

# **(RE) LOCALISER LA VALEUR**

**La longue marche des TPE-PME vers  
des activités à plus forte ajoutée**

Prise de position  
septembre 2021



# **(RE) LOCALISER LA VALEUR**

## **La longue marche des TPE-PME vers des activités à plus forte ajoutée**

Prise de position présentée par Philippe GOETZMANN et Jean-Michel TASSE au nom de la Commission Économie et financement des entreprises et du Groupe de travail « Rapprocher la chaîne de valeur au plus près du client » à l'Assemblée générale du 9 septembre 2021



### **SOMMAIRE**

<b>SYNTHESE DES PROPOSITIONS</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCTION</b>	
<b>ANALYSER LA LOCALISATION D'ACTIVITÉS SOUS L'ANGLE DE LA VALEUR</b>	<b>4</b>
<b>PROPOS LIMINAIRES</b>	
<b>SAISIR LES MODALITÉS CONTEMPORAINES DE CRÉATION DE VALEUR</b>	<b>5</b>
<b>FOCUS 1</b>	
<b>EMMENER LES DIRIGEANTS DE TPE-PME DANS UNE DYNAMIQUE DE CHANGEMENT</b>	<b>9</b>
<b>FOCUS 2</b>	
<b>METTRE LES ENTREPRISES EN RELATION ET RAISONNER EN CHAÎNE DE VALEUR GLOBALE</b>	<b>10</b>
<b>FOCUS 3</b>	
<b>ACCÉLÉRER L'INNOVATION ET LA TRANSFORMATION PRODUCTIVE DES ENTREPRISES</b>	<b>12</b>
<b>FOCUS 4</b>	
<b>ENCOURAGER LE DÉVELOPPEMENT D'AUTRES MARQUEURS QUE LE PRIX</b>	<b>14</b>
<b>FOCUS 5</b>	
<b>APPORTER DES SOLUTIONS AUX DIFFICULTÉS SYSTÉMIQUES</b>	<b>15</b>
<b>ANNEXE</b>	
<b>LES OUTILS DE LA CCIR EN LIEN AVEC LES LEVIERS DE CRÉATION DE VALEUR</b>	<b>16</b>



## SYNTHÈSE DES PROPOSITIONS

### FOCUS 1

#### EMMENER LES DIRIGEANTS DE TPE-PME DANS UNE DYNAMIQUE DE CHANGEMENT

- Développer des visites d'entreprises, usines ou laboratoires (« *learning expeditions* ») pour permettre aux dirigeants d'observer des solutions innovantes chez leurs homologues
- Accompagner les dirigeants de TPE-PME par des cycles courts de formation (Master Class)

### FOCUS 2

#### METTRE LES ENTREPRISES EN RELATION ET RAISONNER EN CHAÎNE DE VALEUR GLOBALE

##### 1. Mettre en relation les entreprises

- Encourager les différents acteurs dans les régions à se rapprocher pour référencer les savoir-faire techniques et humains des entreprises via des bases de données afin de disposer de données qualifiées, régulièrement mises à jour et animées
- Dans la réponse à un marché public, aider les entreprises à formuler leur besoin de manière à ce que les solutions ou entreprises locales soient en capacité d'être mobilisées

##### 2. Travailler avec d'autres acteurs de la chaîne de valeur

- Favoriser la polyvalence des sites productifs par un dispositif simple et souple (« as a service »)
- Ouvrir le droit de la relation commerciale sur la notion de dépendance économique et organiser/sécuriser la relation
- Aligner la durée des contrats de coopération commerciale dans l'agro-alimentaire sur l'industrie

### FOCUS 3

#### ACCÉLÉRER L'INNOVATION ET LA TRANSFORMATION PRODUCTIVE DES ENTREPRISES

- Inciter à l'acquisition de logiciels par des outils appropriés pour les TPE-PME qui n'ont pu, dans le cadre des dispositifs liés au Plan de Relance, faire germer leur projet à temps
- Faire des aides d'État un levier d'innovation des process et sensibiliser à cette innovation par des cas d'usage
- Thématiser davantage les lieux d'innovation des groupes et des écoles/IUT/universités pour mieux les ouvrir aux TPE-PME et les faire connaître
- Rendre le dispositif de coopération entre entreprises et laboratoires plus visible et lisible aux PME

### FOCUS 4

#### ENCOURAGER LE DÉVELOPPEMENT D'AUTRES MARQUEURS QUE LE PRIX

- *Côté entreprise*, faire évoluer les indicateurs clefs de performance (KPI) de manière à ce que l'écart de coût des matières ne soit plus le premier facteur d'évaluation de la performance de la fonction d'achat
- *Côté client*, communiquer clairement sur les marquages d'origine et les labels pour accroître leur visibilité et leur crédit

### FOCUS 5

#### APPORTER DES SOLUTIONS AUX DIFFICULTÉS SYSTÉMIQUES

##### 1. L'accès au capital humain

- Faire venir l'usine à l'école/université pour sensibiliser les jeunes, les parents et les enseignants à la transformation des métiers industriels
- Organiser davantage de visites d'entreprises pour les parents et les élèves avec l'animation des salariés d'entreprises et en lien avec les fédérations professionnelles et les SPRO
- Construire un récit mobilisateur autour du « mieux produire »

##### 2. Le segment transport/ logistique

- Inciter aux solutions de mutualisation du foncier logistique (espace souterrain, parking vacant et autre espace mutualisable)
- Étendre les critères d'éligibilité des Certificats d'économie d'énergie (CEE) pour le transport combiné



## INTRODUCTION

### ANALYSER LA LOCALISATION D'ACTIVITÉS SOUS L'ANGLE DE LA VALEUR

La relocalisation des chaînes de valeur mondiales capte particulièrement l'attention depuis la pandémie et mobilise l'action des décideurs économiques et politiques. En observant [les divers modes de rapprochement des chaînes de valeur auprès du client](#), un groupe de travail de la CCI Paris Ile-de-France a conclu que c'est à travers la notion de « valeur » qu'il convient d'appréhender la question.

C'est par cette approche que l'on peut identifier les activités porteuses de valeur vers lesquelles les entreprises et les économies doivent s'orienter pour gagner en **différenciation** et en **compétitivité** coût et hors-coût ainsi qu'en **résilience** (réduction des vulnérabilités) et en **soutenabilité**. Au préalable, il convient, toutefois, de comprendre la grammaire de la valeur ; outre que la valeur est de plus en plus difficile à saisir par des approches classiques ou standards (par les coûts par exemple), les modalités de sa création ont complètement changé avec la digitalisation (*Voir Infra*).

À la lumière de ces nouvelles clefs, les TPE-PME en particulier, souvent en décalage par rapport à ces mutations, peuvent enrichir leur modèle d'affaires par des activités plus proches du client et plus rémunératrices. C'est en suivant les usages et les attentes du client qu'une entreprise le sert utilement (adéquation offre/demande, service plutôt que produit) et lui apporte des solutions (personnalisation, RSE) qui font la différence avec ses concurrents, sollicitent les réseaux locaux ou nationaux de fournisseurs sans être antinomiques avec ses échelles opérationnelles (nationale ou internationale).

Parce qu'aller vers ces activités à forte valeur ajoutée peut être un long chemin, la CCI Paris Ile-de-France formule ici un ensemble de recommandations pour accélérer la prise de conscience et l'innovation par les TPE-PME, leur mise en relation et en écosystème ainsi que la résolution de difficultés systémiques (accès au capital humain, transport de proximité). Elle propose aussi d'initier ou de développer, par ses services, des actions pour les entreprises franciliennes.

#### Remerciements à tous ceux qui ont apporté leur éclairage et leur conseil sur ce rapport

**Membres du Groupe de travail** : Élisabeth BAUR, Sally BENNACER, Rachel CHICHEPORTICHE, Bruno DIDIER, Philippe ÉCRAN, Philippe GOETZMANN, Jean-Claude HANUS, Pierre KUCHLY, Pierre LORY, Nelly RODI et Jean-Michel TASSE

**Autres personnes et experts auditionnés** : Laurence AVELINE-BAILLY, Thomas JEANJEAN et Philippe REGIMBERT (DGA Éducation, CCIR), Mohamed BOUGAA (ESIEE IT) et Sarah GUILLOU (OFCE – Sciences Po)

**Collaborateurs de la CCIR** : Valérie AILLAUD, Céline DELACROIX, Sophie DESSERTAINE, Franck FENEON, Dominique MORENO, Maxime SPEKJAK et Clotilde YEATMAN (DGA SIRE, CCIR) ainsi que Christophe PINON (CCI91, Territoire Paris Saclay) et Nathalie THIEULOT (CCID 95, DAS Compétitivité)



## PROPOS LIMINAIRES SAISIR LES MODALITÉS CONTEMPORAINES DE CRÉATION DE VALEUR

La création de valeur a vu ses modalités changer complètement ces dernières années. Aujourd'hui, plus l'entreprise prend en compte les attentes et usages du client, plus la valeur créée est forte. Il importe donc de localiser auprès du client toutes les activités à forte valeur ajoutée (et il ne s'agit pas forcément ou seulement d'activités productives) et de faire du client, l'obsession, le point de départ de son offre et de son modèle économique<sup>1</sup>. Sans revenir sur cette évolution largement éclairée<sup>2</sup>, on peut ici relever cinq modes gagnants pour l'entreprise, le client et l'écosystème.

### 1. L'ORGANISATION ÉCOSYSTÉMIQUE ENTRE ACTEURS ÉCONOMIQUES

Quelle que soit l'échelle opérationnelle de l'entreprise (nationale, pluri-locale ou régionale), la création de valeur passe, désormais, par des approches collaboratives. Plus les entreprises travaillent ensemble, plus la valeur créée est forte.

**Une première voie est de coopérer avec ses fournisseurs de proximité et de renforcer l'intégration verticale** (filière). Sur ce plan, la crise pandémique a généré de bonnes surprises : polyvalence de productions sur des sites (masques, ventilateurs), échange de compétences inter-entreprises, collaborations entre chercheurs et entreprises<sup>3</sup>, autres pistes d'innovation (frugale, ouverte, « reverse engineering »). Cette coopération inter-entreprises a pu alors jouer un rôle d'amortisseur. La question est de savoir comment pérenniser celle-ci.

**Une seconde voie est de construire des systèmes plus ouverts aux acteurs d'autres chaînes de valeur**, en constituant des alliances avec la conviction que les entreprises vont créer de la valeur en travaillant ensemble (organisations écosystémiques). En sortant de la filière, cette approche rompt avec les modèles classiques.

On parle ainsi d'entreprises étendues, ouvertes<sup>4</sup> ou horizontales. Tesla qui investit dans l'automobile mais aussi dans l'énergie, le stockage et l'intelligence artificielle s'inscrit dans ce format ; l'entreprise raisonne sur la globalité d'un besoin, d'un usage : celui de la mobilité. « *Le fait de s'allier entre entreprises pour trouver des solutions* » est, à la fois, nouveau et puissant. « *Et ça devrait se retrouver demain dans les produits et les services que les gens achèteront* »<sup>5</sup>.

### 2. LE RÔLE CROISSANT DES SERVICES DANS LA CRÉATION DE VALEUR

Une part croissante de la création de valeur résulte de la vente de services. Cela est déjà significatif dans l'industrie puisqu'un quart des entreprises manufacturières installées en France ne vendent aujourd'hui que des services, un tiers vend majoritairement des services et 4/5 d'entre elles en vendent aussi. Plus que jamais « *l'industrie doit être comprise au sens de bouquets de biens et services* »<sup>6</sup>. C'est aussi vrai dans l'agriculture avec des exploitants

<sup>1</sup> Interview de Philippe Moati in : « Le champ de la relation doit se déplacer de l'avoir vers l'être », Le Hub La Poste, 24 mai 2018.

<sup>2</sup> Colin, Nicolas et Henri Verdier (2015), L'âge de la multitude - Entreprendre et gouverner après la révolution numérique, Armand Colin & Marshall W. Van Alstyne, and al. (2016), "Pipelines, platforms, and the new rules of strategy", April 2016, HBR.

<sup>3</sup> « De nouveaux schémas de coopération », FIM, Prospective Industries, 24 septembre 2020.

<sup>4</sup> Voir les travaux d'Emmanuel Ifergan, WeOvo, sur l'entreprise ouverte.

<sup>5</sup> Selon Valérie Gaudart, Directrice du pôle Culture et Communauté, Engie, L'ADN Tendances, 21 janvier 2021.

<sup>6</sup> Fontagné, Lionel (2021), « Comment réindustrialiser la France ? » in : La France est-elle toujours dans la course technologique ? Les Cahiers du Cercle, Cercle des Économistes, 8 avril.

agricoles qui peuvent tirer plus de valeur des données extraites de leurs machines connectées<sup>7</sup>. C'est, enfin, vrai dans le tertiaire avec des prestations de commerce, de restauration, d'hôtellerie ou de SAV de plus en plus vendues comme un service (« *as a service* ») au sens où le client accède aux biens par d'autres voies (location par exemple plutôt qu'achat) ou au sens où celui-ci est exonéré de l'étape physique d'achat (passage en magasin) grâce à une livraison directe. D'autres facteurs contribuent à déplacer la valeur créée vers les services :

- ***l'hybridation des biens et des services*** : qu'il s'agisse des objets connectés (**IOT**), des machines, systèmes et autres usages industriels de l'IOT (**IIOT**), de plus en plus de solutions numériques s'ancrent dans des actifs physiques, ce qui permet alors d'apporter des services au client en B2B et en B2C ; la valeur dégagée grâce à cette intégration des activités classiques dans le numérique est forte,
- ***l'importance croissante de l'effet utile du bien*** : on voit éclore des solutions<sup>8</sup> répondant à un usage au sens où ce qui est recherché par le client est ce que le bien permet d'atteindre (effet utile) et non le produit en tant que tel,
- ***l'exploitation de données***, actifs immatériels par définition, contribue aussi à renforcer l'offre de services au client par une proposition de valeur plus pertinente à partir des informations recueillies.

### 3. LA PERSONNALISATION DE L'OFFRE AU CLIENT

L'offre des entreprises auprès du client peut être plus forte si elle est personnalisée, c'est-à-dire si elle prend étroitement en compte ses usages et attentes. « *Des PME/TPE peuvent très bien prendre des marchés en offrant à leurs clients ce dont ils ont besoin plutôt que de faire ce que font les grandes entreprises* »<sup>9</sup>.

Ce basculement d'un modèle de production de masse à un modèle de production personnalisée est, d'ailleurs, vu comme une opportunité pour l'Europe de développer de nouvelles activités productives. Le fait que la production soit plus mobile (conteneurs), modulaire (micro-usines, sites clefs en main) et agile (espaces productifs tels les Fablabs ou Tech centers), outre qu'elle réduit les coûts d'entrée dans la fabrication, permet de la localiser dans les territoires (ancrage local) mais aussi près du client (meilleure adéquation entre offre et demande).

**En Ile de France**, l'EPA Sénart et Elcimaï ont imaginé un concept unique d'usine optimisée, modulable et bas carbone qui apporte une offre foncière et immobilière "prête à construire" grâce à un permis de construire pré-obtenu.

**Métropole du Grand Paris** : 67 Fablabs ont été recensés en 2019 dont 39 dans Paris intra-muros. Source: *Fabriquer à Paris*, APUR, janvier 2020

« *Le mouvement des "makers" montre aussi que la prochaine révolution industrielle résidera dans la possibilité donnée par les technologies de fabriquer les objets les plus adaptés à nos besoins, avec des processus plus décentralisés et plus imaginatifs et coopératifs* »<sup>10</sup>.

<sup>7</sup> Gattet, Philippe (2020), « Michael Porter à l'ère du digital : la mise à jour 3.0 de l'analyse concurrentielle », Xerfi Canal, 3 décembre.

<sup>8</sup> Ces solutions relèvent soit de l'économie de la fonctionnalité (location d'un bien), soit de l'économie servicielle (achat de la performance d'usage d'un bien) ; sur la notion d'effet utile, voir les travaux de Philippe Moatti.

<sup>9</sup> Audition de Pierre Kuchly par le Groupe de travail de la CCIR sur le rapprochement de la chaîne de valeur.

<sup>10</sup> Audition de Christophe Pinon dans le cadre du Groupe de travail de la CCIR sur le rapprochement la chaîne de valeur.

Pour personnaliser son offre, une entreprise peut :

- **intégrer des outils d'automatisation et de digitalisation** (applications, logiciels, *work flow*, etc.) **aux diverses étapes de la chaîne de valeur** (R&D, production, marketing, transport, SAV, etc.) ; par la logicialisation, l'entreprise peut, par exemple, passer de la vente de biens à la vente de services,
- **intégrer des services en amont des produits** pour les rendre pertinents par rapport aux attentes des clients (suivi en temps réel) et aux enjeux de pouvoir d'achat et de changement climatique<sup>11</sup> (durabilité, recyclabilité, réparabilité),
- **adopter de nouveaux procédés industriels**, notamment ceux qui permettent de produire à la demande ou sur mesure ; fréquents en B2B, ces schémas se développent en B2C.

#### 4. L'IMPORTANCE D'AUTRES MARQUEURS QUE LE PRIX

Aujourd'hui, les biens sont largement accessibles et indifférenciés en termes de valeur ajoutée ; l'externalisation des systèmes productifs en Asie et en Chine a contribué à tirer les prix vers le bas. « *Les prix chinois sont devenus les prix directeurs des biens de consommation manufacturés en Occident, notamment aux États-Unis, à l'exception de la période des grandes perturbations qui ont suivi la crise entre 2007 et 2011* »<sup>12</sup>. Mais les échanges d'intrants et produits finis avec la Chine ont contribué à éroder le pouvoir de marché des producteurs américains, européens...<sup>13</sup>. « *À part dire "mon produit est à 9,90 euros au lieu de 10 euros" et entrer dans un jeu sans fin, il n'y a pas vraiment d'intérêt à suivre cette logique low-cost* »<sup>14</sup>, cette logique n'est pas durablement gagnante.

Certaines entreprises voient dans l'automatisation, la robotisation et la digitalisation le moyen d'améliorer la productivité et la compétitivité-coût par un alignement des coûts de production sur ceux de la Chine ; il n'est pas dit que cette voie garantisse à elle-seule la rentabilité à plus long terme sans compter que d'autres pays peuvent produire à plus bas coût.

Pour restaurer durablement les marges, une première recette consiste à travailler à plusieurs, avec d'autres acteurs de la chaîne de valeur. Dans l'alimentaire par exemple, « *Les acteurs entre eux doivent se préoccuper de toute la chaîne : les distributeurs peuvent aider les industriels à baisser les coûts de production. Les industriels peuvent aussi le faire avec les agriculteurs et les supermarchés* »<sup>15</sup>.

Une seconde consiste à innover pour se différencier : innovation de produits mais aussi de modèles économiques. À l'heure où la proximité avec le client est fondamentale, on voit émerger des modèles dont la valeur repose sur d'autres marqueurs. Le fait de travailler avec d'autres partenaires pour l'innovation apporte aussi cette différenciation.

<sup>11</sup> Colin, Nicolas (2020), "The Geography of Value Creation", European Straits, October, 15.

<sup>12</sup> Aglietta, Michel, « Inflation mondiale – Sous influence des prix chinois » in : L'économie mondiale dévoile ses courbes (2018), CEPII, avril.

<sup>13</sup> Jaravel, Xavier and Erick Sager (2019), "The price effects of trade: New evidence from the US and implications for quantitative trade models", Vox.eu, 16 October, <https://voxeu.org/article/price-effects-trade>

<sup>14</sup> Audition de Pierre Kuchly par le Groupe de travail de la CCIR sur le rapprochement de la chaîne de valeur.

<sup>15</sup> Interview de Philippe Goetzmann, « Prix, marge, compétitivité, valeur... : comment sortir la chaîne alimentaire française de l'impasse ? », L'Opinion, 14 juin 2021.



## FONDER LA VALEUR SUR D'AUTRES MARQUEURS QUE LE PRIX

Où est la valeur ?	Nature de la proximité-client*	Exemples d'entreprises	Marqueurs
Fabrication faite localement ou régionalement	Proximité géographique et/ou identitaire	Routine, Biscuiterie Jeannette, Lacroix Electronics, entreprises du patrimoine vivant (EPV)	Labels, « Made in » Carte de l'émotionnel Marques emblématiques
Communauté avec les clients	Proximité relationnelle	Le Slip Français, Veets, 1083 et autres marques directes au client	Lien fort entre la marque et les clients
Mobilité de l'offre (près du client)	Proximité fonctionnelle	Solutions de recyclage par conteneur qui se déplace pour augmenter le taux d'utilisation	Facilité d'accès à la solution de recyclage (par déplacement et mutualisation des capacités)
Éco-citoyenneté, engagement citoyen	Proximité identitaire	Natoora, marques équitables, épicerie participatives, etc.	Adhésion aux valeurs du citoyen : éthique des produits, produits de saison, emballage zéro déchet, juste rémunération du producteur, RSE
Personnalisation de l'offre, conformité avec les attentes des clients	Proximité de process simple	Maison 123, Cyrillus, Asphalte, Petit Bateau et autres enseignes ou plateformes à la demande	Forte garantie de satisfaction-client et consommation plus durable (car adéquation offre et demande)
Association étroite du client à la solution	Proximité de process complexe	Velum, Somfy, etc.	Réponse à un usage ou un besoin de performance d'usage (besoins réels)

Source : « Entreprises et création de valeur : comment rapprocher la chaîne de valeur au plus près du client ? », CCIR, Étude prospective, janvier 2021

\* Cette typologie a été empruntée à [Bergadaà, Michelle et Céline Del Bucchia](#), Management & Avenir, 2009/1, n° 21, pp. 121 - 135.

## 5. LA TRANSFORMATION DU CAPITAL HUMAIN

Dans cette ère où les clients attendent de la personnalisation et de la proximité, la transformation du capital humain est déterminante pour au moins trois raisons.

**D'une part, pour aligner les usages digitaux des entreprises sur ceux des clients** car ces derniers sont souvent en avance sur les premières. C'est toute la question des savoir-être (*soft skills*) et de l'expérience employé (et non pas seulement client) dans la montée en qualification des métiers de proximité au client. Les recrutements/formations du personnel dans tous les secteurs doivent aider à renforcer la qualité de service au client.

**D'autre part, pour mettre le client au cœur de la chaîne de valeur** voire co-crée avec le client. Pour cela, les équipes marketing doivent travailler davantage avec les équipes de R&D et de production. Ce sont les compétences transversales qui sont alors sollicitées. Les industries ont aussi besoin de « *généralistes capables de travailler en équipe et de combiner les questions mécaniques, informatique et l'électronique* »<sup>16</sup>.

**Enfin, pour hybrider biens et services**, c'est-à-dire apporter de la connectivité aux actifs physiques en vue de fournir des services au client ou d'améliorer son expérience. Certes, dans certaines industries, « *la partie mécanique reste très sophistiquée... même si elle est unique... et surtout puisqu'elle est unique. Les mécaniciens ont donc encore de beaux jours devant eux* »<sup>17</sup>. Ils devront, néanmoins, avoir une culture technologique plus large que par le passé. Ce qui compte est l'adjonction de fortes compétences numériques aux compétences techniques. Il est essentiel de renouveler son capital humain et orienter la formation vers les métiers pertinents dans une économie associant produits, usages et expériences.

<sup>16</sup> Selon Eric Sax in : « Voiture du futur : le blues des ingénieurs allemands », Les Échos, 21 mai 2021.

<sup>17</sup> Audition de Jean-Michel Tasse par le Groupe de travail de la CCIR sur le rapprochement de la chaîne de valeur.



## FOCUS 1

### EMMENER LES DIRIGEANTS DE TPE-PME DANS UNE DYNAMIQUE DE CHANGEMENT

Une grande partie du retard des entreprises en termes de transformation digitale, productive et de modèles d'affaires est liée à des facteurs humains et organisationnels. On est là au cœur de la sensibilisation des dirigeants aux mutations de la création de valeur.

Un des défis majeurs est donc de **donner envie aux dirigeants** ; c'est ce qui permettra d'insérer l'entreprise dans une dynamique de changement. Il y a deux façons d'y parvenir : soit par les outils, soit par le face-à-face ; ce que fait l'entreprise voisine est, en effet, une puissante incitation ou inspiration pour un dirigeant de TPE-PME.

Un second défi est d'**accompagner les dirigeants au changement**. De nombreuses TPE n'en sont qu'à l'industrie 3.0 ; elles n'ont pas déployé d'ERP (progiciel permettant de gérer les processus industriels de l'entreprise) ou d'indicateurs de pilotage par exemple. Pour une large part de TPE-PME, les termes de transformation digitale ou de création de valeur sont trop génériques ; celles-ci n'en voient pas concrètement le retour sur investissement (ROI).

Il existe donc un réel besoin de mini-formations pour les TPE-PME, notamment sur la méthodologie de création de valeur, notamment la proposition de valeur (« [Value Design Proposition](#) »), pour autant que cela soit traduit dans leur propre langage. Ainsi, pour **sensibiliser et acculturer les PME à la valeur des data**, il sera pertinent de montrer des cas d'usage en illustrant le retour sur investissement ou d'imaginer des mécanismes simples de collecte de données<sup>18</sup>.



#### PROPOSITIONS

- **Développer des visites d'entreprises**, usines ou laboratoires (« learning expeditions ») pour permettre aux dirigeants d'observer des solutions innovantes chez leurs homologues ; ce sont l'une des clefs de succès de la méthodologie d'animation de certains réseaux (comme [les réseaux Plato de la CCIR](#))<sup>19</sup>
- **Accompagner les dirigeants de TPE-PME dans la transformation par des cycles courts de formation** (mêlant collectif et individuel), les managers étant souvent des hommes/femmes « orchestre » disposant de peu de temps

#### ACTIONS À INITIER OU DÉVELOPPER PAR LA CCIR EN ILE-DE-FRANCE

- **Démultiplier les Master Class pour les dirigeants de TPE-PME franciliennes** afin de leur apporter des éléments de formation et d'action (mise en œuvre rapide) sur des enjeux immédiats pour eux : développement de chiffre d'affaires, élargissement de la clientèle, retour sur investissement des nouvelles technologies, exploitation des data...
- **Renforcer les complémentarités entre services d'appui aux entreprises et écoles de la CCIR** (à travers l'offre de formation « tout au long de la vie ») afin de créer des parcours-clients fluides et adaptés aux problématiques des TPE-PME (contenus associant les professeurs, identification des TPE via les réseaux Plato par exemple)

<sup>18</sup> 70 % des entreprises n'exploitent pas leurs données. Quand elles les exploitent, ce n'est qu'à hauteur de 32 % environ. Cette matière première infinie et renouvelable (grâce à l'IOT par exemple) est aussi très vaste. Il peut s'agir de données internes à l'entreprise (données-clients grâce aux fichiers, données d'utilisation) comme de données externes (partenaires, *open data*, etc.). Parmi toutes ces données, certaines peuvent être exploitées librement (*open data*) ; d'autres méritent d'être réappropriées par les entreprises, notamment les données d'utilisation qui, à la faveur de partenariats logistiques (*logistique as a service*), sont transférées aux plateformes d'e-commerce et de livraison.

Source : Interview de Mick Levy (2021), « Valoriser les data de son entreprise », Xerfi Canal, 20 mai.

<sup>19</sup> Avec les réseaux Plato, écosystèmes d'entreprises pilotés par les CCI, les entreprises alternent séances de travail mensuelles, études de cas, visites d'entreprises et moments de convivialité et d'échanges entre membres.

## FOCUS 2

### METTRE LES ENTREPRISES EN RELATION ET RAISONNER EN CHAÎNE DE VALEUR GLOBALE

#### 1. METTRE EN RELATION LES ENTREPRISES

« Le développement d'un territoire dépend d'abord de la capacité de ses acteurs à identifier et mobiliser ses ressources latentes, humaines principalement, liées aux compétences individuelles comme collectives, techniques comme organisationnelles »<sup>20</sup>. Or, la crise a montré combien les écosystèmes locaux ou nationaux de fournisseurs étaient mal connus : la grande difficulté, c'est la dispersion ou le fait que les gens ne se connaissent pas, ne se parlent pas et ne sont même pas identifiés. « Localiser la valeur à proximité du client est un effet de système. Si l'on veut localiser en partant du client, on gagne à dire quel est le sourcing qui va avec, quels sont les partenaires qui vont avec »<sup>21</sup>. Parfois, les territoires sont drainés par des micro-réseaux qui ne sont pas reliés par une vision globale alors que d'autres filières peuvent être, parallèlement, très organisées. Enfin, l'absence de solutions pratico-pratiques peut peser sur les coopérations dans certains secteurs.

Il n'existe pas de réponse unique en termes de mise en relation des entreprises en raison des particularités sectorielles, territoriales, etc. Il convient, néanmoins, d'imaginer un modèle de « matching » des entreprises qui associe outils physiques (salons, réseaux, etc.) et outils digitaux (plateformes, bases de données...). L'utilisation des réseaux existants peut permettre de travailler davantage par produit, par domaine ou par technologie.

Travailler les indicateurs de valeur ajoutée par territoire à un niveau plus fin (à partir des données de l'Insee) pour apporter plus de précisions au niveau régional et par branche pourrait aussi permettre de mieux tracer la répartition géographique de la valeur.

Valeur ajoutée par branche d'activité en Ile-de-France en 2018

	ÎLE-DE-FRANCE		FRANCE MÉTROPOLITAINE	
	Millions d'euros	%		%
Agriculture	569	0,1		1,9
Industrie	53 889	8,4		13,7
Construction	27 378	4,2		5,6
Tertiaire marchand	463 703	71,9		56,9
Tertiaire non marchand	99 112	15,4		21,9
Total	644 650	100,0		100,0

La valeur ajoutée est la différence entre la valeur des biens ou services produits par une entreprise ou une branche et celle des biens et services utilisés pour la production, dite des « consommations intermédiaires ».

Source : Insee, comptes régionaux, base 2014 (données 2018 semi-définitives)

Source : IAU, 2021



#### PROPOSITIONS

- **Encourager les différents acteurs, dans les régions, à se rapprocher pour référencer les savoir-faire** techniques et humains des entreprises à travers des bases de données qualifiées, mises à jour et animées pour mettre en relation
- **Dans la réponse à un marché public, aider les entreprises** à formuler leur besoin **de manière à ce que les solutions ou entreprises locales soient en capacité d'être mobilisées**<sup>22</sup>

<sup>20</sup> Selon Gabriel Colletis, Avant-propos in : Granier, Caroline et Pierre Ellie (2021), « Ces territoires qui cherchent à se réindustrialiser », La Fabrique de l'Industrie, Note, 18 mai.

<sup>21</sup> Audition de Philippe Goetzmann par le Groupe de travail de la CCIR sur le rapprochement la chaîne de valeur.

<sup>22</sup> Selon le Décret n° 2016-360 du 25 mars 2016, les marchés publics ne sauraient être attribués sur la base d'une préférence locale ou nationale. Différents guides apportent des pistes, lors de la rédaction d'un marché public, pour connaître les ressources locales, les performances et spécifications liées aux matériaux locaux, en adéquation avec son besoin, permettre la réponse des entreprises locales, recourir à des clauses d'insertion sociale pour appuyer une politique d'emploi local et social.

### ACTIONS À INITIER OU DÉVELOPPER PAR LA CCIR EN ILE-DE-FRANCE

- **Émettre des catalogues numériques sur des thématiques particulières** (techniques, retours d'expérience) à partir du [répertoire des offreurs de solutions « industrie du futur »](#) ; celui-ci est logé sur la plateforme [CCI Business](#)
- **Organiser un réseau des réseaux de la CCIR pour tirer le potentiel des collectifs existants** ; un événement sera organisé, avec la Région Ile-de-France en octobre 2021, sur trois jours (Reliance Days) pour mettre en relation les entreprises qui bénéficieront alors de services ajoutés.

## 2. TRAVAILLER AVEC D'AUTRES ACTEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR

D'une manière générale, les entreprises se focalisent sur leur propre création de valeur. Pourtant, lorsqu'elles sortent de schémas concurrentiels voire conflictuels, en faisant évoluer certains maillons de leur chaîne (marketing par exemple qui peut représenter jusqu'à 20 % des coûts), elles peuvent agir sur la marge des autres. Comment faire émerger ces collaborations gagnantes-gagnantes pour tous les acteurs de la chaîne ? Dans l'industrie, la durée d'utilisation des équipements a fortement baissé avec la pandémie<sup>23</sup>. Dans la grande distribution, « *le cadre réglementaire actuel entretient la défiance ; il est urgent de renverser la table* »<sup>24</sup>. La création de valeur écosystémique relève largement d'un état d'esprit mais aussi d'assouplissements réglementaires ou des dispositifs particuliers pour aider les entreprises à penser chaîne globale et complémentarité.



### PROPOSITIONS

- **Favoriser la polyvalence des sites productifs**, par un dispositif simple et souple comme le [MaaS](#)<sup>25</sup> de manière à optimiser/saturer l'utilisation des machines, usines ou laboratoires ; la productivité en serait améliorée (économies d'échelle sur les divers sites)
- **Ouvrir le droit de la relation commerciale** (largement fondé sur une approche conflictuelle) sur la notion de dépendance économique et organiser/sécuriser la relation à l'instar de ce qui se faisait dans le passé (prise d'ordres extérieurs) : « *on fabriquait, dans une usine intégrée à sa propre marque, de la production sans marque pour les autres, en particulier lorsqu'on ne faisait pas assez de chiffre d'affaires avec sa propre marque* »<sup>26</sup>
- **Aligner la durée des contrats de coopération commerciale** dans l'agro-alimentaire sur l'industrie pour écrire des *business plans* sur cinq ans : en France, la législation actuelle impose des contrats annuels dans l'agro-alimentaire alors que « *dans l'industrie, Renault travaille avec Valeo sur la durée de vie du modèle et non pas sur un an* »<sup>27</sup>

<sup>23</sup> « La durée d'utilisation des équipements recule fortement en 2020, dans un contexte de recours inédit au télétravail », Banque de France, Bulletin, 235/4, mai-juin 2021.

<sup>24</sup> Goetzmann, Philippe (2021), « Négociations commerciales avec la grande distribution : moins de lois, plus de confiance ? », L'Opinion, 23 octobre.

<sup>25</sup> Le MaaS (*Manufacturing as a Service*) est le fait de mettre un outil de production à disposition d'autres entreprises (ex. fermes d'imprimantes 3D).

<sup>26</sup> Audition d'Élisabeth Baur par le Groupe de travail de la CCIR sur le rapprochement de la chaîne de valeur.

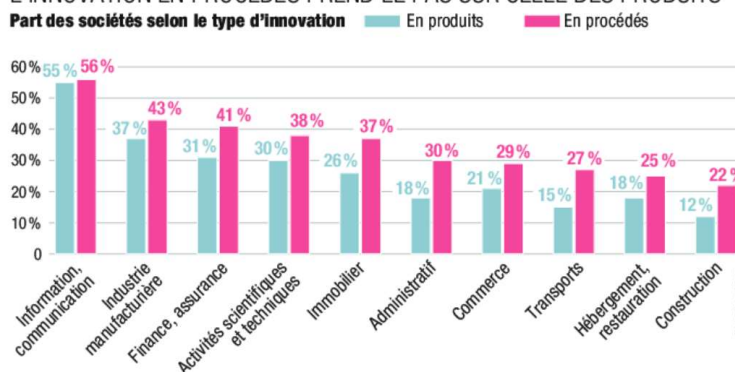
<sup>27</sup> Audition de Philippe Goetzmann déjà citée.

### FOCUS 3

## ACCÉLÉRER L'INNOVATION ET LA TRANSFORMATION PRODUCTIVE DES ENTREPRISES

L'innovation est souvent entendue comme celle portant sur les produits. Pourtant, la digitalisation offre la possibilité d'innover les processus industriels ou les procédés. C'est elle qui permet d'introduire de la frugalité et de la proximité-client (production à la demande ou sur mesure de biens finis ou intermédiaires) par adéquation offre/demande.

#### L'INNOVATION EN PROCÉDÉS PREND LE PAS SUR CELLE DES PRODUITS



**Source :** « L'innovation, ce ne sont pas que les produits », L'Usine Nouvelle, 2 janvier 2021

Tout l'enjeu est donc d'accélérer l'innovation et la transformation productive des entreprises pour basculer dans des modèles de personnalisation des biens et des services.

Si les entreprises ont, avec la pandémie, rattrapé une partie de leur retard en termes de digitalisation, les différences entre secteurs, tailles et profils d'entreprises restent importantes. Les efforts en matière d'investissement immatériels, tels les logiciels, doivent pouvoir s'étendre à plus d'entreprises<sup>28</sup>.

L'intérêt de la logicialisation notamment réside dans le fait que l'entreprise peut développer, sur le produit de base/standardisé, des services spécifiques afin de se différencier de concurrents<sup>29</sup>.

#### Soutien à l'innovation des entreprises franciliennes

Dans le cadre du réseau EEN (Enterprise European Network), une entreprise peut bénéficier d'un accompagnement personnalisé par un expert innovation pour structurer le processus de management de l'innovation en son sein et mettre en place des bonnes pratiques (définies par le référentiel AFNOR CEN/TS 16555-1) dans le cadre d'une approche pragmatique adaptée aux réalités de la TPE-PME ; les 7 jours d'intervention sont financés par la Commission européenne (Programme Horizon 2020 pour les PME de moins de 250 salariés)

**L'EIC Accélérateur**, initié par le Conseil européen de l'innovation, a aussi pour objectif d'aider les innovateurs à créer les marchés du futur, mobiliser des fonds privés et développer leur société via des subventions jusqu'à €2,5 millions et prises de participation par la Commission européenne jusqu'à €17,5 millions

> [Conseillers Enterprise Europe Network de la CCI Paris IdF](#)

<sup>28</sup> Au demeurant, les statistiques sur la formation brute de capital fixe (FBCF) disent peu de l'usage des logiciels par les entreprises.

<sup>29</sup> Audition de Jean-Michel Tasse par le Groupe de travail de la CCIR sur le rapprochement de la chaîne de valeur.

Dans le cadre du **Plan « Nouvel R' »** pour la relance industrielle du territoire francilien, la Région Ile-de-France a lancé, en novembre 2020, l'appel à projet **« Relance Industrie »**. Le dispositif a permis d'accompagner 161 entreprises franciliennes - pour €70 millions - dans des relocalisations, implantations ou transformations de sites, tout en contribuant à créer ou maintenir emplois en Ile-de-France.

Les projets soutenus par Relance industrie visent à : 1/ relocaliser des briques de la chaîne de valeur en Ile-de-France, 2/ transformer, moderniser et optimiser une chaîne de production, 3/ diversifier l'activité ou réorienter le modèle économique de l'entreprise.

Cette innovation des process industriels est l'une des ambitions des dispositifs autour de l'industrie du futur et plus récemment de France Relance à travers son soutien à l'investissement et la modernisation de l'industrie.

Pour rappel, le plan de relance prévoit une enveloppe de €320 millions pour financer une aide à l'investissement de transformation vers l'industrie du futur, destinée aux PME et ETI industrielles ; celle-ci se substitue au dispositif de suramortissement fiscal.



## PROPOSITIONS

- **Inciter à l'acquisition de logiciels par des outils publics appropriés pour les TPE-PME** qui n'ont pu, dans le cadre des dispositifs liés au Plan de Relance, faire germer leur projet à temps ; quel que soit l'outil retenu, il est important de simplifier les processus et d'accélérer les délais d'instruction souvent longs pour les PME
- **Faire des aides d'État un levier d'innovation de process plus vertueux et plus rentables<sup>30</sup> et sensibiliser à cette innovation** ; montrer des cas d'usage d'entreprises qui ont commencé à faire de la production à la demande peut inciter les entreprises à changer de process productifs et apporter plus de valeur ajoutée
- **Thématiser davantage les lieux d'innovation des groupes et des écoles/IUT/universités** (salles blanches, Fablabs, plateformes 4.0 et autres espaces de prototypage de produits et d'expérimentation de process) **pour mieux les ouvrir aux TPE-PME et les faire connaître**
- **Rendre le dispositif de coopération entre entreprises et laboratoires de recherche** plus visible/lisible aux PME

## ACTIONS À INITIER OU DÉVELOPPER PAR LA CCIR EN ILE-DE-FRANCE

- **Déployer une offre régionale d'innovation ouverte à l'échelle de la CCIR** en développant les sessions de travail conjoint étudiants/entreprise en écoles (challenges ou « hackathons »); ESIEE-IT, école d'ingénieurs de la CCIR, a ainsi développé un Project Lab, laboratoire à destination des TPE/PME (voir annexe) ; le principe du « shadowing » peut aussi être une pratique inspirante (étudiants dans l'ombre de managers pour observer, s'informer et analyser)
- **Aiguiller les TPE-PME vers des offreurs de solutions**, les accompagner dans la rédaction des cahiers des charges (notamment sur les questions technologiques) et les orienter vers des entreprises prestataires qui travaillent sur l'identification des besoins (avant la solution) ; la [plateforme d'accélération de l'Usine du Futur en Nouvelle-Aquitaine](#) est un exemple de tiers-lieu où les entreprises, notamment des TPE-PME, peuvent accéder à des démonstrateurs et disposer de solutions adaptées à leurs besoins<sup>1</sup>

<sup>30</sup> Petit Bateau, enseigne de vêtements pour bébés et enfants, avec l'octroi d'un Prêt garanti par l'État (PGE), a décidé de transformer son outil industriel pour passer à la fabrication à la demande.

## FOCUS 4

### ENCOURAGER LE DÉVELOPPEMENT D'AUTRES MARQUEURS QUE LE PRIX

Pendant des années, les approvisionnements dans les pays à bas coûts ont été favorisés. Dans les entreprises occidentales, la pression sur les achats pour se fournir auprès de la Chine a été écrasante alors que les fournisseurs nationaux offrent, parfois, des prix moins élevés que les fournisseurs étrangers. Les principes de base de la gestion de l'offre – tels que des plans B en cas de rupture d'approvisionnement – ont aussi pu être abandonnés.

Une approche par d'autres marqueurs permettrait de sortir de l'obsession des coûts et de la prédominance du prix afin de reconstituer des marges. « *C'est ça la vraie chaîne de valeur à développer ! Se détacher du prix* »<sup>31</sup>. Une entreprise peut davantage vendre, à sa vraie valeur, un bien ou un service si celui-ci répond à un usage réel du client et apporte de la personnalisation. Comment travailler sur d'autres marqueurs que le prix sachant que la valeur peut venir de la proximité (sous toutes ces formes), de la qualité, des services associés, etc. ?

Certaines réponses relèvent de la sensibilisation des chefs d'entreprise (et/ou acheteurs et structures d'achat) à d'autres approches. La culture de la marge d'entrée<sup>32</sup> est, en effet, encore largement ancrée dans les systèmes de gestion et dans les indicateurs-clés de performance (KPI). Or, dans les nouveaux modèles productifs, payer plus cher à l'achat n'implique pas forcément un prix de sortie plus élevé ; ce dernier peut rester identique. L'intégration des clients dans ces indicateurs peut aussi avoir un impact sur d'autres parties prenantes.

D'autres réponses relèvent de la sensibilisation du client. Certes, la consommation a souvent plus à voir avec la contrainte (pouvoir d'achat, prix) qu'avec d'autres facteurs comme l'envie ou le désir<sup>33</sup>. Le consentement du client à payer (« willingness to pay »)<sup>34</sup> s'améliore via un élargissement des critères d'achat comprenant notamment la question de l'origine ; de même, des systèmes de notation de qualité peuvent aiguiller le client tandis que la blockchain peut aussi apporter des solutions de transparence des coûts. Tout cela contribue à éduquer le client sur le coût réel des biens et des services. Reste à trouver les leviers pertinents.



#### PROPOSITIONS

- **Côté entreprise, faire évoluer les critères de performance** : les indicateurs clefs de performance (KPI) doivent permettre de rendre attractive la création de valeur localisée près du client ; or, l'écart du coût des matières/intrants reste encore le premier facteur d'évaluation de la performance de la fonction d'achat
- **Côté client, communiquer clairement sur les marquages d'origine et les labels** : alors que l'origine locale du produit devient un puissant critère d'achat, le client n'a souvent qu'une vague idée des critères recouverts par les marqueurs ; la multiplication des labels, à différents niveaux (national, régional et local), entraîne une confusion et peut aggraver la perte de confiance entre marques et clients, d'où l'importance de travailler sur eux pour améliorer leur visibilité et leur crédit

<sup>31</sup> Selon Didier Moinereau lors de la séance plénière de la CCIR, « Rapprocher la chaîne de valeur du client : un jeu gagnant pour les entreprises », 28 janvier 2021.

<sup>32</sup> La marge d'entrée consiste à acheter en volume pour réaliser de plus grandes économies.

<sup>33</sup> Voir à ce propos les travaux de Dominique Desjeux, anthropologue et sociologue.

<sup>34</sup> Stobierski, Tim (2020), "Willingness to pay: what it is & how to calculate", Harvard Business School Online, 20 October.



## FOCUS 5

### APPORTER DES SOLUTIONS AUX DIFFICULTÉS SYSTÉMIQUES

#### 1. L'ACCÈS AU CAPITAL HUMAIN

Les difficultés de recrutement des entreprises ne sont pas récentes mais se complexifient avec la crise. Il existe trois défis : renforcer l'attractivité des métiers, en particulier dans l'industrie ; faire monter en qualification et transformer le capital humain alors que les industries classiques épousent le numérique ; s'ouvrir à des profils plus inattendus (recruter autrement).



#### PROPOSITIONS

- **Faire venir l'usine à l'école/université** pour sensibiliser les jeunes, les parents et les enseignants à la transformation des métiers industriels ; une vision dépassée de l'industrie prédomine encore alors que les interfaces-machines ont changé et les tâches ne sont plus répétitives
- **Organiser davantage de visites d'entreprises pour les parents et élèves** avec l'animation des salariés d'entreprises dans le cadre de parcours d'information ou de Journées Portes Ouvertes (JPO) ; les fédérations (en lien avec les services publics régionaux d'orientation, SPRO) peuvent jouer un rôle dans leur organisation
- **Construire un récit mobilisateur autour du « mieux produire »** : « le grand impensé du sauvetage économique et de la transition écologique n'est pas celui du "comment" mais celui du "quoi" produire »<sup>35</sup> ; le « mieux produire » permet d'intégrer la RSE et d'inciter à basculer vers d'autres modes de production

#### ACTIONS À INITIER OU DÉVELOPPER PAR LA CCIR EN ÎLE-DE-FRANCE

- **Communiquer davantage sur l'inventaire de l'offre de formations diplômantes** (par spécialisation, par filière) des écoles de la CCI Paris Ile-de-France (« Chacun sa voie »)
- **Faire l'inventaire de l'offre de formations certifiantes et de formation continue de la CCIR**

#### 2. LE SEGMENT TRANSPORT ET LOGISTIQUE

Enfin, lorsque l'on veut localiser la valeur près du client, il importe de prêter attention à la logistique et au transport. Le caractère stratégique de ces maillons est renforcé par le fait que le client attache une importance croissante aux conditions de transport (délai, mode, etc.) et de livraison (dernier km). Plus une entreprise travaille avec des fournisseurs locaux, plus elle a besoin de solutions de transport de proximité et performantes. Comment renforcer la valeur ajoutée apportée par le transport, maillon essentiel dans la valeur auprès du client ? L'adoption d'outils numériques par les transporteurs peut apporter réactivité, souplesse et personnalisation (centricité-client). Le maillage territorial est aussi un vrai atout en termes de proximité-client. Les solutions de mutualisation sur la logistique du dernier kilomètre et les logistiques urbaines<sup>36</sup> peuvent concilier les attentes du client et celles du citoyen (question de la saturation des espaces temps et lieux). Enfin, il y a un besoin d'optimisation de l'intermodalité entre rail et route (qui est la norme chez nombre de pays européens) mais aussi entre rail, route et fluvial.



#### PROPOSITIONS

- **Inciter aux solutions de mutualisation du foncier logistique** (espace souterrain, parking vacant et tout autre espace mutualisable) compte tenu des besoins de foncier en Ile-de-France par exemple et pour optimiser le remplissage
- **Étendre les critères d'éligibilité des Certificats d'économie d'énergie (CEE) pour le transport combiné** ; ce peut être là un moyen d'encourager l'intermodalité sur l'Axe Seine par exemple<sup>37</sup>

<sup>35</sup> Veltz, Pierre, « Prenons le chemin d'une nouvelle industrie », Le Cercle Les Échos, 27 mai 2020.

<sup>36</sup> Les bateaux sont aujourd'hui partagés mais les camions beaucoup moins. Certaines zones de chalandise pourraient être confiées à un seul prestataire logistique sélectionné après appel d'offres. Ainsi, à Londres, Regent Street est déjà approvisionnée par un seul prestataire choisi par la Ville. Plus on optimise le remplissage, moins il y aura de camions sur la route.

<sup>37</sup> « Fusion des ports de l'Axe Seine, enjeux économiques » Prise de position, Paris Seine Normandie, CCI Normandie et CCI Paris Idf, septembre 2020.





## ANNEXE LES OUTILS DE LA CCIR EN LIEN AVEC LES LEVIERS DE CRÉATION DE VALEUR

### ACCOMPAGNER LES DIRIGEANTS DE TPE-PME PAR DES CYCLES COURTS DE FORMATION : MASTER CLASS ET PROGRAMME 10.000 SMALL BUSINESSES

#### Les Masterclass de la CCIR

Les Masterclass visent à donner les clés aux entreprises pour développer leurs compétences et agir. Elles sont organisées par la CCI Paris Ile-de-France selon des formats dynamiques et interactifs et sont animées par des experts.



Ces derniers ont construit une dizaine de Masterclass qui répondent en priorité aux questions fréquentes des entrepreneurs :

- encourager le networking pour développer ses ventes,
- construire et mettre en place un plan d'action commercial,
- identifier et trouver des bons clients,
- relancer ses prospects, qualifier/déqualifier les opportunités,
- gérer les objectifs commerciaux, etc.

12 Masterclass se sont tenues en 2020 et 22 l'auront été fin 2021, le plus souvent [sur le thème du développement commercial](#). La CCIR propose aussi une série de [Masterclass dédiées à la transition écologique](#) pour permettre aux entreprises de monter en compétences sur le développement durable.

#### Le programme « 10,000 Small Businesses » de Goldman Sachs avec l'ESSEC

Conçu par la fondation Goldman Sachs et dispensé en partenariat avec l'ESSEC Business School, [10,000 Small Businesses](#) est un programme visant à soutenir le développement des petites entreprises en France et la création d'emploi local. Entièrement subventionné par la fondation Goldman Sachs, le programme s'adresse aux dirigeants de TPE/PME dans toute la France et issus de tous secteurs d'activité.



Le programme apporte des connaissances et compétences immédiatement applicables dans les domaines essentiels au développement d'une entreprise : stratégie, leadership, marketing et finance. Le programme allie contenu académique de haut niveau, accompagnement collectif et coaching d'entreprise personnalisé pour leur permettre d'exploiter pleinement leur potentiel.



## METTRE EN RELATION LES ENTREPRISES EN ILE-DE-FRANCE : LA PLATEFORME CCI BUSINESS GRAND PARIS

La plateforme des investissements du Grand Paris, [CCI Business Grand Paris](#), adresse les entreprises du bâtiment, des travaux publics, du ferroviaire, du secteur de l'énergie, des télécoms ou toutes entreprises proposant des solutions innovantes qui s'inscrivent dans la chaîne de valeur des travaux des maîtres d'ouvrage du Grand Paris.



Le dispositif CCI Business Grand Paris comprend : 1/ une [plateforme web des investisseurs du Grand Paris](#), 2/ des rencontres entre maîtres d'ouvrage et entreprises pour donner les éclairages nécessaires sur les projets et favoriser le networking ([rencontres donneurs d'ordre](#)) et 3/ des [ateliers CCI Business Grand Paris](#). CCI Business Grand Paris fait partie de la plateforme de CCI France : CCI Business.

## ORGANISER UN RÉSEAU DES RÉSEAUX POUR TIRER LE POTENTIEL DES COLLECTIFS EXISTANTS : LES RELIANCE DAYS

[Logo en attente]

Début octobre 2021, seront organisés les "Reliance Days", un grand événement co-organisé avec la Région Île-de-France. Les entreprises franciliennes seront mises en avant, et les organisateurs feront tout pour faciliter les courants d'affaires avec les grands groupes présents. Le maillage de l'écosystème entrepreneurial francilien est, en effet, un dispositif efficace pour gagner en croissance.

## OUVRIR ET FAIRE CONNAITRE LES LIEUX D'INNOVATION DES GROUPES ET DES ÉCOLES/UNIVERSITÉS AUX TPE-PME : ESIEE-IT PROJECT LAB & TECHINNOV

[ESIEE-IT ProjectLab](#) est un dispositif d'innovation collaborative unique à l'attention des entreprises.

Durant plusieurs mois, les entreprises peuvent confier leurs projets de développement logiciel, de sécurité informatique, d'analyse de données, de robotique, de Smart & Green Building ou de transformation numérique aux étudiants de l'ESIEE.

C'est l'occasion pour les entreprises de travailler dans une démarche d'intelligence collective afin de mettre en place un nouveau procédé, prototyper une innovation, faire parler leurs données ou auditer/sécuriser leur système d'information. Par ces projets, les entreprises peuvent disposer de résultats d'expérimentation, de développements logiciels ou de preuves de concept (POC). Le ProjectLab se décline en quatre programmes<sup>38</sup> :



- Le SoftLab dédié aux projets de développement logiciel
- Le DataLab dédié aux projets autour des données
- Le CyberLab dédié aux projets autour de la sécurité informatique
- Le DigitalLab dédié aux projets de transformation numérique d'un établissement

Le suivi de ces projets se fait avec la [plateforme Oktonine](#) qui permet d'être impliqué dans la réalisation du projet et de pouvoir consulter, à tout moment, son état d'avancement.

<sup>38</sup> Il existe aussi un dispositif pour soutenir les projets entrepreneuriaux des étudiants : [EntrepreneurshipLab](#).

**Techinnov** est un événement B2B dédié à l'innovation et organisé par la CCI Essonne avec un ensemble de partenaires. Plus grand forum dédié à l'innovation en Europe, Techinnov est devenu le RV incontournable des décideurs franciliens de l'innovation depuis 15 ans.



L'événement rassemble, en un seul lieu et une seule journée, tout l'écosystème de l'innovation, soit près de 2 000 décideurs, 4 500 m2 d'exposition, des conventions d'affaires et des villages thématiques.

<b>5 conventions d'affaires</b>	<b>5 villages thématiques</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Industry Meetings</li> <li>- Digital Meetings</li> <li>- R&amp;D Meetings</li> <li>- Energy Meetings</li> <li>- Funding Meetings</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compétitivité</li> <li>- Grands donneurs d'ordre</li> <li>- Territoires d'innovation</li> <li>- Fabrication additive et nouveaux composites</li> <li>- Ressources humaines</li> </ul>

L'événement est aussi l'occasion de challenges efficaces dédiés à toutes les start-up (France et étranger) et d'accompagnement de jeunes pousses par leurs territoires innovants.

**Chambre de commerce et d'industrie  
de région Paris Île-de-France**

27, avenue de Friedland  
F - 75382 Paris Cedex 8

[www.cci-paris-idf.fr/fr/prospective](http://www.cci-paris-idf.fr/fr/prospective)

Registre de transparence de l'Union européenne  
n° 93699614732-82

**Contact**

Corinne Vadcar  
tél. : + 33 1 55 65 75 42  
cvadcar@cci-paris-idf.fr

**Presse**

Hassan Chalada  
tél. : +33 1 55 65 70 57  
hchalada@cci-paris-idf.fr