



SCHÉMA SECTORIEL  
**APPUI AUX  
ENTREPRISES**

**&**

**DÉVELOPPEMENT  
DURABLE**

## SOMMAIRE

<b>I. CLÉS D'ENTRÉE</b>	<b>4</b>
<b>II. CONTEXTE ÉCONOMIQUE</b>	<b>5</b>
A. Fondamentaux	5
B. Enjeux sectoriels	6
C. Enjeux structurels	8
D. Enjeux de l'innovation	9
E. Besoins et attentes des entreprises exprimés par la Commission	10
<b>III. ANALYSE DE L'OFFRE DES CCI ET DES ACTEURS RÉGIONAUX</b>	<b>11</b>
A. L'offre des CCI	11
1 - Mise en relation	11
2 - Catalogue des prestations	12
3 - Les moyens des CCI : effectifs et budgets	13
B. Les acteurs publics et privés en Aquitaine	14
<b>IV. PROPOSITIONS D'ACTIONS</b>	<b>15</b>
A. Mise en relation	15
B. Optimisation des prestations existantes	15
C. Actions phares à développer	15
1 - Accompagnement à la création d'entreprise	15
2 - Accompagnement à la transmission-reprise	16
3 - Accompagnement de l'innovation	16
4 - Développement	16
5 - Accent sur le développement durable	17
D. Dispositif opérationnel	18
<b>V. SUIVI : LES INDICATEURS</b>	<b>18</b>
<b>VI. ANNEXES</b>	<b>21</b>

## ÉDITO

L'appui aux entreprises est au cœur des métiers des chambres de commerce et d'Industrie ; il représente un volume et une diversité d'actions importante.

Les réflexions conduites pour l'élaboration du schéma ont pour objectif d'optimiser l'appui aux entreprises en intégrant le développement durable dans toutes les composantes de l'appui :

Formalités, création, transmission, reprise, développement et innovation.

La commission « appui aux entreprises et développement durable » a travaillé de manière conjointe avec le groupe projet « appui et développement durable » constitué par les Directeurs Appui des CCI d'Aquitaine et dirigé par Marie-Pierre Tuffery, Directeur Général de la CCI de Lot-et-Garonne pour définir un plan d'actions à mettre en œuvre pendant cette mandature.

Harmoniser des méthodes, conventionner avec les partenaires, affirmer le rôle du réseau consulaire dans la chaîne de la valeur de l'appui aux entreprises sont les grandes orientations du schéma « appui aux entreprises et développement durable ».



**Dominique SENTAGNES**

*Co-président de la commission « appui aux entreprises et développement durable »*



**Jean-Daniel CAILLET**

*Co-président de la commission « appui aux entreprises et développement durable »*

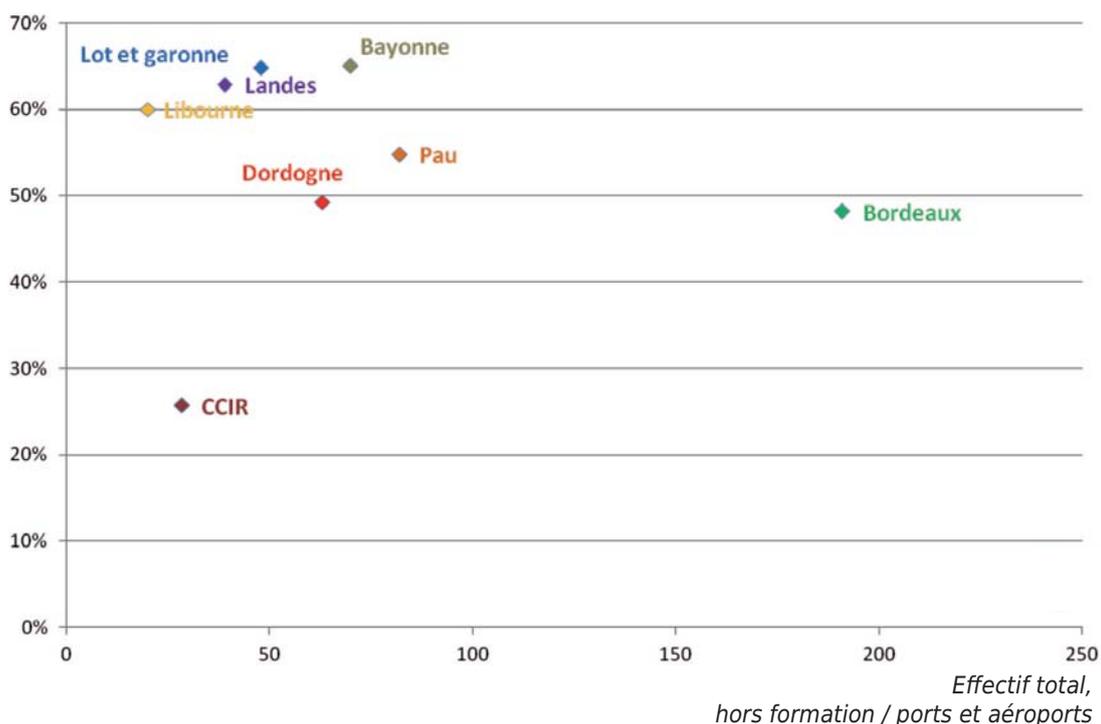
# I CLÉS D'ENTRÉE

L'objectif du schéma est d'optimiser l'appui aux entreprises en intégrant le développement durable dans toutes ses composantes :  
formalités, création, transmission, reprise, développement et innovation

- L'appui aux entreprises est une action majeure des CCI :  
60 à 70 % des effectifs selon les CCI (hors formation et aéroports) au total près de 300 agents et 15 M€ de masse salariale.
- Proximité des entreprises sur le territoire (CCI) et proximité des acteurs régionaux (CCI Aquitaine), l'enjeu du schéma est double :
  - adapter l'offre des CCI à l'évolution des besoins des entreprises
  - faire émerger les actions qui gagnent à être menées au plan régional

## L'appui aux entreprises : actions fondamentales des CCI

Part de l'effectif appui dans l'effectif total,  
hors formation / ports et aéroports, exprimé en pourcentage



- L'harmonisation des méthodes est au cœur de la réflexion et de la recherche d'économies :
  - pour l'adéquation aux besoins des entreprises
  - pour les prestations communes, à définir en s'inspirant des meilleurs exemples
  - pour les prestations originales pouvant être transposées d'une CCI pilote à une CCI qui le jugerait opportun
  - pour le suivi (indicateurs)
- Cette harmonisation appelle l'articulation de l'équipe régionale et des équipes de terrain, et le partage de divers outils, l'exigence de proximité excluant la mutualisation des ressources humaines.
- Une attention particulière est portée à l'innovation, dont les différentes composantes sont traditionnellement éclatées dans des rubriques sectorielles, ce qui pourrait faire sous estimer la place croissante qui lui revient dans les CCI.
- L'élaboration du schéma a été menée conjointement par la commission appui et développement durable et par le groupe projet appui et développement durable, constitué des directeurs appui et piloté par un directeur général. Une concertation permanente a permis de conjuguer en temps réel brainstorming sur les idées et ingénierie de projet (15 réunions).
- Un travail d'inventaire inédit et considérable a été réalisé, impliquant la définition de vocabulaires et de périmètres communs, et permettant de capitaliser les données :
  - pour l'ensemble des CCI, en ce qui concerne les services rattachés à l'appui, leurs effectifs, les budgets correspondants et la diversité des prestations.
  - pour l'ensemble des partenaires régionaux, publics et privés, sur chacun des segments constituant les domaines de l'appui aux entreprises énumérés plus haut.

## II CONTEXTE ÉCONOMIQUE

### A - FONDAMENTAUX

#### Position géographique

Dynamique liée à celle des régions voisines françaises et espagnoles  
 Enjeux forts sur infrastructures de communication et de télécommunication  
 (voir schéma sectoriel équipements gérés & aménagement du territoire)

#### Un espace naturel remarquable

- L'Aquitaine est la 3<sup>ème</sup> région française par la superficie et la 18<sup>ème</sup> au sein de l'Union Européenne (271 régions)
- La forêt : rôle majeur en matière de développement durable (permet de stocker 15 millions de tonnes de CO<sub>2</sub>/an. 1<sup>ère</sup> région française de forêts certifiées)
- Région bordée au sud par un vaste massif montagneux, les Pyrénées, pôle d'attractivité touristique
- Zone côtière : 250 km de côtes soumises à une pollution croissante
- 20 % du territoire soumis à un inventaire de la biodiversité, 2 parcs naturels, 2 projets de parcs marins
- 3<sup>ème</sup> région française par l'étendue de ses zones humides (capitales pour la préservation de la biodiversité)

L'Aquitaine, pays des eaux (2 estuaires dont le plus grand d'Europe, sources thermales)

Enjeu de développement durable : 58% des eaux de surface ne seront pas dans « le bon état écologique\* » demandé par la Directive Cadre Européenne sur l'Eau pour 2015

## Réchauffement climatique

« Au cours du XX<sup>ème</sup> siècle, le Sud Ouest de la France s'est réchauffé plus fortement (+1,1°C) que le reste du territoire français (+0,9°C) [...] avec 2 conséquences majeures en Aquitaine : l'accélération de l'érosion côtière [...] et la raréfaction de la ressource en eau [...]»\*\* »

## Solde migratoire positif

- En forte augmentation sur la dernière décennie dans tous les départements et une population migrante en âge de travailler
- Explosion démographique annoncée (3,9 millions d'habitants en 2040 vs. 3,2 aujourd'hui) : une forte pression foncière résultera de cette augmentation de la population, avec des impacts prévisibles sur l'environnement

## PIB régional

Régions du Sud de la France en forte croissance

## Diversité

- Métropole/zones rurales (à mi-chemin de 2 métropoles)
- Littoral /zones intérieures

## Conflits d'usage

Les conflits d'usage se multiplient :

- Pour les uns, l'eau est une ressource, un marché, un facteur d'attractivité (touristique notamment) pour d'autres, un rejet
- L'exploitation d'énergies fossiles suscite des interrogations sur leur impact sur les milieux naturels :
  - Stockage sous-terrain de gaz naturel dans les Landes avec rejet de saumure au large des côtes landaises
  - Prospection envisagée en vue de l'extraction du gaz de schiste dans le Lot-et-Garonne et la Dordogne

## B - ENJEUX SECTORIELS

- Proportion importante des zones résidentielles (tournées vers la demande locale ou avec actifs navetteurs) à côté des zones productives
  - Importance des activités « de proximité »
- Poids de l'agriculture supérieur à la moyenne nationale (notamment viticulture, fruits et légumes, filière gras, semences...) : pourcentage des actifs très élevé, grande diversité de productions. L'Aquitaine est la 1<sup>ère</sup> région maïsicole d'Europe.
  - Valorisation des produits régionaux : consommation locale, transformation et export
  - Consommation d'eau : plus de la moitié des terres consacrées au maïs est irriguée par aspersion

\* Source IFEN (Institut Français de l'environnement)  
\*\* Source SRADDT Aquitaine-2008

- 5<sup>ème</sup> région française pour la fréquentation touristique : le tourisme est un contributeur important à l'économie régionale avec un PIB de 6,3 milliards d'€\* et 48 600 emplois salariés\*\* (vs. 39 500 emplois pour l'industrie aéronautique\*\*\*)

Baisse de la clientèle touristique étrangère en 2008/2009. Amélioration en 2010

- Préserver l'attractivité naturelle du territoire Aquitain est aussi une nécessité économique
- Opportunité de développer le tourisme d'affaires et l'activité congrès

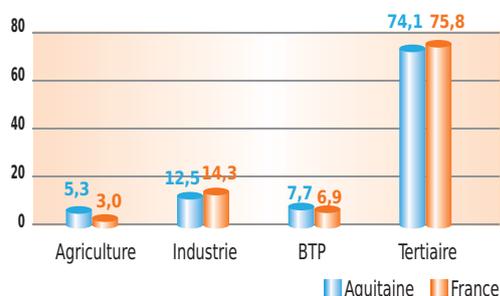
- Poids du secteur de la construction supérieur à la moyenne nationale et en forte croissance

→ Perspectives de forte valeur ajoutée dans l'éco-construction

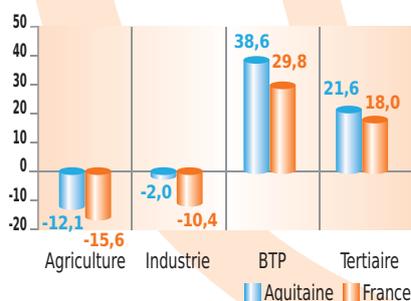
- Rattrapage d'un déficit structurel dans les services

→ Besoins quantitatifs et qualitatifs, en particulier à distance des métropoles

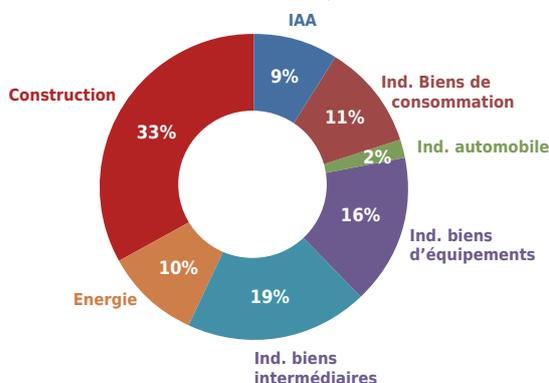
Actifs salariés et non salariés en Aquitaine et en France



Evolution de l'emploi 1999-2008 (en %)



Répartition de la valeur ajoutée des activités industrielles sur le total du secteur secondaire en Aquitaine (2005)



Source : INSEE

- Forte croissance des services à la personne
  - Développement des activités liées à une proportion élevée de personnes âgées (65 ans et + : 19,2 % contre 16,7 % en France)
- Forte croissance des services à l'industrie, l'industrie se recentrant sur son cœur de métier
  - Opportunités des « filières vertes », du développement des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC)...
- Progression du commerce de gros
  - Valorisation d'une position stratégique pour la logistique, notamment par la création de plates-formes logistiques
- Progression du commerce de détail, mais grandes différences selon les zones concernées
  - Besoin de soutien des petits commerces en centre-ville et en zone rurale

\* Comité Régional du Tourisme 2009

\*\* Source Unedic pôle emploi 2008, moyenne annuelle prenant en compte l'emploi saisonnier

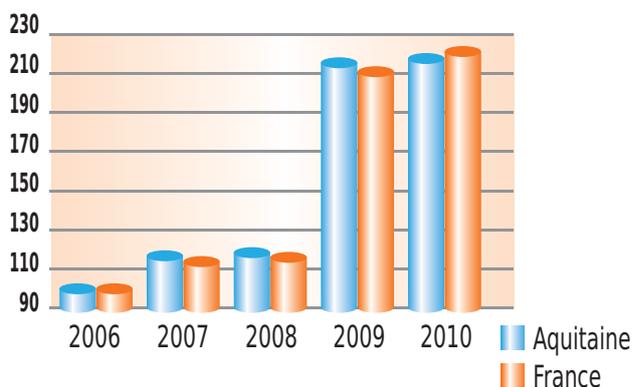
\*\*\* Ensemble des salariés du secteur, constructeurs et établissements liés hors interim. Source INSEE

- Baisse généralisée des emplois dans l'industrie sauf Industrie Agro-Alimentaire et construction, malgré une meilleure résistance qu'ailleurs en France  
→ **Nécessité de business model innovants**
- En pointe sur la filière bois/papier/ameublement et sur la filière aéronautique/spatial/électronique  
→ **Promotion des activités à forte valeur ajoutée**
- Positionnement de l'Aquitaine sur les nouveaux savoir-faire de l'économie verte :
  - En 2009 et 2010 l'Aquitaine a été la région qui a créé le plus d'emplois « verts » : 2 101 nouveaux postes en 2010\*
  - 2 pôles de compétitivité positionnés sur l'économie verte (Xylofutur, Avenia), 1 cluster (le CREAHD)
  - L'Aquitaine est bien représentée dans les filières vertes définies au niveau national (smart grids, biocarburants 3<sup>ème</sup> génération, chimie verte...)
  - Entreprises en pointe sur la construction bois, l'optimisation énergétique du bâti, l'eau et les déchets/matières premières
 → **Promotion des activités du secteur de l'économie verte**

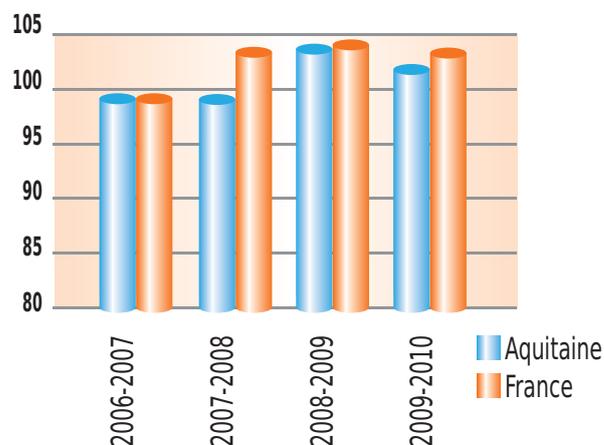
## C - ENJEUX STRUCTURELS

- Forte proportion de créateurs, progression meilleure qu'en France en 2007/2008/2009 et décrochage en 2010  
→ **Soutien à la création**
- Apprentissage en progression (proche de la moyenne nationale)  
→ **Soutien à l'apprentissage**

Nombre de créations annuelles  
(base 100 en 2006)



Evolution des effectifs des apprentis  
entre 2006 et 2010 (base 100 en 2006)



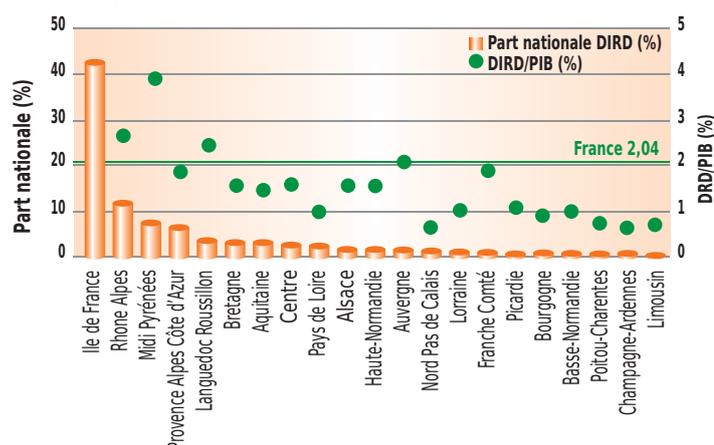
Source : INSEE

- Tissu de petites entreprises : seulement 8% ont + de 10 salariés (France 10 %). Moins d'une centaine ont plus de 250 salariés
  - Accompagnement de la croissance des entreprises sur les segments à potentiel, avec une typologie à valider
- 30 % de l'effectif industriel contrôlé par des entreprises à capitaux étrangers
  - Impliquer les grands groupes dans le dynamisme régional au profit des PME
- Difficultés de recrutement dans une centaine de spécialités (42 % Aquitaine, 40 % en France)
  - Revaloriser l'image des métiers peu attractifs (cf. schéma sectoriel formation & enseignement)
- Part des exportations dans le PIB faible : Aquitaine 14 %, France 17,7 % (bien que les données nettes soient plus favorables).
  - Eventail des pays destinataires à élargir (cf. schéma sectoriel international)

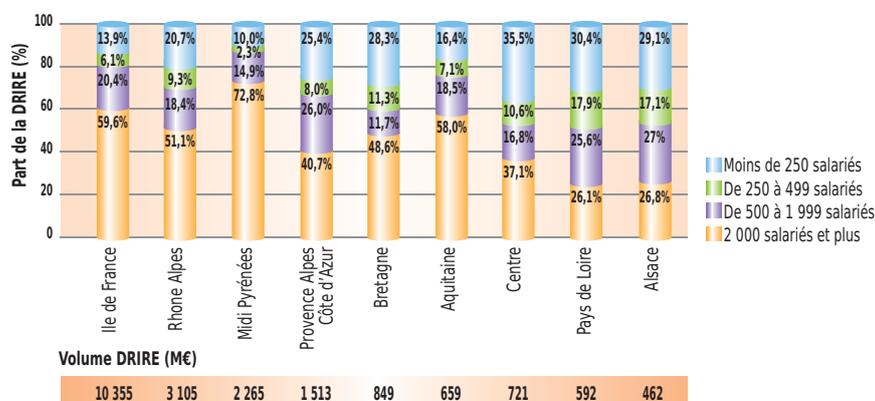
## D - ENJEUX DE L'INNOVATION

- Une infrastructure intellectuelle qui se complète : enseignement supérieur, 5 pôles de compétitivité : Agrimip Sud-Ouest (birégional) venant s'ajouter à Aérospace Valley, Xylofutur, Route des lasers et Avenia
  - Renforcer le lien type cluster avec les territoires via les grappes d'entreprises : actuellement 25 grappes dont 7 labellisées
- Une dépense R & D privée en augmentation mais diminuant de 25 % en part France de 2002 à 2009 (Languedoc-Roussillon + 54 %, Midi-Pyrénées + 51 %, Pays de Loire + 25 %) et consacrée pour moitié au spatial et à l'électronique
  - Soutenir la Recherche & Développement au sein des entreprises
- Une densité technologique faible (nombre de brevets sur population active)
  - Accompagner l'intensification de la densité technologique (centres technologiques, pépinières...)
- Les brevets ne reflètent pas toute l'innovation technologique des PME
  - Aider les PME qui innovent à travers les réseaux (notamment les grappes d'entreprises), et dans les relations clients fournisseurs
- L'innovation doit aussi concerner la commercialisation, l'organisation, les RH
  - Soutenir une approche globale de l'innovation
- Un recours insuffisant des PME à la formation continue
  - (cf. schéma sectoriel formation & enseignement)

Part nationale de dépenses de R&D et ratio DIRD civile/PIB des régions françaises en 2005



Répartition, selon la taille, des dépenses intérieures de R&D exécutées par les entreprises dans les 9 premières régions en DIRD 2007



Edition 2010 - Rapport Observatoire - Sciences et Techniques

## E - BESOINS ET ATTENTES DES ENTREPRISES EXPRIMÉS PAR LA COMMISSION

### BESOINS DES ENTREPRISES

- Disposer d'un interlocuteur de proximité pour la première information et le conseil
- Bénéficier d'une veille sur la réglementation, assortie d'analyses, notamment sur les aspects environnementaux
- Être sensibilisées à l'innovation au sens large
- Être aidées à trouver des solutions pour leurs financements

### ACTIONS ATTENDUES

- Conseil des entreprises dans le développement de leur stratégie (intégrant le développement durable)
- Accompagnement des entreprises en croissance
- Soutien du développement durable de l'ensemble des entreprises, dans tous les secteurs (commerce, industrie, services) et dans la diversité, qui est un atout de l'Aquitaine
- Renforcement du positionnement de l'Aquitaine sur les nouveaux savoir-faire de l'économie verte
- Optimisation de la mise en réseau des PME, entre elles et avec les différents acteurs régionaux

# III ANALYSE DE L'OFFRE DES CCI ET DES ACTEURS RÉGIONAUX

## A - L'OFFRE DES CCI

En matière d'appui aux entreprises, la CCI intervient selon deux modes principaux : en relationnel et en proposant un éventail de prestations.

### • Relationnel

Mise en relation du dirigeant avec l'interlocuteur utile (de façon réactive et proactive). La CCI « maison de l'entreprise », accueille les dirigeants pour favoriser les rencontres et les échanges d'expériences.

### • Prestations

L'offre des CCI d'Aquitaine comprend un grand nombre de prestations, dont certaines sont très similaires voire identiques, d'autres très originales et particulières à une CCI.

## 1 Mise en relation

### AVEC D'AUTRES ENTREPRISES

- La mise en relation des entreprises est au cœur de l'action des CCI,
  - Grappes d'entreprises territoriales
  - Groupements d'entreprises thématiques
  - Liens acheteurs /fournisseurs
  - Circuits courts (productions agricoles locales, déchets industriels, ...)
  - Valorisation des produits régionaux (salons inversés, opérations de grande distribution, produits touristiques, ...)
  - Opérations de rapprochement PME grandes entreprises (exemple d'Alizé, des filières vertes, ...)
  - Réseaux filières, favorisés par le développement des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC)
  - ...
- Sa dimension régionale n'est pas un objectif en soi
  - La dimension optimale est en effet à géométrie variable, car la proximité géographique et les spécificités territoriales sont des facteurs humains et physiques qui font la force vitale de ces rapprochements

### AVEC TOUS LES CONTACTS UTILES

- La CCI peut faire gagner un temps précieux au dirigeant en le mettant en rapport avec tous les contacts utiles, de la façon la plus pertinente possible
  - Ressources scientifiques et technologiques
  - Intelligence économique
  - Services administratifs
  - Organismes financiers
  - ...
- Une coordination régionale peut améliorer l'audience des CCI sur ce plan
  - Les CCI seront mieux identifiées par les réseaux construits à une échelle régionale (institutions, laboratoires universitaires, pôles de compétitivité, réseaux bancaires...) si elles les abordent dans une démarche concertée
  - Cette concertation peut déboucher sur des partenariats, notamment dans les domaines complémentaires à ceux des prestations de notre cœur de métier

**La force relationnelle des CCI favorise le développement de prestations adaptées en permanence aux besoins des entreprises**

## 2 Catalogue des prestations

- L'inventaire des 364 prestations existantes a été passé au crible de 15 critères d'analyse :
  - Intitulé
  - Contenu détaillé
  - Cible(s)
  - Périodicité (permanente, hebdomadaire, annuelle, mensuelle, etc.)
  - Tarif : (payant - non payant - gratuit)
  - Type d'action : individuelle ou collective
  - Livrables : (aucun, supports standards - supports spécifiques)
  - Durée
  - Niveau de la prestation : information, conseil, expertise
  - Nombre de CCI avec une offre comparable
  - Intensité de la concurrence : (absente, faible, moyenne, forte)
  - Partenaires financeurs
  - Observations (écarts entre CCI, ancienneté de la prestation, enjeux CCI, autres)
  - Communication-Marketing
  - Nombre de bénéficiaires/an
- Parmi ces prestations près de 100 peuvent être considérées comme identiques ou presque pour les 7 CCI, il y a donc déjà une quinzaine de prestations communes
- Il en reste donc plus de 250 différentes :
  - Celles qui sont spécifiques à un territoire, dont certaines pourraient être déployées dans les CCI intéressées
  - Celles qui sont similaires et susceptibles d'être harmonisées en s'accordant sur des critères de convergence
  - Celles qui sont appelées à être supprimées, et régulièrement remplacées dans le cadre d'un renouvellement répondant aux besoins des entreprises
- L'inventaire des prestations reflète l'organisation des Chambres ; la structuration, le poids relatif, et les compétences des services :
  - Dans les points communs on relève un poids des services classiques « tout public » (Formalités/Création/Transmission Reprise) très supérieur à celui des secteurs (commerce, industrie, services, TIC, ...)
  - Les principales différences sont liées à la présence ou à l'absence de certaines compétences (développement durable, écoconception, ...) à l'origine de la mise en place de prestations originales
  - Les services : innovation et intelligence économique comprennent un faible nombre de prestations, mais les prestations originales précitées, classées dans les actions liées à l'approche sectorielle, ont indéniablement elles aussi un caractère innovant
- Concernant l'approche individuelle ou collective, malgré des différences quantitatives on note des similitudes d'ordre qualitatif :
  - L'approche collective est corrélée aux actions de sensibilisation, elle est plus développée pour l'industrie que pour le commerce et les services, elle touche les thèmes innovants où les prestataires privés sont encore absents et les aides publiques mobilisables.
- Les facteurs les plus discriminants sont le tarif, le packaging, le livrable.
  - Ces facteurs ne sont pas indépendants : des différences de packaging et de livrables sont souvent liées à des choix de découpage (prestations à « tiroirs ») qui correspondent à des options marketing pour des prestations payantes
- Les prestations identiques relèvent pour la plupart de la mission de service public et préfigurent un « socle commun », qui peut être facilement élargi en travaillant sur des critères de convergence pour des prestations similaires.

**Catalogue des prestations : leur éventail est le reflet des services appui et développement durable**

### 3 Les moyens des CCI : effectifs et budgets

- L'effectif total affecté à l'appui est de 288 agents pour l'ensemble des CCI d'Aquitaine. Il est en rapport avec le nombre de ressortissants, les différences relevées pour des nombres de ressortissants voisins tenant notamment à la diversité des cibles visées dans les programmes de mandature.
- Cependant les CCI sont très proches dans leur ventilation des effectifs affectés à l'appui : à côté des missions classiques en mobilisant 53 %, l'appui sectoriel et le soutien à l'innovation représentent 41 % en moyenne. Les 6 % complétant ces deux grands volets correspondant au pilotage.
- La comparaison des CCI au niveau de la répartition entre ces deux grands volets fait apparaître des écarts entre les extrêmes inférieurs à 20 %, avec des différences qualitatives :
  - Les missions « classiques » ont un poids nettement plus élevé à Libourne et Dordogne.
  - Le poids des secteurs « traditionnels » (commerce, industrie/ hors TIC et développement durable ) augmente régulièrement avec l'effectif appui.
  - Le poids total des secteurs, y compris les domaines innovants (TIC, développement durable,...), met en avant les Landes et Bayonne.
  - Le poids industrie + développement durable dans le total secteurs fait ressortir nettement les Landes
  - Le développement de l'innovation passe jusqu'ici principalement par l'innovation au sein des secteurs, avec l'acquisition de compétences spécialisées, notamment en matière de TIC et développement durable.
- La masse salariale est proportionnelle à l'effectif, avec un tassement pour Bordeaux, le poids de l'encadrement étant moins élevé vu la dimension de la structure.
- Le CA des prestations appui (hors formalités vin) croît dans le sens de la masse salariale, avec un net décrochage pour Pau et le Lot et Garonne, dont une partie des effectifs industrie est mise à disposition de groupements d'entreprises. Son analyse peut être affinée en distinguant notamment prestations individuelles et partenariats sur des actions globales.

## B - LES ACTEURS PUBLICS ET PRIVÉS EN AQUITAINE

- Un inventaire des acteurs privés et publics en Aquitaine a été établi sous forme de tableaux faisant apparaître, dans chaque thématique, les différents segments de la chaîne de valeurs. Cet inventaire fait apparaître de multiples acteurs sur tous les segments. La CCI est concurrencée notamment par les nouveaux services créés au sein des collectivités, ainsi que par les agences liées aux collectivités, à tous les échelons territoriaux.
- Sur certains de ces segments, les CCI ont une position de leadership indéniable, avec un fort avantage concurrentiel qui tient à la combinaison de différents facteurs : expertise neutre, décryptée et actualisée en permanence, légitimité juridique, part de marché, réactivité liée à la proximité des entreprises et du territoire...
- Sur ces segments, la CCI peut fixer des objectifs et une stratégie qui sera déclinée dans un plan d'actions, avec des contenus valorisant ses ressources, et développer sa gamme de prestations, si elle en a les moyens.
- Sur d'autres segments, qui ne relèvent pas de son cœur de métier, la CCI peut s'associer à différents acteurs avec lesquels elle peut jouer en partenariat
  - Certains partenariats potentiels sont encore insuffisamment valorisés : pôles de compétitivité, fédérations professionnelles,...
  - Des opportunités sont à saisir au plan régional pour améliorer l'influence des CCI et peser davantage dans les négociations (par exemple dans le domaine du financement bancaire).
- Améliorations nécessaires dans la mise en œuvre des partenariats :
  - Les conventions doivent être pensées pour les entreprises. Focalisées sur les conditions d'intervention des opérateurs, les conventions de partenariat n'intègrent pas toujours clairement la problématique de l'entreprise qui en est le bénéficiaire final.
  - Les règles d'attribution des subventions ne contribuent pas toujours à optimiser les programmes. Ainsi de nombreux dossiers sont montés de façon à satisfaire des conditions d'éligibilité inappropriées ou dépassées ; les connaissances des CCI devraient être mobilisées en amont et en aval, pour édifier et faire évoluer ces règles, dans le cadre d'une ingénierie publique concertée.
  - Les programmes institutionnels sont sous utilisés par les PME. Les programmes de l'Union Européenne, de l'Etat, et des collectivités apportent des aides publiques, souvent en financements croisés ; leur accessibilité aux PME est compromise par un déficit d'information et la complexité des procédures : les CCI sont les mieux placées auprès des entreprises pour relayer l'information pertinente après l'avoir extraite d'un éventail de mesures en évolution permanente.

## IV PROPOSITIONS D' ACTIONS

### A - MISE EN RELATION : DES GÉNÉRALISTES CONNECTÉS À TOUS LES RÉSEAUX

- Mise en relation des dirigeants avec ceux d'autres entreprises pour favoriser les rencontres et les échanges d'expériences :
  - Grappes d'entreprises territoriales
  - Groupements d'entreprises thématiques
  - Liens acheteurs/fournisseurs
  - Circuits courts
  - Valorisation des produits régionaux
  - Opération de rapprochement PME/grandes entreprises
  - Réseaux filières, favorisés par le développement des TIC...
  - ...
- Mise en relation des dirigeants avec tous les contacts utiles : la CCI peut ainsi leur faire gagner un temps précieux.

### B - OPTIMISATION DES PRESTATIONS EXISTANTES EN DISTINGUANT 3 CATÉGORIES

- Les prestations relevant des missions de service public qui constituent un socle commun
- Les prestations qui élargiront le socle commun dans une convergence progressive
- Les prestations originales expérimentées par certaines CCI qui pourraient être déployées ou transposées, de manière facultative, dans les CCI intéressées.

### C - ACTIONS PHARES À DÉVELOPPER

#### 1 *Accompagnement à la création d'entreprise*

- Harmonisation entre les CCI à toutes les étapes de l'accompagnement, depuis la sensibilisation jusqu'au suivi : références (charte Entreprendre en France), dates (Faîtes de la création), outils (outils de diagnostics, remise d'un fascicule développement durable...)
- Renforcement des compétences sur l'étude de marché (par exemple via l'achat d'un observatoire des dynamiques commerciales) et sur la partie comptabilité finance (exemple de l'outil ExpertBank)
- Développement de partenariats au niveau régional avec les banques (tarifs préférentiels, clauses particulières), les assureurs...
- Intensification de l'implication des CCI dans les Plates-Formes d'Initiatives Locales et le réseau des pépinières

## 2 *Accompagnement de la transmission-reprise*

Déployer une offre commune pour l'ensemble des CCI, de l'anticipation à la mise en relation

### **Côté cédant :**

- Anticiper la cession, en intégrant l'approche développement durable
- Augmenter la valeur ajoutée en phase amont de la transmission (avec des compétences en matière de diagnostic, d'analyse comparative et de préconisations) afin de rendre l'entreprise transmissible dans les meilleures conditions
- Communiquer sur le savoir-faire des CCI « à rendre la mariée plus belle » pour faciliter la transmission

### **Côté repreneur :**

- Accompagner le repreneur dans sa stratégie de croissance en proposant un pack original allant de l'identification des cibles au suivi dématérialisé, en passant par le « coaching »
- Réformer le système d'information dont le modèle est remis en cause par le développement des sites web spécialisés et des réseaux sociaux

## 3 *Accompagnement de l'innovation*

- Promouvoir une approche globale de l'innovation en la situant dans une pratique managériale (intégrant le développement durable) et favoriser les échanges sur les expériences innovantes (information et formation, par exemple sur le crédit impôt recherche)
- Renforcer des partenariats avec les acteurs régionaux sur l'innovation technologique : ainsi seront valorisées les ressources scientifiques, technologiques et financières mises en place par Aquitaine Développement Innovation (ADI), Aquitaine Science Transfert (AST), les pôles de compétitivité, OSEO, etc.
- Sensibiliser les dirigeants à l'identification des points clefs dans les différents champs de l'innovation et aux méthodes sources de créativité/compétitivité : produits, procédés, commercialisation, organisation, ressources humaines, etc.
- Porter un effort particulier sur l'intelligence économique.

## 4 *Développement*

### **Actions propres :**

- Développer les réseaux d'entreprises sous toutes leurs formes et sur des thèmes innovants
- Dans le secteur du commerce, mettre un accent particulier sur l'innovation et notamment sur le développement du e-commerce
- Etudier une offre d'ingénierie financière au service des entreprises en s'appuyant sur des acteurs en place

### **Actions partenariales :**

- Valoriser l'interface partenaires par des conventions pensées pour les entreprises en termes de contenu et d'accessibilité (éligibilité et information) avec les fédérations professionnelles, les syndicats patronaux, les collectivités territoriales, les réseaux de managers commerçants, les associations régionales...
- Allonger la durée d'intervention des Plates-Formes d'Initiatives Locales

## 5 Accent sur le développement durable

- Prise en compte progressive de la composante développement durable par les CCI
  - En interne, dans le cadre d'une politique exemplaire de Responsabilité Sociale et Environnementale :
    - > Sensibilisation et formation des élus et des conseillers au développement durable
    - > Définition d'objectifs en matière de gestion de l'eau, gestion des déchets, consommation d'énergie
  - Dans leurs actions vis-à-vis de leurs ressortissants
    - > Insertion dans les formations dispensées par les CCI d'éléments de sensibilisation au développement durable (déchets/eau, mix énergétique, biodiversité, environnement/santé)
    - > Avec une déclinaison appliquée aux métiers
- Création de services développement durable dématérialisés
  - Mise en place d'un système de veille et d'analyse des changements de la législation en lien avec le développement durable
  - Etude d'une solution internet permettant l'échange de bons procédés ou de services entre PME
- Contribution à la structuration de filières développement durable essentielles encore méconnues sur les thèmes
  - de l'eau (du prélèvement à la remise dans le milieu)
  - des déchets/matières premières
  - de l'efficacité énergétique
    - > Inventaire de l'offre et du potentiel de l'Aquitaine
    - > Incitation au regroupement d'entreprises
    - > « Chasse en meute » à l'export
- Renforcement de l'implication des CCI dans le développement durable :
  - Représentation des CCI dans les différentes instances développement durable
    - > plan climat
    - > air/énergie
    - > agenda 21, ...
  - Contribution à la création d'une gouvernance à 5 (Etat, Collectivités locales, représentants du monde de l'entreprise, syndicats de salariés, ...) pour un développement durable aquitain partagé.

Cette réflexion partagée porterait sur les questions à vocation régionale ayant trait aux sous-sols, aux milieux, à la qualité de l'air, aux équipements et infrastructures

## D - DISPOSITIF OPÉRATIONNEL : UNE PRIORITÉ POUR ÊTRE RÉACTIFS FACE À L'ÉVOLUTION DES BESOINS DES ENTREPRISES

- Créer une cellule permanente « appui et développement durable » réunissant les directeurs appui autour d'un directeur général de CCI, afin de constituer une force créative de proposition
- Donner une feuille de route aux équipes appui et développement durable et inscrire les groupes de travail régionaux exclusivement dans la déclinaison de cette feuille de route
- Concevoir et mettre en place un dispositif coordonné pour améliorer la réactivité aux besoins des entreprises (« baromètre » des entreprises, veille réglementaire et concurrentielle, suivi dématérialisé du porteur de projet et du cédant, ...)
- Harmoniser les méthodes des CCI en matière d'appui notamment en ce qui concerne l'utilisation des outils supports, à commencer par la Gestion Relation Client (GRC), par exemple dans le marketing opérationnel
- Mettre en adéquation les compétences

## V SUIVI : LES INDICATEURS

Les indicateurs doivent avoir une utilité et servir un objectif, être porteurs de messages dans le cadre d'un engagement commun à communiquer qui valorise l'action des CCI sur les bases harmonisées

Parmi les principaux critères, leur accessibilité et leur nombre raisonnablement limité (pas plus d'une trentaine) sont des points essentiels, à la fois pour leur divers utilisateurs et pour les équipes ; ces dernières sont aujourd'hui sollicitées pour renseigner un nombre toujours croissant d'indicateurs, listés au niveau national et régional, sans rapport évident avec l'existence de questions qu'ils seraient censés éclairer : les indicateurs ne doivent pas s'inscrire dans une production fantôme finalisée sur les lignes et les colonnes

En matière d'appui et développement durable, trois classes d'indicateurs sont proposées :

- 1 - Indicateurs stratégiques, ou de « performance globale », à vocation politique : le taux de couverture apparaît essentiel pour mettre en valeur l'espace d'intervention des CCI auprès des autres acteurs, publics et privés, sur des données fiables
- 2 - Indicateurs d'activité, ou de « performance opérationnelle », à vocation client : ils sont indispensables pour que les entreprises puissent apprécier la pertinence des actions des CCI
- 3 - Indicateurs de qualité, ou de « performance servicielle », à vocation métier : ils permettent notamment de refléter la motivation des équipes à travers leur implication dans les processus mis en œuvre

**En conclusion du schéma appui aux entreprises et développement durable, ce modèle matriciel, à usage interne et externe, est proposé comme un label de qualité pour l'Aquitaine, notamment pour la mission de service public des CCI**

## REMERCIEMENTS

La CCI Aquitaine remercie vivement les chefs d'entreprise élus ou membres associés, les conseillers techniques et les collaborateurs des CCI d'Aquitaine qui se sont mobilisés pour l'élaboration du schéma sectoriel appui aux entreprises et développement durable

### Présidents de la commission "appui et développement durable"

Dominique SENTAGNES CCI Aquitaine  
Jean-Daniel CAILLET CCI Aquitaine / CCI de Bordeaux

### DG référent du groupe projet « appui et développement durable »

Marie-Pierre TUFFERY CCI de Lot-et-Garonne

### Elus, membres associés & conseillers techniques

Emeric d'ARCIMOLES CCI Aquitaine  
Christian AUBART CCI Aquitaine / CCI Pau Béarn  
Jacques BARILLOT-CREUSET CCI Aquitaine / CCI de Lot-et-Garonne  
Virginie BELIERES CCI Aquitaine / CCI Pau Béarn  
Pantxo BIMBOIRE CCI Aquitaine / CCI de Bayonne Pays Basque  
Alain BRUGALIERES CCI Aquitaine / CCI de Lot-et-Garonne  
Jean-Paul CALES CCI Aquitaine / CCI de Bordeaux  
Jean-François CLÉDEL CCI Aquitaine / CCI de Bordeaux  
Alain COUGRAND CCI Aquitaine / CCI de Bordeaux  
Bernard DUFAU CCI Aquitaine / CCI des Landes  
Jean-Jacques ERNANDORENA CCI Aquitaine  
Guy FEUGAS CCI Aquitaine / CCI des Landes  
Francis FULCHI CCI Aquitaine / CCI de Libourne  
Philippe GAUDRIE CCI Aquitaine / CCI de Libourne  
Francis HARDOUIN CCI Aquitaine  
Philip HIRSCH CCI Aquitaine / CCI de Dordogne  
Alfredo JULIO CCI Aquitaine / CCI de Bordeaux  
Jean-Noël LABEQUE CCI Aquitaine / CCI des Landes  
François LAFITTE CCI Aquitaine / CCI des Landes  
Michel LARROQUIS CCI Aquitaine / CCI des Landes  
Philippe LOISEAU CCI Aquitaine / CCI de Bordeaux  
Yves MAZOYER CCI Aquitaine / CCI Pau Béarn  
Betty OURRY CCI Aquitaine / CCI de Bordeaux  
Pierre PHILIPPE CCI de Lot-et-Garonne  
Thierry POILBOUT CCI Aquitaine / CCI de Dordogne  
Roland POTEZ CCI Aquitaine / CCI des Landes  
Jean-Claude POUXVIEL CCI Aquitaine / CCI de Dordogne  
David QUANCARD CCI Aquitaine / CCI de Bordeaux  
Christian RECONDO CCI Aquitaine / CCI de Lot-et-Garonne  
Xavier ROLAND BILLECARD CCI Aquitaine  
Christian SAUVAGE CCI Aquitaine / CCI de Bordeaux  
François TAUZIN CCI Aquitaine  
Philippe VALLON CCI Aquitaine / CCI de Bordeaux  
Gilles VILLIER CCI Aquitaine / CCI de Libourne  
François-Michel WIBRATTE CCI Aquitaine / CCI Pau Béarn

## Collaborateurs

Calixte BLANCHARD

Lionel CELLIER

Estelle REGNIER

Roland DE LARY

Pascal DUSSIN

Ghislaine HEREU

Bruno MASCARIN

Jérôme MERIOT

Peio OLHAGARAY

Jean TALLA

CCI Aquitaine

CCI Aquitaine

CCI de Bordeaux

CCI de Dordogne

CCI des Landes

CCI de Lot-et-Garonne

CCI Pau Béarn

CCI de Libourne

CCI de Bayonne Pays Basque

CCI de Bordeaux





SCHÉMA SECTORIEL  
**APPUI AUX  
ENTREPRISES**

**&**

**DÉVELOPPEMENT  
DURABLE**

**ANNEXES**

**GROUPE PROJET  
« APPUI AUX ENTREPRISES  
& DÉVELOPPEMENT DURABLE »**

**RAPPORT RENDU FIN MAI 2012  
POUR LES CCI D'AQUITAINE**

# INTRODUCTION AU RAPPORT DU GROUPE PROJET « APPUI AUX ENTREPRISES & DÉVELOPPEMENT DURABLE »

En forme de synthèse, et de remerciements

- aux collègues qui m'ont désignée pour en être le DG référent
- aux co-Présidents de la Commission, qui ont favorisé l'interactivité avec leurs travaux,
- aux membres du groupe, pour leur implication personnelle, leur complémentarité dans la production créative, et leur dynamisme

Marie-Pierre TUFFERY

## COMMANDE

Le groupe projet « appui aux entreprises et développement durable » a été constitué le 7 septembre 2011, à l'initiative des DG des CCI d'Aquitaine, pour l'élaboration de propositions optimisant la réponse aux besoins des entreprises dans une démarche régionale, notamment pour les schémas sectoriels régionaux « appui aux entreprises » et « développement durable ».

Dans cette perspective son DG référent a reçu le 27 octobre une lettre de mission cosignée du Président de la CCI Aquitaine et des Présidents des deux Commissions, sur la base du cahier des charges ci-joint, avec une échéance de rendu permettant d'inscrire les deux schémas à l'AG de juin 2012, calendrier très serré qui aura été respecté.

Il comprend les Directeurs Appui des CCI d'Aquitaine, et un(e) référent(e) qualifié(e) DD, l'un ayant été remplacé par l'autre à son départ de la région; la composition nominative figure en dernière page

## DÉROULEMENT

Le groupe s'est réuni 8 fois à partir du mois de novembre 2011 : les DG ont reçu chemin faisant les CR des séances de travail et le document support évolutif finalisé dans le présent PowerPoint, qui comprend 65 slides numérotés, sans compter les annexes. L'ensemble des DG a fait un choix entre les orientations optionnelles, à deux points d'étape qui ont également été présentés aux Commissions concernées.

Le groupe projet « appui aux entreprises et développement durable » a contribué au rapprochement et à la fusion des deux Commissions, étant entendu que la démarche « développement durable » doit imprégner l'ensemble des actions menées en appui aux entreprises.

Le plan général du rapport comporte : (1) les attendus, (2) un état des lieux et (3) des propositions. Afin de respecter les délais impartis, le chantier a avancé simultanément sur plusieurs plans de travail.

## ETAT DES LIEUX

À la suite de la première partie consacrée aux enjeux économiques de l'Aquitaine, dont le point d'orgue est le rappel des principales orientations énoncées par la commission « appui aux entreprises et développement durable », l'état des lieux a été consacré à un inventaire de l'offre régionale incluant les CCI et les autres acteurs. Le travail d'inventaire a été considérable, car il n'avait pas d'antécédent.

→ **DANS L'OFFRE DES CCI**, le point commun incontestable mais sous-entendu comme une valeur intrinsèque, est la mise en relation des entreprises, entre elles, et avec tous les contacts utiles à leurs dirigeants. Ce point fort de la « maison de l'entreprise », dans une proximité humaine et géographique alliée à une connexion permanente sur tous les réseaux, mérite d'être souligné, valorisé et sauvegardé à l'heure de la régionalisation, ainsi que la présence de généralistes sur le terrain.

Au-delà de ce point commun, les travaux d'inventaire ont d'abord fait apparaître une très grande diversité dans les prestations et les moyens mis en œuvre : Ainsi le relevé matriciel a permis de dénombrer 364 prestations, dont une centaine correspondant à 15 prestations identiques dans toutes les CCI, et plus de 250 prestations différentes. Une analyse factorielle plus fine, au crible de quinze critères d'analyse, a fait ressortir qu'il ne s'agissait pas de réelles disparités, mais que la plupart des différences étaient dans la forme ou la segmentation, et pouvaient être mises en relation avec la structuration des services. Même sur les facteurs les plus discriminants (tarifs, packaging, livrables...), une dynamique de groupe dans le sens de la convergence s'est traduite en propositions d'optimisation, détaillées en troisième partie. Le poids relatif des prestations « classiques », « sectorielles » et « innovation » est cependant à mettre en rapport avec les compétences « métiers », qui varient d'une CCI à l'autre.

Un préalable sur le périmètre des services « appui aux entreprises et développement durable », et sur le vocabulaire employé dans la culture des CCI, doit éviter des erreurs d'interprétation : l'innovation étant considérée comme le principe vital de l'entreprise, elle est jusqu'ici bien davantage abordée par ses points clés au sein des différents secteurs que dans le cadre d'une approche globale affichée comme telle. Ce dernier point étant appelé à évoluer dans les propositions faites pour l'avenir, les membres du groupe se sont attachés, au-delà des différences d'organigramme, à convenir de définitions permettant de recueillir et de traiter des données comparables, jusque dans leur traduction budgétaire : il s'agit d'une première innovation. Il en ressort que les CCI sont très proches dans la ventilation des effectifs affectés à l'appui aux entreprises et au développement durable (288 agents au total pour l'Aquitaine, CCI Aquitaine intégrée). Les missions classiques en représentent un peu plus de la moitié, et dans les missions sectorielles les facteurs de différenciation apparaissent précisément pour répondre aux besoins des entreprises sur des points clés de l'innovation : notamment TIC et DD.

Les différences quantitatives dans la répartition sont à mettre en rapport avec des différences qualitatives, notamment l'acquisition de compétences particulières dans ces métiers. Toutefois elles sont relativement limitées, et l'on constate que sur le rapport masse salariale/ effectifs des services « appui aux entreprises et développement durable » les CCIT sont sur la même ligne.

→ **DANS LE CONTEXTE CONCURRENTIEL** qui s'est récemment fortement développé dans le domaine public, notamment sous l'égide des collectivités territoriales, une analyse segmentaire a permis de déterminer les points où les CCI ont un leadership de ceux où il y a lieu de jouer en partenariat : Les propositions d'actions nouvelles visent donc à progresser là où nous sommes les meilleurs, et à défendre la problématique des entreprises en la faisant valoir dans la rédaction des conventions partenariales, que ce soit en amont des programmes d'aides publiques, pour la pertinence des conditions d'éligibilité des bénéficiaires, ou en aval, pour une communication qui permette réellement aux PME d'en bénéficier.

## PROPOSITIONS

- **Optimisation de l'existant** : Les prestations des CCI ont été classées en trois catégories. La première constitue le socle commun de prestations relevant de la mission de service public (déjà une dizaine), la seconde correspond à l'élargissement de ce socle commun dans d'autres domaines, sous réserve d'une convergence progressive notamment sur la tarification (une trentaine de prestations identifiées), la troisième regroupe des prestations originales expérimentées par certaines CCIT, qui pourraient être déployées ou transposées, de façon facultative, dans les CCI intéressées (une quinzaine ont été repérées).
- **Actions nouvelles** : un petit nombre d'actions phares renforçant la lisibilité du positionnement des CCI ressortent dans les domaines de la création, de la transmission-reprise, de l'innovation au sens large, et du développement, avec un zoom sur le développement durable. Ces propositions doivent renforcer à la fois le leadership sur les segments où il peut être revendiqué (en s'appuyant sur une harmonisation et une progression des compétences) et les partenariats (notamment avec les acteurs régionaux dans les secteurs de la banque, de l'assurance, de la recherche et de l'innovation technologique). Parmi les points forts à mettre en avant: le développement des réseaux d'entreprises sous toutes leurs formes (clusters, clubs, groupements, ...), la dématérialisation, et la réactivité.
- **Dispositif opérationnel** : La proposition ne consiste pas à mutualiser les équipes, mais à pérenniser une cellule qui soit une force créative et interactive de coproduction, dans le prolongement du groupe projet « appui aux entreprises et développement durable », en liaison avec les circuits décisionnels. Son rôle ne doit pas consister à suivre et coordonner des dossiers au plan régional en suppléant les services administratifs de la CCI Aquitaine, mais à proposer des projets, avec la plus grande réactivité possible à l'évolution des besoins des entreprises, dans une conjoncture qui évolue rapidement. A cet effet, a été proposée une harmonisation des méthodes pour construire dans chaque CCI un baromètre des entreprises, incluant la collecte et le traitement de l'information, et des indicateurs de suivi. Ce dispositif permettra d'établir une feuille de route consensuelle, qui sera déclinée par l'ensemble des équipes, dans une conduite du changement global et bien compris, excluant la multiplication de Groupes Techniques Régionaux déphasés.

**MOTS CLES : proximité, réactivité, harmonisation, respect des différences territoriales, confiance dans les leaders, solidarité sur les points faibles, motivation pour progresser ENSEMBLE**

## MISSION

Optimisation de l'appui aux entreprises, en adéquation avec leurs besoins, dans une démarche commune aux CCI d'Aquitaine, intégrant le développement durable dans toutes ses composantes :

- CFE
- Création
- Transmission-reprise
- Développement

avec une valorisation de l'innovation dans tous les champs concernés

## CALENDRIER

- Lettre de mission 27 octobre 2011
- Séances de travail du groupe projet
  - 10 novembre
  - 14 décembre
  - 25 janvier
  - 23 février
  - 21 mars
  - 12 avril
  - 16 mai
  - 30 mai
- Points d'étape avec les DG
  - 15 février
  - 21 mars
- Points d'étape avec la commission « appui aux entreprises et développement durable »
  - 9 mars
  - 13 avril



## PLAN DE TRAVAIL

### 1 - Contexte économique de l'Aquitaine. Enjeux et besoins des entreprises

### 2 - Cartographie de l'offre régionale, et analyse de l'offre des CCI dans ce contexte

- L'offre et les moyens des CCI
- Les acteurs publics et privés en Aquitaine
- Les programmes institutionnels
- Le positionnement des CCI : leadership et partenariats

### 3 - Proposition de plan d'actions

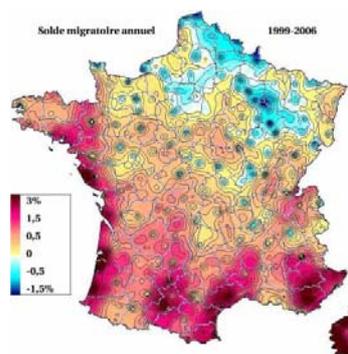
- Optimisation des moyens mis en œuvre par les CCI
- Propositions d'actions nouvelles
- Création d'un dispositif répondant à l'évolution des besoins des entreprises
- Suivi (indicateurs)

# I CONTEXTE ÉCONOMIQUE DE L'AQUITAINE

## ENJEUX ET BESOINS DES ENTREPRISES EN MATIÈRE D'APPUI AUX ENTREPRISES & DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

### A - LES FONDAMENTAUX

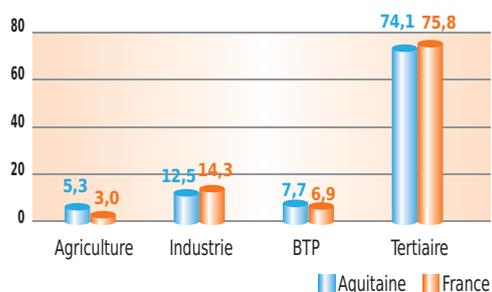
<ul style="list-style-type: none"> <li>Position géographique</li> </ul>	<p>Dynamique liée à celle des régions voisines françaises et espagnoles.</p> <p>Enjeux forts sur infrastructures de communication et de télécommunication</p> <p><b>Groupe Projet Infrastructures</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Atout de l'eau</li> </ul>	<p>Enjeu de développement durable</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Solde migratoire</li> </ul>	<p>En forte augmentation sur la dernière décennie (carte DATAR) dans tous les départements, et une population migrante en âge de travailler</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>PIB régional</li> </ul>	<p>Croissance forte concernant les régions Sud France (carte INSEE) et projection (ASTERES)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversité</li> </ul>	<p>Discernement tenant compte d'une grande variété au sein de la région Aquitaine</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Métropole/zones rurales (à mi-chemin de 2 métropoles)</li> <li>- Littoral /zones intérieures</li> </ul>



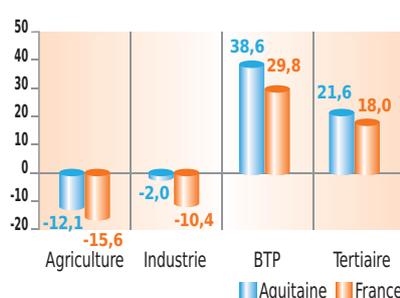
## B - LES ACTIVITÉS

<ul style="list-style-type: none"> <li>Proportion importante des zones résidentielles (tournées vers la demande locale ou avec actifs navetteurs) à côté des zones productives</li> </ul>	Importance des activités « de proximité »
<ul style="list-style-type: none"> <li>Poids de l'agriculture supérieur à la moyenne nationale (notamment viticulture, fruits et légumes, filière gras, semences...) Pourcentage des actifs très élevé, grande diversité de productions</li> </ul>	Valorisation des produits régionaux (consommation locale, transformation et export)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Baisse de la clientèle touristique étrangère (sensible en 2008/2009, amélioration en 2010 malgré des sites d'exception)</li> </ul>	Opportunité de développer le tourisme d'affaires et l'activité congrès
<ul style="list-style-type: none"> <li>Poids du secteur construction (supérieur à la moyenne nationale et en forte croissance)</li> </ul>	Perspectives de la forte valeur ajoutée dans l'éco-construction
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rattrapage d'un déficit structurel dans les services</li> </ul>	Besoins quantitatifs et qualitatifs, en particulier à distance des métropoles
<ul style="list-style-type: none"> <li>Forte croissance des services à la personne</li> </ul>	Développement des activités liées à une proportion élevée de personnes âgées (65 et + : 19,2 % contre 16,7 % en France)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Forte croissance des services à l'industrie, l'industrie se recentrant sur son cœur de métier</li> </ul>	Opportunités des « filières vertes », du développement des TIC, ...
<ul style="list-style-type: none"> <li>Progression du commerce de gros</li> </ul>	Valorisation d'une position stratégique pour la logistique, notamment par la création de plates-formes logistiques
<ul style="list-style-type: none"> <li>Progression du commerce de détail, mais grandes différences selon les zones concernées</li> </ul>	Besoin de soutien des petits commerces en centre-ville et en zone rurale
<ul style="list-style-type: none"> <li>Baisse généralisée des emplois dans l'industrie sauf IAA et construction, bien que la résistance soit meilleure que dans l'ensemble de la France</li> </ul>	Nécessité de business model innovants
<ul style="list-style-type: none"> <li>En pointe sur la filière bois/papier/ameublement et sur aéronautique/spatial/électronique</li> </ul>	Promotion des activités à forte valeur ajoutée

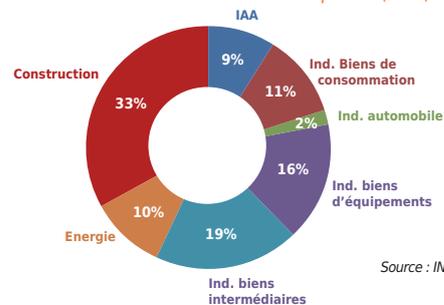
Actifs salariés et non salariés en Aquitaine et en France



Evolution de l'emploi 1999-2008 (en %)



Répartition de la valeur ajoutée des activités industrielles sur le total du secteur secondaire en Aquitaine (2005)

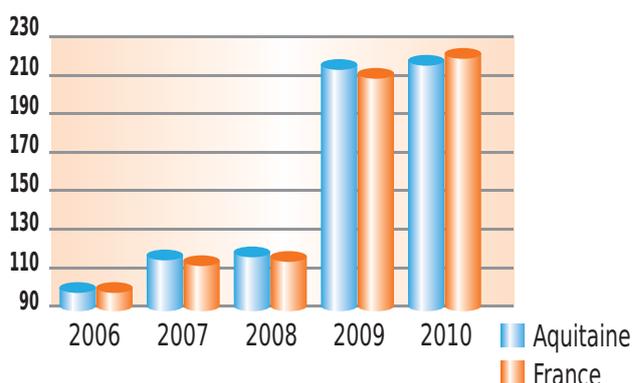


Source : INSEE

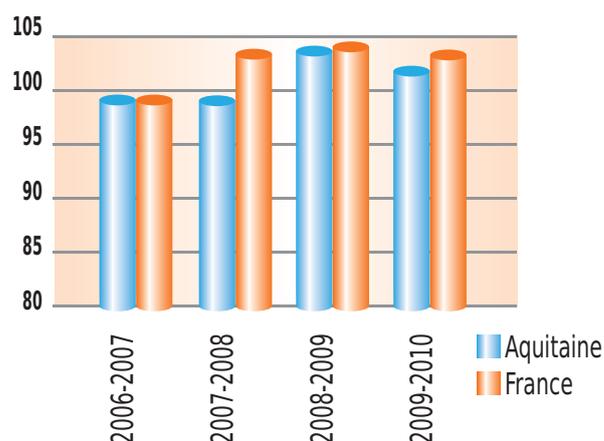
### C - LES DONNÉES STRUCTURELLES

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte proportion de créateurs progression meilleure qu'en France en 2007/2008/2009 et décrochage en 2010</li> </ul>	Soutien à la création
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apprentissage en progression (proche de la moyenne nationale)</li> </ul>	Soutien à l'apprentissage
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tissu de petites entreprises : seulement 8% ont + de 10 salariés (France 10 %). Moins d'une centaine seulement ont plus de 250 salariés</li> </ul>	Accompagnement de la croissance des entreprises sur les segments à potentiel, avec une typologie à valider
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 30 % de l'effectif industriel contrôlé par des entreprises à capitaux étrangers</li> </ul>	Impliquer les grands groupes dans le dynamisme régional au profit des PME
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficultés de recrutement dans une centaine de spécialités (42 % Aquitaine, 40 % en France)</li> </ul>	Revaloriser l'image des métiers peu attractifs <b>Groupe projet FORMATION</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Part des exportations dans le PIB faible : Aquitaine 14 %, France 17,7 % (bien que les données nettes soient plus favorables). Eventail des pays destinataires à élargir.</li> </ul>	<b>Groupe projet INTERNATIONAL</b>

Nombre de créations annuelles (base 100 en 2006)



Evolution des effectifs des apprentis entre 2006 et 2010 (base 100 en 2006)

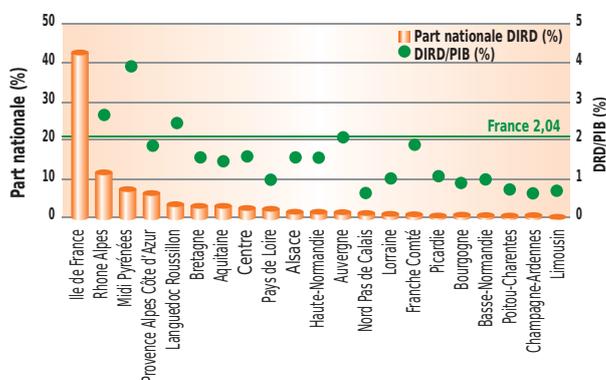


Source : INSEE

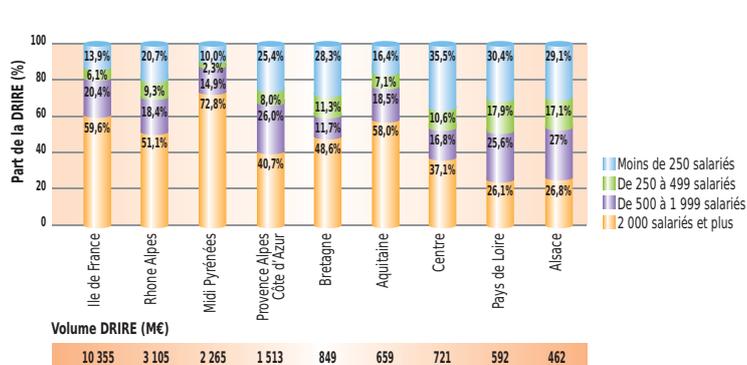
## D - L'INNOVATION

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une infrastructure intellectuelle qui se complète : Enseignement supérieur, 5 pôles de compétitivité : Agrimip Sud-Ouest (birégional) venant s'ajouter à Aérospace Valley, Xylofutur, Route des lasers et Avenia</li> </ul>	Renforcer le lien type cluster avec les territoires via les grappes d'entreprises : actuellement une quinzaine de grappes dont 7 labellisées
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une dépense RD privée en augmentation mais diminuant de 25 % en part France de 2002 à 2009 (Languedoc-Roussillon + 54 %, Midi-Pyrénées + 51 %, Pays de Loire + 25 %) -et consacrée pour moitié au spatial et à l'électronique-</li> </ul>	Soutenir la RD au sein des entreprises
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une densité technologique faible (nb de brevets sur population active)</li> </ul>	Accompagner l'intensification de la densité technologique (centres technologiques, pépinières...)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les brevets ne reflètent pas toute l'innovation technologique des PME</li> </ul>	Aider les PME qui innovent à travers les réseaux (notamment les grappes d'entreprises), et dans relations clients fournisseurs
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'innovation doit aussi concerner la commercialisation, l'organisation, les ressources humaines</li> </ul>	Soutenir une approche globale de l'innovation
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un recours insuffisant des PME à la formation continue</li> </ul>	<b>Groupe projet FORMATION</b>

Part nationale de dépenses de R&D et ratio DIRD civile/PIB des régions françaises en 2005



Répartition, selon la taille, des dépenses intérieures de R&D exécutées par les entreprises dans les 9 premières régions en DIRD 2007

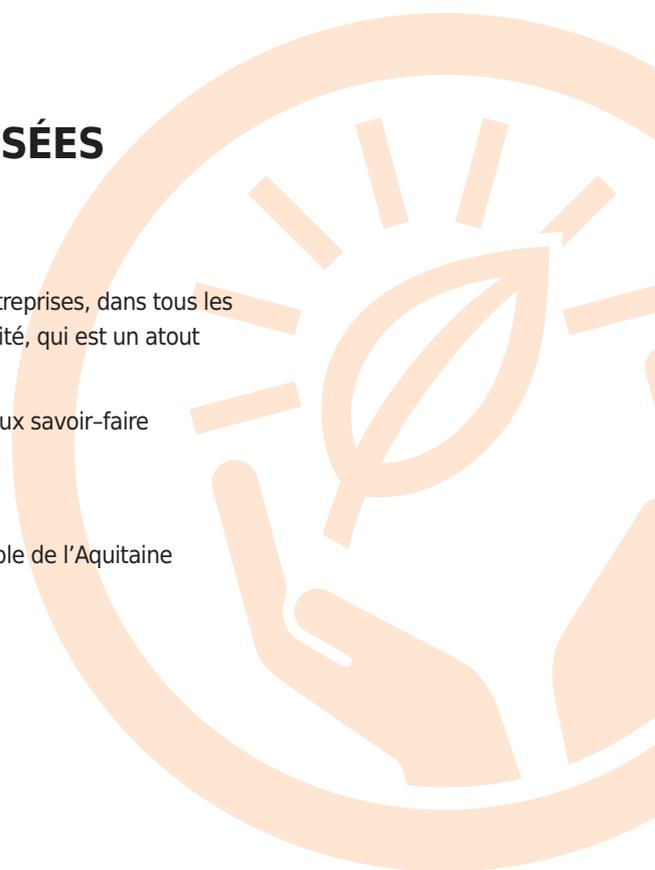


Edition 2010 - Rapport Observatoire - Sciences et Techniques

## E - LES ORIENTATIONS PROPOSÉES PAR LA COMMISSION

- Soutenir le développement durable de l'ensemble des entreprises, dans tous les secteurs (commerce, industrie, services) et dans la diversité, qui est un atout de l'Aquitaine
- Renforcer le positionnement de l'Aquitaine sur les nouveaux savoir-faire de l'économie verte
- Accompagner les entreprises en croissance
- Participer à la gouvernance pour un développement durable de l'Aquitaine

→ **A SUIVRE**



## II CARTOGRAPHIE DE L'OFFRE RÉGIONALE CCI ET AUTRES ACTEURS

### A - L'OFFRE DES CCI

En matière d'appui aux entreprises, la CCI intervient selon deux modes principaux : en relationnel et en proposant un éventail de prestations

#### I - RELATIONNEL

D'une part la CCI met en relation le dirigeant avec l'interlocuteur utile (de façon réactive et proactive).

D'autre part, véritable « maison de l'entreprise », elle accueille les dirigeants entre lesquels elle favorise les rencontres et les échanges d'expériences

#### II - PRESTATIONS

L'offre des CCI d'Aquitaine comprend un grand nombre de prestations, dont certaines sont très similaires voire identiques, d'autres très originales et particulières à une CCI.

### 1 - Mise en relation

#### Avec d'autres entreprises

- La mise en relation des entreprises est au cœur de l'action des CCI,
  - Grappes d'entreprises territoriales
  - Groupements d'entreprises thématiques
  - Liens acheteurs /fournisseurs
  - Circuits courts (productions agricoles locales, déchets industriels, ...)
  - Valorisation des produits régionaux (salons inversés, opérations de grande distribution, produits touristiques, ...)
  - Opérations de rapprochement PME grandes entreprises (exemple d'Alizé, des filières vertes, ...)
  - Réseaux filières, favorisés par le développement des TIC
- Sa dimension régionale n'est pas un objectif en soi
- La dimension optimale est en effet à géométrie variable, car la proximité géographique et les spécificités territoriales sont des facteurs humains et physiques qui font la force vitale de ces rapprochements

### Avec tous les contacts utiles

- La CCI peut faire gagner un temps précieux au dirigeant en le mettant en rapport avec tous les contacts utiles, de la façon la plus pertinente possible
  - ressources scientifiques et technologiques
  - intelligence économique
  - services administratifs
  - organismes financiers
  - ...
- Jouer ce relais suppose une bonne organisation interne
  - L'organisation commence par un accueil généraliste qualifié
  - Il suppose un découplage des services, avec orientation en interne sur les relais potentiels
- Une coordination régionale peut améliorer l'audience des CCI sur ce plan
  - Les CCI seront mieux identifiées par les réseaux construits à une échelle régionale (institutions, laboratoires universitaires, pôles de compétitivité, réseaux bancaires...) si elles les abordent dans une démarche concertée
  - Cette concertation peut déboucher sur des partenariats, notamment dans les domaines complémentaires à ceux des prestations de notre cœur de métier

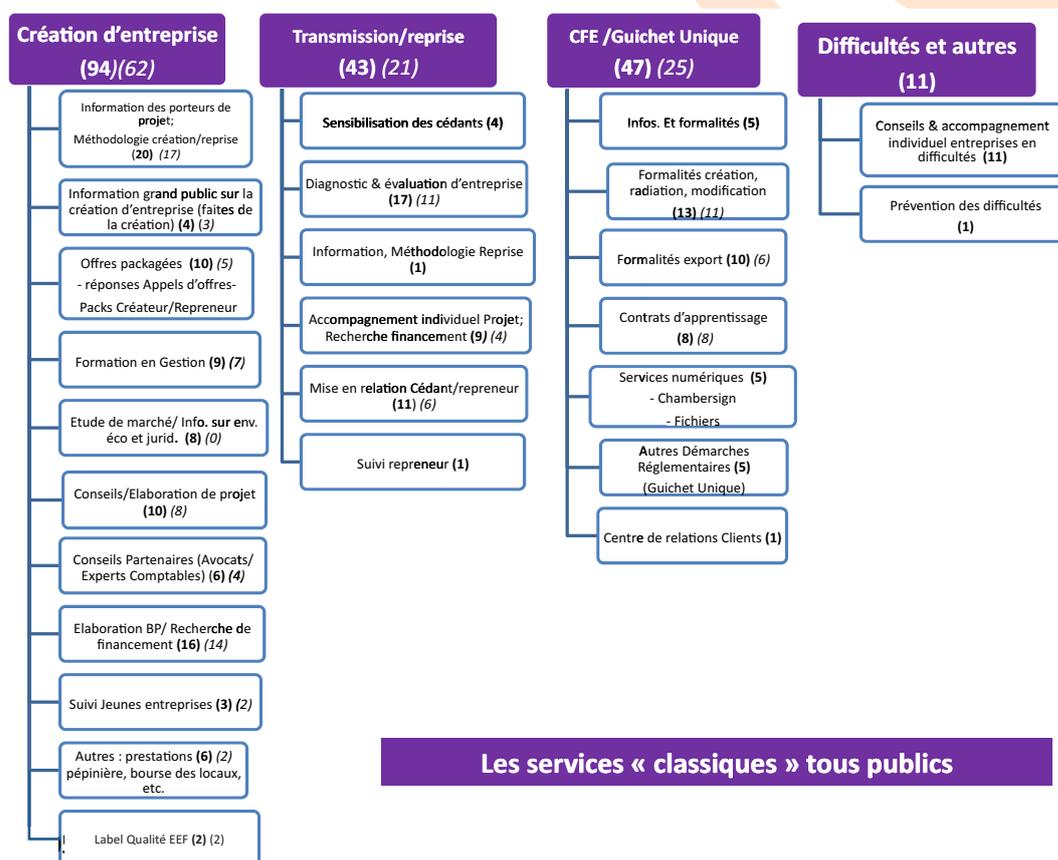
### La force relationnelle des CCI favorise le développement des prestations adaptées en permanence aux besoins des entreprises.

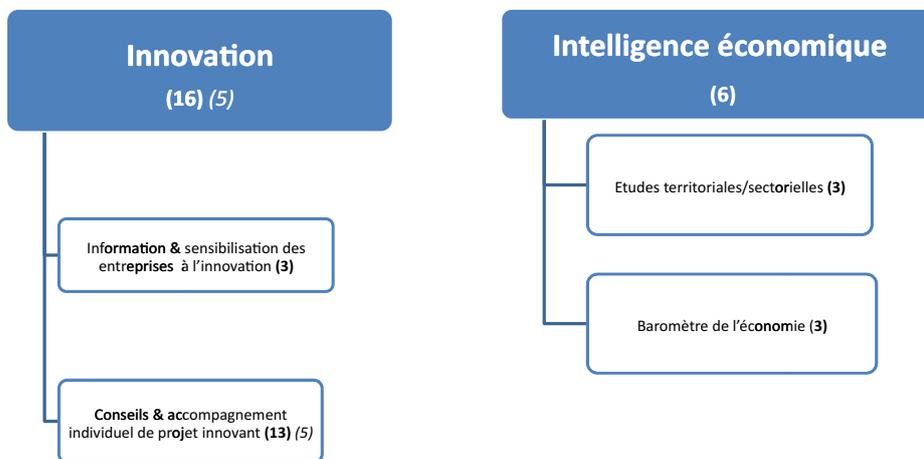
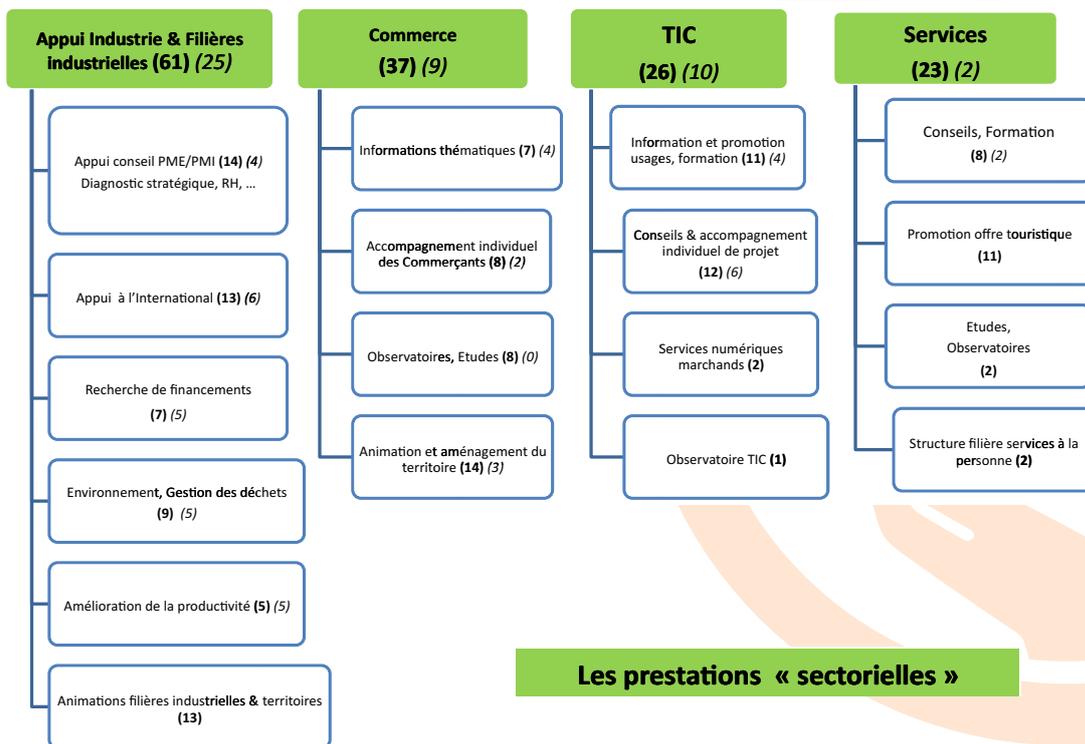
## 2 - Prestations

- L'inventaire des 364 prestations existantes a été passé au crible de 15 critères d'analyse :
  - Intitulé
  - Contenu détaillé
  - Cible (s)
  - Périodicité (permanente, hebdomadaire, annuelle, mensuelle, etc.)
  - Tarif : (Payant - Non payant - Gratuit)
  - Type d'action : individuelle ou collective
  - Livrables : (Aucun, supports standards - supports spécifiques)
  - Durée
  - Niveau de la prestation : information, conseil, expertise
  - Nombre de CCI avec une offre comparable
  - Intensité de la concurrence ; (Absente, Faible, moyenne, forte)
  - Partenaires financeurs
  - Observations (Ecart entre CCI, ancienneté de la prestation, enjeux CCI, autres)
  - Communication-Marketing
  - Nombre de bénéficiaires/an
- Parmi ces prestations près de 100 peuvent être considérées comme identiques ou presque pour toutes les CCI, il y a donc déjà une quinzaine de prestations communes
- Il en reste donc plus de 250 différentes :
  - Celles qui sont spécifiques à un territoire, dont certaines pourraient être déployées dans les CCI intéressées
  - Celles qui sont similaires et susceptibles d'être harmonisées en s'accordant sur des critères de convergence
  - Celles qui sont appelées à être supprimées, et régulièrement remplacées dans le cadre d'un renouvellement répondant aux besoins des entreprises

## Analyse des prestations inventoriées

- La matrice d’inventaire est composée des 364 prestations (en lignes) et des 15 critères d’analyse (en colonnes)
- Les trois slides suivants synthétisent cette matrice en regroupant les prestations en trois blocs, pour une meilleure lisibilité :
  - Les services classiques « tous publics » :  
Formalités + création transmission reprise + entreprises en difficulté
  - Les différents secteurs
  - L’innovation et l’intelligence économique
- Code de lecture :
  - **chiffres en gras** : toutes les prestations identifiées dans les CCI
  - *chiffres en italique* : toutes les prestations identiques ou presque





**Les prestations innovation et Intelligence économique**

## L'éventail des prestations est le reflet des services appui aux entreprises et développement durable

- L'inventaire des prestations reflète l'organisation des Chambres; la structuration, le poids relatif, et les compétences des services :
  - Dans les points communs on relève un poids du bloc (Formalités/Création/Transmission Reprise) très supérieur à celui des secteurs (commerce, industrie, services, TIC, ...)
  - Les principales différences sont liées à la présence ou à l'absence de certaines compétences (développement durable, écoconception, ...) à l'origine de la mise en place de prestations originales
  - Le bloc innovation comprend un faible nombre de prestations, mais les prestations originales précitées, classées dans le bloc secteurs, ont indéniablement elles aussi un caractère innovant.
- Concernant l'approche individuelle ou collective, malgré des différences quantitatives on note des similitudes d'ordre qualitatif : l'approche collective est corrélée aux actions de sensibilisation, elle est plus développée pour l'industrie que pour le commerce et les services, elle touche les thèmes innovants où les prestataires privés sont encore absents et les aides publiques mobilisables.
- Les facteurs les plus discriminants sont le tarif, le packaging, le livrable  
Ces facteurs ne sont pas indépendants : des différences de packaging et de livrables sont souvent liées à des choix de découpage (prestations à « tiroirs ») qui correspondent à des options marketing pour des prestations payantes
- Les prestations identiques relèvent pour la plupart de la mission de service public et préfigurent un « socle commun », qui peut être facilement élargi en travaillant sur des critères de convergence pour des prestations similaires.

### 3 - Les moyens des CCI : effectifs et budgets

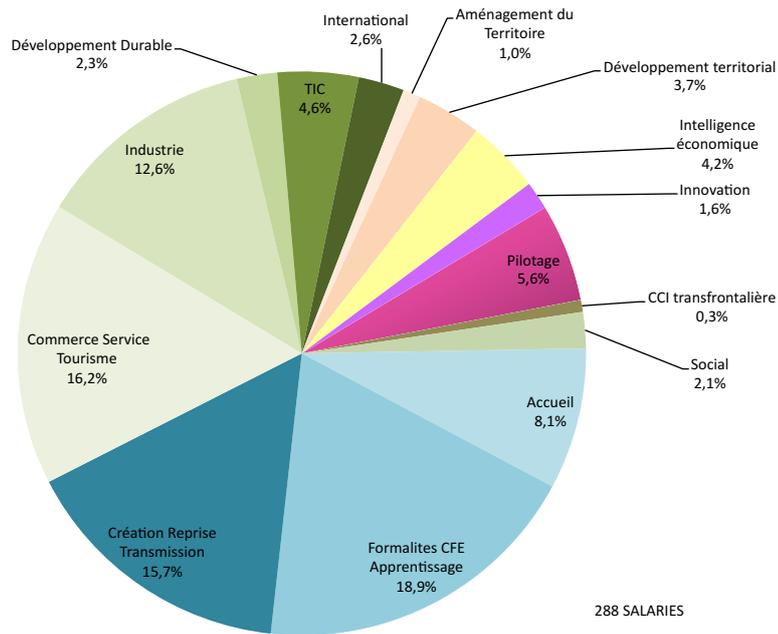
(définition du périmètre et répartition détaillées pages suivantes)

- L'effectif total affecté à l'appui est de 288 agents pour l'ensemble des CCI d'Aquitaine. Il est en rapport avec le nombre de ressortissants, les différences relevées pour des nombres de ressortissants voisins tenant notamment à la diversité des cibles visées dans les programmes de mandature.
- Cependant les CCI sont très proches dans leur ventilation des effectifs affectés à l'appui : A côté des missions classiques en mobilisant 53 %, l'appui sectoriel et le soutien à l'innovation représentent 41 % en moyenne. Les 6 % complétant ces deux grands volets correspondant au pilotage.
- La comparaison des CCI au niveau de la répartition entre ces deux grands volets fait apparaître des écarts entre les extrêmes inférieurs à 20 % :
  - Les missions « classiques » ont un poids nettement plus élevé à Libourne et Dordogne.
  - Le poids des secteurs « traditionnels » (commerce, industrie/ hors TIC et développement durable) augmente régulièrement avec l'effectif appui
  - Le poids total des secteurs, y compris les domaines innovants (TIC, développement durable,...), met en avant les Landes et Bayonne
  - Le poids industrie + développement durable dans le total secteurs fait ressortir nettement les Landes
  - Le développement de l'innovation passe jusqu'ici principalement par l'innovation au sein des secteurs, avec l'acquisition de compétences spécialisées, notamment en matière de TIC et développement durable
- La masse salariale est proportionnelle à l'effectif, avec un tassement pour Bordeaux, le poids de l'encadrement étant moins élevé vu la dimension de la structure
- Le CA des prestations appui (hors formalités vin) croît dans le sens de la masse salariale, avec un net décrochage pour Pau et le Lot-et-Garonne, dont une partie des effectifs industrie est mise à disposition de groupements d'entreprises. Son analyse peut être affinée en distinguant notamment prestations individuelles et partenariats sur des actions globales

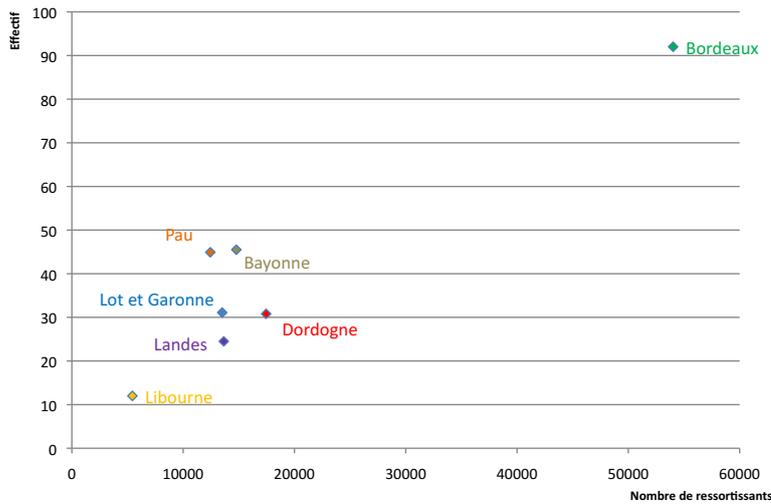
Définition conventionnelle du périmètre utilisée pour les pages suivantes

appui aux entreprises et développement durable	
MISSIONS CLASSIQUES	ACCUEIL FORMALITES CFE APPRENTISSAGE CREATION REPRISE TRANSMISION
SECTEURS	COMMERCE
	COMMERCE SERVICE TOURISME
	AMENAGEMENT DU TERRITOIRE
	DEVELOPPEMENT TERRITORIAL
	INDUSTRIE
	INDUSTRIE
	DEVELOPPEMENT DURABLE
	TIC
	SOCIAL
DEVELOPPEMENT	INTELLIGENCE ECONOMIQUE INNOVATION
AUTRE	CCI TRANSFRONTALIERE
PILOTAGE	

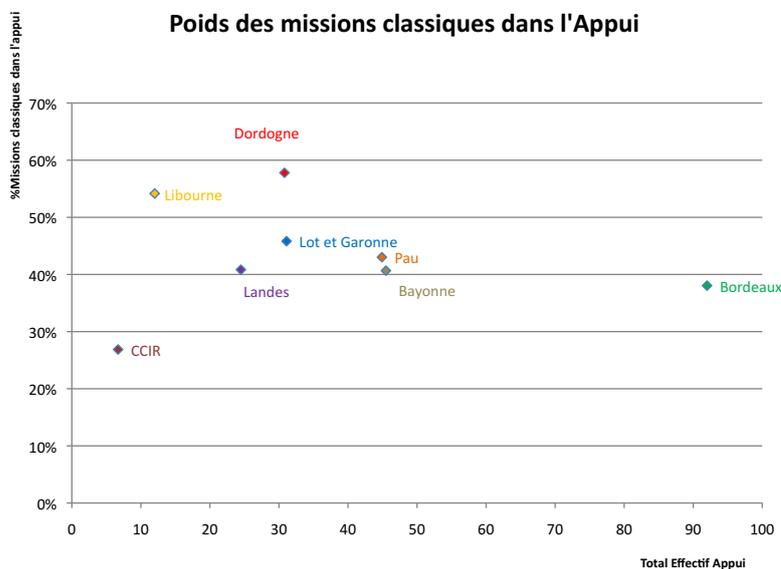
### REPARTITION DES EFFECTIFS APPUI ET DD DES CCI

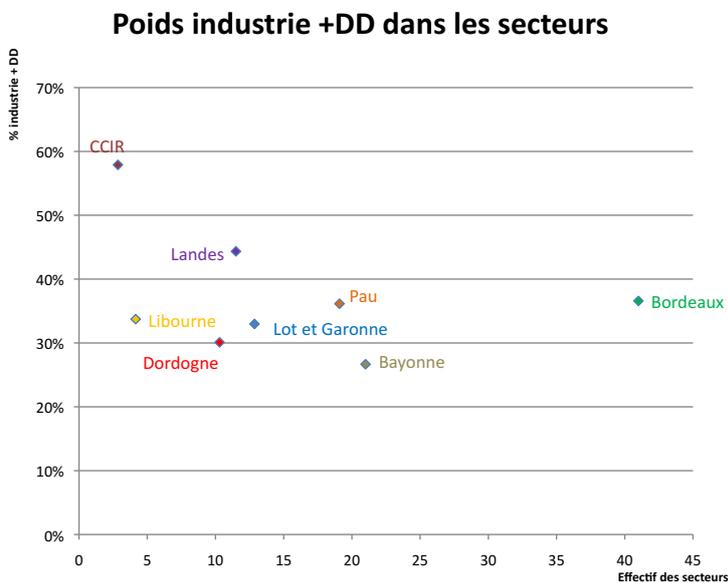
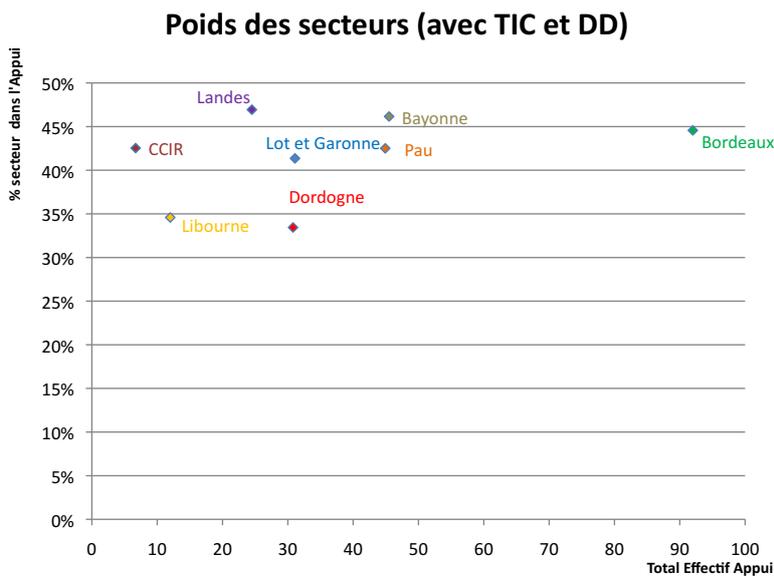
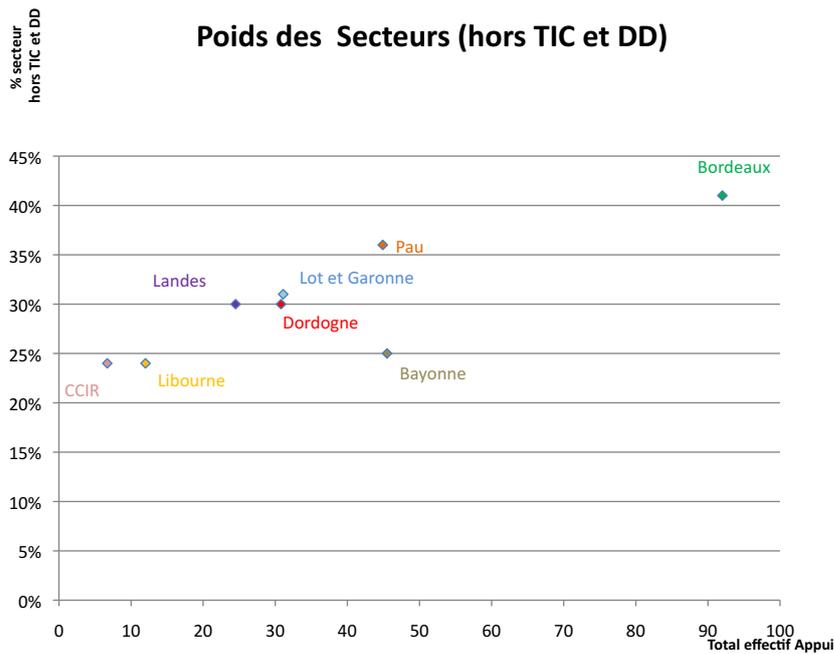


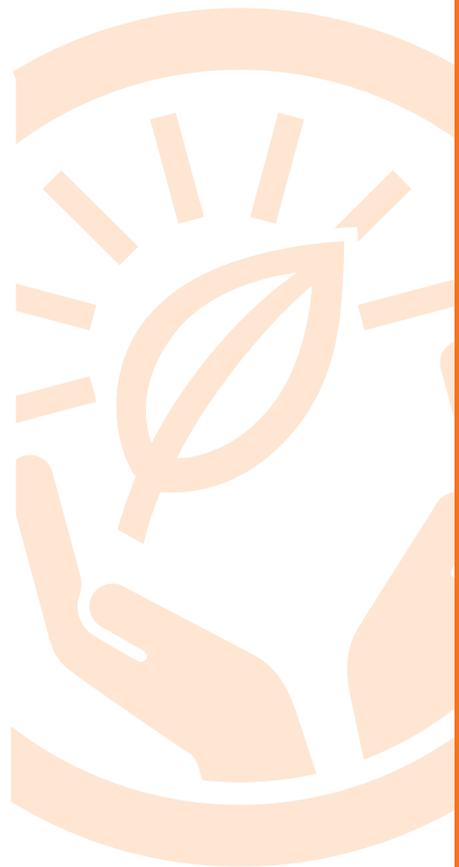
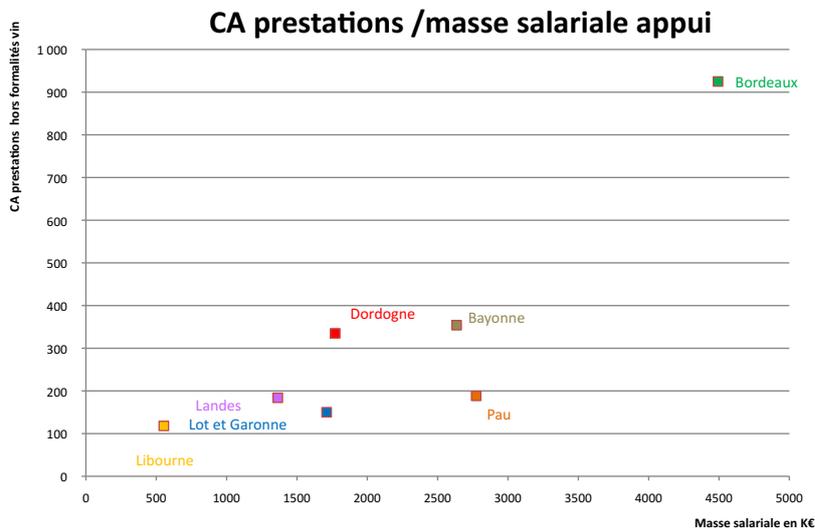
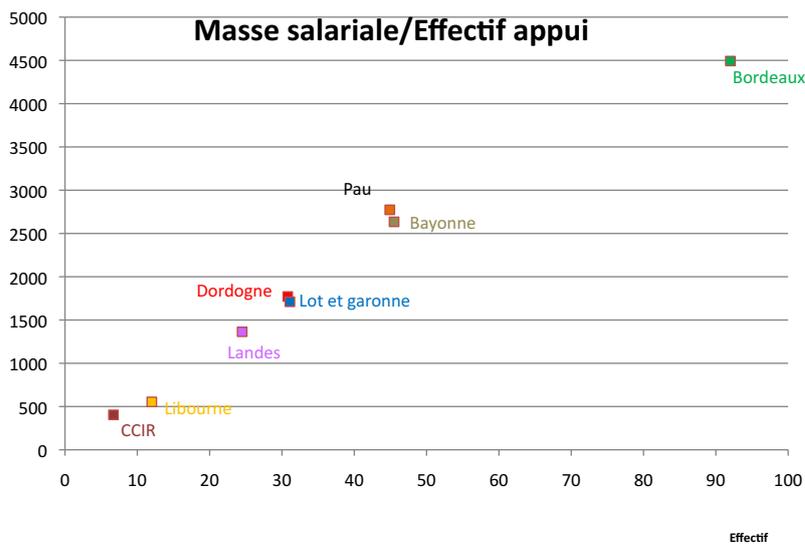
### Effectif appui / nombre de ressortissants



### Poids des missions classiques dans l'Appui







## B - LES ACTEURS PUBLICS ET PRIVÉS EN AQUITAINE

- Un inventaire des acteurs privés et publics en Aquitaine a été établi sous forme de tableaux faisant apparaître, dans chaque thématique, les différents segments de la chaîne de valeurs. Ces tableaux, présentés en suivant, font apparaître de multiples acteurs sur tous les segments. La CCI est concurrencée notamment par les nouveaux services créés au sein des collectivités, ainsi que par les agences liées aux collectivités, à tous les échelons territoriaux
- Sur certains de ces segments les CCI ont une position de leadership indéniable, avec un fort avantage concurrentiel qui tient à la combinaison de différents facteurs : expertise neutre, décryptée et actualisée en permanence, légitimité juridique, part de marché, réactivité liée à la proximité des entreprises et du territoire...
  - Sur ces segments (repérés en vert) la CCI peut afficher un leadership, fixer des objectifs et une stratégie qui sera déclinée dans un plan d'actions, avec des contenus valorisant ses ressources, et développer sa gamme de prestations, si elle en a les moyens
- Sur d'autres segments, qui ne relèvent pas de son cœur de métier, la CCI peut s'associer à différents acteurs avec lesquels elle peut jouer en partenariat
  - Certains partenariats potentiels sont encore insuffisamment valorisés : pôles de compétitivité, fédérations professionnelles,...
  - Des opportunités sont à saisir au plan régional améliorer l'influence des CCI et peser davantage dans les négociations (par exemple dans le domaine du financement bancaire)

### Accompagnement à la création en Aquitaine

Etapes de l'accompagnement	Informer		Former		Accompagner			Suivre		Cibles
	Emergence, Information, sensibilisation	Accueil, qualification orientation	Formations	Expertise, Diagnostic, business plan	Montage de projet / dossier	Financement et aides	Création juridique	Démarrage	Développement (1 à 3 ans)	
<b>Têtes de réseau</b>										
 CCI Aq.	les-aides.fr		Formations collectives		Recherche de financement			Immatri-culation CFE	Clubs parrainage	Ressortissants CCI
 CMA Aq.	ISM		Formations collectives		Recherche de financement			Immatri-culation CFE		Artisans
 Pôle emploi	Orientation vers les réseaux									Demandeurs d'emploi
 APCE	Fichiers APCE (information ciblée)		Orientation vers les réseaux							Tous
 BGE	Emergence									80% demandeurs d'emploi
 Aquitaine Initiative					Prêts d'honneur				Suivi post-financement	60% demandeurs d'emploi
 Adie					Microcrédit Prêt d'honneur					Micro-entreprises exclus du S. bancaires
 Aquitaine Active	Qualification et orientation				Expertise bancaire				Suivi post-financement	Demande d'emploi / asso. et ent. solidaires
 Réseau Entreprendre					Montage de projet et intermédiation bancaire				Suivi post-financement	Futures PME
 Union des Couveuses					Test				Clubs, parrainage	Porteurs de projets

Source : CCI Aquitaine

Accompagnement à la transmission - reprise en Aquitaine

Etapes de l'accompagnement	Sensibiliser / Anticiper	Préparer la transmission				Mettre en relation	Accompagner la reprise			Cibles
	Anticipation, sensibilisation	Pré-Diagnostic du projet	Première valorisation de l'entreprise	Montage de projet / dossier	Annonce	Mise en relation	Financement et aides	Négociations	Création juridique	
Têtes de réseau										
CCI Aq.							Recherche de financements			Ressortissants CCI
CMA Aq.							Recherche de financements			Artisans
APCE										Tous
BGE										Tous
Centre de Gestion Agrégé										Vendeurs, Cc, artisanat, prof. Libérales
OSEO										Cibles Prioritaires
Conseil Régional										Cédants de plus de 55 ans
Cabinet spécialisé en transmission										Tous
Avocats										Tous
Experts comptables										Tous
Notaires										Tous
Agents Immobiliers										Tous
Banques et autres sociétés de financement										Tous
Autres institutions										Tous
Mixte Privé/Public										
Privé										
Public										
Leadership des CCI										

Source : CCIR Aq., Nov. 2011

Accompagnement à l'innovation en Aquitaine

Etapes de l'accompagnement	Sensibiliser / Détecter / Faire émerger		Accompagner / mettre en relation		Financer	Suivre	Cibles
	Sensibilisation	Détection	Mise en relation	Accompagnement	Financement	Suivi	
Têtes de réseau							
CCI d'Aquitaine					Recherche de financements		Cc, service ind.
CMA d'Aquitaine					Recherche de financements		Artisans
Universités	Détection, accompagnement de projets de valorisation						Chercheurs
Cellules de transferts des Universités (CNRS, INRA)	Valorisation		Valorisation				Chercheurs/PME
Aquitaine Valo	Valorisation de la recherche du Pôles de Recherche et d'Enseignement Supérieur (PRES)						Chercheurs/PME
Incubateurs / pépinières							Futurs PME
Hôtels d'entreprises							Futurs PME
Technopôles							JEI / TPE / PME
Pôles de compétitivité							TPE - PME
ADI		Formalisation du besoin	Structuration du projet				Tous
Centre Techno aSRC							Tous
INPI							Tous
Fédé pro					Juridique		PME
Autres collectivités (Dpt, Agglo, etc.)							PME
OSEO							PME
CRA					Dont Europe		PME - artisans
DIRECCTE					Dont structures d'accompagnement		Industrie
Banques et autres sociétés de financement							Tous
Mixte Privé/Public							
Privé							
Public							
Leadership des CCI							

Source : CCIR Aq. Oct 2011

Accompagnement du développement (Commerce, Service, Industrie...)

Etapes de l'accompagnement	Inform Animer	Conseiller	Accompagner / Mettre en relation	Financer	Suivre	Cibles
	Information	Conseil	Accompagnement	Financement	Suivi	
Têtes de réseau						
CCI d'Aquitaine				Recherche de financement		Cc, service ind.
CMA d'Aquitaine						Artisans
Associations						Tous
Fédération professionnelle						Tous
Syndicats patronals						Tous
Collectivités territoriales						Tous
Agences Départemental et Régional						Tous
Etat						Tous
Banques et autres sociétés de financement						Tous
Mixte Privé/Public						
Privé						
Public						
Leadership des CCI						

Source : CCIR Aq. 0 ct 2011

Accompagnement spécifique DD en Aquitaine

Etapes de l'accompagnement	Sensibiliser	Conseiller	Accompagner	Financer	Suivre	Cibles
	Sensibilisation	Conseil	Accompagnement	Financement	Suivi	
Têtes de réseau						
CCI d'Aquitaine				Recherche de financements		Cc, service ind.
CMA d'Aquitaine				Recherche de financements		Artisans
Centres Techniques						Tous
Associations professionnelles						TPE / PME
Pôles de compétitivité				Recherche de financements		TPE / PME
AFNOR						Tous
ADEME						Tous
CRA						PME – artisans
DIRECCTE / DREAL						Industries
Agence de l'eau						Industries
CARSAT						Tous
Banques et autres sociétés de financement						Tous
Privé						
Public						
Positionnement privilégié des CCI						

Source : CCIR Aq, Oct 2011      Carsat: Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé au Travail

**AMÉLIORATIONS NÉCESSAIRES DANS LA MISE EN ŒUVRE DES PARTENARIATS**

- Les conventions doivent être pensées pour les entreprises  
Focalisées sur les conditions d'intervention des opérateurs, les conventions de partenariat n'intègrent pas toujours clairement la problématique de l'entreprise qui en est le bénéficiaire final
- Les règles d'attribution des subventions ne contribuent pas toujours à optimiser les programmes  
Ainsi de nombreux dossiers sont montés de façon à satisfaire des conditions d'éligibilité inappropriées ou dépassées (exemple de PRATE pour la transmission d'entreprise); les connaissances des CCI devraient être mobilisées en amont et en aval, pour édifier et faire évoluer ces règles, dans le cadre d'une ingénierie publique concertée
- Les programmes institutionnels sont sous utilisés par les PME  
Les programmes de l'Union Européenne, de l'Etat, et des collectivités apportent des aides publiques, souvent en financements croisés; leur accessibilité aux PME entreprises est compromise par un déficit d'information et la complexité des procédures : Les CCI sont les mieux placées auprès des entreprises pour relayer l'information pertinente après l'avoir extraite d'un éventail de mesures en évolution permanente (synthèse slides suivants).

	Développement Durable	Appui aux Entreprises
	<b>L' UNION EUROPEENNE</b>	
<u>Stratégie</u>	L'Union européenne a décidé de concentrer son soutien financier sur les priorités de la <a href="#">stratégie de Lisbonne renouvelée</a> qui repose dorénavant sur trois piliers : deux piliers en faveur d'un renouveau économique et social et un pilier environnemental. Elle est orientée vers la création d'emplois, le soutien de la croissance par l'innovation et la promotion du développement durable. <a href="#">cadre stratégique européen et national</a> "Faire de l'innovation et du développement durable les moteurs de la compétitivité régionale", tel est l'enjeu de l'Aquitaine pour cette nouvelle programmation.  <a href="#">Stratégie de Lisbonne renouvelée</a> , <a href="#">Stratégie Européenne du DD</a> , <a href="#">Stratégie « Europe 2020 »</a>	
<u>Les appels à projets et le 8ème PCRD</u>	Financement de la recherche, de la démonstration et la dissémination des innovations (organisationnelles, produits, process, commerciales) permettant de réduire l'impact sociétal et environnemental des acteurs. Faciliter l'accès des PME aux marchés européens, au transfert de technologies et aux financements et projets collaboratifs communautaires.	
<u>CIP (FEDER)</u>	Axe 3. Valoriser le potentiel énergétique et environnemental de l'Aquitaine	Axe 1. Promouvoir l'économie de la connaissance Axe 2. Développer les TIC au service de la société de l'information Axe 4. Développer durablement les territoires spécifiques
<u>CIP (FSE)</u>	Axe 1. Contribuer à l'adaptation des travailleurs et des entreprises aux mutations économiques Axe 2. Améliorer l'accès à l'emploi des demandeurs d'emploi Axe 3. Renforcer la cohésion sociale, favoriser l'inclusion sociale et lutter contre les discriminations Axe 4. Investir dans le capital humain et la mise en réseau, l'innovation et les actions transnationales	

	L'ETAT	
<b>Stratégie</b>	<p><a href="#">Grenelle 2</a> : 248 articles ont été adoptés sur six chantiers majeurs : bâtiments, transports, énergie, carbone, biodiversité, maîtrise des risques, traitement des déchets, santé, gouvernance écologique et consommation / production durables</p> <p><a href="#">SNDD</a> : Consommation et production durables (ACV, RSE...), Société de la connaissance (formation, éducation, info...), la gouvernance, changement climatique et énergie, les transports/mobilité, biodiversité – Ressources naturelles, Santé, gestion des risques (qualité eau, air, sols...), démographie, immigration et inclusion sociale, les défis internationaux (sécurité alimentaire, énergétique)</p>	<p>Soutien à la compétitivité des entreprises Création transmission d'entreprises Financement des entreprises R&amp;D et innovation</p> <p>Politiques de soutien aux filières économiques <a href="#">Etats généraux de l'industrie</a> : remettre l'industrie et les services liés au cœur du développement des territoires <a href="#">Pôles de compétitivité</a> <a href="#">Grappes d'entreprises et clusters</a> <a href="#">Pôles d'excellence rurale</a></p>
<b>Investissements d'avenir</b>	<p>Santé et biotechnologies Infrastructures nationales en biologie-santé Nano-biotechnologies Cohortes</p>	<p>Pôles d'excellence Initiatives d'excellence Equipements d'excellence Laboratoires d'excellence Instituts hospitalo-universitaires Transport Action espace</p>
<b>Appels à projets ADEME</b>	<p>Véhicules électriques, biomasse, fond chaleur, éolien, énergies marines...</p>	
<b>OSEO</b>	<p>Prêt vert bonifié</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovation</li> <li>• Croissance</li> <li>• International</li> <li>• Création d'entreprise</li> <li>• Reprise-Transmission</li> </ul>

	LE CONSEIL REGIONAL	
<b>Stratégie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infrastructures, transport, urbanisme</li> <li>• Efficacité énergétique et énergies renouvelables</li> <li>• Santé, qualité de vie, qualité des milieux, alimentation, maîtrise du risque</li> <li>• Production / Consommation durables</li> <li>• Logement, construction, bâtiment</li> <li>• Changement climatique / adaptation</li> <li>• Patrimoine naturel à préserver / tourisme vert</li> </ul> <p><a href="#">SRDE</a>, <a href="#">SRCAE</a>, <a href="#">SRADDT</a>, <a href="#">PRSE 2</a>, <a href="#">Plan Climat Aquitain</a>, <a href="#">SAGE / SDAGE</a>, <a href="#">SRCE</a>, <a href="#">Agenda 21 Aquitain</a></p>	<p>Développer une économie fondée sur la qualité, l'innovation et la créativité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer des infrastructures de qualité</li> <li>- Soutenir la diversité du tissu économique productif</li> <li>- Ouvrir la région sur l'international</li> <li>- Anticiper les menaces sur l'emploi</li> <li>- Mobiliser les outils financiers</li> <li>- Faire de la formation une priorité</li> </ul> <p><a href="#">SRDE</a>, <a href="#">Contrat de projet Etat-Région</a> Accompagnement à la <a href="#">création-transmission</a> <a href="#">Règlement d'intervention en faveur du commerce</a> <a href="#">Schéma régional du tourisme</a> <a href="#">Stratégie régionale de l'innovation</a></p>
<b>Appel à manifestation d'intérêt éco-innovation</b>	<p>Accompagnement technique et potentiellement financier des projets « éco-innovants »</p>	
<b>Les programmes de financement du Conseil Régional</b>	<p><a href="#">Le Programme Régional Aquitain de l'Environnement</a> (PRAE) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion globale de l'environnement</li> <li>• Maîtrise de l'énergie et promotion des énergies renouvelables</li> <li>• Gestion des déchets</li> <li>• Transports et qualité de l'air</li> <li>• Information, sensibilisation, éducation et formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• financer des projets de création d'entreprise</li> <li>• soutenir les cédants - accompagner la transmission des entreprises</li> <li>• soutenir le développement international des petites et moyennes entreprises/industries (PME/PMI)</li> <li>• accompagner financièrement l'embauche de cadres structurants</li> <li>• financer le recours à des consultants spécialisés</li> <li>• financer des programmes d'investissement</li> <li>• financer des projets de Design</li> <li>• financer la recherche, l'innovation et le transfert de technologie</li> </ul>

### Tableau de synthèse sur le positionnement des CCI

Acteurs	CCI	Autres acteurs	Propositions
<b>Actions</b> <b>Domaines relevant du leadership de la CCI</b>	Avantage concurrentiel qui tient à la combinaison de différents facteurs : <ul style="list-style-type: none"> <li>expertise neutre, décryptée et actualisée en permanence,</li> <li>légitimité de la mission de service public</li> <li>part de marché</li> <li>réactivité liée à la proximité des entreprises et du territoire</li> <li>Connaissance de l'économie dans toutes ses composantes + ressources pour benchmarking</li> </ul>	Concurrence foisonnante de différents acteurs liée à une diversification généralisée	Une fois identifiés les principaux enjeux régionaux <ul style="list-style-type: none"> <li>fixer des objectifs et une stratégie, et proposer un plan d'actions assorti de moyens humains permettant d'atteindre le niveau de compétences requis</li> <li>construire un dispositif permettant d'optimiser l'adaptation de l'offre aux besoins des entreprises</li> </ul>
<b>Autres domaines</b>	Ressources et compétences ne relevant pas du cœur de métier de la CCI	Acteurs majeurs dans le domaine des financements publics et privés  Pôles scientifiques et centres technologiques  Prestataires de services privés ( comptables, juridiques,...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>développer des partenariats avec ces acteurs en veillant à ce que les actions intègrent bien la problématique de l'entreprise</li> <li>Valoriser ces partenariats                             <ul style="list-style-type: none"> <li>→ en amont dans l'ingénierie des programmes</li> <li>→ en aval pour relayer l'information vers les PME, et les sensibiliser à toutes les innovations</li> </ul> </li> </ul>

## III PLAN D' ACTIONS

### A - OPTIMISATION DE L'EXISTANT

#### 1 - Socle commun

Les CCI vont harmoniser leurs prestations relevant de la mission de service public (gratuites ou non) pour édifier un socle commun :

Exemples
5 Jours pour Entreprendre
Réunions d'information créateurs d'entreprise (1/2 journée)
Premier entretien porteur de projet – Etude projet NACRE
Formalités de création, modification, radiation (CFE)
Formalités export
Enregistrement des contrats d'apprentissage
Délivrance de carte de commerçant non sédentaire, ACCRE, ...
Tenue et Gestion d'un fichier consulaire
Pack Déclarant – Pack Mandataires
Avis réglementaires (Préemption, naturalisation de commerçants, ...)
Sensibilisation des entreprises par des réunions d'information à thèmes –

#### 2 - Elargissement du socle commun

Les CCI vont progressivement élargir ce socle commun dans tous les domaines en harmonisant ou en créant des prestations similaires pour lesquelles elles peuvent s'accorder sur des critères de convergence

Exemples
Evaluation Préalable à la Création d'Entreprise
Animations modulaires ou thématiques création - Guide de la création – (Auto entrepreneur – Commerçants non sédentaires)
Etudes de marché création d'entreprise
Suivi post création. Clubs créateurs
Conventions de financement avec les banques
Faîtes de la Création / Faîtes de la Transmission
Piloter son projet – Simulation d'entreprise
Animations vidéos : Création, Reprise, Accre, Auto entrepreneur
Diagnostic Financier Préface / Evaluation d'entreprise
Diagnostic Transmission (PRATE) / Diag APCE / Pack cédant
Annonce de cession ACT / PMI Contact, Mise en relation cédants/repreneurs

Exemples
Réunions thématiques Transmission (Avocats, Notaires, Expert-Comptables et CCI)
Permanences : Avocats – Expert-Comptables - INPI, RSI, URSSAF...
Les « nocturnes » de la transmission
Les « mardis » de la reprise
Transmettre.com
Gagnez en productivité
Diagnostics : Innovation, stratégie générale, marketing, RH, TIC, DD ...
Financement de projet – Recherche de subventions publiques – Mise en relation avec les partenaires financiers
Bilans conseils (TPE commerce et service) – Diagnostics de point de vente – Diagnostic vitrine
Mise en relation PME/Donneurs d'ordres publics et privés (Convergence Marchés, ALIZE, Cotraitel...)
Offre de certificats Chambersign
Animation commerciale des territoires – Réseau Manager commerce, associations de commerçants, programmation commerciale, etc...
Etudes diverses
Observatoire du Commerce
Observatoire Hôtellerie
Prévention et accompagnement des difficultés
Ateliers de sensibilisation aux usages des TIC
Diagnostic TIC
E-commerce, dématérialisation, veille, e-tourisme...

### 3 - Transfert de prestations originales

Certaines CCI ont développé ou développeront des prestations très originales, intéressantes à déployer à partir de la CCI source, ou à transposer en les adaptant aux CCI intéressées, de façon facultative

Exemples et nombre de CCI concernées à ce jour	
Animation & structuration de filières et clusters	4
Pépinières d'entreprises – Technopole	5
Diagnostic RH	3
Service de visioconférence	3
« Mutation économique » - « Croissance des entreprises » - « Ambition croissance »	3
Partenariat Technologique et Commercial Européen	1
« Numériglobe »	1
Déchets : gestion, diagnostic, observatoire	4
SAMET : Service d'Appui au Maintien des Travailleurs Handicapés	1
Ecoconception	1
Maîtrise et performance énergétique	1
Intelligence économique /Veille	2
Ecole des managers	1
Implantation d'entreprises exogènes	2
Services à la personne	1

## B - PROPOSITIONS DE PRESTATIONS NOUVELLES

- De l'identification des enjeux régionaux, des orientations de la Commission Appui et DD, et de l'analyse synthétique du positionnement des CCI parmi les acteurs régionaux, il ressort que les CCI doivent élaborer ensemble un plan d'actions focalisé sur un petit nombre d'actions phares.
- Selon les cas, il s'agira d'actions propres (sur les segments où les CCI peuvent revendiquer un leadership) ou d'interventions en partenariat, pour lesquelles les CCI veilleront à la prise en compte des problématiques de l'entreprise, en valorisant la connaissance directe qu'elles ont des besoins des dirigeants.
- Le plan d'actions peut être structuré selon les cinq domaines retenus plus haut pour l'inventaire de l'accompagnement des entreprises : création, transmission-reprise, innovation, développement, et développement durable ; ce dernier en manière de zoom sur le développement durable, qui est une composante de toutes les rubriques précédentes.

### 1 - Propositions pour la création d'entreprise

- Harmonisation entre les CCIT à toutes les étapes de l'accompagnement, depuis la sensibilisation jusqu'au suivi : références (charte Entreprendre en France), dates (Faîtes de la Création, outils de diagnostic, remise d'un fascicule développement durable, etc
- Renforcement des compétences sur l'étude de marché (par exemple en mutualisant au niveau régional l'achat d'un observatoire des dynamiques commerciales) et sur la partie compta finances (notamment en utilisant l'outil expert banque)
- Développement de partenariats au niveau régional avec les banques (tarifs préférentiels, clauses particulières sur les délais,...) ainsi qu'avec les assureurs
- Intensification de l'implication des CCI d'Aquitaine dans les PFIL et le réseau des pépinières
- Création d'un outil régional commun de suivi dématérialisé

### 2 - Propositions pour la transmission-reprise

#### • Côté cédant

- anticiper la cession, en intégrant l'approche développement durable
- augmenter la valeur ajoutée en phase amont de la transmission (avec des compétences en matière de diagnostic, d'analyse comparative et de préconisations) afin de rendre l'entreprise transmissible dans les meilleures conditions
- communiquer sur le savoir faire des CCI « à rendre la mariée plus belle » pour faciliter la transmission

#### • Côté repreneur

- Proposer un pack original (allant de l'identification des cibles au suivi dématérialisé, en passant par un « coaching »)
- Réformer le système d'information remis en cause par le développement des sites web spécialisés et des réseaux sociaux

### 3 - Propositions pour l'innovation

- Promouvoir une approche globale de l'innovation en la situant dans une pratique managériale, intégrant le développement durable, et la gouvernance avec les acteurs locaux
- Sensibiliser les dirigeants à l'identification de points clés dans les différents champs de l'innovation, et aux méthodes sources de créativité
  - Produits : écoconception, réglementation, ...
  - Procédés : productivité (lean), réduction de la facture énergétique, ...
  - Commercialisation : concepts, marketing, contribution clients/fournisseurs
  - Organisation : implantation des sites, externalisation de fonctions, ...
  - Ressources humaines: esprit d'entreprise et communication interne, organigramme, GPEC, recrutement des jeunes...
- Nouer des partenariats forts avec les acteurs régionaux de l'innovation technologique : Ainsi seront valorisées les ressources scientifiques, technologiques et financières mises en place par l'ARI, les pôles de compétitivité , OSEO, etc
- Développer l'intelligence économique avec un outil régional numérique

### 4 - Propositions pour le développement

- **Actions propres**
  - Dans tous les domaines, développer les réseaux d'entreprises sous toutes leurs formes et sur des thèmes innovants, pour faire accéder les PME à ce qu'il y a de meilleur : par exemple l'émergence de filières développement durable, les réseaux de cadres de grandes entreprises de type Alizé, ...
  - Dans le secteur du commerce soutenir le développement du e-commerce, et créer la « Faites du commerce »
- **Actions partenariales**
  - Valoriser l'interface partenaires par des conventions pensées pour les entreprises en termes de contenu et d'accessibilité (éligibilité et information) avec les collectivités territoriales, les associations régionales, les fédérations professionnelles, les syndicats patronaux, les réseaux de managers commerçants, ...
  - Allonger la durée d'intervention des PFIL

### 5 - Propositions pour le développement durable

Les propositions précédentes intègrent toutes le développement durable, mais il convient d'y ajouter

- l'instauration d'une gouvernance régionale développement durable intégrant les CCI
- la représentation des CCI dans les différentes instances développement durable (plan climat, agenda 21, ...)
- Une contribution à la structuration de filières développement durable
  - eau (du prélèvement à la remise dans le milieu)
  - déchets/matières premières
- l'exemplarité des CCI en matière de développement durable (recyclage, économies d'énergie, gestion de l'eau..)
- la création de services développement durable dématérialisés

## C - MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF RÉPONDANT À L'ÉVOLUTION DES BESOINS DES ENTREPRISES

### 1 - Besoins exprimés directement ou indirectement

Les besoins exprimés directement par les dirigeants

- Mieux piloter
- Mieux acheter
- Mieux vendre
- Mieux produire
- Se développer (dimension, organisation, ...)
- Ressources humaines (recrutement et gestion prévisionnelle des compétences)
- Autres fonctions de soutien (logistique, systèmes d'information, ...)
- Veille (administrative, technologique, marchés, ...)
- Financements (publics et privés)
- Infrastructures de communication et infrastructures intellectuelles
- Echanges d'expériences

Les attentes des autres acteurs (clients, personnel, partenaires, financeurs, société) sont à prendre en considération dans une approche globale, car indirectement ils contribuent au développement durable des entreprises, et tout particulièrement à la RSE

### 2 - Collecte et traitement de l'information un « baromètre des entreprises »

- La collecte doit être dirigée en fonction des enjeux économiques, sociétaux et environnementaux de la région, sans négliger les particularités locales qui font la diversité de l'Aquitaine. Elle doit aussi intégrer en temps réel les éléments liés aux événements conjoncturels
- Elle doit combiner les procédés très semblables des différentes CCI d'Aquitaine dans la recherche de l'information, tout en optimisant l'utilisation leur(s) GRC, qui pourrait être utilisée de façon dynamique et valorisée en marketing opérationnel

Contacts des services de la CCI	Questionnaires	Réunions diverses	Veille
<ul style="list-style-type: none"> <li>   contact conseiller</li> <li>   contacts formation</li> <li>   service marketing</li> <li>   call centers, blogs, sites internet</li> <li>   numéro vert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>   enquêtes diverses (conjoncture, satisfaction, image)</li> <li>   études de marché (nouveaux produits, ...)</li> <li>   questionnaires satisfaction (à chaud, à froid)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>   tables rondes, ateliers, commissions</li> <li>   clubs d'entreprises (ex club des créateurs, groupe innovation)</li> <li>   groupements d'entreprises, clusters</li> <li>   données syndicats professionnels</li> <li>   données des institutionnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>   benchmark CCI</li> <li>   réseaux divers</li> </ul>

- La méthode de traitement doit être harmonisée au sein des CCI
- Une consolidation des données doit être possible à l'échelon régional tout en conservant l'initiative de zoom sur l'échelon local aux CCIT

### 3 - Proposition de dispositif opérationnel

- Créer une cellule permanente « appui aux entreprises et développement durable » réunissant les Directeurs Appui (CCI d'Aquitaine et CCI Aquitaine) autour d'un DG de CCI, afin de constituer une force créative de proposition
- Instaurer une gouvernance Commission/DG/ cellule « appui aux entreprises et développement durable » en lien avec les circuits décisionnels, pour la validation d'une feuille de route
- Donner cette feuille de route aux équipes « appui aux entreprises et développement durable »
- Inscrire les GTR, actuellement trop nombreux, exclusivement dans la déclinaison de cette feuille de route
- Instaurer par ce dispositif une confiance, qui facilitera le déploiement de prestations exemplaires par des CCI « pilotes », pour le compte de l'ensemble des CCI intéressées
- Rendre lisible le dispositif à l'ensemble des collaborateurs concernés, susciter leur motivation et les inciter à proposer des idées nouvelles, en écho aux besoins des entreprises

### 4 - Mesures d'accompagnement

- Harmoniser la définition du périmètre « appui aux entreprises et développement durable » dans les CCI
- Homogénéiser les organigrammes « appui aux entreprises et développement durable », et faciliter l'identification des compétences développement durable
- Cartographie des compétences (fonctionnelles et personnelles) des 288 collaborateurs « appui aux entreprises et développement durable » à valoriser dans le réseau (GPEC)
- Mettre en place un plan de communication pour accompagner le changement, à commencer par un séminaire « appui aux entreprises et développement durable » avec tous les agents concernés, au démarrage du dispositif
- Assumer une solidarité pour une progressivité dans la mise à niveau, aider ceux qui ont des points faibles à monter en gamme

## D - LES INDICATEURS

Suivant la définition ISO 8042, « un indicateur est une information choisie, associée à un phénomène, destinée à en observer périodiquement les évolutions au regard d'objectifs périodiquement définis »

- **Les indicateurs doivent avoir une utilité et servir un objectif**, être porteurs de messages dans le cadre d'un engagement commun à communiquer valorisant l'action des CCI sur les bases harmonisées
- **Parmi les principaux critères, leur accessibilité et leur nombre raisonnablement limité** (pas plus d'une trentaine) sont des points essentiels, à la fois pour leurs divers utilisateurs et pour les équipes; ces dernières sont aujourd'hui sollicitées pour renseigner un nombre toujours croissant d'indicateurs, listés au niveau national et régional, sans rapport évident avec l'existence de questions qu'ils seraient censés éclairer : les indicateurs ne doivent pas s'inscrire dans une production fantôme finalisée sur les lignes et les colonnes
- **En matière d'appui et DD, trois classes d'indicateurs sont proposées** (détails en annexe)
  - 1. Indicateurs stratégiques, ou de « performance globale », à vocation politique : le taux de couverture apparaît essentiel pour valoriser l'espace d'intervention des CCI auprès des autres acteurs, publics et privés, sur des données fiables
  - 2. Indicateurs d'activité, ou de « performance opérationnelle », à vocation client : ils sont indispensables pour que les entreprises puissent apprécier la pertinence des actions des CCI
  - 3. Indicateurs de qualité, ou de « performance servicielle », à vocation métiers : ils permettront notamment de refléter la motivation des équipes à travers leur implication dans les processus mis en œuvre

En conclusion du rapport sur les travaux du groupe « appui aux entreprises et développement durable », ce modèle matriciel à usage interne et externe, peut être proposé comme la « griffe » du dispositif opérationnel harmonisé par les CCI d'Aquitaine pour l'appui aux entreprises et le développement durable

## ANNEXES

- Cahier des charges
- Comptes rendus des réunions du groupe projet
- Annexes aux comptes rendus du groupe projet
  - Présentation de Peio OLHAGARAY sur les partenariats publics/privés
  - Présentation de Jérôme MERIOT sur la mise en relation
  - Présentation de Bruno MASCARIN sur le dispositif d'adaptation des CCI aux besoins des entreprises
  - Note de Pascal DUSSIN sur l'utilisation de la GRC dans le marketing opérationnel
  - Présentation de Ghislaine HEREU sur les effectifs et budgets des CCI
  - Présentation de Peio OLHAGARAY sur les indicateurs
- Matrice de l'ensemble des prestations des CCI
  - élaborée par Jean TALLA et Calixte BLANCHARD, en liaison avec l'ensemble du groupe



## COMPOSITION DU GROUPE PROJET APPUI AUX ENTREPRISES & DÉVELOPPEMENT DURABLE

NOM	FONCTION	C.C.I.
Marie-Pierre TUFFERY	Directeur Général	Lot-et-Garonne
Ghislaine HEREU	Directeur Appui aux Entreprises	Lot-et-Garonne
Peio OLHAGARAY	Directeur Appui aux Entreprises	Bayonne-Pays Basque
Jérôme MERIOT	Directeur Appui aux Entreprises	Libourne
Pascal DUSSIN	Directeur Service Appui aux Entreprises	Landes
Calixte BLANCHARD	Directeur Appui aux Entreprises	Aquitaine
Roland de LARY	Directeur des Entreprises	Dordogne
Jean-Nazaire TALLA	Directeur Adjoint	Bordeaux
Bruno MASCARIN	Directeur Entité Appui aux Entreprises	Pau
Lionel CELLIER, remplacé à son départ par	Responsable Développement Durable	Aquitaine
Estelle REGNIER	Conseillère en Développement Economique Chargée du pôle transversal DD	Bordeaux