

« NOTRE RÔLE CONSISTE À ACCÉLÉRER LA CROISSANCE DES ENTREPRISES »



*Entretien avec Bruno Rogowski,
Directeur Initiative Conseil chez Bpifrance*

L'offre Initiative Conseil de Bpifrance a été lancée en juillet 2014 dans l'objectif d'accompagner les entreprises clientes de Bpifrance.

« Nous proposons aux entreprises un accompagnement par le conseil pour éclairer leur route et surmonter certaines difficultés à grandir. Notre rôle consiste à accélérer la croissance des entreprises », explique Bruno Rogowski, Directeur du pôle Conseil chez Bpifrance. « Nous faisons intervenir des conseils, que nous sélectionnons, toujours en tandem avec l'équipe conseil de Bpifrance, sur de nombreux sujets de réflexion stratégique, d'optimisation de la façon de fabriquer, de concevoir ou de vendre, ou encore des systèmes d'information, ou de fusions-acquisitions. Sur ce dernier

point, nous pouvons aider à identifier des cibles puis à trouver les moyens de les intégrer ».

Chaque mission, opérée par le binôme dure 8 à 10 jours sur une période de 6 à 8 semaines.

« La présence d'un expert de Bpifrance Conseil permet de s'assurer de la qualité d'exécution, de la bonne compréhension du besoin du client », note Bruno Rogowski.

Quant au choix des consultants externes, « nous travaillons beaucoup avec des freelances. Aujourd'hui, nous travaillons avec 85 consultants homologués sur toute la France. Notre processus d'homologation est très structuré et consiste à s'assurer que le consultant propose les bonnes pratiques de travail aux PME, possède le bon vocabulaire,

la bonne compréhension des enjeux d'une PME ou d'une ETI. Pour être efficace, il faut vite établir la confiance», souligne notre interlocuteur.

Lors de leur première journée d'intervention, les consultants expliquent leur façon de procéder et essaient de « comprendre l'entreprise ». « Ensuite, pendant huit jours, nous faisons des interviews et des observations terrain. La dernière journée d'intervention est une journée de restitution et d'appropriation par l'ensemble de l'équipe dirigeante ». Les intervenants passent en revue les axes de développement possibles et s'assurent de l'adhésion de l'équipe dirigeante.

Le pôle Initiative Conseil intervient sur sollicitation de l'équipe commerciale de Bpifrance. Il s'agit de près de 500 personnes réparties à travers 47 implantations régionales qui sont quotidiennement au contact des clients. « Ce sont eux qui détectent auprès des dirigeants d'entreprises le besoin d'accompagnement. Une fois l'intervention réalisée, le chargé d'affaires va s'assurer dans les mois et les années à venir que l'action en question a porté ses fruits », précise le directeur du pôle Initiative Conseil.

La palette de diagnostics proposés par le pôle Initiative Conseil de Bpifrance est large. Citons d'abord l'axe de la stratégie d'entreprise (le premier pour lequel les équipes sont sollicitées). Pour une PME, il s'agit plutôt d'une analyse court / moyen terme (3 à 5 ans) permettant de choisir les axes stratégiques et de cerner l'ensemble des moyens pour y arriver. Il est également important de s'assurer que l'ensemble de l'équipe s'approprie la nouvelle stratégie et les moyens associés. « Lorsqu'un dirigeant ne partage pas sa stratégie avec son équipe et l'ensemble de ses collaborateurs, il se prive d'une puissance d'action phénoménale », souligne Bruno Rogowski.

Un autre sujet fréquent concerne l'optimisation des processus de fabrication, de conception ou de livraison (plus précisément pour les entreprises industrielles).

Enfin, le troisième sujet est celui des fusions-acquisitions. L'entreprise accompagnée dresse le portrait de la cible qu'elle souhaite approcher. Le rôle du pôle Initiative Conseil consiste à trouver la perle rare et à mettre en contact les dirigeants, puis à suivre le processus de fusions jusqu'à son terme.

« Dans certains cas, les chefs d'entreprise nous demandent des conseils sur la façon dont on acquiert une société. Pour ceux qui n'ont jamais fait d'acquisitions ce conseil est précieux », ajoute Bruno Rogowski.

Le pôle Initiative Conseil de Bpifrance est capable d'accompagner les PME lors d'un processus d'acquisition de A à Z. Pour les petites et moyennes entreprises, qui n'ont pas souvent l'habitude de s'adresser aux conseils, c'est une aide précieuse.

« Certains ont parfois eu de très mauvaises expériences en matière de conseil, surtout par manque d'adéquation de profil et de bonne compréhension de leur besoin ».

L'homologation au sein de Bpifrance consiste à tester les consultants sur le terrain. « En outre, nous réunissons tous nos consultants externes une fois par trimestre pour travailler sur les méthodologies, échanger sur les bonnes pratiques. Ce travail d'animation nous permet de proposer nos consultants les yeux fermés car ce sont des individus (freelances ou salariés de petits cabinets de conseil), et non pas des cabinets, qui sont homologués... », explique Bruno Rogowski. « Nous ne sommes pas une plateforme de mise en relation avec les consultants », note le directeur du pôle Initiative Conseil dont les professionnels travaillent main dans la main avec les consultants externes au sein des entreprises françaises.

Outre les sujets de la stratégie, de la performance opérationnelle (industrielle) et des fusions-acquisitions, le pôle dirigé par Bruno Rogowski intervient dans le diagnostic panoramique 360° « à destination des entreprises qui cherchent la croissance ». C'est une aide au développement. « Dans le cadre de ce diagnostic, on se projette à 3-5 ans. On va regarder la stratégie, la performance commerciale, l'organisation, les ressources humaines, les systèmes d'information, la transformation digitale, la responsabilité environnementale, sociétale etc. pour trouver les points faibles de l'entreprise ». Après une dizaine de jours, les intervenants font part de leurs observations à l'équipe dirigeante afin que celle-ci puisse cerner les sujets susceptibles de ralentir

Fusions & Acquisitions Magazine annonce un partenariat rédactionnel avec Bpifrance. Une nouvelle rubrique, intitulée « Pages Bpifrance », sera désormais présente dans notre publication. Elle sera consacrée aux actualités de Bpifrance ainsi qu'aux opérations emblématiques que celle-ci réalise pour soutenir les entreprises françaises.

la croissance. « Mis en place il y a un an et demi, ce diagnostic 360 degrés rencontre un vrai succès car il correspond à l'attente des entreprises de croissance », commente notre interlocuteur.

« Les conseils externes et internes passent en revue une centaine de sujets non seulement avec l'équipe dirigeante mais aussi avec les salariés à tous les niveaux de l'entreprise. En accord avec l'équipe dirigeante, nous pouvons ouvrir ce diagnostic à des clients pour comprendre leur perception de l'entreprise, ses forces et faiblesses. Au bout du compte, nous avons une image assez exhaustive », explique Bruno Rogowski.

« Sur la partie diagnostic, notre but consiste à éclairer la route, ouvrir les yeux à l'équipe dirigeante pour qu'elle passe à l'action », ajoute-t-il.

En 2016, près de 400 opérations de ce type seront effectuées, avec une équipe de 20 personnes en interne et les 85 consultants homologués (contre 207 opérations en 2015 et 76 en 2014). « Nous travaillons avec les entreprises dont le chiffre d'affaires est compris entre 10 et 250 millions d'euros et qui comptent au minimum une cinquantaine de salariés », précise Bruno Rogowski.

L'intervention de Bpifrance permet également de « redonner goût au conseil aux dirigeants d'entreprise ». Aujourd'hui, beaucoup de dirigeants ont du mal à trouver un conseil et à lui faire confiance. « Au-delà des financements que Bpifrance apporte aux entreprises, nous avons cette mission de conseil. Cette vocation est clairement identifiée dans la loi qui a fondé Bpifrance en 2012 », souligne Bruno Rogowski.

« Chez Bpifrance, nous avons plus de 80.000 clients actifs dans tous les secteurs. Un vivier suffisamment ample pour nous permettre d'identifier des cibles d'acquisition. Nous pouvons également faire le travail d'approche pour discuter avec le dirigeant le dirigeant cédant. En général, sur une centaine d'entreprises, une dizaine sont à l'écoute », confie notre interlocuteur.

La présence de Bpifrance dans le processus rassure les entreprises car « nous sommes un organisme financier public perçu comme dynamique et sérieux ».

Mérite également d'être mentionné le « Hub » au sein de Bpifrance dont « l'activité consiste à « screener » une base de start-up et à proposer à de grandes entreprises, qui sont dans une démarche d'innovation, des jeunes pousses pouvant leur apporter une technologie, une nouveauté et in fine un avantage compétitif. Le Hub travaille main dans

la main avec le pôle Initiative Conseil. Son objectif consiste à aider les entreprises qui veulent grossir ou se moderniser ».

Concrètement, ce sont les interlocuteurs commerciaux qui détectent le besoin de conseil des entreprises qu'ils suivent dans différentes régions. Bpifrance prend en charge la moitié du coût de l'opération (sur 10 jours). Suivant les types de module, les tarifs sont compris entre 10.000 et 12.000 euros.

Historiquement, toutes les entités qui composent aujourd'hui Bpifrance avaient pour vocation de favoriser le développement des entreprises. « Nous essayons d'accompagner les entreprises à travers du financement et des programmes d'accélération ».

« Par le passé, l'aspect d'accompagnement reposait essentiellement sur la qualité de conseil qu'avait chacun des interlocuteurs commerciaux des entreprises. Lors de la création de Bpifrance, on a voulu aller plus loin en mettant en place les activités d'accompagnement », se souvient Bruno Rogowski.

Tout est parti du souhait d'accompagner l'entrepreneur qui est souvent seul. Initiative Conseil rentre dans ce cadre. Dans cette même logique, « nous avons créé Bpifrance Excellence, une communauté de plus de 3.000 entreprises qui bénéficient d'un accès privilégié aux ressources d'accompagnement de Bpifrance ».

Méritent également d'être mentionnés les séminaires de formation Bpifrance Université, mis en place en partenariat avec de grandes écoles : HEC, EM Lyon, Kedge ...

« Toujours dans la même logique d'accompagnement, nous organisons également des séances campus d'université avec des dirigeants. Nous invitons une vingtaine de dirigeants à participer à une séance de sensibilisation-formation sur différents sujets cruciaux pour les entreprises ».

« Compte tenu de l'histoire de Bpifrance, nous sommes au contact des dirigeants d'entreprises depuis longtemps et nous savons ce qu'il n'osent pas dire. Nous sommes capables de bien cerner leurs vrais problèmes et de mettre en place des dispositifs pertinents pour trouver des solutions », conclut Bruno Rogowski.

Dans ce contexte, la confiance du dirigeant est primordiale, Bpifrance l'a gagné en ayant toujours été présent au service des entreprises, y compris en période de crise. Cette confiance a une grande valeur.