

**Contribution  
de la CCIR Rhône-Alpes  
à la préparation du SRDEII  
Auvergne – Rhône-Alpes**

# Plan

Contribution de la CCIR Rhône-Alpes à la préparation du SRDEII Auvergne-Rhône-Alpes.....	2
Pour que le SRDEII soit la meilleure réponse aux entreprises, premier moteur d’Auvergne-Rhône-Alpes !.....	3
1. Les principales propositions.....	6
2. Compléments thématiques : aider les entreprises à faire face aux enjeux.....	9
3. Les bonnes modalités de distribution .....	35

# Contribution de la CCIR Rhône-Alpes à la préparation du SRDEII Auvergne-Rhône-Alpes

Pour préparer son Schéma Régional Développement Economique International et Innovation, la Région Auvergne-Rhône-Alpes a lancé **un vaste ensemble de réunions** au niveau des départements qui la constituent. **Les CCI ont été systématiquement associées à ce travail, et elles sont sensibles au soin ainsi pris par la Région** de prendre l'avis des structures représentant l'ensemble de 360 000 entreprises inscrites au RCS et dotées, légalement et en pratique, de la mission et des moyens pour leur apporter les services d'appui dont elles ont besoin.

**L'ensemble du réseau remercie donc le Président WAUQUIEZ d'avoir avec le Vice-président en charge, Martial SADDIER, pris cette option concrète.**

**Les CCIR Auvergne et Rhône-Alpes fusionneront formellement au 1<sup>er</sup> janvier 2017 et sont d'ici là autonomes et en responsabilité.** Cette fusion est **très avancée** au plan institutionnel, mais plus encore en termes de partage politique des besoins des entreprises par rapport à la Collectivité publique, et singulièrement régionale puisque la Région est de par la loi l'acteur de référence.

La contribution de la CCIR Rhône-Alpes s'inscrit dans ce contexte : formellement différente et sans préjudice de la contribution de la CCIR Auvergne, elle reprend les fondamentaux partagés de l'expression du réseau. Elle est aussi **réalisée en parfaite cohérence avec les CCI de Rhône-Alpes** – les propositions territorialisées de celles-ci ayant fait l'objet de contributions par ailleurs-, comme d'ailleurs avec celles d'Auvergne ainsi qu'elle a pu le mesurer à l'issue des rencontres de la Région dans les Départements.

En amont, dès les premières semaines de la nouvelle mandature, la CCIR Rhône-Alpes a livré au Président WAUQUIEZ et à l'Exécutif une note contributive sur le développement économique, qui résume la **vision d'ensemble du réseau** et qui, élaborée et validée par son Bureau, a servi de point de référence au discours des Présidents des CCI de Rhône-Alpes lors des rencontres de terrain. Le Président MAUDUY a pu évoquer l'ensemble de ces points avec le Président WAUQUIEZ et le Vice-Président SADDIER à différentes occasions.

La CCIR Rhône-Alpes prend enfin pleinement en compte **l'obligation qui sera faite à la CCIR Auvergne-Rhône-Alpes, qui lui sera substituée l'an prochain, d'inscrire sa Stratégie de mandature dans le cadre fixé par le SRDEII.**

Le présent document

- Rappelle **l'évidence d'une action forte en matière de soutien à l'économie** dans une région comme Auvergne-Rhône-Alpes
- Présente aux décideurs de la Région la synthèse des **propositions des Commissions de la CCIR, composées de Membres et techniciens des CCI de Rhône-Alpes**
- Décrit le **partenariat opérationnel que la CCIR et le réseau des CCI proposent à la Région Auvergne-Rhône-Alpes comme une brique majeure du SRDEII.**

## Introduction :

# Pour que le SRDEII soit la meilleure réponse aux entreprises, premier moteur d'Auvergne-Rhône-Alpes !

La nouvelle grande région fait partie des **tout premiers espaces territoriaux européens** : elle le doit entre autres à ses dimensions, au nombre de ses habitants, à sa position géographique au carrefour de grands axes européens, à la puissance de son réseau de villes allié à son patrimoine foncier, rural et touristique, ainsi qu'aux équipements de formation et de recherche de tout premier plan qu'elle recèle.

Elle le doit aussi, pour une part essentielle, à **une constante qui maille tous ses territoires : le fait entrepreneurial y est marqué plus que partout ailleurs en France, à travers un maillage de très grandes entreprises, d'ETI de tout premier plan, et de PME PMI qui y sont à la fois très nombreuses et très actives.**

**La loi NOTRe, en faisant des Régions le premier acteur public pour l'économie, offre ainsi une remarquable opportunité pour valoriser cet atout de la richesse économique en apportant des réponses ciblées et efficaces.**

Elle oblige aussi la puissance publique à **opérer des choix économes pour réussir ce pari dans un contexte de raréfaction des moyens** et en parfaite cohérence avec **le premier objectif que doit s'assigner l'intérêt général, celui de la libéralisation et de la moindre charge.**

**Le SRDEII est ainsi constitutif de la réussite commune.**

Pour la CCIR Rhône-Alpes, le premier enjeu est ainsi de proposer certes des actions concrètes et pertinentes, mais aussi de **bâtir le meilleur dispositif possible** :

- il s'agit de **rendre compte des besoins de quelque 360 000 entreprises inscrites au RCS, réparties sur un espace de la taille d'un pays**, et composé d'une **multitude de zones** rurales, urbaines ou métropolitaines, qui possèdent souvent une **identité très forte**, fruit d'une longue et riche histoire.
- Il s'agit aussi de valoriser ou de compenser les caractéristiques de **périmètres très spécifiques**, comme les zones de **montagne**, les zones **hyper rurales** ou **hyper urbaines**, des espaces à enjeux environnementaux spécifiques.
- Il s'agit encore de tenir compte des **besoins de secteurs marqués**, avec un **tissu industriel et de sous-traitance** ou un **tourisme premiers en Europe**, une **offre commerciale diversifiée dotée d'un rôle d'animation irremplaçable**, et de **services marchands extrêmement diversifiés et performants.**

Cet enjeu se double d'autres complexités :

- **Les intervenants publics et privés dans l'appui au développement économique sont extrêmement nombreux.** Les premiers sont directement concernés par les remises en cause de la loi et la réduction des moyens. Les seconds sont par essence très dépendants d'une bonne interface entre les entreprises et les Pouvoirs Publics, et forment aussi un **ensemble très légitime intégré au monde économique.**
- Les **dispositifs institutionnalisés**, au niveau national, régional et local, sont eux aussi très divers, entre les **pôles et clusters**, les **opérateurs sectoriels**, les **agences départementales ou régionales**. Une rationalisation de fait va se coupler au choix que fera la nouvelle Région avec ses partenaires.
- Enfin, **Auvergne-Rhône-Alpes** est un ensemble qui doit gérer, dans tous les domaines, les processus de repérage des **meilleures pratiques créées dans chacune des régions antérieures**, et les formatages nécessaires le cas échéant, au regard des coûts notamment.

Ce contexte, ses atouts et ses contraintes ont **des conséquences qui conditionnent la réussite du projet.**

#### **Ainsi le SRDEII doit**

- **Etre bâti et décliné dans un dialogue constant avec les entreprises et leurs représentants**
- **Etre coordonné au niveau central, mais décliné partout, au plus près du terrain**
- **Etre opéré avec pragmatisme et sans bureaucratie**
- **Avoir recours, pour ce qu'elles sont, aux ressources déjà disponibles, pour éviter dépenses inutiles, lecture difficile par le terrain, et redondances.**

**Implantées dans tous les bassins de vie, dirigées par des chefs d'entreprise élus qui élaborent ensemble au niveau régional et au niveau local les solutions pour leurs confrères, les CCI sont les mieux à mêmes de**

- **Repérer les besoins**
- **Tester les dispositifs proposés**
- **Manager ces dispositifs avec l'efficacité d'une logique d'entreprise**
- **Proposer toute leur gamme aux entreprises en fonction de leur profil**
- **Rendre compte, en tant qu'opérateurs publics, de la bonne réalisation des objectifs négociés.**

**La CCIR et le réseau des CCI de Rhône-Alpes se positionnent donc pour être opérateurs du SRDEII pour chacun de ces objectifs dans une relation partenariale, respectueuse de la décision des Elus régionaux, réactive, et déclinable dans chaque espace territorial.**

Ce partenariat se prépare

- **En déterminant en toute objectivité la place de chaque opérateur en fonction de ses compétences et de ses moyens**, les CCI se positionnant pour ce qu'elles sont : d'abord **le 1<sup>er</sup> contact de proximité à vocation généraliste**

En Auvergne-Rhône-Alpes les opérateurs sont nombreux et complémentaires. Les CCI sont des Etablissements Publics chargés par la loi de l'animation économique. Elles partagent en outre avec les organisations interprofessionnelles **Medef** et **CGPME**, dont elles sont par essence extrêmement proches, l'engagement des chefs d'entreprise qui les animent

- **En conventionnant** sur la base
  - o Des **propositions de terrain des CCI** telles que formulées dans le cadre de la consultation SRDEII au regard des spécificités de leurs territoires
  - o Des **propositions complémentaires** évoquées ci-après
  - o D'un **mode d'élaboration technique partenarial** pour trouver les meilleures réponses aux enjeux dédiés.

Il permettra le déploiement d'un outil complet, opérationnel, et économe.

*En parallèle la CCIR Rhône-Alpes a bien conscience de ce que l'exercice du SRDEII ne saurait décider de l'ensemble des actions qui impacteront l'économie et son environnement : ainsi le SRESRI et le SRADET auront ils eux aussi un rôle important, entre autres orientations stratégiques. Pour autant l'économie ne peut être déconnectée des autres domaines qui l'impactent.*

*Ainsi la question de la formation est-elle sous-jacente dans l'ensemble du document, compte tenu de son impact **pour la bonne marche de l'économie comme pour l'emploi**, celui des jeunes notamment.*

*De même, l'aménagement du territoire est particulièrement important pour la bonne santé de l'économie. Le rôle que la Région prendra pourra permettre de mener à bonne fin des chantiers ou le maintien d'infrastructures existantes ou attendues dont beaucoup sont absolument nécessaires aux entreprises.*

# **1. Les principales propositions**

Sans préjudice de leurs principes fondamentaux de dialogue permanent avec le terrain, visant à actualiser sans discontinuité les besoins des entreprises, les CCI mettent en avant aujourd'hui les éléments clés suivants comme structurant l'attendu de celles-ci :

- ***Développement des marchés de l'entreprise***

La compétition régnant sur les marchés est sans cesse plus exigeante, mettant en difficultés les entreprises insuffisamment structurées sur des aspects commerciaux et marketing. De plus, cette structuration est un cap déterminant pour permettre aux entreprises de s'engager sur des ambitions d'innovation et d'international. Il s'agit concrètement d'appuyer les chefs d'entreprises à mieux valoriser les potentialités de leurs entreprises, à conquérir de nouveaux marchés, par des positionnements et des approches commerciales plus affutées.

Un éventail cohérent de dispositifs doit pouvoir être renforcé sur le sujet auprès de toutes les entreprises, notamment à l'égard des TPE. Un regard particulier doit être porté à la sous-traitance industrielle, les actions de promotion et de valorisation pour le commerce, les approches qualité pour le tourisme....

- ***Financement des entreprises***

1) Pour les entreprises existantes, deux besoins fondamentaux avec le BFR pour beaucoup de PME/PMI, pour les start-ups en croissance (2<sup>ème</sup> tour) et pour les entreprises ayant un projet de croissance rentable.

Le premier point est particulièrement critique, avec notamment l'enjeu d'accompagner les entreprises à potentiel jusqu'à maturité.

Sur le deuxième point, l'enjeu est de :

- Sensibiliser les entreprises à s'appuyer encore davantage sur le CIR
- Refonder des dispositifs financiers pragmatiques incitatifs et souples pour les « petits » projets de développement, d'innovation, d'optimisation énergétique
- Veiller particulièrement aux projets d'excellence ayant poursuivi sans succès des voies nationales ou européennes de financement, avec la possibilité de construire des solutions alternatives de financement et d'accompagnement.

2) Pour le financement à la création d'entreprises, il faut par ailleurs souligner la nécessité de refonder les dispositifs existants et surtout d'étoffer l'offre d'accompagnement à la recherche de financements.

- **Innovation**

Couplée à l'international, l'innovation représente un levier d'emplois majeur. Notre région est bien positionnée au niveau français (56% des entreprises innovent aujourd'hui, plutôt sur un angle technique/technologique) mais elle peut et doit aller plus loin, notamment dans les TPE. Pour ce faire il faut souligner l'importance de l'accompagnement individuel global de l'entreprise, articulant ensemble les dispositifs au bénéfice de l'entreprise, et la nécessité de promouvoir « l'innovation pour tous » :

- *Technologies & savoir-faire*
- *Articulation à l'écosystème local / régional, Partenariats (privés ou publics)*
- *Performance d'Organisation, Management, Numérique*
- *Stratégie & Modèle Economique, Investissement*

Au-delà du besoin de financement précédemment décrit, il s'agit d'encourager à la fertilisation croisée entre entreprises (en transversal ou par métiers, secteurs), centres de R&D, universités, écoles d'ingénieurs, clusters et pôles de compétitivité. Ceci nécessite d'organiser le réseautage, de supporter filières et secteurs porteurs d'avenir.

- **International**

Tout le monde convient aujourd'hui qu'il est fondamental pour une entreprise d'aller chercher son supplément d'activité hors de nos frontières, qui est plus est à l'heure où nos économies connaissent des taux de croissance très faibles voire négatifs. Pour les y aider, en fonction de leur besoin précis, et à chaque étape de leur développement, doivent donc être mis en place des outils adaptés à chaque profil.

A l'international il est en effet capital de suivre une approche d'ensemble du parcours de l'entreprise, étape par étape, du diagnostic de la situation de l'entreprise au passage à l'acte en passant par l'approche terrain.

Le retour terrain nous apprend également que près de la moitié des entreprises accompagnées sur un besoin « International » l'est aussi sur l'Innovation/partenariats, l'Environnement/Aménagement, le Développement commercial France/Stratégie. Il est donc indispensable de bien prendre en compte ce besoin des entreprises.

Cette aspiration au commerce extérieur peut expliquer notamment le nombre conséquent d'acteurs. Cependant, tous les acteurs ont reconnu ces dernières années **la nécessité d'une simplification et d'une meilleure lisibilité des dispositifs qu'ils conduisent tout en reconnaissant l'apport de tous**, afin d'accentuer leur efficacité au bénéfice des entreprises.

Dans un contexte général de raréfaction de l'argent publique, **chaque acteur doit donc comprendre l'intérêt de se concentrer sur ce qu'il sait faire le mieux afin de proposer à l'entreprise un écosystème clarifié.**



- **Efficacité opérationnelle des entreprises**

Il s'agit là de les aider à s'organiser, de savoir se protéger en termes de sûreté informatique, de réussir le virage de la digitalisation. Plus particulièrement pour les entreprises industrielles il s'agit de les pousser à mettre en œuvre les approches d'efficacité pouvant aller jusqu'au Lean, la GPEC, de s'inscrire dans l'usine du futur, rejoignant par là ce qui a été mentionné au titre de l'innovation.

- **Numérique**

Le numérique est moins un sujet en soi qu'une volée historique de questionnements sur tous les domaines (du commercial à la production) et tous les modèles économiques. **Tous les secteurs sont concernés (Commerce, Tourisme, Industrie), tant en termes d'opportunités que de menaces, et sous le trait du renouvellement permanent.** Il ne faut pas faire de complexe cependant : nos entreprises ont déjà largement versé dans l'économie numérique.

Le numérique consacre les approches en réseau ouvert, **pragmatiques**, pointues, **itératives**. **De nombreux outils existent ou existeront, créant à chaque fois de nouvelles perspectives... l'approche des entreprises sur ce sujet nécessite une recomposition permanente: leur accompagnement doit être centré sur la stratégie, sur la continuelle remise en cause, et non sur une « compétence numérique ».**

- **Réseaux d'entreprises**

Toutes les entreprises recherchent le « réseautage » et il y a tout lieu de l'encourager. Il fait sens dans tous les cas, en croisement permanent, sous des formes mobilisant de plus en plus le numérique :

- transversal (des entreprises de toutes tailles et tous secteurs), géographique (notamment au niveau des bassins, des zones industrielles...)
- sectoriel / marché (Pôles et Clusters)
- métiers (Clubs notamment)
- projets (locaux ou régionaux) / sujets (d'actualités, de fond)
- réseaux sociaux

Il faut en regard pousser à l'articulation (missions, capitalisation via GRC) entre les différents dispositifs qui peuvent le proposer ; notamment, là encore, entre les approches transversales, généralistes telles que les CCI le proposent tout premièrement, et les approches sectorielles, métiers, marchés.

## **2. Compléments thématiques : aider les entreprises à faire face aux enjeux**

Les propositions thématiques qui suivent sont issues pour l'essentiel des travaux des Commissions de la CCIR, composées des élus et techniciens des CCI de Rhône-Alpes, animées par des binômes de Présidents de CCI Membres du Bureau de la CCIR et de Présidents de Commissions.

Pour rappel, elles complètent les retours des CCI de Rhône-Alpes dans leurs contributions au SRDEII.

### **2.1. Sur la Création**

La création d'entreprises est très dynamique dans les territoires d'Auvergne Rhône-Alpes ; avec près de 63 000 créations d'entreprises en 2015 (11.9 %), elle est la deuxième région de France.

La part des entreprises accompagnées en phase de création, ou immédiatement après, ne représente au niveau national que 19 % des entreprises créées alors même que cet accompagnement augmente considérablement leur taux de pérennité à 3 et 5 ans.

**Il s'agira non seulement d'augmenter la visibilité et la lisibilité de l'offre d'accompagnement disponible dans la Région mais également de mettre en place des moyens de détecter et cibler les jeunes entreprises à potentiel de croissance, d'innovation et d'emploi.**

A cette fin, les CCI de Rhône-Alpes proposent à la Région de soutenir les actions visant à :

#### **1- Augmenter la visibilité et la lisibilité des dispositifs**

Les CCI assurent d'abord un rôle clé de Porte d'Entrée, physique ou virtuelle : Accueil, Information et Orientation. Elles proposent à l'issue de cette phase, et si les conditions entrepreneuriales sont validées, des prestations d'accompagnement du porteur de projet, réalisées en interne ou par leurs partenaires locaux proposant les spécificités identifiées.

**Dès lors, les CCI sont idéalement positionnées pour assurer la coordination et la mise en œuvre d'une nouvelle politique régionale d'accompagnement des porteurs de projet dans la continuité du travail initié dans « Je crée en Auvergne Rhône-Alpes » :**

- Réaffirmer le rôle central de Porte d'Entrée qui permet d'assurer la visibilité de l'offre de l'écosystème et la cohérence des parcours ;
- Clarifier et recentrer le positionnement de chaque acteur et recentrer leurs actions sur leur cœur de métier, en particulier pour les acteurs du financement, dans une optique d'optimisation des moyens alloués et d'efficacité renforcée ;

- Mettre en œuvre une co-animation sur le niveau départemental, en partenariat avec la Région afin d'assurer la proximité nécessaire dans le déploiement des dispositifs tout en maintenant une harmonisation indispensable à la cohésion sur l'échelle régionale ;
- Déployer la démarche sur les territoires d'Auvergne en s'appuyant, comme cela a été le cas avec succès en Rhône-Alpes, sur le réseau des CCI territoriales dont l'offre et les dispositifs en la matière sont déjà harmonisés via une labellisation métier nationale.
- En complément, une remise à plat complète des dispositifs d'accompagnement des porteurs de projets financés à ce jour, permettrait une réelle avancée : optimisation des moyens mis en œuvre en supprimant les chevauchements de périmètre, élargissement des publics visés et accompagnés, facilitation des choix à effectuer pour les opérateurs. A titre d'exemple, les dispositifs de financement pour les porteurs de projets IDéclic (Diagnostic et Conseil) et Nacre (dans sa phase 1) visent un public relativement similaire sur des phases et des types d'accompagnement très proches. Un redéploiement des moyens sur deux prestations, l'une sur l'ante-crédation incluant conseil et accompagnement, l'autre sur la post-crédation d'une durée adaptable.

## 2- Augmenter le nombre de jeunes entreprises accompagnées

Les CCI ont développé une offre à l'égard de leurs besoins spécifiques :

- **Accompagnement à la recherche de financement : banques, plateformes, crowdfunding, business angels, ...**
- Accompagnement articulé avec les dispositifs existants au sein des CCI (Innovation, International) ou avec nos partenaires ;
- Mise en relation avec d'autres entrepreneurs
- Formations spécifiques: modules complémentaires au 5 Jours pour Entreprendre prenant en compte les spécificités territoriales et/ou « sectorielles » (Tourisme, CHR, développement commercial, pilotage et gestion, stratégie de communication digitale, réseaux sociaux, ...)

En complément, des prestations packagées spécifiques, notamment pour les jeunes entreprises à potentiel, alliant diagnostic, accompagnement individuel et cycles d'ateliers collectifs réguliers et récurrents, doivent être mises en place.

## 2.2. Sur la Transmission et la Reprise

Des enjeux importants d'emploi et d'activité existent dans les territoires, mais aussi de compétences au niveau des filières d'activité. Il faut noter la forte composante territoriale des besoins, issue de l'historique du développement économique local, qui rend par la même indispensable la notion de mise en proximité des phases amont de la Transmission. Des études nationales récentes démontrent les points de blocage que constituent la non anticipation par les cédants, les difficultés de rapprochement (aussi bien territoriales que sectorielles) des offres de cessions et des demandes de reprises ; et, contrairement à la Création, l'absence de structuration des opérateurs aussi bien privés que publics.

**En contact avec les entreprises à toutes les phases de leur vie, les CCI sont les mieux placées pour développer une dynamique nouvelle dans ce domaine.**

Les CCI pourraient être soutenues dans leurs actions visant à :

### 1) Sensibiliser les cédants à l'anticipation et à la préparation de la Transmission

- Des expériences larges de campagnes de sensibilisation des cédants ont démontré une réelle efficacité à **déclencher et catalyser** la préparation à la transmission. Elles demandent néanmoins des moyens significatifs qui pourraient être déployés et optimisés dans le cadre d'un programme régional.
- Ces approches permettraient en outre de nourrir un **Observatoire de la Transmission, outil indispensable de suivi** du « marché » de la Transmission au niveau régional. Les CCI, à l'appui de leur GRC régionale et de leur expertise reconnue (notamment CCI de Haute-Savoie, CCI d'Auvergne), sont en capacité de porter aussi ce volet.

### 2) Favoriser la Mise en Relation Cédants-Reprenneurs et soutenir la dynamique territoriale

L'indispensable alchimie Cédants – Reprenneurs doit être catalysée. Les CCI disposent pour ce faire :

- D'un outil interconsulaire CCI-CMA « **Transentreprise** » développé par la CCI d'Auvergne et à couverture quasi nationale (72 départements sont couverts). Récemment accessible via un lien direct dans le site régional « Je crée en Auvergne Rhône-Alpes », il constitue **un outil pragmatique et efficace** pour assurer la mise en ligne et la diffusion d'annonces de cession et de reprise. Cet outil nécessitera des **évolutions et mises à niveaux qui pourront être partenariales**

- De **formations à destination des repreneurs** : le « 5 Jours pour Reprendre » dans le cadre d'un rachat d'entreprise par un salarié ou descendant, une formation « longue » de « l'Ecole des managers » impliquant sur plusieurs mois le futur cédant et le futur repreneur. **Ces formations, déployées au niveau régional, pourraient faire l'objet d'un conventionnement régional spécifique.**
- **D'évènements locaux et régionaux**, qui ont pour double objectif la sensibilisation et le rapprochement Cédants-Reprenneurs : sous différentes formes et selon des approches renouvelées, associant tous les acteurs dans un cadre assurant une visibilité d'ensemble, ces évènements **peuvent constituer le support d'une approche partenariale.**

### 3) Structurer un réseau d'acteurs à échelle régionale

Comme sur la Création, il existe un enjeu fort de **coordination au niveau régional** entre les différents acteurs. **Des dispositifs, insuffisamment déployés, (Transfil, Réseau National « Entreprendre et Transmettre »...), pourraient constituer le socle d'une approche régionale plus coordonnée et ambitieuse à l'avenir, dans laquelle les CCI sauraient prendre toute leur place.**

## 2.3. Sur l'Industrie et des Services

Les CCI proposent une gamme d'appui complète, ciblant plus particulièrement les enjeux clés de l'innovation et du développement commercial, et les clés transversales du financement et du numérique. Elles proposent en parallèle une programmation ambitieuse à l'égard des aux TPE, aujourd'hui trop peu ciblées par les dispositifs en place.

- **La recomposition d'une approche d'appui complète à l'égard des PME-PMI avec pour clés principales l'Innovation, le Développement des Marchés, et l'Usine du Futur**
  - **L'innovation, avec une articulation entre les acteurs tels que les CCI, qui proposent des accompagnements globaux (intégrant de plus des atouts majeurs tels que les services « Enterprise Europe Network », dispositif européen qu'elles coordonnent et déploient sur le terrain, en associant l'ARDI) et les spécialistes tels que les Pôles et Clusters.**

La reconfiguration du RDT est à ce titre une des clés possibles de refondation d'une politique innovation ambitieuse. Il s'agit d'un outil territorial, frugal, permettant de toucher un volume significatif d'entreprise. **Les CCI représentent les deux tiers de l'action terrain dans ce domaine.** On pourrait imaginer tant un élargissement de la cible qu'un assouplissement des formats d'accompagnement pour permettre plus de sur-mesure, ainsi qu'une articulation facilitée des compétences internes (création, international) et externes (acteurs proposant des ressources financières, techniques et technologiques).

- Le plan **Usine du Futur** donnant une visibilité et un prolongement à ces travaux de fond, avec toujours la nécessité de « convertir » plus d'entreprises au travers d'approches concrètes, de terrain, rapprochant les nouvelles technologies et les nouveaux usages. Les CCI contribueront sur ces volets, comme elles le font déjà au travers de dispositifs tels que Performance PME et Numérique PME, mais aussi Enterprise Europe Network. D'évidence, elles proposent de capitaliser sur les Fabs-labs, sur le retour d'expérience des réussites exemplaires, et sur tous les vecteurs de la transformation (objets connectés, ISO 14001, ISO 50001, robots, électronique nomade...).
- **L'accentuation résolue de l'accompagnement des entreprises à leur structuration commerciale et marketing** : les CCI proposent la confirmation du dispositif Commercial PME (dont les impacts recensés dès le premier bilan ont été très positifs), de favoriser le continuum vers le développement à l'international (Go Export et autres services proposés par le réseau CCI International), et enfin de développer une offre d'accompagnements courts des entreprises, notamment pour les TPE (cf Programme dédié ci-après).
- **En complément des accompagnements à la structuration commerciale, les CCI recommandent un appui aux entreprises sur la participation à des salons ciblés dans le cadre de stands collectifs, avec une approche particulière pour les sujets liés à l'Usine du Futur et la filière sous-traitance.** Des participations collectives existantes portées par les CCI pourraient ici servir de socle à une action visible, rapide à mettre en place, pour des salons tels que le MIDEST, INDUSTRIE, RIST.
- **Parallèlement, des approches ciblées sur la commande publique et les relations avec de grands donneurs d'ordres pourront être entreprises avec profit sur l'exemple d'actions déjà menées par les CCI.**
- **Enfin, l'ensemble de ces domaines de collaboration pourraient trouver un prolongement naturel dans des événements territoriaux (par exemple les Journées Innovation organisées par les CCI) et régionaux (par exemple les événements régionaux organisés dans le cadre d'Enterprise Europe Network par les CCI), support d'une communication partagée entre les CCI et la Région.**

- **Le déploiement d'un ambitieux et visible programme pour les TPE et petites structures de tous secteurs, y compris les jeunes entreprises. Les TPE-TPI sont en effet aujourd'hui insuffisamment adressées par les dispositifs mis à part l'innovation. Soit que leur acceptation dans les dispositifs relève de l'exception, soit que les formats des actions proposées restreignent d'emblée la possibilité pour ces entreprises de s'y engager. Les CCI proposent dans ce contexte de leur dédier une approche totalement repensée de l'action collective, privilégiant le pas-à-pas.** Ce nouveau format d'action sera l'objet d'une expérimentation très prochaine sur la cible du tourisme, avec des contenus dédiés, sous le nom « TOP Tourisme ». il pourrait ensuite être déployé extrêmement rapidement sur des cibles TPE plus larges, sur des thèmes tels que :
  - La stratégie,
  - La gestion,
  - Le numérique,
  - Le développement commercial,
  - Les outils marketing,
  - Les « Jeunes entreprises »,
  - Mais aussi les « Jeunes entreprises à potentiel », avec une articulation de compétences complémentaires innovation et international.

Ce programme TPE, par son architecture modulaire misant tant sur l'individuel que sur le collectif, sera un levier puissant, visible, dans les territoires. Il se compose principalement :

- D'un diagnostic approfondi permettant d'établir un plan d'action multithématique ;
- De rdv individuels optionnels de suivi de l'entreprise ;
- D'ateliers thématiques appliqués auxquels les entreprises participent librement sur la base de leur plan d'action ;
- De recours optionnels à des expertises en cas de besoin.

#### - **L'établissement de dispositifs d'aides financières incitatifs**

**Il s'agit à la fois de faciliter la mise en œuvre fluide de petits projets sur une dimension plus large que la technologie :**

- Dans une logique projet (sur-mesure), pouvant inclure 1er brevet, approche marché...
- Selon des formes qui peuvent intégrer un 'chèque innovation' prescriptible par les conseillers

Mais aussi, plus ponctuellement, d'établir des solutions de financement pour les projets collaboratifs de taille intermédiaire, portés notamment par des PME, ou pour des projets ayant reçu un label d'excellence au niveau européen (H2020) mais 'orphelins' de tout financement du fait d'une compétition intense. Dans tous les cas l'accompagnement terrain de ces entreprises sur ces projets est une clé essentielle, que les CCI peuvent proposer.

Les CCI recommandent enfin de conforter les dispositifs de haut de bilan existants tels que le Fonds Régional d'Investissement et Rhône-Alpes Création, avec l'enjeu particulier quand les perspectives le permettent de pouvoir continuer d'accompagner, au-delà de la première levée de fonds, la croissance des entreprises.

- **Une refondation du lien entre acteurs généralistes, tels que les CCI, et les acteurs spécialisés sur une expertise ou une filière, comme les Pôles et Clusters.**

Il convient de rappeler que la mise en réseau des entreprises constitue l'un des enjeux majeurs du développement économique ; il fait nativement, aussi, partie des missions des CCI.

Il convient de ne pas opposer les animations transverses, géographiques, à celles qui sont conçues sur des angles plus thématiques ou sectorielles.

**Ainsi les CCI appellent à une meilleure articulation avec les Pôles de Compétitivité et les Clusters. La contrainte financière qui pèse aujourd'hui sur l'ensemble de l'écosystème du développement économique renforce encore cette recommandation. Souvent à l'origine de ces réseaux, ou y ayant contribué, les CCI renouvellent leur intérêt pour ces dispositifs. Et plus, elles rappellent qu'il est de leur mission d'en assurer le lien avec leur territoire.**

**Dans ce prolongement, c'est tout naturellement que les CCI pourraient constituer la plateforme nécessaire au fonctionnement et à la focalisation des Pôles et Clusters sur leur cœur de métier. Des pistes plus poussées sont à imaginer autour des éléments suivants :**

- Hébergement, back office administratif, outil de GRC ;
  - Animation de Communautés virtuelles (Ecobiz) ;
  - Synergie sur toutes les actions d'appui aux entreprises, tant sur l'innovation de pointe que sur la nécessaire diffusion dans le tissu économique complet de nouvelles approches innovantes
- **Pour accompagner la mise en œuvre de ces recommandations, les CCI prescrivent une rationalisation des opérations :**
    - Supprimer les silos mono-dispositifs, les dispositifs sur-segmentés
    - Recentrer sur le service rendu et le fonctionnement opérationnel
    - Sortir de la dispersion des prises de contact entreprise
    - Supprimer les formalismes inutiles comme le questionnaire « Diag G » du PLAN PME
    - Rationaliser l'organisation générale des dispositifs en s'appuyant sur une responsabilisation des acteurs structurés régionalement (comme les CCI)
    - Clarifier le rôle des acteurs



## 2.4. Sur le sujet transversal du Développement Durable

Le Développement Durable est devenu un levier à part entière de la compétitivité des entreprises : réduction des coûts et de la dépendance aux ressources que sont l'énergie et les matières premières, attractivité et ressources humaines, atout commercial notamment sur certains marchés en France et à l'International, optimisation des flux locaux.

### 1- **Accompagner les entreprises de façon opérationnelle dans leur recherche de performance énergétique et en les ancrant pleinement dans les dynamique territoriales (TEPCV, PCET...).**

Accompagner et soutenir les entreprises dans leur recherche de performance énergétique constitue ainsi un facteur de compétitivité mais également d'attractivité économique du territoire. Il n'existe cependant aujourd'hui que très peu de dispositifs d'aides financières mobilisables à grande échelle.

**Les CCI proposent de bâtir, conjointement avec la Région, un bouquet d'aides directes aux entreprises pour encourager et soutenir leurs investissements en matière de performance énergétique.** Les CCI sont en mesure de définir un mécanisme incitatif pour favoriser et démultiplier le passage à l'acte des entreprises en matière d'investissements dédiés à la performance énergétique. Il s'agira d'établir une liste d'investissements performants (isolation, éclairage, mesurage et comptage, récupération de chaleur, EnR, CVC...) répondant aux enjeux de nos territoires et de les rendre accessibles au plus grand nombre d'entreprises via un système d'aides directes doublé d'un conseil personnalisé par la CCI.

### 2- **Promouvoir et déployer les nouveaux modèles d'économie circulaire pour accroître la performance et la compétitivité des entreprises**

**Il s'agit de faire évoluer le modèle économique actuel, linéaire, vers un modèle économique circulaire venant réduire la dépendance aux matières premières et développer de nouvelles perspectives de valeur ajoutée.**

- Pour les entreprises, outre le bénéfice écologique, les démarches d'économie circulaire relèvent d'une logique économique d'optimisation : réduire à la source la consommation de matières, d'énergie et la production de déchets, générer des revenus par la vente de sous-produits et réaliser des économies d'échelles par la mutualisation...
- Pour les territoires, elles s'inscrivent dans une stratégie de développement économique durable : création de filières, d'activités et d'emplois, de services et d'équipements, ancrage territorial des entreprises et valorisation des ressources locales, attractivité du territoire ou de la ZAE...

L'expérience des programmes en cours de PNSI démontre la capacité à identifier à court terme des leviers majeurs de progrès. Elles demandent cependant une action dans la durée pour permettre de concrétiser les potentialités identifiées.

**Les CCI testent actuellement de nouvelles méthodologies et approches d'accompagnement des entreprises en matière de prédiagnostics de flux et d'écologie industrielle et territoriale (EIT) ; qui leur permettront de proposer de nouvelles prestations d'accompagnement aux entreprises et aux collectivités en 2017.**

- 3- Aider à la reconversion / requalification des friches industrielles pour éviter la formation de déserts économiques. Les dispositifs de soutien financier à cette fin sont plutôt en voie de disparition, alors que l'enjeu sous-jacent est évidemment de tout premier plan.**
- 4- Prendre en compte les besoins des entreprises industrielles sur les documents de planification et les démarches territoriales impactant l'économie entreprises.**
  - Les entreprises, acteurs clefs des territoires, souscrivent aujourd'hui pleinement aux enjeux du développement durable. Le respect du principe même des trois piliers environnemental, social mais aussi économique du développement durable, constitue pour elle un gage de pérennité et de compétitivité.
  - Dans ce contexte, au travers notamment des documents de planification (SDAGE, SAGE, SCOT, PLU, plan de gestion des déchets...) et des démarches territoriales (PCET, TEPOS, TEPCV...), il est fondamental de bien prendre en compte les besoins actuels et futurs de nos entreprises industrielles, dont le dynamisme favorise l'essor des activités tertiaires et l'ensemble de la dynamique de ces territoires.
  - En particulier, il est essentiel de conserver une vision d'ensemble des territoires et de maintenir des conditions permettant le développement des entreprises en place mais aussi l'implantation de nouvelles industries. L'attractivité des territoires passe par le partage de l'espace et des ressources, dans le respect des obligations réglementaires actuelles et à venir. Des mesures réglementaires trop contraignantes risqueraient d'aboutir à la "sanctuarisation" des territoires, qui aurait pour conséquence d'empêcher ou restreindre fortement tout développement économique et social sur certains territoires.
  - Dans cet objectif du développement et de l'attractivité des territoires, les projets de zones d'activités (dont la requalification de zones ou de friches industrielles) ou d'infrastructures indispensables à l'activité économique doivent voir leur réalisation soutenue.

- Par ailleurs, les objectifs environnementaux fixés doivent être réalisables, et proportionnés aux moyens organisationnels, techniques et économiques dont disposent les acteurs locaux. Dans un contexte économique difficile et de compétitivité internationale accrue, il convient également de donner aux entreprises un maximum de visibilité et de stabilité et de préciser les moyens techniques et les appuis financiers dont elles pourront disposer pour rendre ces investissements supportables.

## 2.5. Sur le secteur du Commerce

Avec ses 63 000 points de vente et une création d'entreprise sur cinq, le secteur du commerce est un précieux pourvoyeur d'emplois non délocalisables. En Rhône-Alpes, plus de 300 000 emplois salariés et non salariés en dépendent.

Au-delà de sa seule activité marchande, le commerce assure également bien d'autres fonctions. Dans une société en perte de repères, il apporte du lien social et du contact humain. Il participe aussi à l'aménagement du territoire et à la qualité de vie, notamment dans nos villages et nos quartiers.

L'activité commerciale est aujourd'hui impactée par des mutations touchant à la fois aux circuits de distribution, aux attentes des consommateurs ou encore à la transition numérique.

**Dans ce contexte de grands bouleversements, les CCI sont en mesure de s'engager dans le cadre de contrats régionaux et territoriaux.**

**Elles proposent de travailler sur :**

- 1- **L'accompagnement et la professionnalisation des entreprises commerciales, avec une action au format souple selon le même modèle que celui qu'il est proposé de tester sur le tourisme** (cf. Programme TPE) : gestion des entreprises, performance et qualité, aménagement des points de vente, sans oublier la question essentielle du numérique et du e-commerce. Tous ces thèmes feront l'objet d'approches dédiées ou groupées selon le besoin ;
- 2- **L'Observation du Commerce**, à travers une expertise reconnue du réseau consulaire. On citera notamment les « enquêtes ménages », réalisées dans un cadre régional. Celles-ci permettent d'étudier, avec des modèles statistiques, l'évolution des comportements d'achat et les dynamiques commerciales ;
- 3- **La question des Unions commerciales et de la dynamisation des centres-villes et des centres-bourgs** (soutien au financement, appels à projet, évolution du modèle) ;
- 4- **La pérennisation du Centre de ressources régional sur le Management de Centre-Ville et de Territoire** ;

- 5- **La question des aides directes aux entreprises**, mises en avant par le Conseil régional Auvergne Rhône-Alpes, en particulier les aides à l'investissement ; La sécurisation des points de vente en lien avec le dispositif régional « Alerte Commerces » ;
- 6- **Le soutien au commerce non sédentaire, véritable acteur de la vitalité des territoires**. Il s'agit de monter en qualité les marchés de la région et d'accompagner les commerçants en partenariat avec la Fédération des Marchés de France et l'Association pour le Développement et la promotion des Marchés.
- 7- **La valorisation du commerce et de la proximité via les opérations « A deux pas »**, « Grande semaine du commerce », mais aussi d'opérations telles que « Mon Achat Crée Mon Emploi » valorisant les productions locales. Ces sujets feront l'objet d'une réflexion commune et pourraient rechercher une meilleure intégration des leviers du numérique.

## 2.6. Sur le tourisme

Avec 56 523 établissements d'entreprises de tourisme, qui représentent 12,1% de l'ensemble des établissements en Rhône-Alpes, et 130 459 emplois salariés directs, le tourisme s'affirme comme l'un des moteurs de l'économie régionale.

Caractérisée par un taux de croissance constant, des emplois non délocalisables et facteurs d'insertion, une forte contribution à l'aménagement des territoires, la filière du tourisme dégage en Rhône-Alpes une richesse estimée à plus de 4 milliards d'euros.

La consommation touristique, quant à elle, représente 8,9 % du PIB régional.

Les enjeux économiques et sociaux majeurs qu'il représente pour notre région ont conduit le Conseil Régional à intégrer le tourisme dans le périmètre de réflexion de la SRDEII, reconnaissant ainsi tout le poids de cette filière.

Le secteur du tourisme est caractérisé par une grande diversité :

- des secteurs d'activités
- des tailles d'établissements
- des enjeux
- des territoires

Les établissements touristiques, dont 90% sont des TPE de 5 salariés ou moins, sont confrontés à de multiples enjeux, liés tant à la commercialisation de leurs produits, à la qualité de l'accueil et de services, à la fidélisation de leur clientèle qu'à la gestion puis à la transmission de l'entreprise, au management et aux ressources humaines, au numérique, aux mises aux normes et au respect de l'environnement.

Pilier de l'activité économique en Rhône-Alpes, l'industrie du tourisme doit également s'adapter aux mutations en cours, qu'elles soient technologiques, à l'instar du numérique, ou relatives à l'évolution des modes de consommation et aux attentes des clientèles.

Dans ce contexte particulièrement évolutif, les professionnels du tourisme sont également confrontés à deux problématiques majeures : les agences de voyage en ligne et la location d'hébergements entre particuliers qui vient accroître la concurrence avec les modes d'hébergement traditionnels et engendre en outre de fortes tensions sur le marché de l'immobilier.

Les CCI conduisent déjà une action majeure de sensibilisation, d'information, de formation et d'accompagnement des entreprises du secteur sur l'ensemble des sujets concourant à leur développement (gestion des ressources humaines, politique commerciale et stratégie marketing, projets de développement, gestion financière, qualité des prestations et de l'accueil, attentes des clientèles, mises aux normes, marques et labels, numérique, développement durable,...).

**Ce secteur économique majeur doit pouvoir s'appuyer sur le soutien de la Région, au travers de formations et de dispositifs d'accompagnement adaptés ainsi que d'aides directes à l'investissement, à la rénovation ou à la modernisation des établissements. Compte tenu de leur rôle pivot pour tout le secteur du tourisme, les activités d'hébergement seront particulièrement ciblées, notamment l'hôtellerie indépendante.**

**1) Dans le contexte du tourisme où la multiplicité des acteurs rend difficile l'identification du bon interlocuteur pour l'entreprise, les CCI peuvent donc se positionner comme relais territorial afin de mettre en œuvre la politique régionale et comme guichet unique de proximité pour les entreprises du tourisme assurant :**

- **L'accueil et le conseil des porteurs de projets touristiques**
- **La formation des entreprises du tourisme**
- **Le déploiement d'un programme d'accompagnement adapté, dans l'objectif de favoriser leur développement, intégrant notamment un module dédié à l'identification et au montage des dossiers d'aide**
- **Le déploiement d'actions auprès des entreprises dans l'objectif d'accueillir au mieux les clientèles itinérantes et / ou étrangères**

**2) Les CCI ont ainsi développé un programme spécifique d'accompagnement des entreprises du tourisme : les dispositifs TOP (Tourisme Objectif Performance).**

**Conçus pour être particulièrement souples, légers, adaptés aux besoins des entreprises en termes de contenu et de format / durée d'accompagnement, structurés autour de thématiques reflétant les problématiques les plus fréquemment exprimées par les professionnels, ils proposent un réel parcours d'accompagnement pour l'entreprise à travers du conseil individuel et des ateliers collectifs.**

En bonne articulation avec le Chèque Expertise Tourisme proposé par le Conseil Régional, deux prestations sont proposées sous forme d'action collective :

- Le positionnement commercial et marketing, intégrant le numérique en tant qu'outil au service d'une stratégie
- La gestion de l'entreprise

Trois prestations sont proposées sous forme d'accompagnement individuel :

- Les marques et labels, incluant notamment la marque Qualité Tourisme
- Le numérique
- L'identification et le montage de dossiers d'aide, permettant d'accompagner l'entreprise dans son dossier de demande de subvention et d'être un facilitateur pour le financeur.

### **3) La professionnalisation des entreprises du tourisme à l'accueil des clientèles itinérantes et / ou étrangères.**

La Région souhaite faire du tourisme itinérant au travers des grandes randonnées l'une de ses cinq thématiques d'excellence. Le tourisme itinérant favorise la découverte des territoires et est facteur de retombées économiques importantes, un touriste itinérant dépensant en moyenne 15 à 20 % de plus qu'un client en séjour. Les clientèles itinérantes et / ou étrangères expriment des besoins spécifiques en termes d'accueil et de services et les hébergements ne sont pas toujours adaptés à l'accueil de ces clientèles.

Dans le cadre du Contrat de Destination « Voyage dans les Alpes », la CCI de région et les CCI territoriales concernées déploient des actions d'information, de sensibilisation, de formation et d'accompagnement des professionnels du tourisme afin de présenter les attentes des clientèles itinérantes et / ou étrangères et les bonnes pratiques mises en œuvre et de favoriser ainsi une montée en qualification des offres et des services. Les CCI ont également réalisé un guide d'accueil des clientèles itinérantes et / ou étrangères, sous forme de fiches pratiques. Les actions mises en œuvre dans ce cadre pourraient être largement déployées sur l'ensemble du territoire régional.

Un lien pourrait également être trouvé avec les Bistrots de Pays, qui ont pour but, à travers la constitution d'un réseau local, de contribuer à la conservation et à l'animation du tissu économique et social en milieu rural par le maintien ou la recréation du café de village multiservices de proximité. Ils contribuent également à la valorisation des produits locaux et proposent de nombreux services (par exemple : épicerie, restauration, hébergement, point Poste, point presse,...). La mise en place d'une politique régionale de soutien au développement des Bistrots de pays serait de nature à accroître le nombre d'établissements labellisés et à favoriser les échanges d'expériences entre les gestionnaires. Les CCI sont mobilisées aux côtés des établissements souhaitant s'engager dans cette démarche, notamment en les formant et en les accompagnant dans leur qualification.

**4) Il convient en outre de souligner la capacité du réseau Tourisme des CCI à s'appuyer ou à en venir en appui sur :**

- **Les services création** des CCI (accueil des porteurs de projet touristiques, information accompagnement à la création et à la reprise d'entreprises)
- **Les centres de formation** implantés sur tous les territoires, en proximité des entreprises permettant d'être au plus près de leurs besoins. Ceux-ci proposent de nombreuses formations liées au tourisme (langues étrangères adaptées au tourisme, métiers, aspects réglementaires, ressources humaines, finances, gestion, numérique, relation client, commercialisation,...) et peuvent de plus développer des formations sur mesure.
- **Les autres dispositifs thématiques d'accompagnement** (innovation, environnement, numérique,...)
- **Les nombreux clubs et réseaux** d'entreprises animés par les CCI. Espaces privilégiés de rencontres et d'échanges, ils permettent aux entreprises du tourisme de partager des problématiques essentielles à leur développement tout en décloisonnant la filière touristique et en favorisant son lien avec les autres acteurs économiques et institutionnels du territoire.
- **L'observation du tourisme**, de son poids et de ses retombées économiques constitue un enjeu majeur, à l'échelle régionale et territoriale. Au travers des outils d'observation économique et de cartographie des territoires développés par les CCI, il pourrait être réalisé en partenariat avec le Conseil Régional des études économiques conjointes sur le tourisme, notamment sur les aspects liés aux investissements touristiques.
- **Le dispositif des « Journées Portes Ouvertes des Entreprises », dédiés à la valorisation des métiers et savoir-faire des territoires**, renforçant le lien entreprises / territoires, concourant au tourisme de découverte économique, pourrait être revisité au travers d'une action davantage visible et aux retombées multiples.

**Ces actions, mises en place par les CCI, pourraient trouver un relais et une visibilité accrue dans le cadre de partenariats régionaux et locaux renforcés avec les institutionnels du tourisme et les syndicats et fédérations professionnelles, affirmant les compétences de chacun et dans un objectif de complémentarité et de mutualisation d'actions.**

**La convention existante entre Rhône-Alpes Tourisme et la CCIR doit à ce titre être poursuivie, tout comme les conventions entre les CCI et les CDT/ADT (Comités Départementaux du Tourisme / Agences de Développement Touristique).**

## 2.7. Sur l'international

Internationaliser ses activités n'est pas une démarche anodine pour les entreprises qui en ont le projet. **Il s'agit souvent d'une opportunité raisonnée** voire d'un facteur de survie pour des entreprises qui voient dans l'international plus qu'un relais de croissance. L'international ne s'improvise pas, cela demande une organisation, une stratégie, et une certaine appréhension des codes auxquels on se confronte dans le contexte mondial.

Il est donc indispensable pour les entreprises qui se lancent dans cette démarche complexe, pour la première fois ou pour intensifier leur développement, d'être accompagnées par des experts, d'accéder à des informations personnalisées, d'évoluer dans un cadre sécurisé jusqu'à devenir des entreprises aguerries à l'international.

A travers CCI International, les CCI de la grande région accompagnent les entreprises qui exportent déjà, voire beaucoup, comme celles qui n'exportent pas encore ou peu, participant tout naturellement à l'effort régional pour amener le plus grand nombre à s'ouvrir à l'international.

Nous voulons ainsi faire valoir dans le SRDEII **l'ambition du réseau d'être un moteur de la future gouvernance économique régionale de par sa légitimité, étant dirigé par des entreprises pour des entreprises.** La stratégie ainsi développée aura également à cœur de respecter les dynamiques locales et permettra d'appréhender ensemble le fonctionnement d'un nouveau système qui réponde en priorité aux 3 enjeux majeurs suivant :

- Augmenter à court terme les exportations de la grande région
- Favoriser l'emploi
- Parvenir à une meilleure lisibilité des dispositifs.

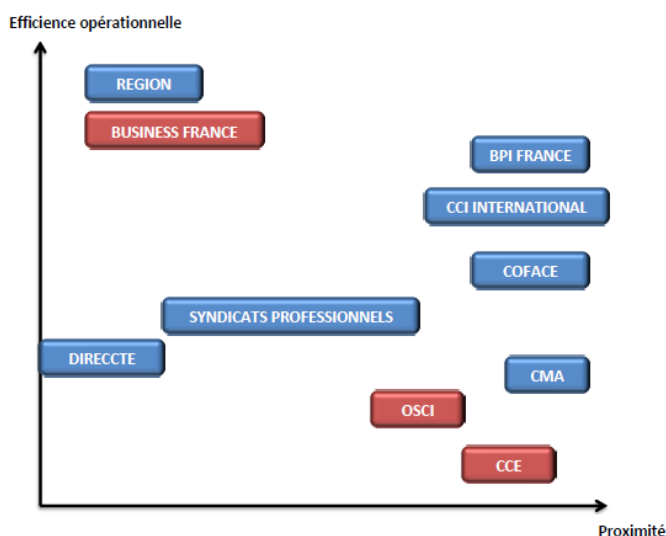
La contribution qui suit a été alimentée par les Commissions « International » des deux CCI de région Auvergne et Rhône-Alpes.



## 1. Une nouvelle approche pour une nouvelle région

La multiplication des intervenants brouille l'appréhension des dispositifs par le chef d'entreprise pour lequel "la lisibilité s'inscrit dans le temps". Aguerri, et plus encore potentiel, l'exportateur recherche un acteur proche et connu, neutre dans son conseil, pour répondre à sa question: "quelle est la meilleure solution pour mon entreprise ? »

Le schéma suivant positionne les principaux acteurs présents sur le terrain en termes d'efficacité opérationnelle et de proximité : Ecosystème local/ Ecosystème à l'international



Cette répartition fonctionnelle entre les acteurs de terrain et les acteurs hors de nos frontières nous a positionné à la fois comme le contact de proximité et la porte d'entrée des entreprises. Notre terrain de jeu est en effet strictement limité au territoire régional, avec la présence de nos 80 collaborateurs au plus près du terrain, dans toutes les CCI de la grande région, **ce qui de facto fait de nous le premier acteur de proximité.**

Une démarche de Charte de partenariat stratégique pour l'accompagnement à l'export des entreprises a été lancée par l'Etat, la Région et la CCIR en mai 2011. Cet accord majeur a reconnu la place des CCI, au même niveau que l'Etat et la Région et a fait valoir notre légitimité.

Le PRIE a ensuite reconnu la CCIR Rhône-Alpes comme chef de file des chantiers « accompagnement des entreprises » et « contact de proximité ».

Les avancées acquises dans le cadre des travaux du PRIE, particulièrement en ce qui concerne la collaboration entre les acteurs économiques au profit des entreprises sont précieuses. Aussi, il nous semblerait dommage de partir d'une page blanche mais qu'au contraire nous devrions essayer de tendre vers un rapprochement du Plan Régional d'Internationalisation des Entreprises (PRIE) auvergnat et du PRIE rhônalpin.

Mais il est aussi nécessaire d'aller plus loin et de trouver un accord de gouvernance du dispositif ayant pour ambition d'organiser le millefeuille des intervenants et des initiatives et de refléter une vision partagée de ce qu'il y a à améliorer dans le système et surtout offrir à nos entreprises une image cohérente et claire de l'apport des différents acteurs, à la fois publics et privés, de l'international.

Cet accord d'un nouveau type doit prévoir la création d'une gouvernance régionale au premier plan duquel le réseau consulaire serait tout naturellement positionné en participant à l'élaboration des dispositifs et en les mettant en œuvre.

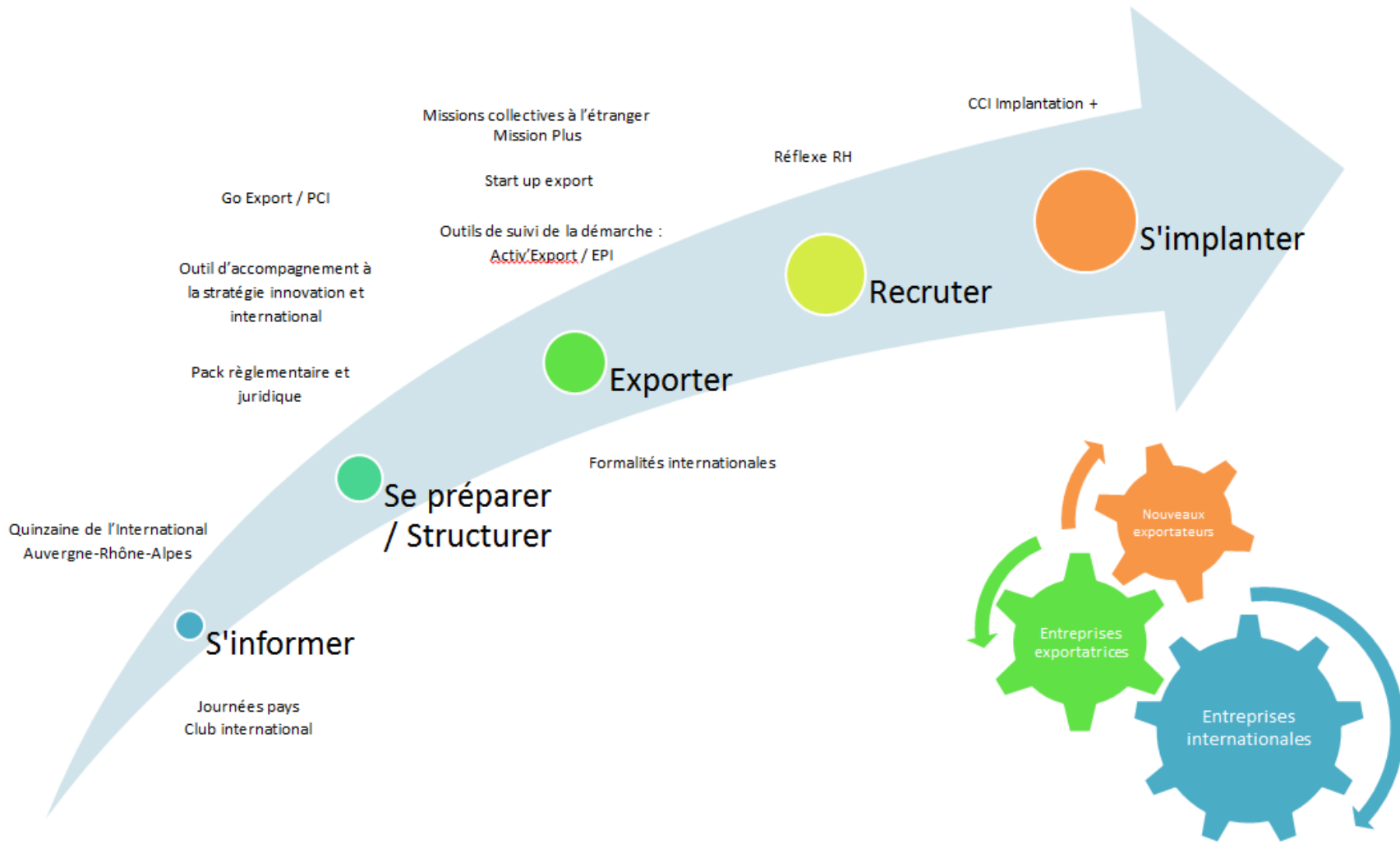
Au côté de la logique « élitiste » qui privilégie de facto les entreprises à haute performance avec « un retour sur investissement immédiat », il est opportun de s'engager également dans une politique plus quantitative, répondant ainsi à la spécificité de notre territoire, au tissu économique dense, et à un périmètre géographique élargi.

**C'est l'entreprise qui doit décider de son parcours au vu d'un arbre de choix présenté par l'expert qui aura qualifié son besoin** (Business France ; CCIFI ; OSCI...).

Pour sécuriser l'entreprise dans son choix d'accompagnement, et dans l'utilisation des soutiens de la Région Auvergne – Rhône-Alpes, **il serait intéressant de procéder à une labellisation des dispositifs et des organismes qui proposent des produits adaptés aux problématiques des entreprises ciblées.**

Le graphique ci-dessous se veut un résumé du parcours de l'entreprise à l'export en positionnant à chaque étape clé la réponse que peut apporter les CCI de région et les CCI d'Auvergne et de Rhône-Alpes.

# LE PARCOURS DE L'ENTREPRISE A L'EXPORT



## **1.1 S'informer**

L'économie et les règles du commerce international sont en perpétuel mouvement ; les entreprises qui exportent ou souhaitent exporter doivent donc se tenir continuellement informées des changements et des opportunités de développement à l'international qu'elles peuvent saisir. Pour répondre à ce besoin constant, des réunions d'information sont régulièrement organisées sur l'ensemble des thématiques du commerce international (marchés, secteurs, réglementation, aspect juridique, logistique, financements...) en présence d'experts du thème abordé.

Chaque année nous organisons, en partenariat avec L'équipe Rhône-Alpes de l'export et Auvergne International, la Quinzaine de l'International, véritable vitrine de ce que font les acteurs au quotidien. L'édition 2017 se déroulera du 3 au 14 avril et plus de 200 manifestations pourront y être organisées sur tous les territoires de la grande région, d'Annecy à Aurillac, de Lyon à Clermont, de Bourg à Montluçon, de Grenoble à Moulins... afin que les entreprises puissent avoir accès, au plus près de chez elles, aux informations dont elles ont besoin dans le cadre de leur démarche d'internationalisation, et aux conseils d'une centaine d'experts venant du monde entier.

## **1.2 Se préparer, structurer**

- **Définir une stratégie pérenne : [Go Export, Performance Commerciale Internationale](#)**

Alliant conseils individuels et formations collectives, ces deux programmes déployés en Rhône-Alpes et en Auvergne par les CCI permettent à l'entreprise, avec le concours de consultants externes, de développer une réflexion sur son organisation en vue d'un déploiement export et sur sa stratégie à long terme.

Go Export et PCI sont soutenus financièrement par la Région et les fonds européens FEDER.

D'autres produits comme Stratexio pourraient être proposés à certaines typologies d'entreprises.

- **S'appuyer sur la synergie innovation/international : [Plateforme des entreprises à potentiel](#)**

2/3 des entreprises qui exportent sont innovantes, et l'on sait que l'innovation et l'international sont les deux relais de croissance majeurs des entreprises ; il est donc important de s'appuyer sur ce duo gagnant. Pour ce faire, les CCI ont déployé un processus d'accompagnement commun innovation/international afin que l'innovation fasse partie intégrante de la démarche export, et que l'export devienne une résultante naturelle de la démarche d'innovation.

- **Anticiper et franchir tous les obstacles réglementaires : [Pack réglementaire](#)**

La réglementation internationale est un facteur décisif des opérations d'exportation et d'importation, et il est très important que les entreprises maîtrisent sa complexité. Les CCI disposent de Conseillers en Développement International experts de la Réglementation qui proposent aux entreprises de faire le tour des points clés de la réglementation internationale ayant un impact sur leur activité, d'identifier les points de vigilance afférents et d'améliorer les compétences internes sur ce point afin de gagner en efficacité.

### **1.3 Exporter**

- **Chasser en meute, le bénéfice du jeu collectif** : **Missions collectives**

Si l'approche individualisée doit être privilégiée, l'organisation de missions collectives ponctuelles et ciblées ont toute leur place tout comme la tenue en Rhône-Alpes d'événements internationaux. Les déplacements collectifs à l'étranger permettent en effet à l'entreprise de se concentrer sur sa prospection commerciale en laissant la gestion de tout aspect logistique et technique aux organisateurs. Elles favorisent également les synergies entre les entreprises de la région qui ont parfois des projets complémentaires.

Et pour optimiser et sécuriser ces déplacements, les CCI associent systématiquement la mission collective à une prestation individuelle de préparation et de suivi de la mission : **Mission Plus**.

- **Transformer l'essai avec des outils de suivi** : **Activ'Export, EPI**.

L'élaboration du plan d'action reste malheureusement parfois sans suite, ou sa mise en œuvre opérationnelle peut dévier considérablement de la stratégie initialement prévue, augmentant les risques d'échec effectifs. Nous avons pour cela mis en place des outils de suivi afin de sécuriser la stratégie dans le long terme, en l'adaptant à la réalité du terrain.

- **Les Start-up, un potentiel à encourager** : **Start up export**.

Parce que dès leur création, elles ont souvent vocation à exporter, les start up représentent un profil d'entreprise à part qu'il convient d'accompagner de façon sur-mesure dans l'intégralité de leur démarche à travers un parcours qui permette de tracer la progression du projet jusqu'à l'obtention des premiers financements tout en lançant les premières prospections à l'international.

- **Un passage obligé** : **les formalités internationales**.

Les CCI sont seules habilitées à délivrer les formalités internationales nécessaires au passage en douanes (certificats d'origine, carnets ATA, visas...). Ce passage obligé permet aux entreprises de bénéficier dans le même temps de conseils pratiques sur la gestion technique de leurs exportations.

### **1.4 Recruter**

- **Structurer et organiser ses ressources internes à l'international** : **Réflexe RH**.

Composée de 3 volets (aide au recrutement, appréhension de la problématique RH et formation interne), cette prestation permet à l'entreprise d'identifier ses éventuels manques et d'optimiser ses ressources dans le cadre de son projet international.

## **1.5 S'implanter**

- **Préparer au mieux son installation : CCI Implantation Plus.**

Pour mettre toutes les chances de son côté lors de cette ultime étape, mais non des moindres, les CCI en France et les CCI Françaises à l'International (CCIFI) ont défini une offre d'accompagnement complète pour optimiser et sécuriser tous les facteurs afférents à une démarche d'implantation à l'étranger : domiciliation/hébergement, création de filiale, formalités, recrutement/gestion salariale, financements, mise en relation...

## **2. Des premiers livrables**

### **2.1 Parvenir à une meilleure lisibilité des dispositifs et créer le guichet unique dont tout le monde parle depuis des années**

CCI International peut tout à fait remplir cette fonction de guichet unique, avec des conseillers en proximité des entreprises et une boîte à outils qui s'adapte aux besoins de chaque entreprise, à travers une feuille de route partagée avec tous les acteurs concernés.

### **2.2 Recenser et définir au niveau régional les marchés-cibles**

Pour établir une programmation régionale structurée en adéquation totale avec les besoins des entreprises, il est nécessaire d'organiser des concertations sous forme de groupes géographiques afin de recenser des marchés-cibles à partir de la demande des entreprises. Un schéma des priorités de marchés ainsi établi faciliterait un croisement notamment avec le Programme France et un positionnement rapide et coordonné sur certaines actions. Il conviendrait également de croiser cette analyse avec les secteurs incontournables du tissu économique régional.

► Au regard des marchés en croissance pour nos entreprises (Mexique, USA, Asie, Allemagne, Italie, Russie...), et en s'appuyant sur l'enquête conduite chaque année par la CCIR auprès de ses ressortissants, nous pouvons fédérer des groupes de travail géographiques pour travailler sur des actions ciblées sur ces zones à potentiel.

### **2.3 Puiser dans la force du collectif**

Si l'approche individualisée doit être privilégiée, l'organisation de missions collectives ponctuelles et ciblées ont toute leur place tout comme la tenue en Auvergne/Rhône-Alpes d'événements internationaux. Les déplacements collectifs à l'étranger permettent en effet à l'entreprise de se concentrer sur sa prospection commerciale en laissant la gestion de tout aspect logistique et technique aux organisateurs.

On peut citer en illustration le Forum d'affaires Auvergne/Rhône-Alpes/Italie en juin 2015 à l'occasion de l'Expo Universelle de Milan, ou bien la participation au Forum des PME à Chengdu en octobre 2014, ou en Iran et au Canada en mai 2016.

De même, la CCI de région Rhône-Alpes a organisé la 19<sup>ème</sup> édition du Forum des PME FUTURALLIA à Lyon en juin 2014 avec 700 entreprises participantes de 35 pays différents générant 7 300 rendez-vous commerciaux.

► La CCIR peut fédérer l'organisation d'un salon international B to B tous les 3 ans en région.

► La CCIR se propose également de porter, avec ses partenaires, une mission collective par semestre sur des marchés à fort potentiel où le collectif peut faire la différence : *Afrique de l'Ouest (Côte d'Ivoire, Sénégal...), Amérique du Nord (Canada, USA), Asie (Chine, Japon...), Proche et Moyen Orient (Iran, Emirats ...), Russie.*

#### **2.4 S'appuyer sur les acteurs déjà implantés à l'international**

Une région de la taille et du poids d'Auvergne/Rhône-Alpes peut vouloir disposer dans certaines régions du monde d'une « vitrine » ou d'un « envoyé spécial ».

► CCI International et ses partenaires (Business France, CCIFI, OSCI) peuvent proposer une solution clé en main et peu onéreuse.

Dans la droite ligne du déplacement du Président du conseil régional au Maroc en mai 2016 une convention de suivi entre la Chambre de Commerce et d'Industrie France Maroc (CCIFM), la CCIR et la CRMA est en cours de rédaction pour une signature à l'automne et pourrait servir de modèle.

#### **2.5 Cluster des entreprises offreuses de solution pour l'Industrie**

Pour Auvergne-Rhône-Alpes, première région industrielle française, 4<sup>e</sup> région européenne, l'Industrie du futur est un double impératif. Toutes les technologies, sources de mutation, qui vont faire l'Industrie de demain, doivent s'intégrer à la chaîne de valeur des entreprises qui font la force du tissu industriel régional : il s'agit clairement d'un enjeu de compétitivité.

Mais il faut aussi qu'Auvergne-Rhône-Alpes, grande région européenne du numérique et de l'équipement industriel, valorise pleinement toute son offre en solutions pour l'Industrie du futur, auprès des entreprises régionales, mais aussi en France et partout dans le monde. A la mi-mai, ce sont déjà 400 entreprises qui ont été identifiées. La CCIR compte bien prendre en compte la dimension « offre à l'international » de ces entreprises.

## 2.6 Communiquer et mesurer l'impact

Si le savoir-faire doit être ce qui guide notre action collective auprès de toutes les entreprises de Rhône-Alpes il importe de faire-savoir que notre région est une région internationale.

Un travail de consolidation des uns et des autres est indispensable afin de communiquer sur les réussites de nos entreprises, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de nos frontières.

Il est indispensable dans le même temps de mesurer l'efficacité des politiques publiques et leur adaptation aux besoins de l'entreprise.

► La CCIR pourrait coordonner le suivi de 3 indicateurs clefs de performance : *l'évolution des implantations d'entreprises de Rhône-Alpes à l'étranger, l'évolution des emplois créés ou préservés en région par les entreprises accompagnées à l'international, enfin l'augmentation du CAE suite à un accompagnement.*

► Enfin la CCIR pourrait également coordonner l'évaluation des courants d'affaires développés par les entreprises accompagnées (de type sondage IPSOS).

## 2.8. Sur la Formation

La formation, moteur de la performance, de l'innovation, Levier pour l'emploi et les compétences

Pour la région Auvergne-Rhône-Alpes, l'orientation et la formation tout au long de la vie dont la formation professionnelle secondaire et supérieure représentent un volet structurant du SRDEII.

L'innovation partagée par tous les volets du SRDEII sera aussi sur le sujet de la formation et de l'emploi source de production de richesse et de valorisation de l'image de la Région Auvergne-Rhône-Alpes à l'échelon national et international.

La formation initiale qui constitue le vivier de recrutement pour les entreprises tout comme la formation professionnelle continue qui doit garantir l'évolution des compétences d'aujourd'hui et de demain sont des outils de la stratégie de l'entreprise. L'offre de formation doit comprendre qu'elle doit s'adapter et construire une ingénierie des parcours pour chaque individu qui doit tout au long de sa vie, et plus encore en cette période, intégrer les mutations liées à l'innovation, l'internationalisation, le numérique. Elle doit assister méthodologiquement l'entreprise dans cette démarche et dans la construction de son plan d'action, nous ne sommes plus dans la gestion DES compétences mais dans la gestion de la performance de l'entreprise PAR la compétence. La formation en tant qu'attribut de la stratégie entrepreneuriale doit accompagner et soutenir le chef d'entreprise qu'il soit repreneur ou cédant afin d'accompagner et de sécuriser la dynamique de développement du tissu économique régional.



C'est donc bien en faisant collaborer étroitement chefs d'entreprise et formation que cette dernière sera à même de participer pleinement au développement économique d'Auvergne-Rhône-Alpes.

Un outil législatif existe, il s'agit du CPRDFOP, c'est donc cet outil qu'il faut utiliser en le mettant au service de cette vision qui viendrait organiser l'orientation, l'offre de formation et leur financement et non l'inverse.

La nouvelle Région comporte des territoires différents en termes de démographie et d'activité économique. **La carte des formations** qui doit répondre à cette diversité est construite dans le cadre du CPRDFOP avec comme chef de file la Région associée à l'Etat et aux Partenaires Sociaux. Il faut absolument ancrer cette construction dans la réalité de l'économie et de celle de l'emploi. Les CCI sont en mesure de jouer un rôle de terrain et d'alimenter cette démarche à la fois par leur connaissance des entreprises en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences mais aussi par leurs outils d'aide à l'orientation et à l'emploi des jeunes, leurs centres de formation professionnelle continue qui maillent le territoire, leurs écoles et CFA tournés vers les formations pour de nombreux secteurs professionnels dont ceux du bâtiment, de l'industrie et des services .

La carte des formations doit être construite de manière à respecter les besoins des territoires et des entreprises. Elle est aussi vitale que le bon déploiement des infrastructures ou la dynamique à l'international.

**L'approche de la carte des formations doit être pensée en lien direct avec l'emploi au regard :**

- De la gestion des zones métropolitaines, urbaines, rurales,
- De la diversité des activités où pèsent quelques grandes filières comme la plasturgie, le décolletage, la microélectronique, le tourisme qui entraînent avec elles la sous-traitance et les services. Les CCI interviennent alors soit sur les thématiques transversales soit sur certains cœurs de métiers,
- De la spécificité de certains pôles économiques liés aux réalités géographiques comme la montagne, la filière bois (Formation Ingénieur Bois, Formations forestières, Hôtellerie Restauration, Automobile, Tourisme, Santé, Digital, THD, ....),
- Du développement de l'apprentissage en partant du besoin des entreprises avec une réactivité d'ouverture et d'évolution prenant en compte la réalité des entreprises. Pour cela, il faut inventer des circuits courts qui viennent compléter la procédure du CPRDFOP qui se cale peut-être trop à ce jour sur un processus lié au calendrier scolaire. En Auvergne-Rhône-Alpes nous pouvons compter 83 CFA qui forment 41 000 apprentis alors que l'objectif fixé pour les prochaines années est de 60 000. L'atteinte de cet objectif passe par l'analyse du positionnement (cible métiers, couverture géographique, interactivité avec les structures en charge de l'orientation, ....) de ces CFA et leur accompagnement vers des nouvelles modalités de gestion afin qu'ils puissent être encore plus réactifs aux exigences du monde économique,

- D'une croissance de l'interdisciplinarité et des partenariats sur les domaines d'excellences portés par les grands pôles universitaires de Lyon – Saint-Etienne, Grenoble, Clermont-Ferrand pour co-former, co-diplômer et co-certifier des jeunes et utiliser cette dynamique au service de tous les niveaux de formations nécessaires aux entreprises du CAP au diplôme d'Ingénieur.

**Sur Le sujet de la carte des formations le réseau des CCI est en mesure d'apporter :**

- Une gouvernance constituée d'élus chefs d'entreprise légitimes aux yeux de leurs pairs,
- Une légitimité et une capacité à animer des réseaux (des CCI entre elles mais aussi des CCI avec d'autres réseaux) pour faire « travailler » les acteurs ensemble et construire des solutions formations partenariales souples et réactives avec et en réponse aux attentes des entreprises,
- Une capacité à collecter et décoder les attentes des entreprises pour alimenter les politiques publiques régionales et réciproquement, qui peut notamment se décliner par les actions suivantes :
  - faciliter l'émergence de projets innovants « clef en main » avec une ingénierie financière adaptée par un travail transversal entre les différents services des CCI (commerce, tourisme, international, formation, ...) et avec les autres acteurs concernés,
  - rendre visibles et lisibles les dispositifs emploi formation auprès des entreprises qu'ils soient portés par les CCI ou non,
  - mettre à disposition des données statistiques qualifiées sur les besoins en emploi, les pratiques d'embauche et demandes de formation des entreprises grâce à des outils de gestion régionaux performants et adaptés (outils GRC – FPC/FQD – Big data).
- Un important maillage du territoire au travers des services CCI mais aussi des établissements de formation consulaires permettant ainsi de travailler dans la proximité des entreprises et des formés,
- Un plan d'action en cours sur l'innovation numérique pour faire face à la réforme de la formation du 05 mars 2014 mais aussi apprendre à gérer autrement les distances entre les acteurs.

Les CCI peuvent être des lieux d'accueil et de dialogue entre tous les partenaires territoriaux au plus près des acteurs socioéconomiques.

Les questions relatives à l'emploi, à l'évolution des métiers et des compétences doivent pouvoir être anticipées par les acteurs pour permettre d'accompagner les ruptures dues à l'évolution des technologies ou à des événements conjoncturels quels qu'ils soient.

L'association étroite des CCI aux dispositifs appui RH de la Région permettrait de travailler à cette anticipation de par la proximité des conseillers appui et formation des entreprises dans les territoires.

### **Quelques pistes :**

- Faire de l'orientation un outil du développement économique qui débouche sur l'emploi,
- Mettre à disposition de tous les publics des informations sur l'économie régionale et les besoins en compétences et en emplois des entreprises et porter des dispositifs pour permettre aux jeunes de découvrir l'entreprise et ses métiers tous secteurs confondus, développer l'esprit d'entreprendre (SPRO),
- Coordonner les actions d'orientation afin que les jeunes et les familles puissent avoir une information complète pour faire leur choix en connaissance de cause,
- Une co-construction de la formation avec l'entreprise gage d'emploi et de bonne gestion des deniers publics. Un véritable levier pour innover et organiser les dispositifs nécessaires pour former les jeunes, les salariés, les demandeurs d'emploi aux compétences attendues par l'économie rhônalpine,
- L'orientation et la formation, outils co-articulés avec efficience pour l'inclusion des publics jeunes et adultes dont ceux qui sont en difficultés pour les conduire à l'emploi avec le soutien d'une économie prenant en compte la demande sociale, ainsi qu'une démarche intégrant une responsabilité sociétale environnementale (RSE),
- L'entreprise utilement mobilisée sur la formation et l'insertion des publics en difficultés.

### **3. Les bonnes modalités de distribution**

**Trois grandes idées** doivent selon la CCIR Rhône-Alpes être traitées à ce sujet.

La Région Auvergne-Rhône-Alpes fait le choix d'une politique économique mettant en œuvre les **aides directes**. Celles-ci ont fonctionné dans l'ancienne région Auvergne mais n'étaient plus utilisées en Rhône-Alpes depuis de très nombreuses années.

Le libre choix des Elus régionaux a une traduction pratique : sans préjudice des réussites auvergnates antérieures, **l'effet des aides directes est, par définition, conditionné au nombre d'entreprises concernées.**

Pour être efficiente l'aide directe doit être

- **Notable** : afin de créer l'appétence évidemment, et ce par son montant si possible et peut être plus encore par son effet
- Proposée à un **nombre suffisant d'entreprises** sur le sujet, thème, secteur considéré.

La conséquence sera bien sûr que **le coût final pourra rapidement être extrêmement élevé pour la Collectivité régionale**, sauf à

- **Circonscrire les aides directes** : le **travail partenarial** sur les champs où elles sont vraiment utiles aura là encore tout son sens.
- **Laisser toute sa place au collectif** : depuis longtemps les CCI de Rhône-Alpes ont déployé des outils offerts aux groupes d'entreprises, le coût des prestations individuelles étant exorbitant pour l'action publique une fois réalisé le traitement généraliste.

Inscrite dans les réponses possibles au questionnement sur les aides directes, le second sujet est par lui-même un facteur d'économies : il s'agit de **l'approche transversale**.

Aujourd'hui il est **dommageable d'approcher l'entreprise sur une problématique unique** : la très faible disponibilité du dirigeant et la multiplicité des enjeux rendent dangereuses, voire irresponsables, les successions de questionnements thématiques et de sollicitations créés par l'écosystème sur des sujets essentiels, ou secondaires...

De la même manière **le développement des entreprises, pris au sens général mais aussi dans leur capacité à relever un défi particulier ou à s'adapter à un nouvel enjeu, mêle des domaines aussi différents que l'innovation, le financement, la formation, l'international, l'accompagnement réglementaire par exemple.**

L'approche des entreprises doit donc se comprendre comme un **ensemble** comprenant

- **Le diagnostic généraliste**
- **Le traitement par parcours**
- **La contractualisation réciproque**
- **L'historisation**

**Le diagnostic généraliste est un service de proximité, qui se traite dans la relation de confiance entre une entreprise et sa première interface de conseil, la CCI.** Il décline aussi de la mission confiée aux CCI par la loi et le Code du Commerce.

S'il est réalisé par un collaborateur du réseau des CCI il est pour autant **ouvert**, selon les thèmes, aux autres partenaires de l'appui dans les grands domaines considérés. Cet accès à ces informations stratégiques est couvert par des engagements réciproques et contractuels.

**Le traitement par parcours** découle du diagnostic, ou s'inscrit dans la gestion des opportunités de développement des entreprises ou dans la poursuite d'une progression initiale.

Un diagnostic fait ressortir des opportunités choisies ou subies par le responsable de l'entreprise. Deux exemples pratiques issus du quotidien des entreprises peuvent être donnés pour illustrer le processus, mais ils sont extrêmement nombreux.

*A. L'entreprise relève du tourisme. Le diagnostic pointe des besoins*

- *De visibilité commerciale*
- *D'adaptation aux normes*
- *De formation du dirigeant et des collaborateurs*

**Le traitement par parcours permet de proposer les formations, le déploiement des référencement web une fois appropriées les techniques ou le prestataire ad hoc repéré, les financements pour les normes et leur acquittement.**

*B. L'entreprise est une PMI. Le diagnostic pointe des besoins*

- *D'appropriation de technologies*
- *De gestion de propriété industrielle*
- *De développement commercial*
- *D'export*

**Là encore le traitement par parcours apporte dans le bon ordre et selon le bon rythme les solutions nécessaires, qui s'entrecroisent et mêlent formation, ouverture internationale, gestion des innovations et des brevets, etc.** Des exemples montreraient aussi l'intérêt de ces formules pour l'emploi.

Véritable fédération d'acteurs rassemblés autour du projet général au bénéfice de l'entreprise, ce mode d'action est efficace s'il est bien délimité entre les parties et bien cadré sur les objectifs : **un travail de régulation peut et doit être fait, la Région ayant là, directement ou via un outil dédié, un rôle majeur.**

Il demande aussi un **engagement contractuel de l'entreprise, mais qui ne peut en aucun cas conditionner son libre choix**, ou engager son intérêt au bénéfice du dispositif ou d'un de ses intervenants.

Enfin, **l'historisation**, qui demande un fort encadrement déontologique, consiste en ce que **tous les intervenants versent dans une base commune les retours et contenus, sous des formes adaptées, des contacts qu'ils ont au profit d'une entreprise et des prestations rendues.**

Afin de donner corps à cette proposition qui au final sera profitable à toute l'économie de la région Auvergne-Rhône-Alpes **la CCIR Rhône-Alpes a lancé dès 2015 un projet de Gestion de la Relation Client qui concerne l'ensemble des collaborateurs de la future CCIR Auvergne-Rhône-Alpes. Totalement finalisé avec les opérateurs de terrain du réseau il sera déployé dès début 2017, et il a été conçu dès l'origine comme une base partageable, ouverte à tous les partenaires et dotée d'espaces de confidentialité dédiés.**

Un tel outil sera une formidable avancée pour la région. Il est entièrement financé et porté par la CCIR.

L'approche transversale peut avoir aussi des effets positifs en **valorisant les solutions régionales proposées par d'autres entreprises d'Auvergne-Rhône-Alpes : on peut par exemple penser à l'énorme champ du bon déploiement des nouvelles solutions logicielles, de l'internet des objets, de la domotique, au bénéfice des entreprises du « monde réel »**. Ainsi par exemple on pourra facilement proposer aux entreprises du cluster dédié d'intervenir de manière privilégiée vers les commerçants, les PME PMI, les acteurs du tourisme...le cas échéant avec une aide directe dédiée.

Le SRDEII passe donc, cela a déjà été dit et apparaît ici encore très clairement, par un traitement raisonné de l'ensemble de la communauté des acteurs. Comme elle l'a déjà exprimé, la CCIR Rhône-Alpes plaide pour que chacun soit utilisé – et reconnu – pour ce qu'il est, et intégré à ce titre dans les processus.

**La CCIR et le réseau des CCI de Rhône-Alpes proposent donc à la Région d'apporter de très nombreux atouts au bon déploiement du SRDEII, qu'il s'agisse d'actions, de modalités d'action, et d'outils de support.**

En **complément**, la CCIR rappelle

- Que le réseau concentre quelque **650 chefs d'entreprise en activité, élus par leurs pairs, représentatifs du commerce, des services et de l'industrie et au contact des réalités de la vie économique**. Ce sont eux, en CCI ou à la CCIR, qui définissent d'ailleurs la politique et les outils des Chambres. Ces Membres forment un véritable parlement des entreprises. Ils peuvent aussi constituer **une formidable interface pour élaborer, tester, vérifier l'intérêt d'une action ou d'un domaine**
- Les capacités du réseau **en matière d'observation économique** : détenteur du **fichier des entreprises**, renforcé par les **contacts terrain, des enquêtes régulières** et consolidé dans la **GRC**, le réseau des CCI dispose d'éléments de diagnostics et d'éclairage uniques, pointus, et ce quels que soient les domaines et angles. Il est le détenteur exclusif de données sur l'internationalisation du tissu économique (pays d'export, implantations à l'étranger, entreprises à capitaux étrangers) ainsi que sur le tissu commercial support de l'économie de proximité.
- L'opportunité représentée par le site internet [lesaidés.fr](http://lesaidés.fr), qui présente de manière simple et didactique aux interlocuteurs d'entreprise **les solutions d'appui possibles sur un bassin et des thèmes dédiés, tout en bénéficiant de la puissance d'un outil national. Ce service peut permettre à la Région d'amplifier la diffusion d'informations sur ses dispositifs d'appui aux entreprises, tout en constituant un observatoire utile pour veiller à la cohérence de l'offre des autres acteurs.**
- L'intérêt que la Région pourrait trouver à **rationaliser les lieux d'implantation** publics chargés de sa représentation et/ou de celle des départements au travers de l'utilisation pratique de locaux **dans les sièges et antennes des CCI de la région**. De nombreux exemples existent, ils peuvent être complétés dans le cadre des suites des révisions des compétences issues de la loi NOTRe : les Chambres sont à l'écoute sur ce point en liaison avec la CCIR.

*Dans l'ensemble proposé, la CCIR, issue des territoires de la région et composée de membres qui sont aussi membres des CCI, est la tête de réseau régionale. Elle est chargée des fonctions mutualisées et des ressources humaines, et reçoit, répartie et gère la ressource fiscale.*

*Elle est aussi et d'abord le lieu d'élaboration et de pilotage des outils communs via ses Commissions, et ses groupes de techniciens.*

*Elle est enfin en charge de l'interface avec les Pouvoirs Publics régionaux.*