



« L'ACCOMPAGNEMENT EST EN TRAIN DE DEVENIR UN MÉTIER À PART ENTIÈRE AU SEIN DE BPIFRANCE »

*Entretien avec Guillaume Mortelier,
Directeur Exécutif,
Direction Accompagnement et
Fonds Build-up International*



Chez Bpifrance, le métier d'accompagnement a été structuré en septembre 2018, avec une direction exécutive, pilotée par Guillaume Mortelier. Ancien élève de l'Ecole polytechnique, diplômé de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Guillaume Mortelier a commencé sa carrière chez Bain & Company à Paris et San Francisco avant de réaliser entre 2007 et 2012, des investissements en fonds propres dans des ETI françaises au sein du fonds Astorg Partners puis dans des entreprises à l'étranger (Méditerranée et Chine principalement) au sein de Proparco. Il intègre CDC Entreprises en 2012.

« Bpifrance est la seule banque européenne à avoir une direction exécutive en charge de l'accompagnement des entreprises. Le but principal de l'accompagnement ? Nous sommes persuadés que les entrepreneurs ne réalisent pas leur plein potentiel. Pour permettre aux entreprises de

croître plus vite, nous avons identifié deux axes. Le premier consiste à rompre l'isolement de l'entrepreneur et le second consiste à le faire travailler avec ses pairs. En partant de là, nous déployons trois grands dispositifs d'accompagnement » explique Guillaume Mortelier.

« Le conseil est le premier pilier de l'accompagnement. Lorsque nos équipes rencontrent un dirigeant, elles essaient de comprendre ses besoins afin d'établir avec lui un cahier des charges. Une fois ce travail réalisé, nos équipes mettent le dirigeant en relation avec un prestataire externe qualifié qui va réaliser son travail en 10 jours. Cette mission, d'un coût de 12.000 €, est financée pour moitié par Bpifrance. Un dirigeant d'entreprise est souvent isolé. Le consultant externe peut le challenger sur différents points de sa stratégie », commente Guillaume Mortelier. Bpifrance a réalisé 2.000 missions de conseil en 2018 et s'appuie sur vivier de 250

consultants qualifiés qui savent travailler avec les PME. Bpifrance ne valide pas des structures de conseil mais des professionnels au sein de ces structures.

La formation est le second pilier de l'accompagnement. « Nous avons deux propositions de formation. La formation présentielle dure entre 1 et 3 jours (72 formations sont prévues en 2019). Elle permet à un groupe de dirigeants de travailler sur un sujet précis dans une école de commerce ou d'ingénieurs avec des professeurs intervenants. Nous travaillons avec une quinzaine d'écoles de commerce et d'ingénieurs en France (dont HEC, ESCP, EM Lyon, KEDGE, Polytechnique, etc.) ainsi qu'avec quelques écoles à l'étranger. Les formations sont adaptées aux patrons de PME. Cela participe au rapprochement entre le monde économique et le monde académique. Nous avons également des outils de e-learning permettant de proposer aux dirigeants des dispositifs de formation courts. Lorsqu'un dirigeant souhaite aller plus loin, nous sommes en mesure de lui proposer du conseil. En 2018, Bpifrance a enregistré 53.000 sessions de formation en ligne (réalisées par 10.000 entrepreneurs). Cela permet de sensibiliser les dirigeants », explique Guillaume Mortelier.

La mise en relation représente le troisième pilier de l'accompagnement au sein de Bpifrance.

« Nous essayons de rompre la solitude. Nous avons fédéré un groupe de 5.000 entrepreneurs, regroupés dans une communauté appelée Excellence. Nous essayons de faire en sorte que ces entrepreneurs interagissent. Nous organisons des événements leur permettant de tisser les liens et d'échanger. En plus de cela, nous avons une équipe capable de mettre en relation des entrepreneurs Excellence sur un sujet précis. La meilleure personne pour comprendre un entrepreneur c'est un pair. Ces contacts sont précieux et permettent de gagner beaucoup de temps », estime notre interlocuteur.

Selon lui, « l'accompagnement est en train de devenir un métier à part entière au sein de Bpifrance. « Nous proposons systématiquement ces trois piliers aux entrepreneurs via notre réseau. Lorsqu'un entrepreneur vient nous voir, nous sommes capables de lui construire un parcours personnalisé... Nous avons des parcours intensifs. Ce sont nos accélérateurs, c'est notre MBA... Pendant 18 à 24 mois, Bpifrance propose aux dirigeants des formations, du conseil et de la mise en relation de façon intensive sur une promotion de quelques dizaines d'entrepreneurs (entre 20 et 60 entreprises par promotion). Ces accélérateurs sont adaptés aux dirigeants de PME. Nous commençons toujours par un diagnostic 360 qui permet de comprendre les

grands enjeux propres à chaque entreprise. Ensuite, chaque entreprise se voit proposer un parcours de conseil individuel. En parallèle, le dirigeant bénéficie de 8 sessions de formation, de 2 jours chacune... Les accélérateurs permettent aux dirigeants de travailler non seulement en individuel mais aussi en collectif. Au sein de leur promotion ils se challengent entre eux et créent un réseau très fort, comparable à un réseau Alumni d'une école. L'Accélérateur est un formidable outil d'expression du plein potentiel des dirigeants via le décroisement, qui permet de rompre la solitude du dirigeant. Ce dispositif est aujourd'hui notre cœur d'action. Il a été lancé en 2015, avec 60 entrepreneurs accélérés. Ce nombre est passé à 85 entrepreneurs en 2016, à 195 en 2017 et à 287 en 2018. Notre objectif est d'accélérer 4000 dirigeants d'ici à 3 ans », confie Guillaume Mortelier.

« L'enjeu est de travailler avec des micro-groupes d'entrepreneurs. En partenariat avec les Régions, nous avons déjà équipé 10 régions de leurs propres accélérateurs PME. Nous avons également créé des accélérateurs par filière industrielle, dans lesquelles nous sommes capables d'adresser des thématiques spécifiques. Ainsi, dans l'industrie aéronautique, en partenariat avec le GIFAS, nous travaillons sur les enjeux de stratégie et de consolidation, notamment chez les sous-traitants. Similairement, nous avons lancé des accélérateurs dédiés à l'automobile, à la chimie, à la plasturgie, à l'agroalimentaire, ... Nous sommes en train d'équiper toutes les filières d'industrie française », souligne le directeur exécutif en charge de l'Accompagnement.

Bpifrance vient de lancer un accélérateur international « qui propose aux anciens accélérés de tourner leurs PME et ETI vers l'international et l'export. Lors d'un parcours de 6 mois, les dirigeants définissent leur stratégie à l'international puis la déploient avec l'aide de Business France. C'est un outil collectif de conquête de territoires », explique Guillaume Mortelier, également en charge du Fonds Build-up International (FBI) chez Bpifrance.

Le FBI est un fonds de 200 millions d'euros dont l'objectif consiste à travailler avec des entreprises familiales françaises afin de les accompagner dans leurs build-up à l'étranger en co-investissant avec elles. Le fonds s'adresse aux PME et ETI françaises réalisant de 20 millions d'euros à 1,5 milliard d'euros de chiffre d'affaires dans le cadre d'opérations de croissance externe d'un montant compris entre 10 et 150 millions d'euros. Il co-investit des montants compris entre 3 et 30 millions d'euros en fonds propres. « Notre réseau nous a permis d'identifier une cinquantaine d'entrepreneurs expérimentés à l'export qui souhaitent faire des build-up dans les années à venir. Nous

travaillons avec eux sur le long terme à la recherche de cibles... Le FBI permet aux entreprises de dérisquer leur investissement, de viser plus gros et, surtout, met à leur disposition une équipe d'investisseurs expérimentés à l'international », commente Guillaume Mortelier. « Les premiers dossiers que nous avons regardés avec les entreprises, nous les avons abandonnés car nous avons considéré qu'ils étaient trop risqués pour les entreprises et nous avons lancé des recherches de cibles plus attractives. Nous avons des liens avec les banques européennes, avec les capitaux-investisseurs, ce qui nous permet de nous renseigner, notamment sur la fiabilité des vendeurs », précise-t-il.

Une première transaction devrait aboutir en juin. « Nous y travaillons depuis bientôt un an. Ce sont des cycles longs lors desquels nous établissons des liens forts avec les entreprises familiales françaises qui ont, selon nous, un poten-

tiel. Ensuite, nous travaillons avec elles sur la construction de dossiers », détaille-t-il.

« D'autres projets sont en cours. Mais c'est une temporalité longue par rapport à la vision du private equity. Nous sommes en train de créer un nouveau segment de marché. Nous devons bâtir des rapports de confiance avec les entreprises familiales qui n'ont pas l'habitude des investisseurs... Le fait d'investir avec un corporate nous donne accès à des dossiers que nous n'aurions jamais pu aborder seuls. Quant à l'apport du FBI, il n'est pas uniquement financier : les grosses PME et les petites ETI n'ont pas forcément d'équipes M&A. Notre accompagnement dans la structuration du deal aide le dirigeant. Notre rôle est néanmoins différent de celui d'un banquier M&A car nous sommes financièrement engagés. Lorsque le FBI s'associe avec une entreprise, le fonds bâtit avec elle une conviction commune », conclut Guillaume Mortelier.