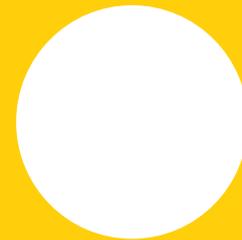


AMBITION
ETI
2020





|| Qui sont nos entreprises leader nationales et internationales ? Comment favoriser les conditions de croissance de ces champions à la fois régionaux et internationaux ? Les entreprises de taille intermédiaire (ETI), pour majeure partie, entreprises familiales souvent industrielles, ont longtemps été un chaînon invisible de la structure économique de la France.

L'enjeu aujourd'hui est de transformer ce qui est encore vécu par les chefs d'entreprises comme un « entre-deux statistique » en une communauté d'entrepreneurs décisive pour la croissance, la compétitivité et l'emploi en France.

Aujourd'hui, les 4 794 ETI recensées par l'INSEE, dont 3 546 ont leur centre de décision implanté en France, représentent une force économique considérable et un enjeu majeur : faisons de leur croissance un projet d'envergure porté aux niveaux régional et national. ||

Nicolas Dufourcq
Directeur Général de **Bpifrance**

AMBITION ETI 2020

PRÉAMBULE 4-7

1 ETI, ENTREPRISES STRATÉGIQUES 8-21

Si je vous dis « ETI »...	10-13
Les ETI pour les équipes de Bpifrance : sur le terrain, au-delà des statistiques	14-15
ETI et création de richesse	16-21

2 ETI, LE CHOIX DE LA CROISSANCE 22-43

ETI : l'opportunité d'investir maintenant	24-27
La stratégie de Bpifrance pour les ETI	28-29
L'offre de Bpifrance dédiée aux ETI	30-43

3 Bpifrance ET LES ETI : CRÉER DE LA VALEUR ENSEMBLE ! 44-65

ETI et Bpifrance : une même culture de l'ambition entrepreneuriale	46-59
Plus que de l'argent : la « valeur accompagnement »	60-65

4 FAQ 66-73

Crédit	68-69
Fonds Propres	70-73

5 BIBLIOGRAPHIE 74-75



PROXIMITÉ
SIMPLICITÉ
OPTIMISME
VOLONTÉ

Préambule

- **Bpifrance, BANQUE PUBLIQUE D'INVESTISSEMENT, EST LE PARTENAIRE DE CONFIANCE DES ENTREPRISES ET TOUT PARTICULIÈREMENT DES ETI**

Bpifrance finance les entreprises de l'amorçage jusqu'à la cotation en bourse en passant par la transmission, en crédit et en fonds propres. **Bpifrance** les accompagne aussi à l'export et dans leurs projets d'innovation.

Bpifrance veut être LE partenaire des ETI aux côtés des Régions et des investisseurs. La largeur de son offre et son adaptation constante à l'évolution des besoins des entreprises caractérisent l'originalité de son positionnement. **Bpifrance** connaît toute la spécificité du temps long de l'entreprise. Pour cette raison, il est un investisseur patient. Il adapte la durée de son investissement et de son financement aux cycles de croissance de l'entreprise.

Les ETI, ce sont avant tout des entrepreneurs et des projets. L'apport de moyens financiers prend toute sa valeur avec cet accompagnement à multiples facettes qui traduit la volonté de **Bpifrance** d'apporter un « plus », c'est-à-dire une compréhension du business de l'entreprise, de ses produits, de ses marchés, au-delà des comptes de résultat et des chiffres. **Bpifrance** met ses moyens, au premier rang desquels les compétences de ses experts, au service de ses clients.

L'ambition de **Bpifrance** ? La concrétisation de l'ambition des entrepreneurs : une croissance porteuse de création de valeur, d'investissement et d'emplois, la conquête des marchés mondiaux permettant le renforcement de la position de la France sur l'échiquier mondial. Sa motivation ? Permettre aux ETI d'exception - et la France en a beaucoup, insuffisamment connues - de devenir les champions de 2020 ! C'est tout le sens du **Projet Bpifrance ETI 2020**.

• Bpifrance ET LES ETI : CHIFFRES CLÉS

Sur la seule année 2013, **Bpifrance** a apporté ses financements à court et moyen termes à plus de 2 ETI sur 5. Depuis 2010, 3 ETI sur 5 ont été clientes de **Bpifrance**.

En 2013, **Bpifrance** a accompagné 1 472 ETI totalisant un peu plus de 515 000 emplois et a mobilisé 3,1 Md€ de financements publics et privés et 200 M€ en prises de participation (directes et indirectes). Depuis 2010, plus de 2 000 ETI ont reçu 10 Md€ de la part de **Bpifrance**.

Les ETI ont pris une place de plus en plus importante dans les actions de **Bpifrance** :

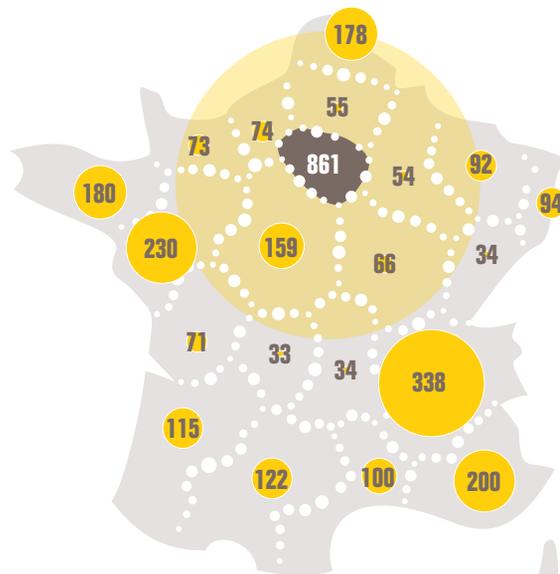
- entre 2012 et 2013, le nombre d'ETI financées a progressé de 50 % ;
- 20 % des montants de financements leur sont dédiés en 2013 contre 12 % en 2008.

Parmi les ETI financées en 2013 :

- 1 sur 4 est une entreprise industrielle de croissance et a bénéficié d'un prêt de développement ;
- 1 sur 2 (793 ETI, 2 027 unités légales) a obtenu un Préfinancement de son Crédit d'impôt compétitivité emploi. 75% d'entre elles n'avaient jamais été financées par **Bpifrance**.

Le pôle Investissement de **Bpifrance** compte 286 unités légales qui appartiennent à 281 ETI dans les portefeuilles de ses fonds directs et de ses fonds partenaires. Elles sont investies à hauteur de 2 796 M€.

• CARTOGRAPHIE DES ETI FINANÇÉES EN 2013 PAR Bpifrance (1)



+ 74 ETI
INVESTIES PAR
LE FONDS
ETI 2020
ET PAR LE FMEA

(1) Direction de l'Évaluation, des Études et de la Prospective de **Bpifrance**.

1. ETI, ENTREPRISES STRATÉGIQUES

- Il est de plus en plus question des entreprises de taille intermédiaire en France mais qui sont ces entreprises ?
- **Bpifrance** se revendique comme la banque des ETI. Quel est son positionnement, son rôle et son ambition pour les entreprises de taille intermédiaire ?
- Des moyens importants sont mis à disposition des ETI. Cette abondance de moyens aiguise-t-elle l'appétit des dirigeants d'ETI, l'envie d'entreprendre et d'investir ? Quelles opérations démontrent concrètement que **Bpifrance** en lien avec ses partenaires (Régions, banques, investisseurs...) est un accélérateur de projets et un facilitateur dans leur mise en œuvre ?

L'objectif de ce livret ETI est d'apporter des premiers éléments de réponse. La journée ETI 2020 organisée par **Bpifrance**, le 3 juin 2014, a permis de partager avec les dirigeants d'ETI les faits concrets qui font de **Bpifrance** un acteur majeur du développement des ETI et le fédérateur de cette communauté d'entrepreneurs.

1.1

Si je vous dis « ETI »...

|| On a la taille d'une ETI depuis 15 ans environ. On a un savoir-faire. Mais le fait de trouver une appellation donne une prise de conscience. ||

Témoignage
Dirigeant d'ETI

La reconnaissance du « medium size » en France a été longue et laborieuse, peut-être du fait de l'ambiguïté du sigle PME devenu extensif comme le souligne Yvon Gattaz⁽¹⁾. Grâce aux efforts conjoints d'entrepreneurs, d'économistes et de statisticiens, les ETI ont enfin été répertoriées par la loi LME le 4 août 2008.

Elles se définissent comme des entreprises qui n'appartiennent pas à la catégorie des PME (jusqu'à 250 salariés, moins de 50 M€ de CA et un total de bilan inférieur à 43 M€), occupent moins de 5 000 personnes et réalisent un total de chiffre d'affaires n'excédant pas 1,5 Md€.

En 2011, l'INSEE recense 4 794 ETI, dont 1 248 sont sous contrôle de capitaux étrangers⁽²⁾.

La définition quantitative des ETI recouvre des types d'entreprises très différentes, allant des « grosses PME » aux « petites grandes entreprises ». Mais les caractéristiques suivantes contribuent à forger l'identité des ETI :

- des entreprises familiales : selon la DGCIS (Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services), près des deux tiers des ETI nationales sont patrimoniales (le capital est détenu de manière significative par une ou plusieurs personnes physiques), et 40 % sont familiales (entreprise patrimoniale avec un lien de parenté entre les actionnaires) ;
- des entreprises à dominante industrielle : selon L'INSEE, en 2011, 33 % des salariés des ETI travaillent dans l'industrie manufacturière (contre 19 % pour l'ensemble des entreprises) et un recensement de 2009 identifiait 1 500 ETI industrielles ;

(1) Yvon Gattaz (2010) : les ETI, champions cachés de notre économie, François Bourin, Paris, p. 9.

(2) INSEE (2014) : Les entreprises de taille intermédiaire en France. Très orientées vers l'industrie. INSEE Focus n° 5, avril 2014.

- deux tiers des ETI ont moins de 500 salariés et de nombreuses ETI comptent moins de 250 salariés en France (elles sont ETI parce que leurs effectifs à l'étranger leur permettent de dépasser le seuil des 250 salariés). Par leur taille, les ETI sont plus proches des PME que des grandes entreprises (GE) ; en revanche en termes de performance globale (taux d'investissement, taux de marge et de rentabilité d'exploitation), les ETI sont plus proches des GE que des PME ;
- des entreprises dynamiques quand l'activité est internationalisée et l'ETI innovante : l'enquête annuelle ETI 2013 menée par **Bpifrance** et la DGCIS a montré que ces ETI semblaient échapper à l'impact de la stagnation économique dans l'hexagone grâce au dynamisme de leurs filiales à l'étranger. Parmi les ETI très internationalisées, 6 sur 10 appartiennent au secteur de l'industrie. Et les ETI classées innovantes réalisent en moyenne 20 % de leur activité à l'international, soit près de 3 fois plus que les « non innovantes ».

|| L'un des points sur lequel nous sommes plus en retard que d'autres, sur lequel il faut qu'on travaille, c'est la pyramide des croissances. Comment une entreprise familiale petite, pourrait-elle devenir grande ? Cela n'arrive en France qu'en très faible proportion comparé aux États-Unis ou même en Italie. ||

Témoignage
Dirigeant d'ETI

1.2

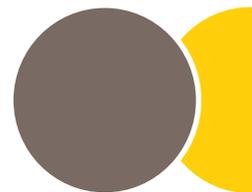
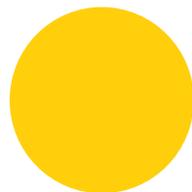
Les ETI pour les équipes de **Bpifrance** : sur le terrain, au-delà des statistiques

INNOVANTE
POTENTIEL DE DÉVELOPPEMENT
ENTREPRISE FAMILIALE
DYNAMIQUE
CROISSANCE
SAVOIR-FAIRE
GROSSE PME
INTERNATIONALISÉE
LEADER SUR SON MARCHÉ

EFFET D'ENTRAÎNEMENT **INDÉPENDANTE**

Les équipes de **Bpifrance**, ont été au contact, ces derniers mois de près de 500 ETI en région. Pour **Bpifrance**, les ETI ont plusieurs dénominateurs communs :

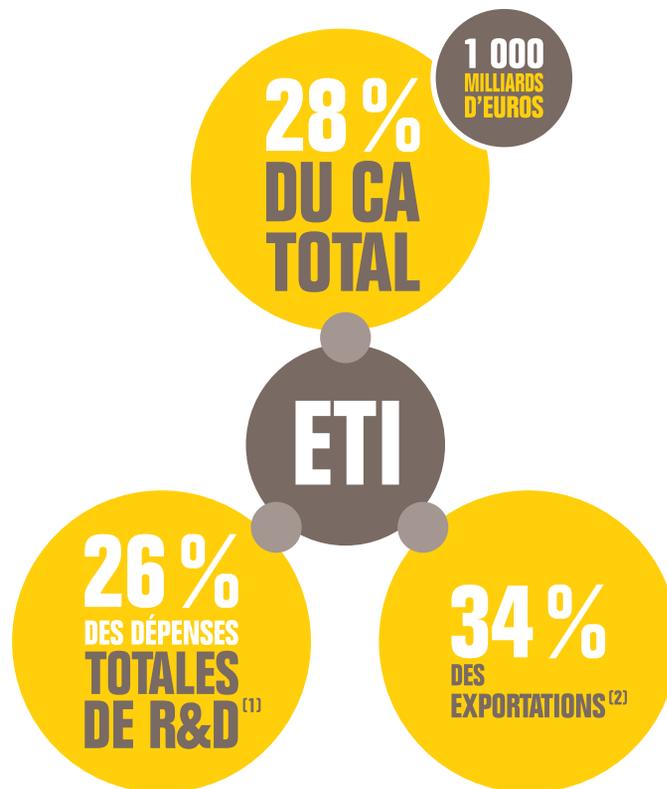
- de par leur taille à dimension humaine, elles disposent de l'agilité pour mener les transformations nécessaires, notamment en période de crise, en sachant intégrer la dimension du dialogue social et les innovations nécessaires à leur croissance ;
- elles constituent un élément crucial de l'ancrage français par leur attachement aux territoires qu'elles irriguent via leur réseau d'entreprises fournisseurs et clientes. Elles jouent un rôle essentiel dans le maintien et le développement de l'emploi, notamment dans les PME qui sont leurs partenaires en région ;
- elles portent en elles les gènes de la montée en gamme souhaitée par le rapport Gallois : qualité produit, service client, industrialisation des innovations, investissements dans la modernisation de l'appareil de production ;
- au-delà du débat sur la réduction des charges, elles expriment le besoin d'être davantage accompagnées dans la concrétisation de leurs projets d'investissement et aux étapes clés de leurs phases de croissance et de transmission.



1.3

ETI et création de richesse

- LES ETI PAR RAPPORT À L'ENSEMBLE DES ENTREPRISES



(1) INSEE (2010) : Quatre nouvelles catégories d'entreprise. Une meilleure vision du tissu productif. INSEE Première n°1321, novembre.

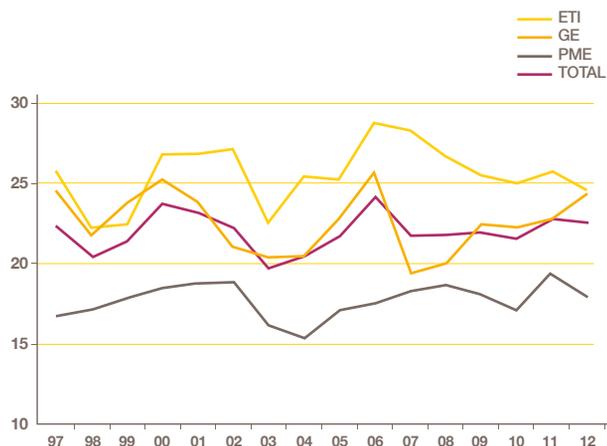
(2) INSEE (2014) : Les entreprises de taille intermédiaire en France. Très orientées vers l'industrie. INSEE Focus n°5, avril 2014.

Les investissements d'aujourd'hui...

Les ETI sont la catégorie d'entreprises qui a le plus fort taux d'investissement.

Le taux d'investissement des ETI est de 24,6 % en 2012 contre 24,4 % pour les grandes entreprises et 16,8 % pour les PME. Les ETI réalisent ainsi près de 38 % des investissements totaux des entreprises⁽¹⁾ françaises, alors qu'elles ne pèsent que pour 28 % du CA.

• TAUX D'INVESTISSEMENT DES ETI



Source : Banque de France, Base Fiben 2014.

(1) Les entreprises en France en 2010 : une situation en demi-teinte. Bulletin de la Banque de France n° 186, 4^e trimestre 2011, p. 4.

...sont l'emploi de demain...

Les ETI contribuent à créer des emplois.

Les ETI regroupent 24 % des effectifs, soit plus de 3 millions de salariés. La création nette d'emplois par les ETI est presque toujours supérieure à celle de l'ensemble des entreprises françaises. Les ETI créent souvent des emplois quand les grands groupes en suppriment. Fin 2013, les ETI avaient ainsi créé près de 79 000 emplois nets depuis la crise de 2009 quand les grands groupes, dans le même temps, en avaient supprimé 57 000⁽¹⁾.

Leur rôle est tout particulièrement important pour l'emploi cadre. Les ETI emploient 30 % des cadres du secteur privé, avec un taux moyen d'encadrement de 21 %. En 2012, elles ont contribué à créer 16 000 nouveaux postes cadres, soit 45 % de la création totale d'emplois cadres⁽²⁾.



(1) Baromètre des ETI (site web de l'ASMEP-ETI).

(2) APEC - Panorama de l'emploi cadre dans les ETI - Décembre 2013.

...dans les territoires

Les ETI irriguent les territoires et le tissu économique des PME-PMI.

Deux tiers des sièges sociaux des ETI se trouvent en région représentant 75 % de l'emploi total des ETI et 85 % des unités de production.

Leur position intermédiaire leur permet à la fois de contribuer à la compétitivité des grands groupes dont elles peuvent être les sous-traitants et au développement du tissu de leurs propres fournisseurs et sous-traitants. Chaque emploi dans une ETI générerait ainsi 3,5 emplois indirects en moyenne⁽¹⁾.

⁽¹⁾ Site web de l'ASMEP-ETI.



2/3
DES SIÈGES
SOCIAUX

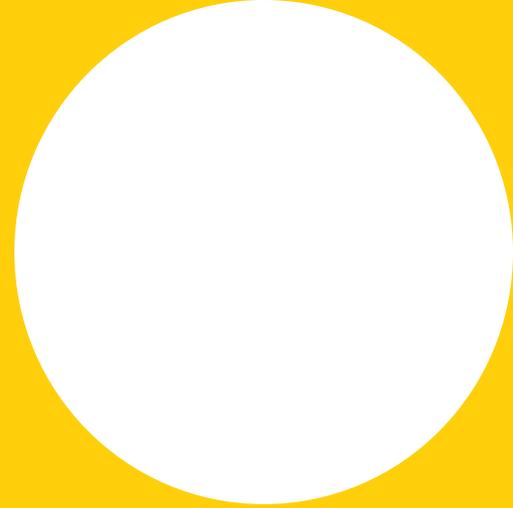


75%
DE L'EMPLOI
TOTAL



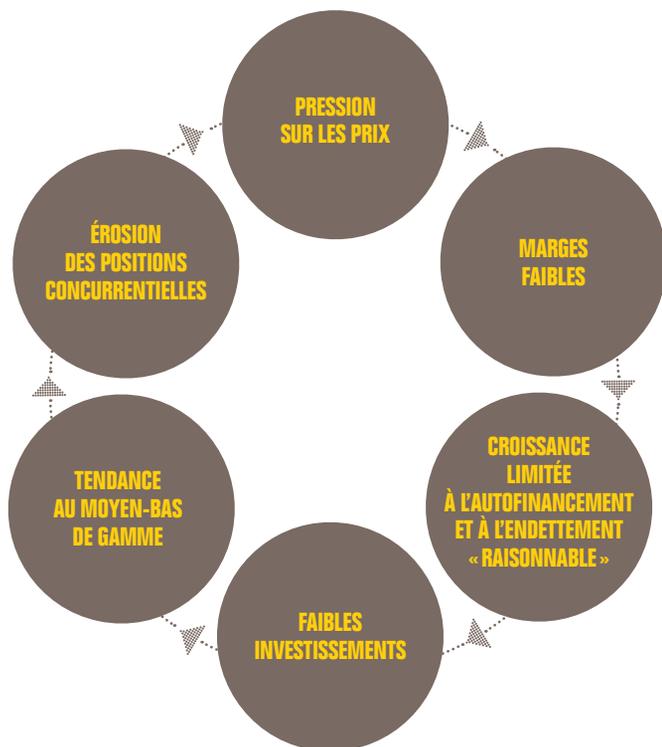
85%
DES UNITÉS
DE PRODUCTION

2. ETI, **LE CHOIX DE LA CROISSANCE**



2.1

Les ETI : l'opportunité d'investir maintenant



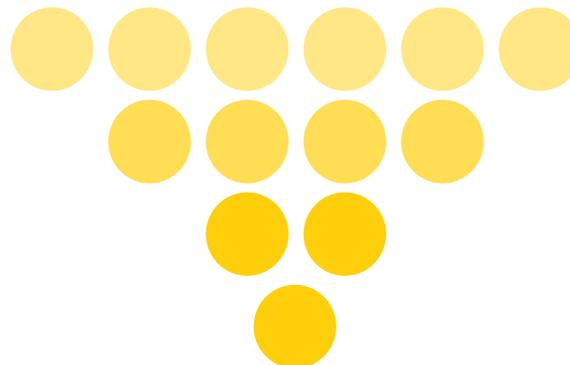
Constat

L'enquête ETI **Bpifrance** - DGCIIS de 2013 souligne que la réduction des marges d'exploitation est considérée par 61 % des ETI comme le frein majeur au développement de l'entreprise.

Le taux de marge des ETI était relativement stable durant les années 1990. Il s'est détérioré à partir de 2001, mouvement amplifié par la crise de 2008-2009⁽¹⁾. Dans un contexte de forte évaluation de l'euro, les ETI ont, comme beaucoup d'entreprises françaises, dû comprimer leurs marges pour maintenir leurs parts de marché avec une baisse globale de 2,7 points sur cette période de 10 ans contre 1,9 pour l'ensemble des entreprises.

L'atrophie des marges dégagées dans certaines activités rend difficile les projets d'investissement. Sur le moyen-long terme, c'est la montée en gamme préconisée par le rapport Gallois qui apparaît comme un levier efficace et durable pour permettre aux ETI de s'imposer face à la concurrence et de gagner de nouvelles positions.

⁽¹⁾ Banque de France, Base Fiben 2014.



Comment retrouver de la marge de manœuvre pour croître ?

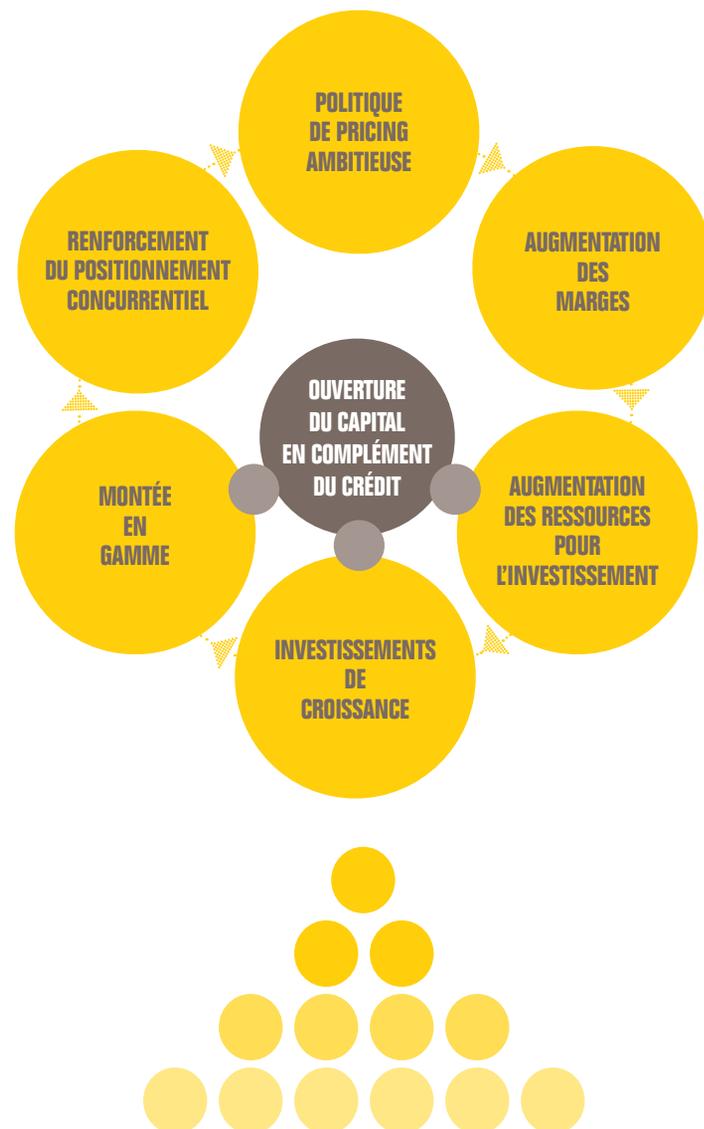
- **L'AUTOFINANCEMENT ET L'ENDETTEMENT SONT LES PRATIQUES PRIVILÉGIÉES DES ETI**

L'ensemble des investissements de croissance interne et externe réalisés en 2013 par les ETI a été financé à hauteur de 51 % en moyenne par autofinancement et 46 % par recours à l'endettement et au crédit bancaire, sans changement par rapport à 2011 et 2012 (enquête annuelle 2014 ETI **Bpifrance** - DGCIS).

Plus de 50 % des ETI sont en mesure de couvrir intégralement leurs dépenses d'investissement par l'autofinancement⁽¹⁾.

- **INVESTIR POUR AVOIR UNE STRUCTURE FINANCIÈRE PLUS ROBUSTE**

Néanmoins, une politique d'endettement trop soutenue peut se révéler préjudiciable sur le long terme. Elle alourdit le bilan et restreint la capacité d'obtenir des crédits. L'entreprise peut perdre de la réactivité pour saisir des opportunités de taille qui s'offriraient à elle. Envisager les fonds propres, c'est notamment anticiper des besoins futurs et disposer d'une plus grande agilité pour saisir très rapidement des opportunités de croissance. Les équipes de **Bpifrance** travaillent avec les dirigeants d'ETI pour développer une approche globale de la structuration de leur haut et de leur bas de bilan.



(1) Bulletin de la Banque de France n° 190 4^e trim. 2012, p. 55

2.2

La stratégie de **Bpifrance** pour les ETI



Bpifrance se donne pour objectif de contribuer au développement du tissu des ETI en France, pour augmenter leur nombre et les aider à accroître leur taille.

L'ambition

- Accompagner la croissance des ETI et des pré-ETI pour qu'elles deviennent des ETI.
- Détecter les futurs champions de la croissance pour les aider à garder le bon rythme de développement.
- Encourager les consolidations pour atteindre des tailles critiques.
- Favoriser l'internationalisation pour assurer des positions concurrentielles.
- Faciliter la réalisation de projets d'innovation de l'incubation du projet jusqu'à sa mise sur le marché.
- Accompagner les ETI familiales dans l'ouverture de leur capital pour accélérer leur développement.
- Accompagner la transmission d'ETI pour assurer leur pérennité et leur croissance indépendante et durable.

Les ressources

Pour répondre à ces enjeux, **Bpifrance** dispose, en plus des ressources disponibles au titre du financement, d'une **capacité annuelle d'investissement en fonds propres de 300 M€ réservée aux ETI**.

2.3

L'offre de Bpifrance dédiée aux ETI

Répondre aux attentes des entreprises de taille intermédiaire implique de reconnaître leur diversité pour ajuster l'offre de **Bpifrance** aux caractéristiques de la trajectoire de l'ETI.

Une diversité de profils d'ETI...

- **«le champion caché»**, entreprise familiale depuis plusieurs générations ou *spin-off* d'une grande entreprise, leader sur un marché de niche, de produits ou services à haute valeur ajoutée, avec des capacités d'autofinancement qui lui permettent de concrétiser ses objectifs de croissance ;
- **l'ETI familiale**, gardienne de ses positions, attentive à préserver son indépendance et à rester maître à bord en n'ouvrant pas son capital. Cette posture, élevée au rang de modèle à reproduire coûte que coûte, peut l'amener dans certains cas à limiter sa croissance à sa capacité d'autofinancement ou d'endettement. Profondément ancrée localement et attachée à son ADN, elle traverse les générations et chaque transmission pose la question de l'enjeu de la pérennité du modèle entrepreneurial ;
- **l'ETI qui a décidé de franchir un nouveau cap de croissance** en partant à la conquête de nouveaux marchés ou en élargissant sa gamme de produits et de services et en misant sur la diversification ou au contraire en visant une offre avec un contenu de R&D plus élevé ;

...

Cette diversité de trajectoires est assortie de différentes configurations d'actionnariat :

- **l'ETI en phase de transmission** qui souhaite conserver à l'actionnariat familial une position majoritaire ;
- **l'ETI ayant vécu une entrée en bourse** ou **celle d'un fonds majoritaire** qui souhaite revenir à un actionnariat minoritaire ;

...

À cette diversité des profils d'ETI, **Bpifrance** propose une large gamme de financement.



ETI 2020 FAIRE DE LA CROISSANCE DES ETI UN PROJET AVEC ET POUR LES ETI

Initiative ETI 2020 : une large gamme de financement proposée aux ETI

• OBJECTIFS DU PROJET ETI 2020

Introduire une dimension stratégique et prospective à l'horizon 2020 pour identifier les entreprises à fort potentiel de croissance et notamment les champions d'aujourd'hui et de demain. Le projet labellisé « ETI 2020 » se déploie en trois temps :

- 1 Un travail de construction d'une base de données ETI puis de détection des ETI par région constitue la première étape du projet. Il a été complété par une enquête auprès de 4 000 dirigeants. Celle-ci a consisté à faire évaluer par les dirigeants d'ETI leur performance et leur potentiel de croissance. Cet auto-profilage des ETI va permettre à **Bpifrance** de distinguer de manière plus précise les différents profils de potentiel de croissance des ETI et d'affiner ses modes d'intervention.
- 2 Le lancement d'« Ateliers ETI 2020 » dans les régions constitue la deuxième phase. Les équipes de **Bpifrance** rencontrent sur le terrain les dirigeants d'ETI de manière à recueillir leurs perceptions, comprendre leurs réticences à investir et leurs besoins pour franchir le pas. Renforcer le lien entre les familles d'ETI et les différentes équipes métiers de **Bpifrance**, susciter le désir d'investir en débusquant de nouvelles opportunités et faire ainsi toucher du doigt toute la spécificité de la marque **Bpifrance** aux ETI sont autant de défis relevés région après région.
- 3 Chaque projet d'entreprise est examiné par le trio composé du chef d'entreprise, du directeur régional et du directeur d'investissement afin de proposer la solution de financement et d'investissement la plus adaptée.

Un continuum de financement à chaque étape clé du développement des ETI

INNOVATION

Nous accompagnons les projets innovants pour aider à leur réussite :

- En favorisant l'entrée d'investisseurs en prise de participation
- En finançant la réalisation des projets innovants :
 - Aides aux projets individuels et collaboratifs
 - Collaborations internationales
- En accélérant le lancement industriel et commercial :
 - Prêt Innovation
 - Prêt à l'Industrialisation de projets R&D

CRÉDIT

Nous intervenons en cofinancement aux côtés des banques pour les investissements :

- Prêt à moyen et long terme
 - Crédit-bail mobilier
 - Crédit-bail immobilier

Nous proposons des prêts de développement, longs et patients, sans prise de garantie, pour financer l'immatériel et les besoins en fonds de roulement :

- Prêt Croissance, Prêt d'Avenir
 - Prêt Vert, Prêt Numérique... à taux bonifié
 - Prêts Participatifs

Nous renforçons la trésorerie des entreprises :

- Mobilisation des créances publiques et privées
- Préfinancement du Crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE)
- Mobilisation du Crédit d'impôt recherche (CIR)

FONDS PROPRES

Nous prenons des participations minoritaires dans les ETI de croissance

- Fonds ETI 2020
- Fonds Investissement Croissance et Fonds Investissement Région
- Fonds Sectoriels

Nous investissons, aux côtés d'acteurs privés et publics, dans des fonds qui investissent eux-mêmes dans des ETI

INTERNATIONAL

Nous finançons les opérations à l'international

- Financement court et moyen terme
- Garantie de Projet à l'International
- Prêt Export

Nous apportons une gamme complète d'accompagnement et d'assurance avec nos partenaires UBIFRANCE et Coface

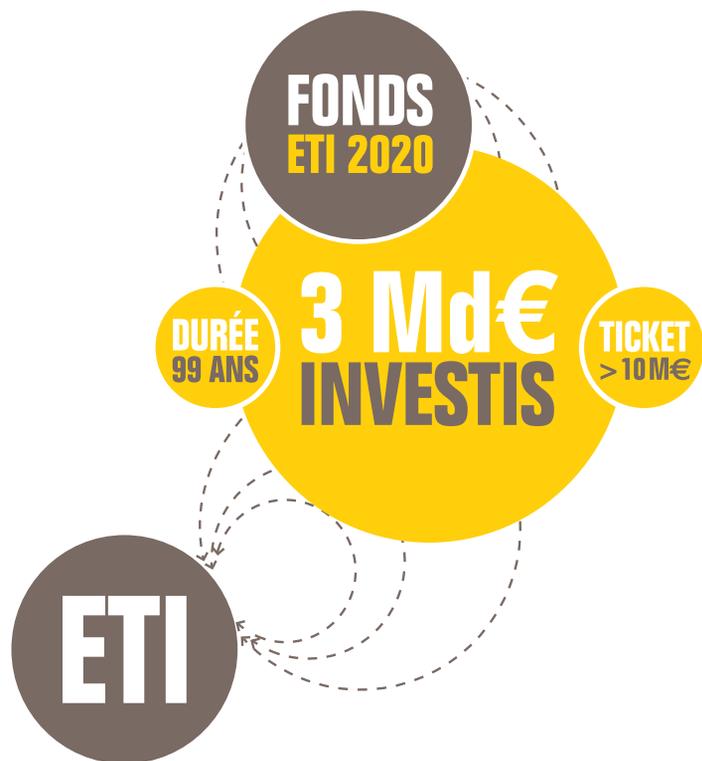
|| Faire appel à des fonds propres ? La vraie question est : est-ce que l'on accepte d'avoir des partenaires extérieurs, un regard extérieur, de partager une partie de son aventure ? Veut-on construire un projet durable qui va nous survivre ? C'est s'autoriser à franchir un cap de croissance. ||

Atelier ETI 2020
Bpifrance Pays de la Loire

Bpifrance propose une large gamme de produits de financement et de fonds propres, qui peuvent être mixés pour répondre aux besoins des ETI.

1 Un fonds ETI 2020 de 3 Md€

Bpifrance met en place, pour des investissements individuels supérieurs à 10 M€, le plus grand fonds dédié aux ETI avec une taille de 3 Md€. Le Fonds ETI 2020 est un fonds capable d'accompagner les ETI dans la durée pour leur permettre d'accélérer leur développement, de renforcer leurs capacités d'innovation et d'accroître leur positionnement à l'international.



2 Un fonds Investissement Croissance et un fonds Investissement Région

Pour des investissements unitaires inférieurs à 10 M€, **Bpifrance** dispose de fonds généralistes : Investissement Croissance pour des tickets entre 4 et 10 M€ et Investissement Région pour des plus petits investissements, ces derniers étant intégralement gérés en région, au plus près des entreprises.

3 Des Fonds sectoriels

Bpifrance gère des fonds qu'elle a créés avec des partenaires du secteur, notamment dans le domaine de l'automobile (Fonds de Modernisation des Équipementiers de l'Automobile - FMEA), du ferroviaire (Croissance Rail) et du nucléaire (Fonds de Développement des Entreprises Nucléaire).

4 Une activité de partenariat avec l'investissement privé

Par son activité Fonds de Fonds, **Bpifrance** coopère avec des fonds privés qui investissent dans des ETI.

En 2014, **Bpifrance** est présent, directement ou indirectement dans plus de 300 ETI.

En conclusion, il s'agit grâce aux chefs d'entreprise et au savoir-faire de **Bpifrance** de :

|| Réaliser
le bon investissement
avec les bons partenaires
au bon endroit
et au bon moment. ||

L'OFFRE EN CRÉDIT

Bpifrance finance les investissements des ETI y compris l'immatériel et l'augmentation du Besoin en fonds de roulement, deux besoins spécifiques aux projets de croissance. **Bpifrance** apporte également des solutions de trésorerie; nombre d'ETI se souviennent du soutien apporté en 2009, au plus fort de la crise.

1 Le financement court terme des créances fiscales et commerciales

Bpifrance est spécialisé en mobilisation du Crédit d'impôt recherche (CIR) de même qu'en Préfinancement et mobilisation du Crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE).

Créances commerciales : par cession Daily, **Bpifrance** réalise des avances de trésorerie sur les grands comptes français, et très bientôt à l'étranger, au-delà de la date d'échéance des factures !

Plus d'un tiers des ETI françaises disposent actuellement de plus de 3 Md€ de trésorerie.

|| **Bpifrance** a une vision
d'entrepreneur. On doit
gérer l'entreprise comme
si on était immortel. ||

Atelier ETI 2020
Bpifrance Haute-Normandie

2 Le financement des projets de croissance : immatériel et augmentation du BFR

Les Prêts de développement complètent les financements bancaires. Ils sont sans garantie ni sûreté sur l'entreprise ou son dirigeant, longs (jusqu'à 10 ans) et patients (2 à 3 ans de différé). Ces prêts répondent parfaitement aux contextes d'investissement, d'export, d'innovation. Le Programme Investissements d'Avenir permet même de bonifier jusqu'à 200 points de base des prêts destinés à financer certains types d'investissement : numérique, robotique, environnement, industrie...

Plus de 1 000 ETI bénéficient actuellement de 2,7 Md€ de ces prêts, qui peuvent désormais dépasser une intervention unitaire de 10 M€. Une large part du budget de **Bpifrance** en prêt de développement, soit 2 Md€ par an pour ces prochaines années, devrait ainsi répondre aux besoins des ETI.

Autre solution très appréciée : le CLUB. Il s'agit d'une ligne de trésorerie librement utilisable à taux compétitif dans le cadre d'une autorisation accordée pour plusieurs années.

3 Le cofinancement des investissements en prêt et crédit-bail

Bpifrance co-intervient en pool avec les banques sur les programmes structurants d'immobilier ou d'équipements. Ces dernières apprécient non seulement le partage du risque mais aussi le double regard de **Bpifrance**, expert de l'entreprise et de certains secteurs.

Près de 1 000 ETI bénéficient actuellement de 2,6 Md€ sous forme de prêt et de crédit-bail.

L'OFFRE À L'INTERNATIONAL

La gamme de financement précitée apporte des solutions à court et moyen-long termes pour les opérations export des ETI. S'y ajoutent 2 offres spécifiques :

- **la Garantie de Projet à l'International**, qui couvre à 50 % les apports en fonds propres réalisés par l'entreprise, dans le cadre d'une implantation à l'étranger (hors Union européenne) ;
- **le Prêt Export**, qui augmente la valeur de l'offre de l'entreprise auprès de son client étranger sous forme de financement direct (crédit acheteur) ou d'obtention de délai de paiement (crédit fournisseur).

L'OFFRE POUR L'INNOVATION

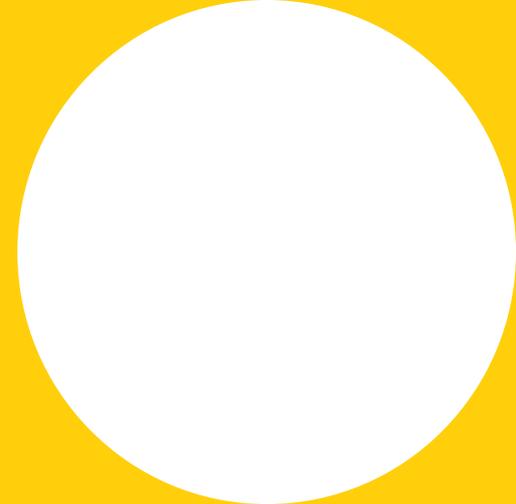
Dans le cadre des projets innovants portés par les ETI, **Bpifrance** a **défini un continuum de financement** permettant d'apporter des moyens adaptés à chaque étape du développement de ces projets, de l'idée à la mise sur le marché.

Bpifrance au plus près des entrepreneurs

Outre la décision de crédit, la mise en place et la gestion des financements sont également décentralisées en région chez **Bpifrance**, au plus près des dirigeants, apportant ainsi la **plus grande qualité de service**.

Notre démarche se caractérise par une approche globale des besoins des entreprises, dans le contexte historique et futur de celle-ci, centrée sur ses besoins. Nos réponses sont elles aussi globales : toutes les solutions peuvent être décidées et mises en place en région, sans silo.

3. Bpifrance ET LES ETI : CRÉER DE LA VALEUR ENSEMBLE !



3.1

ETI et Bpifrance : une même culture de l'ambition entrepreneuriale

Des exemples plutôt
qu'un long discours...

Le choix des fonds propres

Accompagner le développement d'une société
en forte croissance

EXEMPLE : Viadeo - Près de 450 emplois - Paris (75)

- **Contexte :**

Acteur des réseaux sociaux pour professionnels, **Viadeo** compte plus de 59 millions de membres dans le monde et occupe une position de leader en France et en Chine. La poursuite du développement de la base de membres afin de consolider ses positions sur les marchés conquis, ainsi que l'accroissement des revenus liés aux services de recrutement sont aujourd'hui deux axes clés pour accompagner ses projets de développement.

- **Projet de l'entreprise :**

Viadeo a levé 24 M€ en avril 2012, pour financer la migration de la plateforme technologique et le développement de l'offre mobile de la plateforme en Chine.

- **Caractéristiques de l'opération :**

Bpifrance accompagne l'accélération de la croissance de **Viadeo** en participant à l'augmentation de capital en 2012 à hauteur de 10 M€ de fonds propres, confirmant ainsi sa volonté d'être un investisseur de référence du numérique en France.

Accélérer la croissance vers de nouveaux marchés à l'international

EXEMPLE : De Dietrich : CA 160 M€ - 1 075 emplois Bas-Rhin (67)

- **Contexte :**
Fondée il y a 330 ans, la maison alsacienne **De Dietrich** est liée à l'histoire industrielle française dans des domaines aussi variés que le chauffage, le ferroviaire, l'électroménager ou l'automobile. C'est Marc-Antoine de Dietrich qui tient aujourd'hui le gouvernail de ce projet familial d'entreprise spécialisée dans les équipements en acier émaillé et la mise au point de procédés pour les industriels de la chimie et de la pharmacie. La société est baptisée **De Dietrich Process Systems**, les autres activités ayant été cédées dans les années 2000.
- **Projet de l'entreprise :**
En 2011, **Bpifrance** fait son entrée au capital. **De Dietrich Process Systems** souhaite réaliser une opération de croissance externe en Inde, principale zone de fabrication de principes actifs pharmaceutiques au niveau mondial. Plusieurs investisseurs potentiels sont approchés pour l'opération avant que la famille ne décide de retenir de façon exclusive **Bpifrance**, en raison notamment de son expertise dans les activités industrielles et de sa capacité à accompagner l'entreprise dans la durée.
- **Caractéristiques de l'opération :**
La levée de fonds de 10 M€ a servi au financement de l'acquisition de l'un des principaux opérateurs d'équipements en acier émaillé en Inde. La réalisation de cette opération a permis d'élargir les perspectives commerciales sur l'Asie du Sud-Est pour les équipements et systèmes à forte valeur ajoutée réalisés en Europe et de bénéficier d'une implantation industrielle locale pour réaliser des produits plus standard.

Faciliter la diversification d'activités

EXEMPLE : Gorgé : CA 209 M€ - 1 200 emplois - Paris (75)

- **Contexte :**
Le groupe **Gorgé** est une ETI familiale (cotée sur Euronext) spécialisée dans les systèmes intelligents de sûreté (robotique marine et terrestre, simulateurs pour l'aéronautique et la défense, véhicules sans pilote), des projets et services industriels et de la protection en milieu nucléaire. Le groupe occupe des positions de leader sur les marchés des systèmes de cloisonnement en milieu nucléaire et s'est dernièrement positionné sur les systèmes d'impression 3D et les mini-drones aériens afin de compléter son offre dans la robotique.
- **Projet de l'entreprise :**
Le groupe **Gorgé** poursuit son développement et sa diversification par croissance externe tout en maintenant un fort niveau de R&D pour renforcer son leadership sur ses métiers. **Bpifrance** accompagne ses projets de croissance sur des marchés innovants.
- **Caractéristiques des opérations :**
Bpifrance est intervenue en fonds propres le 14 décembre 2011 avec un investissement de 8,6 M€, soit 9,1 % du capital et a réinvesti à l'occasion d'un appel au marché en 2014.

Accompagner la croissance internationale

EXEMPLE : Delfingen : CA 129 M€
1 200 emplois - Anteuil (25)

- **Contexte :**
Delfingen est un équipementier automobile mondial, présent sur des marchés de spécialités : protection, transfert de fluides, assemblage électronique.
- **Projet de l'entreprise :**
Delfingen, déjà présent dans 16 pays dont la France, l'Allemagne, la Chine, le Brésil, l'Inde, le Japon... poursuit son développement international, par croissance externe ou implantations nouvelles, pour suivre ses clients et devenir un leader mondial.
- **Caractéristiques des opérations :**
Bpifrance est entré au capital de **Delfingen**, société cotée, en 2009 par l'intermédiaire du FMEA, avec un investissement de 3 M€, soit 11,6 % du capital. En décembre 2013, le FMEA a suivi pour sa quote-part une augmentation de capital de 4,9 M€.

Le choix du crédit et du soutien à l'innovation

Accélérer le développement d'un groupe familial sur tous les segments de l'hôtellerie en France et à l'étranger

EXEMPLE : Boissée Finances : CA 220 M€ - Paris (75)

- **Contexte :**
Boissée Finances est un groupe familial hôtelier créé en 1988 qui s'est d'abord développé sous enseignes Accor avant de se diversifier avec les marques Marriott. Puis il a créé avec succès sa propre marque Thalazur en redonnant une dynamique à la Thalassothérapie en France, et s'est diversifié en France et à l'étranger sur toutes les gammes d'hôtels de l'économique au haut de gamme. Le groupe exploite aujourd'hui 75 hôtels qui représentent 7 800 chambres en France et à l'étranger.
- **Projets de l'entreprise :**
Pour compléter sa gamme d'hôtels en se rapprochant du centre-ville, le groupe va procéder à la rénovation fondamentale d'un immeuble sur les Grands Boulevards à Paris, à l'abord de la Place de la République. L'objectif est d'en faire un Marriott Renaissance 5***** de 120 clés dans une architecture originale qui en fera « un lieu incontournable » d'un quartier en pleine mutation. D'autres projets sont par ailleurs en cours à Paris, Venise, Barcelone, Bâle, Berne, Arcachon, Saint-Jean-de-Luz et Cuba.
- **Caractéristiques des opérations :**
Bpifrance accompagne le projet Marriott avec un crédit-bail immobilier (CBI) de 18,6 M€ sur 18 ans. Dans le cadre du développement global du groupe, **Bpifrance** a mis en place de très nombreux CBI sur l'ensemble des projets réalisés. **Bpifrance** participe aussi au renforcement de ses quasi-fonds propres avec un encours en Prêts Croissance de 5 M€ notamment pour le développement à l'étranger.

Accompagner la réalisation d'un projet industriel ambitieux

EXEMPLE : SILL (Société Industrielle Laitière du Léon)
CA 353 M€ - 790 emplois - Plouvien (29)

- **Contexte :**

Groupe familial créé il y a plus de 50 ans et spécialisé dans les produits laitiers, les plats cuisinés, les potages et jus de fruits, la **SILL** commercialise des produits tels que les fameux yaourts Malo ou encore le beurre de baratte Le Gall. Le groupe est dirigé par Gilles Falc'hun et Henri Léon, issus des 2 familles fondatrices.

- **Projet de l'entreprise :**

Afin de booster son développement en France et à l'étranger, le groupe se lance en 2014 dans un double projet ambitieux : une croissance externe (« le Petit Basque ») afin de compléter son offre nationale, et la création d'une usine de poudre de lait infantile afin de conquérir de nouveaux marchés en Asie. L'objectif : augmenter de 50 % le volume d'activité en 5 ans.

- **Caractéristiques des opérations :**

Le montant de l'investissement total se chiffre à plus de 66 M€ sur 2 ans. Aux côtés des investisseurs déjà présents au capital et des banquiers historiques du groupe, **Bpifrance** participe à hauteur de 7 M€ en déployant toute sa gamme de prêts de développement : 3 M€ de Prêt Croissance, 3 M€ de Prêt d'Avenir et 1 M€ de Prêt Numérique.

Faire bénéficier des opportunités de préfinancement du CICE pour réaliser des croissances externes

EXEMPLE : API Restauration : CA 334 M€ - 4 000 emplois
Mons-en-Barœul (59)

- **Contexte :**

Issue d'un commerce traditionnel tenu par les grands parents et parents des actuels dirigeants, **API Restauration** exerce son activité dans la restauration collective. Cette entreprise est passée en un demi-siècle du service de 15 repas par jour à près de 500 000 repas dans 1 000 restaurants en France. Elle s'attache à apporter une touche de proximité avec ses fournisseurs et ses clients en tant que « Cuisinier responsable ».

- **Projet de l'entreprise :**

Souhaitant poursuivre son développement, **API Restauration** réalise des opérations de croissance organique et de croissance externe.

- **Caractéristiques de l'opération :**

Le Préfinancement du CICE d'un montant de 3 M€ contribuera au financement de son développement.

Participer d'une dynamique de projets collaboratifs au bénéfice des clients de l'entreprise

EXEMPLE : Alcen : CA 230 M€ - 1 850 emplois - Paris (75)

- **Contexte :**

Alcen est une ETI française dédiée à l'ingénierie dans quatre grands domaines applicatifs : la défense et la sécurité, l'énergie, les machines médicales et l'aéronautique. Elle est organisée sous la forme d'une holding et fortement filialisée - près de 40 filiales en France et à l'international.

- **Projet de l'entreprise :**

Alcen investit de façon constante en innovation dédiée à ses propres produits et services. Pour ce faire, **Alcen** développe en collaboration avec des centres de recherche une bibliothèque étendue de composants technologiques et organisée sous la forme de collaboration bilatérale ou de projets collaboratifs.

- **Caractéristiques des opérations :**

Bpifrance participe au financement de plusieurs projets collaboratifs en subvention et avances remboursables avec différentes filiales du groupe, pour des montants de l'ordre de 10 M€, dans le cadre des programmes Innovation stratégique industrielle (ISI) et Projet structurant des pôles de compétitivité (PSPC). **Alcen** est également lauréat du Concours mondial d'innovation en 2014.

Accompagner un acteur de premier rang vers de nouvelles frontières géographiques

EXEMPLE : Groupe Financière Snop Dunois
CA 660,5 M€ - 4 545 emplois - Brioude (43)

- **Contexte :**

Fondée au début des années 1960, le **groupe Financière Snop Dunois** est un sous-traitant spécialisé dans l'industrie automobile : découpage, emboutissage, assemblage, profilage, cataphorèse. La structure initialement dédiée au marché français s'est développée dès 1995 à l'international et dispose aujourd'hui de 28 sites de production dont 14 à l'étranger (8 pays). L'objectif de la diversification multi-constructeurs a ainsi porté ses fruits et permet au groupe de continuer sa croissance axée sur l'internationalisation.

- **Projet de l'entreprise :**

En 2009, **Bpifrance** fait son entrée au capital de **Financière Snop Dunois** dans le cadre de la reprise de la société Wagon Automotive (société en redressement judiciaire). Wagon Automotive agit sur le même cœur de métier que **Snop Dunois** mais lui permet de se diversifier avec l'intégration de nouveaux métiers : assemblage, profilage, cataphorèse. Cette opération lourde et structurante est aujourd'hui un succès puisque Wagon Automotive s'est parfaitement intégrée dans le groupe.

- **Caractéristiques des opérations :**

La levée de fonds de 25 M€ (en capital et en OC) a permis d'accompagner le projet de reprise. L'investissement du FMEA s'est inscrit dans une dynamique bien précise :

- construire un groupe leader dans sa filière et durablement compétitif ;
- participer à la restructuration de la filière « emboutissage et profilage » afin de diminuer notamment les surcapacités de production ;
- renforcer les fonds propres d'un acteur majeur et reconnu dans son domaine.

Dettes et fonds propres : un mix taillé pour les ETI en croissance

La large palette d'outils financiers proposée par **Bpifrance** et la puissance de son offre sont des atouts pour les ETI. Elles permettent d'adresser tous les besoins de l'entreprise depuis le soutien à l'innovation jusqu'au renforcement des fonds propres en passant par tous les types de crédit (trésorerie, investissement crédit-bail, financement de l'immatériel et du BFR...).

|| Les équipes de **Bpifrance** ne travaillent pas dans une logique de silos. Ce travail sans cloisonnement permet au client d'accéder à l'ensemble des instruments financiers. ||

Atelier ETI 2020
Bpifrance Paris

Accompagner la montée en puissance de la croissance

EXEMPLE : Vivalis puis Valneva (après la fusion avec InterCell)
CA 42 M€ - 282 emplois - Lyon (69)

- **Contexte :**

Vivalis était une entreprise française de biotechnologie (plateforme technologique de production de vaccins et anticorps monoclonaux). En décembre 2012, **Vivalis** a fusionné avec InterCell, une entreprise autrichienne spécialisée dans le développement et la commercialisation de vaccins (notamment vaccins du voyageur) pour donner naissance à **Valneva**.

- **Projet de l'entreprise :**

Bpifrance a accompagné **Vivalis** entre 1999 et 2010 (notamment avec des Aides à l'Innovation et à l'Innovation stratégique industrielle - ISI) puis **Valneva**, lors de son augmentation de capital de juin 2013 afin de lui donner les moyens d'accélérer le déploiement commercial du vaccin IXIARO et de poursuivre la recherche et le développement de nouveaux vaccins et anticorps propriétaires.

- **Caractéristiques des opérations :**

Entre 1999 et 2010, **Bpifrance** est intervenu à plusieurs reprises auprès de **Vivalis** en avance remboursable et en subventions (7,3 M€) ainsi qu'en levée de fonds (2,4 M€).

En juin 2013, **Bpifrance** annonce sa souscription à l'augmentation de capital de 40 M€ réalisée **Valneva**⁽¹⁾, lors du rapprochement entre **Vivalis** et InterCell. En souscrivant à cette levée de fonds, **Bpifrance** se positionne comme l'un des actionnaires de référence et de long terme de **Valneva**.

(1) Autorisation de souscrire jusqu'à 25 M€.

Opérer une consolidation, diversifier les métiers et faire émerger une nouvelle ETI

EXEMPLE : Groupe NGE : CA 1 444 M€ - 7 344 emplois
Saint-Etienne-du-Grès (13)

- **Contexte :**

Premier groupe indépendant de travaux publics, **NGE** est leader sur le segment du terrassement et voiries réseaux divers. Il réalise également des travaux de construction de réseaux de canalisations ainsi que de routes. Malgré un contexte de marché très concurrentiel, **NGE** a quadruplé son volume d'activités ces dix dernières années.

- **Projet de l'entreprise :**

Le groupe s'est diversifié en 2011 en procédant à l'acquisition de TSO, spécialiste de la pose de rails. Ce métier très complémentaire permet également au groupe d'être présent à l'international (marchés à Panama, en Arabie Saoudite). Dans un marché des travaux publics en berne sur le territoire français, les travaux ferrés représenteront le principal relais de croissance du groupe pour les 5 ans à venir. **Bpifrance** aide ainsi à l'émergence d'un acteur français de premier plan doté d'une offre intégrée sur le segment des infrastructures routières et ferroviaires.

- **Caractéristiques des opérations :**

En juillet 2011, **Bpifrance** est intervenue avec un investissement de 80 M€ en fonds propres et quasi-fonds propres. **Bpifrance** accompagne massivement le groupe en crédit-bail matériel et en prêts de développement notamment pour les investissements en matériel ferroviaire. En 3 ans, **Bpifrance** est devenu un partenaire bancaire de référence (4^e partenaire bancaire, hors clubs deals, dans un pool de 11 banques françaises).

Conforter le leadership industriel d'une ETI, acteur clé et innovant sur des marchés à forte valeur ajoutée

EXEMPLE : Mecachrome : CA 330 M€ - 2 000 emplois
Amboise (37)

- **Contexte :**

Mecachrome est un acteur reconnu, sous-traitant spécialisé dans la conception, l'ingénierie, la fabrication et l'assemblage de composants et structures mécaniques complexes de haute précision. Cette société française d'Indre-et-Loire opère sur les secteurs de l'aérospatial, du sport automobile, de la défense et de l'énergie.

- **Projet de l'entreprise :**

Dans le cadre d'un consortium, **Bpifrance** a participé en 2009 à un projet de reprise de la société, alors en procédure de sauvegarde mais disposant de positions concurrentielles et de savoir-faire importants. En 2011, **Bpifrance** a réinvesti pour participer au financement de l'acquisition, en janvier 2012, de Mécahars, opération marquant le retour de **Mecachrome** comme potentiel consolideur de la filière. Sur 2013 et 2014, le groupe poursuit sa croissance et son développement, se structure pour conquérir de nouveaux marchés à l'international via l'acquisition de Jallais près de Nantes qui devient Mecachrome Atlantique.

- **Caractéristiques des opérations :**

Bpifrance accompagne le redressement du groupe en 2009 avec un investissement de 15 M€ et la croissance externe de la société avec un investissement de 6 M€, opérations toutes deux réalisées en fonds propres et en obligations convertibles. **Bpifrance** s'inscrit ainsi dans un horizon d'investissement moyen terme adapté aux cycles propres du métier de sous-traitant aéronautique.

Parallèlement, **Bpifrance** accompagne le groupe **Mecachrome** dans ses projets innovants, via des avances remboursables et des subventions qui au global représentent environ 15 M€ d'aides.

Enfin, **Bpifrance** accompagne les besoins de financement du groupe via des prêts de développement et du crédit-bail matériel. Sur 2014, une enveloppe de financement sous forme de Prêt d'Avenir, Prêt de Croissance et Prêt Numérique est proposée à l'entreprise ainsi qu'un financement du poste client via une mobilisation de créances commerciales.

3.2

Plus que de l'argent : la « valeur accompagnement »

|| « Qu'est-ce que **Bpifrance** vous apporte ? » J'ai répondu de l'argent, mais de l'argent c'était avant. Aujourd'hui, c'est une vision industrielle, je leur demande de participer au Comité stratégique, on fait une acquisition, je leur demande conseil. ||

Témoignage
Dirigeant d'ETI

Parce que le chef d'entreprise doit relever de nombreux défis pour assurer la croissance et la pérennité de son entreprise et se retrouver souvent seul, les équipes **Bpifrance** mettent à sa disposition un panel d'expertises stratégique, juridique et industrielle pour lui offrir des solutions au plus près de ses besoins.

• UN ACCOMPAGNEMENT SUR-MESURE



Les atouts de **Bpifrance**

1 **Bpifrance : une famille de savoir-faire**

Les 500 chargés d'affaires **Bpifrance**, acteur de place, apportent en toute neutralité leur expertise d'ingénierie financière, largement reconnue en matière d'immobilier, d'énergie, d'innovation, de build-up et d'international avec le renfort des experts de la **Coface** et d'**UBIFRANCE**, localisés dans les mêmes implantations (des audits export sont proposés gratuitement).

2 **Bpifrance Excellence : des opportunités de fertilisation croisée**

Bpifrance Excellence est un club de 3 000 dirigeants d'entreprise dont plus de 10 % sont des ETI. Un moyen efficace de s'appuyer sur l'expérience de ses pairs et de développer son business.

À travers **Bpifrance Excellence** notamment, des ETI et des start-ups ont pu se rencontrer, s'apporter des briques business complémentaires ou rapprocher leurs structures. La transformation des ETI par le digital et l'innovation est un des leviers majeurs de croissance des ETI. **Bpifrance** s'emploie à les accompagner de mieux en mieux sur cette dimension. **Bpifrance** peut être le tiers de confiance qui amène des entreprises de tailles distinctes à travailler ensemble, voire à envisager un rapprochement pour innover et créer plus de valeur.

3 **La performance industrielle à cœur**

La performance opérationnelle est, avec les investissements en équipements, un des facteurs de la compétitivité des entreprises et un gisement permanent de progrès. Lorsqu'il étudie un investissement et qu'il en assure le suivi, **Bpifrance** mobilise ses experts en progrès continu et lean manufacturing pour réaliser des diagnostics sur les améliorations possibles.

Comme conséquence de ces audits industriels sur le terrain, **Bpifrance** suggère au chef d'entreprise des plans de performance et des indicateurs pour les suivre. En faisant cela, au profit des entreprises, **Bpifrance** confirme la dimension industrielle de son métier d'investisseur et sa volonté d'être le partenaire des progrès de l'entreprise.

|| Ils ont plus
une vision d'industriel
que de financier. ||

Témoignage
Dirigeant d'ETI

4 Un large vivier d'administrateurs haut de gamme

Bpifrance s'implique dans la gouvernance des entreprises où il investit en désignant un membre du Conseil d'administration ou de surveillance pour suivre de près la vie de l'entreprise et participer aux grandes orientations stratégiques, réalisant ainsi son rôle de partenaire actif de l'entreprise. **Bpifrance** propose des administrateurs sélectionnés en fonction de leurs compétences et de leur expérience et pour répondre aux besoins de l'entreprise : gouvernance, connaissance sectorielle, international...

Leur rôle est d'accompagner le chef d'entreprise dans la conduite de son entreprise et d'être le lien avec **Bpifrance**. Une formation axée sur le partage des bonnes pratiques de gouvernance leur est proposée pour leur donner les clés de cette fonction importante qu'est celle de l'administrateur.

|| Le fait d'avoir à son conseil de surveillance des experts, cela facilite l'anticipation des fluctuations de marché et aide à faire les bons choix en matière de développement technologique ou géographique. ||

Atelier ETI 2020
Bpifrance Champagne-Ardenne

5 Une offre de formation sur-mesure pour les chefs d'entreprise

Bpifrance propose aux chefs d'entreprise des sessions de formation de haut niveau autour des thématiques ciblées en fonction de leurs besoins : Finance, Stratégie et Développement, Gouvernance d'entreprise...

|| J'ai participé à cette formation « pour voir », j'y ai appris des choses que je mets en œuvre et c'est très utile pour prendre du recul. En plus, cela crée un réseau ! ||

Témoignage
Dirigeant d'ETI

3. FAQ

Comment prendre contact avec Bpifrance ?

Le point d'entrée dans **Bpifrance** est d'abord le Directeur régional **Bpifrance** de votre région. En fonction du profil de votre projet et l'expression de votre besoin en financement et fonds propres, il approfondit le sujet avec l'expert **Bpifrance** le plus pertinent. Si votre besoin en fonds propres est évalué supérieur à 10 M€, les équipes du pôle Investissement ETI/GE de **Bpifrance** deviennent vos interlocuteurs.

1

Qui sera mon interlocuteur chez Bpifrance ?

- Dans un premier temps, le Directeur Régional de **Bpifrance**. Il est aussi l'interlocuteur clé pour les questions de financement (prêts).
- Pour ce qui est des fonds propres, notre organisation permet de vous orienter vers l'interlocuteur le plus à même de répondre à vos demandes en fonction de la spécificité des fonds existants.
- Pour les projets de soutien à l'innovation, les équipes spécialisées de **Bpifrance** sont à la disposition des chefs d'entreprise.
- **Bpifrance** a mis en place les outils de concertation entre ses directions spécialisées par type d'outils financiers pour assurer, dans le respect de la séparation des processus de décisions, une réponse rapide aux demandes adressées. La force de **Bpifrance** est de pouvoir proposer des packages de financement mixant ses différentes offres.

2

4.1

Crédit : les questions que vous vous posez

Quel est le « plus » des crédits Bpifrance ?

Bpifrance cofinance vos investissements avec vos banques pour réduire leur part de risque, en toute neutralité, apporter son expertise de même qu'un double regard de spécialiste de l'entreprise et de certains secteurs.

Bpifrance s'est en outre spécialisé dans le financement du BFR et de l'immatériel avec les prêts de développement qui sont longs (jusqu'à 10 ans), patients (2 à 3 ans de différé) et ne requièrent ni caution ni sûreté.

1

Comment les aides des partenaires publics s'insèrent-elles dans la gamme de financement de Bpifrance ?

Bpifrance, en tant qu'agence française de l'innovation, apporte des aides sous forme de subventions, d'avances remboursables ou de prêts pour encourager et financer vos innovations. Il peut s'agir d'aides individuelles, comme de financement de projets collaboratifs, en partenariat avec des entreprises de toute taille, start-ups, laboratoires de recherche ou tout autre partenaire.

2

Par ailleurs, **Bpifrance** est l'un des gestionnaires du Programme Investissements d'Avenir. À ce titre, les prêts de développement font l'objet d'une bonification jusqu'à 200 points de base sur certaines finalités : Prêt Vert, Prêt Numérique, Prêt Robotique et Prêt à l'Industrialisation.

En quoi la communauté Bpifrance Excellence peut-il m'aider à enrichir ma chaîne de valeur avec de l'innovation ?

À travers **Bpifrance** Excellence, des centaines de relations se créent entre jeunes entreprises innovantes et ETI, que ce soit sur du codéveloppement, de la co-vente, un partenariat client-fournisseur, une fusion ou une acquisition.

Notre équipe s'organise pour prendre en compte vos besoins et peut vous mettre en relation avec les start-ups financées pour répondre à vos besoins de croissance et d'innovation.

3

En quoi suis-je concerné par le financement du CICE ?

Bpifrance peut pré-financer votre CICE en cours d'année, pendant qu'il se constitue, et jusqu'à ce qu'il soit imputable à l'IS ou remboursé par l'administration fiscale.

4

• Votre CICE est imputable sur votre solde d'IS, souvent insuffisant pour l'absorber en totalité ; **Bpifrance** peut alors le mobiliser, tout comme votre CIR.

4.2

Fonds Propres : les questions que vous vous posez

Dans quels types d'activités investit Bpifrance ?

1

Bpifrance a rédigé et publié une doctrine pour ses interventions en fonds propres. Ce document a été validé par ses actionnaires et par le Parlement comme le prévoyait la loi créant Bpifrance.

Il est consultable en ligne : bpifrance.fr

La doctrine précise les principes d'investisseur avisé, c'est-à-dire intervenant dans des conditions de marché, de long terme, en minoritaire et accompagnant le management et les actionnaires de l'entreprise dans le projet mené. Cette doctrine prévoit aussi la recherche systématique de co-investisseurs lorsque les caractéristiques du projet et la volonté de l'entreprise le permettent.

Pourquoi ouvrir le capital de mon entreprise aujourd'hui ?

Ne pas vouloir ouvrir son capital, c'est compréhensible car cela répond à un réflexe de protection, la volonté de ne pas être dilué, de rester seul maître à bord. En même temps, cela peut aussi vouloir dire avoir le pied sur la pédale de frein en termes de croissance. Et cela peut représenter un risque pour la pérennité de l'entreprise ou celui de manquer une opportunité de croissance. Ouvrir son capital peut permettre à l'entreprise d'avoir une plus grande ambition et d'améliorer son agilité.

2

Pourquoi renforcer le haut de bilan de mon entreprise ?

Beaucoup d'entreprises gèrent leur croissance avec un financement par la dette. Le risque est d'alourdir le bilan avec des ressources moins longues que l'horizon des projets et d'avoir un bilan trop déséquilibré lorsque l'entreprise voudra réaliser des opérations importantes par rapport à sa taille.

3

Elle est alors en situation de faiblesse lorsqu'elle doit à la fois rechercher les ressources longues qui lui permettent de maîtriser cette croissance sur la durée et garantir un équilibre soutenable, exigé par ses banques, de la structure du bilan.

Anticiper en renforçant son haut de bilan, c'est aussi acquérir la capacité à saisir rapidement des opportunités.

Bpifrance apporte toute la gamme des moyens financiers.

Comment se déroule le processus de valorisation de mon entreprise ?

Comme toujours en la matière, la valorisation de l'entreprise fait l'objet d'une évaluation menée de manière contradictoire par le chef d'entreprise et l'investisseur.

Nous partons à chaque fois de notre compréhension de votre projet et de l'appréciation des opportunités de rentabilité et des risques afférents. Dans tous les cas, nous nous attachons à « coller » à la vie de l'entreprise.

4

Combien de temps faut-il pour réaliser une opération fonds propres avec Bpifrance ?

Cela peut aller de quelques semaines à plusieurs mois selon la nature du projet, du processus d'ajustement sur la valorisation et la structure du deal (y compris fonds propres et autres financements), à la recherche systématique de co-investisseurs, en passant par la détermination des conditions de gouvernance. **Bpifrance** ne facture pas de *management fees*.

5

Si Bpifrance rentre au capital de mon entreprise, qu'est-ce que cela implique ?

- Notre rôle est d'accompagner les entrepreneurs en étant actifs mais pas activistes, dans une logique industrielle d'investisseur minoritaire et au service de l'efficacité opérationnelle de la société.

6

- C'est pourquoi nous demandons dans la plupart des participations et dans toutes les plus importantes à avoir au moins un administrateur dans les organes de gouvernance de l'entreprise. Nous définissons avec le dirigeant le profil de l'administrateur et lui proposons différents candidats.

Quelles sont les conditions de sortie ?

Lors de l'entrée au capital d'une entreprise, un des points de l'accord recherché est la définition de l'horizon de sortie et ses modalités. Le suivi régulier de l'activité de l'entreprise permet de valider à chaque étape les conditions de cette sortie.

Lorsque l'entreprise, en cours de période ou à l'issue de cette échéance, envisage un nouveau projet de croissance nécessitant des fonds propres, **Bpifrance** se positionne pour ouvrir une nouvelle phase complémentaire de partenariat capitalistique.

7

5. BIBLIOGRAPHIE

- **APEC (2013)** : « Panorama de l'emploi cadre dans les ETI », décembre
- **ASMEP-ETI, KPMG (2013)** : « Les ETI, leviers de la croissance en France », 30 p.
- **Banque de France (2011)** : « Les entreprises en France en 2010 : une situation en demi-teinte », Bulletin de la Banque de France n° 186, 4^e trimestre, 24 p.
- **Banque de France (2012)** : « Les ETI en France : quelles stratégies de croissance, d'investissement et de financement ? », Bulletin de la Banque de France n°190, 4^e trimestre , p. 45-64
- **Banque de France (2012)** : « Les PME-ETI cotées en bourse : amélioration des performances et poursuite du désendettement », août, 17 p.
- **Bpifrance - DGCIS (2013)** : « Enquête annuelle ETI 2013 »
- **Bpifrance - DGCIS (2014)** : « Enquête annuelle ETI 2014 »
- **CCIP (2010)** : « entreprises de taille intermédiaire. Mode d'emploi pour retrouver la croissance », Paris, La documentation française, février, 232 p.
- **DGCIS (2010)** : « Les entreprises de taille intermédiaire », Les Dossiers de la DGCIS, mai, 20 p.
- **FSI, KOHLER Consulting & Coaching (2012)** : « Pour la croissance des ETI », Les Cahiers du FSI n°4, juillet, 81 p.
- **Gallois Louis (2012)** : « Pacte pour la compétitivité de l'industrie française », Rapport au Premier Ministre, novembre, 74 p.
- **Gattaz Yvon (2010)** : « Les ETI, champions cachés de notre économie », Paris, François Bourin, 148 p.
- **INSEE (2010)** : « Quatre nouvelles catégories d'entreprise - Une meilleure vision du tissu productif », INSEE Première n°1 321, novembre
- **INSEE (2014)** : « Les entreprises de taille intermédiaire en France - Très orientées vers l'industrie », INSEE Focus n°5, avril 2014
- **KPMG (2012)** : « Voyage au cœur des entreprises de taille intermédiaire ; une stratégie de conquêtes »
- **L'Usine Nouvelle (2013)** : « ETI, les champions cachés de l'industrie », supplément au n° 3 352, 7 novembre

Ce livret a été conçu et réalisé par **Bpifrance**, avec la collaboration de **KOHLER Consulting & Coaching**.

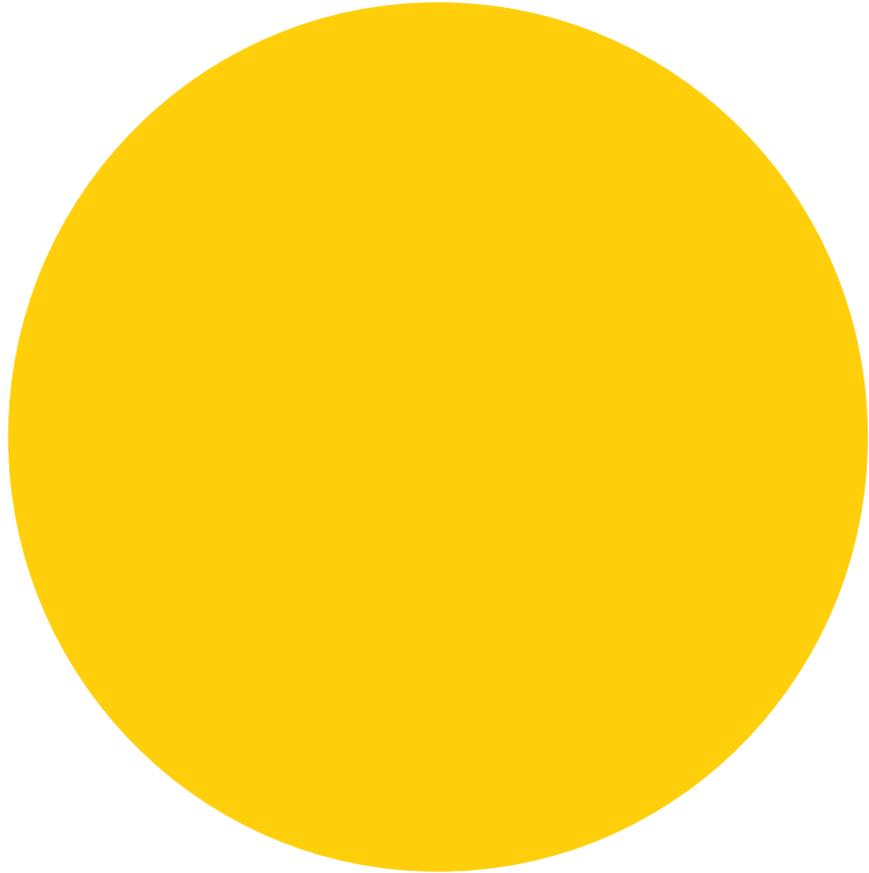


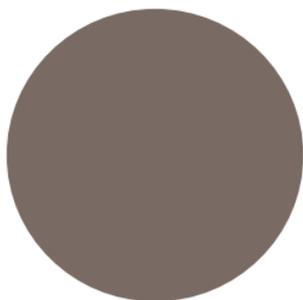
Pour contacter Bpifrance de votre région

—
bpifrance.fr

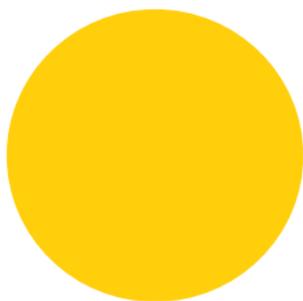
Bpifrance

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





SERVIR **L'AVENIR**



Réf. : 6803.01

Achevé d'imprimer sur les presses de l'imprimerie HENRY
62170 Montreuil/Mer - RCS Boulogne/Mer 7775.63.1948

Imprimé en France : mai 2014.

Ce document est imprimé avec des encres végétales
sur du papier fabriqué à 100 % à base de fibres provenant
de forêts gérées de manière durable et équitable
par un professionnel labellisé Imprim'Vert. Imprim'Vert.

