



COMPTE RENDU

DES DELIBERATIONS

DE LA SEANCE

DE L'ASSEMBLEE GENERALE

DU 3 FEVRIER 2020

Sommaire

Participants	3
Accueil	4
Adoption du procès-verbal de l'AG du 16 décembre 2019	4
Création de la société de prise de participations « CCI Participations »	4
Contrats de territoire d'industrie	11
Attribution du marché d'accompagnement au déploiement de la transformation, choix des cabinets conseils	17
Liste des postes budgétaires	17
Représentations dans les organismes extérieurs	18
Démissions	18
Désignations de membres associés	18
Informations du Président et des Présidents de délégation	19
Point transformation.....	20
Clôture de séance.....	29
Date de la prochaine Assemblée Générale	31

Participants

Membres élus présents :

Guy BACULARD ; Denis BANCEL ; Myriam BENCHARAA ; Roland BERNARD ; Christian BERTHE ; Bénédicte BETTANT CURAN ; Dominique BOUVIER ; Irène BREUIL ; Pierre CHAMBON ; François CHARDINY ; Jacques COIRO ; Philippe COLLOT ; Jocelyne CORNEC ; Guy DELORME ; Guillaume DUVERT ; Nicolas FARRER ; Olivier FINAZ ; Frédéric FOSSI ; Évelyne GALERA ; Édith GALLAND ; Éric GARCIN ; Vincent GIRMA ; Annabelle GRECO JAUFFRET ; Jérôme GRENIER ; Philippe GUERAND ; Frédéric JACQUIN ; Jean-Michel JOLY ; Francis KESSOUS ; Corinne LIENART ; Véronique MADELRIEUX ; Jean-Louis MAIER ; Philippe MALAVAL ; Henri PAIN ; Anne-Sophie PANSERI ; Patrick PARAT ; Luc PELEN ; Philippe POBE ; Claude POLIDORI ; Régis POLY ; Yves POMMIER ; Nathalie PRADINES ; Thierry RAEVEL ; Denise ROMESTANT ; Thomas SAN MARCO ; Sophie SOURY ; Élisabeth THION ; Philippe VALENTIN ; Hélène VILLARD.

Membres associés présents :

Thibaut AUFORT ; Jihade BELAMRI ; Romain BOUCAUD MAITRE ; Jean-Michel COQUARD ; Philippe DALAUDIERE ; Christophe DEJOB ; Jacques DESCOURS ; Hervé MARIAUX ; Philippe MONTCHALIN ; Jacques MORIZE ; François ROYER ; Alain SANIAL ; Bruno TARLIER ; André TIXIER.

Membres élus excusés :

David BALDINI ; Olivier BLANC ; Nathalie BOBIN ; Daniel BUGUET ; Yves CHAVENT ; Anne DAMON ; Philippe DAVID ; Florence DE MOURGUES ; Marc DEGRANGE ; Marie-Claude DESBENOIT ; Marie-Claude FOUCRE ; Alain GRANDOUILLER ; Patricia GROS MICOL ; Emmanuel IMBERTON ; Claire-Lise JUVIGNARD ; Sylvie KERGONOU ; Pierre LARDON ; Daniel LOCTIN ; Christophe MARGUIN ; Christian MISSIRIAN ; Jean MOUGIN ; Alice NOURRISSON ; Jocelyne PANSERAT ; Céline PARAVY-ATLAN ; Marta PARDO-BADIER ; Céline PELESZEZAK ; Gérard PELISSON ; Jean-Jacques REY ; Daniel VILLAREALE

Membres associés excusés :

Raphaël BITTER ; Bertrand BOTTOIS ; Frédéric DALAUDIERE ; Lydia DELBOSCO ; Jean-Cyril DESCOMBES ; Véronique DUPRE ; Georges HALLARY ; Patrick LACROIX ; Laurent MONS ; Denis OLIVIER ; Michel PERROUD ; Carole PEYREFITTE ; Hervé PONTILLE ; Ronald SANNINO ; Philippe THEOLIER ; Guillaume VERNEY CARRON.

Accueil

Le Président Philippe VALENTIN salue l'assemblée et souhaite la bienvenue à :

- Monsieur Dominique VANDROZ, Directeur régional adjoint – Responsable de l'Unité départementale du Rhône de la DIRECCTE ;
- Monsieur Christophe BARRAT, Directeur adjoint du Pôle Gestion Publique de la Direction Régionale des Finances Publiques Auvergne-Rhône-Alpes et Département du Rhône.

Le Président Philippe VALENTIN félicite Éric GARCIN élu Chef d'entreprise de l'année avec brio. Il le mérite pleinement.

Les conditions de quorum étant remplies, le Président Philippe VALENTIN souligne que la présente Assemblée peut valablement délibérer sur les dossiers portés à l'ordre du jour.

Adoption du procès-verbal de l'AG du 16 décembre 2019

Le Président Philippe VALENTIN procède au vote du procès-verbal de l'AG du 16 décembre 2019.

Le procès-verbal est approuvé à l'unanimité des membres présents.

Création de la société de prise de participations « CCI Participations »

Vu les articles L710-1 et suivants du Code de commerce,

Vu l'article R 712-7 du Code de commerce,

Vu la délibération de l'Assemblée générale de la CCI Lyon Métropole Saint-Etienne Roanne en date du 16 septembre 2019, approuvant le principe de création d'une société commerciale de prise de participations,

Vu l'avis de la Commission des finances rendu dans sa séance du 17 janvier 2020 donnant un avis positif sur la création d'une société commerciale de prise de participations,

Rappel : Le principe de création d'une société de prise de participation a été présenté et validé en bureau le 2 septembre 2019 puis lors de l'assemblée générale du 16 septembre 2019. Des modifications ont été apportées suite aux remarques faites par les élus lors de ces deux présentations. Ainsi, le projet a été modifié conformément aux observations faites puis présenté à la Commission des finances du 20 janvier 2020. Des remarques complémentaires ont été faites par la commission et intégrées. La commission des finances a validé les principes juridiques, financiers, opérationnels et de gouvernance du projet. Il est proposé de valider définitivement la création de la société commerciale de prise de participations sur la base des éléments nouveaux inscrits dans la présente note.

I- Déclinaison juridique du modèle

La CCI, en sa qualité d'établissement public de l'Etat, n'a pas capacité à porter en direct ce type d'investissement et de financement auprès des entreprises. En revanche, elle a toute capacité à constituer des filiales sous forme de société commerciale, sous réserve de l'accord de sa tutelle, laquelle sera dûment consultée, dans les conditions prévues par l'article R712-7 du Code de commerce.

En conséquence, le projet repose sur la création d'une société commerciale de type SAS, dénommée « CCI Participations » dans laquelle la CCI Lyon Métropole Saint-Etienne Roanne sera l'associé unique.

CCI Participations investira dans le capital de start-ups et d'entreprises de croissance.

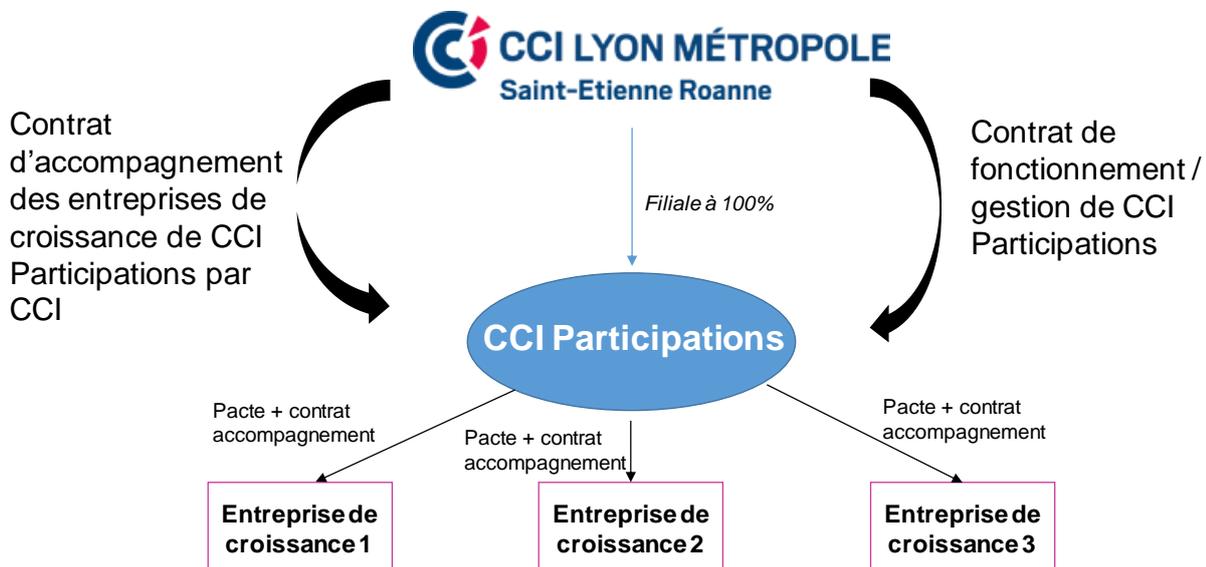
Sa gouvernance sera organisée autour :

- d'un Président,
- d'un Comité d'investissement et de désinvestissement

et le cas échéant,

- d'un Directeur Général et,
- d'un Comité de direction.

Les rapports entre cette société et la CCI seront organisés selon le modèle suivant :



En résumé, la CCI Lyon Métropole Saint-Etienne Roanne, par un contrat de prestation de services, mettra à disposition de la SAS un ensemble des moyens, humains et techniques, nécessaires à son fonctionnement.

Concernant la partie accompagnement des entreprises de croissance, c'est la CCI qui le réalisera, avec les compétences des conseillers Novacité, pour le compte de la SAS. Son

rôle sera assimilable à celui d'un sous-traitant. La CCI facturera ainsi à la SAS, le coût réel de l'accompagnement fixé à 15K€/an et par entreprise sur une durée de 3 ans, soit un total de 45K€/ entreprise.

Enfin la SAS « CCI Participations » facturera à son tour à chaque entreprise accompagnée un coût de 16K€ HT / an, soit une marge de 6,6 % par rapport au coût payé à CCI Lyon Métropole. Sur les 16 K€ HT/an facturés, seuls 4K€ HT/an seront payés en numéraire par les entreprises à la SAS. Le solde sera utilisé pour acquérir les actions des entreprises par l'intermédiaire de BSA (Bons de souscription d'actions).

II- Evolutions du Business Plan / Besoin de financement

1. Evolutions du Business Plan

Le Business Plan présenté lors de l'assemblée générale du 16 septembre 2019 prenait pour hypothèse l'investissement dans 55 dossiers sur la période 2020-2023. **Aujourd'hui le Business Plan a été modifié pour prendre une hypothèse de 35 dossiers sur la période 2020-2024.**

De même **les premières plus-values de cession sont désormais attendues en 2023** (au lieu de 2022 dans le précédent Business Plan), année de sortie anticipée des dossiers investis en 2020.

Le coût d'un contrat d'accompagnement des entreprises dans lesquels CCI Participations investira a été chiffré (accompagnement des entreprises par les conseils Novacité).

2. Nouveau Business Plan

Il est important de souligner que le Business Plan de CCI Participations repose essentiellement sur sa capacité à générer des plus-values de cession de ses participations.

Il est pris pour hypothèse que les entreprises de croissance dans lesquelles CCI Participations investira auront une valorisation comprise entre 500K€ et 2M€.

Valorisation de 800 K€ en entrée

Si on considère que CCI Participations investit dans une entreprise valorisée 800K€ en entrée, et sachant que CCI Participations détiendra une créance de 43,2K€ au bout des 3 ans de son accompagnement (12 K€ HT / an + TVA qui seront utilisés pour acquérir les actions de la société au travers des BSA), CCI Participations détiendra près de 5 % du capital de l'entreprise de croissance.

Si on considère qu'au bout de 3 ans l'entreprise de croissance pourra voir sa valorisation tripler si elle est performante (de 800K€ à 2,4M€) car elle est en forte croissance, **alors CCI Participations détiendra 5 % du capital de l'entreprise valorisée 120K€.**

Une étude récente des sorties de start-ups réalisée sur les années 2017 à 2019 (étude Avolta Partners) montre un multiple de valorisation de 2X le chiffre d'affaires en moyenne. **Ainsi si on considère une valorisation en sortie de 2,4 M€, cela veut donc dire que l'entreprise réalise environ 1 M€ de chiffre d'affaires au bout de 3 ans d'accompagnement, ce qui est une des promesses de Novacité.**

Valorisation de 1,2 M€ en entrée

Si on considère que CCI Participations investit dans une entreprise valorisée 1,2M€ en entrée, et sachant que CCI Participations détiendra une créance de 43,2K€ au bout des 3 ans de son accompagnement, CCI Participations détiendra 3,5 % du capital de l'entreprise de croissance.

On considère qu'au bout de 3 ans l'entreprise de croissance pourra voir sa valorisation tripler si elle est performante (de 1,2 M€ à 3,6 M€) car elle est en croissance.

Le niveau de valorisation en entrée de 1,2 M€ implique que l'entreprise réalise un peu de chiffre d'affaires (contrairement à une valorisation de 800 K€ où en général l'entreprise ne réalise pas encore de chiffre d'affaires ou est sur le point de le faire)

Il sera donc plus simple pour cette entreprise de continuer à faire progresser son chiffre d'affaires car elle a déjà réalisé sa preuve de marché.

CCI Participations détiendra alors 3,5 % du capital de l'entreprise valorisée à 126 K€.

Conclusion pour le montant de rachat du portefeuille en 2023

Si on considère en 2023 que l'on cède les 5 entreprises dans lesquelles CCI Participations a investi en 2020 (95 % des entreprises accompagnées par Novacité sont en vie après 3 ans) **et si l'on considère que CCI Participations a investi dans 2 sociétés valorisées 1,2 M€ en entrée et 3 sociétés valorisées 800K€ en entrée alors le montant racheté en 2023 sur le portefeuille est de 612 K€.**

Conclusion pour le montant de rachat du portefeuille en 2024

Si on considère en 2024 que l'on cède les 6 entreprises dans lesquelles CCI Participations a investi en 2021 (95 % des entreprises accompagnées par Novacité sont en vie après 3 ans) **et si l'on considère que CCI Participations a investi dans 3 sociétés valorisées 1,2 M€ en entrée et 3 sociétés valorisées 800 K€ en entrée alors le montant racheté en 2024 sur le portefeuille est de 738 K€.**

- **Business plan de la SAS « CCI Participations »**

Business Plan NewCo SAS "CCI Participations"

Années	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Hypothèses</i>					
<i>Investissement en Quasi-Capital Entreprises de croissance</i>					
Nombre d'opérations	5	6	7	7	10
Montant maximum d'apport en compte-courant (en K€)	20	20	20	20	20
Total Tirage Prévu CCI pour investissement en quasi-capital Entreprises de croissance (en K€)	100	120	140	140	200
Remboursement in fine au bout de 3 ans du compte-courant des entreprises de croissance (en K€)	0	0	0	100	100
TOTAL annuel tirage NET des remboursés effectués par les entreprises de croissance (en K€)	100	120	140	40	100
TOTAL cumulé (en K€)	100	220	360	400	500

TRESORERIE PREVISIONNELLE

Frais de fonctionnement (en K€ HT)					
Frais de Comptabilité (avec CAC)	10	15	20	20	20
Frais avocats	20	15	15	15	15
Frais bancaires	10	10	15	15	15
Contrat de prestations de services (Ressources humaines + frais administratifs)*	51	53	154	160	169
Nombre ETP	0,50	0,50	1,50	1,50	1,50
TOTAL Frais de fonctionnement (en K€ HT)	91	93	204	210	219
TVA @ 20%					
TOTAL Frais de fonctionnement (en K€ TTC)	109	111	245	253	263

Contrat d'accompagnement des Entreprises de croissance signé avec la CCI (en K€ HT)					
Coût du contrat d'accompagnement sur 3 ans (15K€ HT / Entreprise de croissance / an)	15	165	270	300	360
TVA @ 20%					
TOTAL Contrat d'accompagnement (en K€ TTC)	90	198	324	360	432
TOTAL Frais de fonctionnement + Contrat accompagnement (en K€ TTC)	199	309	569	613	695

Revenus générés des investissements					
<i>Capital Entreprises de croissance</i>					
Intérêts sur Compte-courant (taux à 2%)	2	4	7	8	10
Montant de rachat des participations				612	738
Total Revenus Entreprises de croissance (en K€)	2	4	7	620	748
Revenus de l'accompagnement des Entreprises de croissance (en K€ TTC)	24	53	86	96	115
<i>L'entreprise de croissance règle 4 K€ HT sur les 16K€ HT du coût d'accompagnement facturé</i>					
TOTAL Revenus générés des investissements (en K€)	26	57	94	716	863
TOTAL cumulé (en K€)	26	83	177	893	1756

RESULTAT DEGAGE PAR L'ACTIVITE D'INVESTISSEMENT	-173	-252	-476	103	168
<i>Cumulé</i>	-173	-425	-901	-797	-629

Impôts sur les sociétés	0	0	0	0	0
--------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------

RESULTAT NET POUVANT ETRE DISTRIBUE EN DIVIDENDE A CCI LYON METROPOLE	0	0	0	103	168
<i>Cumulé</i>	0	0	0	103	272

3. Besoin de financement

Le besoin en financement pour mettre en œuvre ce projet est défini comme suit :

- **500 K€** nécessaires pour financer les compte-courants aux entreprises de croissance qui entreront dans le dispositif.

Ce montant est motivé par l'hypothèse de 35 dossiers entre 2020 et 2024 impliquant une avance en compte-courant de 20K€ par dossier. Le business plan prévoit le remboursement de ces avances au bout de 3 ans, soit à la fin de leur accompagnement. Le modèle économique retenu repose sur le fait que chaque compte-courant remboursé permettra de financer les compte-courants de nouvelles entreprises de croissance.

- **901 K€** de besoin de financement cumulé sur les 3 premières années (2020 à 2022) permettant à la SAS « CCI Participations » de supporter les charges liées au paiement de l'accompagnement réalisé par la CCI (sur la base de 15K€/an sur 3 ans par entreprise), au paiement du coût facturé par la CCI pour la mise à disposition de moyens matériels et humains nécessaires au fonctionnement de la structure. Les premiers résultats bénéficiaires devraient intervenir en 2023, année de désinvestissement des dossiers engagés en 2020.

Il est prévu que ce besoin de financement soit constitué par un apport de 901 K€ en capital social et de 500 K€ en compte courant par la CCI Lyon Métropole St Etienne Roanne à CCI Participations.

Le Président Philippe VALENTIN souligne que Novacité existe depuis 25 ans, la CCI était leader et innovante dans cette démarche. Plus de 800 entreprises ont été accompagnées, mais il a été demandé à la CCI qu'elle devienne partenaire de certaines entreprises et participe de façon modeste à leur capital avec un retour sur investissement.

Il laisse la parole à Alexis GILOPPE et Guillaume GINER.

Alexis GILOPPE indique que la gouvernance de CCI Participations est large afin d'inclure des spécialistes sur certains sujets. Un redimensionnement financier est prévu afin d'avoir une période de test de trois ans avant de solliciter à nouveau l'Assemblée générale au vu des résultats de cette société, pour une extension de ce dispositif.

Guillaume GINER rappelle que cette société de prise de participations entre dans le cadre du renforcement de l'accompagnement de la CCI au sein des entreprises du territoire. Le principe est d'investir dans le capital au sein de sociétés en croissance du territoire.

La gouvernance de cette filiale à 100 % CCI sera composée de 9 membres issus de la CCI et hors CCI, notamment des membres issus du conseil, de l'accompagnement et/ou du

monde bancaire notamment BPI ou Caisse des Dépôts. Le président de la filiale reste l'ultime décisionnaire dans cette société de prise de participations.

Cet investissement s'adresse à des sociétés connues de la CCI et accompagnées par Novacité notamment, selon un processus normé conçu avec le cabinet d'avocats Fiducial. CCI Participations accompagne ces sociétés pendant trois ans et sort de leur capital au bout de ces trois années, l'idée étant de réaliser une plus-value potentielle de cession à horizon de 3 à 5 ans.

Le budget pour faire fonctionner cette société de prise de participations s'élèvera à 1,4 M€ dont 500 000 € seront apportés en quasi-capital en compte-courant de sociétés dans lesquelles CCI Participations investit et 900 000 € de frais de fonctionnement pour faire fonctionner cette société pendant trois ans, de 2020 et 2022, avant que le premier résultat bénéficiaire intervienne en 2023, année de première cession des participations.

Les évolutions principales du business plan depuis la dernière assemblée générale sont les suivantes :

- baisse du nombre de dossiers dans lesquels cette filiale investirait, passant de 55 à 35 ;
- plus-values de cession attendues en 2023 contre 2022 initialement prévues ;
- le coût d'un contrat d'accompagnement pour accompagner ces sociétés pendant les trois années où CCI Participations sera à leur capital a été chiffré en interne. L'accompagnement est réalisé par les conseils Novacité.

Le Président Philippe VALENTIN précise que les sociétés qui ont bénéficié de Novacité peuvent rester sous l'ancien mode de fonctionnement ou entrer dans ce dispositif.

Novacité est le vivier de Pépites et la CCI a créé ces dispositifs pour garder l'avance qu'elle avait et ne pas se faire distancer à horizon deux ou trois ans. Cela permet de préparer un nouveau souffle à la demande des entreprises qui ont bénéficié de Novacité. Pour certaines, le succès est important, la CCI ayant été un accompagnateur probant dans le développement de leur business.

Par ailleurs, le Président Philippe VALENTIN propose de nommer cette société SAS CCI Capital Croissance et le soumet au vote.

Le nom SAS CCI Capital Croissance est approuvé à l'unanimité. Il propose ensuite :

- d'approuver la création de la SAS CCI Capital Croissance et d'en adopter les statuts,
- de l'habiliter à les signer,

- d'habiliter le Bureau à modifier - avant le dépôt des Statuts constitutifs au Greffe du Tribunal de commerce - la dénomination sociale de la SAS ci-dessus désignée « CCI Capital Croissance »,
- d'approuver les conditions de financement présentées,
- de l'habiliter d'une manière générale, à réaliser et à signer tout acte et/ou formalités nécessaire(s) à l'exécution de la présente décision. »

Cette résolution est prise à l'unanimité des membres présents.

Contrats de territoire d'industrie

I – Le contexte

Lancé par le Premier ministre le 22 novembre 2018, le programme Territoires d'industrie concerne aujourd'hui 146 territoires. Ce dispositif décentralisé vise à répondre aux principaux enjeux de développement des territoires industriels notamment en matière d'attractivité, d'innovation, de recrutement ou encore de simplification en mobilisant de manière coordonnée les leviers d'intervention qu'ils relèvent de l'État et de ses opérateurs, des collectivités territoriales et de leurs établissements publics ou des entreprises.

Ce programme est piloté par les Régions et animé localement par des binômes intercommunalités-industriels. Des instances multi-partenariales sont chargées d'identifier les enjeux prioritaires et les projets de développement industriel du territoire et de définir un plan d'actions. Dans ces instances multi-partenariales, on retrouve notamment les CCI, les clubs d'entreprises, les services de l'Etat, ...

La CCI LYON METROPOLE Saint Etienne Roanne est concernée par quatre territoires Territoire d'industrie : Roanne-Tarare, Vienne-Condrieu, Vallées du Gier et de l'Ondaine - Loire Sud et Thiers-Ambert-Montbrison. Au total, plus de 5 500 industries sont impactées par ce dispositif.

La mise en œuvre des programmes d'actions définis au sein de chaque territoire d'industrie se formalise par la signature d'un contrat de 3 ans (2020-2022), les territoires ayant en amont la possibilité de signer un document protocole d'accord. A cet égard, la CCI a soutenu les premières étapes du dispositif en signant les protocoles d'accord des Territoires d'Industrie de Roanne-Tarare le 20 juin 2019 et de Vienne-Condrieu le 26 juin 2019.

Au terme de plusieurs mois de travail des instances multi-partenariales locales, la Région Auvergne Rhône-Alpes a validé le Contrat Territoire d'Industrie de « Roanne-Tarare » lors de sa Commission Permanente du 20 décembre 2019 et le Contrat Territoire d'Industrie de « Vallées du Gier et de l'Ondaine - Loire Sud » sera validé le 14 février 2020. La signature des contrats par les parties prenantes a été programmée sur décembre 2019 et janvier 2020.

Le Contrat Vienne-Condrieu est encore en cours de discussion.

Malgré la demande faite en amont, la CCI n'a pas été retenue par le COPIL local pour être signataire du Contrat Thiers-Ambert-Montbrison. Seuls les clubs d'entreprises ont été invités à être signataires.

Chaque contrat s'articule autour des éléments suivants : l'identification des principaux enjeux, l'énoncé des ambitions et priorités et le rappel des actions déjà engagées sur le territoire pour y répondre ; l'engagement général des parties ; le plan d'actions ; l'organisation du pilotage et les modalités de suivi et d'évaluation.

II- Enjeux pour la CCI

Le travail d'accompagnement réalisé par la CCI auprès des acteurs économiques locaux (mobilisation des entreprises, élaboration de fiche-projet répondant aux besoins des entreprises, participation à la gouvernance locale mise en place -COPIL, COTECH-) lui a permis de se positionner très clairement comme acteur clef de l'accompagnement des industries, non seulement vis-à-vis des Collectivités locales (EPCI-Région), mais aussi des autres acteurs du territoire (clubs d'entreprises, syndicats professionnels).

Sur un plan opérationnel, le dispositif Territoire d'Industrie offre à la CCI LYON METROPOLE Saint Etienne Roanne l'opportunité de promouvoir et déployer ses produits et solutions d'accompagnement auprès des industriels mais également auprès des territoires.

Au plus près des Collectivités territoriales, l'engagement de la CCI dans les Contrats de Territoire lui permet de se positionner très rapidement, en tant que prestataire ou en tant que maître d'œuvre, sur des projets qui pourraient être engagés par les collectivités locales, répondant ainsi aux objectifs du plan de transformation en cours.

Cet engagement permet également à la CCI de jouer son rôle de représentation des entreprises auprès de l'Etat et des Collectivités territoriales par un apport concret d'actions au bénéfice direct des entreprises.

Tous les projets sont soumis à financement non connu à ce jour et à un engagement opérationnel qui reste à valider par l'ensemble des signataires. Les présents Contrats de Territoire ne comportent aucun engagement financier et les propositions d'actions faites par la CCI ne seront exécutées que contre rémunération. Les montants proposés ont été calculés afin d'obtenir un retour financier positif.

Comme convenu, la CCI LYON METROPOLE Saint Etienne Roanne s'est rapprochée des autres CCI concernées et notamment de celle du Beaujolais pour élaborer en commun un certain nombre de fiche-action.

En annexe de la note : les plans d'action des Contrats des Territoires d'Industrie Roanne-Tarare (Annexe 1) et Vallées du Gier et de l'Ondaine - Loire Sud (Annexe 2).

ANNEXE 1 - PLAN D'ACTION DU CONTRAT DE TERRITOIRE ROANNE TARARE

Axe 1 – Innover

- FA 1. Développer la coopération pour encourager l'innovation dans les PME
 - *Mobilisation de l'Agence régionale pour favoriser l'innovation dans les entreprises,*
 - *Financement du développement d'outils numériques,*
 - *Aides collectives et individuelles aux entreprises en sortie d'action*

- FA 2. Accompagner nos entreprises vers l'industrie 4.0,
 - *Animation territoriale : formation-action pour accompagner les développeurs économiques et événementiels (**fiche action CCI - Go Fab**)*
 - *Aides aux entreprises (phase opérationnelle).*

- FA 3. Soutenir la transition écologique et sociale de nos entreprises,
 - *Accompagnement et financement des entreprises,*
 - *Investissements énergétiques mutualisés,*
 - *Démarche d'écologie industrielle territoriale (**fiche action CCI - EIT**)*
 - *Financement d'événementiels.*

Axe 2 – Recruter

- FA. 4 Optimiser le potentiel RH dans l'industrie
 - *Événementiel à destination des demandeurs d'emploi*
- FA 5. Mutualiser et optimiser les RH
 - *Actions d'information et de sensibilisation en direction des entreprises industrielles et de service à l'industrie pour leur permettre de mutualiser leurs RH dans le sens d'une optimisation des compétences*
- FA 6. Promouvoir les métiers de l'industrie,
 - *Actions à destination des jeunes (collégiens et lycéens) : Odyssée de l'Industrie, Kit salon Smile*
- FA 7. Adapter l'offre de formation industrielle,
 - *Étude sur les besoins de formation et pour une AMO pour structurer l'animation du dispositif*
 - *Ingénierie / temps homme pour mise en place d'actions de découverte*
 - *Organisation d'une Conférence annuelle des formations ou d'ateliers thématiques récurrents*

Axe 3 – Attirer

- FA 8. Faciliter l'hébergement et les mobilités,
 - *Etudes : expertise dernier kilomètre, benchmark et expérimentation d'outils, expertise infrastructure comprenant diagnostic sur l'usage fret ferroviaire et fluvial.*
 - *Investissement : Construction d'une plate-forme et d'un bâtiment qui pourraient permettre le stockage de denrées et produits alimentaires au Port de Villefranche, soutien aux expérimentations pilotées par les branches professionnelles ou les EPCI en matière de mobilités alternatives des salariés, ou des marchandises (initiative Unitex), soutien à la création / réhabilitation de logements adaptés*
- FA 9. Diagnostic industriel
 - *Diagnostic industriel territorial et entretiens qualitatifs auprès des d'entreprises industrielles (grands comptes, entreprises leaders, innovantes) et de leurs sous-traitants (**fiche-action CCI – Diagnostic industriel**)*
- FA 10. Marketing territorial et filière,
 - *Etude marketing Filière*
 - *Etude Marketing Territorial : ingénierie interne, production de support de communication*
- FA 11. Offre foncière et immobilière : proposer aux entreprises des zones d'activités fonctionnelles, optimisées et adaptées à leurs besoins du quotidien
 - *Études pré-opérationnelles : perception des entreprises industrielles de leur environnement en zones d'activités, optimisation foncière, création d'une base de*

données partagée du foncier et des bâtiments industriels disponibles sur les ZAE

–

- *Aménagement,*
- *événements collectifs*

Axe 4 – Simplifier

- FA 12 – Simplifier les procédures administratives pour mobiliser du foncier afin de faciliter l'implantation des projets industriels

ANNEXE 2 - PLAN D'ACTION DU CONTRAT DE TERRITOIRE VALLEES DU GIER ET DE L'ONDAINE - LOIRE SUD

Axe 1 – Recruter

- Promotion des métiers en tension de nos territoires
 - *STEF, Stratégie Territoriale Emploi Formation*
 - *Découverte des métiers en territoires fragiles (QPV + territoires ruraux)*
- Attirer et ancrer les talents
 - *Accompagnement RH des entreprises,*
 - *Lever les freins à l'employabilité (mobilité, logement),*
 - *Promotion du télétravail*
- Augmenter le niveau des compétences : soutien aux démarches de formation portées par des entreprises, situées en territoire d'industrie, sur des métiers en tension, et dont les formations sur le territoire n'existent plus : forge, extrusion, mécanique, etc.

Axe 2 – Innover

- Booster votre performance par le numérique
 - *Mobilisation, des stages « ouvrier » des écoles d'ingénieurs (action de promotion, sensibilisation),*
 - *Action collective pilote Club Gier / Espace Numérique Entreprise / Cité du design (action pilote),*
- Promotion du dispositif Volontaire Territorial Entreprise : mobilisation de Fondations et des établissements d'enseignement supérieur stéphanois dans le cadre de la gouvernance campus Saint-Etienne et le schéma campus 2020-2026.
- Plate-forme d'accélération pour l'industrie du futur
- Plate-forme d'échanges inter-entreprises (**CCI**)

Axe 3 – Attirer

- Offre d'accueil :

- *Etudes pour la création de nouvelles zones d'accueil*
- *Requalification des friches industrielles*
- Favoriser la cession / reprise d'entreprises industrielles
 - *Reprise d'entreprise par salariés (URSCOOP)*
 - *Organisation territoriale pour traiter les demandes de repreneurs potentiels (Etat, EPCI et **chambres consulaires**)*
 - *Accompagnement des cédants (**Chambres consulaires**)*
- Promouvoir le développement international
 - *Animation du Club International Loire (CCI)*
 - *Promotion du dispositif Go Export (CCI/Région)*

Axe 4 – Simplifier

- Organiser le pilotage des procédures administratives nécessaires aux projets de développement économiques locaux
- Offre d'accueil : appliquer les chantiers (issus du rapport Kasbarian) de simplification pour l'implantation de sites industriels à 3 projets pilotes sur chacune des intercommunalités,
- Simplification des processus administratif et juridique pour répondre aux besoins des formations et/ou recrutements des entreprises

Le Président Philippe VALENTIN laisse la parole à Guy DELORME.

Guy DELORME rappelle que le premier Territoire d'Industrie de la région a été signé le 27 janvier 2020 à Gleizé en présence de Monsieur le Préfet de région. La CCI a été associée.

Quatre priorités sont définies, quatre objectifs et quatre axes de travail :

- recruter : répondre aux difficultés de recrutement des entreprises,
- innover : accéder à l'innovation et à la transition vers l'industrie du futur,
- attirer : favoriser l'attractivité économique du territoire,
- simplifier les démarches administratives.

Lors de la première réunion Territoires d'Industrie, le monde économique était peu présent. Or, il s'agit de démontrer que le réseau économique est un interlocuteur privilégié du monde économique. À noter que dans nombre de Territoires d'Industrie, la CCI ne sera pas nécessairement signataire.

Les élus de Roanne ont organisé un COPIL pour proposer des fiches-actions industrielles et complémentaires à ce que proposent les collectivités.

Par ailleurs, la CCI est à présent inscrite dans une démarche de faire-valoir afin de faire fructifier l'ensemble de ses savoir-faire et de ses compétences et devra proposer ses services.

Évelyne GALERA salue cette initiative de la CCI. Dans le cadre de Territoires d'Industrie, des protocoles ont été signés avec des EPCI, notamment avec Vienne Agglo et il était anormal que la CCI n'y soit pas associée. Cela ne reste qu'un protocole de signatures avec les EPCI, mais il est indispensable que la CCI participe activement.

Le Président Philippe VALENTIN propose d'approuver :

- le Contrat de Territoire Roanne-Tarare 2020-2022 ;
- Le Contrat de Territoire Vallées du Gier et de l'Ondaine - Loire Sud 2020-2022

et de l'habiliter, ou ses représentants, à les signer. »

Cette résolution est prise à l'unanimité des membres présents.

Attribution du marché d'accompagnement au déploiement de la transformation, choix des cabinets conseils

Le Président Philippe VALENTIN informe que, dans le cadre de la transformation, la CCI a décidé de se faire accompagner par deux cabinets spécialisés.

Laurent ASSOQUAD ajoute qu'en 2019 la CCI a été accompagnée par Ernst & Young sur le sujet de la constitution du projet d'entreprise. Sa mission est à présent terminée. En 2020, la CCI se fait accompagner par deux nouveaux cabinets : SIA Partners, cabinet spécialisé dans la conduite de projet de transformation des entreprises et des organisations. C'est en quelque sorte une ressource, la CCI les sollicitera en cas de besoin pour lancer des chantiers de transformation complexes. Ils vont également aider la CCI à piloter la globalité de l'ensemble des projets de transformation.

Le deuxième cabinet est BPI Group, cabinet spécialisé en stratégie RH et sociale afin de mettre en œuvre le projet d'entreprise en termes RH.

Liste des postes budgétaires

Le Président Philippe VALENTIN laisse la parole à Catherine SANNIER.

Catherine SANNIER précise que, la CCI étant un établissement public administratif, il est nécessaire de voter en assemblée générale la liste des postes permanents occupés et vacants afin de disposer d'un inventaire exhaustif.

Le Président Philippe VALENTIN rappelle que chaque élu a eu le fichier Excel avec tous les postes et propose d'approuver la liste des postes budgétaires.
Cette résolution est prise à l'unanimité des membres présents.

Représentations dans les organismes extérieurs

Le Président Philippe VALENTIN informe la présente Assemblée générale des désignations auxquelles il a procédé, après avis du Bureau dans sa réunion du 27 janvier 2020, conformément aux dispositions de l'article 23 du règlement intérieur de la CCI Lyon Métropole Saint-Etienne Roanne.

- Conseil d'Administration de l'Agence pour le Développement Economique de la Région Lyonnaise (ADERLY) : Myriam BENCHARAA, titulaire, en remplacement de Philippe VALENTIN, en tant que Présidente de la délégation de Lyon.

Démissions

Le Président Philippe VALENTIN informe de la démission de Christine PAUCHARD de son mandat de membre associé de la CCI Lyon Métropole Saint-Etienne Roanne.

Désignations de membres associés

Le Président Philippe VALENTIN informe que Daniel VILLAREALE et la CPME Loire proposent de désigner Alain SANIAL de l'entreprise SANIAL en qualité de membre associé. Cette proposition a été présentée au Bureau du lundi 27 janvier 2020 qui l'a validée conformément à l'article 16 du règlement intérieur qui indique que le Bureau peut proposer à l'Assemblée Générale le remplacement d'un siège vacant d'un membre associé.

Il propose maintenant d'approuver la désignation de Monsieur Alain SANIAL, société SANIAL, en qualité de membre associé.

Cette résolution est prise à l'unanimité des membres présents.

Alain SANIAL se présente à l'Assemblée et informe qu'il était auparavant gérant d'une société de matériel de cuisine professionnelle à Saint-Etienne, Valence et Lyon.

Le Président Philippe VALENTIN lui souhaite la bienvenue.

Informations du Président et des Présidents de délégation

Délégation de Saint-Etienne

Irène BREUIL informe que pour la troisième fois la CCI, la CMA et la Chambre d'agriculture ont organisé les vœux du monde économique. C'était l'occasion d'expliquer la démarche de transformation engagée par la CCI aux 550 convives présents.

Le 27 janvier dernier, les membres du syndicat mixte de l'Aéroport de Saint-Etienne Loire réunis en comité syndical ont voté à l'unanimité la création d'une régie dotée de la seule économie financière pour exploiter l'aéroport. La régie est apparue comme étant le mode de gestion le plus adapté pour l'exploitation de la plate-forme. Elle aura en charge des missions telles que l'exploitation, gestion, entretien et développement de la plate-forme. Elle sera opérationnelle le 1^{er} octobre 2020, date à laquelle la CCI cessera d'exploiter l'aéroport. La régie est composée de 8 membres dont 3 pour le Département, 2 pour Saint-Etienne Métropole, 1 pour Loire Forez, 1 pour Forez Est et 1 pour la CCI. Le personnel CCI sera repris par le syndicat mixte et transféré à la régie le 1^{er} octobre 2020.

Délégation de Lyon

Myriam BENCHARAA revient sur la 12^{ème} édition de La Nuit de l'Oriente, événement organisé vendredi 31 janvier et qui a toujours énormément de succès. Quelque 5 000 jeunes y ont assisté, l'objet étant d'accompagner et de conseiller les jeunes sur leur future orientation professionnelle. 25 secteurs d'activité étaient représentés et 20 entreprises présentes.

Le budget de cet événement s'élève à 120 000 €, les entreprises participent à hauteur de 60 000 € et 60 000 € de taxe d'apprentissage.

En revanche, malgré les multiples sollicitations de la CCI, la Région et la Métropole ne participent toujours pas à ce dispositif. Malgré tout, il y a un fort partenariat avec le Rectorat et l'Académie, ce qui permet d'avoir une équipe de coachs et de psychologues de l'orientation présents pour accueillir ces jeunes et les conseiller.

Délégation de Roanne

Guy DELORME rappelle que le 6 février aura lieu à Roanne l'Instant Numérique, salon que la CCI a créé et co-organise. Le thème 2020 est : Innover et sécuriser.

Par ailleurs, la CCI de Roanne va accueillir dans ses locaux en tant que locataire et à compter du 15 juin la Banque de France dont la conférence annuelle du 12 février aura lieu également dans les locaux de la CCI à Roanne.

Également, la CCI de Roanne a accueilli le Fab Lab de l'agglomération Roannaise, avec des conditions particulières dans la mesure où il ne paie pas de loyer. De même, Roanne a

présenté sa candidature pour accueillir les services de l'Etat et accueillera 30 à 40 postes du ministère des Finances.

Les vœux consulaires de la Loire ont eu lieu à Saint Etienne.

Par ailleurs, les Roannais avaient envie de se réunir et dans cette théorie de faire de la CCI de Roanne un lieu d'échange et de rencontres, les élus ont organisé le 23 janvier la galette des Roa'nnaï, en présence de la CPME, du MEDEF, du CJD, des Femmes chefs d'entreprise et d'Entreprendre en Roannais Forez. Les anciens de la CCI ont pu constater qu'il y avait beaucoup plus de femmes et de jeunes. C'est important de marquer cette identité de la CCI dans le cadre de son rôle fédérateur.

Le 9 juin aura lieu à Roanne la troisième Rencontre des réseaux des entrepreneurs Roannais. Des sponsors accompagnent la CCI, c'est une opération positive pour la CCI, y compris financièrement. Le thème sera "Des jeux de pouvoir à la liberté". Il s'agit d'aider les entrepreneurs à pouvoir se soustraire du quotidien.

Enfin, les Femmes chefs d'entreprise de Roanne organisent le 13 mars la manifestation Sport et Entreprise.

Point transformation

Le Président Philippe VALENTIN se dit affligé de la méconnaissance des prospects et clients à l'égard de la CCI. Le but est donc de se réinventer pour avoir un modèle économique équilibré et une lecture plus simple et plus pragmatique : la mission de la CCI est d'accompagner les entreprises : commerçants, TPE, PME, ETI industrielles et de services de la création à la transmission avec tous les leviers à disposition (initiation, formation, réseautage). Et si la CCI ne sait pas faire, elle route à l'entité la mieux à même d'offrir le service d'accompagnement.

Faisant cela, la CCI capte le prospect qui devient un client pour l'accompagner de façon durable sur l'évolution de son activité. La CCI fait des choses magnifiques en interne, certains en bénéficient et comprennent bien la pertinence d'une CCI, mais d'autres ne sont pas dans les *radars*. Cela va améliorer la notoriété de la CCI, ainsi que son approche financière et budgétaire pour arriver à l'équilibre en 2025.

Le vent est le même pour tous, mais tout dépend le cap que l'on veut prendre, la façon dont on règle les voiles et dont on pilote son navire. Tout l'enjeu de la transformation est de savoir où l'on veut aller ; il y aura forcément des embûches, mais s'il y a une cohésion dans une approche constructive et respectueuse de l'individu, il y a toutes les chances d'arriver à bon port !

Guy DELORME ajoute à cette métaphore du navire une citation de Sénèque : « Il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va ».

Le Président Philippe VALENTIN laisse la parole à Laurent ASSOUD.

Laurent ASSOUD rappelle que la CCI entre en 2020 dans une phase de son plan de transformation, phase opérationnelle menant tout au long de l'année les principaux chantiers de transformation pour arriver à une nouvelle CCI en ordre de marche en fin d'année pour atteindre les objectifs à 2025.

Chaque chantier sera confié à un pilote, accompagné par un sponsor (élu ou collaborateur). Le comité de pilotage travaille en étroit alignement avec le bureau et se réunit une fois par semaine afin de piloter et de mandater l'équipage transfo, à savoir les sponsors et les pilotes des différents chantiers qui organisent, planifient l'ensemble des chantiers de transformation.

Les deux cabinets SIA Partners et BPI Group sont dans l'équipage transformation et Emmanuel FORT, consultant qui accompagne la CCI, fait partie du comité de pilotage.

Le point fondamental de la nouvelle organisation est de séparer la production du commercial afin que la CCI soit plus tournée vers les besoins de son client que vers son expertise et son savoir-faire.

Les chefs de marché sont des directeurs de business unit, avec sept marchés. Le directeur des ressources et des expertises et le directeur commercial et marketing alloueront des ressources pour que les chefs de marché fassent fonctionner leur activité pour chacun des marchés. C'est organisé par business unit, tout en gardant ce découpage du commercial versus la production. Il y a toutefois une spécificité pour la direction des ressources et des expertises qui a la responsabilité de faire monter en compétence les experts internes et de nouer des partenariats de co-traitance, de sous-traitance, d'apporteurs d'affaires avec des partenaires privés et publics de l'écosystème.

Le Président Philippe VALENTIN souligne qu'à ce jour le système est organisé en silos verticaux et que les personnes ne travaillent pas ensemble, chacune travaillant dans son silo. Pour qu'il y ait une connexion et pour avoir une meilleure rentabilité, il faut travailler en transverse et en cohérence. La Direction générale business aura une lecture *business* et aura donc le même langage que les prospects et clients. Elle aura en charge d'avoir des services efficaces, cela induisant qu'il faudra faire des choix.

Il s'agira de regarder quels sont les besoins afin de constituer les services nécessaires pour être parfaitement en cohésion, connecté avec le monde économique. Les Secrétaires généraux vont devenir des Responsables territoriaux.

Il y aura une partie Institutionnelle pour la communication, les relations publiques ou la vie consulaire, puis une partie comprenant toutes les filiales de la CCI.

Les sept marchés ont été challengés et permettent de servir l'ensemble des prospects (120 000 prospects et 8 à 10 % de clients). Les chefs de marché doivent, bien sûr, connaître leur marché et staffer leur équipe de production, de commerciaux et leur équipe pluridisciplinaire. Le directeur des ressources et expertises a quant à lui pour mission d'identifier toutes les compétences sur l'ensemble du territoire et de mettre à disposition sur

un temps donné les ressources nécessaires. Les gens sont challengés avec 10 à 15 critères pour mesurer l'évolution du marché, si le client est satisfait du service rendu.

La transversalité, la mutualisation de l'ensemble des ressources est garantie par le responsable des ressources et expertises. C'est un enjeu crucial sur l'évolution de l'expertise au niveau de la CCI.

La direction commerciale et marketing doit être en ordre de marche commercialement.

L'adhésion est gratuite et offre un certain nombre de services, le but étant que le chef d'entreprise soit conquis pour basculer en adhésion business ou premium.

Par ailleurs, si la CCI se met sur le même marché qu'un privé en touchant des subventions, en faisant un prix indécent, il y a là concurrence déloyale, la CCI n'ira donc pas. En revanche, il faut savoir que la CCI fait travailler beaucoup de sociétés privées, en associant des consultants ou des expertises extérieures. Au niveau de la formation, la proportion de salariés qui forment en vis-à-vis est de l'ordre de 2-3 %, la CCI fait appel aux compétences expertes extérieures et génère de l'activité.

À la marge sur certains dispositifs la CCI peut se retrouver sur le même champ d'application, il lui faudra donc être vigilante.

Enfin, les entreprises payent la TFC (taxe sur la valeur ajoutée et taxe sur la CFE), collectée par l'Etat et ventilée sur l'ensemble des CCI, mais cette taxe est en diminution. Et les missions assujetties et couvertes par rapport à la taxe de ressource fiscale sont fléchées sur des dispositifs très particuliers. Et concernant le fait que les services de la CCI étaient gratuits jusqu'alors, que les entreprises paient une taxe à l'Etat et qu'elles devraient payer une deuxième fois pour bénéficier des services de la CCI, il faut avoir en tête que la taxe payée, hors les très grosses entreprises, s'élève en moyenne à 200 €/an et qu'une entreprise qui réalise moins de 500 000 € HT n'est pas assujettie à la CVAE.

Laurent ASSOUAD indique que la feuille de route a été élaborée et l'objectif est que fin 2020 la nouvelle CCI soit en ordre de marche.

En termes de planning :

- février : le premier chantier est lancé ;
- mars : la cartographie des expertises par marché sera faite. Il est indispensable de recenser les différentes expertises à disposition au sein de la CCI sur chacun des marchés ;
- fin avril : les sept postes de chefs de marché seront pourvus. Ce seront les premiers changements RH ;
- printemps : nouvelle offre pour les PME, puis le même travail sera ensuite décliné sur les autres marchés d'ici la fin de l'année ;
- fin juin : les postes de directeurs seront pourvus selon la nouvelle organisation ;

- fin septembre : nouvel organigramme finalisé, ce qui permettra ensuite de constituer les équipes puis de lancer l'accompagnement à la mobilité, à la montée en compétence, les formations.

Le Président Philippe VALENTIN ajoute que les directeurs DGA, business, production et commercial marketing sont ouverts à l'interne et à l'externe. Le poste de chef de marché est ouvert à l'interne et, le cas échéant, à l'externe.

Concernant cette organisation, un diagnostic 360° va être mis en place pour couvrir toutes les préoccupations du chef d'entreprise : RSE, international, protection sécurité, etc. et il choisira celles qui l'intéresse. L'offre est construite en fonction des besoins du territoire et la CCI sera jugée sur son efficacité. En effet, le système d'abonnement sera un signal, si les chefs d'entreprise résilient leur abonnement, c'est que le service n'est pas rendu. Les chefs de marché, les responsables production, commercial, business géreront le retour du terrain dans une cohérence budgétaire et de service. Certes, la CCI doit faire face à un séisme financier, mais il faut mettre en avant une nouvelle approche, de nouveaux marchés et services qui, avec un modèle économique approprié, permettront d'être à nouveau dans un cercle vertueux.

Blandine VIGNON évoque le chantier de transformation des Assemblées générales et des commissions dont elle est le pilote. Il s'agit de transformer l'Assemblée générale en instance plus dynamique, plus productive, plus intéressante et plus utile. Le chantier est constitué avec deux sponsors : Philippe VALENTIN et Patrick PARAT. Six réunions sont prévues. Un appel à candidature est lancé auprès des élus ; la prochaine Assemblée générale du 30 mars sera sous le nouveau format.

Quant aux commissions, il n'y aura plus que trois commissions réglementaires (impôts, finances et conflits d'intérêts), les autres seront remplacées par des groupes projets qui ont un objectif et une durée pour aboutir.

Trois groupes projets ont déjà commencé dont un est piloté par Yves CHAVENT sur l'avenir du World Trade Center pour faire évoluer son business modèle qui n'a pas trouvé son rythme de croisière.

Le Président VALENTIN ajoute que le groupe projet a une commande, un délai et un livrable. Chaque groupe de projet est autonome. Il faut que chaque élu puisse œuvrer sur un groupe de projet qui l'intéresse ; l'élu est force de proposition, on regarde si les éventuelles contraintes administratives ou techniques peuvent être levées et si oui, il s'agit de passer à l'étape suivante.

Irène BREUIL évoque le Comité de développement territorial. C'est important pour les élus qui seront à l'origine des projets de développement et des actions sur le territoire, qui vont les initier et les porter. Deux groupes de projet pourraient être menés dans le cadre du CDT : international et le Banc National d'Épreuve qui devrait être filialisé en fin d'année. Ces deux

groupes projets sont à l'initiative des élus du territoire pour porter les actions définies et en adéquation avec le territoire.

Le Président Philippe VALENTIN précise que les forces vives accompagnent les dispositifs territoriaux dont Team France Export avec Business France. La CCI met à disposition des ressources pour relever un challenge national. La taxe pour frais de chambre sera versée en fonction des résultats et si la CCI a sous-performé, ce sera autant de taxe pour frais de chambre en moins !

Pour information, la CCI dédie 9 ETP sur ce projet Team France Export. Les autres personnes contribuent sur différents dispositifs en interne. Dans ce schéma, lorsque CCI dédie des personnes, cela valorise Team France Export, mais dégrade les actions internes. Toutefois, en ouvrant une ressource sur l'ensemble du territoire, il y a forcément une personne qui maîtrise bien une deuxième langue, a une appétence pour l'international par exemple.

Le Président Philippe VALENTIN ouvre le débat.

Guy BACULARD demande quel est le parcours client : front office / back office.

Le Président Philippe VALENTIN rappelle qu'au niveau commercial et marketing les nouvelles offres seront packagées afin d'avoir une cohérence transverse. Cela passe par un diagnostic 360° sur chacun des marchés.

La personne est approchée à distance, physiquement ou via le CCC et est routée par rapport à ses besoins sur le marché approprié. L'approche commerciale est globale avec différents packs : pack adhésion, pack business et pack premium. Le pack adhésion est gratuit et il s'agit ensuite de proposer au client d'autres services par exemple pour aller à l'international, des services étant alors facturés sous forme d'abonnement.

Laurent ASSOUD précise que la démarche commerciale sera différente selon les sept marchés, il n'y a pas une règle pour l'ensemble des clients. Le parcours client est piloté par le chef de marché qui a deux responsabilités :

- le plan stratégique de développement sur son marché, quelle est la création de valeur ? La position de la CCI dans son éco-système par rapport à ce marché ? Quels grands axes de développement stratégique de la valeur elle doit créer pour ses clients sur ce marché ?
- l'expérience client qu'ils doivent piloter pour leur marché.

La réponse ne peut pas être globale, par exemple il est difficile d'imaginer que des ressources vont prospecter des TPE B2C, en revanche il est possible d'avoir une démarche commerciale digitale. À l'inverse, pour les grands comptes privés, il y a des directeurs de clientèle.

Le Président Philippe VALENTIN rappelle que cette organisation part du besoin et permet de savoir ce dont le client a besoin. Les CCI prodiguent des services dont les chefs d'entreprise ont besoin et sont convaincues, mais il s'agit là de partir des besoins des clients

en donnant parfois une impulsion. La démarche est adaptée sur chacun des marchés, tout en partant du besoin.

Jihade BELAMRI demande pourquoi les trois directeurs sont recrutés après les chefs de marché.

Le Président Philippe VALENTIN acquiesce, la logique aurait été de recruter d'abord les directeurs puis les chefs de marché, mais cela aurait été long, jusqu'à mi-2021. Comme le recrutement se fait en interne, les gens connaissent bien leur job. La définition des missions sera très précise : que ce soit le chef de marché, le responsable production, marketing, DGA business, en moins de 3 minutes chaque responsable de marché production doit pouvoir dire s'il est à l'objectif ou en décalage. Il suffit *d'attaquer* les bases en direct et ce n'est plus un tableau de bord, mais un tableau de pilotage.

Comme le recrutement se fait en interne, c'est très fin à gérer, mais c'est possible de commencer par recruter les chefs de marché, positionner les marchés, puis recruter les directeurs en interne ou externe.

Xavier PELLETIER ajoute un élément important : le tuilage. Cette transformation majeure engage la CCI sur un tout autre mode de fonctionnement culturel. Il s'agit d'assurer la continuité de service de la transformation et de la mise en place de la nouvelle organisation et cette stratégie permet de continuer à gérer les dossiers en cours et de ne pas attendre le recrutement des directeurs.

Jihade BELAMRI demande combien d'ETP représente cette organisation.

Le Président Philippe VALENTIN ne peut pas l'indiquer à ce stade, en revanche il affirme que les effectifs seront en baisse. Il pourra répondre à cette question au mois de septembre. Quoi qu'il en soit, des dispositifs vont s'arrêter, par la force des choses les effectifs correspondants seront supprimés et priorité sera laissée aux personnes qui ont des projets de vie professionnelle et qui souhaitent quitter la CCI.

À compter de ce jour et jusqu'à fin juillet, des départs négociés vont avoir lieu progressivement et à partir de septembre il sera possible d'avoir un chiffre fin quant à la volumétrie.

Il a annoncé à tous les salariés qu'il ne sera pas possible de garder tout le personnel. Tout le monde est au courant qu'il va y avoir un réajustement des ressources et le Président VALENTIN a promis que cela se fera dans le respect de la personne, de façon professionnelle et dans un timing permettant à chaque personne de se positionner en interne ou en externe.

Xavier PELLETIER estime que cette nouvelle organisation a l'avantage de donner de la souplesse et une bonne allocation des ressources humaines. Les chefs de marché ne sont pas *propriétaires* de leurs ETP, le directeur des ressources et des expertises procède à l'allocation des moyens en fonction du volume d'activité et des priorités. Cela permettra de mieux utiliser les ressources humaines, par exemple de ne pas avoir pour chaque segment

un expert digital du numérique mais d'avoir une petite équipe allouée en fonction des activités et des priorités de chaque responsable de marché. Cela permet une rotation et un partage d'expertise et d'expérience et cela permet d'avoir plus d'agilité et de réactivité. Cela évite de retrouver un silotage, cette fois-ci horizontal.

Le Président Philippe VALENTIN souligne que la CCI de Strasbourg a appliqué cette organisation il y a un an, CCILM s'enrichit de leurs erreurs et de leurs succès. La CCI de Strasbourg devrait être à l'équilibre budgétairement en 2020-2021 ; ils avaient prévu un PSE et ils vont pouvoir s'en affranchir. Ils ont remis le client au centre, sont partis des besoins, ils ont fait une communication très simple. Ils font des alertes, ce dont CCILM va s'inspirer : par exemple alerte administrative en termes de réglementation ou alerte que la rue de la République sera en travaux et bloquée une semaine, etc.

Dominique BOUVIER estime que cette transformation suppose l'apport de sang neuf et demande si les élus peuvent en parler et à qui les personnes intéressées peuvent envoyer leur CV.

Le Président Philippe VALENTIN souligne qu'il est encore trop tôt, mais qu'en interne cela passera sur l'ensemble du réseau CCI. Mais bien sûr, ce sera possible.

Pour Édith GALLAND, le client étant au centre, il faudra que le fichier clients soit complet, pertinent, à jour. Or, ce sujet du fichier clients est visiblement un problème difficilement soluble, en conséquence elle demande si la CCI aura les compétences et sera prête sous quelques semaines à avoir un fichier pouvant supporter cette transformation.

Le Président Philippe VALENTIN répond par la négative quant au délai de quelques semaines.

Il précise que la CCI doit avoir quelque 150 tableaux Excel et que désormais, la GRC sera fondamentale, ceci étant non négociable. Si on n'a pas les informations pertinentes, il faut l'évoquer afin de trouver la solution pour rendre la GRC pertinente, modifiable dans les meilleures conditions.

À partir du moment où il sera possible de faire des requêtes à partir de cette base et d'en tirer de bonnes informations, ça ne sera plus un débat. Il ne faudra pas sortir de Vitae et à l'inverse il faudra se donner les moyens d'avoir une base efficace.

Dominique BOUVIER fait part de son expérience. Elle a tenté d'organiser un événement concernant sa filière, mais n'a pas pu exploiter les données de la CCI dans la mesure où il n'a pas été possible de cibler une activité. Il faut vraiment avoir cette finesse, sinon cela n'aurait pas de sens.

Le Président Philippe VALENTIN acquiesce. Il prend l'exemple du dispositif CIEL qui est un succès et dont une GRC est adossée pour extraire des informations liées à la notion d'événement. Le but est de transférer cette base de données qualifiée sur Vitae.

De la même façon, pour les diagnostics il s'agira d'utiliser Digipilote, produit de CCI France, afin de ne pas utiliser un système *satellite*. Il faut faire modifier ce logiciel afin qu'il corresponde aux besoins de la CCI et de le transférer de façon bi-directive avec Vitae.

Éric GARCIN trouve le spectre très large et craint une dispersion. Donner du sens permet d'avancer et d'être efficace, mais la CCI n'est pas un syndicat ni une branche professionnelle, ce sont des entreprises sur un territoire et le but des élus est de faire grandir le territoire et ses entreprises. Le premier objectif de ce plan de transformation serait de faire grandir le territoire pour faire grandir les entreprises afin que cela ait du sens.

Il a l'impression qu'on va répondre aux demandes de n'importe quel client parce que la CCI a des ressources à mettre en face, or il faut allouer les ressources dans l'objectif de la CCI de rassembler les entrepreneurs de différents métiers, différentes branches et différentes activités pour donner du sens à tout cela.

Le Président Philippe VALENTIN acquiesce. En interne, il s'agit d'affecter le personnel sur des marchés et concernant ce qui sera proposé en connexion avec le territoire, il faudra faire des choix.

Il souligne que lorsqu'une personne est embauchée au sein d'une CCI, elle met 8 à 12 mois pour comprendre ce que l'on peut y faire et que pour les élus, il faut un mandat. La CCI va cibler des missions et le fera savoir à tous ; cela change tout !

Le Livre blanc que la CCI a rédigé a été un acte important, les politiques le demandent, l'utilisent à d'autres fins, et cela permet d'être la voix de l'ensemble de l'économie faisant savoir ce qu'elle pense des infrastructures.

Aderly est une mission co-animée avec la Métropole et il ne s'agit pas simplement de piocher dans un catalogue un maximum de prospects et de clients. La CCI sera jugée quant à sa contribution au développement du territoire et des entreprises qui le constituent.

Irène BREUIL estime qu'il manque à cette présentation un slide qui était présenté dans le plan de transformation au départ, où l'on voyait les différents axes notamment les entreprises, mais aussi les collectivités territoriales. Cela pourrait répondre à la question d'Éric GARCIN, la CCI n'étant pas focalisée uniquement sur l'entreprise, ses offres s'adressant également aux collectivités. C'est très important pour faire grandir le territoire.

Le Président Philippe VALENTIN évoque une mission très appréciée, à savoir le marketing territorial. Des maires demandent de les aider à faire une cartographie des forces et faiblesses du territoire sur une thématique. La Chambre excelle dans ce domaine et cela débouche sur des solutions de mobilité, d'activités à développer. C'est le cœur de sa mission.

Jean-Michel JOLY demande s'il y aura un plan de communication.

Le Président Philippe VALENTIN acquiesce, la communication interne et externe sera renforcée. Une cellule est dédiée à cela, le but étant de répondre à la question : A quoi sert la CCI ? En termes d'éléments de langage, il s'agira de simplifier pour être mieux compris.

Denis BANCEL apporte un témoignage personnel. Il a éprouvé ce type de changement et estime qu'un tel projet va permettre à la CCI de gagner en puissance et en reconnaissance. Toutefois, quand les silos sont en place il y a tout un tas d'habitudes au sein des équipes, dans la relation avec les clients ou entre les différentes parties prenantes qui travaillent avec la CCI.

Certes, le cap est clair, les points de repères ont été bien expliqués tant concernant ce qui est négociable que ce qui ne l'est pas, mais pendant cette phase de transition il faudra être au clair sur le cap à tenir et ne rien lâcher sur ce qui n'est pas négociable. Ce projet lui semble très porteur par rapport à un avenir dynamique de la CCI.

Le Président Philippe VALENTIN est touché par ces propos ; il a une approche conviviale, humaniste, mais cela ne l'empêche pas d'avoir un cap ferme.

Il revient sur les *chamalleries* d'un autre temps : CCI France, CCI de région, CCI territoriale de par des difficultés d'organisation, à présent ce sera non négociable. Il ne faut pas refaire la même erreur. En effet, si les CCI sont dans cette situation, c'est parce qu'il y a une surestimation, des baronnies se sont faites partout et le réseau n'en avait que le nom. Lorsque le gouvernement a cherché des financements, voyant le patrimoine des CCI en termes d'actifs, de liquidité, il a testé le système. Il estime que le premier prélèvement de 500 M€ a été douloureux, mais n'a pas été au final une si mauvaise chose, cela faisant réagir. En revanche, quelque chose de bénéfique au démarrage devient destructeur quand c'est réitéré, se pose alors le problème de la pérennité des CCI.

Les CCI doivent être unies et le réseau puissant et en capacité de négocier, de faire l'intermédiation par rapport au gouvernement qui a missionné les CCI dont la première mission a été Marseille, pour enrichir et développer l'aspect maritime au niveau du commerce.

Certains aspects sont en effet non négociables dont la GRC, le réseau. Cela fait sens de s'inspirer des clients plutôt que de leur dire que la CCI va leur apprendre comment faire.

Denis BANCEL ajoute, toujours concernant son expérience, qu'une fois le chantier réalisé, quand on demandait aux équipes internes comment elles travaillaient avant et ce qu'il y avait de plus ou moins bien, elles ne se rappelaient pas comment elles travaillaient avant et ne voulaient surtout pas revenir en arrière.

Philippe GUERAND remercie le Président VALENTIN pour ses propos qui sont essentiels. Il revient sur un double mouvement paradoxal : la baisse des ressources et la montée en puissance du pouvoir attribué à l'Etat et aux organes centraux nationaux. C'est écrit dans la loi PACTE, dans le COP et dans la COM que la CCI de région a signée avec le préfet de région.

L'espace laissé aux CCI est de moins en moins un espace de libre administration et l'espace à ouvrir est un espace d'union et de performance. Si les CCI sont unies et sont performantes, alors elles continueront à exister. Si ce n'est pas le cas, elles n'existeront plus dans un

certain temps. Cela est d'autant plus vrai que la répartition de la ressource fiscale avant 2010 était attribuée aux CCI des territoires directement, à partir de 2010 elle était distribuée par les CCI régionales et désormais, elle sera distribuée par CCI France.

Autre élément à prendre en compte, les directeurs généraux seront nommés avec l'avis de CCI France.

La réponse à cela est donc l'union politique et la performance. D'ailleurs, les critères de répartition de la ressource fiscale aux CCIR et aux CCIT tiendront compte de la performance.

Jean-Michel COQUARD demande ce qui est attendu de l'ensemble des élus.

Le Président Philippe VALENTIN affirme qu'il a besoin des élus. Un système d'information sera mis en place pour que les élus aient les informations essentielles.

Les élus doivent avoir une appartenance territoriale et doivent s'agréger sur un groupe de projet dans leur centre d'intérêt. Le Président VALENTIN préfère qu'un élu s'investisse quelques mois sur un sujet qui l'intéresse et qu'il en soit le relais.

Le travail de cohésion des CCI au niveau régional est fondamental et s'il n'y avait pas eu de cohésion de l'ensemble des CCI, certaines auraient eu beaucoup de mal à s'en sortir. Une CCI ne dépose pas le bilan, elle donne les clés au préfet qui, lui, impose à la CCI régionale de trouver une solution. L'élu doit comprendre quel est le cap et l'AG va devenir plus dynamique. L'élu doit s'investir sur un groupe de projet qui l'intéresse, savoir quel est le cap et être le porte-parole de ce nouveau cap.

Le travail qu'a réalisé jusqu'alors Emmanuel IMBERTON a été colossal et permet à la CCI d'avoir les moyens de ses ambitions.

L'impact des élus est sans commune mesure par rapport à un fonctionnement classique.

Jean-François ROYER demande où en est le projet de rapprochement CCI, CMA, Chambre d'agriculture.

Le Président Philippe VALENTIN précise qu'il y a des échanges avec la CMA et la Chambre d'agriculture. Le fait d'avoir la même entité CMA CCI ne serait pas burlesque et beaucoup pensent de même. Ce serait bien sûr compliqué, mais ce serait un signal fort. Il faut avoir une intelligence collective et ne pas se cantonner à son pré carré. Cela avance doucement.

Clôture de séance

Le Président Philippe VALENTIN laisse à présent la parole à Dominique VANDROZ, Directeur régional adjoint – Responsable de l'Unité départementale du Rhône de la DIRECCTE.

Dominique VANDROZ salue le Président GUERAND, le Président VALENTIN ainsi que les élus consulaires.

Il réagit en premier lieu sur les Territoires d'Industrie, Guy DELORME ayant relaté la signature du Contrat Territoire d'Industrie, s'interrogeant sur les moyens mis en place. Sur

l'ensemble des projets Territoires d'industrie, 1,360 Md€ sont mobilisés. Il y a des moyens pour recruter, innover, attirer ou pour simplifier et il faudra regarder comment les fiches projet rédigées peuvent être abondées en termes de financement. Quoi qu'il en soit, c'est un effort relativement important.

Par ailleurs, il est assez rare d'avoir au sein d'une assemblée générale une réflexion stratégique ouverte sur l'ensemble des points dont ceux qui font consensus, ceux qui le font moins et les perspectives envisageables. C'est un signe de bonne santé de pouvoir aborder ces questions notamment quand l'institution est en pleine transformation.

Dominique VANDROZ ne revient pas sur le cadre qui a été rappelé plusieurs fois, mais il constate que le chantier est déjà bien avancé, la CCI étant en capacité d'avoir une structure de projet. Mais au-delà des schémas d'organisation, l'échange montre que des modalités de fonctionnement commencent à être perçues.

Il a également été évoqué la question du sens, sujet très important. Pour n'importe quelle structure, CCI ou même l'Etat, la première question à se poser consiste à savoir quel est le sens de tout cela et à quoi on sert, au-delà de l'histoire. L'histoire a un avantage, mais rend pesantes les choses. La question du sens est importante parce que dans la tempête, c'est ce qui permet de guider les choix. Ce n'est pas le plus simple même pour les institutions historiques.

Faire grandir les entreprises pour faire grandir les territoires, c'est une *baseline* intéressante, les CCI étant bien ce lien entre l'entreprise et les territoires, c'est la liaison entre ces deux cibles qui fait que les CCI aident les entreprises à se développer et, par conséquent, à développer le territoire sur lequel elles sont implantées. Ce lien est très fort et serait à afficher très clairement.

Il a été question des transformations de structures : CCI France, CCI régionale, lien avec les CCI territoriales, et du modèle économique à trouver vu la diminution drastique des sources de financement. Ce n'est pas simple d'élaborer une offre de services unique, qui corresponde au sens de l'institution et qui permette de trouver un équilibre.

Il a également été question de l'organisation par business unit et par direction, ce n'est pas toujours simple à faire fonctionner et c'est quand même assez matriciel. Par expérience, Dominique VANDROZ souligne que le management matriciel n'est pas le plus simple. Mais il faut souvent le mettre en place afin de répondre à des logiques complémentaires.

Quant aux compétences des agents, en tant que représentant de la Direccte, c'est une question très importante pour Dominique VANDROZ. Passer d'un mode de fonctionnement bien ancré dans des organisations à un autre mode de fonctionnement plus centré sur l'entreprise, en termes de plan de développement des compétences c'est quelque chose qui est nécessairement ambitieux. En effet, faire la transformation c'est compliqué, mais finalement on ne voudrait pas revenir en arrière et l'on ne sait même plus comment on

fonctionnait ! Tout cela indique que les compétences ont fortement évolué et c'est un sujet important.

Certes, c'est un chantier titanesque, il faut beaucoup d'énergie pour le mettre en place, mais il en faudra aussi beaucoup pour le maîtriser.

En conclusion, avec ce que la CCI est en train de vivre, assurément elle sera compétente pour accompagner les entreprises dans leur propre transformation. Dominique VANDROZ souhaite bon courage à tous, le travail étant important, mais plus qu'au pied du mur, chacun est déjà en train de construire le mur.

Applaudissements.

Le Président Philippe VALENTIN invite tout le monde à poursuivre autour d'un cocktail déjeunatoire en salle Lumière.

Date de la prochaine Assemblée Générale

LUNDI 30 MARS 2020
10h00-12h30

Salle Jacquard – Palais de la Bourse - Lyon