



PLAN STRATÉGIQUE 2016-2019

PLAN STRATÉGIQUE 2016-2019

SYNTHÈSE 6 - 9

**01. UNE BANQUE
STABLE ET STRUCTURANTE** 10 - 43

**02. UNE BANQUE
DE LA COMPÉTITIVITÉ
HORS COÛTS** 44 - 77

**03. UNE BANQUE DE PLACE
OPTIMISTE** 78 - 98



ÉDITORIAL

NICOLAS DUFOURCQ
DIRECTEUR GÉNÉRAL BPIFRANCE

Créé fin 2013, Bpifrance est devenu un partenaire incontournable des entreprises pour tous leurs projets de croissance.

Dès sa constitution, et dans un contexte de frilosité générale des financeurs et des investisseurs, le groupe a mobilisé toute son énergie pour contribuer au redressement de l'économie française par le déploiement des outils nécessaires à la consolidation de la situation financière des entreprises et au financement de leur développement, en France comme à l'international. En moins de 3 ans, Bpifrance a ainsi doublé ses financements en aides à l'innovation et en prêts sans garanties, tout comme ses investissements directs dans les PME et dans les start-up. Après avoir fortement augmenté son activité pour la relance d'une dynamique favorable à l'investissement, le groupe a progressivement ajusté le niveau de ses interventions afin de tenir compte du retour des banques et des investisseurs sur certains segments de marché.

En parallèle, Bpifrance s'est employé à transformer et à structurer l'écosystème de l'entrepreneuriat : en travaillant systématiquement en partenariat avec les banques, les investisseurs et les Régions, afin de renforcer les moyens disponibles pour le financement des entreprises, tout en améliorant la complémentarité de leurs actions ; en influençant,

par de multiples effets de second rang, les pratiques du marché ; en déployant une offre complète d'accompagnement proposant un véritable *coaching* aux entrepreneurs afin d'accélérer la mise en œuvre des projets de transformation et de développement ; en contribuant, enfin, à une confiance restaurée des chefs d'entreprises par un dialogue permanent et de proximité.

Le retour des liquidités, la restauration des marges des entreprises et la confirmation d'une conjoncture globalement plus favorable sont aujourd'hui indiscutables. L'enjeu est désormais de profiter de ce contexte pour conforter la formidable dynamique entrepreneuriale actuellement à l'œuvre dans notre pays, en incitant nos entrepreneurs à innover, à investir, à s'ouvrir, à s'entourer et à s'internationaliser encore davantage.

S'appuyant sur un bilan très positif et reconnu par tous, sur une taille critique qui lui confère un rôle systémique ainsi que sur une relation clients exceptionnelle, Bpifrance intensifiera ses efforts pour aider les entrepreneurs à relever leurs défis, notamment en matière de compétitivité hors coûts, et poursuivra ses missions d'intérêt général en matière de transformation de l'économie (ex. : les transitions numérique et énergétique). Il s'agira *in fine* de créer, aux côtés des entreprises, les conditions d'une compétitivité renouvelée de l'économie française dans un contexte de concurrence mondiale exacerbée.

Ce plan stratégique 2016-2019 pose les bases d'un positionnement renforcé autour de ces priorités. Agile, Bpifrance restera une organisation de taille modeste et qui agit en collaboration avec ses grands partenaires publics et privés, régionaux, nationaux mais également européens. Catalyseur de l'action publique en faveur des entreprises, le groupe s'attachera, par ailleurs, à exploiter toutes les opportunités et synergies découlant de l'intégration de l'activité de garanties publiques préalablement opérée par Coface DGP, notamment sur le segment des PME. Enfin, frugal et portant une vision de long terme, il consolidera son modèle économique afin de stocker la puissance qui lui permettra de faire face à un éventuel retournement de cycle à moyen terme.

Partageant une conviction toujours plus forte qu'entreprendre, c'est changer le monde et servir l'avenir, les équipes de Bpifrance poursuivront leur engagement et leur mobilisation au service des entrepreneurs, de la croissance, de la compétitivité et de l'emploi.



SYNTHÈSE

Un outil puissant au service des entreprises

Après 3 ans d'action au service des entreprises et de l'investissement, le bilan de Bpifrance est avéré. Avec ses partenaires bancaires et financiers, le groupe a injecté près de **140 Md€ de financements en faveur de plus de 200 000 entreprises**, en grande majorité TPE et PME, contribuant ainsi directement au retour de la croissance et à l'emploi.

La construction d'un continuum de financement reposant sur une large palette d'outils permet aujourd'hui à **Bpifrance d'accompagner les entreprises, quelle que soit leur taille, à toutes les étapes clés de leur développement** : création, R&D, croissance, internationalisation et transmission, avec pour chacune de ces étapes des impacts démontrés en termes de croissance de l'activité et d'emploi.

Face aux constats d'isolement des chefs d'entreprises et de retard de la France en matière d'internationalisation de ses PME et ETI, le groupe a par ailleurs déployé une action ambitieuse sur 2 axes transverses structurants : **l'accompagnement des entreprises** au travers de services de conseil, de formation et de mise en réseau ; et **l'international**, sur lequel un continuum de financement dédié a été mis en place et sera renforcé par l'intégration d'une nouvelle offre : **l'Assurance Export**⁽¹⁾.

Banque de place, Bpifrance a profondément transformé les pratiques de marché sur ses différents métiers, **en se positionnant sur des segments peu ou mal couverts** (ex. : financement de l'immatériel, aides à l'innovation, soutien à la création et à la transmission, etc.), **en appuyant l'émergence de nouveaux acteurs** (ex. : fonds d'impact investing, accélérateurs, plateformes de crowdfunding, etc.), **en diffusant les bonnes pratiques** (ex. : gouvernance, Responsabilité sociétale des entreprises (RSE), etc.) ou encore par **son action structurante en faveur de secteurs stratégiques** (ex. : Industrie du Futur, Transition énergétique et écologique, tourisme, transports, économie sociale et solidaire, etc.).

Dans un contexte de retour progressif de la croissance et de la liquidité, **Bpifrance a su adapter l'intensité de son action** sur ses différents marchés d'intervention, en modérant son activité là où les banques et les investisseurs manifestaient plus d'appétence, tout en maintenant une présence structurante sur les segments peu ou mal couverts par le marché, ou émergents.

En un laps de temps très court, le groupe a ainsi réussi à imposer sa marque et son identité en s'appuyant sur **une approche optimiste, décloisonnante et délibérément disruptive** ; mais également en multipliant **les collaborations avec ses partenaires : banques, investisseurs, Régions**, et en développant un véritable écosystème de soutien à l'entrepreneuriat. Un lien de confiance exceptionnel a été développé avec les entreprises.

⁽¹⁾ À partir du 01/01/2017, Bpifrance Assurance Export assurera, au nom et sous le contrôle de l'État, l'activité export des entreprises.

1. Le groupe confortera son positionnement de **banque stable et structurante**, aux côtés de ses partenaires, avec comme priorité l'accélération de la reprise de l'investissement des entreprises, condition *sine qua non* d'une croissance durable. Ainsi l'activité sera globalement stable sur les différents métiers, sauf sur les segments de marché où les banques et investisseurs ne sont pas encore significativement présents. L'effort spécifique d'appui à l'internationalisation des entreprises sera accru, en lien avec une capacité d'action démultipliée par l'intégration des garanties publiques portées par **Bpifrance Assurance Export**, et un ancrage plus fort auprès des grandes entreprises exportatrices. Pour mettre en œuvre ces priorités, Bpifrance mobilisera des dotations de l'État, des Régions et de l'Europe, tout en maintenant son excellence opérationnelle dans un contexte de taux bas. Le groupe devra par ailleurs conforter sa génération de résultat pour stocker de la puissance en anticipation d'une rupture de cycle statistiquement probable. Un portefeuille d'investissement équilibré et une politique de rotation dynamique de ce portefeuille seront dès lors nécessaires.
2. Dans un contexte de concurrence internationale exacerbée, **Bpifrance sera la banque du soutien à la compétitivité des entreprises**. En particulier, la compétitivité hors coûts⁽¹⁾ constituera un enjeu déterminant, sur lequel le groupe apportera des réponses ciblées via une offre d'accompagnement étoffée, un plan d'action pour la digitalisation des PME et ETI, et une action sectorielle renforcée, en particulier sur les secteurs clés pour la croissance de demain.
3. Enfin, Bpifrance consolidera son positionnement de **banque de place, mobilisant au service des entreprises l'ensemble des acteurs de l'écosystème** au travers de réseaux dynamiques et toujours plus décloisonnés. Organisation de taille modeste et qui a vocation à le rester, Bpifrance maximisera l'impact de son action et sécurisera la pérennité de ses moyens par une collaboration systématique avec ses partenaires régionaux et européens. Il intensifiera également son action de transformation en profondeur des pratiques du marché, en particulier concernant le financement et l'investissement responsable.

⁽¹⁾ La compétitivité hors coûts recouvre des facteurs tels que la qualité, le contenu en innovation, l'ergonomie et le design des produits offerts. Au-delà des coûts et donc du prix, ces facteurs constituent désormais un critère déterminant au moment de l'acte d'achat.

STABLE
SIMPLE
OPTIMISTE
STRUCTURANTE
BPIFRANCE
BANQUE DE PLACE
DISRUPTIVE
DÉCLOISONNANTE
VOLONTAIRE

**UNE
BANQUE**

**STABLE ET
STRUCTURANTE**

01.



Dans un contexte de reprise économique, Bpifrance maintiendra une **intervention financière stable et structurante** aux côtés des partenaires bancaires et investisseurs, afin de garantir aux entreprises un accès pérenne aux financements nécessaires à leurs projets de croissance.

Face au retour des banques et des investisseurs, Bpifrance visera une **croissance modérée de son activité en prêts et en fonds propres**. Bpifrance incitera les banques à prendre plus de risques par une **promotion accrue de son offre de garanties**. Le financement de **l'innovation demeurant un enjeu central** de compétitivité sur lequel le groupe accomplit une mission d'intérêt général, celui-ci s'efforcera de maintenir son niveau d'intervention en prêts et avances remboursables.

Sur les segments les moins bien couverts par le marché, tels que le financement de la trésorerie et de l'immatériel, ou l'investissement dans les filières stratégiques de demain (ex. : Industrie du Futur, Écotech, Ville de Demain), **l'activité continuera de croître**, sous réserve de ressources externes suffisantes, dans une logique de **complémentarité avec les acteurs en place** et d'entraînement du marché.

De même, **l'international restera un axe de développement important**, tous métiers confondus, en lien avec les synergies attendues de l'intégration de **Bpifrance Assurance Export**.

Enfin, dans un contexte de reprise dans un environnement toujours risqué, la **consolidation du modèle économique** de Bpifrance sera essentielle, qu'il s'agisse d'assurer une gestion plus dynamique du portefeuille de participations, d'optimiser le modèle des fonds de garantie ou celui des aides à l'innovation, ou de développer les revenus « hors taux » afin de contrer la baisse tendancielle des marges d'intérêt.

1.1

ASSURER UNE INTERVENTION FINANCIÈRE STABLE ET STRUCTURANTE AUX CÔTÉS DES PARTENAIRES BANCAIRES ET DES INVESTISSEURS

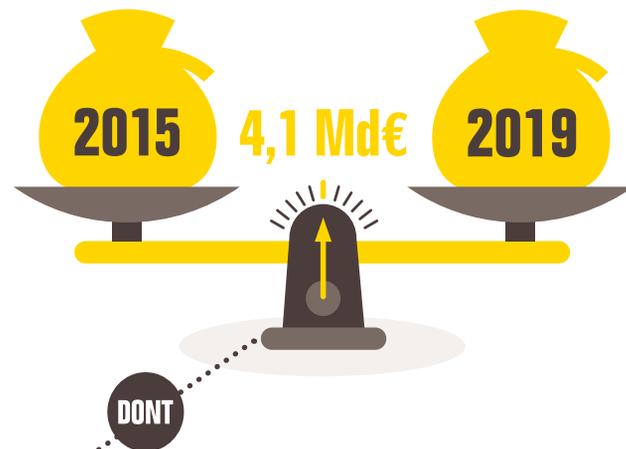
Maintenir la production de prêts avec garanties ⁽¹⁾

au niveau de 2015

Dans un contexte de reprise économique et de retour progressif des banques sur le financement des entreprises, **Bpifrance stabilisera son activité de prêts avec garanties**, réalisée aux côtés des banques, **au niveau de 2015** (soit 4,1 Md€ par an).

Cette stabilité traduit, d'une part, une légère diminution des interventions en crédit-bail mobilier et immobilier (de 1,2 Md€ en 2015 à 1,1 Md€ en 2019) et en prêts « classiques » (de 2,34 Md€ en 2015 à 2,30 Md€ en 2019), segments de marché sur lesquels la présence des banques s'est nettement renforcée au cours des derniers mois. Elle reflète, d'autre part, un accroissement des volumes **(+100 M€ d'ici à 2019) en faveur de la Transition énergétique et écologique (TEE)**, secteur prioritaire de la politique économique et sur lequel Bpifrance exerce un effet d'entraînement fort vis-à-vis des banques privées. Cette priorité sectorielle s'accompagnera d'une hausse de la taille unitaire des financements de la TEE (le montant maximum des tickets passant de 50 à 100 M€), afin de couvrir de nouveaux segments de marché (ex. : éolien offshore).

PRÊTS
AVEC GARANTIES
2015-2019



TEE TRANSITION
ÉNERGÉTIQUE
ET ÉCOLOGIQUE

D'ICI
À 2019
+100 M€

⁽¹⁾Crédit-bail, prêt à moyen et long terme et prêt énergie environnement, hors crédit export.

PRÊTS SANS GARANTIES 2015-2019

2019

2,35 Md€

DONT

PRÊT CROISSANCE
INTERNATIONAL
800 M€

Mettre l'accent sur les financements complémentaires à l'activité des banques

Bpifrance continuera de renforcer ses interventions dans les secteurs peu ou mal couverts par les banques.

Le financement des actifs immatériels et du besoin en fonds de roulement des entreprises (en hausse, en phase de reprise économique) sera servi par l'offre de **prêts sans garanties, qui continueront de croître de 50 M€ par an pour atteindre 2,35 Md€ en 2019, grâce aux ressources du Programme Investissements d'Avenir (PIA) et de la Banque européenne d'investissement (BEI)**. À noter que ces prêts constituent un axe fort et différenciant du positionnement de Bpifrance, et exercent un effet d'entraînement sur les banques et sur les autres produits de Bpifrance.

Parmi ceux-ci, **le Prêt Croissance International**, qui cible les entreprises exportatrices, **connaîtra la plus forte progression (+ 300 M€ d'ici à 2019, soit 800 M€ d'engagements annuels en 2019)**, en cohérence avec la volonté de Bpifrance d'accélérer l'internationalisation des entreprises françaises. Les TPE ayant plus difficilement accès au crédit bancaire, Bpifrance continuera de développer des outils numériques adaptés à cette population, en partenariat avec les Régions : **le Prêt Croissance TPE**, expérimenté en 2016 dans le cadre d'un partenariat avec la Région Île-de-France, **sera dupliqué dans toutes les Régions à l'horizon 2019**.

Parallèlement, Bpifrance travaillera à pérenniser son activité des prêts sans garanties, notamment en recherchant systématiquement de nouvelles ressources auxquelles adosser son offre (Europe, Régions).



Banque
européenne
d'investissement

La banque de l'UE

Le financement du court terme, autre segment sur lequel les banques sont traditionnellement peu présentes, **continuera de constituer un axe fort** de la stratégie en matière de crédit.

L'offre Avance+, qui propose aux entreprises des solutions de préfinancement de leurs créances, poursuivra son essor selon 2 axes :

- l'international, avec une forte croissance d'Avance+ Export ;
- le préfinancement de créances sur des donneurs d'ordres privés, en partenariat avec des sociétés d'assurance-crédit.

Enfin, en l'état actuel du **dispositif CICE**, l'activité de préfinancement correspondante continuera de représenter des volumes importants et en hausse (5,1 Md€ en 2019), suite à la hausse de taux⁽¹⁾ annoncée par le gouvernement en juillet 2016.

⁽¹⁾Hausse de 6 à 7 %.



FINANCER L'INTERNATIONALISATION

L'EXEMPLE DU GROUPE SUCRES ET DENRÉES

“ **Nous sommes ravis du soutien financier à long terme apporté par Bpifrance à Sucres et Denrées, qui conforte notre stratégie de croissance dans le secteur des matières premières agricoles.** ”

SERGE VARSANO,
Président du Directoire

- **Fiche d'identité de l'entreprise**

Implantée à Paris, Sucres et Denrées figure parmi les leaders mondiaux du négoce de sucre, et a récemment élargi son activité aux secteurs du cacao et du café. Le groupe est également très actif à l'international, où il emploie près de 5 000 personnes, notamment en Russie, au Brésil, au Mexique, en Inde, et aux États-Unis.

- **Intervention Bpifrance**

Sucres et Denrées a bénéficié en 2015 d'un Prêt Croissance International. Celui-ci a principalement permis de couvrir les besoins globaux d'investissements matériels et immatériels du groupe, pour maintenir son assise sur les marchés internationaux des matières premières agricoles.

Renforcer l'attractivité et la compétitivité de l'offre de garantie

et inciter les banques à financer les projets
les plus risqués

Bpifrance garantit les prêts aux TPE des banques françaises. **Dans une logique d'accompagnement du cycle, Bpifrance fera croître ces interventions au rythme de 3 % par an.**

Dans un contexte de taux bas qui renchérit le coût de son offre de garantie, **le groupe accentuera ses efforts de promotion auprès de ses partenaires bancaires et régionaux** grâce à une communication de proximité (notamment *via* des *roadshows*).

En complément, il travaillera à la **mobilisation de ressources complémentaires, en particulier au niveau des Régions** avec, pour objectif, de collecter 400 M€ de dotations régionales en 2019.

La création et la transmission, étapes particulièrement risquées du cycle de vie des entreprises, seront ciblées prioritairement. Bpifrance ambitionne ainsi de redynamiser les fonds de garantie Création et Transmission.

**GARANTIE ⁽¹⁾
EN 2019**

CRÉATION



**OBJECTIF
2,5 Md€**

TRANSMISSION



**OBJECTIF
2 Md€**

⁽¹⁾ Montant des concours garantis par Bpifrance.

Optimiser la création de valeur du portefeuille Investissement

tout en maintenant l'activité au niveau de 2015 et continuer à couvrir les zones du capital développement délaissées par les fonds privés

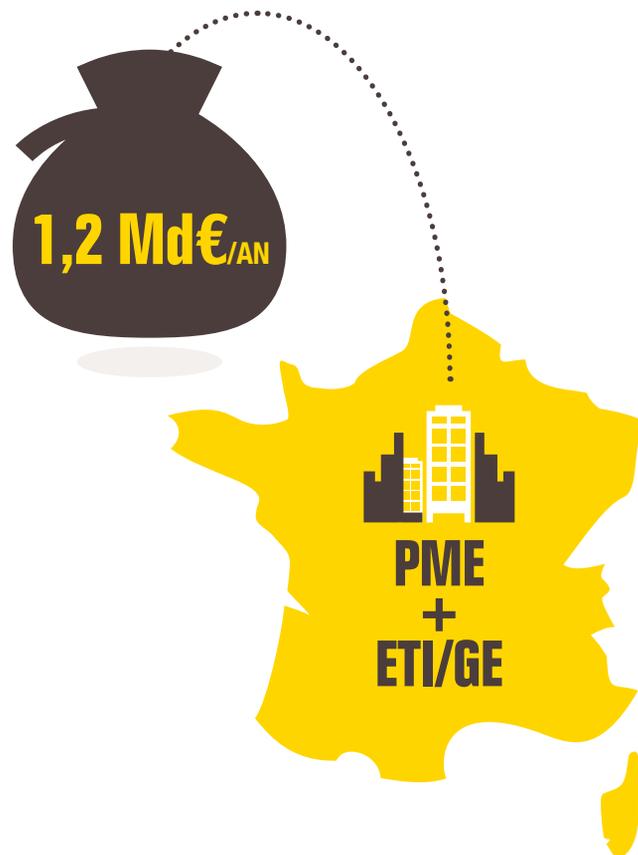
En matière d'investissement direct, l'action de Bpifrance vise à apporter les capitaux propres nécessaires à la croissance des entreprises et à structurer le marché du capital investissement, aux côtés des fonds partenaires et au plus près des territoires. Après une période de forte expansion, Bpifrance recentrera son action sur les enjeux de monétisation, d'accompagnement des chefs d'entreprises, de transmission et de diversification sectorielle (notamment TEE, tourisme, infrastructures essentielles de services) pour une création de valeur durable.

S'agissant des investissements directs dans les PME, les investissements régionaux seront stabilisés à hauteur d'environ 80 M€ par an sur la durée du plan stratégique (vs 91M€ en 2015), en complémentarité avec l'action des fonds régionaux partenaires.

Les interventions de Bpifrance continueront ainsi d'être positionnées, selon les cas, sur des petits tickets (moins de 500 K€) ou sur des tickets intermédiaires entre les fonds régionaux et nationaux.

Un travail spécifique sera entrepris pour renforcer la performance des entreprises investies et gérer le portefeuille de participations de façon dynamique. En particulier, **l'accompagnement des dirigeants des PME sera une priorité forte**, notamment dans une logique de préparation à l'ouverture du capital et à la transmission (Pass Repreneur, Check-up Transmission, offre « Capital Famille »), et permettra de **renforcer la création de valeur, d'emplois et de compétitivité** dans des entreprises structurantes du tissu économique.

INVESTISSEMENTS
DIRECTS
2016-2019



Sur le segment des ETI et grandes entreprises (activité Mid & Large Cap), les investissements seront également stabilisés à hauteur de **1,1 Md€ par an sur la période 2016-2019**. **Bpifrance** capitalisera sur ce qui fait la valeur ajoutée de son action : approche d'investisseur patient, capacité à investir des « gros tickets » (notamment aux côtés de corporates), ancrage sectoriel fort (industrie notamment), rôle de tiers de confiance et capacité de mise en relation, etc.

Afin de consolider son modèle économique, le groupe gèrera son portefeuille de façon plus active en accélérant les sorties (objectif : environ 300 M€ de cessions ETI en 2019 vs 8 M€ réalisées en 2015), y compris en bourse, *via* la construction d'une compétence « *listing* ». La trésorerie disponible sera gérée de façon dynamique.



INVESTIR EN DIRECT AU CAPITAL DES PME

L'EXEMPLE DE BREZAC ARTIFICES

“ **Bpifrance est un partenaire précieux et réactif grâce au pragmatisme et à la disponibilité de ses équipes qui apportent également la hauteur de vue nécessaire à tout chef d'entreprise.** ”

GUILLAUME CAMBOULIVE,
Repreneur

- **Fiche d'identité de l'entreprise**

Implantée au Fleix (Dordogne), BREZAC Artifices compte parmi les leaders du secteur de la commercialisation de feux d'artifices. Elle réalise quelque 1 200 spectacles pyrotechniques par an, et emploie une trentaine de personnes. L'entreprise est également active dans la vente et la location d'illuminations urbaines. Réputée pour son savoir-faire auprès des communes et des artificiers, BREZAC Artifices intervient partout en France.

- **Intervention Bpifrance**

En juillet 2015, Bpifrance et Argos Expansion ont accompagné Guillaume Camboulive dans la reprise de BREZAC Artifices, en intervenant en fonds propres aux côtés des actionnaires historiques de la société. Cette opération permet à BREZAC Artifices d'enclencher une nouvelle dynamique commerciale afin de conforter sa position de leader, et de prendre une nouvelle dimension par des opérations de croissance externe et le développement de nouveaux marchés.

Poursuivre la structuration du capital investissement

en visant une performance financière conforme au marché et répondre aux problèmes structurants du capital investissement

Suite à un pic en 2016-2017 lié au niveau élevé des souscriptions réalisées pour le compte du Programme Investissements d'Avenir (PIA), **l'activité fonds de fonds retrouvera, dès 2018, un niveau normatif d'environ 600 M€ de souscriptions par an**, dont 365 M€ réalisés pour compte propre. La forte hausse du nombre de partenaires au cours des 15 dernières années laissera la place à une stabilisation des relations d'affaires. En parallèle, **Bpifrance accompagnera l'émergence de nouveaux acteurs ayant une expérience avérée sur des stratégies particulièrement innovantes et ayant la capacité à mobiliser des capitaux d'investisseurs privés.**

Un effort particulier sera entrepris pour renforcer l'investissement dans la création non technologique, notamment au niveau régional. À ce titre, un élargissement du Fonds national d'amorçage à l'innovation non technologique sera envisagé.

FONDS DE FONDS
DÈS 2018

600 M€
DE SOUSCRIPTIONS
PAR AN

DONT

365 M€
POUR COMPTE
PROPRE

Enfin, de façon plus générale, dans une logique d'appui à la consolidation, à la structuration et à la professionnalisation du marché, Bpifrance continuera de soutenir :

- les rapprochements entre équipes de gestion ;
- l'internationalisation des fonds ;
- la diffusion des meilleures pratiques de marché ;
- la mise en relation de différentes catégories d'investisseurs (fonds privés, investisseurs institutionnels, etc.).



PARTICIPER À LA STRUCTURATION DU CAPITAL INVESTISSEMENT

L'EXEMPLE DE MBO CAPITAL 4

- **Positionnement**

MBO Capital 4 est un fonds généraliste dédié aux PME et ETI françaises à fort potentiel. L'équipe accompagne ces sociétés dans des contextes de transmission et/ou de financement de projets de croissance.

- **Stratégie d'investissement de Bpifrance**

En investissant dans MBO Capital 4, Bpifrance soutient une équipe stable et expérimentée, avec une forte valeur ajoutée en termes d'accompagnement des participations. L'équipe a développé des outils *ad hoc* pour les aider à développer leur activité à l'international et intégrer la dimension digitale.

La levée de fonds a été rapide grâce à une forte mobilisation des investisseurs historiques, français (dont Bpifrance) et étrangers. Grâce à ce nouveau véhicule, l'équipe pourra investir dans une vingtaine de participations avec des tickets compris entre 4 M€ et 25 M€.

1.2

DEMEURER L'ACTEUR
CENTRAL DU FINANCEMENT
DE L'INNOVATION

Développer une approche plus qualitative du financement de l'innovation en stabilisant l'activité globale

Dans un contexte de raréfaction des budgets publics et en l'absence d'autres financeurs significatifs, **Bpifrance portera le niveau de ses financements à l'innovation à environ 1,4 Md€ par an dès 2018** (vs 1,3 Md€ engagés en 2015), grâce notamment à l'augmentation de ses prêts innovation (460 M€ à horizon 2019, soit une hausse de 27 %), en partie garantis par des ressources européennes (Plan Juncker).

Le déploiement des aides à l'innovation sera optimisé par le **développement d'un pilotage sectoriel** assurant une adéquation efficace entre les moyens et les objectifs, ainsi que par le **renforcement des expertises sectorielles** du réseau. En parallèle, **Bpifrance consolidera encore le continuum entre l'investissement et le financement des start-up**, avec pour objectif à horizon 2019, de doubler le pourcentage d'entreprises aidées ayant ensuite fait l'objet d'un investissement par des fonds directs ou partenaires de Bpifrance.

FINANCEMENT DE L'INNOVATION À HORIZON 2019



1,4 Md€
PAR AN

DONT

460 M€
DE PRÊTS INNOVATION

SOIT
+27%



FINANCER L'INNOVATION

L'EXEMPLE DE GIROPTIC

“ Bpifrance accompagne Giroptic depuis la création de la société, il y a maintenant 8 ans. Bpifrance est encore très proche de nous aujourd’hui pour notre développement à l’international. ”

RICHARD OLLIER,
Président

• Fiche d'identité de l'entreprise

Lauréate du concours national iLab d'aide à la création d'entreprises de technologies innovantes, en 2008, Giroptic a développé la première caméra au monde qui prend des photos et des vidéos haute définition à 360°. Implantée à Lille (Nord) mais aussi à San Francisco aux États-Unis, Giroptic emploie une quarantaine de personnes.

• Intervention Bpifrance

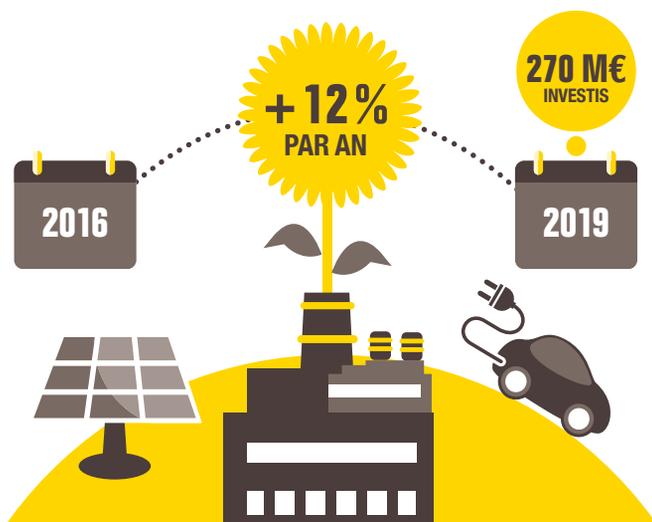
Bpifrance, grâce à ses outils de financement de l'amorçage, a permis à Giroptic de traverser la fameuse « vallée de la mort » des start-up (internationalisation et survie à 5 ans), en lien avec ses partenaires bancaires et institutionnels. Aujourd'hui, Bpifrance l'accompagne avec un Prêt à taux zéro Innovation (PTZI) pour ses phases de R&D, et un Prêt Innovation FEI (PI FEI) est envisagé d'ici quelque temps. Giroptic fait partie du réseau Bpifrance Excellence et bénéficie du Pass French Tech.

Accélérer le développement du capital innovation français

Dans un contexte de forte dynamique du marché français du capital innovation, Bpifrance stabilisera son activité d'investissement direct pour compte propre (Large Venture, Santé, Numérique, etc.). Les fonds de capital innovation gérés pour le compte du PIA et positionnés sur des filières stratégiques (Écotech, Ville de Demain, etc.) connaîtront, quant à eux, un quasi doublement à horizon 2019 (+91 %), qui portera la croissance globale de l'activité de capital innovation direct à 12 % par an en moyenne sur la période 2016-2019, pour atteindre près de 270 M€ investis en 2019.

De façon générale, Bpifrance continuera de viser la **meilleure complémentarité possible avec les fonds privés** en concentrant son action sur des secteurs et stades d'intervention peu ou mal couverts par le marché. À ce titre, la mise en place de nouveaux fonds financés par le PIA sera envisagée, notamment pour couvrir l'amorçage, en co-investissement avec des corporates, ou des segments de marché tels que les infrastructures du numérique ou l'agritech.

Enfin, face aux enjeux de rapprochement entre le marché du capital investissement et les marchés cotés, **Bpifrance soutiendra l'émergence de fonds Crossover et Growth.**



PARTICIPER AU DÉVELOPPEMENT DU CAPITAL INNOVATION

L'EXEMPLE DE KEENSIGHT IV

- **Positionnement**
Keensight IV est un fonds de *growth private equity* (capital croissance) pan-européen, multisectoriel, dédié au financement de PME technologiques innovantes en forte croissance. Les sociétés ciblées génèrent un chiffre d'affaires entre 15 M€ et 200 M€ et sont déjà rentables. Le fonds est géré par la société de gestion Keensight Capital (anciennement R Capital Management).
- **Stratégie d'investissement de Bpifrance**
En investissant dans Keensight IV, Bpifrance accompagne une équipe de gestion stable et complémentaire, avec une stratégie d'investissement expérimentée et un positionnement différenciant encore peu concurrentiel en Europe. Avec les autres souscripteurs du fonds, Bpifrance a permis à Keensight IV d'atteindre une taille importante qui devrait lui permettre d'accompagner une quinzaine de sociétés.

Décloisonner les écosystèmes innovants

en les rapprochant des entreprises

Au-delà de son rôle de financeur et d'investisseur, **Bpifrance intensifiera son action de mise en relation** des acteurs clés de l'innovation. La création d'entreprises issues du monde de la recherche doit en effet être dynamisée, tout comme la diffusion auprès d'entreprises existantes des innovations R&D. **Bpifrance favorisera donc le développement de passerelles entre le monde de la recherche et celui des start-up, PME et ETI**, en s'appuyant sur les Sociétés d'accélération de transfert de technologies (SATT) et en mettant en place des outils de financement et d'investissement dédiés. Dans le cadre du PIA, Bpifrance propose de mettre en place une enveloppe de 100 M€ d'avances récupérables pour les projets innovants incluant un transfert de technologies, ainsi que, côté investissement, des fonds dédiés au transfert de technologies, qui capitaliseraient sur l'expérience des fonds French Tech Accélération et F3A.

Dans un marché du capital innovation largement mondialisé, Bpifrance accompagnera les start-up sur les principaux marchés porteurs en soutenant l'internationalisation des gestionnaires à même de les financer, mais également en capitalisant sur le succès de son implantation à San Francisco. Les investissements dans des entreprises étrangères, en direct ou *via* des fonds partenaires, pourront être considérés dans des cas bien délimités générant un retour pour l'économie française.

Parallèlement, **Bpifrance Le Hub** continuera d'accompagner les start-up et de soutenir leur mise en relation avec de grands groupes, en vue de développer les partenariats commerciaux et stratégiques entre ces acteurs.

1.3

... ET DEVENIR L'ACTEUR
CENTRAL DU FINANCEMENT
DE L'INTERNATIONALISATION
DES ENTREPRISES
EN DÉPLOYANT LE PLEIN
POTENTIEL DE L'ACTIVITÉ
D'ASSURANCE EXPORT

Réaliser le plein potentiel de l'activité d'assurance export de Bpifrance⁽¹⁾, en renforçant son action auprès des PME et petites ETI

L'intégration de l'assurance export à l'offre de Bpifrance permettra de compléter le continuum de financement à l'international.

Elle s'accompagnera d'une **simplification des produits d'assurance export** et d'une **amélioration des processus de décision** (simplification, automatisation) afin de se rapprocher des meilleures pratiques et de mieux servir les besoins des entreprises. La mobilisation du réseau de Bpifrance, fortement ancré auprès des PME et ETI, permettra par ailleurs une plus large diffusion de l'offre d'assurance export, dans le respect des principes de bonne gouvernance.

L'assurance crédit sera ainsi déployée auprès de nouveaux clients, avec un objectif de doublement du nombre de PME bénéficiaires d'ici à 2019, tandis que l'assurance prospection sera désormais proposée aux start-up. Dans le cadre de cette nouvelle offre, Bpifrance renforcera encore davantage son lien avec les banques, principaux clients et/ou prescripteurs de ces dispositifs.

⁽¹⁾ À partir du 01/01/2017, Bpifrance Assurance Export assurera, au nom et sous le contrôle de l'État, l'activité export des entreprises.



ECM
TECHNOLOGIES

APPORTER DES SOLUTIONS AUX EXPORTATEURS

L'EXEMPLE D'ECM TECHNOLOGIES

“ Chaque fois que je rencontre des personnes de Bpifrance, à tous les niveaux, je ressens une vraie volonté de développer les entreprises françaises et leur business, en étant à leurs côtés. ”

LAURENT PELISSIER,
Président

- **Fiche d'identité de l'entreprise**
Implantée à Grenoble (Isère), mais aussi aux États-Unis, en Chine, en Inde et au Kazakhstan, ECM Technologies, conçoit, fabrique et commercialise des systèmes industriels de traitement thermique. En 2016, la société a racheté Semco Technologies à Montpellier et emploie désormais 325 personnes.
- **Intervention Bpifrance**
ECM Technologies est un grand client de Coface⁽¹⁾ qui l'accompagne à l'export de différentes manières : cautions internationales, préfinancements de contrats importants pour faciliter sa gestion de trésorerie, assurance change afin d'améliorer la compétitivité de ses offres en USD et de sécuriser ses marges, assurance crédit. Cette dernière solution a notamment permis de garantir la société sur 10 ans, en cas d'interruption ou de non paiement d'un contrat de 100 M€ pour la création d'une usine de fabrication de panneaux photovoltaïques au Kazakhstan. Plus récemment, la société a bénéficié de l'offre Avance+ Export de Bpifrance.

⁽¹⁾ Activité reprise à partir du 1^{er} janvier 2017 par Bpifrance Assurance Export, qui assurera les entreprises à l'export, au nom et sous le contrôle de l'État.

Faire de l'export le moteur de la croissance de l'activité de prêt

Le financement de l'internationalisation des PME et ETI constitue une priorité stratégique, et les volumes correspondants croîtront donc fortement sur la durée du plan stratégique pour tous les produits concernés. Ainsi, le **Crédit Export accélérera son essor tandis que**, du côté des prêts sans garanties, le **Prêt Croissance International atteindra 800 M€ d'engagements annuels en 2019** (vs 487 M€ réalisés en 2015) et sera le moteur principal de la croissance dans cette catégorie de produits. En parallèle, l'activité de préfinancement de créances détenues sur des débiteurs étrangers (Avance+ Export) suivra également une progression soutenue sur la période.

La réalisation de ces objectifs de croissance repose sur l'hypothèse d'un déploiement d'une offre de financement en dollar en 2017, dont les modalités de mise en œuvre (implications réglementaires, SI, risques, moyens) seront précisées préalablement.

MECATHERM

FINANCER LES MARCHÉS À L'EXPORT

L'EXEMPLE DU GROUPE MECATHERM

“ Nous avons apporté à nos clients un savoir-faire industriel, mais aussi un crédit financier sur 5 ans, grâce à une offre packagée par Bpifrance et Coface. C'est une très belle expérience. ”

OLIVIER SERGENT,
Président

• Fiche d'identité de l'entreprise

Implantée à Barenbach près de Strasbourg (Bas-Rhin), Mecatherm emploie 280 personnes pour concevoir, fabriquer et installer des lignes de fours industriels destinés à la production de pain. Avec plus de 700 lignes dans 40 pays, le groupe est le leader mondial sur son marché.

• Intervention Bpifrance

Mecatherm a vendu 2 lignes de fours au groupe Premier pour équiper, notamment, son hypermarché de la chaîne Spar du Mozambique. Elle a remporté ce marché en proposant une solution de financement issue de la nouvelle offre Crédit Export de Bpifrance, couverte par Coface⁽¹⁾. Forte de ce succès, Mecatherm a demandé à Bpifrance de financer des contrats pour d'autres destinations.

⁽¹⁾ Activité reprise à partir du 1^{er} janvier 2017 par Bpifrance Assurance Export, qui assurera les entreprises à l'export, au nom et sous le contrôle de l'État.

Poursuivre l'internationalisation du réseau Bpifrance

et renforcer les liens avec les partenaires clés

Afin d'atteindre ces objectifs ambitieux, **Bpifrance renforcera sa communauté export interne** :

- délégués « International » au sein des 9 principales directions régionales Bpifrance ;
- chargés d'affaires « Assurance Export⁽¹⁾ » ;
- chargés d'affaires « Accompagnement International » (**Business France**) ;
- chargés d'affaires « International » (8 postes à horizon 2017) ;

soit plus de 100 collaborateurs dans le réseau d'ici à 2019.

La mise en œuvre de cette stratégie nécessitera également une **forte mobilisation des partenaires**. Ainsi, les liens opérationnels existants avec Proparco seront renforcés, notamment au niveau du réseau, afin de faciliter l'implantation des entreprises françaises à l'étranger. Les partenariats à l'étranger avec les banques publiques et privées, les structures d'accompagnement et de soutien à l'innovation, seront développés, notamment au travers de missions d'expertise et de conseil, avec un fort accent sur l'Afrique et la Méditerranée.

Enfin, Bpifrance poursuivra son action de **soutien aux fonds et fonds de fonds africains**, sur des marchés souvent encore peu structurés, notamment par le biais du fonds de fonds Averoès Finance III (objectif : 100 PME/ETI investies à terme par les fonds partenaires) et du fonds franco-africain avec une souscription de Bpifrance.

⁽¹⁾ À partir du 01/01/2017, Bpifrance Assurance Export assurera, au nom et sous le contrôle de l'État, l'activité export des entreprises.



**UNE
BANQUE**

**DE LA COMPÉTITIVITÉ
HORS COÛTS**

02.



Les mesures économiques des dernières années (notamment CICE, pacte de responsabilité et de solidarité) combinées à la baisse des prix du pétrole et à une évolution favorable du taux de change EUR/USD ont permis aux entreprises françaises de redresser leurs marges et d'améliorer leur compétitivité prix. Néanmoins, face à une concurrence internationale de plus en plus intense, y compris au niveau européen, la **compétitivité hors coûts des entreprises** françaises sera un facteur déterminant de leur capacité à survivre et à croître.

Dans la lignée des actions initiées depuis 3 ans et dans un contexte à fort enjeu de reprise de l'investissement (notamment en R&D), Bpifrance poursuivra le **déploiement de son offre d'accompagnement** afin de faciliter et d'accélérer la transformation des entreprises. Le soutien à la **digitalisation des PME et ETI** constituera un axe fort et transverse de cette action de transformation.

Le groupe renforcera par ailleurs son **action sectorielle**, d'une part par un soutien massif et croissant aux secteurs clés de l'économie de demain tels que l'Industrie du Futur ou la Transition énergétique et écologique, gisements d'innovations et de croissance, d'autre part en accompagnant la modernisation des secteurs « traditionnels » stratégiques tels que les transports, le tourisme ou encore l'économie sociale et solidaire.

2.1

**CONFORTER LE RÔLE
DE BANQUE DE LA COMPÉTITIVITÉ
HORS COÛTS // UNE OFFRE
D'ACCOMPAGNEMENT
PERFORMANTE...**

Densifier l'offre d'accompagnement

sur 4 dimensions clés pour la compétitivité des entreprises

Dans un contexte d'amélioration de la situation financière des entreprises et de leur accès au crédit, l'enjeu est d'inciter ces dernières à engager de nouveaux projets de transformation, de croissance et d'investissement. L'accompagnement, qui contribue également à rompre la « solitude de l'entrepreneur » et tend à améliorer la performance à moyen terme des entreprises, joue un rôle essentiel dans cette dynamique.

L'offre d'accompagnement de Bpifrance, qui rencontre un vif succès dans ses différentes composantes, sera ainsi consolidée et enrichie d'ici à 2019 selon 4 axes thématiques :

- **accélération de la transformation digitale des PME/ETI**, enjeu central de compétitivité et de transformation, alors même que la France affiche un certain retard en termes de digitalisation de ses petites et moyennes entreprises ;
- **appui à l'internationalisation des PME**, en lien avec **Business France**, par la création de *joint ventures* ou par la croissance externe, dans un contexte où ces entreprises sont encore peu internationalisées en moyenne (à la différence des grandes entreprises). Cette action sera complétée par un fonds d'investissement de 200 M€ pour accompagner l'internationalisation des entreprises, géré par Bpifrance et doté par le PIA ;
- **renforcement du management et amélioration de la gouvernance** (Bpifrance Family Business, accompagnement de la gouvernance familiale) ;
- **amélioration de la performance ESG** comme levier de compétitivité, de transformation et d'identification de nouvelles opportunités business pour les entreprises.

Cette offre d'accompagnement continuera de reposer sur 3 principaux piliers : **conseil stratégique et opérationnel** (Initiative Conseil), **formation** des dirigeants (Bpifrance Université) et **mise en relation** (Bpifrance Excellence, Bpifrance Le Hub, Business France, etc.). Certains dispositifs ciblés, tels que **les 3 Accélérateurs : start-up, PME et ETI**, proposeront toute la gamme de ces services à leurs clients.

ACCOMPAGNEMENT
PAR BPIFRANCE
2016-2019

4 PRIORITÉS THÉMATIQUES



Transformation digitale



Implantation internationale



Management et Gouvernance



Performance ESG

Poursuivre l'augmentation du nombre d'entrepreneurs accompagnés en direct...

Bpifrance souhaite accroître l'impact de son action d'accompagnement et se fixe des objectifs ambitieux dans le cadre de ce plan stratégique : **en 2017, près de 3 000 actions ciblées d'accompagnement** devraient être ainsi mises en oeuvre au bénéfice des entreprises (vs environ 900 en 2015), dont près de 1 300 missions de conseil et 700 formations en présentiel.

Les « communautés » constituées au cours des dernières années **seront renforcées : Bpifrance Excellence**, qui rassemble les entreprises clientes à fort potentiel de croissance, passera ainsi de 3 000 à 4 000 membres d'ici à 2017. Bpifrance poursuivra également, en lien avec **Business France**, la consolidation de sa communauté de « pépites à l'export » (environ 1 200 entreprises). Les entreprises intégrées dans les Accélérateurs (start-up, PME, ETI) seront plus nombreuses au fur et à mesure de la montée en puissance de ces dispositifs : plus de 200 en 2017 (vs 71 en 2015).

Enfin, afin de favoriser l'appropriation par le réseau de son offre d'accompagnement et de toucher ainsi le plus grand nombre d'entreprises, Bpifrance mènera une action de formation de ses collaborateurs et proposera aux entreprises des outils digitaux.



ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES

L'EXEMPLE DE TECHNISEM

“ **Faire partie de la première promotion Accélérateur de PME a réellement été une chance pour Technisem. Cela a permis d'affiner la stratégie de l'entreprise. Grâce au diagnostic 360, nous avons identifié nos points forts et les axes d'amélioration nécessaires à notre croissance. Ce programme a fédéré l'ensemble du personnel autour d'une vision commune. Grâce à Bpifrance, j'ai aussi accédé à un réseau d'entrepreneurs.** ”

RONAN GORIN,
Président

- **Fiche d'identité de l'entreprise**
Implantée à Longué-Jumelles (Maine-et-Loire), Technisem emploie 41 personnes et commercialise des semences potagères à destination de l'Afrique de l'Ouest, l'Afrique Centrale, les pays du Maghreb, du Moyen-Orient, de la zone Caraïbes, de l'Asie Centrale et de l'Asie du Sud-Est.
- **Intervention Bpifrance**
Avec le concours de Business France et l'intégration, en mars 2015, au programme Accélérateur PME de Bpifrance, Technisem réalise aujourd'hui plus de 90 % de son activité à l'export. Elle s'est récemment diversifiée au Moyen-Orient, en Asie centrale et en Asie du Sud-Est.

... et démultiplier le nombre d'entreprises accompagnées

dans les territoires en renforçant la coordination avec les acteurs majeurs

Le déploiement de l'offre d'accompagnement se fera en étroite coordination avec les acteurs régionaux, également actifs dans ce domaine, en capitalisant sur les bonnes pratiques déjà expérimentées. **Une offre d'accompagnement constituée de modules clé en main sera proposée à toutes les Régions** pour le déploiement de programmes adaptés aux besoins de leurs territoires. Des accélérateurs régionaux pourront ainsi être mis en place avec l'appui de Bpifrance, à l'image de celui lancé en 2016 en collaboration avec la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur. La complémentarité des initiatives et la mutualisation des moyens et dispositifs disponibles au niveau régional (ex. : conseil, formation) seront systématiquement recherchées.

Dans le domaine de l'accompagnement à l'international, **la coordination avec Business France, ainsi qu'avec l'écosystème des sociétés de conseil spécialisées, sera également renforcée.** En particulier, elle permettra de densifier les actions d'immersion et d'accélération dans des pays ciblés constituant des marchés prioritaires pour les entreprises accompagnées.

Enfin, **des partenariats d'accompagnement seront également développés** avec des organisations professionnelles sectorielles, par exemple dans les secteurs de la mode ou de l'aéronautique, et pourront donner lieu au lancement d'accélérateurs thématiques.



2.2

... EN FAISANT
DE LA TRANSFORMATION
DIGITALE UN MOTEUR
DE PERFORMANCE
POUR LES PME

Promouvoir un plan de digitalisation

des PME

Face aux enjeux de compétitivité, de transformation et de développement induits par la transition numérique, Bpifrance lancera **un plan de digitalisation des entreprises**.

Celui-ci reposera, d'une part, sur les outils de financement dédiés disponibles (notamment les Prêts Industrie du Futur), et d'autre part sur une offre d'accompagnement adaptée aux besoins spécifiques des entreprises selon leur taille et leur secteur d'activité. Cette offre sera structurée autour des 3 piliers de l'accompagnement (conseil, formation, mise en relation) avec des déclinaisons propres aux enjeux du numérique :

- Diagnostic Big Data (objectif : 500 diagnostics par an, dès 2018) ;
- module « Transformation numérique » d'Initiative Conseil, outil d'auto-évaluation de sites web ;
- formations en présentiel et en ligne sur les enjeux du numérique (Marketing digital, Big Data, etc.) ;
- mise en relation des start-up du numérique avec des ETI et grands groupes au travers de **Bpifrance Le Hub Corporate**.

Cette offre d'accompagnement sera déployée en coordination étroite avec les acteurs territoriaux du développement économique, au 1^{er} rang desquels les Régions et chambres de commerce, également présentes sur le terrain du soutien à la transformation digitale des entreprises.



ACCOMPAGNER LA DIGITALISATION DES ENTREPRISES

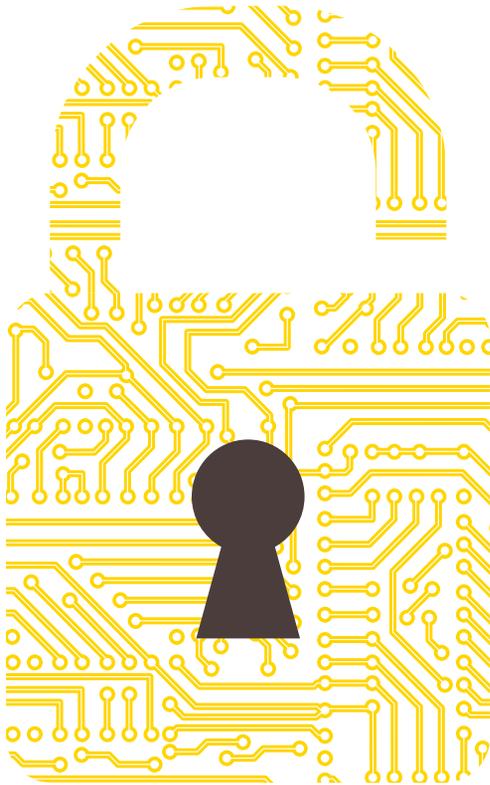
L'EXEMPLE DE FOCAL JMLAB

“ La mise en place d'un nouvel ERP a été une étape importante dans le développement du groupe. La longueur de la *supply chain*, la forte présence de la société à l'international sont des spécificités qui nécessitent un outil informatique performant. Le nouvel ERP a également constitué une étape majeure par sa contribution à l'obtention de la certification ISO 9001. ”

JEAN-LOUIS PETTIER,
Directeur administratif et financier

- **Fiche d'identité de l'entreprise**
Implantée à La Talaudière (Loire), Focal JMLab conçoit et fabrique des enceintes acoustiques pour la maison, des haut-parleurs pour les voitures, des enceintes de monitoring pour les studios d'enregistrement et des casques audio. Cette société, qui compte 200 salariés, est en croissance continue grâce à ses axes de développement en innovation et sa forte présence à l'international. La société fait partie du groupe Vervent Audio.
- **Intervention Bpifrance**
Bpifrance a accompagné Focal JMLab dans l'acquisition et la mise en place d'un nouvel ERP avec un financement sous forme de Prêt Numérique. Cet investissement lui a permis d'améliorer son cycle de fabrication et d'uniformiser son système d'information sur l'ensemble des sites d'exploitation du groupe.

En matière de cybersécurité, soutenir le développement de l'offre comme de la demande



La transformation digitale de l'économie se traduit par une croissance de la mise en réseau des acteurs, le partage d'informations et de données parfois sensibles. **Le secteur de la cybersécurité est donc une composante essentielle pour la réussite de la transition numérique.** Dans le cadre de ce plan stratégique, Bpifrance consolidera son positionnement sur ce secteur⁽¹⁾ :

- d'une part, en augmentant ses financements, tous métiers confondus, aux entreprises de la cybersécurité ;
- d'autre part, en stimulant l'émergence de la demande du côté des entreprises « tous secteurs », en collaboration avec l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI), au travers d'actions d'information, de sensibilisation et d'accompagnement, et du déploiement d'une offre de financement permettant d'envisager les investissements correspondants, *via* notamment les prêts Industrie du Futur ;
- enfin, en soutenant l'émergence de fonds privés spécialisés sur ce secteur.

⁽¹⁾ Plus de 50 % des entreprises du secteur ont bénéficié d'un financement de Bpifrance au cours des 4 dernières années.

2.3

FAVORISER L'ÉMERGENCE DE L'INDUSTRIE DU FUTUR EN FRANCE

Pour les projets de transition vers l'Industrie du Futur, consolider le continuum d'accompagnement et de financement, en coordination avec les partenaires clés et l'écosystème

L'émergence de l'Industrie du Futur est l'un des principaux objectifs stratégiques de Bpifrance et sa première priorité sectorielle. Les financements en faveur de ce secteur ont ainsi doublé entre 2013 et 2015, pour atteindre, en 2015, plus d'1 Md€, soit 2 800 entreprises financées. Le continuum à destination de l'Industrie du Futur sera consolidé dans le cadre de ce plan stratégique :

- la gamme de prêts sans garanties à destination de l'industrie sera recentrée autour du **Prêt Industrie du Futur**, financé par le PIA 3 et le plan Juncker, avec un objectif de 2,1 Md€ de prêts engagés sur la période 2017-2019 ;
- le soutien financier aux projets industriels innovants et de portée stratégique pour l'économie sera renforcé :
 - en fonds propres, notamment *via* le **fonds SPI (Société de projets industriels)**, lequel atteindra 800 M€, fin 2016, suite à une souscription complémentaire de 275 M€ par le PIA et de 100 M€ par la BEI ;
 - en subventions et avances récupérables *via* le dispositif PIAVE (objectif : 150 M€ par an d'aides, dès 2016) ;
- **l'offre d'accompagnement sera étoffée** : proposition aux Régions d'une offre « Industrie du Futur » sur mesure et complémentaire des dispositifs locaux et nationaux ; lancement d'un module *e-learning* de Bpifrance Université consacré à l'Industrie du Futur et formation de tous les chargés d'affaires Bpifrance, d'ici à fin 2017 ; promotion et diffusion du concept de French Fab, lancé lors de la 2^e édition de l'événement Bpifrance Inno Génération, afin de valoriser les industriels français performants.

Cette offre à destination de l'Industrie du Futur sera déployée en étroite coordination avec les Régions et les acteurs de l'écosystème (Alliance Industrie du Futur, pôles de compétitivité, incubateurs, métropoles French Tech, etc.) afin d'assurer la cohérence d'ensemble des actions et la complémentarité des dispositifs, et d'en maximiser l'impact sur les entreprises. La présence de Bpifrance dans les travaux et les manifestations pilotés par l'Alliance Industrie du Futur sera renforcée, notamment au niveau régional.



CARBIOLICE

INVESTIR DANS DES PROJETS INDUSTRIELS INNOVANTS

L'EXEMPLE DE CARBIOLICE

“ La société Carbiolice portera l'une des premières industrialisations de technologie de chimie verte en cours de développement en France. Nous sommes très heureux de la mise en place de ce partenariat industriel avec Limagrain Céréales Ingrédients et le fonds SPI, confirmant leur confiance dans le savoir-faire et l'innovation de Carbios. ”

JEAN-CLAUDE LUMARET,
Président

- **Fiche d'identité de l'entreprise**
Implantée à Riom (Puy-de-Dôme), l'entreprise Carbiolice fournit des granulés pour la production de plastiques biosourcés et biodégradables (sacs, sachets, films de paillage et films industriels). Ces plastiques répondent aux exigences définies par la Loi de Transition énergétique et écologique. Carbiolice emploie actuellement 12 personnes, avec pour objectif une cinquantaine d'emplois directs à terme.
- **Intervention Bpifrance**
Le fonds d'investissement SPI, financé par le PIA et opéré par Bpifrance, est l'un des associés de Carbiolice. Il a vocation à investir dans des projets industriels, créateurs d'emplois, sans restriction sectorielle, permettant ainsi l'émergence de nouvelles positions industrielles en rapprochant notamment grands groupes et start-up.

2.4

INTENSIFIER LE SOUTIEN À LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE ET ÉCOLOGIQUE

Autre enjeu majeur de transformation de l'économie au cœur du mandat constitutif de Bpifrance, **le financement de la Transition énergétique et écologique (TEE) continuera d'être un axe fort des interventions sectorielles**, en cohérence avec les objectifs ambitieux de l'accord de Paris et de la loi Transition énergétique pour la croissance verte (TECV). L'action de Bpifrance dans ce secteur reposera principalement sur **3 piliers**.

1. Consolider la stratégie de soutien aux Énergies Renouvelables (EnR) tout en l'adaptant aux évolutions du secteur : la stratégie de Bpifrance en faveur des EnR s'inscrit en continuité du positionnement déjà établi, mais en l'adaptant à l'émergence de nouveaux besoins et de nouveaux acteurs. Bpifrance maintiendra sa part de marché en prêts sur les projets d'EnR (20 %), tout en élargissant le champ de ses interventions à de nouvelles filières à potentiel tel que l'éolien *offshore*. D'autre part, Bpifrance continuera d'investir en fonds propres dans les développeurs EnR, dans une logique :

- d'appui à la consolidation du secteur (grosses ETI avec un fort potentiel de croissance, notamment à l'international) ;
- de soutien à l'émergence de développeurs de taille intermédiaire à vocation territoriale. Sur ce dernier point, un fonds dédié est envisagé à horizon 2017, en lien avec la Caisse des dépôts.

Enfin, les filières encore en cours de structuration (ex. : méthanisation, géothermie, etc.) seront servies principalement par le biais de l'offre de garantie.

2. Soutenir les entreprises et projets industriels innovants de la TEE : le changement d'échelle nécessaire à la réalisation de la TEE nécessite le déploiement de dispositifs de financement capables d'accompagner l'émergence de champions industriels à fort potentiel pour l'économie. Le fonds SPI apportera ainsi les capitaux propres nécessaires au développement de grands projets industriels innovants de la TEE, avec l'objectif d'investir 150 à 200 M€ d'ici à 2019. Les projets moins matures seront, quant à eux, financés *via* des aides à l'innovation (subventions, avances récupérables) au travers du dispositif PIAVE, financé sur les ressources du PIA (objectif : 150 M€ d'ici à 2019).



FINANCER L'EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE

L'EXEMPLE DE LA BRASSERIE CASTELAIN

“ Grâce aux prêts verts de Bpifrance, nous avons pu accroître à la fois nos volumes de production, notre capacité à monter en gamme de produits et en qualité, tout en contribuant à la protection de l'environnement. Le professionnalisme de ses équipes nous a permis de réaliser des investissements importants pour notre entreprise. ”

ANNICK CASTELAIN,
Directrice générale

• Fiche d'identité de l'entreprise

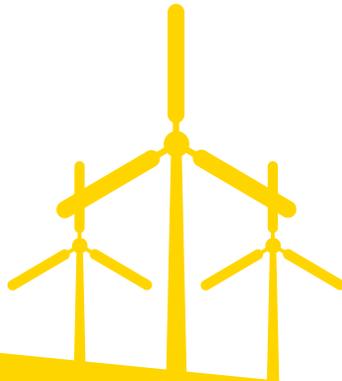
Implantée à Bénifontaine (Pas-de-Calais), la Brasserie Castelain maîtrise l'intégralité du processus de fabrication de bières de spécialité haut-de-gamme. Elle emploie une trentaine de personnes en France et développe ses ventes à l'international avec des partenaires commerciaux.

• Intervention Bpifrance

Bpifrance a facilité le financement des nouvelles installations de la Brasserie Castelain avec 2 prêts verts. Ces investissements ont permis d'optimiser le processus de production, ainsi que la consommation des matières premières et autres intrants comme l'eau. La productivité et la rentabilité de l'entreprise se sont ainsi accrues.

Les entreprises de la TEE seront également soutenues par les fonds dédiés gérés par Bpifrance pour compte de tiers (ex. : Écotecnologies, Ville de Demain) ainsi que par les fonds partenaires spécialisés (ex. : Demeter, Emertec) ; mais également, en transverse, par les fonds généralistes de Bpifrance.

- 3. Accompagner les entreprises « tous secteurs » dans leur transition énergétique :** parallèlement au soutien des acteurs de la TEE, Bpifrance poursuivra son action de soutien à la transition énergétique de toutes les entreprises, laquelle constitue, au-delà des enjeux environnementaux, un enjeu majeur de compétitivité. Les investissements d'amélioration de l'efficacité énergétique et de réduction de l'empreinte environnementale des processus productifs continueront d'être financés par une offre dédiée de prêts sans garanties : le Prêt Vert 2, financé par des ressources du PIA, poursuivra son déploiement et Bpifrance préparera le lancement d'un Prêt Vert 3 sur la base de critères d'éligibilité possiblement élargis afin d'augmenter l'impact de ce dispositif. Au global, Bpifrance ambitionne d'octroyer environ 500 M€ de prêts verts d'ici à fin 2019. En complément, le groupe a relancé début 2016 son offre de Prêts Éco-énergie afin de financer les investissements en efficacité énergétique des TPE, selon des modalités d'utilisation légèrement assouplies (objectif : 100 M€ d'ici à 2019).



2.5

AU-DELÀ DES TRANSITIONS
DIGITALE ET ÉNERGÉTIQUE,
ENGAGER DES ACTIONS
SECTORIELLES PRIORITAIRES

Fort de son positionnement historique, de son portefeuille diversifié et de ses expertises sectorielles, **Bpifrance continuera d'accompagner les secteurs traditionnels de l'économie française dans leurs mutations** (modernisation, digitalisation, internationalisation) afin que ceux-ci relèvent avec succès les défis auxquels ils sont confrontés (remise en cause des modèles économiques et des chaînes de valeur, ruptures technologiques et d'usage, concurrence internationale, etc.).

Tourisme : moderniser l'offre touristique et soutenir le lancement de nouveaux concepts



Le soutien de Bpifrance au secteur du Tourisme s'inscrit en continuité des actions menées depuis 2015, dans une logique de **modernisation des acteurs, d'adaptation aux transformations en cours** (notamment numériques, qui modifient radicalement la chaîne de valeur) et d'**appui à l'émergence de nouveaux concepts innovants**.

Déjà largement investi malgré son lancement récent, **le Fonds Investissement Tourisme (FIT)** passera ainsi de 50 M€ à 100 M€, avec un objectif spécifique d'investissement dans de nouveaux concepts (25 % du portefeuille en nombre d'entreprises). Le secteur continuera également d'être soutenu en financement par des produits dédiés visant la modernisation de ses entreprises (ex. : le Prêt participatif pour la rénovation hôtelière (PPRH) et le Prêt pour la modernisation de la restauration (PMR)) et en transverse au travers de l'offre généraliste de financement et d'accompagnement.



Transports :

intensifier le rebond du secteur, notamment automobile, et stimuler l'innovation

Partenaire historique du secteur des transports, Bpifrance poursuivra son action de soutien à ses principales filières. Dans l'automobile, l'objectif sera d'accompagner le rebond de ce secteur, d'une part par un déploiement accéléré du **Prêt Croissance Automobile**, via une promotion accrue, d'autre part par une affirmation du rôle du **Fonds Avenir Automobile** dans le développement de la filière.

Dans le ferroviaire, le **Fonds Croissance Rail** continuera d'être déployé et verra ses critères d'intervention assouplis. Dans les domaines aérien et maritime, Bpifrance élargira son offre à de nouvelles filières d'avenir telles que le spatial et les dirigeables, soutenues par le biais d'aides à l'innovation (PIAVE), mais également l'exploration et l'exploitation des fonds marins. La stratégie d'intervention tiendra également compte des enjeux liés à la *smart city*, en lien avec l'action de la CDC.

Bpifrance renforcera, par ailleurs, sa coordination avec l'ADEME afin d'améliorer la lisibilité et l'efficacité des dispositifs d'aide à l'innovation. De façon transverse, le secteur continuera d'être soutenu par le biais de l'offre généraliste de Bpifrance.

SMART CITY
AVENIR
AUTOMOBILE
TRANSPORTS
CROISSANCE
RAIL SPATIAL &
DIRIGEABLES
EXPLORATION
DES FONDS
MARINS



Industries culturelles et créatives :

dynamiser les entreprises et l'écosystème de la French Touch

Face à la rareté des investisseurs privés dans le secteur de la création, **Bpifrance accélérera le développement de son offre en fonds propres** avec le lancement, en 2017, du **fonds Patrimoine et Création 3**, doté de 100 M€, qui visera les PME et ETI avec des tickets compris entre 1 et 10 M€.

Celle-ci sera complétée, côté financement, par le **Prêt Industries Créatives**, prêt sans garantie adossé à des ressources européennes, avec l'objectif d'engager, dès 2017, environ 100 prêts par an, pour un volume compris entre 15 et 20 M€.

À côté de ces offres dédiées, les entreprises du secteur continueront d'être servies principalement au travers de l'offre généraliste de Bpifrance (notamment *via* les garanties). Bpifrance continuera, par ailleurs, de promouvoir la French Touch, *via* des services d'accompagnement, de mise en relation et l'organisation d'évènements en lien avec les partenaires de l'écosystème, notamment l'Institut pour le financement du cinéma et des industries culturelles (IFCIC).



Agribusiness :

poursuivre le soutien à la modernisation de l'appareil productif tout au long de la chaîne de valeur

Le secteur de l'agribusiness, qui inclut l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur allant de l'exploitation agricole à la distribution de produits alimentaires, a représenté 950 M€ de financements en 2015 (soit environ 4 500 entreprises soutenues).

Bpifrance renforcera son action dans ce secteur autour des enjeux de **modernisation** et de **consolidation** des exploitations agricoles, de développement de nouvelles technologies améliorant la performance agricole (ex. : drones, Big Data météo), de modernisation et d'internationalisation des industriels de l'agroalimentaire, et d'amélioration des circuits de distribution. L'offre généraliste de Bpifrance permettra de couvrir une large partie de ces besoins (ex. : prêts Industrie du Futur, prêts verts, aides à l'innovation, etc.).

Parallèlement, **l'assurance prospection de Bpifrance Assurance Export sera mobilisée** afin de soutenir l'internationalisation des entreprises du secteur (exploitants, industriels). Dans un souci de meilleure efficacité de l'action publique, Bpifrance renforcera également sa **coordination avec FranceAgrimer** sur les projets d'innovation, en lien avec le PIA 3.

SOUTENIR LA CONSOLIDATION DES ACTEURS DE LA SANTÉ

L'EXEMPLE DU GROUPE MÉDIPÔLE PARTENAIRES

“ Nous sommes fiers de notre partenariat avec Bpifrance. Notre groupe dispose désormais des ressources suffisantes pour la poursuite du développement de ses pôles médicaux régionaux. ”

PHILIPPE GRAVIER,
Président

- **Fiche d'identité de l'entreprise**

Implanté à Paris, avec un siège social à Mérignac (Gironde), MédiPôle Partenaires est l'un des plus grands groupes hospitaliers de France, reconnu notamment pour ses compétences en médecine, chirurgie et obstétrique, en soins de suite et de réadaptation, en dialyse, en imagerie médicale et en hospitalisation à domicile. Le groupe emploie près de 9 000 personnes dans son réseau de 62 établissements. Il est particulièrement présent en Occitanie, Nouvelle Aquitaine, Provence-Alpes-Côte d'Azur et Hauts-de-France.

- **Intervention Bpifrance**

En juillet 2016, Bpifrance a investi, en minoritaire, 95 M€ dans MédiPôle Partenaires, afin d'accompagner la croissance organique et externe du groupe.



Santé, Silver et Junior Economy :

soutenir la consolidation des entreprises
sur les services tout en préparant
l'économie de demain

Avec, en 2015, 954 M€ engagés (soit 2 522 entreprises soutenues), la santé constitue un secteur important pour Bpifrance. **Le groupe renforcera son positionnement historique** par la consolidation d'un continuum de financement qui mobilisera l'ensemble des métiers et instruments. Les services de santé (EHPAD, cliniques, laboratoires) continueront d'être servis principalement par l'offre de financement généraliste (prêts, garanties).

En parallèle, **Bpifrance soutiendra l'émergence des « champions français » de demain, en particulier dans les biotech**, sur des segments peu ou mal couverts par le marché, en mobilisant une large palette d'instruments : aides à l'innovation, fonds dédiés (Maladies rares, Innobio 2) ou incluant la santé dans leur périmètre d'intervention (Large venture, SPI, PSIM, FABS). Les enjeux de **valorisation de la recherche**, de **consolidation** et d'**internationalisation**, seront intégrés aux priorités stratégiques.

ESS :

faciliter l'accès aux financements pour les entreprises commerciales de l'ESS



L'Économie Sociale et Solidaire (ESS) continuera de faire partie des axes forts de l'action sectorielle de Bpifrance. **Les acteurs de l'ESS seront servis, comme par le passé, principalement par le biais de l'offre généraliste** (plus de 300 M€ engagés en 2015), quitte à l'adapter le cas échéant : ainsi, Bpifrance étudiera la possibilité que ses fonds directs investissent, selon les opportunités, en titres participatifs ou associatifs, afin de répondre aux besoins de fonds propres des structures de l'ESS.

En complément, **Bpifrance poursuivra le déploiement de dispositifs spécifiques :**

- aides à l'innovation (FISO) ;
- garanties (co-garantie Sogama) ;
- prêts sans garanties (PESS) ;
- soutien à l'émergence de fonds ESS (Impact Coopératif) et d'*impact investing* (Impact partenaires, Citizen capital II, Alter Equity).

Un nouveau fonds de fonds Quartiers Prioritaires sera par ailleurs lancé sur ressources PIA (50 M€) pour accompagner l'émergence de fonds ciblant le développement économique et la création d'emplois dans ces territoires.

Afin d'accélérer la diffusion de cette offre dédiée, le groupe renforcera ses liens avec l'écosystème de l'ESS (financeurs, têtes de réseau, etc.) ainsi qu'avec la CDC et les autres prescripteurs potentiels (banques de réseau généralistes avec une importante clientèle associative/coopérative). La mobilisation des collaborateurs sera également renforcée, autour notamment des référents ESS présents dans le réseau.



ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES SOCIALEMENT INNOVANTES

L'EXEMPLE DE V@SI

“ L'implication de Bpifrance a permis de fédérer les ressources et, à V@SI, de mettre en place un modèle économique prometteur à fort ancrage ESS. ”

ALINE HERBINET,
Fondatrice,
Présidente directrice générale

- **Fiche d'identité de l'entreprise**
Implantée à Montpellier (Hérault), Nancy (Meurthe-et-Moselle) et Caen (Calvados), V@Si commercialise des services à distance en activité physique adaptée et des solutions e-santé. Son objectif est de permettre à toute personne de pratiquer une activité physique régulière, quels que soient son état de santé, son lieu de vie et ses ressources. V@Si compte une soixantaine de collaborateurs.
- **Intervention Bpifrance**
L'innovation sociale de V@SI a reçu un important soutien de la part de Bpifrance, l'État et la Région Occitanie à travers le FISO (Fonds d'innovation sociale) qui permet à l'entreprise de se développer sur le territoire français.



Fintech :

faire de Paris une place mondiale
des Fintech

Bpifrance accompagnera le développement du marché français des Fintech, sur lequel il est déjà un acteur de poids (environ 60 % des entreprises du secteur ont déjà bénéficié de ses financements), notamment en soutenant la création de nouveaux fonds d'investissement spécialisés dans ce secteur.

Selon les opportunités, le groupe pourra investir en direct par le biais des fonds existants (ex. : FAN) dans des Fintech correspondant à ses enjeux stratégiques et de transformation et présentant, le cas échéant, un potentiel d'intégration à moyen terme. La possibilité de créer un fonds interne dédié aux Fintech sera également étudiée.

Le groupe intensifiera, par ailleurs, sa veille en France et à l'international, afin d'identifier les nouveaux acteurs, les nouvelles tendances et les éventuelles ruptures technologiques et de modèles.

FINance + TECHnologie FINTECH



**UNE
BANQUE**

**DE PLACE
OPTIMISTE**

03.



Le retour à une croissance forte et durable nécessite la mobilisation de tous les acteurs du développement économique. Capitalisant sur le travail important de décloisonnement et de mise en relation opéré depuis 3 ans, ainsi que sur le lien de confiance exceptionnel développé avec les entrepreneurs, Bpifrance renforcera donc son action de **construction et d'animation d'un écosystème favorable à la croissance et à l'entrepreneuriat**.

L'excellence de la relation aux entreprises sera consolidée via un suivi encore plus rapproché de leurs besoins, le développement d'outils numériques innovants et le renforcement des dispositifs de mise en relation. Elle permettra à Bpifrance de **mieux accompagner les entreprises aux étapes clés de leur développement**, telles que la primo-ouverture de capital ou la transmission.

Afin d'accroître l'impact de son action dans les territoires, **Bpifrance renforcera encore son lien avec les Régions**, notamment en développant une offre adaptée à leurs priorités de développement, mais également en agissant en catalyseur de ressources budgétaires externes (PIA, UE). Dans un contexte budgétaire national à faible visibilité, le groupe accentuera par ailleurs son positionnement **d'interlocuteur de référence des institutions européennes** pour tout ce qui a trait au financement des entreprises.

Enfin, Bpifrance poursuivra son action de **transformation des pratiques de marché en continuant de viser l'exemplarité en matière de pratiques RSE**, y compris dans ses activités de financeur et d'investisseur, mais également en déployant une politique de ressources humaines ambitieuse et différenciante.

3.1

**CONFORTER NOTRE RELATION
EXCEPTIONNELLE AVEC
LES ENTREPRENEURS POUR
DÉCLOISONNER ENCORE
DAVANTAGE LE MONDE
ENTREPRENEURIAL**

Comprendre les besoins des clients

pour mieux les servir

L'excellence de sa relation clients constituant un avantage comparatif déterminant, Bpifrance poursuivra ses efforts afin de l'améliorer en continu.

L'enquête annuelle de mesure de la satisfaction des clients et partenaires sera ainsi reconduite systématiquement et approfondie afin d'intégrer progressivement de nouveaux acteurs et de nouveaux enjeux. Les retours clients sont en effet de précieux indicateurs de sources de satisfaction comme de voies d'amélioration de l'action de Bpifrance.

La mise en place d'un outil CRM (Bpifrance 360), prévue pour 2017, constituera une autre brique essentielle dans le pilotage et l'amélioration de la relation client. Celui-ci permettra un suivi rapproché de l'action commerciale et une anticipation dynamique des besoins des clients. Les chargés d'affaires seront ainsi équipés pour formuler des propositions aux clients de manière plus proactive.



Intégrer la transformation digitale dans l'activité

avec une approche « client centrique »

Les enjeux de transformation digitale de Bpifrance seront pour l'essentiel traités dans le cadre du chantier **Bpifrance Digital**. Celui-ci sert 2 finalités principales :

- **améliorer le service aux clients** par une approche plus « client centrique » intégrant les possibilités offertes par le digital : développement de services bancaires en ligne, amélioration de la connaissance client (CRM, Big Data), dématérialisation, optimisation de la gestion des données (centralisation, sécurisation, fluidification) ;
- **améliorer l'efficacité interne** par une intégration accrue des outils collaboratifs, des nouveaux usages de mobilité, la modernisation des équipements et des infrastructures, ainsi que par les actions de conduite du changement correspondantes.



Poursuivre l'effort de mise en relation des entrepreneurs, entre eux et avec le monde académique

Bpifrance poursuivra son activité de décloisonnement du monde entrepreneurial afin d'amener plus d'interactions entre les entrepreneurs. La communauté **Bpifrance Excellence**, qui comptera bientôt 4 000 entreprises membres, est le laboratoire de cette fonction de facilitation des mises en relation. Une autre action concrète démontrant cette volonté a été l'organisation de la 2^e édition de **Bpifrance Inno Génération**. Avec plus de 35 000 inscrits, cet événement a réuni 450 speakers, enregistré plus de 90 heures d'ateliers, et permis l'organisation de plus de 2 000 rendez-vous individuels. Il a en outre généré une abondante communication (plus 2 millions de vues sur les chaînes de *streaming* créées pour suivre Bpifrance Inno Génération et près de 20 000 tweets avec le #InnoGeneration) et mis sur le devant de la scène le dynamisme de l'innovation et de l'entrepreneuriat en France.

La confrontation des idées entre le monde de la recherche et celui de l'entreprise demeure un enjeu majeur pour Bpifrance. C'est notamment le rôle de **Bpifrance Le Lab**, qui a pour mission d'accompagner les chefs d'entreprise dans leur réflexion stratégique sur les questions de croissance et de gouvernance, ainsi que dans la compréhension des grandes tendances socio-économiques (notamment les transitions numérique et écologique) et leurs impacts sur l'entreprise.



S'appuyer sur ce lien fort avec les entrepreneurs pour les accompagner dans les étapes clés de la vie de l'entreprise : primo-ouverture du capital et transmission

La capacité des entreprises familiales à ouvrir leur capital constitue un enjeu essentiel de croissance. Bpifrance intensifiera donc son action dans ce domaine, *via* ses outils d'accompagnement et d'investissement, avec pour ambition qu'au moins 2/3 de ses investissements directs dans les PME correspondent à une première ouverture du capital de ces entreprises.

Par ailleurs, le marché de la transmission des entreprises reste trop peu organisé à l'heure où l'âge moyen élevé des chefs d'entreprise français est de nature à offrir de nouvelles opportunités à une nouvelle génération d'entrepreneurs. Ces opportunités justifient la **mise en place d'un continuum de financement et d'accompagnement**. Ainsi, les **Check-up Transmission** que Bpifrance réalise pour sensibiliser les dirigeants d'entreprise aux problématiques stratégiques et fiscales de la transmission, permettront d'identifier les entreprises susceptibles d'être transmises et de bien anticiper le moment de leur cession (objectif de 100 check-up sur 3 ans).

En aval, le **Pass Repreneur** aidera les reprises d'entreprises à se dérouler dans des conditions optimales. Ainsi Bpifrance, avec cette offre qui concerne toutes les reprises de PME et ETI, permettra aux repreneurs de bénéficier de conseils pré-transaction et post-transaction pour mener à bien leurs projets et augmenter ainsi le taux de transformation de ces reprises.

3.2

**RENFORCER LA RELATION
PARTENARIALE AVEC
LES RÉGIONS ET L'EUROPE
ET RECHERCHER
SYSTÉMATIQUEMENT
LES SYNERGIES**

Appuyer la structuration de l'offre régionale

**et mobiliser davantage de ressources
dans les dispositifs régionaux**

Acteurs centraux du développement économique territorial, **les Régions demeureront les partenaires incontournables de l'action de Bpifrance**. Au sein du groupe CDC, Bpifrance sera leur interlocuteur privilégié pour toutes leurs actions de soutien au développement des entreprises. Le groupe s'attachera ainsi à développer une **offre cohérente** avec les priorités de développement régionales, en contribuant activement à l'élaboration et à la mise en œuvre des Schémas régionaux de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII), **et complémentaire** de celle des Régions. Bpifrance mobilisera également son expertise en matière de financement et d'accompagnement des entreprises afin d'appuyer les Régions dans la structuration de leur offre.

Par ailleurs, dans un contexte de tension sur les ressources budgétaires, **Bpifrance agira en catalyseur des ressources de l'Union européenne pour les Régions**. Il déploiera ainsi l'offre FEDER⁽¹⁾ en innovation et en garantie, et travaillera au développement d'une offre FEDER en fonds propres. Dans cette même logique, le groupe mobilisera dans le cadre du PIA 3 des financements territorialisés cohérents avec les priorités de développement régionales.



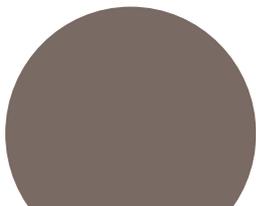
⁽¹⁾ Fonds européen de développement économique régional.

Développer une offre commune packagée et adaptée aux stratégies régionales

Bpifrance continuera d'améliorer son offre afin de mieux répondre aux besoins des Régions. Ainsi le **Prêt Croissance TPE**, prêt sans garanties, lancé en 2016 dans le cadre d'un partenariat avec la Région Île-de-France, **sera dupliqué avec d'autres Régions, d'ici à 2019.** Les expertises thématiques et sectorielles de Bpifrance seront également mobilisées selon les priorités de développement des Régions (ex. : Industrie du Futur).

En parallèle, le groupe développera avec les Régions une offre commune « packagée » couvrant l'ensemble de ses métiers et modalités d'intervention (accompagnement, innovation, financement, fonds propres) et qui pourrait bénéficier pour sa mise en oeuvre de ressources régionales.

Bpifrance travaillera avec les Régions au renforcement du suivi des impacts de ces actions conjointes, notamment dans le cadre des Comités régionaux d'orientation (CRO), ainsi qu'au développement de démarches marketing communes (*co-branding*) et à l'échange de bonnes pratiques (ex. : dossiers sensibles).



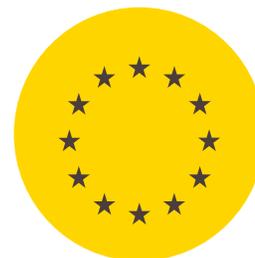
Poursuivre les actions à l'échelon européen pour orienter un maximum de ressources européennes vers les entreprises françaises

Bpifrance renforcera sa position d'interlocuteur de référence des institutions européennes (Commission, Parlement, Banque européenne d'investissement (BEI), etc.) pour tout ce qui relève du financement des entreprises.

L'activité de représentation et de lobbying auprès de ces institutions **sera renforcée** et structurée autour de priorités claires, en lien avec CDC et les grands partenaires bilatéraux (CDP, KfW). Par ailleurs, Bpifrance maintiendra une veille active sur les thématiques à enjeu (ex. : plan Juncker, réglementation bancaire) afin de valoriser ses positions et de défendre au mieux ses intérêts stratégiques.

Le groupe continuera de développer les collaborations opérationnelles autour du partenariat avec le groupe BEI (accord de co-investissement avec le FEI⁽¹⁾) et du développement de nouvelles offres. Les ressources européennes seront ainsi mobilisées pour soutenir l'activité de Bpifrance en innovation (ex. : recharge du Prêt Innovation FEI et du Prêt d'amorçage investissement FEI, en fonds propres (ex. : souscription au fonds SPI) ou en prêts sans garanties (ex. : accord InnovFin/SMEG).

L'action européenne du groupe se traduira également par un **renforcement** et une **dynamisation des partenariats** (banques de développement bilatérales, organisations professionnelles, réseaux institutionnels, etc.) ainsi que par une diffusion accrue de la culture européenne en interne.



⁽¹⁾ Fonds européen d'investissement (FEI).

3.3

**MODIFIER PROFONDEMENT
LES PRATIQUES DE MARCHÉ,
EN PARTICULIER
POUR LE FINANCEMENT
ET L'INVESTISSEMENT
RESPONSABLE**

Positionner Bpifrance comme banque exemplaire en matière de RSE

En cohérence avec la loi de création de Bpifrance de 2013, qui place les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) au cœur de la mission de l'institution, et avec les engagements pris depuis (ex. : charte RSE validée en 2014 par le Conseil d'administration (CA) et le Comité national d'orientation (CNO)), **le groupe intensifiera ses efforts afin d'être totalement exemplaire en matière de responsabilité sociale et environnementale.**

La mobilisation de tous les collaborateurs sur les enjeux RSE sera donc renforcée, notamment par la mise en place d'un réseau de correspondants dédiés dans les métiers, mais également par la multiplication des actions de formation et de sensibilisation (ex. : plateforme écoGESTES).

Bpifrance continuera, par ailleurs, de **réduire son empreinte environnementale** directe par l'accélération et l'extension de mesures déjà initiées (ex. : baisse de la consommation de papier et d'énergie, mise en œuvre d'un plan de déplacement d'entreprise, compensation carbone des émissions de gaz à effet de serre incompressibles).

Enfin, le groupe s'attachera à **accroître la visibilité de ses actions RSE**, en interne comme en externe, par la création d'espaces dédiés à la RSE sur les sites extranet et intranet, mais également par sa participation active aux initiatives de place.



ENVIRONNEMENT



SOCIAL



GOUVERNANCE



Mettre en place une politique effective de financeur et d'investisseur responsables

Au-delà des impacts ESG directs, **Bpifrance garantira la bonne prise en compte des enjeux ESG dans ses pratiques métiers.** À cette fin, le groupe clarifiera ses principes d'intervention sur les secteurs et thématiques à forts enjeux ESG (ex. : charbon) et significatifs en termes d'actifs. Des outils d'analyse des risques ESG seront développés et intégrés dans les processus métiers et permettront de mesurer les impacts indirects liés aux activités de financement et d'investissement (ex. : empreinte carbone). Les équipes métiers seront formées à l'analyse de ces enjeux, avec un effort particulier envers les collaborateurs exerçant un mandat d'administrateur.

Enfin, l'action du groupe sur le financement de la TEE sera consolidée, contribuant directement à ce positionnement de financeur/investisseur responsable.

Renforcer la mobilisation des entreprises par une utilisation systématique des outils RSE/ESG

dans les processus métiers, dans une logique de dialogue sur les opportunités business

Bpifrance placera la RSE au cœur de son dialogue avec les entreprises afin d'identifier les opportunités business pouvant découler d'une meilleure prise en compte des enjeux RSE. Les outils déjà développés pour analyser ces enjeux dans les métiers financement, innovation et investissement seront consolidés, et leur utilisation par les collaborateurs opérationnels systématisée. Les engagements pris par les entreprises dans le cadre de ce dialogue feront l'objet d'un suivi renforcé dans la durée, dans une logique de progrès continu.

Le groupe soutiendra par ailleurs la **diffusion et l'échange de bonnes pratiques RSE** (ex. : études de Bpifrance Le Lab, mise en relation) afin de favoriser l'émulation des entreprises dans le changement de leur modèle de création de valeur, et poursuivra ses actions de sensibilisation et de formation des entrepreneurs sur la RSE.

Enfin, Bpifrance travaillera à l'élaboration d'une **charte « client responsable »** qui sera introduite dans tous les contrats de financement et d'investissement. Celle-ci définira les engagements RSE standard auxquels les entreprises souhaitant bénéficier d'un financement de Bpifrance devront se conformer.



ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES DANS LEUR DÉMARCHE RSE

L'EXEMPLE DU GROUPE AVLO

“ Une fois de plus, Bpifrance a su mobiliser les énergies pour la bonne cause, en réunissant autour de la table des PME motivées pour avancer sur des sujets de société. ”

SYLVAIN BASSAÏSTÉGUY,
Président SOMTP

- **Fiche d'identité de l'entreprise**
Implanté dans les régions du Centre, de la Bourgogne, du Pays de la Loire et de la Normandie, le groupe Avlo est aussi présent à l'international : en Belgique, Tunisie et Côte d'Ivoire. Il distribue du matériel pour les métiers du BTP, de l'industrie et du recyclage sous l'enseigne SOMTP, et il en loue sous la marque M-LOC. Il emploie 280 personnes.
- **Intervention Bpifrance**
Bpifrance a accompagné le groupe Avlo dans la mise en place de son plan RSE. Différents points, tels que le recyclage des déchets de bureau (papier, plastique) et la sécurité ont été étudiés. Ce travail sur la politique RSE a conforté le groupe dans l'idée d'être acteur et d'aller de l'avant sur ces sujets de société. De plus, cette démarche est devenue un levier de motivation fort pour le management des équipes.

Mettre l'humain au cœur du projet d'entreprise

Depuis sa création, Bpifrance a désiré placer l'humain au cœur de son projet stratégique, au service de la croissance et des entreprises. La politique de ressources humaines s'est ainsi attachée à fédérer une communauté de collaborateurs aux parcours divers et aux compétences multiples autour d'une culture d'entreprise forte et clairement identifiable. Sur la période 2016-2019, cette politique continuera de viser 4 objectifs principaux.

1. La culture managériale et l'identité du groupe seront consolidées par **un dialogue social innovant et fédérateur**, le déploiement d'un campus pour managers intégrant les meilleures pratiques du marché, et l'animation en continu de la vie sociale autour d'événements réguliers et mobilisateurs.
2. **Le recrutement continuera d'être une priorité**, afin d'assurer la bonne adéquation des ressources aux besoins de l'organisation, dans un contexte d'évolution rapide de ses métiers et de fort renouvellement de ses effectifs. Les liens avec les écoles seront ainsi renforcés, et des dispositifs de tutorat et de mentorat seront mis en place afin de favoriser la transmission des compétences. Le groupe renforcera sa visibilité sur les réseaux sociaux et sur les sites de recrutement. Enfin, la communication s'attachera à valoriser les atouts de la politique RH (ex. : qualité de vie au travail).
3. **Le développement et la fidélisation des collaborateurs** constitueront le 3^e axe. Les programmes de formation seront centrés autour des métiers et des compétences clés, avec une attention particulière sur le volet international, et une politique de mobilité active et transparente sera déployée. La fidélisation des collaborateurs s'appuiera, par ailleurs, sur une politique de rémunération compétitive, mais également sur l'adoption des meilleures pratiques en matière de qualité de vie au travail, d'équilibre vie privée - vie professionnelle, et le maintien de perspectives d'évolution professionnelle stimulantes.

4. Enfin, le renforcement du dispositif de **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** sera un élément central afin d'accompagner les évolutions de l'organisation et l'émergence de nouveaux métiers, en particulier à l'international.

Les 4 valeurs fondatrices de Bpifrance – optimisme, simplicité, proximité et volonté – continueront d'être le socle autour duquel cette politique RH sera déployée.

PROXIMITÉ
SIMPLICITÉ
VOLONTÉ
OPTIMISME

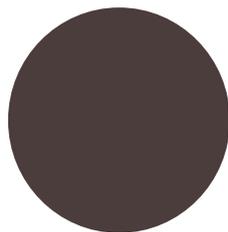


Pour contacter Bpifrance de votre région

—
bpifrance.fr

Bpifrance

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



**SERVIR
L'AVENIR**

