différence forte avec le monde anglosaxon.

À l'international, nous avons également des progrès à faire. Nous ne savons pas chasser en meute comme les Allemands. Il y a quelques années j'avais sollicité des fabricants de matériels français pour m'accompagner en Afrique et défendre un dossier là-bas. Les discussions étaient si longues et si hésitantes que j'ai fini par contacter les Allemands qui ont envoyé en quelques jours une délégation de 20 personnes sur place. Ils ont gagné le marché et sont restés depuis lors leader dans ce pays. À mes yeux, c'est un sujet systémique, plus large que Bpifrance. Les entreprises allemandes sont plus grosses, avec plus de fonds propres, et mieux accompagnées par les banques. Elles sont plus grosses parce qu'elles ont les moyens de grossir, en particulier à l'international.

Être entrepreneur est un parcours compliqué, surtout dans la santé. C'est un secteur très réglementé, où le développement est coûteux et très long, ce qui est difficile pour une jeune entreprise. Je crois qu'il est important d'encourager les entrepreneurs, mais aussi de les avertir sur les difficultés qu'ils vont rencontrer. De notre côté, nous avons eu de la chance, car nous avons cru en même temps que le marché, qui était encore balbutiant lorsque nous nous sommes lancés.

Une des évolutions que j'ai observée avec la création de Bpifrance est la mise en place d'une collaboration active. Auparavant c'était aux entrepreneurs d'aller voir OSEO pour essayer d'obtenir un appui. Aujourd'hui, Bpifrance vient vers nous et nous propose des solutions. L'aide de Bpifrance a été cruciale pour nous amener là où nous sommes actuellement. Sans le PGE⁽⁴⁾ durant la pandémie, cela aurait été très compliqué pour nous. Nous sommes d'ailleurs passés de 2 M€ de chiffre d'affaires au début de notre collaboration avec Bpifrance à 42 M€ en 2022, et cela grâce au soutien continu des équipes de Bpifrance. Je suis donc très satisfait de l'accompagnement et des relations humaines qui se tissent entre nos organisations à Amiens, comme à Paris.

Pour ma part, je ne suis pas actif dans les réseaux comme La French Tech, car je ne ressens pas le besoin d'être accompagné et de travailler en communauté. En revanche, je crois beaucoup à l'efficacité des rencontres individuelles, et j'ai proposé à Bpifrance mes services s'ils souhaitent mettre en place des systèmes de parrainage et de mise en relation avec des entreprises plus jeunes du même secteur. Par exemple, j'en suis à mon 3^e LBO donc j'ai de l'expérience sur ces sujets, que je peux partager avec des gens moins expérimentés.

”

Elie LE GUILCHER

Fondateur et Président,
EVOLUCARE TECHNOLOGIES

(1) Projets Structurants Pour la Compétitivité.

(2) Assistance-Publique Hôpitaux de Paris qui est le Centre Hospitalier Universitaire (CHU) d'Île-de-France.

(3) Leveraged Buy-Out.

(4) Prêt Garanti par l'État.

WYZ GROUP

Nom de l'entreprise : WYZ Group

Secteur d'activité : Solutions digitales pour l'automobile

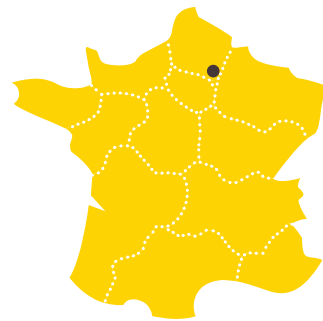
Date de création de l'entreprise : 2009

Siège : Compiègne

Nom du co-fondateur et président : Pierre GUIRARD

CA 2022 : 124 M€

Nombre de collaborateurs : 65



WYZ Group est une PME picarde, spécialisée dans l'intermédiation de fournitures pour l'automobile. J'ai fondé cette entreprise en 2009 et nous avons développé une plateforme B2B, via laquelle nous développons trois activités complémentaires : l'approvisionnement en pneumatiques des réseaux d'après-vente automobile, le management du poste pneumatique des flottes automobiles, et le développement et la maintenance de plateformes web, de solutions de e-learning et de ventes de données, à destination des acteurs de la distribution automobile.

Notre relation avec Bpifrance a démarré dès la création de WYZ Group. Nous avons alors fait une demande de prêt chez BNP Paribas, que nous avons obtenu notamment grâce à une garantie OSEO. C'est le premier coup de pouce que nous a donné Bpifrance.

Le 2nd coup de pouce est intervenu en 2012. Quelques mois plus tôt, j'avais rencontré Sébastien Pascaud, qui était alors le représentant OSEO, puis Bpifrance, dans la région, et qui m'avait exprimé son intérêt pour notre entreprise ainsi que pour l'innovation que nous développions. Cependant, nous étions encore trop jeunes pour être accompagnés financièrement. Il est revenu un an plus tard vers moi, au moment de la création de Bpifrance, et nous avons alors obtenu un prêt à l'innovation de 150 000 €. Grâce à ce prêt, nous avons pu franchir un cap important en finançant le recalibrage de nos outils pour nous développer à l'international.

Cette étape a été stratégique pour l'entreprise car à l'époque, l'environnement bancaire était très frileux vis-à-vis des entrepreneurs. En effet, bien que nous ayons gagné de l'argent cette année-là et trouvé notre modèle économique, les

banques étaient réservées à notre égard. La force de ce prêt à l'innovation, c'est qu'il proposait un différé de deux ans, ce qui était unique à l'époque. Il avait d'ailleurs été critiqué par les autres banques au moment de sa sortie, avant qu'elles n'imitent Bpifrance quelque temps après, et proposent des produits similaires. Un tel différé, ça change beaucoup de choses pour un entrepreneur sur le tard comme moi. J'avais 40 ans et des responsabilités personnelles qui ne me permettaient pas de prendre les mêmes risques que d'autres. Grâce à ce prêt, j'ai pu lancer des décisions que je n'aurais pas pu prendre autrement, à ce stade de développement de l'entreprise. Nous avons donc gagné du temps. Ce différé nous offrait également une protection utile car nos premiers pas à l'international ont compté des erreurs, lesquelles étaient un passage obligé de notre développement.

Ces deux dispositifs, la garantie bancaire et le prêt avec deux ans de différé, ont donc été essentiels dans notre développement et nous ont permis d'être là où nous sommes aujourd'hui. L'intelligence de Bpifrance a été de reconnaître très tôt chez nous ce caractère innovant, alors que nous étions une entreprise de services et qu'à l'époque on valorisait surtout les innovations technologiques.

Notre collaboration avec Bpifrance s'est renforcée lorsqu'en 2014, j'ai reçu un courrier m'informant que l'entreprise WYZ avait été sélectionnée pour participer à la première promotion de l'accélérateur PME. Cette marque de confiance dans notre potentiel de développement était très encourageante pour nous et j'ai donc accepté. Parmi les 65 entreprises de cette première promotion, nous étions les petits poucets avec 15 M€ de chiffre d'affaires alors. Mais l'expérience était bénéfique. Un entrepreneur est parfois seul, et grâce à ce programme, j'ai pu discuter avec d'autres dirigeants ou encore avoir accès à des consultants de haut niveau pour

me conseiller, et m'aider à faire évoluer l'entreprise. Nous nous sommes recentrés sur nous-mêmes et nous avons mis en place un certain nombre de recommandations, comme la refonte de notre stratégie internationale, la structuration d'un comité de direction ou encore la centralisation de nos activités en France, à Compiègne. Avec les équipes de WYZ Group, nous avons ensuite fait un diagnostic 360, qui a permis à plusieurs des collaborateurs de réfléchir sur des problématiques précises et de revenir avec des axes de travail définis à la suite d'ateliers.

Lorsqu'en 2020 nous avons décidé d'ouvrir notre capital pour accélérer notre développement international, nous nous sommes donc tournés avec mes associés vers Bpifrance. Nous cherchions alors des partenaires pour nous accompagner, qui aient le même niveau d'ambition que nous pour l'entreprise, et qui puissent nous apporter des moyens que nous n'avions pas. Par l'intermédiaire de notre chargé d'affaires, nous sommes entrés en discussion avec le Fonds Automobile 2, et en 2021, Bpifrance a pris place autour de la table lors de notre levée de fonds. C'est un acteur qui s'inscrit dans la durée et qui apporte de la stabilité. Or, quand on veut aller à l'international, c'est un bon signal pour les futurs partenaires que d'avoir l'État français à notre board via Bpifrance.

Par ailleurs, je suis motivé par la communauté Coq Vert de Bpifrance. J'ai, à titre personnel, des convictions écologiques assez fortes, et je souhaitais réfléchir à des applications concrètes pour l'entreprise. Avec l'aide de cette communauté, nous avons désormais deux responsables RSE, l'un en charge des questions sociétales, l'autre des questions environnementales. Nous travaillons sur la mise en place d'une notation pour optimiser l'acheminement de nos pneus et repenser notre approvisionnement en fonction du transport. Nous avons changé de locaux pour réduire notre empreinte carbone,

et nous accompagnons des actions de sauvegarde du patrimoine sur notre territoire, notamment dans la forêt de Compiègne.

De mon côté, je suis régulièrement sollicité par des dirigeants pour me demander mon avis sur tel ou tel dispositif Bpifrance dont nous avons bénéficié. Mon retour est toujours positif mais j'avertis aussi mon interlocuteur qu'il faut qu'il soit prêt à faire preuve de transparence et à se remettre en cause.

En 10 ans, Bpifrance s'est imposé dans le paysage. Aujourd'hui, c'est un médiateur écouté, comme l'a montré la pandémie. À ce moment, toute la place bancaire attendait de voir ce qu'allait proposer Bpifrance. Dans notre activité, nous avons l'occasion de voir ce qui se fait à l'étranger et il n'y a rien de tel qui existe. L'organisation a créé une dynamique entrepreneuriale française forte, et si vous faites partie de réseaux d'entrepreneurs, vous êtes forcément amené à croiser leur route. La communication de Bpifrance est très puissante : elle a mis les entrepreneurs en valeur et a participé à leur donner confiance. À mon sens, elle pourrait aller encore plus loin pour toucher encore plus de gens. Je verrais bien un média qui permettrait de porter la parole à ceux qui ne sont pas dans ces réseaux d'entreprises.

Aujourd'hui, nous sommes en contact régulier avec Bpifrance. En plus des échanges que notre Directrice financière a fréquemment dans le cadre de leur investissement dans WYZ Group, je les vois 4 fois par an pour parler de nos actualités. En ce moment, nous travaillons sur l'ouverture de l'Allemagne, après avoir successivement lancé l'Espagne, la Belgique et la Suède. Sur chacune de ces opérations, nous sollicitons nos partenaires, dont Bpifrance, pour nous ouvrir des portes. Nous étions une entreprise picarde avec une envergure nationale, nous sommes désormais présents dans 7 pays et notre

dimension internationale est toujours en croissance. Nous avons également fait un pivot stratégique puisque d'une entreprise de distribution, nous sommes en train de devenir une entreprise technologique. Ce sont des défis importants et nous sommes conseillés sur ceux-ci par nos partenaires et nos actionnaires. Grâce à son expérience, Bpifrance nous aide dans ce sens et le meilleur reste à venir selon moi.

”

Pierre GUIRARD

Co-fondateur et Président, WYZ GROUP

GROUPE JBT

Nom de l'entreprise : Groupe JBT

Secteur d'activité : Plasturgie

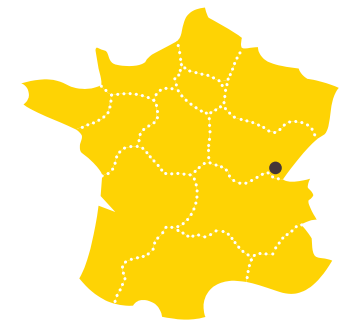
Date de création de l'entreprise : 1963

Siège : Chassal-Molinges (Jura)

Nom de la Présidente : Maryse EYSSAUTIER

CA 2021 : 85 M€

Nombre de collaborateurs : 650



“

Mon père a fondé Jean BENOIT SA en 1963, une petite entreprise franc-comtoise qui, à l'origine, réalisait uniquement des moules d'injection à destination de ses clients. 10 ans passent et JB complète ce 1^{er} savoir-faire avec le métier de l'injection. Aujourd'hui, Groupe JBT est devenue une ETI qui poursuit l'objectif de consolider son positionnement de fournisseur incontournable de composants plastiques et dispositifs médicaux destinés aux différents segments du marché mondial de la santé humaine et animale. JBT a toujours été une entreprise à capitaux familiaux. Mon père nous a transmis, à ma sœur et moi-même, l'entreprise dans les années 2000. Dès lors nous n'avons eu de cesse, avec nos fidèles collaborateurs, de construire un groupe dont les objectifs ambitieux et porteurs d'innovation soient clairement partagés par tous.

En 2006, nous avons affiché l'ambition de nous ouvrir à l'international. Nous étions alors une entreprise de moins de 100 personnes. Nous avons fait appel à Bpifrance en 2007, qui était alors OSEO, pour bénéficier de leurs garanties prospection et garanties de nos apports afin financer ce 1^{er} gros investissement. En effet, nous avons créé notre première filiale au Mexique en « greenfield⁽¹⁾ ». BPI a continué ensuite à nous accompagner pour de nouveaux investissements sur ce site mexicain en 2009 puis sur les investissements de notre seconde filiale tunisienne créée à cette même date. En parallèle, le Groupe a poursuivi son développement en rachetant une entreprise alsacienne. Sur toutes ces opérations, Bpifrance était à nos côtés ainsi que nos autres partenaires bancaires. Dans la continuité de notre développement, en

(1) Investissement Direct à l'Étranger (IDE) d'une entreprise dans un autre pays, lequel permet le développement de nouvelles installations (à l'inverse des « brownfields » qui sont des reprises d'activité ou de friches industrielles).

2012, nous avons effectué une prise de participation dans une entreprise spécialisée dans le développement de dispositifs médicaux. Nous avons également racheté une entreprise en Rhône-Alpes, en Hongrie et encore plus récemment en France.

Bpifrance affiche des valeurs de dynamisme, compétitivité, internationalisation et innovation. Elles sont au cœur de leurs priorités, depuis le soutien aux stades amont de la R&D jusqu'au renforcement du capital des entreprises innovantes. C'est tout ce que nous partageons et recherchons. C'est pourquoi lorsqu'en 2015, nous avons ouvert notre capital, nous les avons accueillis comme actionnaires à nos côtés et auprès d'autres investisseurs. L'ouverture de capital est très importante dans notre développement. En effet, dans les années 90, nous avons été parmi les premiers de notre secteur à équiper nos sites de production de salles blanches ISO 7. Ces investissements sont lourds et l'aide de nos partenaires nous a permis de développer encore plus rapidement notre activité dans le secteur médical.

Depuis 5 ans, la stratégie que nous affichons est claire. Notre mission est de contribuer activement à la santé du plus grand nombre. Pour cela, notre ambition est de consolider notre position de Groupe international leader du « Contract Manufacturing » (relation de sous-traitance) pour le secteur de la santé humaine et animale, en s'appuyant sur tous nos savoir-faire historiques. Ce pivot, cette mutation stratégique du groupe sur les applications santé a été et est très conséquente financièrement. L'ouverture de notre capital a aussi permis de financer cette transition.

En 2018, nous avons développé une nouvelle société : JBT Hub Up. Composée de 7 entreprises aux talents complémentaires qui s'appuient sur leurs fortes expériences. JBT

Hub Up accompagne ses clients de l'industrie médicale et pharmaceutique dans leur démarche d'innovation et leurs développements de dispositifs complexes, de l'idée jusqu'à la production en série. Durant ces périodes évoquées, nous serons passés de 50 % de notre activité santé à 82 % actuellement ! Pour résumer, notre Groupe aujourd'hui fort de plus de 650 collaborateurs sert le marché sur 7 sites et 4 pays. Sans oublier notre bureau commercial implanté aux États-Unis. Pour financer l'augmentation de nos capacités de production et de stockage, nécessaire pour répondre aux demandes croissantes de nos clients Santé, nous avons également bénéficié de la subvention Territoires d'Industrie en 2021, à hauteur de 800 000 €.

En complément de notre développement, nous avons également participé aux accélérateurs Bpifrance. Nous avons fait partie de la première promotion de l'Accélérateur PME en 2015, et nous sommes aujourd'hui dans l'accélérateur ETI. Ces dispositifs alimentés de séminaires ont été profitables car nous étions passés très vite du statut de PME à ETI et nous avons pu continuer à structurer certains process internes. Je pense notamment au SI, aux RH Groupe, ainsi qu'à l'organisation de notre gouvernance. Grâce aux Diagnostics 360, nous avons bénéficié de conseils ciblés qui nous ont permis de nous améliorer, et via l'accélérateur, nous avons intégré des réseaux permettant d'échanger avec des dirigeants d'autres secteurs. Ces interactions furent riches car même si les Accélérés n'ont forcément pas les mêmes métiers, stratégies et objectifs, certaines problématiques que nous rencontrons sont transverses et les échanges sont passionnants et aident à alimenter notre réflexion.

Je l'ai souvent exprimé, pour ma part, je n'ai jamais ressenti la solitude que certains dirigeants peuvent rencontrer, du fait de l'ADN familial de notre entreprise, du partage

de proximité avec mes collaborateurs et de leur soutien indéfectible. Pour autant, il faut ouvrir les discussions avec d'autres acteurs, et c'est ce que je recommande aux dirigeants qui m'appellent pour avoir mon avis sur les accélérateurs.

Notre Groupe avance aussi sur sa responsabilité sociétale et environnementale. Certains piliers de notre RSE étant déjà bien structurés, notre Groupe s'attache particulièrement à travailler sur son empreinte carbone. Un groupe de travail multi site est en place afin d'identifier et réfléchir sur toutes les pistes d'amélioration possible. Pour cela, nous avons aussi sollicité les équipes de Bpifrance qui sont venues effectuer un diagnostic « éco-flux » sur nos sites. Un plan d'action partagé est en cours de réalisation depuis. Par ailleurs (et entre autres), face à la crise énergétique inédite que la France traverse actuellement, Bpifrance a eu un rebond immédiat et a manifesté très rapidement son soutien aux entreprises par le biais d'information sur les dispositifs existants, de questionnements, d'invitations diverses afin que nous puissions agir et réagir en prenant en compte tous les dispositifs d'aides possibles.

Grâce à nos partenaires bancaires et Bpifrance, nous sommes donc accompagnés et soutenus dans tous nos développements. Il est évident que sans ce soutien notre développement aurait été moins rapide et notre positionnement ne serait peut-être pas le même aujourd'hui. Cet accompagnement et l'accélération ont facilité nos actions et des avantages tels que les 2 ans de différé, ou même 4 ans concernant le Prêt Participatif Relance, sont des éléments importants qui permettent à une entreprise d'avoir un peu plus de sérénité dans les périodes difficiles. La proximité avec les équipes locales participe aussi à la qualité de cette relation.

Les relations de proximité ainsi que la fidélité sont des valeurs importantes pour

nous. C'est ce que nous avons retrouvé dans notre relation avec Bpifrance ainsi que dans les relations avec nos partenaires bancaires. Tout au long de notre développement, ils nous ont apporté la sécurité et une certaine sérénité qui nous ont permis de prendre des décisions ambitieuses.

”

Maryse EYSSAUTIER
Présidente, Groupe JBT

GROUPE BAGE

Nom de l'entreprise : Groupe BAGE

Secteur d'activité : BTP

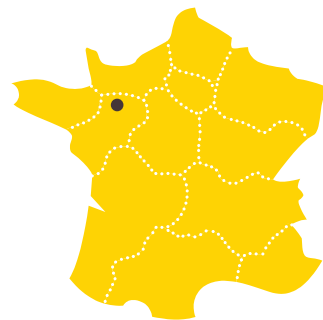
Date de création de l'entreprise : 2010

Siège : Saint-Ouen des Toits (Mayenne)

Nom du Président : Erwan BIHEL

CA 2021 : 90 M€

Nombre de collaborateurs : 600



Le groupe BAGE est une entreprise que j'ai créée en 2010. C'est un groupe de travaux publics, spécialisé dans la conception, construction et maintenance des réseaux d'énergies, de télécommunications et d'adductions d'eau. En 2010, alors que je travaillais chez un major du BTP en Mayenne, un dirigeant d'une entreprise concurrente locale m'a proposé de me vendre son entreprise. Je n'avais pas prévu de quitter mon poste, pourtant j'ai accepté. Avec l'aide de l'antenne locale de la Fédération Nationale de Travaux Publics (FNTP) j'ai monté une cellule pour m'aider dans ce projet, avec notamment un comptable, un avocat et des banques. Je connaissais bien le client et le marché local, mais pas du tout le fonctionnement du financement. Je suis donc allé voir ma banque, le Crédit Mutuel, pour monter un pool bancaire et mon projet a été accepté. En parallèle, j'avais été contacté par une

autre entreprise, qui voulait m'embaucher comme Directeur Réseau, et j'ai fini par leur proposer de racheter également leur structure. J'achetais donc finalement deux entreprises en même temps, et il m'a fallu élargir le pool bancaire, ainsi que chercher des actionnaires pour m'aider à financer ces acquisitions. Toutefois, il fallait des garanties, notamment parce que j'avais très peu d'apport. Les banques m'ont donc mis en contact avec OSEO à l'époque, pour bénéficier d'une garantie qui permettait de réduire leur part de risque. C'est ainsi que la relation avec Bpifrance a démarré.

Les deux années qui ont suivi se sont bien passées, et nous avons respecté notre business plan. C'est dans ce contexte qu'en 2012, une nouvelle opportunité d'acquisition s'est présentée, avec deux entreprises qui appartenaient au même actionnaire. Entre temps, mon directeur financier précédent m'avait rejoint et nous

avons décidé de recontacter Bpifrance pour nous accompagner dans ce nouveau défi. Notre dossier était plus fragile, car nous étions encore jeunes, et deux ans seulement s'étaient écoulés depuis le rachat d'Elitel Réseaux et Telelec Réseaux. Bpifrance nous a donc également aidés en finançant une partie de notre dette senior, en plus des garanties bancaires. Nous avons aussi décidé de croître organiquement à ce moment, et pour cela, nous avons demandé des aides court-termes et des prêts croissance qui nous ont aidés à nous développer. Par exemple, en 2016, Telelec a gagné un nouveau marché, pour lequel il nous fallait une trésorerie conséquente que nous n'avions pas. Bpifrance nous a donc octroyé un prêt croissance de 250 000 €, ce qui correspondait environ à un quart du BFR estimé nécessaire pour adresser ce marché.

Dans les prêts que nous avons contractés avec Bpifrance, il faut souligner l'importance du différé de 2 ans. Pour un jeune dirigeant comme moi qui a peu de fonds, c'était important, car ça nous a permis de lancer nos projets avec plus de sérénité. C'est grâce à ce type de dispositifs que Bpifrance est devenu progressivement un partenaire bancaire indispensable pour nous. À chaque fois que nous venions avec un nouveau besoin, ils avaient une solution ainsi qu'une démarche à nous proposer, et ils nous accompagnaient pour les mettre en place. Au total, je pense que nous avons bénéficié de 4 ou 5 prêts croissance. L'un des avantages que présente Bpifrance pour nous, c'est la connaissance des équipes des marchés publics. Or notre premier métier est de travailler avec les collectivités, qui représentaient alors 70 % de notre activité, et maintenant 50 %. C'est donc un partenaire naturel pour nous. Le seul point de vigilance est peut-être le coût des garanties et des prêts proposés par Bpifrance. C'est bien sûr la contrepartie des très bons avantages qu'ils proposent, notamment le différé que j'évoquais, mais cela en fait aussi des produits qu'on ne

choisit pas en priorité, si on peut avoir une proposition moins chère d'un acteur privé.

Nous avons continué à croître par acquisition, en 2019 puis en 2021, où nous avons racheté trois nouvelles entreprises. À chaque fois, nous avons sollicité Bpifrance, qui nous a accompagnés en garantie, en dette senior ou sur le financement de notre BFR. En 2021, nous avons fait entrer un nouvel investisseur au capital qui a repris les dettes seniors que nous avions contractées précédemment. De ce fait, nous sommes actuellement moins en relation avec Bpifrance qu'auparavant, mais nous nous tournerons vers eux naturellement si nous en avons besoin. Nous sommes simplement plus solides et autonomes pour avancer seuls. L'action de Bpifrance a cependant été clé dans toute notre progression, que ce soit dans le démarrage comme durant la croissance. La confiance est un élément essentiel de cette relation. À chaque fois que nous avons eu besoin d'eux, c'était facile, et il n'y avait pas besoin de batailler pour obtenir un appui. Leur intervention ne freine pas le dirigeant, ce qui est important.

Actuellement, nous travaillons sur notre bilan carbone, et dans ce cadre, nous avons recontacté Bpifrance pour nous accompagner avec le diagnostic Décarbon'Action, mis en place avec l'Ademe. C'est notre responsable RSE qui a fait des recherches et a vu ce dispositif que nous avons alors sollicité. Travailler sur ce sujet avec Bpifrance, c'est un gage de performance. Nous savons que les acteurs qui nous seront proposés pour réaliser ce diagnostic seront sérieux, et qu'il y aura des résultats. Pour un dirigeant, c'est rassurant car nous n'avons pas les moyens de surconsommer du conseil. À l'inverse de certains acteurs privés qui peuvent nous solliciter, nous savons qu'avec Bpifrance, nos intérêts sont alignés.

Pour ma part, je ne suis pas actif dans les communautés Bpifrance. Cela s'explique

par le fait que le secteur du BTP est ancien et déjà structuré. Nous avons des fédérations professionnelles performantes, dans lesquelles nous sommes très présents, qui nous permettent de travailler sur nos problématiques sectorielles et de rencontrer d'autres dirigeants. Pour autant, sur des sujets plus universels comme celui du bilan carbone, il est intéressant pour nous d'intégrer des réseaux comme celui du Coq Vert.

Ce qui est appréciable, c'est qu'à notre échelle, nous n'avons jamais senti que Bpifrance était une organisation nationale lourde. Nous sommes une boîte ultra-locale, qui travaille avec des partenaires locaux et des banques mutualistes. L'antenne de la Sarthe a toujours été notre interlocuteur et d'ailleurs, certains des collaborateurs Bpifrance sont toujours les mêmes depuis notre démarrage. Les équipes Bpifrance locales font partie de l'écosystème mayenno-sarthois et nous les croisons régulièrement lors d'événements chez nos partenaires ou d'autres entreprises.

Concernant le Groupe Bage, je ne sais pas si nous en serions là sans l'appui de Bpifrance. Nous aurions peut-être réussi, mais cela aurait été plus compliqué. Les équipes de Bpifrance sont toujours réactives, proches de leurs clients et disponibles. Par exemple, durant la pandémie, mon premier réflexe a été de les appeler pour savoir ce qui allait être mis en place, en effet, les premiers jours étaient très anxiogènes. Finalement, nous avons plutôt bien passé la crise, notamment parce que tous nos encours ont été réglés et qu'au moment du redémarrage, nous avions une bonne trésorerie.

”

Erwan BIHEL
CEO, Groupe BAGE

TECHNIQUE SOLAIRE

Nom de l'entreprise : Technique Solaire

Secteur d'activité : Production d'énergies renouvelables

Date de création de l'entreprise : 2008

Siège : Biard (Vienne)

Nom des co-fondateurs :

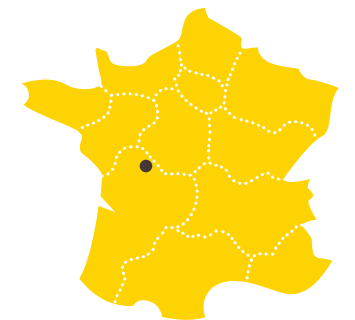
Julien FLEURY (DG Opérations),

Lionel THEMINE (DG Finances),

Thomas de MOUSSAC (DG Développement),

CA 2022 : +150 M€

Nombre de collaborateurs : 160



“

Nous avons fondé en 2008 le groupe JLT Invest, dont fait partie l'entreprise Technique Solaire, pour adresser le marché du photovoltaïque, puis plus tard, celui de la méthanisation. Nous maîtrisons toutes les étapes menant à l'exploitation d'une centrale de production d'énergie, depuis son développement et en passant par son financement et sa construction.

Nous nous sommes rencontrés tous les trois en école de commerce, puis nous avons acquis de l'expérience en audit et conseil. Ce qui nous rassemblait c'était l'envie d'entreprendre et, entre 2007 et 2008, nous avons étudié une trentaine de projets entrepreneuriaux différents avant de choisir le sujet des énergies renouvelables, le solaire photovoltaïque en particulier.

Vivant à Paris, nous avons démarré à trois dans un garage à Poitiers, qui était une région que nous avons sélectionnée car elle bénéficie d'un ensoleillement suffisant pour que des projets photovoltaïques puissent être rentables. Par ailleurs, nous voulions pouvoir être visibles dans un écosystème local, ce qui aurait été plus difficile à Paris. Enfin, la Présidente de Région était Ségolène Royal qui, pendant sa campagne présidentielle dans les mois précédents, avait beaucoup parlé de Croissance Verte, et dont nous pensions qu'elle chercherait à soutenir ce type de projets dans sa région, ce qui a été le cas.

À chaque étape de notre développement, Bpifrance nous a accompagnés avec différents dispositifs. Tout d'abord au travers de garanties, notamment celle qui nous a

aidés à décrocher notre premier prêt en 2009, qui était de 300 000 €. Aujourd'hui, nous avons la chance d'être courtisés par les banques mais jusqu'en 2015, ce n'était pas le cas. Il faut rappeler qu'à l'époque, la filière des EnR était balbutiante, et les entrepreneurs qui s'y intéressaient étaient souvent considérés comme de doux rêveurs. En nous faisant confiance sur ce prêt, Bpifrance nous a permis de démarrer notre histoire. Bpifrance a toujours manifesté une vraie volonté de devenir un acteur clé du financement des EnR.

Le 2^e dispositif dont nous avons bénéficié a été le financement de nos projets photovoltaïques et de méthanisation, grâce aux équipes locales de Bpifrance, mais aussi avec les équipes parisiennes de Pascale Courcelle. Aujourd'hui cette ligne de dette dépasse les 100 M€ ce qui fait donc de Bpifrance notre 2^e partenaire principal après le groupe Crédit Agricole. Nous avons ensuite été accompagnés dans le cadre de notre développement international en 2014, avec la garantie export ainsi que des financements qui nous ont aidés à lancer notre activité en Inde. Dans le même esprit, nous avons également bénéficié de prêts participatifs de Bpifrance qui nous ont permis de développer le groupe et l'activité en France.

Ce qui est intéressant quand on regarde cette collaboration, c'est que durant les premières années, Bpifrance nous accompagnait sur notre bas de bilan. Puis à partir de 2017, nous avons réfléchi aux façons d'approfondir notre relation. Ainsi, en 2017, nous avons lancé notre première levée de fonds, complétée d'un 2^e tour de table en 2020. Bpifrance est entré au capital dès 2017 via son fonds FIEE dédié à la transition énergétique et écologique, aux côtés le groupe Crédit Agricole puis a significativement réinvesti dans l'entreprise en 2020. Pendant la pandémie, Bpifrance a été à nos côtés, comme tous nos actionnaires d'ailleurs. Nous étions en train de négocier notre plus gros financement

quand le confinement a été décrété. Nous avons fait le point régulièrement, jusqu'à ce que la 2^e levée de fonds se concrétise en juillet 2020. Nous avons également eu recours à un PGE. Dans nos échanges, nous discutons également de ce que les autres entrepreneurs mettaient en place. De manière générale, ce dialogue est important pour des chefs d'entreprise car nous avons besoin d'idées fraîches pour ne pas nous enfermer dans un mode de pensée.

En 2019, nous avons également fait partie de la 5^e promotion de l'accélérateur PME. Cette expérience nous a amenés à réfléchir sur nos process et la façon de les améliorer. Même si notre parcours professionnel antérieur nous a appris à questionner, cette prise de recul supplémentaire était bienvenue.

En parallèle du soutien financier et de l'accompagnement, ce que nous apprécions chez Bpifrance, c'est cette compréhension et cette promotion de l'état d'esprit des entrepreneurs. C'était assez novateur à l'époque et très galvanisant. De même, la mise en place d'événements comme BIG a permis à ces mêmes entrepreneurs de se rencontrer et d'échanger. C'est la force des communautés du Coq Vert, de Bpifrance Excellence ou encore de la French Fab. Nous sommes d'ailleurs Ambassadeur Nouvelle-Aquitaine au sein de la French Fab.

Parmi nos interlocuteurs, les antennes pictaviennes et nantaises ont toujours joué un rôle essentiel, même si ensuite nous avons eu de plus en plus de contacts avec des équipes au siège, notamment à la suite de la participation de Bpifrance à notre capital. Nous avons ainsi des échanges réguliers, où nous exposons nos ambitions pour l'entreprise, et l'équipe Bpifrance locale nous aide à identifier des outils pour y répondre. Nous travaillons beaucoup par itération, et toujours en

partant de l'objectif. Il y a aussi beaucoup d'événements qui ont lieu à Poitiers ou dans la région Nouvelle-Aquitaine. De notre côté, nous ressentons moins le besoin de créer des liens dans ces communautés car nous sommes trois fondateurs, mais ces initiatives sont importantes pour casser la solitude qu'un dirigeant peut ressentir.

Nous sommes un acteur de la Transition Énergétique mais, nous sommes un peu plus. À travers notre métier, nous participons activement à la rénovation des exploitations agricoles en construisant des installations photovoltaïques sur bâtiments de stockage, serres, stabulations par exemple et en les finançant totalement dans certains cas. Nous participons également au développement des territoires car nous employons directement ou indirectement tout un écosystème d'acteurs à travers nos différentes activités. Quand nous regardons en arrière, il est clair que Bpifrance fait partie des acteurs sans qui l'aventure Technique Solaire aurait été plus compliquée.

Bpifrance a un rôle de pionnier qui travaille pour faire émerger la France de demain. En cela, ce n'est pas une banque lambda et c'est un élément clé de son ADN qu'il faut conserver. Dans nos prochains développements, nous collaborerons encore avec Bpifrance. Nous allons notamment continuer de nous développer à l'international. L'un des sujets sur lequel Bpifrance pourrait aller plus loin serait la mise en place de financements en direct à l'international. Ce serait vraiment utile pour les entreprises comme la nôtre.

”

Julien FLEURY,
Lionel THEMINE,
Thomas de MOUSSAC
Co-fondateurs, Technique Solaire

ADIAL

Nom de l'entreprise : Adial

Secteur d'activité : Production de distributeurs automatiques alimentaires

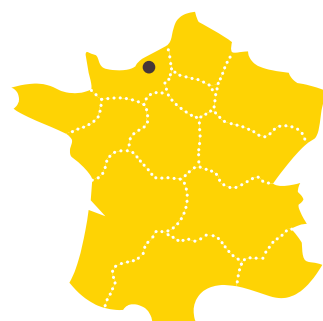
Date de création de l'entreprise : 2002

Siège : Lisieux (Calvados)

Nom du Président : Vincent Le GOUIC

CA 2021 : 42 M€

Nombre de collaborateurs : 200



Adial est une entreprise qui conçoit, commercialise des distributeurs automatiques de pizzas à destination des professionnels du secteur. C'est une entreprise que j'ai reprise en 2015. En effet, je me suis installé en Normandie en 2014 avec l'ambition de me mettre à mon compte, après avoir travaillé longtemps pour un grand groupe. J'avais décidé de reprendre une société et je suis tombé sur Adial. C'était une entreprise qui avait déjà un peu plus de 10 ans d'existence, qui avait accumulé des pertes dans les premières années, et peinait à s'élever au-delà de l'équilibre. Cependant le produit me paraissait évident et j'étais convaincu de la validité du concept. Je l'ai donc rachetée et Bpifrance a garanti mon prêt bancaire. J'avais beaucoup vécu à l'étranger et je ne connaissais pas le fonctionnement des chambres de commerce ni des agences de développement. Dans mon souvenir, c'est mon directeur commercial qui m'a

parlé de Bpifrance. Leur soutien a été décisif et sans eux je n'aurais sans doute pas repris l'entreprise.

Par la suite, j'ai eu besoin de très peu de financements, nous sommes passés de 1,8 M€ de chiffre d'affaires au moment du rachat, à 42 M€ en 2021 et cette croissance a été autofinancée. Les opérations sur lesquelles Bpifrance nous a accompagnés ont principalement concerné des rachats d'infrastructures et quelques investissements pour le développement de l'activité, mais à mes yeux, cela a été moins stratégique dans notre croissance que la garantie reçue au début. Au sein de Bpifrance, nous faisons aussi partie du réseau Excellence, toutefois je ne suis pas très engagé dans ces communautés. Je ne suis pas un homme de réseau et je ne me sens pas très proche de la définition actuelle de l'entrepreneur qui est souvent vu comme un financier levant des fonds,

ce qui ne correspond pas à ma conception de l'entrepreneur.

Il y a un an environ, il y a eu un nouveau temps fort dans notre collaboration avec Bpifrance, puisqu'ils sont entrés au capital. J'avais été contacté par des canadiens qui me proposaient de reprendre l'entreprise et je n'avais pas envie de passer sous bannière canadienne. Cependant, il paraissait intéressant d'avoir des partenaires financiers pour nous accompagner sur les besoins éventuels, et nous aider à développer l'activité. Je me suis donc naturellement tourné vers nos partenaires de toujours, le CIC, Via Crédit Mutuel Equity et Bpifrance, pour leur proposer de devenir actionnaires du groupe.

À mon sens, le soutien de Bpifrance permet de prendre des décisions qu'on n'oserait pas forcément lancer s'il n'y avait pas ce coup de pouce, surtout quand on est une PME. Je pense notamment au développement de l'export. Chez Adial, nous avons décidé récemment d'aller plus loin dans notre pénétration du marché allemand, en y déployant notre propre marque de pizza que nous avons lancé en franchise. Cela requiert plus d'investissements et nous avons bénéficié pour cela de l'assurance export de Bpifrance, qui a couvert la moitié du budget requis pour cette opération. C'est cependant récent donc je n'ai pas encore les retours sur cet investissement.

Travailler avec Bpifrance, oblige le dirigeant à structurer plus précisément son projet et à se donner les moyens de réussir. Quand nous demandons un financement ou une garantie, nous devons rendre des comptes, et donc être rigoureux dans la préparation de notre plan d'attaque, de notre tableau de dépenses prévisionnelles et de notre budget. Cela a comme désavantage le fait que le processus de décision est forcément plus long que lorsque nous menons les actions seuls, mais c'est aussi une prise

de recul qui est très utile et enrichissante car le dirigeant pose ainsi clairement sa stratégie et son plan d'actions.



Vincent LE GOUIC

Président, Adial

HEMP-IT

Nom de l'entreprise : HEMP-It

Secteur d'activité : Agriculture – production de semences végétales

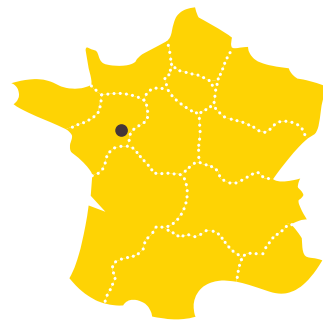
Date de création de l'entreprise : 1964

Siège : BEAUFORT en ANJOU (Maine et Loire)

Nom du CEO : Christophe FEVRIER

CA 2021 : 7 M€

Nombre de collaborateurs : 30 ETP



HEMP-It est une coopérative agricole spécialisée dans la production et la commercialisation de semences de chanvre industriel. L'histoire du chanvre français s'est construite autour de la centralisation de la production de semences certifiées. C'était le rôle historique de HEMP-It, qui a été créé en 1964 et s'appelait alors Coopérative Centrale des Producteurs des Semences de Chanvre (CCPSC). L'entreprise a existé sous ce nom jusqu'en 2017 où un virage international est effectué et où la coopérative a pris le nom actuel. Aujourd'hui nous réalisons les deux tiers de notre chiffre d'affaires à l'export, en vendant nos semences dans 65 pays.

Jesuis arrivé en septembre 2015. Ma mission était de remettre à plat les orientations économiques de 2 organisations de producteurs historiques qui ont maintenu l'activité du chanvre industriel en France : la Fédération Nationale des Producteurs

de Chanvre (FNPC), et la CCPSC, future HEMP-It donc. L'objectif de ces acteurs était le même : développer la filière du chanvre français, dans un contexte de hausse des commandes de chanvre de la part des industriels Français mais aussi étrangers depuis 2013-2014. Il fallait donc prouver que les agriculteurs multiplicateurs pouvaient faire face à cette demande qui tardait à venir depuis plus de 30 ans !

Notre stratégie s'est très rapidement orientée vers le développement commercial international. C'est dans ce contexte que j'ai rencontré Bpifrance, via le CIC, puisque nous avons bénéficié de l'assurance prospection pour nous accompagner dans 5 pays entre 2016 et 2019. Cette assurance nous a permis de limiter nos coûts de prospection commerciale, d'aller voir ce qui faisait un peu partout, d'étudier le tissu économique des pays dans lesquels le chanvre est développé, et de

confirmer ou infirmer les informations que nous avions sur ces marchés. À la suite de cela, nous avons ouvert une filiale au Canada, et développé l'exportation vers l'Australie, la Nouvelle-Zélande, le Japon et les États-Unis. Grâce à notre activité internationale, nous avons triplé notre chiffre d'affaires entre 2016 et 2019. En ce sens, Bpifrance est véritablement la banque de l'international à mes yeux. En effet, le développement commercial est une activité sur laquelle nous sommes moins bons en France que dans d'autres pays. L'export est souvent vendu comme un débouché naturel des entreprises, mais en réalité cela demande un véritable savoir-faire, avec des compétences linguistiques qui ne sont pas toujours faciles à trouver, un savoir-être et une connaissance du code des affaires internationales. Être partenaire avec Bpifrance sur ces projets nous a permis de trouver aussi un appui sur ces aspects. Aujourd'hui, notre dimension mondiale est une de nos particularités dans le secteur. L'export est stratégique car les relais de croissance du marché ne sont plus en Europe. Or sans le concours financier de Bpifrance, je n'aurais pas pu aller dans tous ces pays et emmener mon conseil d'administration au Canada. À l'international, Bpifrance nous a également fourni un prêt croissance internationale, qui nous a permis d'ouvrir une filiale au Québec et rentrer en tant qu'actionnaire dans une unité de transformation de fibres de chanvre, la seule à faire des produits finis d'isolants de chanvre en Amérique du Nord. C'est mon interlocutrice à Nantes qui m'a guidé dans cette démarche.

À la suite de nos bons résultats de 2019, nous avons également déposé un projet de structuration de filière dans le cadre du PIA⁽¹⁾ 3. Après une première tentative non concluante au niveau national, nous avons redéposé le dossier au niveau régional. Nous avons été audités sur la faisabilité technique et financière du projet, lequel

visait à moderniser les activités de sélection pour les usages du chanvre. Les fonds État - région Pays de la Loire sont composés d'1 M€ d'avance remboursable et 1 M€ de subvention. Les relations entre le bureau de Bpifrance à Nantes et la région étant très fluides, cela nous aide beaucoup dans nos démarches. Cette régionalisation est donc un atout, tout comme la qualité des interlocuteurs qui sont toujours disponibles et de bons conseils depuis nos débuts. Ce sont des professionnels de l'économie d'entreprise, qui parlent le même langage que nous. Or, particulièrement dans le contexte actuel, c'est essentiel d'avoir des gens qui pensent solutions. Lors de la pandémie, les premières personnes qui m'ont appelé sont mes chargés d'affaires Bpifrance et du Crédit du Nord.

Aujourd'hui, nous avons eu recours à 3 crédits-baux immobiliers au total. Notre encours est de 4,5 M€ auprès de Bpifrance, et 5,2 M€ si on ajoute les autres opérations. Notre dernière coopération en date avec eux a été le dépôt d'un projet dans le cadre du plan de relance, initié après la pandémie. Je dois également contacter Bpifrance Innovation concernant un projet pour valoriser les protéines de chanvre. Enfin, nous sommes aussi labellisés Coq Vert.

Bpifrance est donc un acteur qui, par son soutien financier, a aidé le développement de HEMP-It. Sans eux, le bâtiment en béton de chanvre dans lequel je travaille actuellement n'aurait pas vu le jour. C'est un acteur qui a compris avant les autres ce qu'on voulait être et ce qu'on voulait faire. Avant 2017, il n'y avait pas de salariés dans la coopérative, aujourd'hui, nous sommes 35. Notre chiffre d'affaires a triplé, nous avons doublé nos fonds propres, et pendant la pandémie, nous avons rebâti une toute nouvelle usine de 4,2 hectares, avec des chambres de culture, etc. Pour autant, la situation reste fragile. Nous avons perdu 15 % de

(1) Programme d'Investissements d'Avenir.

chiffre d'affaires à cause de la pandémie, et notre PGE pèse sur notre capacité de développement. En outre, les différentes crises actuelles augmentent nos charges opérationnelles et grèvent notre résultat d'exploitation annuel. Je compare souvent le parcours du dirigeant à une course au large. Il faut être bon partout, avoir de la chance, et quand vos outils vous lâchent, il faut savoir revenir aux bases et se fier à son expérience, laquelle ne s'apprend pas dans les livres. Être dirigeant n'est donc pas simple, et quand on est à la tête d'une petite structure, on a rarement le temps de se poser. En travaillant avec Bpifrance, on est obligé de prendre ce temps. Si un collègue me demandait mon avis sur les leviers existants pour soutenir son développement, je lui conseillerais sans doute de faire une synthèse de sa vision stratégique et de prendre rendez-vous avec Bpifrance à Nantes ou au Mans. Il faut profiter de cette chance que nous avons d'avoir une organisation comme Bpifrance à notre service, car ce n'est pas le cas dans beaucoup de pays.

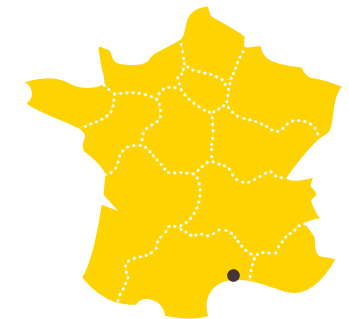
Un axe sur lequel Bpifrance pourrait faire mieux selon moi, concerne le fléchage et la communication sur les dispositifs proposés aux entreprises. Ceux-ci sont tellement importants et nombreux qu'on ne sait pas lesquels choisir, et trouver le bon interlocuteur au démarrage, notamment pour s'assurer de ne pas avoir de chevauchement entre les financements utilisés, n'est pas toujours simple. Pour notre part, nous travaillons avec un cabinet spécialisé dans l'optimisation des aides financières publiques pour nous aider à choisir les bons véhicules financiers en fonction de nos projets. Je serai aussi preneur de communication opérationnelle au niveau régional, avec par exemple une newsletter trimestrielle sur les outils disponibles, etc.



Christophe FEVRIER
CEO, Hemp It

SWILE

Nom de l'entreprise : Swile
Secteur d'activité : Worktech
Date de création de l'entreprise : 2018
Siège : Montpellier (Hérault)
Nom du fondateur et CEO : Loïc SOUBEYRAND
Nombre de collaborateurs : 750



Swile est une entreprise que j'ai créée en 2018. Au départ c'était une foodtech, qui faisait de la commande groupée de déjeuner à destination des collaborateurs. Nous avons ensuite bifurqué vers la dématérialisation de tickets restaurants avant de devenir un acteur au service de l'expérience employé au global.

Pour ma part, je n'en étais pas à mon premier essai entrepreneurial car j'avais co-fondé une autre start-up en 2010, Teads, que j'ai revendu en 2016. C'est au cours de cette première expérience que j'ai été mis en contact avec Bpifrance, par le biais de notre incubateur montpelliérain. Ce qui est intéressant, c'est qu'à Montpellier il y a un tissu de start-ups très dynamique, et je pense que Bpifrance a su être depuis le début un relai très important pour donner vie à cet écosystème.

La première sollicitation de Swile auprès de Bpifrance a concerné un prêt, qui a

permis de développer la société. C'était de l'amorçage, nécessaire pour nous donner le temps de trouver le bon angle d'attaque. J'avais déjà en tête les contacts à approcher et je suis donc allé voir l'antenne régionale de Bpifrance. Ce qui a été très utile, c'est qu'ils ont compris notre marché, celui des avantages salariés. C'est un marché historique français qui est parfois compliqué à expliquer à l'étranger. C'est la raison pour laquelle, lorsque nous avons fait notre série C de 70 M€ en 2020, nous avons fait entrer Bpifrance au capital. Avoir un acteur institutionnel français à nos côtés dans notre développement, notamment international était un atout. Cette levée de fonds a été aussi le moment du pivot d'activité, des tickets restaurants dématérialisés à l'expérience employé au sens large. Nous avons financé ainsi notre évolution produit et internationale.

Le fait que ce soit un acteur de temps long est une sécurité qui est très rassurante

pour les chefs d'entreprises. Pour ma part, Bpifrance avait déjà participé à une levée de fonds dans ma première société. Ils sont donc à mes côtés depuis 2010. Je me souviens d'ailleurs qu'à l'époque, le contexte n'était pas simple, il y avait des méfiances vis-à-vis de l'ingérence de l'État dans les décisions des entreprises, notamment à la suite du blocage du rachat de Dailymotion. Depuis, Bpifrance a su créer une relation de confiance avec les dirigeants, notamment en séparant très clairement ses enjeux d'actionnaires et son rôle public.

Durant la pandémie, Bpifrance a été un acteur majeur de réassurance pour les chefs d'entreprise. Nous avons notamment bénéficié du PGE, mais ce qu'il faut relever, c'est leur réactivité. Là où les banques traditionnelles ont été frileuses et où leurs conseillers ne répondaient pas, l'accompagnement de Bpifrance a été excellent. Ils prennent leurs responsabilités et les risques qui vont avec, et jouent souvent le rôle de paratonnerre pour les autres acteurs financiers.

Chez Swile, nous avons des enjeux d'hypercroissance qui ont été des défis de tous les instants. Cela concerne le commercial, le financier, l'organisationnel ou encore les ressources humaines. En réponse, nous avons vu les outils proposés par Bpifrance évoluer avec nos besoins. L'écosystème French Tech a mis une dizaine d'années à se mettre en place. À l'époque, les entrepreneurs avaient besoin de fonds d'amorçage. Ensuite, il y a eu des enjeux à résoudre autour du financement du développement. Désormais, notre réflexion concerne une potentielle entrée en Bourse, et sur cela aussi, Bpifrance est désormais capable de nous accompagner. Un des aspects sur lesquels ils travaillent encore est le fait de pouvoir mettre des tickets plus importants sur des séries D ou même E.

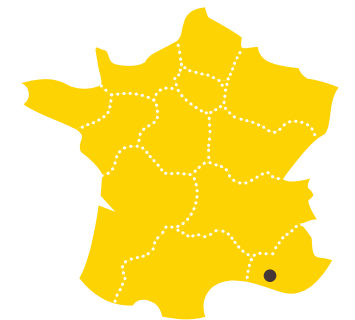
Lorsque Bpifrance entre au capital, c'est un tampon rassurant pour tous les partenaires actuels et futurs de l'entreprise, qui déclenche beaucoup de choses positives pour celle-ci.

”

Loïc SOUBEYRAND
CEO, Swile

RAMPAL LATOUR

Nom de l'entreprise : Rampal Latour
Secteur d'activité : Savonnerie
Date de création de l'entreprise : 1828
Siège : Salon-de-Provence (Bouches-du-Rhône)
Nom du Dirigeant : Jean-Louis PLOT
CA 2021 : 7,6 M€
Nombre de collaborateurs : 50



“

Rampal Latour est une entreprise historique de savonnerie de Marseille, presque bicentenaire. C'est une entreprise qui est restée pendant 5 générations une entreprise familiale, avant que je ne la reprenne en 2004 alors qu'elle risquait de disparaître. J'avais alors 35 ans, j'avais des enfants et c'était un risque important que je prenais. Pour réaliser cette acquisition, les banques m'ont demandé d'être caution sur mes fonds propres, et je suis donc allé voir OSEO pour m'appuyer dans cette opération. Grâce à eux, j'ai pu limiter ma caution personnelle à 100 000 €. Bpifrance, via OSEO était donc partie prenante de l'aventure Rampal Latour dès ma reprise.

À l'époque, l'entreprise comptait 5 personnes et faisait 600 000 € de chiffre d'affaires. En 10 ans, nous avons donc multiplié par 10 les effectifs et le chiffre d'affaires. Ce n'était pas simple, car lorsque

nous avons commencé, l'entreprise allait mal. 4 mois après la reprise, nous avons perdu notre plus gros client. De plus, Rampal Latour fabrique 98 % des produits vendus, ce qui en fait une entreprise très capitalistique. Les trois premières années ont été très dures, et nous avons failli mettre la clé sous la porte plusieurs fois. Nous avons notamment un enjeu de refonte de notre outil industriel et de production qui n'était pas simple.

À partir de 2007, notre croissance a commencé à redémarrer, puis à partir de 2012, nous avons connu une forte accélération avec une croissance annuelle à deux chiffres. Notre premier levier pour construire et soutenir cette dynamique a été l'export à Taiwan. Pour cela, nous avons bénéficié du crédit export de la Coface, qui nous a permis de financer ce développement. C'était un dispositif très intéressant car il n'était remboursable que

si l'opération était un succès. Aujourd'hui Taiwan représente 15 % de notre chiffre d'affaires.

Un autre levier que nous avons activé très vite était les certifications bio. Celles-ci nous ont permis d'être référencés dans des chaînes de magasins bio, comme Biocoop et Naturalia. Par la suite, nous avons décidé d'ouvrir nos propres magasins en complément. Nous en possédons désormais 5.

À partir de 2012 et de l'accélération de notre activité, nous avons pu construire la savonnerie moderne qu'il fallait pour étendre notre capacité de production. Nous avons à nouveau sollicité Bpifrance pour obtenir un crédit-bail immobilier et financer nos CAPEX.

Nos relations avec les équipes de Bpifrance sont excellentes depuis le début. Il est très enthousiasmant d'avoir en face de nous des gens qui comprennent la technicité de notre produit, et qui partagent notre passion. Nous dépendions au départ du bureau de Aix-Marseille, puis de celui d'Avignon. Nous sommes assez présents dans les réseaux, comme Bpifrance Excellence, qui nous a d'ailleurs permis de rencontrer un de nos clients, Aromazone, mais aussi dans la communauté Coq Vert. En effet, notre produit est fondamentalement écologique, et notre travail sur la R&D et l'innovation nous a permis d'améliorer encore celui-ci. Nous n'utilisons par exemple aucun parfum, ni colorant. En effet, nous avons beaucoup investi dans l'innovation. Grâce à un procédé développé en interne, nous sommes en mesure de conserver la glycérine durant le procédé de saponification et d'avoir un produit fini qui est aussi hydratant qu'une crème pour les mains. Nous avons déposé deux brevets, l'un qui protège ce procédé, et un autre concernant notre process de fabrication. Celui-ci a été fortement amélioré pour réduire sa consommation d'eau et d'énergie. Aujourd'hui, nous

avons divisé par sept la quantité d'énergie nécessaire à la production, et par quatre les volumes d'eau utilisés.

Depuis 2006, nous n'avons cru que par croissance organique. Il y a 2 ans, nous avons repris un 3^e site. La pandémie n'a pas eu le même effet pour nous que pour la plupart des autres entreprises. Avec les consignes sanitaires, nous avons fait en 2020 la meilleure année de notre histoire. L'année suivante a été plus compliquée mais heureusement il y a eu le prêt de relance mis en place par Bpifrance.

Nous avons mené un gros chantier de refonte de la marque également, sur lequel Bpifrance nous a aidés. Nous avons notamment réécrit notre raison d'être pour mettre en avant notre essentialité sociale, qui chez nous passe par la préservation de la santé par l'hygiène et le soin. Nous avons bénéficié pour cela de conseil et de deux diagnostics pilotés par les équipes du bureau local.

Aujourd'hui, nous avons un fort enjeu commercial. En effet, les réseaux de magasins bio ne vont pas très bien et l'Asie également qui est un de nos principaux débouchés. Nous devons donc mener une diversification de notre clientèle mais également de nos réseaux de distribution.

Ce qui est agréable avec Bpifrance, c'est que je ne suis pas toujours en position de demandeur. Souvent, dans nos échanges, je partage mon actualité et à partir de ça, mes interlocuteurs me proposent des choses. C'est une relation permanente qui se renforce avec le temps. Le fait d'être présent sur la durée ça facilite la confiance entre les acteurs. Quant au chargé d'affaires, il est là pour nous guider dans la panoplie des produits Bpifrance.

Je n'utilise pas assez les réseaux mis en place par Bpifrance. Je suis souvent invité à des manifestations mais je manque de temps. Je suis par ailleurs membre de

l'APM, l'Association pour le Progrès du Management (APM) qui rassemble 20 dirigeants dans ma région, que je vois une fois par mois. Plusieurs d'entre eux ont d'ailleurs participé à des accélérateurs Bpifrance, donc nous avons pu échanger sur nos expériences. Pour ma part, j'ai eu recours à Bpifrance il y a quelque temps car je devais avoir accès au cabinet de Bruno Lemaire. C'était à propos d'un sujet juridique qui était un enjeu de notre interprofession. Grâce aux équipes de Bpifrance qui ont relayé ma demande très efficacement, j'ai pu avoir accès aux interlocuteurs recherchés. C'est donc un allié vraiment utile qui a accès de plus aux décideurs politiques et ministériels.

Aujourd'hui, notre crédibilité et notre légitimité, notamment auprès des banques sont très bonnes. Nous sommes devenus *bancable* et cela grâce au soutien de Bpifrance qui nous a accompagnés depuis le début. Je suis très reconnaissant de ce parcours, et nous continuerons à faire appel à eux si nous avons des besoins. ”

Jean-Louis PLOT
Dirigeant, Rampal Latour

ADDEV MATERIALS

Nom de l'entreprise : ADDEV Materials

Secteur d'activité : Fabrication de solutions matériaux

Date de création de l'entreprise : 2006

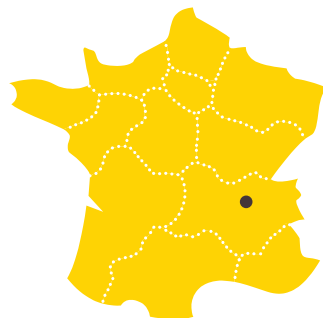
Siège : Lyon (Rhône)

Nom du Président : Pascal NADOBNY

CA : 180 M€

Raison d'être : « Convertir les défis industriels en solutions durables »

Nombre de collaborateurs : 700



ADDEV Materials est une ETI patrimoniale et entrepreneuriale, spécialisée dans les solutions matériaux durables sur mesure pour les secteurs Aérospatial & Défense, Mobilité & Industries, Santé & Hygiène. Créée en 2006, ADDEV Materials est une ETI qui a grandi par croissance externe notamment à l'international sur plusieurs continents (Europe, Amérique du Nord, Asie).

En 2006, à l'époque dirigeant de MICEL, une entreprise qui transforme des isolants et films techniques, et d'ADHIS, structure acquise à Toulouse en 2001 spécialisée dans les adhésifs et les colles, nous décidons de créer, mon associé Julien DUVANEL et moi-même, une holding nommée ADDEV et initions ensemble une démarche de croissance externe. Nous enchaînons ainsi plusieurs rachats d'entreprises en France

pour développer l'activité d'adhésifs et positionner ADDEV comme un acteur majeur des fabricants B2B de solutions sur-mesure de matériaux souples.

Véritable partenaire depuis le début de l'aventure entrepreneuriale ADDEV, Bpifrance accompagne notre développement dès 1999 lorsque la BDPME finance notre projet de construction du bâtiment MICEL dans la Loire. Puis l'Anvar nous apporte son soutien sur nos projets d'innovation et nous continuons notre développement avec OSEO pendant des années, principalement *via* les branches financement et innovation dès la naissance d'ADDEV Materials en 2006. À partir de 2013-2014, Bpifrance finance notre développement à l'international, notamment aux États-Unis *via* un prêt Développement Export.

La participation à la première promotion de l'accélérateur ETI de Bpifrance en 2016 constitue une étape fondatrice de la vie d'ADDEV Materials. En effet, ce programme de 2 ans joue un véritable rôle d'amplificateur pour notre activité, boostant la croissance internationale de la société, sa digitalisation, sa gouvernance et tous les enjeux d'intégration. Ce dispositif nous permet notamment d'entrer en contact avec des entrepreneurs ayant la même vision entrepreneuriale et les mêmes enjeux que les nôtres, nous donnant l'opportunité de partager nos ambitions sans paraître trop audacieux voire un peu fous selon les interlocuteurs qui peuvent trouver irrationnel de continuer à croître tout en intégrant des entreprises, voire illogique d'entrer sur trois nouveaux pays à la fois. Cette promotion de l'accélérateur ETI de Bpifrance nous conforte dans notre logique de conquête et de dépassement de soi, partagée avec les autres « accélérés », et constitue un véritable tremplin pour ADDEV.

Présents dès le lancement de la French Fab, ADDEV Materials participe aussi en 2017 au 1^{er} accélérateur aéronautique lancé par Bpifrance et le GIFAS.

Une nouvelle levée de fonds en 2019 voit Tikehau Capital entrer comme partenaire investisseur, et BPI France renforcer sa participation, ce qui nous permet d'acquérir deux sociétés américaines et deux anglaises du secteur aéronautique, nous permettant de construire une très forte position sur le conditionnement sur mesure et la distribution d'adhésifs, de colles et de produits chimiques et de viser aujourd'hui un CA de 100 M€ dans le secteur aéronautique et spatial.

Nous sommes historiquement membres Bpifrance Excellence et cette communauté a joué un rôle important pour nous durant la pandémie.

Nous avons ainsi bénéficié d'un PGE ainsi que du prêt Atout, spécifique à BPI France.

Par ailleurs, nos échanges permanents avec Bpifrance et les membres de la communauté, nous permettent de traverser la période Covid-19 avec plus de sérénité, nous convaincant collectivement, à travers les « chats » de Nicolas Dufourc, qu'en continuant d'être en mouvement, nous pouvons faire face.

Par la suite, nous accélérons nos projets RSE car c'est à mes yeux, une dimension naturelle et essentielle pour l'entrepreneur international que je suis, pour qui le capital humain est primordial et qui, par ses voyages notamment, a bien conscience des enjeux de la planète. De fait, la responsabilité sociétale des entreprises est au cœur de nos préoccupations depuis longtemps, puisque dès 2012 nous adoptons le Global Compact des Nations Unies et obtenons le label Ecovadis. Notre volonté d'accélérer nous amène à créer une fonction RSE propre pour porter ces sujets en interne. Nous définissons avec nos parties prenantes, notre management et nos équipes, notre raison d'être fin 2020 puis nous nous engageons en 2021 dans la première promotion de l'**accélérateur Décarbonation de Bpifrance**. ADDEV Materials prend également activement part dans la communauté Coq Vert, communauté au sein de laquelle je suis personnellement engagé comme éclaireur Coq Vert et patron militant.

Je perçois cette relation continue et pérenne avec Bpifrance comme une réelle chance, qui nous permet d'accélérer dans tous nos projets, de partager notre vision et nos ambitions d'aller plus loin, plus vite, plus fort. Véritable partenaire au long terme, Bpifrance nous apporte un réel souffle depuis 20 ans, nos interlocuteurs évoluant avec nous au fil du temps, endossant de nouvelles responsabilités, forts de leur ancrage régional si important pour nous. Présents dans de nombreuses régions, nous avons déménagé notre siège à Lyon, territoire attractif pour les jeunes générations.

Que peut-on faire de mieux ? Le défi que connaît Bpifrance aujourd'hui est, selon moi, lié au nombre de produits et à la coordination interne. En effet, nous entretenons une multiplicité d'interactions, ce qui peut parfois créer de la complexité ou des biais de communication. C'est ce point qui, d'après moi, amène peut-être des axes d'amélioration, notamment dans la transmission des informations entre le siège à Paris et la région.

Effectivement, les spécificités propres à notre E.T.I. impliquent une complexité technique dans la mise en place des financements ou des accompagnements dont nous bénéficions. Certains financements qui sont validés à Bruxelles, vont par exemple, nécessiter la mise en place de deux plans de relance distincts, portés par deux de nos structures plutôt que par le groupe. Dans ces méandres administratifs, il est parfois difficile de déterminer quel est le bon interlocuteur, surtout pour un acteur comme nous, membre de toutes les communautés.

Nous intervenons régulièrement à BIG. Ces événements sont toujours inspirants car il y a forcément au sein des intervenants, un interlocuteur en avance sur l'un de nos sujets et dont on peut s'inspirer. Chacun s'enrichit de ce qu'apportent les autres.

Enfin, le partenariat Bpifrance nous facilite grandement la relation avec des clients grands groupes français et nous permet un meilleur ancrage dans nos filières d'activité. Bpifrance est pour nous un réel levier qui permet de changer la trajectoire de l'entreprise et qui insuffle du rythme à notre évolution, notamment à l'international. Le sentiment d'appartenance que nous offrent les communautés et les accélérateurs est fort et très enrichissant. C'est un miroir qui transforme les contraintes en opportunités et les risques en chances !

”

Pascal NADOBNY

Fondateur et Président, ADDEV Materials

BEACH HOTEL (SAINT-MARTIN)

Nom de l'entreprise : Beach Hotel (Saint-Martin)

Secteur d'activité : Hôtellerie

Date de création de l'entreprise : 1996

Siège : Marigot (Saint-Martin)

Nom du CEO : Patrice SEGUIN

“

Le Beach Hotel est un hôtel à Marigot, sur l'île de Saint-Martin, qui a ouvert initialement en 1996 et que j'ai racheté en 2013. J'ai dirigé une entreprise de location et de logistique événementielle en métropole pendant 17 ans que j'ai cédée en 2009. Lorsque j'ai décidé de racheter cet hôtel en 2013 pour le rénover complètement, je ne connaissais pas Bpifrance. C'était une opportunité d'investissement, car l'hôtel était en décroissance depuis quelques années malgré un fort potentiel, par défaut de rénovation et de projet stratégique. Il fallait donc écrire un 2^e cycle de vie pour ce lieu en tenant compte des évolutions des concepts hôteliers.

L'importance du projet à Saint Martin et sa dimension sociétale m'ont fait rencontrer rapidement les équipes de BPI France qui m'ont accompagné dès les premières études en 2014 jusqu'à sa concrétisation en 2021. Le projet ayant connu beaucoup de rebondissements, tant dans son ambition

que dans la gestion des événements extérieurs, cyclone et pandémie, mais l'accompagnement de Bpifrance a toujours été un point positif dans la relation bancaire pour le financement global du projet.

Il faut noter que malgré les opérations de présence de Bpifrance pour se faire connaître dans ces territoires, notamment avec les chambres de commerce, il y a une méconnaissance des dispositifs qui existent. Je ne suis pas sûr que les acteurs bancaires les promeuvent assez, pourtant les produits BPI sont bons et facilitateurs, encore faut-il savoir les utiliser pour obtenir les fonds nécessaires à un projet. Cela peut aussi s'expliquer par le manque de technicité financière des acteurs économiques. Il y a peut-être une action à mener avec le concours des banques, pour former les interlocuteurs bancaires classiques pour qu'ils puissent mieux communiquer. Je préside également le Club Tourisme de Saint-Martin, où nous nous efforçons de relayer les produits

BPI à l'ensemble des acteurs touristiques professionnels pour faciliter leurs projets d'investissement.

Une des forces de Bpifrance est qu'elle finance des investissements immatériels, dépenses difficiles à financer auprès des banques car les garanties sont plus difficiles à construire. Or, sur un projet de rénovation d'envergure comme le mien, 40 M€ au total, le financement BPI à hauteur de 4 M€ a permis le financement total de ce qui était nécessaire avant closing bancaire notarié (assurances, frais bancaires, dépôt, frais juridiques, notaires, fonctionnement, etc.). BPI a joué pleinement son rôle de banque publique en apportant un produit nécessaire à un projet stratégique de développement économique pour le territoire et de relance touristique, particulièrement en s'appuyant sur les nouveaux produits relance tourisme post Covid-19. Au-delà des produits, bien évidemment, la qualité de la relation humaine, la compétence et dans mon cas la persévérance ont permis de faire aboutir le dossier. À noter également, l'importance des 2 ans de différé pour le remboursement du capital dans un projet de construction important. Le projet continue de se construire et aboutira prochainement à une réalisation d'un très bon niveau qui fera date dans le développement de l'hôtellerie de saint Martin et des caraïbes.

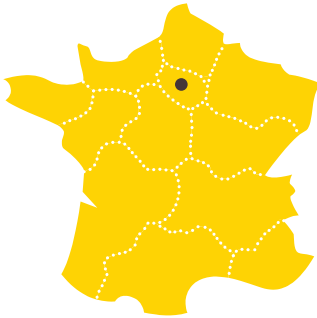
Selon moi, la présentation des produits Bpifrance a été plutôt simple et claire. Toutefois les gens ont quand même besoin d'être accompagnés au-delà du catalogue et à ce titre, nos interlocuteurs ont toujours été là à nos côtés pour répondre à toutes nos questions. Cette dimension humaine est importante. Même s'il y a parfois une exigence qui crée des difficultés administratives, leur intervention nous a permis de valider ce tour de financement. Grâce à cela, les travaux sont en cours et nous devrions ouvrir fin 2023.



Patrice SEGUIN
CEO, Beach Hotel

MINERAL EXPERTISE

Nom de l'entreprise : Mineral Expertise
Secteur d'activité : Marbrerie
Date de création de l'entreprise : 2016
Siège : Paris (Île-de-France)
Nom du fondateur et CEO : René CAMART
CA 2021 : 12 M€
CA 2022 : 24 M€
Prév. 2024 : 53 M€
Nombre de collaborateurs : 250



Mineral Expertise est un groupe français, spécialisé dans les marbres et pierres à destination de projets architecturaux ainsi que de design. Elle se situe en interface entre le monde des carrières et le projet architectural. Son activité comprend la mise en œuvre de ces matériaux naturels, par ses propres compagnons à travers le monde.

Dès 2017, convaincu que le métier de la pierre devait davantage s'adapter à la formidable révolution digitale mondiale, Mineral Expertise, a créé un département spécifiquement dédié à la recherche et développement. La création de ce département au sein de Mineral Expertise, s'est concrétisée par le recrutement de deux jeunes ingénieurs, l'un provenant du monde de la construction, l'autre du groupe Airbus Industrie.

Le groupe BPI, par l'intermédiaire d'un emprunt dédié « Crédit-Innovation », nous a permis de financer le lancement de ce département R&D et dès 2018 trois chantiers importants ont été lancés :

- La pierre sur nid d'abeille résistante au feu : (Concrétisée par un avis technique du CSTB en juillet 2022, faisant de Mineral Expertise, le seul acteur au monde pouvant offrir aujourd'hui cette technologie de « pierre légère » sur des immeubles de grande hauteur (I.G.H.). À noter qu'en 2009, le groupe EDM dont j'étais le fondateur et que je dirigeais à l'époque avait déjà été le premier en Europe à obtenir un avis technique pour cette solution innovante de « marbre léger », créant ainsi une filiale dédiée : Stone Performance.
- Eco-Mineral Process : Permettant l'utilisation des marbres destinés au rebut, de par leur faiblesse, en les

renforçant par un procédé fibré sous-
vide. Cette innovation a été concrétisée
par l'obtention d'un brevet industriel, en
novembre 2022 auprès de l'INPI.

- **Eco-Mineral Glass** : Procédé innovant
de collage de marbre translucide sur
verre, concrétisé par un brevet industriel
obtenu en janvier 2023, en copropriété
avec le groupe japonais AGC, leader
mondial de l'industrie du verre.

En parallèle, grâce à l'expérience
accumulée tout au long de ces années,
avec une bonne connaissance du
marché mondial, je constatais depuis de
nombreuses années un fort attrait pour les
pierres et marbres français sur le marché
mondial. En revanche, l'industrialisation liée
à la transformation des pierres naturelles
en France était très en retard par rapport à
ses concurrents européens et asiatiques.

Au début du siècle dernier, le bassin du
Rhône-Alpes, grâce à sa proximité avec les
gisements de marbre les plus connus était
un acteur industriel important. Les crises
économiques successives (Pétrolière des
années 70 puis économiques) ainsi que la
politique de désindustrialisation du Pays
ont quasiment fait disparaître cette activité
qui était florissante à la fin du 19^e siècle
et au début du 20^e. L'acteur historique
de cette région Rhône-Alpes : GUINET
DERRIAZ SAS, en est un parfait exemple :
plus de 500 salariés en 1920, et moins
d'une dizaine un siècle plus tard. En effet,
le tissu industriel autrefois florissant s'est
désagrégé au fil des années et c'est ainsi
que, tout au long de ces années la quasi-
totalité des marbres mondialement connus
depuis Versailles jusqu'à l'Empire State
Building de New-York, le Palais Impérial du
Japon, etc. partait se faire transformer, au
mieux chez nos voisins européens (Italie,
Espagne, Portugal), au pire, en Chine.

Fort de constat et convaincu de l'important
potentiel que peuvent représenter ces
matériaux français à l'international, dès
2018 Mineral Expertise réfléchit à un

projet de « réveil » de la vieille demoiselle
« GUINET DERRIAZ ». En effet, grâce à
sa forte connaissance du marché mondial
de la pierre naturelle et très présente en
aval dans la chaîne de production de cette
industrie, Mineral Expertise était persuadée
qu'une maîtrise de l'activité « en amont »,
par le contrôle des gisements, pouvait
permettre une renaissance de cette activité
de transformation sur le sol français, à
condition que celle-ci se fasse à l'aide des
outils les plus modernes existants.

Le projet consistait donc à reprendre
la société GUINET DERRIAZ avec ses
gisements de marbres mais aussi les 3
autres concurrents locaux, permettant
ainsi de faire renaître un acteur local de taille
significative, permettant ainsi de mettre en
place un investissement industriel, de tout
premier rang, qu'il aurait été impossible
d'envisager sans cette consolidation
industrielle.

Le succès de notre cellule R&D ayant
validé en moins de 3 ans, un avis technique
unique au monde, puis la validation de
deux brevets industriels, mais aussi un
carnet de commandes important de
plusieurs années d'activité, en plein
moment d'une année pourtant difficile
(2020), ont convaincu BPI qu'ils devaient
poursuivre leur action afin de faire renaître
un acteur industriel performant grâce
au projet de consolidation que nous leur
avons présenté.

BPI a donc participé directement au
financement de ce projet de consolidation
industriel, mais a aussi apporté une
contre-garantie aux autres établissements
bancaires. C'est ainsi qu'un investissement
de plus de 10 Millions d'Euros a été
concrétisé dès le Printemps 2021.
L'inauguration de cette usine 4.0 sur le site
historique de GUINET DERRIAZ a eu lieu
en septembre 2022. Après des années
de retard sur ses concurrents européens
tout au long de ces longues décennies, la

France possède aujourd'hui l'usine la plus
moderne en Europe.

Bpifrance a joué, dans ce projet
de développement un rôle majeur
d'accélérateur, en nous permettant en
l'espace de moins de deux ans, de réaliser
ces acquisitions et cette consolidation du
secteur et d'ouvrir cette usine 4.0 qui est
désormais en fonctionnement. Ils nous
ont fait confiance en nous permettant
notamment de développer une cellule
R&D, après à peine une année d'existence.
À travers toute sa palette d'outils,
Bpifrance joue un rôle de couteau suisse
pour soutenir les industriels. La réactivité
des équipes est aussi une vraie force.
En effet, les équipes de Bpifrance, ont
compris, avant nos partenaires financiers
traditionnels, la qualité du projet que nous
présentions. Grâce à eux, nous sommes
devenus, en quelques années, un acteur
important du marché européen. Le Chiffre
d'affaires 2022 s'établit à 24 M€ (le double
de l'année précédente). Celui de 2023 sera
d'environ 53 M€. Quant à nos effectifs, ils
sont passés de 6 salariés en 2016 à 250
aujourd'hui. C'est une conviction : sans
la présence de Bpifrance à mes côtés,
ce magnifique projet de développement
industriel n'aurait pas pu se faire.

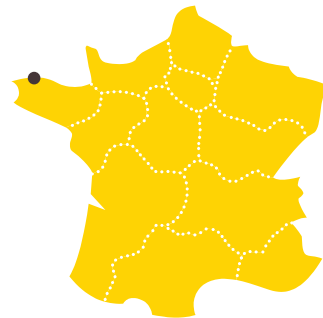
”

René CAMART

Fondateur et CEO
du groupe Mineral Expertise

EKINOPS

Nom de l'entreprise : Ekinops
Secteur d'activité : Télécommunications
Date de création de l'entreprise : 2003
Siège : Lannion (Côtes d'Armor)
Nom du CEO : Didier BREDY
CA 2022 : 128 M€
Nombre de collaborateurs : 500



Ekinops est un fournisseur de solutions de connectivité dédiées aux opérateurs de télécommunications et aux entreprises. Elle est notamment spécialisée sur le transport optique de données. C'est une entreprise qui a été créée en 2003. C'était à l'époque une vraie start-up, avec 20 collaborateurs mais pas de chiffre d'affaires. L'entreprise a été fondée par des gens techniques qui étaient moins à l'aise sur la commercialisation des produits. Il y avait quatre fonds au conseil d'administration, et ce sont eux qui ont demandé aux fondateurs d'engager un directeur général. C'est ainsi que je suis arrivé en 2005 pour prendre la direction d'Ekinops.

Mon premier objectif a été de développer le chiffre d'affaires et donc la force commerciale de l'entreprise, laquelle était inexistante. Comme j'avais passé 20 ans aux États-Unis auparavant, je connaissais

bien ce marché et nous avons démarré là-bas. Nous avons embauché une équipe aux États-Unis et fait appel à ce moment à OSEO pour bénéficier de l'assurance export qui a financé en partie cette internationalisation. En parallèle, nous avons continué à faire des ouvertures de capital pour nous financer, et en 2013, quand Ekinops est entré en bourse, nous avons sept fonds au capital. Nous faisons en 2012 10 M€ de chiffre d'affaires et nous n'étions pas encore à l'équilibre. Or, les fonds de *venture* qui étaient au conseil d'administration n'étaient plus prêts à financer notre société. Cela a donc été une année très compliquée car nous n'avions plus de cash. Nous avons donc entamé des discussions avec de nouveaux investisseurs, dont le FSI, pour refaire un tour de table, mais cela n'a pas abouti et c'est pourquoi nous avons lancé l'introduction en bourse. C'était une opération risquée quand on y repense

car nous étions déficitaires et le marché était très déprimé, il n'y a d'ailleurs eu que trois introductions en bourse en 2013 en France. Mais nous avons gagné à ce moment un client important aux États-Unis, ce qui nous a aidés à réussir cette opération. Les actionnaires ont participé à cette opération, et la liquidité du titre leur a donné l'opportunité au fil du temps de sortir du capital. Cette introduction en bourse nous a sauvés et 2013 a été une excellente année, puisque nous sommes passés à 18 M€ de chiffre d'affaires.

Entre 2014 et 2016, nous avons connu une belle période de croissance, le marché boursier nous valorisait bien et nous avions une belle pénétration de marché. Dans ce contexte, le conseil d'administration a décidé de commencer à chercher des cibles d'acquisitions à partir de 2016. Je connaissais bien Mailys Ferrère, la directrice du fonds *Large Venture* de Bpifrance, notamment parce que nous étions déjà allés la voir auparavant pour tenter de financer le rachat d'une petite société canadienne. Elle était venue nous voir à Lannion pour étudier le dossier avec nous et m'avait conseillé de chercher un projet d'acquisition plus ambitieux encore pour Ekinops. En 2016, nous avons identifié OneAccess qui était une entreprise française trois fois plus grosse que nous, avec 60 M€ de chiffre d'affaires et 350 salariés, tandis que nous faisions 20 M€ de chiffre d'affaires et comptions 80 collaborateurs. Nous nous sommes tournés vers la banque Lazard pour nous aider dans cette acquisition, et je suis revenu vers Mailys qui a financé l'opération avec l'aide d'un fonds britannique, Aleph Capital. Bpifrance et Aleph Capital ont mis 12 M€ chacun, de notre côté nous avons levé 15 M€ sur le marché boursier, et nous avons payé le reste en titres. Une 2^e augmentation de capital a eu lieu en 2019, dans laquelle Aleph Capital et Bpifrance nous ont à nouveau suivis. Ce tour de table a permis de faire une acquisition au Brésil et de financer notre besoin en fonds

de roulement. L'intervention de Bpifrance en 2017 a donc vraiment tout changé pour Ekinops. Nous sommes passés d'une PME à une ETI, et d'une société qui ne gagnait pas d'argent à une entreprise très bénéficiaire aujourd'hui.

A l'heure actuelle, nous avons réalisé trois acquisitions. Il y a eu un autre projet très ambitieux qui n'a pas abouti qui était le rachat d'ASN, une filiale de Nokia qui a une activité de transmission sur câbles optiques sous-marins. C'était une opération stratégique pour la France car ASN fait partie des trois seules sociétés au monde dans son secteur. Malheureusement Nokia a finalement décidé de ne plus vendre, mais Bpifrance nous a beaucoup accompagnés sur ce dossier très politique. C'est une de ses forces que de pouvoir mettre son réseau au service des entreprises qu'elle accompagne, en offrant aux dirigeants des contacts avec le monde politique, avec les banques ou encore avec d'autres entrepreneurs.

Durant la pandémie, nous avons également bénéficié du PGE à hauteur de 12 M€. Nous avons plutôt bien tiré notre épingle du jeu car durant les confinements et à cause de la crise, il y a eu d'importants besoins en moyens de télécommunications avec des services comme Teams, etc, et donc d'équipements comme les nôtres pour les faire fonctionner. Nous avons réussi à gagner des parts de marché face à des acteurs qui avaient du mal à livrer leurs clients. Le PGE nous a également permis de nous protéger contre la crise des composants, en finançant l'augmentation de notre besoin en fonds de roulement qui a cru significativement, parce que nous avons décidé de surstocker pour pouvoir livrer. Nous avons également bénéficié d'aides dans le cadre du Plan Relance, et notamment de 3,6 M€ de prêt à l'innovation. La moitié de nos effectifs sont des ingénieurs et notre R&D représente 25 % de notre chiffre d'affaires. En effet, comme nous naviguons dans un secteur

où nos concurrents sont des grandes entreprises comme Cisco, Nokia, Huawei, l'innovation est notre meilleure arme pour les battre sur certains segments.

Nous avons donc eu plusieurs belles collaborations avec Bpifrance, que ce soit avec le siège quand il s'agissait d'investissement en fonds propres, ou avec l'antenne locale à Rennes, proche de notre siège à Lannion. Ces derniers gèrent tout le reste et notre directeur financier se tourne régulièrement vers notre chargé d'affaires Bpifrance à Rennes pour évaluer ce qui peut être fait ensemble. En cela, le guichet unique a fortement simplifié l'accès aux différentes aides. Nous avons ainsi bénéficié des prêts à taux zéro, de subventions, d'assurances, de levées de dettes, etc. Nous profitons également d'une avance de financement sur notre crédit impôt recherche (CIR) qui est significative puisqu'elle varie entre 2 et 4 M€. Habituellement, le CIR tombe 3 ans plus tard, or grâce à Bpifrance, nous pouvons en bénéficier l'année même, et rembourser au moment où le financement est débloqué par l'État.

Concernant les communautés de Bpifrance, nous ne sommes pas très actifs. Nous y allons occasionnellement mais je pense que ce sont des réseaux qui bénéficient surtout aux acteurs plus petits qui ont besoin de beaucoup de soutien. De notre côté, nous sommes désormais une ETI et nous avons en interne une structure de management complète et solide qui nous permet de ne pas recourir à ce genre de services. Nous avons tout de même sollicité de l'aide en accompagnement sur deux sujets : en 2017, *via* OneAccess, nous avons hérité d'une fabrique de composants électroniques en Belgique. Comme notre modèle est normalement d'être « fabless », nous nous sommes posé la question de conserver cette fabrique. Bpifrance nous a mis en contact avec des consultants privés qui ont réalisé une analyse sur cette question. Le 2^e

sujet a concerné notre politique et notre notation RSE, dossier sur lequel nous avons également été accompagnés par Bpifrance et des consultants externes.

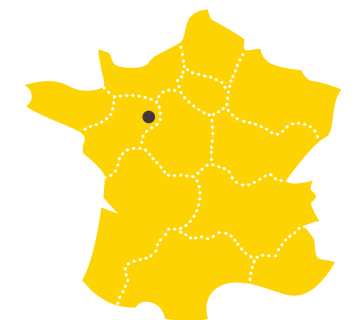
Le principal avantage à avoir Bpifrance comme actionnaire, c'est que leur horizon de sortie est à très long terme, ce qui n'est pas le cas de la plupart des autres investisseurs. Par exemple, pour un investisseur boursier, un an c'est déjà du long terme. Avec Bpifrance, nous savons que nous sommes accompagnés sur notre stratégie principale, qui est de reconstruire un acteur télécom français. Nos réflexions et discussions peuvent donc être bâties en prenant cet objectif en compte. De plus, pour nous qui sommes cotés en bourse et qui avons dans notre stratégie et notre communication ce discours sur la souveraineté, avoir Bpifrance à nos côtés nous offre une vraie visibilité et une crédibilité auprès des investisseurs boursiers. Je suis assez fréquemment sollicité par d'autres entrepreneurs pour me demander de partager mon expérience sur le fait d'avoir Bpifrance au capital. Malheureusement ce sont parfois des entreprises en difficulté qui me demandent si contacter Bpifrance leur permettra de redresser l'activité. Or, ce qu'il faut comprendre avec Bpifrance selon moi et qui est clair dans le discours, c'est que l'organisation n'a pas vocation à sauver les sociétés qui ne sont pas viables. Je recommande donc souvent aux autres dirigeants de voir Bpifrance comme n'importe quel fonds, qui a bien sûr pour objectif d'investir dans l'économie française, mais aussi de gagner de l'argent.

En conclusion, je suis très satisfait de notre collaboration avec Bpifrance. Ça n'a pas été simple de les avoir au capital, ce qui prouve aussi que c'est un fonds exigeant, mais leur réactivité et leur désir d'aider est très appréciable à chaque fois. ”

Didier BREDY
CEO, Ekinops

VALLÉE

Nom de l'entreprise : Vallée
Secteur d'activité : BTP Second œuvre
Date de création de l'entreprise : 1947
Siège : Le Mans (Sarthe)
Nom du Président : Henri LEGARDA
CA 2021 : 85 M€
Nombre de collaborateurs : 525



“ Vallée est une entreprise familiale qui a été créée en 1947 par Marcel Vallée. C'est une société de second œuvre, qui s'est au départ développée sur la peinture et la vitrerie, avant d'aller ensuite vers tous les métiers du second œuvre et des finitions. Aujourd'hui, la société propose des lots qui vont de la peinture intérieure et extérieure, jusqu'à la menuiserie, en passant par l'isolation thermique ou la pose de sols et de cloisons. Pour ma part, je suis devenu président de l'entreprise en 1984, année où j'ai racheté l'entreprise grâce à l'appui d'OSEO. En effet, je suis allé les voir en 1983, car je devais emprunter 30 ou 40 % de la somme pour réaliser l'opération, et OSEO a garanti cet emprunt auprès des banques et de la société de développement régional (SDR). Notre collaboration avec Bpifrance a démarré à ce moment, or je vais fêter l'année prochaine mes 40 ans de présidence. C'est donc une relation de très long terme, grâce à laquelle notamment

Vallée fait 105 M€ de chiffre d'affaires en 2022, alors qu'elle en faisait 4,5 M€ au moment de mon rachat.

Cette fidélité ne s'est jamais démentie. Notamment lors de la crise au début des années 90 où nous pensions tous les jours déposer le bilan. Les entités constitutives de Bpifrance nous ont accompagnés dans cette étape délicate et nous ont permis de repartir. De même, en 2013, nous avons à nouveau connu une période compliquée et encore une fois, Bpifrance a été solidaire et nous a fait confiance. Depuis, Bpifrance a toujours été à nos côtés pour aider notre développement. C'est un partenaire privilégié à nos yeux qui n'intervient pas seulement lorsque nous traversons des crises, puisque nous avons aussi bénéficié de prêts à l'innovation et de subventions pour notre R&D, d'abord au travers de l'Anvar, puis *via* Bpifrance.

Cette collaboration s'est également nouée autour de nos activités en Afrique. Nous avons notamment réalisé des opérations de croissance externe en Côte d'Ivoire sur lesquelles Bpifrance nous a conseillés et accompagnés. Grâce aux équipes du siège et internationales, particulièrement celles des bureaux d'Abidjan et de Dakar avec qui nous avons de très bonnes relations, nous bénéficions d'un important accompagnement financier et commercial pour appuyer notre développement local. Ces points d'appui sont essentiels pour notre activité. Nous avons également fait partie de la première promotion de l'Accélérateur Afrique de Bpifrance en 2021, car nous avons été retenus par Orange pour participer à la construction de son siège social à Abidjan. Dans ce cadre, nous avons ouvert un bureau là-bas, et via l'accélérateur, nous avons pu faire de la prospection pour développer notre activité en Côte d'Ivoire. Grâce à cela, nous avons également accompagné le Président de la République lors de sa visite d'État au Bénin, en 2022, ce qui nous a permis de développer de nouvelles relations avec des partenaires béninois.

Une recommandation que je souhaiterais faire, concerne les assurances export. En effet, pour bénéficier de celles-ci, les entreprises doivent utiliser au moins 50 % de produits français. Mais avec la désindustrialisation, il est parfois impossible d'avoir des produits 100 % français, par exemple pour les moteurs des pompes à eau. Il faudrait trouver une solution pour être moins restrictif, et encourager tout de même l'export des entreprises françaises. Le risque sinon est de voir ces entreprises perdre en compétitivité face aux concurrents allemands, belges, espagnols ou encore turcs. À mes yeux, Bpifrance doit être le leader qui emmène les PME à l'étranger, car les banques ne peuvent pas jouer ce rôle. L'intérêt d'avoir Bpifrance comme partenaire plutôt que d'autres acteurs bancaires, est qu'il y a une connaissance forte des métiers de l'export,

laquelle nous ouvre des portes depuis les antennes locales. À mes yeux, quand je vais voir Bpifrance, je ne rencontre pas un partenaire bancaire, mais un partenaire de notre développement. Il y a une confiance qui s'est construite sur la base des conseils apportés, qui sont toujours dans notre intérêt. Bpifrance n'est pas une organisation mercantile, et cet ADN se retrouve chez tous nos interlocuteurs au sein de la maison. Nous pouvons expliquer nos convictions, nos inquiétudes, nos certitudes, il y a toujours quelqu'un pour étudier notre dossier et réfléchir à nos côtés. La démarche de Bpifrance vise à faire gagner les entreprises, ce qui est très important à mes yeux.

Il n'y a pas qu'à l'international que Bpifrance nous appuie mais également en France. Durant la pandémie, grâce à l'action de Bpifrance qui a fédéré toutes les banques, nous avons pu bénéficier du PGE. De même, en 2021, nous avons racheté le groupe Isolba, et Bpifrance a financé la moitié de cette opération via un prêt alloué à Vallée, d'une durée de 7 ans et avec un différé d'un an. En parallèle, nous avons également bénéficié d'un accompagnement, dans le cadre du programme Les Conquérants, qui nous a permis de bénéficier d'appui sur mesure lors de ce rachat. Nous avons d'ailleurs témoigné à BIG pour raconter cette opération de croissance externe.

Nous sommes aussi membres de la communauté du Coq Vert, ce qui nous permet de bénéficier d'appui sur nos sujets de transition énergétique et de RSE. Nous avons notamment fait un Diag EcoFlux en 2021, qui nous a permis d'identifier une cinquantaine de points où nous pourrions mettre en place des actions de sobriété. Nous avons par ailleurs plusieurs autres sujets en discussion avec notre chargé d'affaires, concernant notre Indice de Maturité Carbone (IMC) et le Diagnostic Décarbon'Action. Si nous venons régulièrement avec nos besoins

vers Bpifrance, nos interlocuteurs sont également proactifs et n'hésitent pas à nous présenter les nouveaux dispositifs de financement qui sont mis en place. C'est une relation très interactive, où Bpifrance joue le rôle de facilitateur.

Pour ma part, je suis très reconnaissant envers Bpifrance de m'avoir accompagné toutes ces années. Nous avons évolué côte à côte, et nous avons toujours trouvé chez eux les compétences qu'il nous fallait pour avancer. Aujourd'hui, nous avons un boulevard qui s'ouvre avec les chantiers de rénovation énergétique. La pandémie, en révélant notamment l'état des hôpitaux français, a participé à mettre ce secteur en lumière, et des programmes comme le Plan Ségur prévoient des fonds pour financer ces rénovations qui concernent plusieurs centaines de milliers de mètres carrés rien qu'en Île-de-France. Il nous faut pouvoir nous positionner dessus, et nous espérons que Bpifrance sera encore avec nous dans cette aventure.

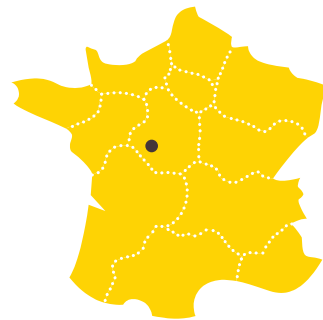
Le dernier sujet qu'il me semble important d'aborder est la crise énergétique actuelle, qui touche de nombreux industriels français et entraîne une hausse drastique des coûts des matières premières. Le placo a ainsi pris 40 % en 6 mois car nos fournisseurs sont obligés de répercuter ces coûts sur le prix de leurs produits, lesquels s'envolent. Sur ce sujet, il faudrait initier des mesures spéciales pour aider ces acteurs, car les clients finaux n'accepteront jamais de financer ces hausses de prix.



Henri LEGARDA
Président, VALLÉE
accompagné de **Christine HUET**,
Secrétaire Générale,
et d'**Angélique LEGARDA**,
Directrice RSE,
Communication et Marketing

CATOIRE SEMI

Nom de l'entreprise : Catoire Semi
Secteur d'activité : Outillages et Pièces spéciales
Date de création de l'entreprise : 1958
Siège : Martizay (Indre)
Nom du CEO : Laure CATOIRE
CA 2021 : 5 M€
Nombre de collaborateurs : 67



Catoire Semi est une entreprise qui a été fondée en 1958 par mon grand-père à Sartrouville. Elle est spécialisée dans la fabrication et la maintenance d'outillages de forge et de fonderie, ainsi que dans l'usinage de pièces aéronautiques. Nous avons diversifié la production à partir des années 80, pour devenir un sous-traitant aéronautique et automobile. Pour ma part, j'ai repris la tête de l'entreprise en 2013.

Notre histoire avec Bpifrance a démarré en 2001, avec l'Anvar à l'époque. Pourtant, ce sont encore les mêmes interlocuteurs avec qui nous échangeons aujourd'hui, ce qui est notable dans un monde marqué par l'impermanence. Or, lorsque nous avons quelqu'un en face de nous qui connaît l'entreprise par cœur, cela facilite la confiance, ce qui est très important à mes yeux. À l'époque, nous avions un projet en co-conception avec Stellantis pour industrialiser un nouveau procédé

de fonderie. Nous avons obtenu une aide à l'innovation qui a été essentielle, car nous étions une petite PME et nous ne savions pas encore si le projet serait rentable. Par ce soutien et tous ceux qui ont suivi, Bpifrance nous a décomplexés sur l'innovation. En effet, il faut noter que dans notre collaboration avec eux, ce n'est pas toujours nous qui les sollicitons mais eux qui viennent nous chercher. De ce fait ils nous apportent une reconnaissance sur nos projets et nos innovations. Cela crée de la fierté dans nos équipes, et nous a inconsciemment amenés à nous organiser différemment.

À la suite de cela, nous avons eu des contacts réguliers avec Bpifrance. Le développement de l'organisation a été parallèle au nôtre, et d'ailleurs, peu de temps après la création de la Direction Accompagnement de Guillaume Mortelier, nous avons bénéficié de leurs outils.

En 2018, notre chargée d'affaires m'a convaincu de participer à la première promotion de l'accélérateur PME Centre-Val de Loire. Durant les deux ans passés dans cet accélérateur, nous avons développé deux robots, un de soudage et un de fabrication additive. Ce sont deux projets d'innovations très ambitieux, qui ont demandé beaucoup d'investissement et qui nous ont permis de moderniser notre production, et d'accroître le niveau technologique de notre offre. Grâce à ce programme, j'ai également pu rencontrer d'autres dirigeants avec qui j'échange encore. La force de Bpifrance a été de mettre ensemble des gens qui se sont très bien entendus. Cet esprit de promotion est aussi né parce qu'en tant que dirigeants, nous traversons parfois des périodes compliquées et qu'à travers cette communauté, nous nous sommes soutenus etentraîdés.

Nous avons également bénéficié d'un diagnostic 360 qui a été réalisé en 2018 par un consultant recommandé par Bpifrance. Encore une fois, la marque Bpifrance était un gage de confiance. Pour ma part, je n'avais pas eu que des expériences positives avec des consultants externes. Or la collaboration a été excellente, notamment parce que Bpifrance sélectionne les meilleurs acteurs de la place, en fonction de nos thèmes. Cette robustesse dans les métiers est aussi une marque de fabrique de Bpifrance.

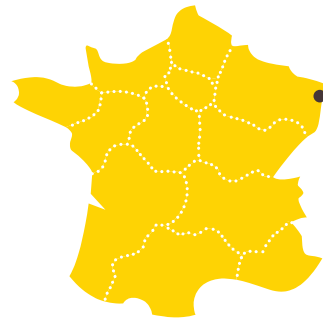
Si l'offre bancaire de Bpifrance est large, et d'ailleurs peut-être de ce fait, j'ai parfois le sentiment que nous ne savons pas si certains produits bancaires existent. Par exemple, en ce moment, nous sortons de la pandémie et nous cherchons à relancer nos activités, ce qui peut créer des difficultés de trésorerie. Dans ce cadre, des prêts relais pour nous permettre de sortir la tête de l'eau pourraient nous aider, mais peut-être y a-t-il déjà des outils qui existent.

Dans son discours, Bpifrance prône souvent une approche à 360°. Or, cette approche, je l'observe concrètement dans leur organisation. Tout d'abord, à travers les dispositifs de soutien puisqu'après le diagnostic, Bpifrance est capable d'accompagner l'entreprise sur la mise en place des actions et sur leur financement. Ensuite, dans les communautés que Bpifrance a créées. La French Fab, dont nous faisons partie, La French Tech, le Coq Vert, *etc.*, tout est connecté. Aujourd'hui une entreprise qui fait du made in France n'envisage pas son activité sans réfléchir aux enjeux environnementaux. Selon moi, ce qui fait la force de Bpifrance, c'est que ce sont réellement des « faiseurs », qui nous accompagnent dans notre transformation et notre métamorphose. Grâce à eux, j'ai vécu des choses extraordinaires. En 2019, j'étais sur une estrade avec le Président de la République à BIG pour lui poser des questions. Peu d'entrepreneurs ont cette chance. J'ai donc beaucoup de plaisir à travailler avec les équipes de Bpifrance.



Laure CATOIRE
CEO, CATOIRE SEMI

Nom de l'entreprise : EcoGreenEnergy
Secteur d'activité : Valorisation des déchets
Date de création de l'entreprise : 2008
Siège : Strasbourg (Bas-Rhin)
Nom de la Co-fondatrice et Présidente : Amandine AUBERT
CA 2021 : 20 M€
Nombre de collaborateurs : 60



EcoGreenEnergy est une entreprise strasbourgeoise que j'ai cofondée en 2008 avec Freddy Rump. Elle s'occupe de revaloriser les déchets énergétiques rejetés par les industries, appelés « chaleur fatale », grâce à des solutions sur-mesure proposées aux clients.

Dès 2008, nous avons eu des premiers contacts avec Bpifrance, qui était alors OSEO. Ces derniers nous ont accompagnés dans le développement d'un logiciel intitulé EnergyFlow. Dès le début, nous avons décidé d'intégrer le numérique à notre approche industrielle et à ce titre-là, nous avons reçu une aide à l'innovation pour déployer un outil adapté aux industries de procédés. C'est au moment de la création de l'entreprise que j'ai découvert OSEO, en me renseignant sur les fonds que nous pouvions trouver pour nous aider. J'ai contacté leur antenne à Strasbourg

et d'ailleurs, notre contact est toujours le même depuis cette époque. Il a donc suivi toute l'histoire d'EcoGreenEnergy. Avoir des équipes qui connaissent très bien les entreprises locales et leurs évolutions doit avoir beaucoup de valeur pour Bpifrance, car cela permet de bien les accompagner.

Notre croissance a été progressive car le marché n'était pas très mature à l'époque. De plus, nous avons fait évoluer plusieurs fois notre business model. Au début nous vendions des études, ensuite nous avons intégré dans nos offres des solutions clés en main d'efficacité énergétique pour les industriels, puis à partir de 2014, nous avons proposé de la gestion des incitatifs.

En 2015, nous nous sommes posés la question d'ouvrir notre capital, afin d'investir dans les ressources humaines et accélérer. Nous avons repris contact avec Bpifrance dans le cadre de cette réflexion,

mais nous avons finalement fait machine arrière. Cependant, cette démarche nous a amenés à structurer notre vision, et à partir de là, nous avons eu des contacts réguliers avec les équipes financement et investissement de Bpifrance. Nous avons également bénéficié d'un crédit export en 2015 pour développer notre activité internationale. Celle-ci est encore marginale avec quelques contrats en Europe et ailleurs, mais qui sont conclus via nos clients grands comptes et par opportunisme. Nous n'avons pas de démarche structurée sur ce sujet, ce qui va sans doute être un sujet pour les prochains mois d'ailleurs.

Bpifrance nous a également aidés à financer plusieurs de nos installations, notamment à partir de 2019, où nous avons à nouveau pivoté sur notre business model. Nous voulions garder la main sur les structures de recyclage d'énergie que nous installons, pour revendre l'énergie produite au compteur. Nous avons donc lancé des sociétés de projets et Bpifrance a participé à leur financement. À l'époque c'était très innovant et ils n'avaient pas d'outils complètement adaptés pour ce type d'appui. Je pense que nos discussions ont permis de faire avancer les réflexions sur cet outil qui est aujourd'hui très utilisé dans le domaine de l'efficacité énergétique.

En 2021, Bpifrance nous a proposé d'intégrer la 2^e promotion de l'accélérateur de la transition énergétique. Je craignais au départ que ce soit chronophage mais ça a été une expérience très intéressante, qui nous a permis de prendre du recul, notamment après la période compliquée qu'a été la pandémie. Pour les chefs d'entreprise, c'est une belle opportunité qui nous permet d'échanger, de nous réinventer, et d'engager des collaborations entre nous également. Une des coachs que nous avons eue dans cette formation nous accompagne toujours, notamment sur la gouvernance. Je recommande

donc vraiment cet accélérateur. En tant que dirigeant, on travaille souvent sur la formation des salariés mais rarement sur la nôtre. Or pour être visionnaire et avancer, il nous faut également être formés. De plus, le fait que cet accélérateur soit spécifique à la transition énergétique est important car c'est un marché qui évolue sans cesse et qui n'a pas les mêmes problématiques que d'autres secteurs. Parce que nous étions tous des acteurs du secteur, avec des questions similaires, des clients en commun, etc., c'était très enrichissant. Selon moi, ce type d'accompagnement devrait être disponible en formation continue pour les entrepreneurs. Cela pourrait être une autre offre d'accompagnement distincte de l'accélérateur d'ailleurs.

En parallèle, nous avons intégré la communauté du Coq Vert au même moment, comme Eclairer. Ce rôle correspond bien aux valeurs d'EcoGreenEnergy car nous avons été pionniers dans notre secteur. En 2008, la décarbonation n'était pas à la mode. Pour nous, cet engagement Coq Vert va dans le sens du déploiement de nos activités car il faut continuer à éveiller les consciences sur ces sujets et à communiquer. Ce qui est intéressant, c'est que les produits Bpifrance comme le prêt Vert ou les bilans carbone sont des solutions que nous recommandons à nos clients dans leur démarche de transition environnementale. Nous leur rappelons régulièrement qu'ils peuvent être aidés par Bpifrance dans celle-ci et qu'il ne faut pas hésiter à les contacter. Après la pandémie, il y a un élan très clair sur les plans d'actions en faveur de la transition environnementale. Malheureusement, la crise ukrainienne est arrivée et a participé à doucher la ferveur des entreprises sur ce sujet. Actuellement, nous les voyons reprendre leur feuille de route qu'elles avaient mis un temps de côté, pour avancer sur ces chantiers.

Depuis notre lancement, nous gardons donc des contacts très réguliers avec les équipes de Bpifrance, car nos

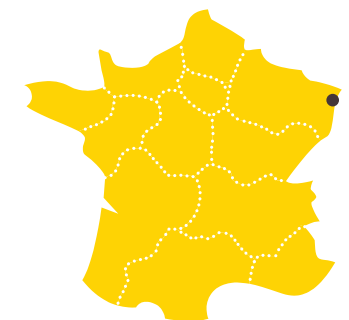
échanges sont toujours intéressants et grâce à eux, nous entretenons des liens avec des acteurs du conseil et d'autres entreprises de notre secteur. L'avantage de Bpifrance, c'est que son statut public lui permet de bénéficier de la confiance des entrepreneurs. Je sais qu'ils n'ont pas d'intérêt commercial et donc je peux poser des questions beaucoup plus librement. De mon point de vue, Bpifrance s'est réinventée depuis 10 ans. Leur dynamisme est véritablement communicatif. Il y a des périodes qui ne sont pas simples quand on est chef d'entreprise et ils viennent toujours avec une vision positive et une batterie d'aides et de solutions. Ils sont également très réactifs.



Amandine AUBERT
Présidente, ECOGREENERGY

MECATHERM

Nom de l'entreprise : Mecatherm
Secteur d'activité : Machines pour l'industrie agro-alimentaire
Date de création de l'entreprise : 1964
Siège : Barembach (Bas-Rhin)
Nom du Président : Olivier SERGENT
CA 2021 : 100 M€
Nombre de collaborateurs : 470



Mecatherm est une ETI française qui conçoit et installe des fours, des machines et des lignes automatisées pour la boulangerie et la pâtisserie. C'est une entreprise qui a été fondée en 1964 et dont j'ai pris la présidence en 2014. J'étais auparavant président de l'entreprise Gouet, qui a été rachetée par Mecatherm en 2006. À partir de 2014, j'ai donc pu réunir une équipe managériale ambitieuse pour construire à mes côtés le projet de TMG, le groupe qui possède Mecatherm.

J'avais déjà été en contact avec l'Anvar et OSEO dans ma carrière précédente à la tête de l'entreprise Gouet. Lorsque Bpifrance est arrivée, nous avons donc été vers eux assez vite, également parce qu'ils partageaient notre enthousiasme pour l'industrie. Chez Mecatherm, nous travaillons un produit passionnant, le pain, que nous exportons dans 80 pays. Bpifrance a tout de suite compris

cette ambition internationale et nous a accompagnés activement sur celle-ci. Nous avons signé avec eux le premier crédit export en 2016 pour le Mozambique. Il nous a permis de financer quatre lignes de fabrication de pain pour un client à Maputo. Sans Bpifrance, nous n'aurions pas pu faire cette transaction. Cet appui a été renouvelé par la suite dans tous nos contrats en Afrique et au Moyen-Orient, notamment en Angola, au Liban et en Tanzanie. Cela a marqué le début d'une collaboration soutenue, et une relation de confiance s'est tissée avec Nicolas Dufourcq et Pedro Novo. En parallèle, les équipes de Mecatherm et notamment notre secrétaire général, Éric Guérin, sont en contact régulier avec l'antenne locale de Bpifrance à Strasbourg. Ces deux dernières années, nous avons surtout bénéficié de financement et d'aides pour l'exploitation. Le prêt Croissance notamment nous a permis de développer

des infrastructures et notre démo-center, dans lequel nous accueillons nos clients pour réaliser des essais produits.

Au moment de la pandémie, nous avons aussi bénéficié du prêt Atout qui a été très utile pour faire front dans un contexte de bouleversement soudain. Durant cette période, nous avons trois objectifs : garantir la sécurité des salariés, continuer à servir nos clients et garder nos talents. Nous avons réussi à maintenir un équilibre financier supportable et nous avons bénéficié d'un soutien sans faille de la part de nos actionnaires. Le prêt de Bpifrance a été une sécurité pour nous permettre de préparer l'après et de nous rassurer. Nous avons notamment été marqués par la rapidité et la simplicité avec lesquelles ces dispositifs spéciaux ont été mis en place.

Nous sommes labellisés dans les communautés BPI France notamment Excellence et French Fab. Nous sommes malheureusement peu présents dans les réseaux français, du fait de nos 90 % de chiffre d'affaires à l'étranger qui nous mobilisent sur des territoires lointains. Pour autant, lorsque Bpifrance nous sollicite, nous répondons toujours positivement et avec grand plaisir, notamment pour promouvoir l'export dans la région Grand Est. Nous avons même accueilli certains déplacements dans nos locaux en Alsace, ce qui était très valorisant pour nous.

Dans notre collaboration, nous avons beaucoup d'interlocuteurs différents, pour traiter des sujets variés qui nous occupent : industrie, environnement, etc. Pour ma part, je serais heureux d'avoir un interlocuteur « stratégique », qui permettrait, lors d'une rencontre annuelle, de partager la vision à moyen terme du groupe TMG, et la façon dont BPI France peut accompagner globalement le développement envisagé. Ce travail serait complémentaire de celui réalisé par Marc Ville, le CEO de Mecatherm, qui a des échanges réguliers avec Bpifrance.

Depuis le début, Bpifrance a donc été un très bon partenaire business, tant sur l'aspect bilantiel que sur l'exploitation et le commercial. Ce qui est très agréable avec cette organisation, c'est l'enthousiasme des gens que nous rencontrons pour les projets que nous proposons, et plus généralement pour l'industrie. Lorsque Bpifrance est arrivée, je me souviens que certains l'appelaient la banque « sourire ». Ce n'était pas usurpé car ils ont amené un vent de fraîcheur sur l'industrie, alors que ça faisait 30 ans que ce n'était pas un secteur « tendance ». Depuis 10 ans, il y a eu une vraie évolution dans l'accompagnement, notamment avec une grande disponibilité des équipes Bpifrance qui sont toujours à l'écoute. De notre côté, nous les avons souvent sollicitées et nous avons toujours eu des réponses. Bravo pour le travail accompli, et merci de faciliter la vie des industriels et des exportateurs.

”

Olivier SERGENT

Président, MECATHERM,
accompagné d'**Éric GUERIN**,
Secrétaire général

ÉPILOGUE

Parfois, l'absence de changement devrait faire l'actualité. L'anniversaire des dix ans de Bpifrance, la Banque Publique d'Investissement, est en effet un événement, car il souligne une continuité dans l'histoire des dispositifs de soutien au financement de l'innovation et au dynamisme entrepreneurial en France, qui est marquée par une grande instabilité. Bpifrance et sa pérennité sont le résultat d'un apprentissage institutionnel progressif en France, dont il faut d'abord tracer les grands traits avant de discuter l'état actuel du tissu productif. Depuis les années 2000, le soutien au financement de l'innovation a reposé sur différents dispositifs fiscaux et institutionnels. Cette diversité est le résultat de l'oscillation entre deux considérations différentes. La première concerne l'état du tissu productif en France et ses difficultés d'évolution, justifiant l'intervention publique, ce que les économistes appellent les « échecs du marché ». Cette notion est utilisée ici en sens abstrait, car elle a souvent un caractère peu opérationnel. Symétriquement, la seconde considération repose sur l'efficacité de l'intervention publique, ce que l'État peut faire de manière efficace sans gâcher l'argent public. Ce second aspect concerne donc « l'échec de l'intervention publique ». Bpifrance est l'exemple d'une institution qui a su trouver un équilibre entre ces deux difficultés.

Une chronique du soutien au financement des entreprises

La création de Bpifrance fin 2012 apparaît donc comme le résultat d'un apprentissage français, portée par des politiques, par l'administration et des économistes, après différents tâtonnements et échecs. Tout d'abord, un moment important a été la création du Crédit Impôt Recherche (CIR) en 1983, qui reste un dispositif massif fiscal français, et qui atteint aujourd'hui plus de 6 milliards d'euros. Trois raisons différentes justifiaient l'existence de ce crédit d'impôt. La première était que le rendement de la recherche et développement pour la société est plus important que le rendement pour les entreprises qui la financent, car une partie de la recherche profite à d'autres entreprises, du fait de la mobilité de la main-

d'œuvre ou du caractère général et difficilement appropriable de certaines découvertes. La seconde raison était que l'État ne pouvait mettre en place des instruments ou d'institutions plus efficaces qu'un crédit d'impôt général, sans fléchage des financements. De manière plus générale, les limites des dispositifs précédents, dont ceux portés par l'Anvar, étaient mises en avant pour défendre une approche différente, très horizontale. Les années 2000, qui sont la période de montée en puissance du CIR, étaient aussi une période de critique de toute politique industrielle, qui était vue comme un résidu interventionniste d'un autre temps. La troisième justification d'un système de crédit d'impôt concernait les difficultés de financement propres aux PME et TPE et jeunes entreprises innovantes. Un crédit d'impôt pouvait solvabiliser les projets innovants de petites entreprises. Le CIR a été maintes fois évalué et a évolué sans qu'un consensus se dégage sur son efficacité précise. Ensuite, pendant la même période du début des années 2000, d'autres dispositifs de soutien à l'innovation se sont développés, qui identifiaient le déficit de coopération entre les acteurs de l'innovation comme le problème principal. Ces acteurs sont ceux de la recherche publique et privée, les petites et les grandes entreprises en particulier. Ce déficit de coordination a justifié une action de coopération locale sous le terme des pôles de compétitivité, lancée en 2004, dont le but est de stimuler l'innovation dans les territoires par une plus grande interaction entre les acteurs locaux.

Dans le même temps s'est développée une réflexion concrète sur la possibilité d'un renouveau de la politique industrielle, faisant le bilan des succès et échecs passés, notamment du Plan Calcul et du Plan informatique pour tous dont l'échec a marqué une génération d'observateurs. Ce renouveau de la politique industrielle est marqué par le retour du financement public de projets, reposant cependant sur une nouvelle coopération entre le public et le privé. En effet, le financement public de projets d'innovation ou d'investissement est sujet à deux difficultés. Le premier est de ne pas financer des bons projets, le second est de financer des mauvais projets. Plus important encore, le suivi de projets est aussi soumis à deux autres dilemmes. Le premier est d'arrêter trop tôt le financement de bons projets. Le second est d'arrêter trop tard le financement de mauvais projets. Le soutien à l'investissement public est surtout marqué par le dernier problème. La puissance publique n'a pas de dispositif évident pour accepter l'échec. Il est toujours plus facile de continuer un projet en faisant évoluer son financement pour cacher le déficit de rentabilité sociale. Du soutien à l'innovation, on passe au soutien au développement, puis à la mutation industrielle, puis à l'aménagement du territoire, et enfin à l'accompagnement social. Si les investisseurs privés font face aux mêmes difficultés, il faut reconnaître que l'avantage comparatif est de ne pas financer des projets jugés non-rentables. De ces analyses concrètes, rapidement résumées, a découlé le projet d'un co-financement par projet par une institution publique dédiée à la gouvernance propre, et reposant sur la participation d'acteurs privés au financement. Le cofinancement permet le meilleur des deux modes de financement, l'effet de levier de l'investissement public et le processus décisionnel explicite d'acteurs non publics. Ainsi, le rendement discuté du CIR et la rénovation d'une action plus ciblée des pouvoirs publics sur les PME et ETI ont conduit à une inflexion, voire un changement de paradigme dans la politique industrielle.

Un troisième élément qui explique le succès de la création de Bpifrance est la redécouverte des contraintes macrofinancières après la crise financière dite des *subprimes* de 2008 et après la crise européenne des dettes publiques, sous la forme de rationnement du crédit nuisant aux projets d'innovation. Le retour des instabilités macroéconomiques justifie l'introduction d'un dispositif permettant le financement des entreprises indépendamment de fortes fluctuations cycliques du marché du crédit, et des évolutions réglementaires

limitant la prise de risque du secteur financier. Ces considérations macrofinancières s'expriment par deux « échecs de marché » que sont une aversion au risque parfois trop grandes des acteurs privés, notamment dans le financement de l'innovation et des petites entreprises, et un horizon temporel trop court du fait de contraintes de rentabilité. Ces deux biais conduisent au risque mentionné plus haut de ne pas financer de bons projets, ce qui justifie un investisseur public de long terme, moins risqué et plus patient (et donc moins court-termiste).

Enfin, un dernier élément semble important pour comprendre la création et la pérennité de Bpifrance qui est une approche systémique du financement de l'innovation en France, et moins fondée sur la seule approche microéconomique des échecs de marchés. En effet, la situation française en 2012 était celle d'une profusion de dispositifs de soutien à l'investissement et à l'innovation des entreprises, dont on n'a mentionné plus haut qu'une partie. Le paysage ressemblait alors à un jardin à l'anglaise dont on pensait que la diversité des modes de financement allait permettre de répondre à l'hétérogénéité des situations des entreprises et au dynamisme entrepreneurial. Cette profusion a créé un flou dans les objectifs et les responsabilités, du côté de l'État et une complexité redoutable pour les entreprises, notamment les plus petites qui étaient pourtant le cœur de cible de cette politique. Une approche en termes de complémentarités institutionnelles des différents acteurs conduit naturellement à la nécessité d'une concentration de fonction au sein d'institutions identifiées, simplifiant à la fois la démarche des entreprises et la coordination entre les acteurs publics.

Toutes ces évolutions conduisaient naturellement à la constitution fin 2012 d'une institution publique, née de la fusion d'Oséo, de CDC Entreprises et du FSI, à la gouvernance séparée finançant l'innovation et le développement des entreprises, se comportant comme investisseur patient, soutenant les prises de risque et à la fois avisé, dont le mode opératoire était une stratégie de cofinancement et une politique d'évaluation systématique. Le débat sur la rationalisation des dispositifs a eu lieu lors de la campagne de 2012 avec le projet d'une Banque publique d'investissement de François Hollande.

L'évolution de Bpifrance est présentée dans ce livre. Cette dernière a été évaluée dans différents rapports. Les travaux de la Cour des Comptes de 2016, puis de 2021, le rapport Granguillaume, la note CAE de 2016 de Marie Ekeland, Augustin Landier et Jean Tirole soulignent différentes évolutions souhaitables. En résumant à grands traits, l'on peut résumer les principaux risques identifiés comme la rançon du succès d'une institution qui a une place importante dans le financement de l'innovation. Par exemple, Ekeland, Landier et Tirole soulignent que le succès de Bpifrance repose en grande partie sur la qualité des équipes en place, dont il faut s'assurer la pérennité de manière institutionnelle. Ils soulignent par ailleurs, le besoin de participer à la constitution d'un écosystème de financeurs privés pour réduire les effets d'éviction. À ces recommandations, il faut ajouter le besoin continu d'évaluation des actions de Bpifrance. Il est toujours délicat pour une institution de se soumettre d'elle-même à des évaluations externes, qui peuvent souligner des faiblesses. Il faut donc reconnaître que l'action de Bpifrance pour une évaluation externe est importante et remarquable. Les données de Bpifrance sont mises à disposition des chercheurs (par le dispositif du CASD), pour des évaluations rigoureuses. Ces évaluations permettent de faire évoluer la structure des budgets de Bpifrance pour une efficacité accrue dans un environnement toujours en évolution.

Une situation du tissu productif toujours dégradée à l'exportation

La chronique précédente peut donner une image très flatteuse du soutien au financement des entreprises en France, car l'on a voulu mettre en lumière le processus institutionnel en France. Cependant, si l'on décentre le regard et si l'on considère maintenant l'état du tissu productif français, l'appréciation est fortement nuancée. Certes, le financement de l'innovation et de l'investissement en France n'est plus un problème majeur : le passage du débat public du financement des startups à celui des licornes est bien la preuve que l'on ne parle plus des problèmes résolus. Cependant, le problème du tissu productif français n'est pas seulement celui du financement de l'innovation, mais relève d'une difficulté plus générale.

Au tableau macroéconomique, présenté dans la première section de ce livre, il convient d'ajouter l'évolution de la balance commerciale en France. Celle-ci connaît une décroissance continue depuis un point haut en 1995. La France a aujourd'hui une balance commerciale et une balance courante parmi les plus dégradées au sein des pays de la zone euro. Ce constat inquiétant est le résultat d'une tendance négative dans l'exportation des biens, indépendamment de l'importation d'énergie qui dégrade fortement la balance commerciale notamment depuis le début de la guerre en Ukraine. Rappelons que la balance courante de la France et de l'Allemagne était similaire au début des années 2000. L'excédent courant allemand est de l'ordre de 4 % du PIB allemand alors qu'il est de -2 % du PIB en France en 2022. Ces résultats sont bien sûr fortement négativement affectés par les coûts de l'énergie. Dans le cas de la France, la tendance décroissance provient néanmoins aussi du solde des biens hors énergie qui connaît une dégradation continue. Cette réalité est la contrepartie de la désindustrialisation de la France. En effet, l'industrie représente 80 % des exportations nettes françaises. Certes, la désindustrialisation de la France s'est arrêtée et l'on assiste maintenant à une petite croissance de l'emploi industriel. Lorsque l'on compare la France et l'Allemagne, de manière agrégée l'on observe que la différence des deux pays ne provient pas d'une dégradation de la productivité du travail en France, qui reste comparable à celle de l'Allemagne. La mesure du progrès technique global d'un pays, la productivité globale des facteurs, ne montre pas de décrochage important depuis 2000, sauf peut-être dans les derniers trimestres, ce qui reste à analyser une fois la période du Covid-19 et de la crise énergétique passée. L'analyse semble ainsi indiquer un désajustement des taux de change interne au sein de la zone euro, c'est-à-dire des niveaux généraux des prix non compatibles avec les structures productives, en d'autres termes, une sous-évaluation relative des pays les plus exportateurs de la zone euro.

Ce tableau industriel est moins positif que celui que dessinerait la seule description des difficultés de financement des entreprises, auxquelles Bpifrance répond. La restauration de la capacité exportatrice de la France, dans un monde maintenant contraint par la transition énergétique demande une politique à la fois globale et de long terme, jouant sur tous les aspects de la compétitivité prix, coût et hors-coût, de la formation notamment scientifique, de la sécurité énergétique, etc. L'ensemble de ces sujets serait bien sûr trop long à développer et leur évocation n'a pour objet de montrer qu'une institution unique ne pourra les traiter tous. Deux éléments semblent cependant devoir être pensés plus profondément maintenant. Le premier est l'utilisation de la commande publique, en général et militaire en particulier, pour stimuler l'innovation industrielle, un puissant levier encore trop peu exploité. La mise en concurrence pour l'accès à des commandes publiques de moyen terme, notamment à destination des entreprises innovantes est un moyen important de développement industriel, comme le montrent les comparaisons internationales. Le

second élément est la mise en œuvre d'une politique industrielle, permettant de mobiliser les grandes entreprises. Le coût budgétaire d'une telle politique doit être faible, car les grandes entreprises ont peu de difficultés de financement. Il peut s'agir d'une politique de codéveloppement de technologies qui ont un intérêt social plus grand que l'intérêt privé. Cette politique industrielle moderne, pour employer les mots de Philippe Aghion, doit passer par une mise en concurrence des projets, et des institutions publiques fortes, capables de dialoguer avec des entreprises industrielles ayant leurs propres objectifs à l'international.

Évaluer le succès de Bpifrance

Après la mise en histoire des instruments de soutien au financement des entreprises et celle des capacités exportatrices du tissu productif français, l'on peut enfin s'arrêter sur les mesures du succès de Bpifrance. Trois angles sont possibles, microéconomique, macroéconomique et général.

L'angle microéconomique concerne l'évaluation des dispositifs de Bpifrance par des méthodes statistiques et économétriques rigoureuses, (voir encadré 1 du livre). L'on a mentionné plus haut que la mise à disposition des données de Bpifrance pour des évaluations rigoureuses permet de comprendre l'effet des mesures. L'évaluation de la garantie de crédit aux PME peut faire office d'exemple en la matière. Ces évaluations sont nécessaires pour la justification de l'utilisation de l'argent public (effet d'aubaine) et la démonstration de l'absence de distorsions néfastes envers certaines entreprises (biais de sélection, effet d'éviction). Elles permettent le pilotage des montants accordés au dispositif.

Cependant, ces évaluations donnent une image partielle de l'efficacité globale de Bpifrance. Les remarques précédentes indiquant le problème français à l'export et le fait que Bpifrance seule ne pourra y remédier, est un rappel important afin de ne pas faire peser sur la seule banque publique d'investissement la solution à toutes les difficultés auxquelles les entreprises françaises font face. Le périmètre d'évaluation doit être concentré sur la question du financement des entreprises, notamment des PME et ETI, et entreprises innovantes à différentes étapes de leur croissance, sa stabilité dans le temps, en reconnaissant que ce n'est qu'une partie du problème productif en France. Si les indicateurs mentionnés dans la Section 2 du livre montrent le soutien effectif de Bpifrance aux entreprises, l'évaluation globale de la contribution de Bpifrance au financement du tissu productif en France est plus difficile, car le contrefactuel (c'est-à-dire une économie française sans Bpifrance, ou avec une banque publique d'investissement différente) est difficile à identifier. Comme le rappelle le rapport Grandguillaume notamment, Bpifrance est tenue d'accompagner « la politique industrielle nationale et d'apporter son soutien à la mise en œuvre de la transition écologique et énergétique ». Par ailleurs, elle contribue à d'autres objectifs, comme la promotion de l'entrepreneuriat féminin. Comment mesurer la satisfaction de tous ces objectifs ?

La question peut être reformulée différemment. Quelle doit être la rentabilité de Bpifrance qui lui permet d'assurer l'ensemble des objectifs (concernant le financement de l'économie et des petites entreprises notamment, la stimulation de l'innovation, la réindustrialisation du pays et l'accroissement de sa compétitivité, la transition énergétique et la responsabilité sociale des entreprises) ? Deux logiques différentes s'opposent. La première est que

Bpifrance permet de stimuler le financement des entreprises, contribuant ainsi à résoudre des dysfonctionnements du marché du crédit (comme investisseur avisé, mais patient et moins averse au risque). Cette activité lui permet de générer des rendements de long terme égaux, voire supérieurs à ceux du marché. La seconde logique est que le rendement social de Bpifrance, en permettant l'innovation, l'accélération de la transition énergétique, est plus important que son seul rendement privé. De ce fait, il est légitime que Bpifrance ait un rendement inférieur à celui du marché, qui est la contribution à des objectifs généraux. La rentabilité désirée de Bpifrance est donc un sujet difficile.

La réponse à cette difficulté est l'affirmation d'une volonté de rentabilité moyenne sur les actifs de 2 % à 3 % par la direction de Bpifrance. Cet objectif est assuré chaque année, sauf en 2020, année de la crise Covid-19, avec un effet de rattrapage en 2021. Cet objectif semble réaliste. Il permet d'éviter le recours au budget de l'État pour le financement de ses activités. Par ailleurs, la recherche de rendement moyen permet à Bpifrance une certaine liberté dans la satisfaction des objectifs généraux. La contrepartie de cette liberté est bien sûr une évaluation rigoureuse des dispositifs et des coûts comme ceux de fonctionnement, comme évoqué plus haut. De fait la gouvernance de Bpifrance évoque celle des banques centrales, qui ont un mandat général, une indépendance opérationnelle qui permet d'arbitrer rapidement l'allocation des ressources sur des instruments différents, voire d'expérimenter l'introduction de nouveaux outils. Le conseil d'administration de Bpifrance, où l'État est représenté, fait office de contrôle des choix stratégiques ex-ante, et d'évaluation scientifique de contrôle externe ex-post.

Pour conclure, les dix ans de Bpifrance marquent le succès d'une institution publique de financement de l'économie, notamment des PME et entreprises innovantes. L'évaluation continue et exigeante de Bpifrance est la condition de son succès. Enfin, ce dernier nous permet maintenant de tourner le regard vers d'autres causes de la faiblesse du tissu productif en France.

Xavier RAGOT
Président de l'OFCE
(Observatoire Français des Conjonctures)



ANNEXE 1

Principaux dispositifs mis en œuvre par Bpifrance

Les Aides et Prêts à l'innovation

En fonction de la maturité et du type projet innovant nécessitant un besoin de financement, Bpifrance intervient sous forme d'aides ou de prêts :

- **aides à l'innovation** : elles regroupent les interventions de Bpifrance sous la forme de subventions, d'avances remboursables ou de prêts à taux zéro innovation. Ces aides adressent une grande variété de projets d'innovation, de la création d'entreprise tirée d'une innovation au financement de projets d'innovation portés par des entreprises matures, pour leur propre compte ou dans le cadre d'un consortium mêlant plusieurs entreprises et laboratoire(s) de recherche. Elles peuvent être attribuées suite à une demande spontanée émanant d'une entreprise, ou bien dans le cadre de concours ou d'appels à projets ;
- **prêts à l'innovation** : gamme de prêts sans garantie sous le vocable de prêt d'amorçage, prêt d'amorçage innovation et prêt innovation. Ces prêts ne nécessitent pas de caution de la part de l'entreprise. Ils permettent aux entreprises de financer des investissements immatériels ou à faible valeur de gage et l'augmentation du besoin en fonds de roulement. Les prêts d'amorçage permettent de renforcer spécifiquement la trésorerie de leurs bénéficiaires dans l'attente d'une levée de fonds ou suite à une levée de fonds.

Les Financements en crédit de moyen-long terme

Regroupés sous le vocable de « financement MLT » ou parfois « cofinancement », ils regroupent :

- **prêts à moyen et long terme et crédit-bail (ou « prêts avec garantie » ou « prêts MLT classiques »)** : permettent, en partenariat avec une ou plusieurs banques, l'investissement matériel ou immobilier d'entreprises de plus de 3 ans ;
- **crédits à l'investissement sans garantie (ou « prêts sans garantie »)** : prêts de moyen long terme, caution de la part de l'entreprise et avec différé d'amortissement de deux ans, ils permettent de financer des investissements immatériels ou à faible valeur de gage et l'augmentation du besoin en fonds de roulement d'entreprises financièrement saine (exemples : prêt numérique, prêt robotique, prêt vert, prêt croissance international...) ;
- **le PCE** (voir chapitre 2, partie sur le financement de la création), Prêt à la Création d'Entreprise, est un ancien programme de prêt soutenant les entreprises de moins de 3 ans.

Les Financements en crédit de court-terme :

Ils regroupent divers instruments sous la forme d'avances et de cautions (« financement CT » dans le rapport) :

- ces interventions permettent aux entreprises d'obtenir une avance de trésorerie sur leurs créances liées à l'exécution de commandes publiques ou de favoriser l'octroi de cautions solidaires ou de garanties à première demande exigées pour l'exécution de marchés des grands donneurs d'ordre (« mobilisation des comptes clients ») ;
- par le passé, Bpifrance a également proposé sur le même modèle le préfinancement du CICE, ayant permis aux entreprises de disposer d'une avance de trésorerie en anticipation de leur activation du crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi.

La Garantie de crédit bancaire

Cette famille de soutiens prend la forme de garanties portant sur des prêts octroyés par les partenaires bancaires :

- **les garanties de crédit bancaire** octroyés pour tout type de projet. Elles facilitent l'accès des PME au crédit, aux fonds propres et aux quasi-fonds propres, en limitant le recours aux cautions personnelles et en partageant le risque avec les banques. Ces interventions sont adossées à plusieurs fonds de garantie selon la finalité des projets des TPE-PME soutenus (création, transmission, investissement, international, innovation, trésorerie) ;
- **les garanties en fonds propres, proposent un mécanisme d'assurance sur une partie des pertes de fonds de capital investissement.**

Les soutiens en Capital investissement

Bpifrance fait la distinction entre :

- l'investissement en fonds propres ou quasi-fonds propres dans les entreprises de façon **directe** via des **fonds de capital investissement gérés par Bpifrance** ;
- l'investissement **indirect** via des souscriptions dans des fonds de capital investissement aux côtés d'investisseurs privés (**activité de fonds de fonds**) qui investissent en capital dans les entreprises françaises ;
- ces soutiens offrent des solutions de financement en fonds propres aux entreprises à chaque étape de leur cycle de développement, de leur création/amorçage jusqu'à leur transmission, en passant par l'accélération ou la consolidation de leur croissance.

Les soutiens à l'Export

Ils sont scindés en 2 grandes familles :

- **l'Assurance Export** : regroupe plusieurs catégories de soutiens aux projets dont la finalité est le développement à l'international :
 - **l'Assurance Prospection** apporte aux entreprises (i) un soutien en trésorerie immédiat et (ii) une assurance contre le risque d'échec de leurs démarches de prospection des marchés étrangers ;
 - **l'Assurance Change** permet de protéger du risque de change en amont des contrats ;
 - **l'Assurance Caution Export** et **l'Assurance Préfinancement Export** permettent respectivement de faciliter l'émission de cautions dans le cadre de contrats export, et la mise en place de crédits de préfinancement inhérents à la bonne exécution de contrats à l'export ;
 - **l'Assurance-crédit** couvre les risques encourus au titre de l'exécution du contrat, de son paiement ou du remboursement du contrat de prêt à l'export ;
 - **la garantie des projets stratégiques** couvre les contrats commerciaux, les contrats de prêts et les investissements présentant un intérêt stratégique pour l'économie française à l'étranger ;
 - **l'assurance investissement** protège les investissements durables à l'étranger d'entreprises françaises contre les risques politiques.
- **Les Financements export** : ils regroupent
 - les prêts sans garantie international (finalité de développement international) ;
 - les avances de trésorerie export ;
 - les crédits acheteur et fournisseur.

Les garanties des crédits octroyés par les partenaires bancaires dans le cadre de projets d'internationalisation, et les garanties couvrant le déploiement de filiales à l'étranger (Garantie de Projet à l'International) sont également inclus dans le panorama des soutiens à l'export.

Accompagnement

Cette gamme de soutiens repose sur 3 piliers :

- **la Mise en réseau**, notamment vecteur de créations d'opportunités de business pour les dirigeants ;
- **le Conseil aux entreprises**, permettant notamment d'identifier les leviers de croissance de celles-ci (lean, stratégie, décarbonation et efficacité énergétique). Cela regroupe des missions de conseil par des consultants tiers et une gamme de diagnostics ;
- **la Formation**, qui permet d'accroître le capital entrepreneurial des entreprises et de favoriser leur développement (en présentiel ou à distance).

Bpifrance propose des offres de soutien adressant chacun de ces piliers, et notamment des **Accélérateurs** qui les combinent tous les trois (participation de l'équipe dirigeante à une promotion composée de pairs et proposant des activités de conseil, de formation et de mise en œuvre s'étalant sur une période pouvant durer jusqu'à deux ans).

ANNEXE 2

Définition des secteurs d'avenir

LES SECTEURS D'AVENIR SONT ASSOCIÉS À 3 TYPES DE POTENTIELS

1. Potentiel socio-économique sur le territoire

- Croissance
- Compétitivité
- Emploi

2. Potentiel de développement industriel et commercial

- Marché potentiels significatifs
- Secteur dans lequel la France dispose d'atouts majeurs

3. Potentiel d'excellence

- Secteurs où les innovations technologiques sont clés
- Secteurs où le savoir faire constitue la valeur ajoutée



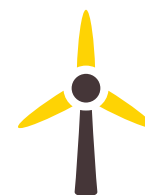
Numérique et TIC

- Numérique
- Microélectronique
- Photonique
- Nanotechnologies - Nanoélectronique
- Matériaux innovants
- Systèmes
- Logiciels et systèmes embarqués
- Valorisation de données massives
- Cyber sécurité
- Smart cities
- Smart grids
- Usines du futur
- Réalité augmentée
- Cloud computing
- Services sans contact
- E-education
- Supercalculateurs
- Big Data
- Objets connectés
- Robotique
- Satellites à propulsion électrique
- Souveraineté télécoms



Santé et économie du vivant

- Agroalimentaire
- Biotechnologies médicales
- Industrie pharmaceutique
- Dispositifs médicaux et nouveaux équipements de santé
- Médecine individualisée
- Textiles techniques et innovants
- Hôpital numérique
- Produits intelligents pour une alimentation Saine Sure & Durable (SSD)



Éco-industrie

- Économie circulaire (recyclage)
- Énergie décarbonée
- Chimie verte et biocarburants
- Protéines végétales
- Sécurité nucléaire
- Rénovation thermique des bâtiments
- Stockage de l'énergie
- Recyclage et matériaux verts
- Industrie du bois
- Qualité de l'eau et gestion de la rareté
- Énergies renouvelables
- Réseaux électriques intelligents



Transports

- Dirigeables charges lourdes
- Voiture pour tous consommant moins de 2L / 100 km
- Bornes électriques de recharge
- Véhicule à pilotage automatique
- TGV du futur
- Avion électrique et nouvelle génération d'aéronefs
- Autonome et puissance des batteries
- Navires écologiques

BIBLIOGRAPHIE

Blanchard, O. and Leigh, D. (2013). Growth Forecast Errors and Fiscal Multipliers. IMF Working Paper n° 13/1.

Roland Berger (2014). Étude prospective sur la modernisation de l'appareil productif français. Synthèse du diagnostic et des recommandations. *Rapport*.

Convention du 29 septembre 2014 entre l'État et Bpi-groupe relative au PIA Action « relative au programme des investissements d'avenir Action : « *Prêts robotique (Prêts pour l'automatisation et la robotisation de l'industrie)* », NOR : PRMI1422637X.

Bpifrance Le Lab (2015). Le numérique déroutant. *Étude*.

La Tribune (2012). Une loi de finances anti-startup ? *Article de Presse*.

Baromètre EY du capital risque en France URL : https://www.ey.com/fr_fr/fast-growing-companies/barometre-ey-du-capital-risque-les-resultats-annuels

Bpifrance Le Lab (2020). Les pme résistent grâce à la solidité du marché intérieur. *Enquête de conjoncture auprès des PME*, enquête n° 70.

Bpifrance Le Lab (2015). Croître avec la révolution écologique. *Étude*.

Bpifrance Le Lab (2022). Télétravail – une pratique renforcée post crise sanitaire chez les TPE-PME. *Flash Eco*.

Bpifrance Le Lab (2022). La reprise se poursuit, malgré les difficultés de recrutement et d'approvisionnement. *Enquête auprès des ETI*.

Gradeva, M. and Dillies, V. (2022). France 2030, une réponse économique aux enjeux de demain. *Les Thémas de la DGE*, n° 5.

Bpifrance Rexecode (2022). La crise énergétique assombrit l'horizon des dirigeants. *Baromètre trimestriel auprès des PME*.

Bpifrance Le Lab (2023). Pour 2023, la confiance des dirigeants s'affaiblit face aux difficultés d'approvisionnement et à la hausse de la facture énergétique. *Enquête de conjoncture auprès des PME*, enquête n° 76.

Ministères Écologie Énergie Territoires (2022). Stratégie Nationale Bas-Carbone (SNBC).

Cour des Comptes (2016). Bpifrance : une mise en place réussie, un développement à stabiliser, des perspectives financières à consolider. *Rapport*.

Bpifrance (2022). Impact de Bpifrance : indicateurs 2021. *Rapport*.

Bpifrance (2014). Doctrine d'intervention de Bpifrance.

OCDE (2017). Evaluating publicly supported credit guarantee programmes for SMEs. *Rapport*.

What Works Centre for Local Economic Growth (2015). Evidence Review 9 Innovation : grants, loans and subsidies. *Rapport*.

Barrot, J-N., et al (2019). Employment effects of alleviating financing frictions: Worker-level evidence from a loan guarantee program. *Proceedings of Paris December 2019 Finance Meeting EUROFIDAI-ESSEC*.

Gazaniol, A. and Hombert, J. and Vinas, F. (2022). Evaluation of Bpifrance Loan Guarantee Program: evidence from a natural experiment. *Working paper*.

EY (2018). Évaluation du dispositif Prêts Robotiques. *Rapport*.

EY (2016). Étude d'évaluation à mi-parcours du dispositif des prêts numériques du programme des investissements d'avenir. *Rapport*.

Erdyn (2019). Évaluation du dispositif « Prêts French Fab ».

Brun, M. (2020). Évaluation de l'impact des aides individuelles à l'innovation distribuées par Bpifrance. *Rapport*.

Bellégo et al. (2020), Évaluation des aides aux projets de R&D. *Rapport*.

Lê, M. (2022). Évaluation Garantie Transmission de Bpifrance.

Gazaniol, A and Lê, M (2021). The Impact of Public Loan Guarantees on Banks'Risk Taking and Firms' Growth: Evidence from France. *Economie et Prévisions*, n° 218.

France Stratégie (2021). Comité de suivi et d'évaluation des mesures de soutien financier aux entreprises confrontées à l'épidémie de covid-19. *Rapport*.

Barruel, F. and Filatriau, O. (2013). Les entreprises créées en 2006 : une pérennité plus faible dans la construction. *Insee Première* n° 1441.

Béziau, J. and Bignon, N. (2017). Les entreprises créées en 2010 : Plus pérennes que celles créées en 2006, touchées par la crise. *Insee Première* n° 1639. URL : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2664148>

Eurostat (2014). Community Innovation Survey 2014. *Enquête*.

Bpifrance (2014). Innovation nouvelle génération. *Rapport*.

Bilan du plan Deeptech 2021, mars 2022.

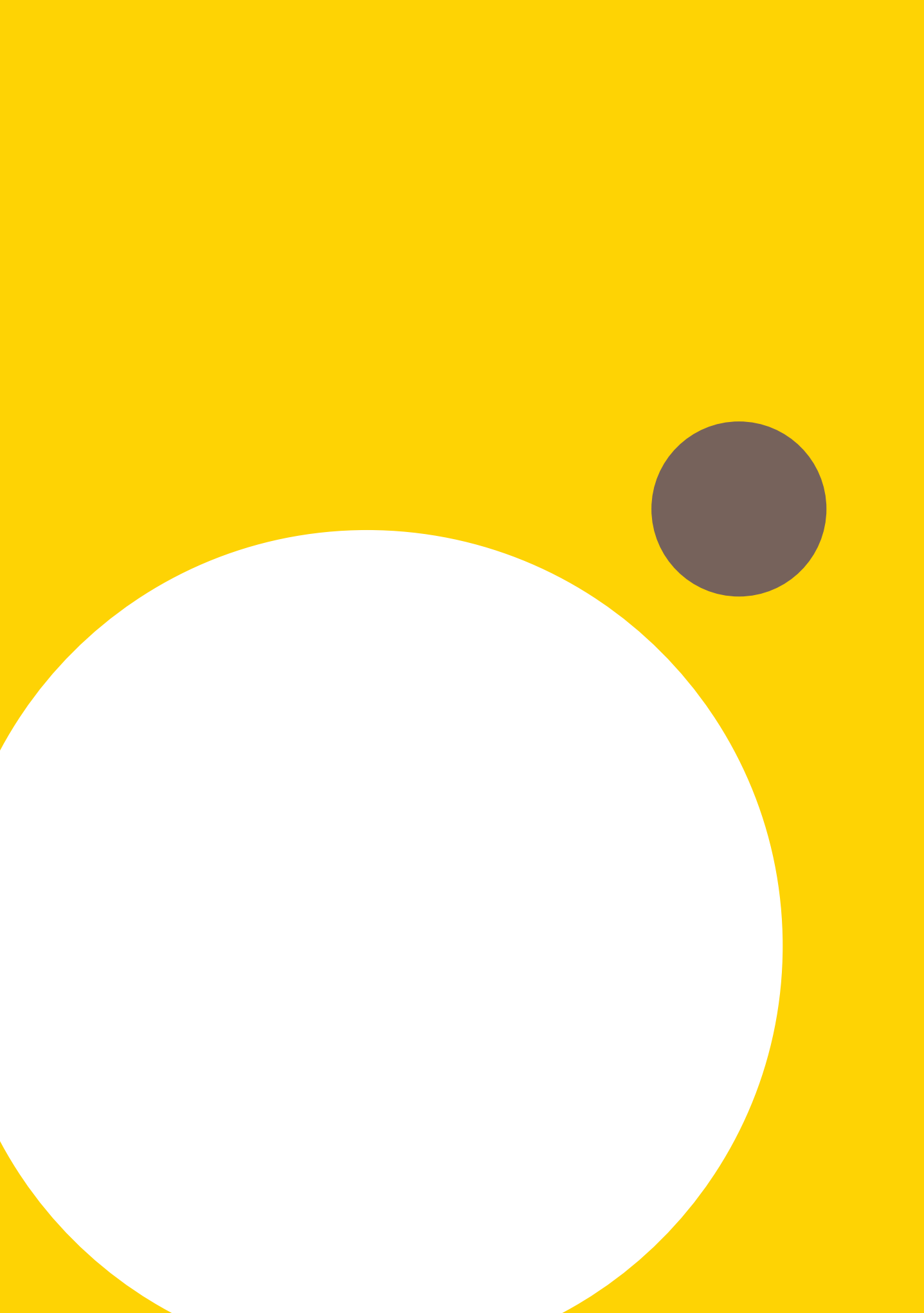
Durand, R. and Boulongne, R. (2021). Investissement dans l'Immatériel pour l'Industrie. *Rapport de recherche*.

Gilles, F. and Mihoubi, F. and L'Horty, Y. (2020). Accélérer les entreprises ! Une évaluation ex post. *Rapport de recherche*, TEPP, n° 2021-3.

Bpifrance Le Lab (2015). Croître avec la révolution écologique. *Étude*.

Insee (2022). Créations d'entreprises par activité. *Données*.

Bpifrance. Ambitions stratégiques 2022-25.



Remerciements

Auteurs :

Matthieu Brun, Responsable du Pôle Évaluation, Direction de l'Évaluation des Études et de la Prospective

Emmanuelle Masson, Économiste au Pôle Évaluation, Direction de l'Évaluation des Études et de la Prospective

Les auteurs remercient tout particulièrement l'ensemble de l'équipe évaluation de la Direction des Études, Maud Blanchard, Alexandre Gazaniol, Alexandre Lekina, Mathilde Le, Raphael Cottin, pour leurs nombreuses contributions à ce rapport, Sabrina EL-Kasmi et Thomas Laboureau pour l'apport sur la revue de 10 ans de conjoncture, l'ensemble des auteurs des travaux d'évaluation menés ces dernières années, internes ou externes à Bpifrance, dont les résultats sont synthétisés dans cet ouvrage et les contributeurs de l'ensemble de la Direction des Études.

Les remerciements vont également à Philippe Mutricy et Baptiste Thornary pour leur appui dans la rédaction et la relecture de ce rapport, ainsi que Pascal Lagarde, Directeur Exécutif de l'International, de la Stratégie, des Études et du Développement, pour la supervision du Comité de Pilotage ayant permis la bonne conduite de ce projet. Les auteurs remercient à ce titre chaleureusement chacun des membres de ce Comité de pilotage, représentant la diversité des métiers de Bpifrance, pour leur aide dans la constitution de ce rapport. Les remerciements vont également naturellement à l'ensemble des collaborateurs Bpifrance et des dirigeants d'entreprises ayant accepté d'être interviewés et dont le témoignage donne un éclairage particulièrement unique à 10 ans d'actions au service des entreprises. Nous remercions enfin Adélaïde de Saint Quentin pour son aide précieuse dans la conduite et la consolidation de ces interviews, et Marilou Bernardet pour avoir donné forme à cet ouvrage.



Achevé d'imprimer sur les presses de l'Imprimerie de la Centrale
62302 Lens cedex - RCS 367 200 458 000 27 - Arras
Imprimé en France, avril 2023.

Ce document est imprimé avec des encres végétales sur du papier fabriqué
à 100 % à base de fibres provenant de forêts gérées de manière durable
et équitable par un professionnel labellisé Imprim'Vert.

© Bpifrance

Tous droits de reproduction et d'exécution, par quel que procédé que ce soit,
réservés pour tous pays.