

## **Bpifrance Le Lab, the French think tank that transforms the relationship between the academic and entrepreneurial spheres**

*By Maritere Hernández, The Montreal Group*



In September 2020, we had the opportunity to interview Philippe Nutricy, co-founder of Bpifrance Le Lab and member of The Montreal Group's [Chief Economists Roundtable](#).

Le Lab is a think tank created with the intention to revolutionize the SMEs ecosystem through the research, publication and diffusion of groundbreaking studies on the interplay between the diverse environmental, social and political factors that interact in the SME sphere.

Pursuing its objective of creating bridges between the academic and entrepreneurial worlds, Bpifrance Le Lab holds two guiding missions: i) producing content to value the richness and complexity of SMEs, and ii) fostering the contact, dialogue and debate between the key actors of the academic and entrepreneurial realms, as well as with public leaders.

[This is a video \(in French\) to learn more about this organization.](#)

### ***How would you describe Bpifrance Le Lab?***

Bpifrance Le Lab is a think tank for the French entrepreneurs from the SME sector. It aims to spur strategic reflections via the diffusion of public studies, whose focus varies from topics of common interest like "the internationalization of an enterprise" or "external growth" to more personal subjects including "the solitude of the leader".

Every study we publish contains three main components: i) an academic section, in which the most important research insights are summarized; ii) a quantitative survey that is normally sent to approximately 30,000 companies (randomly chosen) and that has a response rate of 7 to 10%; and iii) a "practical recommendations" section to encourage the reader-entrepreneur to take action. We also include testimonials gathered through interviews used to inspire the reader, because we know that no one speaks better to an entrepreneur than another entrepreneur who shares the same challenges.

Our studies are intended to generate two effects on the readers. First, a "wake up call" that draws their attention to a phenomenon or concept related to its business. The second one is the "so what? effect", where we guide them into the first steps of business advancement; for example, on the study on SMEs digitalization, this effect was included as a practical guide and a digitalization matrix for SMEs.

To sum up, Le Lab aims to simultaneously be a pioneer, a stimulator of ideas, and a disruptor of acquired beliefs that may be misleading.

### ***How was Le Lab conceived and how would you describe your contribution to this project?***

The idea of creating Le Lab was originally proposed by Bpifrance's general director Nicolas Dufourcq in 2013 when the organization was created. The idea was to reinvent the traditional research department that existed in the predecessors of Bpifrance by adding a new ambitious angle to the mission: becoming a broadcast platform of French SMEs know-how.

From my part, I was able to bring to this project more than 15 years of experience and knowledge of SMEs, acquired through a direct contact with them in the different roles of my professional career. One of my guiding notions at the time was that everyone talked about SMEs without really understanding them. And for me, this lack of understanding was a result of the complexity brought by the great diversity of profiles within the French SME ecosystem. I was convinced that we needed to raise awareness on this extraordinary variety and the richness it entailed. In fact, this conviction guided me to create a MOOC (Massive Open Online Course) on SMEs in partnership with the Lyon School of Management (EM Lyon), in direct continuity to the work of Le Lab and Bpifrance's strategy.

***Can you tell us more about the target audience and outreach of Le Lab?***

Our main audience are the entrepreneurs. This is what distinguishes the most Le Lab from the research department of Bpifrance's predecessors, whose main audience were public entities and academia. This means that all our studies are constructed to target the entrepreneur: we focus on attracting their interest by choosing carefully the subject, the way in which information is presented; we purposely include visual components to make it more attractive (like figures and short texts) and testimonials from other entrepreneurs.

Although we cater our studies to the entrepreneurs' profiles and needs, we still work closely with our liaisons within the academic world in the tasks of data collection on Bpifrance and its offerings to be able to allow researchers to conduct the necessary econometric impact evaluations, and we also finance some academic podiums.

***In order to be able to carry out all these activities, who are your main partners in the production and value of the SMEs know-how?***

Le Lab has a great level of partnership with all the institutions and public administration entities that own and collect data as well as with those that carry out analysis on the SMEs in France. Foremost, we are partners of INSEE (the National Institute of Statistics and Economic Studies) and the Central Bank of France, institutions with whom we annually publish together a report on SMEs, available in English and French. In this report we include the main figures and data on the French companies (its demographics, export activities and innovation) and we update it continuously.

We also have an ongoing relationship with the OECD research departments and with various university research centers (mainly but not solely in France), as well as with many ecosystems that are devoted to the promotion of innovation.

Finally, Le Lab has a governance board that is integrated by SME researchers and practitioners (business and investment funds leaders). This allows Le Lab to expand its sources of inspiration and its network of SME expertise.

***Does the research produced by Le Lab include an analysis of overseas MSMEs?***

So far our research has focused on the French economic tissue, simply because Le Lab is part of Bpifrance's brand content policy, which means that the organization prioritizes the reach of current or future customers through the studies published by Le Lab.

Since its inception, Bpifrance's mission did not limit itself to the provision of financing for enterprises, but rather was conceived as an enabler and active contributor to the transformation of the French economy, to make it more competitive and more resilient in the face of crisis. To do so, Bpifrance deployed diverse initiatives, including two core ones: SME accelerators and business support programs. It is in this framework that Le Lab emerges to provide the entrepreneurs with the necessary guiding information on successful business transformation.

The only exception that does focus on an international SME ecosystem is an European survey, carried out with other partnering public banks KfW (Germany), ICO (Spain), CDP (Italy), BBB (UK) and BGK (Poland). This study was published in October 2019 to investigate the level of development of European SMEs. In my understanding, it is a breakthrough study because it allows for the first time to carry out a benchmark comparison of figures and data of SMEs in very different countries and economies.

***How do you envision the role of Bpifrance Le Lab in the current context of uncertainty caused by the economic and social crisis of COVID-19?***

Le Lab's role has been crucial. Since the first days of the outbreak we had to readjust our curriculum to incorporate the crisis context. This year, we had planned to analyze the subject of the "Business manager and his family", to measure the positive (support, resourceful) or negative (separations, divorces, etc.) aspects that exist in the relations between a business owner and his relatives. Unfortunately, for obvious reasons, this investigation was postponed.

Also, we co-lead (alongside Bpifrance's business support teams) working groups for entrepreneurs that focused on sharing experiences on the economic consequences of COVID-19 and how to best deal with them. Based on these numerous interventions, we have recently published the study "[Resist and recover: How SMEs leaders face the crisis](#)" which highlights stories of strategic choices and resiliency.

In addition, with a completely different focus, Le Lab produced in June an unprecedented forecast work focused on the identification of 9 global mega-trends created or enhanced by the COVID-19 crisis, including the acceleration of digitalization, or the new boom of climate-friendly policies. This internal resource has been used by our operations department to help them build the new 2020-2023 strategic plan for Bpifrance. A public version of this study will be available online on [Le Lab site](#).

***Could you please tell us more about the latest publication produced by your team?***

In April 2020, during COVID-19, we published a study that was carried out in late 2019 and focused on "[Business leaders facing climate change](#)". The results are positive in terms of the current awareness on the climate change emergency (with 85% of SME leaders claiming to have), but also very challenging because almost no leader (less than one in two) has integrated a climate-change approach into their company's strategy, and only one in ten has taken any concrete action to reduce its carbon footprint in recent years. The study also provides some insights to explain this paradox, and encourages SME leaders to move from conviction into action on this major environmental issue.

***To wrap up, can you tell us about your participation in the Montreal Group's Chief Economists Roundtable?***

The creation of this group and the numerous virtual meetings we have had since March 2020 - the beginning of the lockdown measures in most countries-, have been of extreme importance on several fronts. To start off, they have been beneficial to my psychological and personal well being. The complete lockdown experienced during the first months of COVID-19 brought with itself moments of anguish. The fact that I could share these calls with my colleagues from The Montreal Group, allowed me to diminish the feelings of isolation and helped me realize that the problem was not only severely affecting France and Europe, but rather the whole world, and that almost every country was experiencing similar effects and surprisingly adoption similar solutions to protect the population and the economy as much as possible.

From a professional point of view, this roundtable allows us to benefit from a continuously-updated global benchmark on our countries and economies, including the different measures taken often with the support of the national development banks. Because of the strategic and exclusive value of the information we all share, both Baptiste Thornary, Head of Evaluation and Macroeconomic Research at Bpifrance, who also participates in the meetings, and myself have been able to provide key insights to Bpifrance's management team.

# Bpifrance Le Lab, le laboratoire d'idées française qui transforme la relation entre le monde de la recherche et l'entreprise

*Pour Mabel González, Le Groupe de Montréal*



En septembre 2020, on a eu l'occasion de rencontrer Philippe Mutricy, cofondateur de Bpifrance Le Lab et membre de [la table ronde des Économistes en chef du Groupe de Montréal](#).

Bpifrance Le Lab est un laboratoire d'idées créé pour révolutionner l'écosystème des PME avec des études sur les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). En poursuite de son objectif de faire le pont entre le monde de la recherche et celui de l'entreprise, Le Lab est guidé par deux missions : i) produire des contenus qui valorisent la richesse et complexité des PME, et ii) favoriser le contact, dialogue et débat entre les acteurs clés de la recherche académique, les entrepreneurs, et les dirigeants publics.

[Voici une vidéo pour en savoir plus.](#)

## **Comment décririez-vous Bpifrance Le Lab? Quels sont ses principaux objectifs?**

Bpifrance le Lab est un think tank pour les entrepreneurs français de PME et ETI (Entreprises de taille intermédiaire). Sa vocation est celle de stimuler leurs réflexions stratégiques par la diffusion d'ouvrages qui peuvent porter sur des thèmes classiques comme « l'internationalisation de l'entreprise », ou « la croissance externe », que sur des thèmes plus personnels comme « la solitude des dirigeants ».

Chaque étude comporte trois volets : i) un volet académique, dans lequel est restitué de façon synthétique le meilleur de ce qui se dit dans les travaux de recherche; ii) une enquête quantitative envoyée à environ 30 000 entreprises (tirage au sort) avec un taux de réponse de 7 à 10%, et iii) un volet de recommandations pratiques pour inciter le lecteur/chef d'entreprise à passer à l'action. Des témoignages recueillis lors d'entretiens (en moyenne 20 par étude) complètent le contenu de l'ouvrage. Ces témoignages se veulent « inspirants », car personne ne parle mieux à un entrepreneur qu'un autre entrepreneur qui est passé par les mêmes difficultés et a testé de bonnes solutions pour y faire face.

Le premier effet recherché par les études du Lab est un effet « wake up call » pour attirer l'attention des entrepreneurs sur un phénomène ou un concept pouvant leur être utile. Le deuxième effet recherché est le « passage à l'action », qui déboucherait sur des initiatives faciles à prendre, pour faire progresser son entreprise. Par exemple, avec l'étude sur la digitalisation des PME, cet effet a débouché sur la publication d'un guide pratique et d'une matrice de digitalisation des PME. Le Lab se veut à la fois un éclaireur, un stimulateur d'idées, et un dérouteur de certitudes acquises.

## **Comment Le Lab a-t-il été conçu? Comment votre expérience a-t-elle influencé votre intérêt et votre engagement envers ce projet?**

Le Lab est une idée que Nicolas Dufourcq, Directeur général de Bpifrance, a eu dès la création de la Banque publique en 2013. L'ambition était alors de refondre les directions des études un peu classiques des entités préexistantes à Bpifrance et qui fusionnaient pour former Bpifrance, pour leur donner une nouvelle ambition, afin de devenir un « puits artésien » de diffusion de connaissances sur les PME françaises.



De mon côté, j'ai apporté au projet ma connaissance des PME et mon expérience de plus de 15 années passées à leur contact direct dans différents postes durant mon parcours professionnel. J'avais notamment comme slogan à l'époque : « les PME : tout le monde en parle, mais personne ne les connaît vraiment ». Et force est de constater une très grande diversité de profils dans les PME françaises. Quoi de commun en effet, entre un artisan boulanger, un plombier indépendant à son compte, et une ETI fournissant les pièces maîtresses d'un Airbus? Cette conviction sur la nécessité de mieux faire connaître l'extraordinaire variété et donc richesse des PME françaises, m'a ainsi conduit à créer un MOOC (Massive Open Online Course) sur les PME avec l'École de Management de Lyon dans la directe continuité des travaux du Lab et de la stratégie de Bpifrance.

### ***Pouvez-vous nous parler un peu plus de l'audience du Lab?***

La cible principale du Lab est dans une très large mesure les entrepreneurs. C'est d'ailleurs la grande différence avec les départements des études des organismes précédant Bpifrance, dont la cible était plutôt les pouvoirs publics, et parfois le monde académique. Cela veut dire que le lecteur cible recherché est le chef d'entreprise lui-même. Tout est organisé pour l'intéresser à la lecture d'une étude du Lab, sur le fond par le choix des sujets, la façon de les traiter, et sur la forme avec un rendu visuel très maqueté, peu de textes, beaucoup de schémas et des témoignages d'autres chefs d'entreprise.

Ce ciblage très précis pour le lectorat n'empêche pas Le Lab d'entretenir des liens étroits avec le monde académique, et de participer indirectement à la recherche par la mise à disposition de données sur les dispositifs de Bpifrance qui permettent à des chercheurs de réaliser des évaluations d'impact économétriques, ou encore la participation au financement de quelques chaires.

### ***Le Lab est un vrai instrument de liaison entre les entrepreneurs, les chercheurs et les dirigeants. Qui sont vos principaux partenaires pour la production et valorisation du "know-how" des PME?***

Le Lab a créé des partenariats avec toutes les institutions et administrations publiques détentrices de données ou productrices d'analyses sur les PME en France. Au premier rang, vous trouverez l'INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques) et la Banque de France. Cette coopération se traduit concrètement par l'édition d'un rapport annuel sur les PME, disponible à la fois en français et en anglais. On y trouve des articles synthétiques et mis à jour en temps réel, sur les grandes caractéristiques des entreprises françaises (démographie des entreprises, exportations, innovation...).

Également, nous avons des contacts réguliers avec les équipes de recherche de l'OCDE, des chercheurs des universités, et de nombreux écosystèmes consacrés à la valorisation des innovations. Enfin, Le Lab dispose dans sa propre gouvernance d'un conseil d'orientation composé de chercheurs sur les PME ou de praticiens (chefs d'entreprises, dirigeants de fonds d'investissement) qui lui permet de décupler ses sources d'inspiration et ses contacts avec d'autres spécialistes des PME.

### ***La recherche produite par Le Lab inclut des analyses concernant les PME d'autres pays ?***

Les travaux de recherche ont toujours porté jusqu'à présent sur le tissu économique français. La raison en est assez simple : Le Lab fait pleinement partie de la politique de marque de Bpifrance et cela veut dire que, par les études du Lab, la banque veut toucher en priorité ses clients actuels ou futurs.

La mission de Bpifrance dès l'origine ne s'est pas limitée à la mise à disposition de moyens financiers aux entreprises. Sa mission est plus large, avec un objectif d'aider et de contribuer à la transformation de l'économie française pour la rendre plus compétitive et plus résiliente face aux crises. Une des initiatives les plus fortes pour illustrer cette volonté a été la création des accélérateurs de PME et des programmes d'accompagnement non financiers de Bpifrance. C'est dans cette voie que se situe Le Lab, en apportant au chefs d'entreprises la plupart des clefs qui rendent possible la transformation de leurs entreprises.

La seule exception à ce ciblage a été la mise en place, avec d'autres banques publiques partenaires comme KfW (Allemagne), ICO (Espagne), CDP (Italie), BBB (Royaum Uni) et BGK(Pologne), d'une enquête européenne conjointe sur le niveau de développement des PME. Elle a été publiée en octobre 2019. À ma connaissance, elle figure comme l'une des premières de cette envergure permettant de faire une comparaison sur la base de données similaires concernant la situation des PME dans des pays aussi différents.

### **Comment voyez-vous le rôle de Bpifrance Lab dans le contexte actuel de COVID-19, et de crise économique et sociale ?**

Ce rôle a été très important. Il a d'abord fallu réadapter le programme d'études pour tenir compte du contexte de la crise. Nous avons prévu cette année de travailler sur le « dirigeant d'entreprise et sa famille », pour mesurer les aspects positifs (soutien, ressourcement) ou négatifs (séparations, divorces...) qui existent dans les relations entre un chef d'entreprise et ses proches.

La réalisation de l'enquête a bien évidemment été différée. Ensuite, Le Lab est intervenu directement aux côtés des équipes de Bpifrance en charge de l'accompagnement non financier pour animer des groupes de travail et de partage sur la situation économique engendrée par le COVID et la façon d'y faire face au mieux. À partir de ces nombreuses interventions, Le Lab a publié une étude sur [« le dirigeant de PME face à la crise »](#), mettant en avant les nombreux exemples de stratégies ou de comportement de résilience.

Par ailleurs, dans un genre complètement différent, Le Lab a produit en juin un travail de prospective inédit pour identifier 9 méga-trends mondiaux créés ou confirmés par la pandémie, comme par exemple l'accélération de la digitalisation, ou le nouvel essor des politiques respectueuses du climat. Ce travail interne à Bpifrance a servi les métiers opérationnels pour les aider à bâtir le nouveau plan stratégique 2020 de Bpifrance. Une version grand public sera bientôt diffusée en ligne sur [Le Lab site](#).

### **Pouvez-vous s.v.p. nous parler de la plus récente publication produite par votre équipe?**

Nous avons publié en avril, pendant le COVID, une étude réalisée fin 2019 [sur la situation des chefs d'entreprise face à la question climatique](#). Les résultats sont à la fois très positifs puisque 85% des dirigeants de PME ont bien conscience de l'urgence climatique, mais aussi décevants (« challenging » en anglais) puisque moins de un sur deux a intégré cette urgence dans sa stratégie d'entreprise et un sur dix a réalisé une action concrète pour diminuer son empreinte carbone ces dernières années. L'étude donne ainsi de nombreuses clefs pour expliquer ce paradoxe, et permettre aux chefs d'entreprise de passer de la conviction à l'action sur cette question majeure que représente le climat.

### **Pour finaliser, pouvez-vous s.v.p. nous parler de votre participation à la table ronde des Économistes en chef du Groupe de Montréal?**

La création de ce groupe et les nombreuses réunions qui se sont tenues depuis mars sont à mes yeux très importantes, et ce à plusieurs titres. En premier lieu sur un plan psychologique personnel. Le confinement total pendant deux mois a pesé sur chacun d'entre nous et nous a fait vivre des moments d'angoisse de haute intensité. Le fait de pouvoir partager avec mes collègues du Montréal Group m'a permis de me sentir moins isolé, et notamment réaliser que le problème n'était pas qu'en France, ni même en Europe, mais affectait l'ensemble de la planète, avec des effets très similaires et des solutions apportées également très similaires.

En second lieu, sur un plan professionnel, nos réunions ont permis de réaliser un benchmark en temps réel entre nos pays et nos économies, sur l'ampleur du choc économique et les solutions apportées par les pouvoirs publics de chacun de nos pays, avec le soutien des banques membres du Groupe de Montréal. Nos travaux m'ont permis de faire remonter faire à la Direction générale de Bpifrance et à la direction de la Stratégie de Bpifrance, avec Baptiste Thornary (Économiste en Chef) qui m'assiste dans toutes nos rencontres, des informations à la fois à très forte valeur stratégique et très privilégiées.