

SERVIR L'AVENIR

Bpifrance n'a jamais aussi bien porté sa signature. Tous les regards sont portés sur la relance et nous agissons tous côte à côte pour soutenir l'entrepreneuriat français.

— Page 02 —

ENSEMBLE

C'est par la force de nos projets communs que nous faisons la différence. Découvrez les belles initiatives portées cette année par toutes les équipes. Vous pouvez en être fiers !

— Page 07 —

DOSSIER SPÉCIAL CLIMAT

La Banque du climat, nous l'incarbons et la faisons vivre dans toutes nos missions. La transition écologique est l'aiguille pointant le Nord dans la boussole de notre réflexion stratégique.

— Page 10 —

ET TOUJOURS LA NIAQUE

Là où il y a une volonté, il y a un chemin. Leitmotiv des entrepreneurs et de nos équipes, cette valeur est au cœur de nos engagements et nous pousse à l'action.

— Page 14 —

ENSEMBLE POUR LE CLIMAT

**ÉDITO****NICOLAS DUFOURCO**

Directeur général, Bpifrance

Dur d'être optimiste en ce moment ? Et pourtant. L'économie américaine va bien, la Chine et les pays asiatiques explosent, l'Allemagne absorbe très vite sa crise du Covid. 15% des entreprises françaises souffrent cruellement de la fermeture administrative, 85% sont plus ou moins frappées par cette espèce de pluie lugubre qui nous tombe dessus depuis la mi-octobre, qui démoralise et qui fatigue. Ne nous laissons pas prendre au piège. Nous avons un nuage devant nous, mais il n'y a ni mur ni abîme à la sortie. On peut continuer de foncer sans avoir peur de l'accident, pour peu qu'on soit opérationnels dans l'exécution. Les mégatendances, autour de la transition climatique et du digital, sans parler de la montée des classes moyennes partout dans le monde, la France se transforme vite, l'Europe et le monde aussi. Il faut investir, acheter, repenser les plans stratégiques et souvent accélérer. Les 100 milliards d'euros du plan de relance sont là pour ça. Ne laissons pas passer l'opportunité. L'État providence est construit pour nous permettre de prendre des risques. ●

ON NE RALENTIT PAS MAIS
ON ACCÉLÈRE. IL A FALLU ALLER PLUS
VITE, PRENDRE PLUS DE RISQUES,
ET INTENSIFIER L'ACTION.

Benjamin Paternot
Directeur exécutif, Direction Fonds de fonds

À DÉCOUVRIR

PAGE 02

ENSEMBLE POUR LA RELANCE

Ce que nous avons voulu faire dans cette crise avec la relance préparée en amont dès le premier confinement, c'est accélérer le rythme des investissements en fonds propres.

Éric Lombard, Directeur général, Groupe Caisse des Dépôts

PAGE 07

TOUJOURS PLUS PROCHES

La période de crise sanitaire nous a permis d'expérimenter le travail à distance et d'ouvrir ainsi une réflexion sur nos futurs modes d'organisation.

Jérôme Leseurre, Directeur exécutif,
Direction des Ressources Humaines, Bpifrance

ENSEMBLE POUR LA RELANCE

ÉRIC LOMBARD

Directeur général, Groupe Caisse des Dépôts

De l'investissement où il fera ses premières armes, à l'assurance qu'il n'aura de cesse de faire évoluer, Éric Lombard a observé de près les besoins comme les attentes de ceux qui confrontent les écueils. D'Europ Assistance à Generali qu'il dirigea avant de prendre la tête de la Caisse des Dépôts, Éric Lombard n'a cessé d'être dans l'aide.

Un homme posé, soucieux de l'autre, économe de ses mots, jamais de son écoute, le sourire vient avec. Toujours.

ENTRETIEN

UN PLAN DE RELANCE HISTORIQUE DE 100 MILLIARDS D'EUROS, LA CAISSE DES DÉPÔTS PREND SA PART AVEC 20 MILLIARDS D'EUROS + 6 MILLIARDS D'EUROS

Ce que nous avons voulu faire dans cette crise avec la relance préparée en amont dès le premier confinement, c'est accélérer le rythme des investissements en fonds propres. Le plan est passé de 20 milliards d'euros sur 5 ans, à 26 milliards d'euros dont 20 à dépenser dans les deux prochaines années. En nous recentrant sur les priorités immédiates, la transition écologique et énergétique, le soutien du logement, le soutien aux entreprises et l'action pour l'égalité sociale, nous avons privilégié le soutien des territoires avec un plan pragmatique, construit en fonction des réalités du terrain.

DES INVESTISSEMENTS CROISSANTS POUR UNE CONTREPARTIE

Il doit y avoir une contrepartie, oui, une économie plus durable et plus inclusive, une économie respectueuse de l'environnement comme de l'individu : ces deux segments sont liés, l'un ne va pas sans l'autre. Qu'elles soient qualifiées, ou quantifiées, ces contreparties naîtront d'un dialogue individuel avec les partenaires que nous soutenons, en aucun cas d'un cadre rigide et uniforme. De façon générale, je crois beaucoup à la transformation par le dialogue actionnarial, cela ne peut se faire qu'en prenant en compte les spécificités des uns et des autres.

C'est un dialogue exigeant et encadré par des options connues des entreprises ou so-

ciétés d'économie mixte dans lesquelles nous investissons. Notre politique de vote est publique, nous avons récemment annoncé de nouveaux engagements sur la décarbonation, nous avons envoyé des questionnaires à nos participations pour vérifier leurs considérations environnementales et sociales. Autant d'outils pour nourrir le débat.

26 MILLIARDS D'EUROS POUR LA RELANCE

C'est un chemin que le Groupe a toujours défendu, une voie qui se renforce. On augmente le nombre de critères, on les chiffre, on inscrit un calendrier. Deux issues possibles : soit on se met d'accord sur un plan d'action, soit on cède la société, mais c'est un

échec d'autant plus patent qu'il implique souvent la venue d'investisseurs moins exigeants. Nous sommes comptables de ces choix, il nous appartient d'emmener l'entreprise dans la bonne direction. Je crois en la force de nos échanges.

UNE ACTION CONJUGUÉE ENTRE LA CAISSE, LA BANQUE DES TERRITOIRES ET BPIFRANCE

Depuis mon arrivée, Nicolas Dufourcq et moi avons tenu à ce que nos missions respectives soient extrêmement claires. Nous avons mené une action commune, que nous avons appelée entre nous *Tordesillas* (traité signé par Charles Quint en 1494) pour clarifier les missions et ne pas perdre de temps. Cela s'est traduit par des transferts d'actifs, notamment les fonds d'investissements internationaux, et la naissance de Bpifrance Création. Et puis des initiatives communes dans des secteurs où on intervient conjointement. La Caisse des Dépôts c'est plutôt l'immobilier, l'énergie, les infrastructures. Les entreprises et le soutien aux têtes de réseaux de l'ESS, c'est Bpifrance. Mais dans le contexte du plan de relance, sur des secteurs comme le commerce ou le tourisme, nous avons conjugué et optimisé, nous travaillons de concert. Le résultat : des plans extrêmement cohérents, portés avec un grand enthousiasme par les salariés ! Énergie et talent, dans le même mouvement, c'est formidablement efficace et cela crée une vraie dynamique.

UN CŒUR DE VILLE AU CENTRE DES PRÉOCCUPATIONS

Action Cœur de ville avec ses 222 villes concernées, se révèle plus encore une priorité dans cette période. C'est le retour de l'aménagement du territoire, hier très vertical, aujourd'hui très horizontal, décidé par les élus et accompagné par les partenaires publics. Un quart des Français vit dans des villes moyennes. Ici, l'État accompagne l'accélération du développement essentiel aux territoires. Nous œuvrons sur le développement des réseaux de transports, sur les nouvelles implantations de bâtiments publics avec en parallèle le redéveloppement de l'activité industrielle. C'est une des grandes réussites de notre action conjointe ! Réussir à anticiper ce besoin, notamment avec le projet Territoires d'industrie dans 148 territoires parfois à cheval entre 2 voire 3 régions, c'est exceptionnel. Nos actions coordonnées aboutissent à une reprise de

l'emploi dans ces territoires, l'efficacité est au rendez-vous.

Prenons le Chêne Vert, dans le nord du Périgord, qui grâce à notre soutien va investir près de 9 millions d'euros pour construire sa nouvelle usine. Ils font du fromage de chèvre et de brebis, bio ou non, mais de manière solidaire. Ils garantissent un prix du lait, vivable pour les éleveurs, tous situés près du site de production. Un exemple concret d'investissement en région qui revitalise un écosystème et change le quotidien de nombreuses familles.

LE PLAN CLIMAT, LA PRIORITÉ AFFICHÉE DE LA DÉCENNIE À VENIR

La complémentarité Bpifrance et Banque des Territoires est ici exemplaire. Et Bpifrance y apporte quelque chose d'exceptionnel : l'accompagnement. C'est un rôle décisif pour la transition écologique. Du côté de la Banque des Territoires, ce sont plutôt les infrastructures, les bâtiments publics, les logements sociaux, les mobilités douces, les bornes de recharge. Toutes les solutions alternatives de génération d'énergie. Là aussi, un exemple concret, la pose récente du premier panneau photovoltaïque de la plus grande centrale solaire en ville d'Europe, à Bordeaux. Une centrale sans artificialisation des terres, basée sur une ancienne décharge. Qui produira l'équivalent de la consommation électrique (hors chauffage) de 28% de la population bordelaise et permettra d'éviter le rejet de près de 3 000 tonnes de CO2 par an. Elle aura donc un impact direct sur le territoire. Il y a un vrai rôle de continuité entre les deux entités avec des projets qui vont générer du développement économique et de l'emploi. La transition écologique et énergétique, c'est LA réponse à la crise, il faut développer, innover, oser, diffuser de l'optimisme. Les fonds sont là ; quid des entreprises. C'est ici que la pédagogie Bpifrance prend tout son sens et joue son effet d'entraînement en rassemblant les entrepreneurs dans l'audace et la prise de risque calculé avec un accompagnement robuste et réactif. La crise se traduit en opportunité, nous sommes prêts à prendre plus de risques. Il faut saisir la balle au bond.

POUR CONCLURE

Mes derniers mots seront pour tous ceux qui sous les couleurs de Bpifrance ont donné le meilleur d'eux même en répondant à l'urgence avec une folle énergie. Rien de tout cela ne peut se faire sans des femmes et des hommes qui s'impliquent, un collectif qui emmène. Le projet de Bpifrance est incroyablement porté par chacune et chacun d'entre vous et cela se voit. Il y a une patte, un niveau d'engagement et de professionnalisme que l'on retrouve dans peu de Maisons en France. Et j'ai une conviction, face à une crise sanitaire qui sanctionne brutalement l'économie française avec 10 points de PIB perdus, Bpifrance démontre la puissance de son concept, crucial ici, essentiel dans la relance. C'est une année héroïque que vous avez faite, en étant sur tous les fronts, avec un optimisme magnifique, un travail phénoménal et nous le savons. Vous êtes une source d'inspiration pour les banques du monde entier. Je veux vous remercier de cette année exceptionnelle. Nous aurons encore besoin de vous en 2021 et au-delà. Je sais que vous serez là.

LE DÉCRYPTAGE ÉCO DE BAPTISTE



BAPTISTE THORNARY

Responsable Pôle Evaluation-Conjoncture-Macroéconomie, Direction de l'Évaluation, des Études et de la Prospective

L'hiver est arrivé plus tôt que prévu en France. Nous voilà, comme nos voisins européens, à nouveau confinés. L'économie une nouvelle fois à la merci d'une épidémie qui profite de nos interactions sociales pour se relancer. Que faut-il attendre de ce nouvel épisode ?

EN avril l'activité avait immédiatement baissé de 30%. Aujourd'hui, l'impact pourrait être deux à trois fois moindre. Pour trois raisons principalement : les parents auront moins de problèmes à poursuivre leur activité, les entreprises sont bien mieux préparées (protocoles sanitaires sur site, de télétravail éprouvés) et enfin la demande mondiale ne devrait pas chuter aussi violemment. Certains secteurs vont de nouveau avoir temporairement leur activité très limitée (commerce, tourisme...) mais dans la construction et l'industrie, le choc serait nettement modéré. Voilà pour l'impact à court terme et les premiers indicateurs semblent aller dans ce sens. Au-delà, cette nouvelle vague rend le futur un peu plus incertain. Il est déjà difficile de prévoir la durée de confinement nécessaire pour enrayer cette nouvelle vague. Derrière, la

stratégie de déconfinement l'est aussi, face au constat qu'une réouverture très rapide peut relancer de nouveau l'épidémie. Face à cette situation les enjeux vont être multiples. Il faudra à la fois protéger, relancer, transformer. Comme au printemps, l'État prolonge des mesures pour aider les entreprises à passer le cap : chômage partiel, extension du fonds de solidarité et PGE, exonérations de charges.

IL FAUDRA À LA FOIS PROTÉGER, RELANCER, TRANSFORMER.

Ces mesures ont été un vrai succès et jusqu'à présent très protectrices pour le tissu des entreprises. Les défaillances étaient encore en septembre très inférieures à leur niveau d'avant crise. Pour les secteurs restant ouverts, ce second confinement retarde plus que ne remet en cause à ce stade la reprise. Le climat très incertain pourrait en revanche peser sur l'investissement et les embauches et les mesures du plan de relance devront stimuler la reprise de ces secteurs. Enfin, pour les branches les plus dépendants d'interactions sociales et face à une menace épidémique qui pourrait persister, l'absence de visibilité pousse à s'interroger sur la transformation des modèles, notamment à l'aide des outils numériques. Le soutien à la digitalisation de ces entreprises, pour beaucoup des TPE, sera un axe important. De nombreux enjeux pour aider les PME à passer ce nouveau cap et préparer le rebond en 2021, rebond qui pourrait s'accélérer avec l'arrivée d'un vaccin.

NOTRE STRATÉGIE POUR SERVIR L'AVENIR

DANIEL DEMEULENAERE

Directeur de la Stratégie et du Développement,
Direction de la Stratégie et du Développement

Climat, Relance, La French Fab, secteurs stratégiques, TPE et créateurs ou encore gestion pour compte de tiers. Autant de sujets, aussi importants les uns que les autres. 6 axes majeurs, pour un plan stratégique à horizon 2023 tourné vers un seul objectif : servir l'avenir.

La relance, oui, mais une relance verte ! Bpifrance et la Banque des Territoires forment la Banque du Climat avec une ligne directrice : mobiliser, guider, financer et amplifier. Le climat est l'affaire de tous. C'est une mobilisation générale à tous les étages pour aider les entrepreneurs à engager leur transition, indispensable pour répondre aux attentes des investisseurs et consommateurs et de la société dans son ensemble. L'accompagnement de la relance nous vaudra une attention particulière à des secteurs critiques pour le pays que sont l'industrie, la santé, le tourisme, l'éducation et la culture. Si la crise contraint financièrement les entreprises, elle met en lumière que demeurent des enjeux de transformation forts. Nous devons accompagner les entreprises sur ce chemin. Une seule ligne de conduite : innover pour se transformer en s'adaptant aux exigences du monde d'aujourd'hui. Dans cette optique, tout est mis en place pour une réponse personnalisée

par le déploiement de nombreux plans sectoriels ou transversaux tels le plan tourisme, les plans automobile et aéronautique, le plan Touch, ou encore le plan d'investissement de 1200 tickets et la mobilisation du plan DeepTech en cours de déploiement... Tout est fait pour aller plus vite, plus loin, plus fort. Accompagner, investir, financer et soutenir sont les maîtres-mots. Tout ceci, au bénéfice de toutes les entreprises : face à l'urgence, nous avons développé des plateformes pour compte de tiers avec réactivité. D'autres plateformes vont devenir possibles, augmentant les effets multiplicateurs notamment en direction des TPE et créateurs d'entreprise. Le plan stratégique de Bpifrance est un vrai continuum et repose sur une mobilisation de tous pour accompagner les entrepreneurs en cette période si particulière. C'est aussi un horizon, une boussole qui structure l'action de notre banque d'intérêt général. Il y a l'urgence de la relance, mais il y a aussi l'exigence d'un futur proche qui doit se préparer dès à présent : il s'anticipe, se réfléchit, se planifie. La construction de la France de 2030 est en marche. Nous sommes prêts.

- **À horizon 2023**, Bpifrance aura significativement amplifié son soutien à la TEE en les portant à près de 6 milliards d'euros mobilisés à travers l'ensemble de ses métiers pour cette seule année
- **120 milliards d'euros** injectés entre 2020 et 2024 pour soutenir le rebond, la consolidation/réindustrialisation et l'invention/le déploiement de l'Industrie du Futur
- **Le plan TPE** avec 4,7 milliards d'euros pour soutenir massivement leurs besoins de financement et développement
- **Passer de 5,6 à 16,1 milliards d'euros** d'actifs en gestion pour compte de tiers d'ici 2023

compétitif. Ce segment fait partie du 4^e Programme d'Investissements d'Avenir (PIA4) qui prévoit un investissement de 20 milliards d'euros sur 5 ans, avec une nouveauté : le volet « dirigé ». Qu'est-ce que c'est ? Ce sont des investissements dédiés à des secteurs d'avenir comme par exemple l'hydrogène ou la cybersécurité, dans le cadre de stratégies couvrant tous les maillons de la chaîne (recherche, innovation, compétences...).

- **La relocalisation sur des segments critiques et stratégiques** comme la santé, l'agro-alimentaire, les intrants clés ou l'électronique. « C'est une réflexion antérieure à la crise au sein de la DGE qui se concrétise », explique Romain. Avec un changement d'approche : habituellement, c'est l'innovation qui est financée ; ici ce sont directement des actifs industriels. Pour cela, le plan de relance prévoit 1 milliard d'euros. Les territoires et les filières se sont déjà emparés de la question avec des centaines de projets proposés.
- **La modernisation de l'industrie**, notamment grâce à des plans sectoriels comme sur l'automobile et l'aéronautique où Bpifrance joue un rôle majeur. Le but est ici de financer des projets, par secteur, ayant une dimension transformative. « On privilégie des projets qui vont permettre de moderniser complètement un processus de production. »

Tout est mis en place, les acteurs sont prêts, les entrepreneurs aussi. Les moyens sont là pour transformer profondément le secteur. Si le pays va bien, son industrie suivra.

POUR UN TOURISME ENGAGÉ

BERTRAND PULLÈS,

Directeur associé d'ExtendAM



Si la pandémie de la Covid-19 a eu des conséquences humaines, économiques et sociales considérables, le secteur de l'hôtellerie n'est pas en reste. Il s'agit de profiter de cette pause pour préparer avec optimisme et pugnacité l'évolution du secteur. Bertrand Pullès, Directeur associé chez ExtendAM, s'y emploie.

● QUEL EST VOTRE POINT DE VUE SUR LE PLAN TOURISME LANCÉ PAR LE GOUVERNEMENT ?

Il est d'abord question d'aides financières, à l'instar du PGE, dans une logique de soutien immédiat. Notre travail est de flécher le parcours auprès de l'écosystème pour optimiser son utilisation. Si pour l'heure les entrepreneurs absorbent les vagues de confinement, il faut profiter de cette période pour prendre de la hauteur. L'objectif est de préparer de manière conjointe, entre acteurs du Private Equity, partenaires et entrepreneurs, le « Tourisme de Demain ». Nous espérons une reprise dès 2021, où il faudra être à l'œuvre puisque les attentes des clients et des collaborateurs changent, les aspirations se précisent : l'exigence sera au rendez-vous. Notre ambition est d'accompagner les entrepreneurs de l'hôtellerie et de la restauration face aux mutations en cours, d'appréhender et définir les nouveaux besoins, se réinventer si nécessaire, innover par évidence. Il n'est pas question d'être un acteur financier passif mais d'être proactif pour anticiper les évolutions du secteur.

● QUEL EST VOTRE RÔLE EN TANT QUE SOCIÉTÉ DE GESTION ?

Une vie entrepreneuriale est ponctuée de moments forts, qu'ils soient grisants ou difficiles. Notre rôle est d'accompagner nos partenaires de manière très opérationnelle dans leurs exploitations et non pas d'être uniquement co-investisseur. Notre travail va bien au-delà d'une logique pécuniaire avec une véritable volonté d'accompagnement : il s'agit « d'argent intelligent et d'argent valorisant ».

● COMMENT ALLER PLUS LOIN POUR SE RÉINVENTER ?

Au-delà de la prise de conscience, il faut passer à l'action. Nous avons créé, en partenariat avec Bpifrance et MKG Consulting, la Fabrique du Tourisme, qui prend la forme d'un cercle de réflexion autour du Tourisme de Demain pour accompagner les acteurs dans ce secteur en pleine évolution. Ce groupe de travail très opérationnel réunit 20/25 entrepreneurs sur des thématiques précises (digital, RH, nouveaux concepts, mix uses...). Notre première session portait sur les problématiques RSE à déployer dans nos exploitations. « Le Tourisme Durable » : comment former les équipes sur cette problématique ? Comment les intégrer au quotidien dans les exploitations ? Quelles sont les pratiques que nous pouvons déjà mettre en place pour répondre aux attentes clients ? Nous avons souhaité affilier à notre démarche des universitaires, en s'associant avec les étudiants du Master Hospitality Management IMHI de l'ESSEC, spécialisés dans le secteur de l'hôtellerie. Forts des

échanges et des différents ateliers de travail, ils ont pour mission la rédaction d'un rapport opérationnel et évolutif, pour commencer à tester les solutions mises en avant. Celui-ci a pour vocation d'être partagé avec les exploitants, les syndicats professionnels, les décideurs politiques et économiques pour un déploiement à grande échelle. Il s'agit d'avoir une logique proactive de coconstruction du Tourisme, pour répondre aux enjeux d'aujourd'hui et de demain.

LA REPRISE SERA DYNAMIQUE CAR LES FONDAMENTAUX RESTERONT.

● QUELLES SONT LES OPPORTUNITÉS MALGRÉ LA SITUATION ?

La crise n'a fait qu'accélérer le processus de transformation du secteur, déjà en marche. C'est le bon moment pour prendre du recul, évoluer, former les équipes, opérer les travaux dans les exploitations, partir à la conquête d'un nouveau label, resserrer le lien collaboratif en fédérant les équipes autour d'un projet commun. Malgré des taux d'occupation encore moins élevés que les taux historiques, le secteur de l'hôtellerie a des cartes à jouer : à nous de les utiliser à bon escient. Combien de temps cela va durer ? Personne ne peut y répondre de manière certaine. Mais je suis convaincu que la reprise sera dynamique car les fondamentaux resteront. C'est maintenant qu'il faut être optimiste, pour aujourd'hui comme pour demain.

L'INDUSTRIE C'EST LA FRANCE

ROMAIN BONENFANT

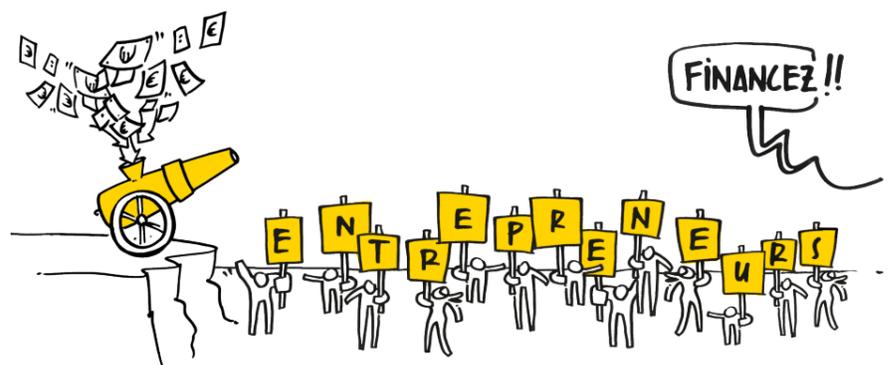
Chef du service de l'industrie, Direction générale des entreprises

Le temps de la relance est venu ! Romain Bonenfant le confirme : « avec ce plan et l'importance des financements dédiés à l'industrie, la logique n'est pas de réparer, mais de transformer. On va de l'avant ! ».

L'industrie doit faire face à de vastes chantiers. Le plan de relance est une des réponses à ces défis : il prévoit 35 milliards d'euros pour soutenir le secteur. C'est plus, en proportion, que la part de l'industrie dans l'économie française. « Mais cela se justifie », nous dit Romain, au regard de l'impact du secteur sur l'emploi, la balance commerciale ou notre autonomie stratégique.

4 CHANTIERS SE DESSINENT :

- **La décarbonation de l'industrie.** C'est un enjeu majeur, l'industrie en a pris pleine conscience ces dernières années. Beaucoup de choses sont déjà en cours et ce dispositif est renforcé avec 1,2 milliard d'euros pour accentuer la dynamique et en faire un levier de compétitivité et d'innovation pour l'industrie.
- **L'innovation, pour être encore plus agile et**



AINSI FONT LES FONDS DE FONDS

NILS LAURENT

Chargé d'investissement senior, Direction Fonds de fonds

ADAM CHOUR

Chargé d'investissement, Direction Fonds de fonds

● QUEL RÔLE POUR L'ACTIVITÉ FONDS DE FONDS ?

Revenons à l'essence même du métier : sélectionner et investir dans des fonds d'investissement gérés par des GPs* indépendants, qui vont ensuite choisir, financer et accompagner des startups, PME et ETI en France et à l'étranger.

● QUELLE ÉQUIPE ?

Un front office, organisé en 4 équipes :

- **Pôle Innovation** : investit dans des fonds qui ciblent startups et scale-ups dont la science et la technologie sont les vecteurs fondamentaux de croissance, de l'amorçage au growth
- **Pôle Small Cap** : investit dans des fonds qui financent le développement et la transmission des PME et ETI, mais aussi les situations spéciales
- **Pôle Régional** : investit dans des fonds régionaux ou interrégionaux qui investissent dans des startups ou des PME
- **Pôle Développement** : accompagne les sociétés de gestion dans leurs défis de croissance et de transformation, et qui porte la nouvelle activité retail

● QUELLE STRATÉGIE ?

La Direction Fonds de fonds a un double objectif : générer une performance financière résiliente et accompagner l'essor de l'industrie française du capital-investissement. Pour cela, elle encourage la croissance de ses GPs partenaires et contribue à leur construction en tant qu'entreprise robuste à long terme, et leur donne les moyens de renforcer l'accompagnement de leurs participations. Elle accompagne aussi chaque année plusieurs nouvelles équipes dont le track record** est démontré et lorsque leur projet est particulièrement original. Le but est de participer au renouvellement du marché et d'assurer un continuum de financement, de façon à ce que toutes les entreprises, quel que soit leur secteur, stade de maturité ou localisation, puissent accéder à des solutions de financement en fonds propres.

● QUELS GRANDS PROJETS À VENIR ?

- Des nouveaux produits : Fonds de fonds régional dans le cadre du Plan de relance, Fonds de Fonds Growth pour améliorer le financement des scale-ups, Fonds de Fonds Digital 2 pour connecter les industriels français et les écosystèmes de l'innovation à l'étranger.
- La poursuite de la commercialisation du Fonds Bpifrance Entreprises 1 pour donner accès aux particuliers au portefeuille de Bpifrance.
- Une priorité : l'axe climat, via le financement de fonds TEE et l'accompagnement de nos partenaires dans leur démarche et leur méthodologie sur le sujet.
- Un pari sur le futur en favorisant l'investissement dans la Deeptech et la santé
- Et tant d'autres !

● ET EN CHIFFRES, ÇA DONNE QUOI ?

*gérant d'un ou plusieurs fonds d'investissement, ou société de gestion, selon le contexte
**historique des performances du fonds d'investissement, de l'investisseur...

À FOND LES FONDS



BENJAMIN PATERNOT

Directeur exécutif, Direction des Fonds de fonds

On croyait les fonds de fonds très ancrés dans leurs codes, c'était sans compter sur la détermination d'un directeur des fonds de fonds chez Bpifrance plus enclin à l'innovation qu'au confort des règles ! Dans une relance à laquelle chacun se doit de participer, Benjamin Paternot renforce encore sa ligne de développement et ose sans contester la nouveauté.

«Finalement ce qu'on attend des fonds dans ce contexte particulier, c'est bien de s'inscrire dans une démarche où le nerf de la guerre reste la performance financière pour que tout le monde y trouve son compte, mais d'y instruire aussi de nouveaux comportements dans une démarche de développement et de contribution opérationnelle au bénéfice des entreprises, et cela en continu...» Entrepreneur dans l'âme, il n'hésite pas à sortir du cadre, il reprend les injonctions que la banque publique met à l'honneur depuis les premiers jours auprès de ses clients. Ici créativité, réactivité, adaptabilité sont autant de mots clés qui rythment les échanges de tous les membres de cette équipe soudée, avec ceux qui financent pour partie l'innovation française.

Dire que la Place évolue, c'est de fait acter une direction que Bpifrance a toujours défendue : trouver de la robustesse, agir en acteur déterminant et en groupe constitué pour servir les intérêts généraux, sans cesser de se développer et innover dans les outils comme dans l'accompagnement. Oui les fonds ont pris largement responsabilité et ils entendent jouer un rôle prégnant dans la dynamique du pays. «En cumulant 20 milliards d'euros de dry powder», nos fonds partenaires sont équipés pour passer le cap.» Mais c'est aussi reconnaître à cette équipe un foisonnement créatif évident, le fruit d'acteurs nouveaux exigeants de sens, audacieux dans la mise en œuvre, définitivement singuliers et foncièrement engagés. Décidemment, un grand souffle d'air frais balaye le marché, et ça fait bouger les lignes. Benjamin se réjouit, lui qui trouve dans le déséquilibre un positionnement unique qui fait la réussite de l'activité qu'il mène. Ici rien n'est impossible, toute proposition sera entendue, on aime les prototypes – ce n'est pas

une simple affirmation, mais une confirmation dans les faits. Combien de nouveaux fonds soutenus, combien de voies expérimentées, le croirait-on, dans cette ambiance institutionnelle ? Ici place à l'atypique, à l'inédit, et oui à la résistance : elle permet d'éprouver les modèles, elle fait jaillir le meilleur, alors c'est toute la Place qui grandit. Chaque année, 25 à 30 % des investissements sont dédiés à ces nouvelles équipes sur des stratégies inédites. Elles sont près de 15 en 2020.

Cette liberté de pensée, cet esprit laboratoire ne vient pas sans une confiance avérée de la communauté, une confiance à la hauteur des résultats. Le prix de la légitimité ? Auquel il faut aussi rajouter une conscience aiguë des priorités : la transition énergétique évidemment avec le challenge d'aller trouver des idées innovantes sur ce secteur que tout le monde adresse ; la food tech et agri tech car nourrir la planète est l'enjeu de demain ; la santé, faut-il le rappeler, la meilleure performance du portefeuille depuis 10 ans, et pour longtemps. «Et au-delà des secteurs, l'industrie, fondamentale – un pays, s'il n'a plus d'industrie, est mort.» Pour Benjamin il y a des priorités fondamentales : «science, innovation et industrie.» La crise change-t-elle la donne ? «C'est dans l'adversité qu'il faut être présent, dans la constance que se conforte aussi la légitimité. Et c'est dans le chaos que se cache l'opportunité.» Benjamin le souligne, la performance des millésimes crise et post-crise surpasse celle des autres. Preuve en est les 320 millions d'euros d'investissement dans 12 fonds pendant le confinement et le milliard d'euros d'investissements attendu fin 2020. «Non seulement on ne ralentit pas mais on accélère, il a fallu aller plus vite, prendre plus de risques, intensifier l'action sans jamais dégrader la sélection.»

Le risque, parlons-en, est inhérent au métier et d'autant plus fort quand l'acteur est public, et d'autant plus élevé dans une situation incertaine, c'est dire la performance que les chiffres signalent. A-t-on repoussé telle ou telle initiative ? Non. Le Fonds retail, une grande première qui ouvre au grand public la porte d'un investissement professionnel a fait son entrée plus que prometteuse ; le programme accélérateur de GPs n'a pas faibli. La crise ? Oui, elle a intensifié, dynamisé le marché. L'innovation française est définitivement à la pointe, 40 % des deals dans des startups au niveau européen comportent au moins un fonds français. Ce n'est qu'un début !

* capitaux disponibles qui peuvent être mobilisés rapidement par les fonds d'investissements

L'ACCÉLÉRATEUR FONDS PARTENAIRES EN 3 QUESTIONS

MARINE JOUËT

Chargée de mission Accélérateur et Développement, Direction Fonds de fonds

● POURQUOI ACCÉLÉRER LES FONDS D'INVESTISSEMENT ?

Le projet est né d'un double constat. D'un côté, l'accompagnement n'a cessé de prendre de l'ampleur chez Bpifrance, pour y devenir un métier à part entière. De l'autre, l'équipe Fonds de fonds a toujours soutenu activement ses fonds partenaires, de la conception au closing et tout au long de leur vie. L'accélération des fonds s'inscrit donc naturellement comme une étape indissociable de l'investissement. «Pour nous, une société de gestion est une entreprise comme une autre. Les GPs sont des entrepreneurs, ils sont soumis aux mêmes enjeux et challenges pour se développer et croître.» Et parce que ces problématiques d'entreprises sont toujours passées au second plan, derrière l'investissement qui est, et restera, la priorité de l'investisseur, «c'est à nous de leur proposer l'accompagnement le plus pertinent, individuel et/ou collectif pour répondre aux enjeux de la croissance comme de la performance».

● CONCRÈTEMENT, COMMENT ÇA MARCHE ?

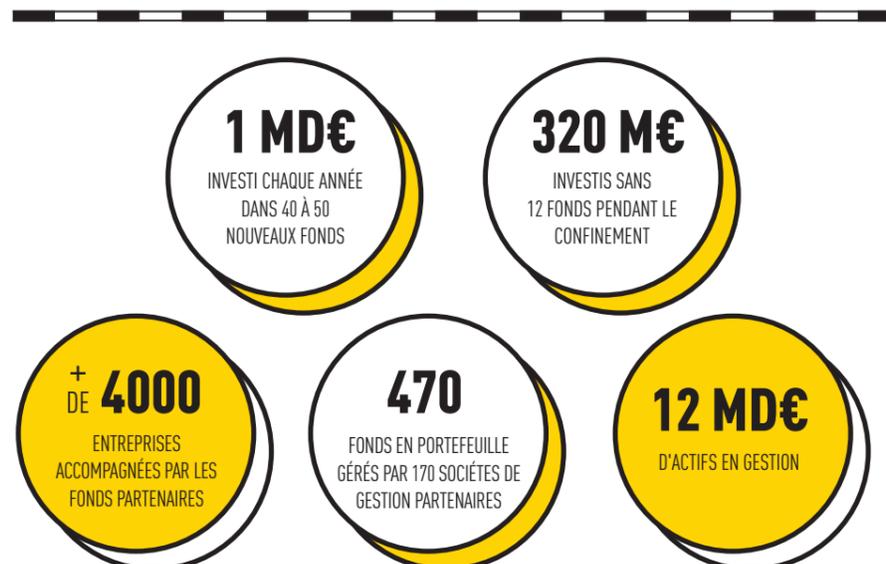
Un programme annuel de janvier à décembre, un fonctionnement par promotion dont la première a vu le jour à l'aube de 2018. Chacune d'entre elles est composée d'une dizaine de sociétés de gestion, non concurrentes entre elles, complémentaires dans leurs stratégies mais également dans leurs thèses d'investissement, leur maturité et leurs histoires. Au sein même de ces promotions, certains fonds sont en avance sur la digitalisation, d'autres sur la communication. Certains sont plus matures, d'autres sont émergents, certains sont régionaux, d'autres internationaux. De leurs différences naissent des échanges qui les enrichissent mutuellement.

● ET SUR QUEL PROGRAMME ?

Il se découpe en 3 volets complémentaires :

- Le collectif : 8 demi-journées composées de retours d'expériences, témoignages, échanges entre pairs, interventions d'experts sur les thèmes spécifiques.
- L'individuel : un accompagnement spécifique pour accompagner les fonds dans la recherche et la formulation d'une problématique correspondant à un axe de travail prioritaire, la mise en relation avec des experts et le suivi tout au long de la mission.
- L'immersion : une plongée au cœur de nouveaux écosystèmes autour de thèmes prédéfinis comme « L'investisseur de demain » à San Francisco ou encore « Le marché de l'Asie du Sud-Est » à Singapour. Cette année, à défaut d'une nouvelle géographie, immersion dans deux sujets : le rôle de l'investisseur face aux enjeux climatiques et la prise de parole face à des souscripteurs (LPs).

Et en janvier 2021, on lance la 4^e promotion !



LE CLIMAT UN SUJET DE FONDS

ADELIN LEMAIRE

Directrice Pôle Small Cap, Direction Fonds de fonds

CÉDRIC CABARRUS

Pôle Small cap, Direction Fonds de fonds

SANDRA GOUSSU

Pôle Régional, Direction Fonds de fonds

PHILIPPINE-MAI LE VU

Pôle Innovation, Direction Fonds de fonds

LISE DE COURVILLE

Pôle Développement, Direction Fonds de fonds

BPIFRANCE

BANQUE DU CLIMAT

JUSQUE DANS LES FONDS !

Convaincues qu'une transition majeure est possible, les équipes Bpifrance avancent au quotidien sur ces sujets climatiques et environnementaux qui les animent. L'équipe Fonds de fonds n'y échappe pas. Une initiative transverse à la direction a été entreprise pour repenser l'ensemble du métier : du processus d'investissement à l'accompagnement des fonds partenaires, en passant par son fonctionnement interne et la formation des équipes. Elle se dote des moyens d'une meilleure prise en compte des enjeux climatiques, ce qui enrichit l'approche du métier.

PREMIÈRE ÉTAPE

Repenser la façon d'investir. Rechercher des fonds qui accompagnent la transition écologique et énergétique, en particulier dans les domaines des transports et de l'industrie, secteurs très carbonés. Car le *green* est bien sûr porteur de performance financière et de valeur stratégique. Que le fonds cible des thématiques *green* ou non, le processus d'investissement a été fortement renforcé sur l'aspect environnemental et la prise en compte des enjeux climatiques fait partie intégrante des *due diligences*.

DEUXIÈME ÉTAPE

Accompagner les fonds partenaires, avec un soutien à la hauteur de l'enjeu de l'urgence climatique. L'Accélérateur Fonds Partenaires prend ici tout son sens. Plusieurs ateliers consacrés au climat ont été organisés à destination des fonds partenaires et des accélérés afin d'échanger sur les meilleures pratiques et apporter des réponses concrètes. Comment mesurer l'impact ? Avec quels outils ? Quels experts ? Dans le même esprit, l'équipe a récemment publié un "kit climat", véritable guide pratique à destination des fonds partenaires. Il donne des pistes notamment sur le bilan carbone, dont la réalisation à l'entrée et à la sortie d'une participation devrait se généraliser pour objectiver les trajectoires de réduction des émissions des entreprises et en faire un critère visible de la performance des fonds. Ce n'est que le premier pas d'une longue marche vers une économie décarbonée qu'accompagne Bpifrance.

DES GPs EN MUTATION

YOANN CAUJOLLE

Directeur d'investissement et du développement,

Direction des Fonds de fonds

STRUCTURATION, DIGITALISATION, MIXITÉ, IMPACT OU ENCORE MARKETING, DEPUIS QUELQUES ANNÉES LES GPs ENDOSSENT LES MULTIPLES TRANSFORMATIONS SOCIÉTALES.

« À partir de 2015/2016, on remarque dans les chiffres un changement profond qui correspond en définitive au franchissement progressif d'une étape de maturité pour notre écosystème français » explique Yoann. C'est un changement des mentalités qui infuse dans la société, chez les consommateurs comme chez les collaborateurs, et qui dessine un marché moderne dans lequel nos fonds partenaires innovent et se démarquent, y compris par rapport à leurs concurrents nord-américains ou chinois. Portés par la forte croissance de leurs actifs sous gestion, qui ont triplé en moyenne de-

puis 2007, « les GPs sont en train de devenir des entreprises au sens plein du terme, c'est-à-dire des plateformes d'investissement structurées avec une gouvernance renforcée, un plan stratégique de développement et une gestion active de leurs équipes ». Les fonds ont aussi un enjeu de positionnement face à une concurrence qui se renforce, et accueillent ainsi de nouvelles compétences opérationnelles – business développement, accompagnement RH, support financier ou marketing, et bien sûr RSE – essentielles à la croissance de leurs participations. Le capital humain et financier est en pleine expansion. Les sociétés de gestion se structurent, mais elles se transforment aussi. Comme leurs entreprises en portefeuille, elles se digitalisent. « Chez nos partenaires, 83 % ont déjà mis en exécution un plan de digitalisation, soit 27 % de plus qu'en 2018. C'est un levier désormais incontournable de productivité et de performance » nous dit Yoann.

Autre transformation inexorable, l'intégration des critères d'investissement responsable et la réduction de l'empreinte carbone de l'activité des entreprises accompagnées. La France est très bien positionnée avec des entreprises et des consommateurs sensibles à ce sujet, qui est en cours d'intégration chez tous nos fonds partenaires, dans leurs processus d'investissement comme dans les conseils d'administration de leurs participations.

S'il reste encore des marges de progression, la dynamique est enclenchée et un vrai mouvement de fond est là aussi palpable.

BPIFRANCE ENTREPRISES 1 : QUEL LANCEMENT !

7,94 MILLIONS DE PERSONNES TOUCHÉES
113 ARTICLES ET PASSAGES AUDIOVISUELS EN 1 MOIS SOIT L'ÉQUIVALENT DE 950K € EN ACHAT D'ESPACE PUBLICITAIRE

Source Bpifrance

CAPITAL INVEST - ON L'A FAIT !

LE 8 DÉCEMBRE DERNIER, BPIFRANCE A MAINTENU L'ÉVÈNEMENT CAPITAL INVEST. POURQUOI ?

Parce qu'il était essentiel de réunir fonds partenaires et acteurs du capital investissement pour s'inscrire ensemble dans la dynamique de relance et de croissance essentielles dans cette période. Ce rendez-vous au Grand Rex s'est tenu en respectant les règles et mesures de précaution qui s'imposent.

AU CŒUR DE L'ÉVÈNEMENT : le bilan des deux années passées à travailler collectivement, mais aussi la vision du socle du cycle à venir. Les fonds sont et seront amenés à jouer un rôle de premier ordre pour passer le cap, en accompagnant les entreprises et startups, notamment en poursuivant leurs investissements en cette période inédite. La séquence est rythmée d'échanges et de découvertes : des fonds français et internationaux, des entrepreneurs qui se sont démarqués par leurs approches, leurs histoires et leurs ambitions, comme Virginie Morgon (Eurazeo), Fleur Pellerin (Korelya), Harley Miller (Left Lane Capital) ou Sofia Hmich (Future Positive Capital). Tous démontrant des axes de développement innovants et posant des bases solides pour s'inscrire dans un marché et un contexte en constante évolution.

ALORS, RENDEZ-VOUS EN LIGNE SUR [EVENEMENTS.BPIFRANCE.FR](https://evenements.bpifrance.fr) POUR LE RATTRAPAGE DE L'ÉDITION 2020 DE CAP INVEST. ET PRÉPARONS-NOUS POUR LE PROCHAIN.

— L'équipe Fonds de fonds

bpifrance
SERVIR L'AVENIR

FRANÇAIS,

LIBERTÉ,
ÉGALITÉ,
INVESTISSEZ

Fonds Bpifrance Entreprises 1

Investissez dans 1 500 entreprises en une seule fois

fonds-bpifrance.123-im.com

Le Fonds Bpifrance Entreprises 1 ne fait l'objet d'aucune garantie en capital. Ainsi, les souscripteurs pourraient perdre totalement ou partiellement les montants investis dans le fonds Bpifrance Entreprises 1. Il est rappelé par ailleurs que les performances passées ne préjugent pas des performances futures.

FDS 307 321 678

OBJECTIF 1 200



JEAN-RENÉ JEGOU

Directeur du pôle Fonds régionaux, Direction Fonds de fonds

SANDRA GOUSSU

Directrice d'investissement senior, Direction Fonds de fonds

En avril, en plein confinement, chacun derrière son écran, les équipes Fonds de fonds et Capital Développement décident du Plan 1200, un programme d'investissement inédit pour les PME. L'objectif est fixé à 1200 tickets sur 1 an : 700 pour l'équipe Fonds de fonds, 500 pour l'équipe Capital Développement. En mai, les deux équipes s'attèlent à la mise en place d'une série de nouveaux outils opérationnels dès le mois suivant.

D'ABORD

Place à l'agilité. Pour cela, les équipes décident d'adapter les modèles économiques des fonds dans lesquels elles investissent. « Cas par cas, nous sommes prêts à détendre les business models de certains fonds pour leur donner plus d'ampleur dans leurs investissements en leur permettant d'investir jusqu'à 120 % de leur taille », expliquent Jean-René et Sandra. Une première mesure qui sera rapidement complétée : toujours au cas par cas, le taux d'emprise de Bpifrance pourra atteindre jusqu'à 30 % du Fonds, contre 15 % habituellement, sans pour autant dégrader la sélectivité.

ENSUITE

Place à davantage de proximité. « Le co-investissement passif devient quasi automatique », nous dit Jean-René. Comment cela se passe-t-il ? Tout simplement, sur une opération spécifique qu'elle a identifiée, une société de gestion partenaire qui le souhaite peut mettre en place un fonds ad-hoc, géré par ses soins et dédié à un investissement spécifique. Elle peut le proposer à ses investisseurs pour qu'ils co-investissent à ses côtés et ainsi, accroître sa capacité d'investissement et partager le risque. Si l'opportunité est qualifiée, l'équipe Fonds de fonds peut prendre une décision d'investissement très rapidement. La société de gestion partenaire reste ainsi le seul interlocuteur de l'entrepreneur concerné, tant pour la négociation que pour l'accompagnement.

POUR FINIR

« Nous voulions soutenir les nouveaux projets de nos fonds partenaires et être présents aux côtés des dirigeants en régions », partage Sandra. Ainsi, l'équipe souhaite mobiliser les investisseurs privés pour rassembler 100 millions d'euros, et investir pour leur compte au cours des quatre prochaines années dans les meilleurs fonds régionaux. Cette initiative permettra à ces nouveaux partenaires d'accompagner les plus belles PME régionales du pays, et de diversifier leurs stratégies d'investissement traditionnelles.

Avec de tels objectifs au mois de mai, il fallait réagir et innover. Le plan est en cours de déploiement. À suivre...

LE FONDS DE FONDS DIGITAL : un levier pour créer des synergies

LISE DE COURVILLE

Chargée de mission open innovation, Direction Fond de fonds

FLORENT DEBIENNE

Directeur du pôle fonds de capital innovation, Direction Fonds de fonds

En 2017, sous l'impulsion de la Caisse des Dépôts et de l'équipe Fonds de fonds, une nouvelle activité voit le jour : le Fonds de Fonds Digital. Au-delà de l'objectif de performance financière, l'initiative vise à accompagner la transformation digitale du groupe CDC, en investissant à l'international dans une douzaine de fonds de capital innovation de premier plan. Le fonds réunit sept filiales du groupe Caisse des Dépôts (Banque des Territoires, CNP, Transdev, Egis, Icade, CDC Habitat et Bpifrance) pour un montant de 140 millions d'euros. La stratégie vise la construction d'un portefeuille équilibré en termes de géographie (Amérique du Nord, Europe, Asie, Moyen-Orient/Israël) et de stade d'intervention (*early stage, late stage, growth*) dans des fonds couvrant les secteurs d'activité d'intérêt stratégique pour les partenaires de l'initiative (digital, fintech, smart cities, cybersécurité, blockchain...). Le Fonds de Fonds Digital a déjà investi dans 8 fonds, parmi lesquels Balderton VI (fonds paneuropéen

digital), Jerusalem Venture Partners VIII (fonds israélien, particulièrement actif sur la thématique cyber sécurité), Valar VI (fonds américain fintech), LeftLane I (spinoff d'In-sight), Northzone IX et General Catalyst X. Le programme d'*open innovation* trouve sa raison d'être dans le réseau qu'il mobilise : les investisseurs corporate, les fonds d'investissement, les startups de leurs portefeuilles et plus généralement le réseau de l'équipe Fonds de fonds. La valeur ajoutée pour chacun des membres du dispositif se matérialise par des services proposés - newsletter mensuelle, plateforme de veille, sourcing sur mesure, mises en relation qualifiées - et des ateliers thématiques et événements organisés (par exemple, dernièrement sur la cybersécurité, la mobilité ou la digitalisation des ressources humaines). Il est prévu de finaliser les derniers investissements du fonds de fonds digital d'ici l'été prochain. Nous ambitionnons ainsi de lever en 2021, le Fonds de Fonds Digital II, sur une stratégie similaire, en augmentant sa capacité d'investissement et en diversifiant sa base de LPs, pour continuer d'aider les industriels et les startups à travailler ensemble. Étant nous-mêmes partenaire du dispositif Fonds de Fonds Digital, Bpifrance vous fait bénéficier en priorité :

- De la newsletter si vous voulez améliorer vos connaissances sur les thèmes fintech, smart city ou transition digitale ;
- D'un accès à notre plateforme Yoomap qui recense plus de 5 000 startups qualifiées et 350 études de marché. Ou simplement si vous souhaitez en savoir plus sur le fonds de fonds digital, faites-nous signe !



Le *Private Equity* est une industrie de la transformation qui jouera un rôle essentiel dans les prochains mois : celui d'accompagner la transition des entreprises.

Laurent Benard, Directeur général de Capza



Le capital-investissement n'est pas un sujet qui se traite depuis un bureau, il faut se déplacer et rencontrer les entreprises dans les territoires.

Corinne d'Agrain, CEO de Irdi Soridec Gestion



Une nouvelle ère du *private equity* arrive. Il faut que les sociétés de gestion se féminisent pour être à l'image de la société qu'elles accompagnent : réelle et diverse.

Alice Albizzati, Co-fondatrice de GAIA Capital Partners

LE VENT EN POUPE !

JOSÉ GONZALO

Directeur exécutif, Direction Capital Développement

QUAND ON PASSE LA PORTE DES BUREAUX DES ÉQUIPES DE JOSÉ GONZALO, ON COMPREND QU'ON EST AU CŒUR DU RÉACTEUR. Ici pas, ou si peu, d'effet crise, les chiffres n'hésitent pas : 1,7 milliard d'euros en investissement, le Lac d'argent n'y est pas étranger, mais pas que, et 1 milliard de cession. On respire un grand coup. Par les temps qui courent cela tiendrait de l'exploit ; plutôt le résultat d'un savoir-faire au long cours, d'un accompagnement sans faille, d'un choix judicieux des secteurs. En vérité, d'une confiance patiemment construite, d'un continuum ultra pertinent, de partenariats consolidés, d'une maison alignée et toujours d'une intelligence des entreprises elles-mêmes, qui place la dynamique économique française en haut de l'affiche.

Dans le détail, en cette fin d'année, on note que les *deals* du côté des PME dépassent la

centaine, que le *Mid cap* reste en place et le *Large cap* s'enhardit. Sur les cessions, les trois performant. Le retour sur investissement n'est pas en reste : on fait deux fois la mise avec les PME accompagnées sur une moyenne de 5 ans, au compteur 2020 l'équipe PME en a cédé 70... La transformation de la gouvernance sur le *Large* s'affirme, l'internationalisation suit, le *build-up* est à la hausse quant à l'axe volontairement européen, il gagne en clarté et en résultats. La récompense ? De plus en plus d'entreprises qui passent de l'équipe PME, à *Mid* puis à *Large*. Objectif atteint !

Pourquoi ça marche ? Parce que chaque entreprise est choisie avec l'exigence de l'objectif : créer de la valeur, encore faut-il apprécier le secteur, les hommes, le marché, et puis s'investir, s'engager, faire et avancer coude à coude pour transformer au bon endroit, au bon moment. Un métier oui, un métier qui rapporte 70 à 75 % du résultat avant impôt de Bpifrance, 94 % environ avec l'équipe des Fonds de fonds. C'est dire. Et c'est tout le collectif de Bpifrance qui participe de la réussite, jouant, dans chacun des métiers et à tous les étages dans la vie d'une entreprise, le rôle essentiel de catalyseur des énergies. Le charbon - devrait-on dire l'hydrogène - de la croissance. Un

choix de mots pas anodin quand l'engagement climat n'est pas qu'une posture, ici il devient une donnée stable. Les équipes de José au quotidien labourent avec ténacité les secteurs résilients porteurs de demain - la crise le conforte -, l'éducation, la santé et les énergies renouvelables, en maintenant l'équilibre avec les secteurs cycliques. Parce que chacun a sa place. Un mot ou plutôt un chiffre sur le Fonds Lac1 qui s'honore de 4,2 milliards d'euros sur un premier *closing* dans des entreprises cotées. Une trentaine de souscripteurs, acteurs français et non-français, sont présents. C'est Arkéma qui en bénéficiera le premier, la méthodologie est une première mondiale, véritable innovation qui challenge le fonctionnement traditionnel des sociétés de gestion et des fonds.

Alors l'humeur est bonne, et c'est bien cela dont on a tous besoin. La majorité des PGE ne sont pas utilisés, les consolidations sont nécessairement à venir dans les secteurs les plus impactés comme l'aéronautique dans la région Occitanie. Et le phénomène est connu, les plus solides y trouveront de belles opportunités. Pour les secteurs les plus impactés, soit près de 20 %, vient la nécessité de les soutenir au mieux, par exemple avec le Fonds Avenir et Soutien au

Tourisme (FAST) qui va proposer des obligations convertibles à hauteur de 40 à 50 000 euros pour aider les plus petits. Une autre bonne nouvelle, la très grande majorité des *deals* sont en région, hors Île-de-France. Bpifrance est plus territoriale que jamais. Le maillage régional est à l'œuvre !

2021 ON ACCÉLÈRE !

- **INVESTISSEMENTS GLOBAUX**
2,9 MILLIARDS D'EUROS
- **CESSIONS**
700 MILLIONS D'EUROS
- **NOMBRE D'OPÉRATIONS PME**
(investissements + cessions)
185 DEALS
- **INVESTISSEMENTS ETI**
400 MILLIONS D'EUROS
(le double qu'habituellement)

TOUJOURS PLUS PROCHES

JÉRÔME LESEURRE

Directeur exécutif, Direction des Ressources Humaines Groupe

COMMENT L'ORGANISATION DU TRAVAIL A-T-ELLE ÉVOLUÉE CES DERNIERS MOIS POUR RÉPONDRE AUX BESOINS DES COLLABORATEURS ?

La période de crise sanitaire nous a permis d'expérimenter le travail à distance et d'ouvrir ainsi une réflexion sur nos futurs modes d'organisation en capitalisant sur nos dispositifs issus des accords sur la Qualité de Vie au Travail. Sur la table, des négociations doivent débiter pour la signature d'un accord relatif au télétravail de demain, en tirant les leçons des périodes de confinement. Quels objectifs ? Développer une meilleure conciliation entre vies professionnelle et personnelle, permettre plus de souplesse et de flexibilité dans l'organisation et l'environnement de travail tout en maintenant un lien social fort. Par là même, nous entendons proposer une organisation du travail moderne favorable au développement de notre attractivité, notamment pour les nouvelles générations, sensibles à ces questions. Le contexte a aussi permis d'ouvrir une réflexion sur la mobilité durable où nous nous devons d'être exemplaires à l'heure de la Banque du Climat. L'action phare ? Nous envisageons notamment de transformer notre catalogue de véhicules de fonction en le rendant plus vert.

PARLEZ-NOUS DE LA GESTION DE LA COVID-19 ET DE SES ACTIONS PHARES.

Notre objectif d'accompagner quotidiennement les équipes de Bpifrance perdure et le contexte actuel nous pousse à innover et à proposer des dispositifs différenciants et appréciés des collaborateurs. D'abord, les recrutements : nous les poursuivons à distance avec un processus d'entretien 100 % digitalisé ! Ensuite, le lien avec les collabo-

rateurs : dans la lignée de notre valeur de proximité, plusieurs outils sont mis en place : newsletter « Toujours plus proches », des actions dédiées aux managers, un dispositif d'écoute avec une cellule psychologique, un outil de sondages flash, une boîte mail spécifique, une permanence téléphonique du service médical, etc. Enfin, côté formation : les équipes ont accompagné le déploiement des grands plans business (plan tourisme, plan de relance...) avec des formats pédagogiques digitaux. Une plateforme de formation en accès libre a d'ailleurs été ouverte pour que chacun se forme à son rythme sur tous types de sujets.

QUEL EST L'ÉTAT DES LIEUX SUR LA JEUNESSE ET LA MIXITÉ CHEZ BPIFRANCE ?

Heureux d'aborder ce sujet ! Plusieurs points clés sont à évoquer. Notre politique de recrutement est très active auprès des jeunes : nous comptons 230 apprentis au sein de Bpifrance en septembre 2020. Notre pyramide des âges rajeunit avec 40,7 ans d'âge moyen au niveau du Groupe. Concernant notre gestion de la parité, nous comptons aujourd'hui une part importante de femmes au sein de Bpifrance (59 % de femmes et 41 % d'hommes). Enfin, dans le cadre de notre politique handicap, un accord cadre au niveau groupe a récemment été signé en faveur de l'insertion des personnes en situation de handicap.

LES AXES FORTS DE VOTRE STRATÉGIE MARQUE EMPLOYEUR ?

Preuve de la portée de nos actions, depuis la création de Bpifrance, le nombre de candidatures reçues a été multiplié par 8 pour s'établir en moyenne à 800 par poste ! Notre réputation employeur est mesurée par des sites de notation, notamment le label Happy Trainees obtenu pour la 6^e année consécutive en 2020. Notre politique de marque employeur est très active sur le digital avec des comptes réseaux sociaux dédiés et un nouveau site carrière créé en 2020 et repensé pour une expérience utilisateur plus fluide. Nous visons aussi une intervention régulière dans la presse, dans des podcasts, et dans les actions événementielles des écoles. Et en 2021, d'autres dispositifs innovants verront le jour !

LES GRANDS CHANTIERS RH DE 2021

→ Contribuer au maintien d'un haut niveau d'énergie et d'optimisme des collaborateurs de Bpifrance.

→ Faire évoluer notre organisation de travail et notre environnement de travail dans un objectif de performance et tout en continuant de veiller au bien-être de chacun. Préserver un lien social fort, propre à notre ADN.

→ L'accélération de la transformation digitale de nos process et l'optimisation de l'expérience collaborateur.

→ Une plateforme digitale dédiée à l'intégration des collaborateurs permettant de développer un sentiment d'appartenance au Groupe, tout en

offrant une expérience personnalisée facilitant la prise de poste et améliorant l'engagement des collaborateurs.

→ Rester un partenaire stratégique sur les grands projets de Bpifrance (Banque du Climat, etc.).

→ Développer un parcours collaborateur tourné autour de l'individu et valoriser le bon fonctionnement des collectifs de travail, mis à rude épreuve par la hausse d'activité et pallier ainsi la perte de repères vécue pendant l'année 2020.

→ Proposer de nouveaux formats de formation reposant sur une ingénierie pédagogique repensée en capitalisant sur les actions mises en place en 2020.

L'ÉNERGIE DES TERRITOIRES

MARIE ADELIN-PEIX

Directrice exécutive, Direction Action Territoriale, Partenariats Régionaux et Entrepreneuriat

EN cette fin d'année, l'heure est à la rétrospective et la projection. Pour Marie Adeline-Peix, l'un des succès de l'année 2020 n'est autre que le prêt Rebond, considéré comme LA *success story* de notre partenariat par certaines régions françaises.

DOTATIONS Lancé en mars dernier avant même le PGE, ce prêt à taux zéro cible les TPE et permet de financer leurs besoins de trésorerie ou de fonds de roulement jusqu'à 300 000 euros. C'est un produit extrêmement populaire auprès des régions qui ont mobilisé plus de 330 millions d'euros de dotations, soit plus de 2 millions d'euros par jour ouvré depuis mars. « Nous n'avions jamais eu de dotations pareilles et aujourd'hui, les régions sont tellement satisfaites qu'elles redotent. C'est une vraie reconnaissance de la qualité du travail accompli par les équipes ! », se réjouit Marie. Des relations renforcées, qui ont permis la création de plateformes *full* digital pour le soutien aux TPE, une vraie transformation et de réelles opportunités pour Bpifrance... Au total, nous avons accompagné plus de 13 000 entreprises grâce à ce prêt.

SOUTIEN Le challenge ne réside pas uniquement dans le soutien aux TPE, mais également dans celui des créateurs. Là encore Bpifrance renforce son action, et c'est là qu'interviennent les prêts d'honneur. Prêt d'honneur solidaire, prêt

d'honneur création et enfin prêt d'honneur renfort : trois produits qui viennent compléter le continuum. Ils permettent d'accompagner des porteurs de projets, y compris les plus « fragiles », avec un taux zéro et l'appui des réseaux d'accompagnement, en leur accordant des fonds propres pour structurer leur « jeune entreprise ». S'agissant de ces phases de création, le lien accompagnement/financement est essentiel. Le partenariat avec l'ensemble des réseaux d'accompagnement à la création d'entreprises au sein de Bpifrance Création prend tout son sens.

ACTIONS Le maintien de Cap Créa, qui s'est déroulé le 9 novembre dernier, était dans ce contexte un signal fort. Cette journée a été un véritable succès, sous un format digital inédit : le plateau TV *live*. Les réseaux d'accompagnement sur l'ensemble du territoire se sont mobilisés autour de contenus inspirants et d'experts. « Ce nouveau type d'événement contribue indéniablement à renforcer le collectif. Accélérés par la crise, nous osons ! » continue Marie avant de citer la tournée Entrepreneuriat Pour Tous. Cette année, elle s'est déroulée sur le mois de novembre avec plus de 200 actions locales portées par nos 80 CitésLab, et clôturée le 11 décembre par une « Journée Originale » 100 % digitale dédiée à ce programme phare.

AMBITION L'information et la sensibilisation des porteurs de projets dans les quartiers est l'une des priorités de Bpifrance, dont découlent des actions fortes et innovantes : déploiement de bus expérimentaux (véritables fabriques à entreprendre mobile), mise en place de bornes Bpifrance Création dans les agences Pôle Emploi et déploiement d'Accélérateurs dédiés aux entrepreneurs des quartiers. C'est remplie d'ambitions que Marie clôt notre échange : « De belles choses nous attendent pour 2021. Demeurons plus que jamais Bpi toute la France. »

DU CONSEIL POUR TOUS

YOANN ROTUREAU

Responsable de projet, Pôle Partenariats territoriaux, Entrepreneuriat et Accompagnement, Direction de la Création et de l'Entrepreneuriat

MARIE-HÉLÈNE GUÉRAU

Chargée de l'offre digital learning, Direction des Programmes et Coursus - Université des Dirigeants

Bpifrance agrandit sa palette de formation ! En collaboration avec Bpifrance Université et les experts des réseaux d'accompagnement soutenus par Bpifrance Création (Adie, BGE, Initiative France, France Active et Réseau Entreprendre), la DIPCATE a mis en place un tout nouveau produit : le e-Parcours Renfort Petite Entreprise, à disposition des micro-entrepreneurs et des dirigeants de TPE. Cette cible, que l'on sait fragile, a été fortement impactée par la crise. En complément des dispositifs financiers habituels, Bpifrance a souhaité élargir son offre pour les aider à surmonter leurs difficultés et se relancer. Ce parcours en

e-learning a deux grands objectifs : d'abord, les aider à développer de nouveaux réflexes pour mieux gérer leur entreprise malgré un contexte mouvant ; ensuite, les inciter à se rapprocher des réseaux d'accompagnement pour continuer sur la lancée de l'apprentissage. La pluridisciplinarité est de mise : comment digitaliser son business, comment prévenir les difficultés, revoir son Business Model, repenser les relations et savoir négocier avec ses fournisseurs... et plus encore ! Des conseils à appliquer en temps de crise, mais pas seulement. Finalement, il s'agit de mettre à disposition des jeunes et des petites entreprises, un outil digital efficace qui les sensibilise à l'accompagnement. En parallèle, ce e-Parcours permet l'enrichissement de nos relations avec nos réseaux d'accompagnement partenaires : la démarche est d'abord collaborative. Cette coconstruction et cette image des réseaux travaillant main dans la main au service des entrepreneurs, sont en adéquation avec l'ADN et les valeurs de faire ensemble que Bpifrance insuffle dans tout l'écosystème.

RENDEZ-VOUS SUR BPIFRANCE-UNIVERSITE.FR POUR EN SAVOIR PLUS

LA FORCE DE L'ENSEMBLE

CLAIRE DUPRÉ

Human Resources Business Partner, Référente Handicap Groupe
LENA ROLLAND

Responsable Ressources Humaines Export et Innovation

S'il y a un sujet que Claire et Léna prennent à cœur, c'est celui-ci. En charge de la Mission Handicap depuis plus d'un an, elles multiplient les initiatives et donnent le ton au développement de la politique handicap de Bpifrance : visibilité, soutien, événement et accompagnement. Tandis que la réglementation impose, Bpifrance ose : avec des actions de recrutement oui, mais pas que ! L'implication passe aussi par des participations à des forums dédiés ou écoles, par l'accompagnement personnalisé des collaborateurs en situation de handicap, par de la sensibilisation ou encore par la signature de partenariats avec des acteurs du handicap (Fédération des aveugles de France, Universités, etc.). En bref, c'est une quinzaine d'actions concrètes par an ! D'ailleurs, des accords d'entreprises appelés « Accords Handicap » ont été signés en octobre dernier pour objectiver l'implication de la maison sur les 3 prochaines années : un grand pas en avant pour le développement de la politique handicap. « L'ensemble de ces actions, de ces projets que nous menons, ne serait pas possible sans l'implication d'un certain nombre de Directions de Bpifrance comme la Direction Développement Durable et ESG, la Direction des Achats, la Direction de la Communication, du Digital, et la DSI » souligne Claire.

ET VOUS, AVEZ-VOUS SUIVI LA SEMAINE EUROPÉENNE POUR L'EMPLOI DES PERSONNES HANDICAPÉES ? POUR RAPPEL, VOICI CE QU'IL S'EST PASSÉ :

LUNDI 16 NOVEMBRE

Cérémonie de remise des Prix des Handitech Trophy avec la Direction du développement durable et ESG

MERCREDI 18 NOVEMBRE

Conférence en ligne avec l'intervention de Fabienne Cazalis, chargée de recherche au CNRS, sur les troubles cognitifs

JEUDI 19 NOVEMBRE

DuoDay, plusieurs managers se sont portés volontaires pour échanger à distance avec des candidats en situation de handicap et présenter Bpifrance

VENDREDI 20 NOVEMBRE

Conférence en ligne avec l'intervention d'une championne d'Europe de sprint Handisport malvoyante

LE DUODAY FUT TRÈS ENRICHISSANT :

on m'a d'abord expliqué l'organigramme de Bpifrance et le rôle de la Direction Juridique, puis j'ai pu découvrir les coulisses d'une opération d'investissement.

— Amina
Étudiante à Dauphine

TECH IN FAB EN PUISSANCE

MATHIEU DEFRESNE

Directeur régional Pays de la Loire

JONATHAN LASCAR

Directeur Bpifrance Le Hub

LA FRENCH TECH ET LA FRENCH FAB. DEUX COQS, L'UN ROUGE, L'AUTRE BLEU. DEUX COMMUNAUTÉS STRUCTURÉES ET DYNAMIQUES QUI POUSSENT L'ÉCONOMIE FRANÇAISE À ALLER PLUS LOIN, PLUS VITE ET PLUS FORT. MATHIEU AU CŒUR DU RÉSEAU NOUS LE RAPPELLE, CE SONT DES « DOMAINES DIFFÉRENTS, MAIS COMPLÉMENTAIRES ».

Bpifrance est connu depuis ses premiers pas pour son prisme Tech mis au service des TPE, PME, et même ETI, pour aller plus loin dans la création de valeur. Mais depuis plusieurs années, c'est aussi la banque de la Fab. Une rencontre attendue et surtout né-

cessaire pour imaginer l'industrie du futur, cette industrie 4.0 qui restructure l'ensemble d'une filière vers une croissance durable. « La Tech in Fab est un mariage logique » nous disent Jonathan et Mathieu, et Bpifrance s'engage dans la démarche de manière opérationnelle en faisant de cet axe, une des priorités de son plan stratégique. Mais pour que cela marche, il faut deux jambes : la mise en relation et l'accompagnement. Coté Tech, Jonathan travaille d'arrache-pied avec les équipes du Hub pour faciliter et amplifier la rencontre de ces deux écosystèmes. Sur le modèle de la plateforme Le Hub Digital et fort d'un réseau riche de startups innovantes et performantes, l'objectif est d'avoir au premier trimestre 2021 une plateforme qui permette aux PME industrielles et technologiques de se rencontrer pour accélérer. « Elle sera d'abord basée sur le contenu. Il doit être riche, donner envie, et sensibiliser les PME à l'apport de la Tech pour qu'elles déclenchent cette démarche. » Ce sont plusieurs centaines d'entreprises Tech, une centaine rien que dans le réseau du Hub, qui pour-

ront se connecter aux 5 000 industriels de La French Fab. Mais pour que ce mariage soit durable, il faut que cela prenne sur tous les territoires, et c'est là que le Réseau est un atout stratégique. Du financement ? « Nous proposons une aide à l'innovation, ou un financement de lancement industriel et commercial, jusqu'à l'entrée au capital pour La French Tech ». De l'investissement ? Il peut être matériel, ou immatériel pour favoriser l'export par exemple. Du conseil ? Individuel par des missions Initiative Conseil, collectif grâce aux accélérateurs nationaux ou régionaux. De la cohésion ? « Nous avons sur les territoires les ambassadeurs La French Tech et La French Fab, qui s'emparent du sujet, se rassemblent, comme dans la région Pays de la Loire particulièrement dynamique sur le sujet. » Jonathan et Mathieu le soulignent ensemble : « la première étape d'un rapprochement entre La French Tech et La French Fab c'est la transformation numérique, il faut aller plus loin et atteindre la seconde marche car le changement doit être global ». Tout est là, posé, structuré, allons-y !

AGIR POUR L'ENTREPRENERIAT DES JEUNES !

NEÏLA TABLI

Responsable des partenariats pour l'entrepreneuriat des jeunes,
Direction de la Création et de l'Entrepreneuriat

L'essence même de la DIPCATE, ce sont les partenariats avec les collectivités et les associations de la création d'entreprise, pour accompagner et financer encore plus de projets d'entrepreneurs et de créateurs, et préparer et sensibiliser les générations futures à l'entrepreneuriat. Pour cela, Bpifrance Création agit sur deux grands axes. D'une part, en finançant les programmes pédagogiques des réseaux partenaires. D'autre part, en animant ce réseau avec des contenus pédagogiques, et des événements pour favoriser la rencontre entre les jeunes collégiens, lycéens et étudiants et ces réseaux. Pour mener à bien ces ambitions, les idées ne manquent pas ! Dans les tuyaux, on

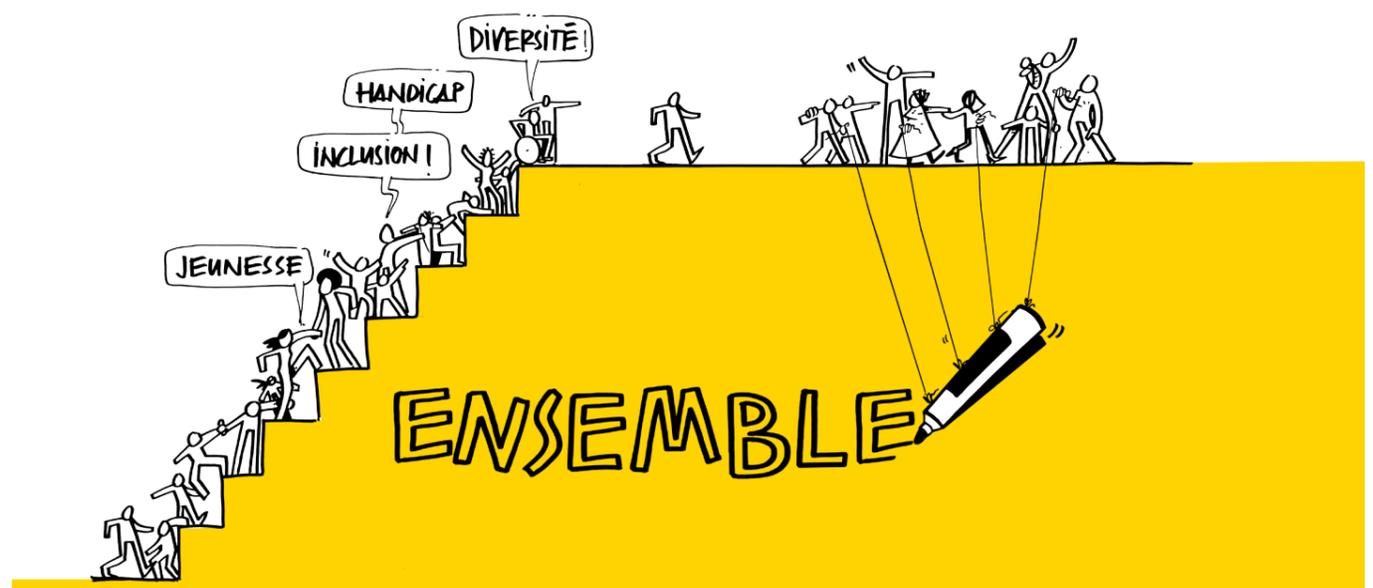
retrouve : le MOOC « Cultiver l'esprit d'entreprendre des jeunes : ressources pour une démarche entrepreneuriale », des réunions physiques et virtuelles, un nouvel espace dédié aux enseignants sur le site bpifrance-creation.fr qui a été lancé le 25 novembre dernier, ou encore une communauté Tribu en cours de réflexion. On peut également citer le colloque national annuel des JOPPE (Journée des Pratiques Pédagogiques en Entrepreneuriat), qui réunit chaque année plus de 300 personnes, promeut les initiatives territoriales en faveur du développement de l'esprit d'entreprendre chez les jeunes, et valorise l'apprentissage par l'action. Établissements, réseaux, enseignants et jeunes viennent débattre de sujets d'actualité, et découvrir ou faire découvrir des outils et méthodes pédagogiques actives inspirées de l'entrepreneuriat. Cette année, il s'est tenu le 25 novembre, en 100% digital ! Un projet qui implique d'ailleurs les 13 Responsables régionaux en charge de la Création et de l'Entrepreneuriat (RCE) chez Bpifrance. Une énergie positive, un dynamisme indispensable, un état d'esprit conquérant pour ces jeunes qui sont les entrepreneurs de demain.

ZOOM

SUR LA SKILLS ACADEMY DEVENIR ENTREPRENEUR LE TEMPS DES VACANCES ?

C'est ce qu'ont proposé Bpifrance et l'association Entreprendre Pour Apprendre (EPA) aux enfants des collaborateurs de Bpifrance dans le cadre d'un pilote pendant les vacances de la Toussaint. Pendant une semaine, 8 enfants de 13 à 15 ans ont travaillé sur des projets d'entreprise en lien avec les axes stratégiques de Bpifrance : La French Touch, climat, transformation digitale et sport ont donc été abordés et pitchés à un jury.

Grâce à cette initiative, la pédagogie a été déplacée en entreprise pour une prise concrète sur ce qu'est l'entrepreneuriat !



1 JOUR

1 STAGE

Travailler en Capital-Développement chez Bpifrance est une chance d'avoir un impact positif sur l'écosystème entrepreneurial français au travers d'investissements à forts potentiels. Mes missions sont diverses et sont directement liées à l'étude des dossiers d'investissement. Et côté ambiance, c'est particulièrement stimulant ! Mon stage en 1 mot : **professionnalisant**.

Khaoula Azzimani, dans l'équipe France Investissement Tourisme

Dès mon entretien, j'ai été convaincue qu'il y avait une vraie bienveillance envers les entreprises et un enthousiasme commun pour la mission de Bpifrance. Au quotidien, j'assiste les investisseurs du Fonds Région Est sur l'ensemble de leurs opérations. Je prends également part aux rendez-vous avec les prospects et sociétés en portefeuille, donc je rencontre beaucoup d'entrepreneurs ! C'est très instructif. Mon stage en 1 mot : **valorisant**.

Pauline Mathieu, dans l'équipe Fonds Région Est, Direction régionale de Dijon

Je cherchais un stage de fin d'études dans le secteur public et qui soit axé sur l'international. Mon stage offre une parfaite combinaison des deux : j'aide les entrepreneurs français à s'exporter à l'international. J'adore mes missions : de l'élaboration de missions à l'international, en passant par l'animation des réseaux partenaires, jusqu'à l'organisation des délégations africaines pour Big 6, tout est passionnant. Mon stage en 1 mot : **stimulant**.

Marie-Catherine Mollay, dans l'équipe Développement Export

Je me suis intéressé à Bpifrance après avoir pris conscience *via* la crise du Covid-19 de l'importance d'une telle institution dans le paysage économique français. Mon rôle en tant que chargé d'études est d'étudier les demandes des entreprises nous sollicitant pour financer des projets. En bref, on prend donc en main toute la vie des dossiers, de leur réception à leur étude, jusqu'à la décision finale. Bénéficier d'autant de responsabilités est incroyable, je me sens vraiment comme un vrai artisan de la relance. Mon stage en 1 mot : **impactant**.

Cédric Ursulet, dans l'équipe Financement, Réseau Outre-Mer

UN NOM QUI CHANGE, un secteur qui grandit : de la DMG à la DIET

PIERRE-MARIE SALLE

Directeur des Moyens Généraux, Direction de l'Immobilier et de l'Environnement de Travail

Depuis plusieurs années, le monde du travail est bousculé par de nombreux changements, qui s'accroissent ces derniers mois, dans sa structure, son organisation, jusqu'à son environnement. La réalité des métiers accompagne un monde qui se transforme, hier les Moyens Généraux, aujourd'hui l'Immobilier et de l'Environnement de Travail. Le changement de nom d'une direction en dit long sur l'évolution d'une organisation agile et réactive.

Pourquoi avoir fait le choix du changement ?

La dénomination DMG était passée dans les mœurs et, d'une certaine manière, ne suffisait plus à caractériser la richesse des métiers qu'elle englobe. La DIET, c'est l'opportunité de simplifier, d'éclaircir et de représenter ce qu'est, au quotidien, notre activité.

Comment se structure-t-elle ?

La réponse est dans le choix des mots, deux grands axes : l'immobilier et l'environnement de travail. Le premier s'articule autour de la gestion des locaux, la négociation des baux, les déménagements ou encore les travaux. Le second est lié à tout ce qui incombe au quotidien des collaborateurs : la sécurité, l'accueil, le courrier, la propreté, les archives, la reprographie, le magasin et même depuis plus récemment, la protection des salariés au travers de la distribution des masques. Nous y rajoutons en toute cohérence le pôle Achats qui s'occupe de toutes les fournitures de bureau utiles comme les stylos, cahiers, etc.

Un focus sur vos projets du moment et à venir ?

- Nous sommes désormais locataires du rez-de-chaussée du 6-8 Haussmann, une pierre de plus à l'édifice, et donc un nouvel espace que nous sommes en train d'aménager pour y installer dès que possible des équipes.
- Bpifrance continue d'embaucher pour toujours mieux servir l'avenir, alors nous sommes penchés sur la stratégie d'élargissement des emplacements pour de futurs collaborateurs.
- Enfin, face à la situation actuelle, nous accélérerons sur la réflexion et l'expérimentation de zones « flex » au sein de nos différentes directions. Quand il le faudra, nous serons prêts pour installer ces zones dans nos espaces.

UN FRANC SUCCÈS !

ERIC LOUIS

Directeur Salle des Marchés, Direction Financière

JEAN-BAPTISTE GIACOMUZZO

Montage et gestion des opérations complexes,

Direction des Opérations Structurées

UN FRANC SUCCÈS POUR CETTE PREMIÈRE OPÉRATION ISSUE D'UNE COLLABORATION ENTRE NOS ÉQUIPES ACTIVITÉ DE MARCHÉ ET MONTAGE ET GESTION DES OPÉRATIONS COMPLEXES, APPARTENANT TOUTES LES DEUX À LA DIRECTION FINANCIÈRE !

Le 24 avril dernier, Bpifrance a lancé sa première obligation « Covid-19 Response Bond » française. Vous ne savez pas ce qu'est une obligation ? En bref, c'est une solution permettant de lever de l'argent en émettant un titre de dette : cette dette achetée par des investisseurs, qui en tirent un intérêt annuel appelé coupon, est ensuite remboursée à échéance lorsque le produit a atteint sa maturité. Certaines obligations sont thématiques et servent à financer des

projets précis et identifiés : dans le cas de notre émission « Covid-19 », opération dont le produit a pour but de soutenir les entreprises françaises face à la pandémie. Ce projet, monté en un temps record, est le premier « thematic bond », ou obligation thématique, proposé par la maison, mais aussi la toute première à être fléchée Covid sur le marché français. Les investisseurs en ont été très friands avec 3,4 milliards d'euros de demandes pour finalement 1,5 milliard d'euros retenus par la Salle des Marchés, et qui ont été et seront réinvestis au travers des prêts Atout et Rebond, mais également des PGE. En résumé, c'est une opération innovante proposant un financement atypique au service d'un besoin spécifique. Cette réussite, remarquée sur le marché avec de nombreux nouveaux investisseurs sur la dette de Bpifrance, a également été félicitée par toute la profession (émetteurs, intermédiaires et investisseurs) puisque Bpifrance a été nommé dans la catégorie « Best Issuer of Covid-19 Bonds » aux Global Capital Bond Awards 2020. Nous avons remporté une très belle 3e place. Après un tel succès, les équipes vont poursuivre leur collaboration et travaillent déjà sur un nouveau « thematic bond »... Affaire à suivre !

DEEPTech TOUR, LE RETOUR

DAVID BOUJO

Responsable du Pôle Développement Écosystèmes, Direction Deeptech

Après 14 étapes événementielles en physique dans toute la France, qui avaient attiré plus de 10 000 personnes, le Deeptech Tour s'est clôturé en octobre avec 3 nouvelles dates, cette fois-ci au format 100% digital. Il faut dire que dans l'équipe Deeptech, on sait ce que veut dire innover, alors ils n'ont pas hésité à adapter leur événement phare ! Organisé

autour d'une plénière inspirationale et d'ateliers thématiques, le Deeptech Tour a permis à Bpifrance et sa jeune Direction Deeptech d'aller au plus près des campus académiques, d'y rassembler les écosystèmes et de préparer l'avenir. Comme le dit David, « le Plan Deeptech est un plan sur 5 ans, il y a donc une démarche de fond qui s'inscrit sur le temps long ». Mais la tournée a eu aussi un impact réel et immédiat de rapprochement avec cet écosystème, qui puise sa source dans les laboratoires de recherche, mais aussi les universités, les structures d'accompagnement, les startups et les grands groupes. C'est en allant au cœur des campus universitaires, là où s'opère la recherche fondamentale, que Bpifrance pose donc les bases d'une relation forte avec le monde académique et les écosystèmes Deeptech locaux. Et

de là naîtront les projets, les jeunes pousses Deeptech de demain, qu'il ne faut en aucun cas négliger. « Aujourd'hui, nos interlocuteurs nous en reparlent comme d'un événement fondateur sur lequel il faut capitaliser », ajoute David. Par le biais de ces rencontres et de ces mises en relation, Bpifrance entend montrer l'importance de ce plan de 2,5 milliards d'euros qui veut faire de la France un leader dans l'innovation de rupture. Et l'écosystème est là, il suit et accompagne la démarche. Les équipes Deeptech réfléchissent désormais avec leurs partenaires à un nouveau format pour faire vivre le Deeptech Tour sur une nouvelle saison, en s'adaptant au contexte actuel. Toujours innovants mais jamais en rupture avec le terrain, Bpifrance et la communauté Les Deeptech gardent le cap pour aller encore plus loin !

D'ABORD NOTRE ENGAGEMENT...

ANNE GUÉRIN

Directrice exécutive, Direction Financement et Réseau

ANNE GUÉRIN LE SAIT BIEN : « NOUS NE POUVONS PAS CONTINUER À TRAITER LE CLIMAT AINSI, MAIS NOUS NE POUVONS PAS FAIRE SANS L'ENTREPRISE. BPIFRANCE DOIT ÊTRE AU RENDEZ-VOUS. »

La réussite de l'accompagnement, qui fait le fondement de la doctrine de la banque publique, lui accorde aujourd'hui la capacité d'impacter les entrepreneurs, de les mettre en mouvement. C'est tout le succès du Réseau, et c'est sur cette base solide que peut s'opérer la transformation. Formations, Accélérateurs, Les Excellences, etc. : autant de dispositifs de sensibilisation pour garder la ligne d'une mobilisation constante. « Nous sommes les seuls à tenir le soutien de bout en bout avec notre Réseau, le lieu de notre relation privilégiée avec les entreprises. Nous sommes ensemble la banque de l'intelligence, de la science, de l'innovation, l'espace de l'émergence des technologies avancées pour réconcilier climat et entrepreneuriat. »

La clé de réussite se joue dans la capacité à créer des écosystèmes dédiés en entraînant les banques et en rassemblant les acteurs publics, autour d'un partenariat solide avec l'ADEME et la Banque des Territoires. C'est toute la force de Bpifrance : cristalliser les énergies, et créer de la valeur en rebond. Dans la dynamique verte mise en œuvre par toutes les directions de la maison, il faut noter aussi la mobilisation profonde de tous ses membres. Là réside sans doute le secret de la marque jaune, « Servir l'avenir » n'est pas qu'une signature.

ENSUITE, LA FORMIDABLE MOBILISATION D'ENTREPRENEURS RESPONSABLES

« Je suis très impressionnée par ces retours d'entrepreneurs qui, en mettant la transition au cœur de l'action, soulignent les changements de comportements des salariés, la responsabilité et l'engagement partagé qui agit comme un ciment entre tous. » C'est un projet qui devient personnel et place chacun dans une action responsable, au sein de son collectif, qu'il soit interne ou externe, Bpifrance en a fait lui-même l'expérience. Et l'actualité le démontre, les grands donneurs d'ordre sont en priorité verte, et les futurs embauchés l'attendent et le demandent. C'est une question qui renvoie à la constitution même de l'en-

treprise de demain, nul ne peut ici s'abstenir d'adresser ces sujets. 60 % des chefs d'entreprises sont convaincus en tant que citoyens, mais moins de la moitié passent à l'acte. Pourquoi ? Souvent parce qu'ils ne savent pas par où commencer et craignent le coût. D'où la nécessité d'une pédagogie appuyée au sein d'une communauté dédiée et des bons outils financiers pour ne pas peser trop lourdement dans le compte de résultat de l'entreprise.

« Je crois beaucoup à la communauté du Coq vert, ils sont heureux et engagés ces Éclaireurs, et ils ne sont pas seulement investis, mais militants et heureux d'être ensemble. » Cette communauté a pour but de se serrer les coudes, soulever les écueils, se passer les bonnes recettes... C'est un centre de ressources où se livrent et s'échangent *e-learning*, vidéos, témoignages... Beaucoup se constituent en groupe d'intérêts partagés, les équipes d'Anne sont forces de proposition sur le contenu pour animer et croiser avec leurs pairs. C'est un mouvement collectif qui se construit sur des résultats tangibles et que la communauté décuple.

C'EST TOUTE LA FORCE DE BPIFRANCE : CRISTALLISER LES ÉNERGIES.

ENFIN LE TEMPS NOUS EST COMPTÉ

Il faut faire, et faire vite. Peut-on faire abstraction de la crise, non, voir ce qu'elle révèle de nos fragilités, oui, se saisir

de la relance pour pérenniser un demain durable, oui. Le temps presse et tout retard à l'allumage place l'entreprise en bout de course sur son marché. « La compétitivité en sortie de crise reste la vraie question, la survie n'est pas un modèle, c'est une posture temporaire. Il faut anticiper les besoins, attendre n'est pas une option. » Inciter en commençant par le diagnostic Diag Eco-Flux 90 accessible et rapide. Un premier pas entraîne l'autre. Et puis valoriser, l'entreprise verte aura le droit à un peu plus, un peu mieux !

L'OBJECTIF ?

Une transition heureuse pour l'entrepreneur, positive, qui éclaire les esprits et fait du bien au groupe, qui ancre dans le local et impacte le global. On revient à la genèse de ce qu'est une entreprise, elle structure et dessine le futur. Ici, elle accompagne ce mouvement de foule portée tout autour de la planète, pour une conscience éveillée et partagée qui relie les générations.

Un enjeu majeur pour Anne, pour ses équipes, pour Bpifrance, pour la Banque du climat. Une exigence qu'il faut servir sans faillir au risque d'abîmer l'idée même d'équilibre, et une confiance formidable dans la créativité de tous qui chaque jour donne son poids d'optimisme.

L'ŒIL DU LAB

ZOOM SUR L'ÉTUDE « LES DIRIGEANTS DE PME/ETI FACE À L'URGENCE CLIMATIQUE »

Marches pour le Climat, Manifeste étudiant pour un réveil écologique, Convention citoyenne, « vague verte » aux élections municipales, relocalisation des productions... La transition écologique est aujourd'hui plus que jamais au cœur des débats citoyens et politiques. Fidèle à sa mission de stimuler les dirigeants d'entreprise pour faire face aux enjeux d'aujourd'hui et de demain, Bpifrance Le Lab s'est intéressé à leur vision de l'urgence climatique, au-delà de leur casquette de citoyen. Dans le cadre d'une étude dédiée, 1000 dirigeants de PME et ETI ont été interrogés sur leur vision et la manière dont ils abordent la question des enjeux de transition écologique et énergétique dans leur stratégie. Il ressort que l'urgence climatique n'est plus à démontrer : 80 % des dirigeants ont conscience de ce défi. Pour autant, malgré cette perception civique forte, ils l'intègrent encore trop peu à leur stratégie d'entreprise : seuls 13 % déclarent pouvoir réduire « de manière importante » leurs émissions carbone dans les 5 prochaines années. Pour agir et engager la transition de leurs modèles, les dirigeants ont ainsi besoin d'être informés et accompagnés sur les actions concrètes à mettre en place.



- 01 Les dirigeants de PME/ETI affichent une conscience citoyenne forte, mais un engagement plus limité pour leur entreprise.
- 02 La motivation à agir détermine le niveau d'ambition.
- 03 Le niveau d'information influe sur le niveau de conscience et d'action des dirigeants.
- 04 Les avantages à tirer de la transition sont perçus par les plus informés et ceux qui réalisent des évaluations de risques et opportunités.
- 05 Les clients et les pouvoirs publics devraient être en première ligne pour porter l'action et l'effort.
- 06 Le passage à l'acte se fait très majoritairement via des petits gestes, des investissements et de l'efficacité.
- 07 La technologie est une solution attendue, mais pas toujours disponible.
- 08 Trois principaux freins expliquent que les dirigeants restent peu ambitieux sur leur réduction d'émissions carbone.

RETROUVEZ L'ÉTUDE COMPLÈTE SUR LE SITE BPIFRANCE-LELAB.FR.

DES MISSIONS AUX E-MISSIONS, IL N'Y A QU'UN CONFINEMENT

ELODIE BARRIA

Responsable Développement Export, Direction des Financements Export

Dans un contexte de crise comme celui que nous vivons, il est essentiel pour les entreprises françaises d'axer une partie de leur stratégie de croissance vers l'international. Mais quelles solutions s'offrent alors à elles à l'heure où les voyages d'affaires et les rencontres se raréfient ?

Notre rôle, en tant que pôle dédié au Développement Export chez Bpifrance, est de rassurer et d'accompagner nos clients dans leurs démarches à l'international et de les encourager à voir au-delà des frontières. Le coup de projecteur, nous le mettons aujourd'hui sur cette belle initiative que représentent les E-missions Énergie.

De quoi s'agit-il ? Avant la crise sanitaire, nous organisons pour nos clients entre 15 et 20 missions à l'international par an. Celles-ci visaient à prospecter des marchés internationaux pour que les entreprises puissent ensuite y développer leur présence et vendre leurs produits. Elles étaient constituées pour la grande majorité de déplacements sur zone, afin de permettre aux entreprises de rencontrer de grands donneurs d'ordres et de potentiels partenaires au sein de la zone ciblée. Covid-19 oblige, nous nous sommes réinventés et avons digitalisé cette offre : les E-missions ont vu le jour. L'initiative s'inscrit parfaitement dans les objectifs du plan de relance puisque qu'elle permet de booster les démarches à l'export et donc de soutenir la santé des entreprises françaises, tout en valorisant une démarche innovante et plus respectueuse de l'environnement.

Dédiées au climat et abordant des thématiques telles que la transition énergétique, la mobilité, l'énergie, etc., ces E-missions sont au cœur de l'actualité. Les destinations visées par ces actions concernent la zone Rhénane et la zone Nordique, sélectionnées pour les enjeux business thématiques qu'elles présentent, à savoir beaucoup d'opportunités et de clients potentiels. En effet, il s'agit de zones encore fortement industrialisées où les autorités, les collectivités et les grands groupes industriels s'engagent et se mobilisent sur le sujet de l'économie circulaire et sont à la recherche de solutions innovantes pour l'optimisation des ressources, la gestion des déchets, de l'eau et de l'énergie, les biomatériaux et l'écoconception. Ces acteurs sont demandeurs d'innovations afin de réduire leur empreinte écologique et améliorer la productivité et la compétitivité des sites industriels de manière plus « verte ».

La prochaine étape ? Continuer à développer cette initiative, désormais devenue un format de mission à part entière, sur des thématiques variées et qui font sens, et le dupliquer sur les marchés asiatiques et internationaux.



LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET ÉNERGÉTIQUE, UNE RESPONSABILITÉ COLLECTIVE !



ARNAUD LEROY

Président-Directeur général de l'Agence de la transition écologique (ADEME)

D'années en années, la question du climat est devenue omniprésente, elle s'impose dans les débats de société. Pas un domaine de notre vie n'échappera aux conséquences de la crise environnementale. Ce défi climatique qui est devant nous, peut avoir des conséquences majeures d'ici une dizaine d'années... Arnaud Leroy nous partage sa ligne de conduite.

Pourquoi est-il indispensable pour les entreprises de toutes tailles de mener dès aujourd'hui cette transformation ?

L'homme se croit intouchable, ce qui n'est pas le cas. En sauvant la planète, nous sauvons l'espèce humaine. C'est la raison d'être de la transition. Le monde de demain ne ressemblera pas à celui que nous connaissons aujourd'hui. La transition écologique et énergétique est une obligation ! Dans notre quotidien en tant que consommateur, entrepreneur et institutionnel,

il nous appartient d'agir. Nous devons inventer un nouveau modèle économique prenant en compte la contrainte des ressources (d'où l'économie circulaire et le recyclage). Une feuille de route : rendre notre économie compatible avec les enjeux de demain que sont l'énergie, l'environnement, la santé, les transports, le numérique.

Nous avons aujourd'hui 3 grandes priorités et axes majeurs de la transition :

01 L'énergie et la réduction des émissions carbone avec de nombreux chantiers : l'habitat et le logement, l'agriculture, la mobilité durable, etc. À nous de bousculer les ordres établis et de stimuler l'innovation !

02 Le numérique, qui apporte des réponses et solutions grâce à l'intelligence artificielle. Par exemple sur les nouvelles mobilités, le numérique permet d'accélérer les systèmes de vélos partagés ou de covoiturage. En revanche, le numérique pose un véritable sujet sur le recyclage : la production de terminaux (tablettes, smartphone...) explose à l'échelle mondiale, et ces produits sont assez peu réutilisés et recyclés. Sans compter la bande passante qui génère de la pollution numérique. Aujourd'hui, nous faisons face à une explosion de la demande qui aggrave l'impact environnemental. D'après nos estimations, le numérique a la même empreinte carbone que l'Inde hors période Covid-19.

03 Enfin, il y a la question du tourisme sur laquelle nous travaillons aux côtés de Bpifrance pour trouver des solutions de verdissement. En cause, un bilan carbone du secteur conséquent, impactant le climat.

La transition, c'est une opportunité éco-

nomique et sociale qui fait ses preuves et qui recrute : d'ici 2050, ce seront environ 800 000 emplois nets créés en lien avec la finalité environnementale.

Comment mesure-t-on l'efficacité d'une transition pour une entreprise ?

D'abord nous réalisons un état des lieux de la consommation énergétique de l'entreprise, vient ensuite un diagnostic prenant en compte sa situation et ses enjeux en termes de compétitivité. Le résultat de ce diagnostic permet alors de proposer des alternatives pour produire le même objet ou le même service tout en réduisant son impact écologique.

Enfin, nous proposons un plan d'actions précis avec des financements adaptés. Après 1 ou 2 ans, nous mesurons les gains d'efficacité énergétique. Le bonus de l'opération : un potentiel bénéfique généré en limitant les pertes de matières et en optimisant les process. C'est à ce moment-là que la transition devient un élément majeur de compétitivité : les entreprises deviennent plus innovantes et résistent à leurs concurrents.

L'ADEME est un partenaire de confiance de Bpifrance. Pourquoi avoir choisi de vous associer à Bpifrance et comment s'est mis en place le partenariat ?

Quand j'étais parlementaire et rapporteur sur la création de Bpifrance, je m'étais battu pour intégrer dans l'article 1^{er} la transition écologique et énergétique comme enjeu majeur. En arrivant à l'ADEME, j'avais toujours cela en tête et nous avons accentué

le sujet. Bpifrance et l'ADEME travaillent aujourd'hui main dans la main pour l'acclimatation de nos secteurs économiques avec la mise en place de plusieurs dispositifs : Climatmètre, Diag Eco-Flux, prêts verts, accompagnement... et l'animation des communautés d'acteurs sur le territoire, avec Anne Guérin à la manœuvre pour pousser dans ce sens.

Les territoires sont au cœur de notre engagement : de nombreuses régions ont entamé leur processus de transition. Mais, au niveau des métropoles, la tâche est plus complexe : la transition coûte cher et n'est pas prioritaire, malgré l'appétence sur ce sujet ! Pour les inciter à se l'approprier, nous allons à leur rencontre, nous mettons en place des méthodes et des subventions, nous fabriquons des solutions financières dédiées, nous nous appuyons sur d'autres acteurs qui sont très intégrés dans ces territoires.

Quel est votre défi dans les prochaines années ?

Nous garderons toujours dans la main pour nous guider cette boussole de la transition écologique. Nous traversons une crise inédite où règne l'incertitude, elle révèle la fragilité de nos modèles, c'est l'occasion de faire comprendre à toutes les entreprises françaises que l'enjeu climatique est une opportunité pour nous réinventer. Il faut que TOUS à notre échelle, gouvernement, citoyens, entreprises, collectivités, nous nous mettions à la page sur ces sujets. Il faut revendiquer haut et fort la transition, elle prend du temps et elle s'accompagne démocratiquement. La transition écologique et énergétique est une responsabilité collective.

BPIFRANCE, OPÉRATEUR DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE DE L'ÉTAT



DIANE SIMIU

Directrice adjointe au Commissariat général au développement durable, Ministère de la Transition Écologique

Au sein du Ministère de la Transition Écologique, le Commissariat Général au Développement Durable (CGDD) alimente le ministère en données et en connaissances pour mener à bien son action. Pour faire intégrer les démarches de développement durable par tous les acteurs socio-économiques, notamment les entreprises, il a récemment intégré le Conseil d'administration de Bpifrance.

La synergie entre Bpifrance et le Ministère ne s'arrête pas là, avec de nombreux projets communs : la finance durable, la coordination autour des plans d'investissement d'avenir, l'animation de l'écosystème Greentech, la création de la plateforme digitale France Transition Écologique pour faciliter le financement, le suivi de l'action Plan

Climat dans le cadre du plan de relance. Le Ministère siégeant aux conseils d'administration de l'ADEME et de Bpifrance, ce n'est ni plus ni moins que le trio - vert - gagnant.

La communauté du Coq vert vient justement en soutien, pour pousser les entreprises à engager leur transition. Beaucoup d'entrepreneurs ont besoin de cet effet de réseau et d'entraide pour se lancer. « C'est le rôle que doivent jouer les Éclaireurs de cette communauté : ouvrir la voie et donner le courage aux autres de se lancer », précise Diane. En plus d'être bénéfique pour la planète, la transition permet un gain de compétitivité grâce aux économies réalisées mais aussi aux nouveaux marchés accessibles, en adéquation avec les attentes des investisseurs et des consommateurs. Ensemble, elles construiront une économie de demain bas carbone, économe en ressources, respectueuse du vivant, et tournée vers des modèles de consommation et production durables. Diane en est convaincue, cette démarche trouvera aussi son écho auprès des salariés. « Ça se sent dans la quête de sens de chacun d'entre nous. Notamment chez les jeunes diplômés, qui veulent trouver un travail en adéquation avec leurs valeurs et comprendre le sens de leurs actions. »

Cette jeunesse est aux avant-postes, et en particulier chez Bpifrance où les salariés sont particulièrement impliqués. « Nous comptons sur eux pour être les fers de lance pour faire changer les pratiques - c'est

réellement la difficulté que nous rencontrons aujourd'hui. Les orientations données par la Direction doivent percoler : les jeunes s'emparent du sujet, challengent leur manager, font changer les choses. »

Si ces synergies sont créatrices de valeur, il ne faut pas oublier les défis qui nous attendent. Diane s'explique : « il faut s'assurer que les enjeux de court terme ne prennent pas le pas sur la prochaine crise liée au changement climatique et à l'effondrement de la biodiversité ». Nous avons accumulé une dette budgétaire énorme, mais aussi une dette climatique. C'est pour cela que le Plan Climat est essentiel, il prépare les entreprises à cet enjeu au temps long. Et ce qu'on attend d'elles, ce sont des actions vertes, qui favorisent la résilience de l'économie française, qui soient créatrices d'emploi, avec une mise en œuvre rapide.

Diane conclut : « mon objectif en tant qu'administratrice, c'est que l'ambition de la banque du climat diffuse dans l'ensemble des métiers, et que chaque salarié soit embarqué et intègre cette exigence dans ses projets, se pose les bonnes questions ». Bpifrance donne les moyens à toutes les entreprises de mettre en place un plan d'actions en phase avec les objectifs de neutralité carbone. Finalement, la banque publique est véritablement devenue un opérateur de la transition écologique de l'État.

LES ÉCLAIREURS, PREMIERS AMBASSADEURS DU COQ VERT, DIFFUSENT UN CLIMAT DE CONFIANCE AU SEIN DE LEUR TISSUS LOCAL.

— Jean-Luc Moenne-Loccoz
Directeur de Gaston Perrollaz

LE VTE VERT EST LE DISPOSITIF QUE NOUS ATTENDIONS POUR RECRUTER UNE PERSONNE SUR NOS SUJETS STRATÉGIQUES LIÉS À LA TEE.

— Jennifer Labatut
Présidente de Labatut Group

LA GREENTECH AU SERVICE DE DEMAIN

ÉMILIE GARCIA

Responsable domaine écotechs,
Direction des filières industrielles

Commençons par la définir : la greentech n'est ni une industrie, ni un secteur spécifique. Nous appellerons greentech toute solution permettant de lutter – directement ou indirectement – contre le réchauffement climatique, les pollutions de l'eau, de l'air et du sol, ainsi que de contribuer à la préservation des matières premières et ressources naturelles. L'objectif est de favoriser la transition de l'économie vers un modèle plus durable, tout en garantissant des perspectives de croissance. La greentech est considérée aujourd'hui comme un investissement clé, parce qu'elle façonnera un avenir positif pour l'environnement, la biodiversité et les humains. Mais aussi, soyons francs, parce que les investisseurs font le pari qu'elle sera rentable à terme. Bref, elle repose sur une logique gagnant-gagnant. Cet écosystème européen est en pleine effervescence, comme le prouvent de multiples initiatives comme IEEE Green Technologies Conference, Meet'Up Greentech 2020, ou encore le Greentech Festival... Le 5 octobre dernier, Barbara Pompili, ministre de la Transition écologique, annonçait le lancement du nouvel appel à candidatures Greentech innovations. Pour les startups et les PME qui y participaient, ce fut l'occasion de bénéficier d'un accès aux ressources du réseau national d'incubateur et du ministère. Ces investissements greentech bénéficient aux star-

tups et aux PME ambitieuses qui poursuivent 3 objectifs : qualité de l'environnement, durabilité et résilience, services et technologies auxiliaires. Certaines de ces entreprises offrent des solutions permettant de préserver l'environnement, voire de le restaurer. Par exemple, Aquassay a créé une plateforme permettant d'analyser en direct le fonctionnement d'installations industrielles pour réduire leur consommation d'eau ; Ynsect élève des insectes qui serviront à la production d'ingrédients alternatifs pour l'aquaculture ou les animaux de compagnie ; Naïo Technologies développe des robots agricoles visant à réduire la quantité d'engrais chimiques répandus dans les cultures, sans en affecter les rendements.

C'est dans le même esprit que Bpifrance a lancé, conjointement avec la Banque des Territoires, le troisième volet de son Plan Climat et décidé de « financer massivement l'innovation dans les greentechs et les réseaux durables et résilients pour trouver les solutions technologiques de la TEE ». 5 milliards d'euros répartis sur 4 ans seront ainsi investis afin de faire émerger un écosystème porteur de solutions et permettre à la France de devenir l'un des leaders mondiaux en matière de TEE. Bpifrance n'en est pas à son coup d'essai. Elle promeut et finance depuis déjà plusieurs années la greentech et, plus largement, les initiatives de TEE. En 2019, pour la seule filière écotech, 434 millions d'euros ont été investis, répartis entre aides à l'innovation, prêts de développement et investissements en fonds propres. Selon Émilie, « un véritable continuum est mis en place chez Bpifrance. Tous les métiers sont concernés. La TEE est prise en compte au quotidien dans nos financements et investissements. » Pour les esprits chagrins, la menace du changement climatique et l'effondrement de la biodiversité nous préparent un avenir bien noir. L'orientation climatique Bpifrance s'inscrit au contraire dans une démarche résolument optimiste et combative.

LE PLASTIQUE DEMAIN ; QUEL AVENIR POUR LA FILIÈRE ?

MICHEL DAIGNEY

Responsable sectoriel chimie – environnement,
Direction des filières industrielles

ALEXIS MAHIEU

Directeur d'investissement senior,
Direction du Capital Développement

Pendant près d'un an, Michel Daigney et Alexis Mahieu ont travaillé ensemble sur l'avenir de la filière du plastique. Ce n'est pourtant pas leur spécialité d'origine. Comment est-ce arrivé ? La genèse de tout cela, c'est le projet Demain, qui fédère et structure une réflexion sur le futur portée par Bpifrance. On connaît l'objectif : accompagner les entreprises face aux nombreux défis à venir, autour de 9 enjeux majeurs qui structurent les transformations et problématiques du futur. Demain, c'est donc un travail de longue haleine, une vraie course de fond collective.

**ACCOMPAGNER
LES ENTREPRISES
FACE AUX NOMBREUX
DÉFIS À VENIR**

Dans ce cadre, Michel et Alexis ont pris en charge la création d'une équipe pour organiser la réflexion et les recherches sur l'avenir du plastique en France. Une équipe cœur d'une demi-douzaine de personnes, qui ne se connaissaient pas et issues de différents métiers, ont travaillé ensemble jusqu'à devenir des experts de la filière plastique. Ces collaborateurs ont été épaulés d'une équipe élargie constituée d'une vingtaine de contributeurs internes qui ont partagé leur expertise, leur réseau et leur motivation. Ces

longs mois de recherches, d'interviews et de lectures ont permis à ce groupe de réflexion de se forger des convictions fortes sur l'avenir de la filière plastique. La première d'entre elles, c'est qu'il y aura toujours des plastiques, y compris dans les emballages, mais que leur usage sera plus raisonné. Dans cette hypothèse, le développement d'emballages plastiques réutilisables et recyclables est une étape clé. Il faudra également remplacer certains plastiques par du verre, du papier ou du carton. De là s'inscrit la seconde : les emballages plastiques seront éco-conçus de manière à être recyclables. Selon Michel, « l'écoconception des emballages n'est pas nouvelle mais elle va considérer davantage la "fin de vie" des produits, alors qu'il y a quelques années encore on regardait surtout l'impact carbone ». Cela passerait nécessairement par une suppression des emballages complexes et par une standardisation des matières utilisées pour faciliter le recyclage. La troisième conviction partagée par le groupe de réflexion est liée aux déchets : ils seront mieux collectés et recyclés dans une

logique d'économie circulaire. Le développement de la filière du recyclage est indispensable pour vérifier cette hypothèse. Elle a besoin d'être modernisée et adaptée à la forte croissance qui l'attend. Enfin, le groupe considère que la matière recyclée deviendra une ressource stratégique pour les industriels, qui devront donc se rapprocher des différents acteurs du marché afin de s'approvisionner. Grâce à ce groupe de réflexion dans lequel différents métiers sont représentés, la banque publique dispose maintenant d'un pool d'experts de la filière plastique. Cela garantit une intégration parfaite de ces sujets dans les réflexions stratégiques du quotidien chez Bpifrance. C'est ainsi que se construit Demain et ce qui fait tout son sens.

L'HYDROGÈNE DÉCARBONÉ, VECTEUR ÉNERGÉTIQUE DE DEMAIN ?

BENOÎT CALATAYUD

Responsable transition énergétique, Direction de l'Expertise

LAURE MICHEL

Directrice d'investissement, Pôle Biotech et Ecotech

DU côté de l'innovation, on réfléchit à Demain. Et demain doit être vert, avec une priorité donnée au développement des greentechs. Si un plan Hydrogène a été dévoilé par l'État en septembre avec 7,2 milliards d'euros investis sur 10 ans, la réflexion et l'action de Bpifrance sur ce sujet ne sont pas nouvelles. Depuis plusieurs années, l'hydrogène décarboné, produit à partir de sources de production d'électricité émettant très peu ou pas de carbone, fait l'objet de nombreuses études et financements. Bpifrance est par exemple actionnaire de Mcphy depuis 2012 ! L'objectif est simple : structurer une filière française décarbonée compétitive par rapport aux modes de production carbonés d'ici à 2030.

LA PRIORITÉ : conduire les entreprises à passer le cap de la recherche et de l'innovation pour passer à l'échelle industrielle. Benoît et Laure nous le rappellent. « Certains modèles économiques d'utilisation d'hydrogène décarboné dans l'industrie et les mobilités lourdes sont déjà rentables ! L'hydrogène constitue un vec-

teur de développement économique et de décarbonation pour notre pays. » Plus qu'une simple transition, c'est une conversion profonde qu'il faut accompagner pour permettre à la filière hydrogène d'atteindre rapidement une taille critique, baisser les coûts, créer de la valeur et des emplois, et offrir des nouvelles solutions pour des usages qui n'en bénéficient pas encore, tels que la mobilité. « Mais attention, on parle beaucoup d'hydrogène ces derniers temps, encore faut-il fournir à nos entreprises les données économiques fiables pour leur permettre de réaliser leur transition vers le décarboné. Je pense en particulier aux industries actuellement consommatrices d'hydrogène » nous dit Laure. Aujourd'hui, la filière hydrogène émet beaucoup de CO₂, car sa production dépend fortement du gaz naturel. L'enjeu est de la décarboner, et c'est l'action menée notamment par le réseau de Bpifrance, sur l'ensemble du territoire au plus près des entreprises pour convaincre, accompagner, soutenir. Il faut, explique Benoît, que « la filière se structure autour d'écosystèmes locaux rassemblant tout ou partie de la chaîne de valeur de l'hydrogène décarboné, de la production aux usages avec toutes les parties prenantes de la chaîne de valeur à l'échelle des territoires ». Cette transition a un coût, mais les aides publiques sont là, flexibles et multiples.

LA PERTINENCE du plan Deeptech, lancé au début de l'année 2019, consolide et enrichit la démarche initiée sur l'hydrogène décarboné. Une des illustrations est le projet de l'entreprise Lhyfe à Bouin-en-Vendée qui développe un écosystème d'hydrogène vert (alimenté par des éoliennes offshore) sur le territoire vendéen.

L'hydrogène doit être un des vecteurs de notre transition énergétique. Il reste à faire la transition de la filière, du carboné vers du décarboné.

VTE VERT, EN AVANT !

EMMANUEL SCHNEIDER

Délégué Innovation et Responsable de la coordination du plan climat,
Direction régionale de Grenoble

Le VTE vert est un des atouts clé et unique en son genre de la Banque du Climat ! C'est un dispositif conçu pour engendrer des rencontres entre chefs d'entreprises et jeunes ou futurs diplômés qui s'engagent dans une même démarche de transition écologique et environnementale. Cette initiative est née d'une aspiration commune avec l'ADEME et le Ministère du Travail, dressant l'ébauche d'une société plus résiliente et vertueuse, alignée avec les enjeux environnementaux globaux. Pour Emmanuel, « notre rôle chez Bpifrance est de pousser les entreprises à s'engager sur ces sujets en mettant à leur disposition un continuum d'accompagnement et des moyens humains. Cette génération de jeunes attentifs et sensibles à ces questions est un vivier naturel de talents dans lequel il faut puiser. » En véritable couteau suisse, le VTE vert se faufile dans tous les pans des actions prioritaires : le plan climat, mais aussi le plan de relance et le plan jeune. « D'ici 2021, l'objectif est de toucher plusieurs centaines d'entreprises issues de la communauté du Coq Vert comme de notre réseau. Elles participeront à l'insertion des jeunes dans le monde professionnel tout en dynamisant leur croissance. » L'ambition est forte : signer 500 VTE verts sur la période de relance. Emmanuel a des atouts en poche : « ces premiers contrats seront extrêmement attractifs pour les entreprises : elles pourront bénéficier d'un soutien financier jusqu'à 8000 euros, octroyés par l'ADEME et le Ministère du Travail ». Gageons que le bilan de ces premiers VTE Verts sera très positif. Le rendez-vous est pris !

VERT L'AVENIR

MARIE-CLAIRE DUR

Responsable du Pôle Développement,
Direction du Financement de l'incorporel
et de l'appui opérationnel

Nous n'en sommes qu'au commencement, qu'au début des besoins des entreprises concernant les enjeux de la Transition Écologique et Énergétique (TEE). Et un tel sujet ne s'improvisant pas, Bpifrance développe une boîte à outils complète, et ne l'a pas développée seul ! Nous construisons une réelle relation de proximité avec l'ADEME, nous cultivons nos points communs et rapprochons nos catalogues : plus de produits, plus de dispositifs, plus de crédits d'impôts. Notre travail finalement, c'est de digérer la complexité des produits liés au financement de la TEE, de la simplifier et la rendre accessible. Et aujourd'hui, nous sommes fiers d'annoncer que n'importe quel dirigeant d'entreprise ayant un projet vert, trouvera un financement adapté grâce à cette boîte à outils.

ZOOM SUR LES OFFRES DE FINANCEMENT TEE DISPONIBLES ET À VENIR !

LE PRÊT VERT ADEME

112 millions d'euros à destination des PME qui ont déjà, soit été accompagnées par l'ADEME, soit réalisé ou initié un Diag Eco-Flux. Elles doivent proposer un projet sérieux à financer comme l'investissement dans l'amélioration de l'efficacité énergétique des processus de production, la réduction des déchets, l'écoconception, etc. C'est le couteau suisse du financement vert. En exclusivité pour L'Optimiste : nous vous dévoilerons très prochainement un nouveau Prêt Vert financé cette fois-ci par le plan France Relance, de nouveaux crédits pour un montant total de 1,5 milliard d'euros. À suivre !

LES PRÊTS MÉTHANISATION

Deux prêts : l'un dédié aux petites unités agricoles (cogénération ou injection), et l'autre pour les plus importantes installations en injection. Une belle cordée entre le Ministère de l'Agriculture, l'ADEME et Bpifrance pour soutenir cette filière et multiplier le nombre d'installations.

LE PRÊT ECO ENERGIE (PEE) 1... ET 2

Le premier existe depuis 2012, le second arrive bientôt. Un prêt bonifié pour financer les équipements éligibles aux CEE (Certificats d'Économies d'Énergie) ! LE PEE 2 est spécial puisqu'il sera financé par les plus importants émetteurs de CO2 du marché, appelés « obligés » : ils financent le fonds qui garantit ces prêts à destination des entrepreneurs, qui financent ensuite des équipements verts ciblés par le Ministère de la Transition Écologique. C'est le prêt "Robin des Bois" de la maison !

LE PRÊT ENERGIE ENVIRONNEMENT, LE CRÉDIT-BAIL IMMOBILIER, ET LE CRÉDIT-BAIL MOBILIER

Les indispensables offres de financement avec sûretés, pour les investissements Verts :

→ **Le financement de projet en énergie renouvelable** : du soleil au vent, en passant par l'eau, et le bois notamment, toutes les

ressources sont utilisées pour produire électricité ou gaz qui s'injectent dans les réseaux et alimentent en énergie verte les foyers et les entreprises. Notre cofinancement dans ces projets structurés est historique et majeur sur la place bancaire auprès de nos clients producteurs d'énergie.

→ **Le crédit-bail immobilier et bientôt le dispositif de la loi de finances 2021** : la cession bail et l'étalement de la plus-value, mais également comment, par la trésorerie dégageée, inciter nos entrepreneurs à en consacrer une partie dans des travaux d'efficacité énergétique ?

→ **Le crédit-bail mobilier ou la location financière** permettent de financer des flottes de véhicules (VUL, autocars, autobus, tracteurs et porteurs) moins émettrices de CO2 ou Nox (bio GNV, électrique ou hybride rechargeable).

EN FORMATION POUR LE CLIMAT !

ELODIE ESNAULT

Chargée de la valorisation et de la communication de l'offre digitale Bpifrance Université,
Direction des Programmes et Cours - Université des dirigeants

Depuis 10 ans, Bpifrance Université s'appuie sur les meilleures grandes écoles et experts pour proposer des formations présentielles sur-mesure aux Accéléérés et aux membres Les Excellence. C'est aussi une offre digitale gratuite et accessible à tous comprenant la plateforme *digital learning*, les outils d'autodiagnostic et plateformes d'agrégation. Pourquoi ces initiatives ? Pour sensibiliser et accompagner les dirigeants, et ainsi répondre aux préoccupations environnementales des entreprises en les guidant dans leur transition énergétique.

POUR DÉMARRER ET FAIRE LE POINT : LE CLIMATOMÈTRE

Pour partir sur de bonnes bases, les dirigeants de TPE et PME peuvent depuis juin dernier, réaliser sur le site mon.bpifrance.fr une auto-évaluation gratuite de leur niveau de maturité en termes de transition écologique et énergétique (TEE) et d'économie circulaire. En 15 minutes et 32 questions, le Climatomètre établit le diagnostic et propose des recommandations personnalisées et des ressources complémentaires avec des formations en ligne et des produits spécifiques de financement. Cet outil d'autodiagnostic est issu du partenariat entre Bpifrance et l'ADEME.

APPROFONDIR SUR LA PLATEFORME DE FORMATIONS EN LIGNE BPIFRANCE-UNIVERSITE.FR

On y retrouve une dizaine de formations (modules *e-learning*, replay de webinaires, digital guides) traitant des enjeux environnementaux. « Réalisez des économies vertueuses grâce à l'efficacité énergétique », « Les ODD, c'est pas compliqué » ou encore « Comment engager une démarche RSE »

sont autant d'exemples de formations disponibles gratuitement. En cette fin d'année, Bpifrance Université lance une série de webinaires pour mettre en lumière le sujet de la TEE dans divers secteurs (immobilier, textile, transport...) et aider les entrepreneurs à mieux déchiffrer les réglementations et opportunités existantes. En parallèle, plusieurs modules et une série de 10 podcasts sur la TEE sont en préparation pour début 2021.

RENOUER AVEC LE PRÉSENTIEL

Côté présentiel, si tous les PME accélérées par Bpifrance ont un séminaire « Recrutement, Marque Employeur & RSE » dédié à la RSE, plusieurs Accélérateurs s'adressent spécifiquement aux entreprises du secteur. C'est le cas de l'Accélérateur PE Eau ou encore Transition Énergétique, conduit en partenariat avec l'ADEME et dédié aux entreprises qui contribuent à la chaîne de valeur de la transition énergétique. Il est actuellement suivi par une trentaine d'entreprises nationales et la 2^e promotion sera lancée en 2021 ! Pour continuer sur cette lancée, les Accélérateurs Valorisation des déchets et Décarbonation verront prochainement le jour. Le petit plus ? Les membres Excellence peuvent aussi bénéficier d'un accompagnement renforcé avec 2 formations dédiées à la RSE : un atelier SPOT et une formation délivrée par Audencia. Le cœur du sujet ? Le climat. Notre réponse ? La formation. Bpifrance Université est engagée auprès des dirigeants pour répondre aux préoccupations et problématiques de l'entreprise de demain.

Depuis 2009, nous avons mis en place une notation écologique de A à E sur les 30 000 références vendues dans nos magasins. Les objectifs : éclairer le choix du consommateur et inciter nos fournisseurs à faire évoluer leurs pratiques.

Christel Jaffres
Directrice générale France de Bureau Vallée

LE DIAGNOSTIC ECO-FLUX

JULIE GIOVANNETTI

Manager Conseil à la Direction des Opérations
Direction de l'accompagnement

HÉLÈNE QUILLIEN

Cheffe de projet Diag Eco-Flux à la Direction des opérations
Direction de l'accompagnement

La proximité qu'entretient Bpifrance avec l'écosystème entrepreneurial français a incité l'ADEME à nous transmettre l'un de ses produits, le « TPE-PME gagnantes sur tous les coûts », aujourd'hui renommé **Diag Eco-Flux**. Il est entré dans notre portefeuille d'offres en juin 2020 et a pour ambition première la diffusion à grande échelle du dispositif, outil attractif pour les entreprises souhaitant initier une démarche de transition écologique et environnementale. Chaque société possède des flux propres : flux d'eau, d'énergie, de déchets et de matière. Évidemment, les entreprises industrielles mais aussi l'hôtellerie ou la grande distribution produisent beaucoup plus de flux que les entreprises dites « de bureaux ». L'intérêt du Diag Eco-Flux est de mettre à disposition, pour les entreprises se posant des questions sur la manière d'améliorer leur impact environnemental, un expert des flux qui les accompagnera pendant plus de 15 mois pour optimiser ces flux grâce à un plan d'actions personnalisé et enclencher ainsi une dynamique verte et durable. Début novembre, les sollicitations s'élevaient au nombre de 90 : un signal positif et révélateur de la montée en puissance de ces enjeux chez nos entrepreneurs. Sous l'impulsion d'une équipe audacieuse, plus de 40 contrats étaient déjà amorcés. Et l'histoire ne fait que commencer : « Nous croyons fondamentalement que malgré le contexte incertain, ces enjeux environnementaux résonnent dans le cœur de nos entreprises. Elles ne font pas de choix entre la croissance et la remise en question verte :

elles mènent les deux communément et c'est ce chemin qui les mènera à demain » nous dit Julie, empreinte d'un profond optimiste. D'ici 2022, Diag Eco-Flux devrait convaincre pas moins de 900 entreprises de tous les territoires, de toutes les tailles mais également de tous les secteurs, de se lancer dans l'aventure de la transition à nos côtés. Et ça, c'est une très bonne nouvelle.

La communauté du Coq Vert démontre que l'excellence opérationnelle dans l'industrie est en parfaite adéquation avec le respect environnemental.

Damien Dodane
Directeur général délégué de Cristel

LE COCKPIT VERT

XAVIER CHEVALLIER

Responsable produit Bpifrance en Ligne,
Direction de la Transformation Digitale

Bpifrance en Ligne se refait une beauté en début d'année 2021. Plus ergonomique et moderne, le nouveau BEL fera la part belle à la Banque du climat, en intégrant un "cockpit vert". L'objectif de ce portail dédié ? Accompagner les clients Bpifrance dans leur transition écologique en centralisant pour eux des offres et des actualités climat, et en leur permettant de piloter leurs indicateurs clés d'impact RSE. Pour mesurer ces indicateurs et alimenter le cockpit vert, un partenariat est envisagé avec la startup Zei World, qui diagnostique les entreprises en leur attribuant un score d'impact et les accompagne dans la durée dans leur démarche RSE. De quoi engager et mobiliser encore plus les clients Bpifrance autour des enjeux climat !

SOYONS COLLABORATEURS MILITANTS

EULALIE BRETON

Chargée de mission développement durable et RSE,
Direction du Développement Durable et ESG

● COMMENT ET POURQUOI EST NÉE LA COMMUNAUTÉ DES COLLABORATEURS MILITANTS ?

Tout a commencé il y a 4 ans, sur la base d'une plateforme digitale d'éco-socio gestes où les collaborateurs étaient invités à partager autour d'actions environnementales ou sociales, à se tester sur ces sujets et à échanger pour faire émerger de nouvelles idées. Fin 2018, nouvelle étape avec la mise en place d'ateliers « Ecofrugal », où les collaborateurs se réunissaient pour partager leurs bonnes pratiques éco-responsables, ou réfléchir sur des problématiques RSE liées à Bpifrance. Certains ateliers ont d'ailleurs été exploités par le « GT5 », un groupe de travail spécial climat porté par les Directions Ressources Humaines et Développement Durable. Aujourd'hui, tous se retrouvent sur Tribu dans la communauté « Collaborateurs militants » ! Cet espace unique et engagé trouve sa source dans notre envie de mobiliser l'ensemble des collaborateurs sur les grands enjeux qu'englobent le climat. Nous donnons la possibilité à tous de s'exprimer sur des sujets porteurs de sens. Cette initiative fait également écho à l'ambition de Bpifrance d'être la Banque du Climat. C'est très important que l'interne puisse participer aux réflexions et aux engagements de Bpifrance.

● COMMENT ANIMES-TU CETTE COMMUNAUTÉ ?

L'objectif est clair : sensibiliser et mobiliser l'ensemble des membres de la communauté. Pour ce faire, plusieurs

formats : des articles, des quizz ou formats audio... et bientôt des vidéos et des podcasts ! Toujours avec cette envie de partager et d'informer sur les enjeux de développement durable actuels. Nous tentons de rendre ces sujets accessibles, et ainsi d'en faire une mine d'informations et d'inspirations pour tous. Mon aspiration ? Créer un mouvement interne et lui donner une vraie impulsion.

● QUELLE VISION POUR LA COMMUNAUTÉ DANS QUELQUES MOIS ?

Notre vision de la communauté, c'est un espace où la parole est libre, où partager ses idées, ses actions, des articles ou encore ses rêves est devenu la normalité ! C'est aussi cette volonté d'unir les collaborateurs autour des enjeux de Demain, pour prendre de la hauteur, pour faire grandir. C'est faire comprendre qu'il n'y pas de petites actions, ce qui me fait d'ailleurs penser à la légende du colibri de Pierre Rabhi que je vous raconte un peu plus bas. Alors oui nous sommes ambitieux, nous voulons embarquer tout le monde : c'est ensemble que nous avançons, et c'est ensemble que nous donnons vie à nos valeurs : soyons volontaires, simples, proches et surtout optimistes. Bref, soyons collaborateurs militants !

Colibris tire son nom d'une légende amérindienne, racontée par Pierre Rabhi, son fondateur :

Un jour, dit la légende, il y eut un immense incendie de forêt. Tous les animaux terrifiés, atterrés, observaient impuissants le désastre. Seul le petit colibri s'activait, allant chercher quelques gouttes avec son bec pour les jeter sur le feu. Après un moment, le tatou, agacé par cette agitation dérisoire, lui dit : "Colibri ! Tu n'es pas fou ? Ce n'est pas avec ces gouttes d'eau que tu vas éteindre le feu !" Et le colibri lui répondit : "Je le sais, mais je fais ma part."

En tant qu'industriel, nous diminuons notre consommation d'énergie et de matières. Nos investissements en ce sens se sont montrés rentables.

Catherine Petitjean, PDG de Mulot et Petitjean

QUIZZ

1. QUELLE PROPOSITION CORRESPOND LE MIEUX À LA NOTION DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ?

- A Protéger la nature en privilégiant l'agriculture plutôt que l'industrie
- B Assurer aux pays pauvres un progrès économique lent mais régulier
- C Répondre aux besoins du monde actuel sans épuiser les ressources des générations futures

2. LE SOMMET DE RIO DÉFINIT EN 1992 LES 3 PILIERS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE. CES TROIS PILIERS SONT... ?

- A La puissance financière, la maîtrise du commerce mondial et le contrôle des médias
- B Le progrès économique, le bien-être social et l'écologie
- C La protection de la biodiversité, l'éducation et la richesse culturelle

3. L'AGENDA 2015 A ÉTÉ ADOPTÉ PAR L'ONU EN SEPTEMBRE 2015, IL INTÈGRE 17 OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE, QUI PEUT AGIR POUR LES ATTEINDRE ?

plusieurs réponses possibles

- A Les citoyens
- B Les gouvernements
- C Les entreprises
- D Les ONG

4. QU'EST-CE QUE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES ?

- A Un guide de bonnes pratiques qui permet au salarié de s'intégrer socialement dans son entreprise
- B La prise en compte des impacts sociaux et environnementaux des activités de l'organisation et ses relations avec les parties prenantes
- C L'application des recommandations sur le développement durable par les entreprises

5. LA RSE EST UNE APPROCHE...

- A Légale
- B Éthique
- C Volontaire

RÉPONSES : 1 - C ; 2 - B ; 3 - A, B, C, D ; 4 - B ; 5 - C

RICOCHET DE L'EXCELLENCE FRANÇAISE

BENJAMIN LEGOURD

Cofondateur d'Atelier Particulier

● PARLEZ-NOUS D'ATELIER PARTICULIER...

Pour la petite anecdote, j'ai travaillé chez Bpifrance pendant 10 ans, à l'investissement et la stratégie. En 2013, à une période où les savoir-faire n'attiraient pas autant, où les grandes Maisons misaient sur les campagnes marketing, mon associé et moi nous sommes intéressés à la notion de « celui qui fait » avec la volonté de faire connaître les ateliers au plus grand nombre. C'est pour cela que nous avons créé Atelier Particulier : nous nous considérons comme des révélateurs de savoir-faire, que nous rendons accessibles à un large public. Nous parcourons la France et le monde pour trouver les meilleurs artisans et créer des pièces ensemble, sous notre marque ou en collaboration.

● FINALEMENT, CETTE CRISE NE PERMET-ELLE PAS D'ACCÉLÉRER ET DE MODIFIER VOTRE MODÈLE, VOTRE OFFRE ?

Au début du reconfinement, notre communauté nous a posé une question simple : « qu'allez-vous faire pour le savoir-faire ? ». Notre première réponse a été tout aussi simple : nous allons vendre les pièces que

nous avons commandées aux ateliers, un véritable challenge au regard des circonstances actuelles. Mais nous ne nous sommes pas arrêtés là et nous avons cherché à proposer de nouvelles choses : l'idée est alors venue d'inviter de nouvelles maisons, encore jamais vues sur Atelier Particulier. Le temps des Fêtes, le site va devenir une nouvelle place de marché : le double objectif est de faire connaître des marques peu connues mais avec un savoir-faire précieux, d'aider les commerces fermés en prenant le relai sur le marketing et le numérique. Nous avons trouvé dans nos tripes ce que nous n'aurions peut-être jamais fait pour le savoir-faire, parce que finalement, depuis 7 ans, les ateliers nous ouvrent leurs

portes pour qu'on comprenne ce qu'ils font. Parmi les belles entreprises qui ont rejoint le mouvement : les marinières Saint James, le filateur de laine Arpin, le producteur de crème de cassis dijonnais Maison Briottet, le confectionneur de sablés Maison Drans, le céramiste Jasmine, et bien d'autres. Cette initiative ne correspond pas à notre modèle, mais il est important pour nous de nous mettre au service des savoir-faire français. L'objectif ici n'est pas économique mais qualitatif : nous nous positionnons sur les entreprises du patrimoine français et des savoir-faire d'excellence, en s'appuyant sur notre communauté et ce qu'on sait faire. Nous voyons sur le long terme.

● QUEL MESSAGE À FAIRE PASSER EN CETTE PÉRIODE DE FÊTES DE FIN D'ANNÉE ?

Votre campagne « Entrepreneurs, ne pas céder quand on peut s'aider » me fait beaucoup réfléchir. Aujourd'hui nous sommes dans un monde où le court terme prévaut. Avec la crise que nous vivons cette année, ce court terme est malmené par des événements qu'on ne contrôle pas. Cette période est l'occasion de se projeter et d'avancer sur nos visions prospectives. Alors à tous les entrepreneurs je souhaite dire qu'il faut penser loin et garder en tête la notion de liberté que je valorise beaucoup auprès de mes équipes.

À mes anciens collègues de Bpifrance, rendez-vous dès que possible dans nos bureaux pour un pot de fin – ou début ;) – d'année !



LA VOLONTÉ, C'EST LE CARBURANT DES ENTREPRENEURS !

ARNAUD MARION

Fondateur de Marion & Partners et de l'IHEGC (Institut des Hautes Études en Gestion de Crise), Auteur de « Partout où je passe, les mêmes erreurs » (Éditions Eyrolles)

VOULOIR, C'EST POUVOIR !

Ce qui fait l'ADN d'un entrepreneur, c'est sa volonté d'entreprendre. Sans la volonté, il n'y aurait pas d'idées, pas de créativité, pas d'entrepreneuriat, pas d'idées folles qui font avancer la santé, le confort, le bien-être, la technologie, la recherche scientifique.

J'aime bien cette phrase du sociologue Gramsci qui dit que « il faut allier l'optimisme de la volonté avec le pessimisme de l'intelligence » : c'est exactement la définition de ce qu'est un entrepreneur qui est confronté à un environnement hostile en permanence (les réglementations, la fiscalité, la contrainte de trouver des financements, le comportement des consommateurs ou pire des produits qui importent, etc.). Mais en fait c'est la difficulté qui est l'essence même de l'entrepreneuriat : apporter une solution de facilité à travers un produit ou un service.

Dans ma famille, nous avons un adage : « Vouloir c'est pouvoir ! ». Les plus belles créations se sont faites dans un garage souvent... Les démarrages ont été fréquemment hasardeux, mais sans volonté il n'y aurait pas eu cette créativité, cette innovation, cette remise en question de ce qui existait avant.

QUAND LES DIFFICULTÉS S'EN MÊLENT...

La résilience des entrepreneurs est forte face aux difficultés. Cette résilience, cet optimisme sur le retournement d'une situation, sont parfois tellement forts qu'ils sont même dangereux pour le chef d'entreprise confronté à une crise, car ils l'incitent à être dans le déni d'une situation. C'est d'ailleurs pour cela que le livre que j'ai publié en septembre s'intitule « Partout où je passe, les mêmes erreurs » (Eyrolles) !

Trop souvent, on a tendance à être dans le déni, à ne pas voir les signaux faibles, à (vouloir) croire que c'est simplement conjoncturel, alors que finalement c'est beaucoup plus structurel et qu'on est en train de se faire dépasser. Les difficultés sont un choc pour un dirigeant, car souvent on n'a pas voulu les voir venir, et elles donnent un sentiment d'échec, de responsabilité et de culpabilité, alors qu'elles sont inhérentes à l'activité d'entreprendre. Que l'on soit agriculteur avec le risque de mauvaises récoltes, commerçant avec le risque de stocks que l'on n'écoule pas, industriel avec le risque de produits défectueux, les chefs d'entreprise vivent avec ces aléas. À l'heure de la pandémie de Covid-19, le chef d'entreprise doit apprendre à se projeter dans un monde qui ne se prévoit plus !

DIRIGER EN TEMPS DE CRISE

La chute brutale du nombre de faillites en France ne s'explique pas seulement par les mesures gouvernementales (PGE, chômage partiel, étalement des charges fiscales et sociales), mais aussi par la volonté farouche des entrepreneurs de ne rien lâcher, de ne pas céder, de ne pas abandonner. Je connais beaucoup d'entrepreneurs qui s'acharnent à sauver leur outil de travail qui est en fait leur vie et souvent leur patrimoine, et... la vie de leurs salariés aussi. Derrière chaque salarié, il y a 4 personnes.

C'est la volonté qui les anime, qui leur procure cette énergie hors du commun pour se battre. L'inexistence de conflits sociaux en France depuis pas loin de 9 mois, montre à quel point salariés et dirigeants sont aujourd'hui alignés pour sortir de cette crise. La vulnérabilité des entreprises dans ce contexte inédit a montré à quel point l'entreprise était un « corps social » important : jusqu'à 12 millions de salariés étaient en activité partielle.

LA RELANCE, UNE OCCASION DE DÉCOUPLER LA VOLONTÉ

Tout le monde a été présent au rendez-vous des difficultés économiques. De façon inédite l'État a su se mobiliser en quelques jours avec des mesures d'une ampleur inégalée.

Bpifrance a été un artisan majeur du PGE pour apporter aux banques françaises cette structuration sans laquelle il y aurait eu une crise de liquidités majeure avec une chaîne de défaut de paiement en quelques jours seulement. Les entrepreneurs ne s'y trompent pas, et les mesures d'accompagnement sont une occasion d'y croire et d'aller de l'avant, avec une volonté assise sur un accompagnement hors du commun. Il ne faut pas décourager un entrepreneur « qui se bat », au contraire, il faut l'aider, l'accompagner, et l'aider justement à mener le bon combat et il n'y en qu'un seul : celui de la transformation des modèles économiques en modèles visionnaires et pérennes.

Les créations d'entreprises n'ont pas faibli pendant la crise, au contraire. L'agilité a été à l'ordre du jour, les organisations sont devenues « apprenantes », et entrepreneurs, salariés, banquiers, gouvernement n'ont jamais été aussi alignés avec une seule volonté : ne rien lâcher, ne rien céder, et être meilleur, plus fort, plus grand demain.

UN SEUL BUT : LA RÉSILIENCE POUR ÊTRE PÉRENNE.

HOROSCOPE BPIFRANCE

L'HOROSCOPE DE FIN D'ANNÉE



BÉLIER

21 MARS AU 20 AVRIL

Plus que jamais en 2021... ton esprit sera combatif, déterminé et audacieux. Ose rêver en grand.



TAUREAU

21 AVRIL AU 21 MAI

On te connaît... Saumon fumé, crustacés, plaisirs chocolatés, desserts bûchés : le soir du Réveillon tout va y passer !



GÉMEAUX

22 MAI AU 21 JUIN

Cette année, le tri sélectif tu feras, l'eau tu économiseras, les lumières tu éteindras, le climat tu sauveras.



CANCER

22 JUIN AU 22 JUILLET

Il y a ceux qui tiennent leurs bonnes résolutions, ceux pour qui elles ne durent que quelques mois, et puis ceux qui n'en prennent pas ! Et toi, t'es plutôt quoi ?



LION

23 JUILLET AU 22 AOÛT

Si 2020 t'a semblé rude, 2021 sera comme une bouffée d'oxygène. Tu es prêt à relever tous les défis ! Les nouveaux projets seront sources de grandes satisfactions.



VIERGE

23 AOÛT AU 22 SEPTEMBRE

La French Touch renforce le moral ! Un bon livre pour s'inspirer, un grand film pour s'émerveiller, un jeu vidéo pour se détendre... Tu vis selon tes envies.



BALANCE

23 SEPTEMBRE AU 22 OCTOBRE

Tout te pousse à te renouveler ou à te dépasser. Surfe sur les énergies mouvantes de l'année pour donner une nouvelle impulsion à ton quotidien.



SCORPION

23 OCTOBRE AU 22 NOVEMBRE

Ta soirée du 31 décembre, c'est comme une matrice Demain : tu la prépares pendant des mois !



SAGITTAIRE

23 NOVEMBRE AU 21 DÉCEMBRE

Tu as été à la recherche du cadeau parfait de fin d'année. D'ailleurs, sympa cette paire de chaussettes La French Fab !



CAPRICORNE

22 DÉCEMBRE AU 20 JANVIER

Ton anniversaire, c'est sympa, mais ton vrai moment de gloire, c'est le Nouvel An ! Chorégraphie, paillettes et *tutti quanti*, c'est sans limites.



VERSEAU

21 JANVIER AU 19 FÉVRIER

Qu'importent les difficultés ou le challenge, tu as avancé coûte que coûte cette année 2020 avec un aplomb et une pugnacité remarquables. Un démarrage en force pour 2021 !



POISSONS

20 FÉVRIER AU 20 MARS

On sait que tu prévois déjà ton propre plan tourisme pour les prochaines vacances. On attend tes recommandations !

L'OURS



Rédaction en chef

Cynthia Charaudeau

Rédaction

Clémence Mignon, Célia Maurance,

Juliette de Sarnez,

Simon Wattelet et Jean

Sebbag-Barjon (Résonance)

Direction artistique et réalisation

Studio Anne Denastas

www.annedenastas.com

Illustrations

Guillaume Lagane, Quentin Guillaume

Impression

Imprimeries SB (Mitry-Mory)

Bpifrance, 24 rue Drouot, 75009 Paris
communication.bpifrance@bpifrance.fr

ENTREPRENEURS,



**NE JAMAIS CÉDER
QUAND ON PEUT
S'AIDER**

Bpifrance et votre Région sont à vos côtés
pour vous soutenir et accélérer la relance

bpifrance.fr
#Bpifranceavecvous

