

## APPEL A CANDIDATURES CONSULTANT

### REGION INDUSTRIE CONSEIL PERFORMANCE ENTREPRISE

#### CROISSANCE EXTERNE

---

Cet appel a candidature a pour objet de sélectionner les consultants qui interviendront sur les volets individuels et collectifs du programme d'accompagnements / conseils du dispositif REGION INDUSTRIE : CONSEIL PERFORMANCE ENTREPRISE volet **CROISSANCE EXTERNE** jusqu'à fin 2025.

Le dépôt de candidature se fait exclusivement par retour e-mail du « Dossier de candidature » et de pièces complémentaires pour attester de son expérience et son expertise (CV, références clients, plaquette...).

Date limite de réception des candidatures : le **lundi 25 septembre 2023 à 12H00** à l'adresse suivante : [alordet@cpmeauvergnerhonealpes.fr](mailto:alordet@cpmeauvergnerhonealpes.fr).

---

## Table des matières

Table des matières .....	2
1. PRESENTATION DE REGION INDUSTRIE CONSEIL PERFORMANCE ENTREPRISE .....	3
2. PRESENTATION DU PROGRAMME « CROISSANCE EXTERNE » .....	4
A. <i>CONTEXTE</i> .....	4
B. <i>CONTENU DES ACTIONS PROPOSEES</i> .....	4
C. <i>LE CYCLE 1</i> .....	5
D. <i>LE CYCLE 2</i> .....	7
3. POSITIONNEMENT DES CONSULTANTS .....	8
A. <i>CONDITIONS D'EXECUTION ET DISPOSITIONS FINANCIERES DE LA PRESTATION</i> .....	8
B. <i>MISSIONS, TACHES, OBLIGATIONS</i> .....	8
C. <i>CAHIER DES CHARGES CONSULTANT POUR LA REALISATION DES ATELIERS COLLECTIFS &amp; DES MISSIONS DE CONSEIL</i> .....	9
4. REFERENCEMENT .....	11
A. <i>MODALITES DE REFERENCEMENT</i> .....	11
B. <i>PROCESSUS DE REFERENCEMENT</i> .....	11
C. <i>PUBLICITE</i> .....	12
D. <i>REMISE DES DOSSIERS DE CANDIDATURE</i> .....	12

## 1. PRESENTATION DE REGION INDUSTRIE CONSEIL PERFORMANCE ENTREPRISE

---

La Région a revu son dispositif d'accompagnement conseil à destination des PME et ETI et a adopté un nouveau dispositif – « Région Industrie : Conseil Performance Entreprise » dont les principales caractéristiques sont les suivantes :

- Une cible prioritaire qui est les entreprises relevant de l'industrie et des services à l'industrie, en adéquation avec les orientations fixées par le Schéma Régional de Développement Economique et d'Innovation et d'Internationalisation ;
- Des formats d'accompagnement - mêlant conseil individuel et temps collectifs de formation et d'échanges de pratiques entre entreprises, partant du besoin des entreprises avec un conventionnement direct entre l'entreprise bénéficiaire et la Région ;
- Un resserrement des thématiques constituant ce dispositif sur les enjeux de performance et de croissance des entreprises, permettant ainsi une meilleure complémentarité avec les autres dispositifs régionaux existants (Industrie du Futur, Être accompagné dans ma fonction RH) et une plus grande lisibilité pour les entreprises.

La CPME Auvergne-Rhône-Alpes a été sélectionnée par la Région Auvergne-Rhône-Alpes comme porteur régional de l'action « REGION INDUSTRIE CONSEIL PERFORMANCE ENTREPRISE – CROISSANCE EXTERNE afin d'accompagner les entreprises à la réussite de leur projet de croissance externe.

Dans le cadre de sa mission de Porteur Régional, La CPME Auvergne-Rhône-Alpes a pour tâche de constituer et de piloter le pool des consultants intervenants dans le cadre de ce programme.

## 2. PRESENTATION DU PROGRAMME « CROISSANCE EXTERNE »

### A. CONTEXTE

Toutes les analyses récentes convergent : les Entreprises de Taille Intermédiaires françaises (effectif : + de 250) ne sont pas assez nombreuses pour égaler, malgré la force de frappe qu'elles constituent, nos voisins européens, notamment l'Italie et encore plus l'Allemagne. Avec 782 salariés en moyenne, elles peinent également à atteindre une taille critique.

Leur poids économique est pourtant significatif, les 3 800 ETI françaises indépendantes représentent 39,5% du PIB et affichent 34% des exportations du pays.

La croissance organique, par l'internationalisation et l'innovation, reste la voie naturelle du développement de toute entreprise quel que soit sa taille. Elle est toutefois longue et incertaine. Or, la perte de compétitivité de la France et l'accélération de sa désindustrialisation rendent urgent le développement rapide de ses entreprises les plus performantes.

La croissance externe permet de répondre de façon complémentaire à cet objectif économique stratégique. Plus risquée, elle est néanmoins beaucoup plus rapide et efficace pour faire émerger des entreprises de taille suffisante et pour les multiplier, en regroupant des PME qui ont des savoir-faire et des positionnements de marchés complémentaires.

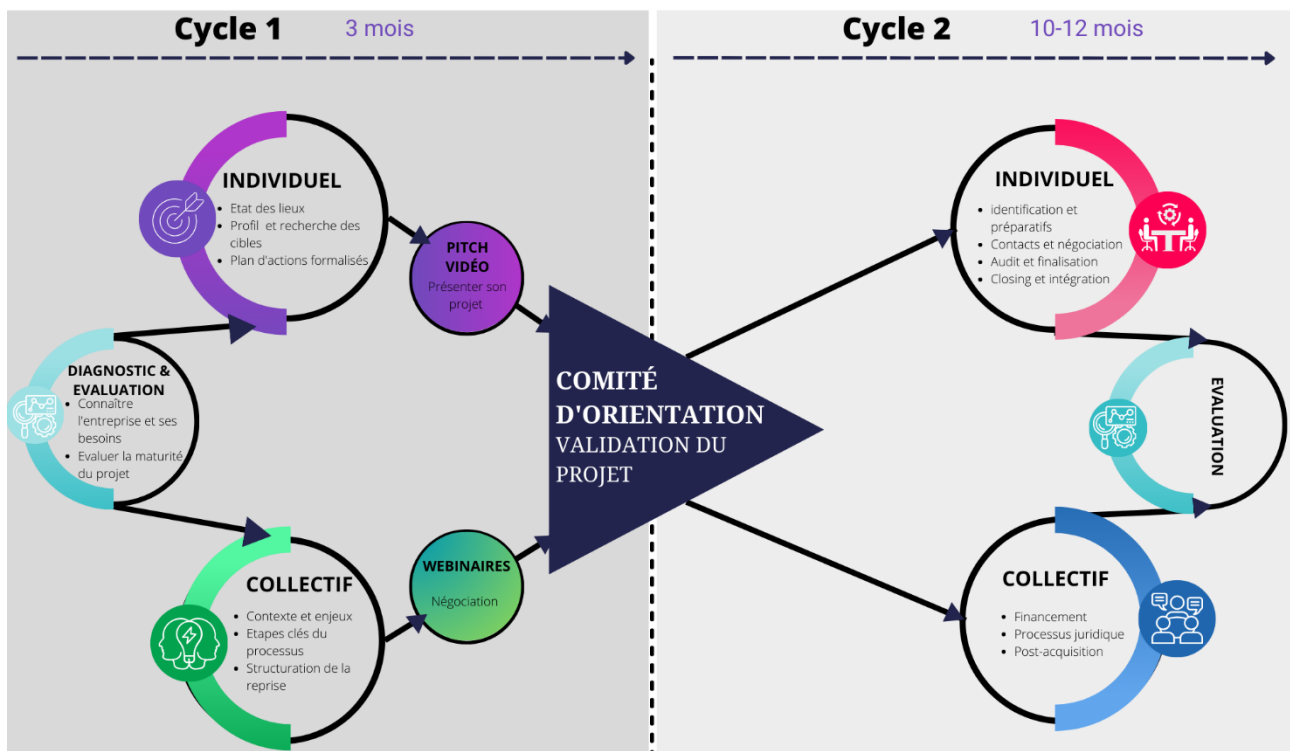
Cependant si les opérations de croissance externe s'avèrent être une véritable opportunité pour les entreprises, elles présentent aussi certains risques à bien prendre en compte.

Cette notion de risque, est, en partie, renforcée par le manque de cadre de référence, de professionnalisation et d'outils généralement insuffisamment maîtrisés par les PME en la matière. En effet il est important de connaître les bonnes pratiques susceptibles d'augmenter les chances de réussite de ces opérations.

### B. CONTENU DES ACTIONS PROPOSEES

Le programme CROISSANCE EXTERNE est composé de deux cycles successifs, Cycle 1 et Cycle 2.

#### PROCESS CROISSANCE EXTERNE CYCLE 1 & 2



Le **Cycle 1** a été construit afin de permettre l'appropriation de toutes les clés de réussite des différentes phases du processus de croissance externe, de valider l'ensemble des paramètres qui rendent possible un tel projet et d'accompagner les entreprises dans sa mise en œuvre. Il est ainsi composé d'ateliers, séminaires collectifs et de pitch vidéo des projets et d'un accompagnement individuel par un expert référencé.

A l'issue de ce premier cycle, les projets seront évalués par un **COMITE D'ORIENTATION** qui validera la possibilité pour l'entreprise de s'engager sur le **Cycle 2** du programme, ou bien d'être orienté le cas échéant vers d'autres dispositifs.

Le **Cycle 2** est, quant à lui, centré sur la mise en œuvre réussie du projet de croissance externe dans la suite du programme Cycle 1.

### C. LE CYCLE 1

#### VOLET COLLECTIF - 3 JOURS DE SEMINAIRE EN PRESENTIEL + 1 ATELIER EN VISIO

Il a pour objectif de favoriser l'échange d'expériences entre pairs, d'intégrer et de développer des connaissances auprès des dirigeants d'entreprises sur les sujets tels que les étapes clés du processus de croissance externe, la recherche et l'évaluation des cibles, le business plan de reprise, les audits, la structuration financière et la phase d'intégration dans le cadre d'ateliers techniques.

##### Atelier 1

1 journée

- Tour de table des entreprises : présentation de l'entreprise et du projet sur la base d'un outil de présentation guidé

Introduction à la croissance externe :

- Les principaux facteurs de motivation
- Les étapes clés du processus d'acquisition
- Les parties prenantes de l'opération
- Les cibles et moyens d'identification

##### Atelier 2

1 journée

- Business plan de reprise
- Evaluation de la cible
- Audit d'acquisition
- Focus reprise à la barre

##### Atelier 3

1 journée

- une **table ronde « finance & marchés »** avec la participation de professionnels pour répondre à l'ensemble des interrogations des participants
- Outils de négociation et documents juridiques
- Financement et structuration financière de l'opération
- Réussir la phase d'intégration et réaliser le business plan

##### Atelier 4 : Visio

2h

- Reprise d'une entreprise : comment négocier ?

## VOLET INDIVIDUEL - 2,5 JOURS D'ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUEL EN ENTREPRISE

Il vise à la formalisation du projet de croissance externe avec un focus sur l'état des lieux de l'entreprise (identité de l'entreprise, activité, étapes clés du développement, analyse SWOT...) et la définition du projet de Croissance externe (Profil de la cible, recherche de cibles, modalité de la structuration du projet et financement envisagé).

### Rôles des conseils

Les consultants auront pour missions de réaliser un accompagnement individuel autour des axes suivants :

- Identité et activité de l'entreprise, étapes clés du développement,
- Enjeux stratégiques clés,
- Analyse SWOT,
- Typologie des profils de cible,
- Recherches de cibles,
- Structuration du projet et financement,
- Cahier des charges fonctionnel de l'opération.

L'accompagnement CROISSANCE EXTERNE Cycle 1 s'étale sur **une période d'environ 3 mois**.

Cette phase aboutit à la préparation d'un dossier constitué d'un ensemble d'éléments relatifs à la situation de l'entreprise (document unique normé) au niveau de sa maturité, de la motivation du dirigeant et la solidité financière de l'entreprise.

A l'issue de sa mission le consultant devra présenter les livrables suivants :

- La fiche de présence renseignée des Interventions auprès de l'entreprise
- Le Livrable complet PowerPoint comprenant la présentation entreprise, l'état de lieux, le projet de croissance externe,
- La fiche de synthèse avec ses analyses et son avis sur le projet,
- Bilans et comptes de résultats des 3 dernières années de l'entreprises,
- Organigramme juridique et humain de l'entreprise.

### Comité d'orientation des Projets

Objectifs :

- Apprécier l'avancée et la faisabilité du projet de croissance externe
- Evaluer le projet sur la base des livrables (rapports, fiche synthèse, vidéos)
- Valider le passage en cycle 2 ou repousser le cycle 2 à plus tard

Chaque projet de croissance externe sera présenté à un comité d'orientation constitué du porteur, des financeurs et des partenaires régionaux experts du sujet et engagés dans le programme (par exemple : fonds d'investissements, BPI, Agence Auvergne Rhône-Alpes Entreprise, CETIM, Banques...). Ce comité a pour mission d'étudier le projet de croissance externe et de se positionner sur un « go / no-go » pour la poursuite sur le Programme long CROISSANCE EXTERNE Cycle 2, soit dans la continuité du cycle court soit avec un délai à définir en fonction de la situation de l'entreprise et des moyens qu'elle doit mettre en œuvre pour avoir la capacité de réaliser ce projet. Un pitch vidéo permet au dirigeant de présenter son projet de croissance externe, ses ambitions et sa stratégie. Le comité d'orientation est préparé et animé (rédaction de la fiche de synthèse de préavis) par le Porteur Régional.

A la fin de ce Cycle 1, le Comité d'Orientation décide de l'opportunité du passage ou non en Cycle 2

## D. LE CYCLE 2

L'objectif du **Cycle 2** est ainsi d'accompagner l'entreprise à :

- La mise en place de sa « task force » opérationnelle interne & externe de reprise
- La construction d'une liste objectivée de cibles d'entreprises en vue d'acquisition
- La définition de son périmètre juridique & de sa structuration financière
- Le démarrage des prises de contact & des négociations avec les potentiels cédants
- La réalisation d'audit et la finalisation de l'opération (« closing » et plan d'actions post acquisition)

Les actions proposées apporteront une réponse personnalisée aux besoins de chaque entreprise selon la maturité de son projet de croissance externe.

### VOLET INDIVIDUEL - 5 JOURS D'ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUEL EN ENTREPRISE

Il vise à un suivi opérationnel du projet de l'entreprise quel que soit son niveau d'avancement à l'issue de CROISSANCE EXTERNE Cycle 1 (recherche de cibles en cours, cibles identifiées, approche cibles...) avec l'objectif de mener le projet jusqu'au « closing ».

Le consultant réalise des comptes rendus réguliers de l'état d'avancement du projet (cf. ANNEXE II p.21) et un bilan en fin d'accompagnement.

### VOLET COLLECTIF - 1,5 JOURS D'ATELIERS TECHNIQUES

Le volet collectif est organisé sous forme d'ateliers techniques pour favoriser l'échange d'expériences entre pairs dans lesquels sont consacrés des temps pour aborder les cas pratiques. Ces ateliers techniques sont organisés avec une logique d'avancement suivant les étapes clefs du processus et selon ces thèmes :

#### Atelier technique 1

La structuration financière & le mode de financement

#### Atelier technique 2

Le cadre juridique (LOI, Protocole d'accord, GAP, montage juridique)

#### Atelier technique 3

La réalisation du business plan de reprise & la phase d'intégration.

L'accompagnement de CROISSANCE EXTERNE Cycle 2 se déroule sur **une période de 10 à 12 mois** et s'inscrit dans une logique d'atteinte de résultats opérationnels concrets, qui dépasse l'obligation de moyens. La mesure des résultats atteints sera effectuée et validée, lors d'un bilan.

### 3. POSITIONNEMENT DES CONSULTANTS

---

#### A. CONDITIONS D'EXECUTION ET DISPOSITIONS FINANCIERES DE LA PRESTATION

Le consultant auquel une entreprise est confiée est choisi par le porteur régional parmi les consultants référencés. Ce choix s'effectue selon les critères d'appréciation suivants : nature des besoins des entreprises, secteurs, thèmes à traiter, implantation géographique des entreprises inscrites sur un même thème, ...

Le Porteur Régional choisit et organise les missions de conseils et les sessions de formation selon les besoins identifiés des entreprises. De ce fait aucun volume de missions individuelles ou d'animation de sessions collectives n'est assuré aux consultants par le Porteur Régional.

Le consultant intervenant doit s'inscrire dans une relation quadripartite : les consultants des accompagnements individuels, les consultants des ateliers collectifs, les parties prenantes de l'entreprise, le porteur régional.

**La relation contractuelle s'établit entre le consultant, le porteur régional et chaque entreprise participante.**

Cette contractualisation est couverte par une convention « consultant » qui précise les conditions d'exécution, les engagements mutuels, les clauses de confidentialité, de propriété et par une commande de prestation. Les interventions conseil sont prévues par demi-journée. **La rémunération de la journée est établie à 950€ HT. Le travail en back-office et les frais de déplacement sont inclus dans ce montant et ne peuvent être facturés en sus à l'entreprise.** A l'issue de chaque étape, la mesure des acquis de l'entreprise et de l'évolution de son projet sera effectuée entre l'entreprise, le consultant et le porteur régional. Obligation est faite que l'ensemble de ces résultats soit reporté par les consultants sur des standards de référence afin d'être consolidés sur l'ensemble du dispositif par le chef de projet régional et fassent l'objet d'une diffusion au financeur.

#### B. MISSIONS, TACHES, OBLIGATIONS

Le Programme s'inscrit dans une logique d'atteinte de résultats opérationnels concrets, qui dépassent l'obligation de moyens. La mesure des résultats atteints sera effectuée et validée en fonction des objectifs de l'action collective.

Le consultant répond et participe aux réunions, formations, sollicitations du Porteur Régional du programmes, sans que cela donne lieu à facturation. (Formation aux outils, méthodologie de l'action ...)

Le consultant ne pourra utiliser, à des fins promotionnelles personnelles, le nom des partenaires impliqués dans le programme ni faire état des contrats établis, sans l'accord des entreprises et du Porteur Régional.

Le consultant s'engage à ce que toutes les informations qui lui seront communiquées dans le cadre du programme soient gardées strictement confidentielles.

Le consultant s'engage à fournir les livrables suivants au Porteur Régional :

- Pour l'accompagnement individuel :

Cycle 1 :

- La fiche de présence renseignée des Interventions auprès de l'entreprise
- Le Livrable complet PowerPoint comprenant la présentation entreprise, l'état de lieux, le projet de croissance externe,



- La fiche de synthèse avec ses analyses et son avis sur le projet,
- Bilans et comptes de résultats des 3 dernières années de l'entreprise,
- Organigramme juridique et humain de l'entreprise.

Cycle 2 :

- Les fiches de présence
- Dix comptes rendus d'intervention
- Document final
- Un questionnaire satisfaction

- Pour les ateliers & formations collectifs :

- Les feuilles de présence pour chaque demi-journée de formation
- Les supports pédagogiques
- Les questionnaires de satisfaction

Sous peine d'exclusion immédiate du programme et pour garantir déontologiquement une parfaite objectivité, il s'interdit de prescrire à l'entreprise toute solution payante sur laquelle il aurait un quelconque intérêt économique. De façon générale, il informe les parties prenantes, et en particulier le Porteur Régional, de toute forme de vente additionnelle de prestation ou solution à l'entreprise qui lui est affectée, dans le prolongement de la mission centrale. Cette prestation ponctuelle ne peut être que postérieure à la mission confiée dans le cadre du dispositif Ambition Région.

### **C. CAHIER DES CHARGES CONSULTANT POUR LA REALISATION DES ATELIERS COLLECTIFS & DES MISSIONS DE CONSEIL**

La rémunération fixée pour le programme (950€ HT par journée, frais de déplacement compris) doit être compatible avec une garantie de qualité de la prestation. L'implantation géographique du consultant doit être compatible avec la réalisation de demi-journées de 4h et doit être de nature à limiter les contraintes de déplacement. Le consultant doit préciser les départements de la Région Auvergne-Rhône-Alpes sur lesquels il s'engage à intervenir. Lors de la phase de sélection, le comité de sélection veillera à assurer une bonne couverture de l'ensemble du territoire.

#### **Expérience et compétences**

Le consultant doit :

- Posséder une expérience solide des projets de croissance externe des PME,
- Avoir une connaissance de la culture et une pratique d'accompagnement au développement des start-ups, TPE-PME et ETI, en particulier celles relevant de l'industrie et des services à l'industrie.
- Avoir une connaissance éprouvée du tissu économique Auvergnat et Rhônalpin,
- Être à la fois expert, animateur et pédagogue,
- Avoir de préférence une expérience de « l'action collective » et une bonne connaissance des programmes d'accompagnements régionaux.

#### **Ressources du consultant**

- Le consultant doit posséder les moyens humains, logistiques et matériels requis pour la réalisation des prestations demandées.
- Pour se prémunir contre les risques découlant des obligations mises à sa charge, le consultant s'engage à souscrire à ses frais les polices d'assurances nécessaires auprès d'une compagnie d'assurances.

### Domaine d'expertise

- Le consultant assure disposer d'une compétence et d'une expérience largement reconnues dans le domaine des prestations susceptibles de lui être confiées. Il s'engage à effectuer un travail conforme aux règles de l'Art de sa profession, concernant les techniques et les méthodes utilisées et doit accepter les conditions générales d'intervention.
- Le consultant doit être en mesure d'assurer, avec un bon niveau de maîtrise, les natures des prestations qui concernent le programme CROISSANCE EXTERNE.
- Le consultant maîtrise l'approche globale de l'entreprise ainsi que les pratiques spécifiques au pilotage financier de l'entreprise.
- Le consultant doit être disposé à exercer sa prestation dans une logique d'atteinte de résultats définis et mesurables.
- Il doit avoir un esprit collaboratif et des capacités relationnelles ; non seulement avec les personnels des entreprises, mais aussi avec l'ensemble des acteurs des dispositifs Région Industrie Conseil Performance Entreprise.
- Il doit être à la fois expert, animateur, pédagogue pour mener sa mission et transférer à l'entreprise les éléments et les outils de la démarche afin que l'entreprise puisse pérenniser et poursuivre des actions de progrès.
- Il est force de proposition notamment sur la méthodologie et les outils vis-à-vis du Porteur Régional.

### Appropriation de la méthodologie

- Indépendamment de son approche personnelle habituelle, il est en mesure de s'adapter et de s'approprier la méthodologie et les outils transmis par le Porteur Régional, de les adapter et de les consolider par son expertise dans le respect de la méthodologie de l'action.

## 4. REFERENCEMENT

---

Les consultants seront référencés pour accompagner l'entreprise dans la mise en œuvre du programme CROISSANCE EXTERNE pour l'un ou les deux volets que sont le volet accompagnement individuel et le volet ateliers collectifs /formations.

La candidature et le référencement des consultants sont nominatifs : la sélection ne se fait pas sur le cabinet conseil ou la structure d'appartenance mais bien sur la compétence spécialisée. Néanmoins, les moyens ou caractéristiques de la structure d'appartenance du consultant peuvent contribuer à l'agrément de celui-ci. Le consultant ne peut pas sous-traiter, même partiellement, la prestation qui lui est confiée sauf accord préalable écrit du Porteur Régional.

### A. MODALITES DE REFERENCEMENT

Seuls les prestataires référencés seront habilités à réaliser des prestations dans le cadre du dispositif. Les prestataires doivent fournir les éléments suivants :

**Les éléments à intégrer dans le modèle excel ci-joint à renommer avec la raison sociale de votre structure :**

- Les principaux éléments de description de la société (effectifs, création, activités, trois derniers CA, résultat) dans l'onglet « entreprise »
- Les secteurs d'activité maîtrisés (onglet « cible entreprises »)
- Intervention géographique : quels sont les territoires de la Région Auvergne-Rhône-Alpes (par départements) qui seront couverts par le prestataire (onglet « cible entreprises »).
- Le(s) consultant(s) et expert(s) positionné(s). Les éléments de synthèse sont à intégrer dans les onglets « Consultant/experts ». Les CV sont à joindre en annexe. Un onglet doit être rempli pour chaque consultant/expert positionné.

**Les éléments à fournir sur documents libres :**

- Les CV des consultants et experts mobilisés.
- 3 références détaillées de moins de trois ans (une page maximum par référence)
- Une note permettant d'apprécier la valeur technique de l'offre et son adéquation avec le programme.  
Pour le volet collectif cette note devra présenter les sujets en lien avec le programme CROISSANCE EXTERNE que le candidat se propose d'animer. Il conviendra de présenter leur contenu pédagogique, leur durée et la méthodologie d'animation employée (objectifs, livrables associés, étapes). Pour le volet individuel cette note devra présenter la méthodologie d'intervention et le type d'actions opérationnelles menées au cours des missions

### B. PROCESSUS DE REFERENCEMENT

- Instruction par le candidat du dossier de candidature
- Transmission par mail, dans les délais fixés, du dossier de candidature. Envoi d'un mail au candidat, lui confirmant la bonne réception de son dossier de candidature
- Evaluation de la recevabilité du dossier de candidature
- Evaluation par un comité de sélection de la candidature : adéquation des compétences, de

- l'expérience, des possibilités d'interventions selon les critères et besoins des programmes. Cette évaluation se fera d'abord sur la base du dossier de candidature, puis éventuellement d'un entretien.
- Participation obligatoire à un séminaire de présentation du programme, de la démarche, des attendus, des outils et des modalités administratives. Cette réunion se tiendra dans les locaux de la CPME Aura.
  - Communication par le porteur régional (CPME Aura) du référencement des consultants à l'issue du comité de sélection.

### ***C. PUBLICITE***

La recherche des consultants fait l'objet d'une communication publique sur le site internet de la CPME Auvergne-Rhône-Alpes.

### ***D. REMISE DES DOSSIERS DE CANDIDATURE***

Le dépôt de candidature se fait exclusivement par mail avant le lundi 25 septembre à midi (12h) :

Arnaud Lordet  
[alordet@cpmeauvergnerhonealpes.fr](mailto:alordet@cpmeauvergnerhonealpes.fr)  
CPME AUVERGNE-RHÔNE-ALPES