

2022 EFFERVESCENCE 2026

**PROJET STRATÉGIQUE & SCHÉMAS SECTORIELS
DE LA CCI HAUTS-DE-FRANCE**



CCI HAUTS-DE-FRANCE



Soutenir les entreprises dans les moments difficiles et accompagner leur développement, dans un monde en profonde mutation, constitue sans aucun doute notre raison d'être et d'agir quotidienne.

Je tiens à remercier chaleureusement nos élus pour leur engagement au service des entreprises et des territoires, ainsi que nos collaborateurs pour leur professionnalisme et leur capacité d'adaptation. Merci également à nos partenaires pour leur confiance.

Ensemble, restons mobilisés avec cette envie permanente de développer **l'effervescence** économique de notre région Hauts-de-France !

Philippe HOURDAIN,
Président de la CCI Hauts-de-France

En ce début de mandature 2022-2026, les élus de la CCI Hauts-de-France ont travaillé afin d'établir **un projet stratégique, décliné en quatre schémas sectoriels**.

Ces documents constitueront le fondement de leurs actions durant toute la mandature.

PROJET STRATÉGIQUE

p. 4 à p. 21

Dans un monde d'incertitudes, les Hauts-de-France pleinement mobilisés	p. 6 à p. 7
Une CCI qui se transforme, ensemble pour être plus forts	p. 8 à p. 10
Une nouvelle mandature, pour de nouvelles ambitions	p. 11 à p. 19
Conclusion	p. 20

SCHÉMAS SECTORIELS

p. 22 à p. 117

Appui aux entreprises	p. 24 à p. 77
rev3, pilote du renouveau économique	p. 78 à p. 91
Formation	p. 92 à p. 101
Développement des territoires, équipements gérés, Norlink	p. 102 à p. 117

PROJET **stratégique**

Servir les 170 000 entreprises des Hauts-de-France, contribuer à les faire naître, à les faire grandir, les accompagner dans toutes les étapes de leurs vies, de la création jusqu'à la transmission ; **telle est la raison d'être de la CCI Hauts-de-France.**

Fort de ses 360 élus, tous chefs ou dirigeants d'entreprises, de ses 1100 collaborateurs (2400 avec l'ensemble des filiales), le réseau de la CCI Hauts-de-France travaille au quotidien à développer l'économie des territoires, à animer les écosystèmes de l'économie régionale en lien étroit et quotidien avec l'Etat et ses partenaires.

Les **trois missions principales de la CCI Hauts-de-France** s'articulent autour de **l'accompagnement des entreprises** (création/transmission, entrepreneuriat au féminin avec CCI Elles, rev3, international, ressources humaines, financement...), de **la formation professionnelle** (initiale et continue pour près de 40 000 personnes formées chaque année), ainsi que de **la gestion et le développement de grandes infrastructures régionales** (ports, aéroports, zones d'activité...).

La CCI Hauts-de-France s'est profondément transformée au cours des dernières années. Elle est aujourd'hui un **établissement public unique à l'échelle régionale**, ce qui en fait un modèle singulier en France. Née d'une fusion voulue par ses élus, elle s'appuie plus que jamais sur **deux principes majeurs** :

- **La proximité** : 7 CCI locales maillent le territoire des Hauts-de-France pour garantir partout un contact et une réponse de proximité à toutes les entreprises, quels que soient leur taille et leur secteur d'activité.
- **Une stratégie régionale** : fondée sur la collégialité et l'association de tous les territoires, cette organisation permet de répondre avec plus d'ambition et d'efficacité aux enjeux de cette grande région de plus de 6 millions d'habitants et 150 milliards de PIB. ●

DANS UN MONDE D'INCERTITUDES, LES HAUTS-DE-FRANCE PLEINEMENT MOBILISÉS

UN MONDE D'INCERTITUDES, UN MONDE EN TRANSITIONS, UN MONDE D'OPPORTUNITÉS

Les défis qui font face au monde de l'entreprise sont vertigineux. Ils étaient, pour la plupart, bien identifiés, mais sont aujourd'hui dans un processus d'accélération sans précédent. Ces multiples bouleversements, qu'ils soient environnementaux, géopolitiques, sociétaux, ont des **impacts considérables et souvent brutaux sur les équilibres économiques et sur la vie même des entreprises.**

Contraintes énergétiques, exigences environnementales, crises des matières premières, extrême volatilité des marchés mondiaux, évolutions profondes des exigences des clients et des modes de consommation, transformation digitale, tensions sur le marché du travail, crises sanitaires, souveraineté sur les produits sensibles, évolutions des réglementations... sont autant de défis qui s'imposent quasiment à toute entreprise et qui doivent trouver une réponse pour assurer leur pérennité.

**Jamais,
le monde n'a connu
autant d'incertitudes.
Jamais, les entreprises
n'ont eu à se transformer
aussi profondément et
aussi rapidement.
Jamais,
la CCI Hauts-de-France,
comme toute entreprise,
ne s'est autant transfor-
mée.**

UNE RÉGION D'AMBITION, UNE RÉGION EN MOUVEMENT

La région des Hauts-de-France est une grande région économique. Elle a démontré, tout au long de son histoire, **une forte capacité de résilience et d'adaptation.** Elle dispose aujourd'hui **de secteurs économiques solides, qui constituent de réels atouts** : secteur logistique et supply-chain, industrie, grande distribution, numérique, métallurgie, agro-alimentaire, tertiaire supérieur, automobile, verrerie, aéronautique...

La région des Hauts-de-France est une terre d'entreprise. Chaque jour, et malgré un contexte difficile, des projets naissent et font avancer la région. Des hommes et des femmes, chefs d'entreprises, acteurs économiques, acteurs politiques nationaux, régionaux et locaux, agissent, créent, innovent, portent des projets, permettant ainsi aux Hauts-de-France de poursuivre son développement.

Ainsi, les Hauts-de-France se trouvent, depuis plusieurs années, parmi les **premières régions européennes en matière d'implantation industrielle**, renouant par là avec son histoire. Giga-factories, relocalisation/réindustrialisation, green-logistique, écosystème de la Tech (numérique, santé, silver-economy, finances, food, robonumérique...) sont autant d'exemples qui illustrent ce dynamisme économique ●

UNE CCI QUI SE TRANSFORME, ENSEMBLE POUR ÊTRE PLUS FORTS

Comme pour toute entreprise, les enjeux et les exigences de transformation s'imposent à la CCI Hauts-de-France. Ce monde d'incertitudes et d'opportunités constitue le quotidien de nos élus et de nos collaborateurs. C'est la raison pour laquelle la CCI Hauts-de-France s'est engagée dans **un processus de transformation profond de son organisation, de son modèle économique et de sa relation avec l'ensemble de son écosystème** : clients/entreprises, Etat, partenaires publics et privés.

LA FORCE D'UN COLLECTIF ÉLUS ET COLLABORATEURS AU SERVICE D'UNE SEULE CCI ET DE TOUS LES TERRITOIRES

Engagé dès 2014, le **processus de convergence vers un établissement unique** s'est accéléré au cours des dernières années. Depuis le 1^{er} janvier 2019, la CCI Hauts-de-France est un **établissement à personnalité morale unique** qui constitue désormais le **premier réseau de proximité économique intégré à l'échelle régionale**.

La gouvernance de la CCI Hauts-de-France s'appuie sur des principes fondamentaux : la collégialité, la proximité et la transversalité. Ainsi, la définition de la stratégie régionale, les orientations relatives à l'accompagnement des entreprises, les décisions d'investissements, la vie institutionnelle associent systématiquement l'ensemble des 7 territoires qui constituent le réseau de la CCI Hauts-de-France (Aisne, Amiens-Picardie, Artois, Grand Lille, Grand Hainaut, Littoral Hauts-de-France, Oise).

La CCI Hauts-de-France au-dessus de la moyenne nationale !

- Recommandation de l'accompagnement :
8,6/10
- Satisfaction globale de l'accompagnement :
8,5/10
- **83%** des entreprises accompagnées
ont jugé cela utile

CAP SUR LA TRANSFORMATION DE CAP 2022 À CAP 2025.

En 2018, en raison de la baisse brutale des ressources publiques affectées aux CCI, une **démarche de transformation du modèle économique de la CCI Hauts-de-France**, s'appuyant sur un **renforcement du lien élus/collaborateurs** et baptisée **CAP 2022**, a été engagée. Elle a reposé sur une association très large d'élus et de collaborateurs, et a conduit à questionner le modèle économique de l'accompagnement des CCI auprès des entreprises et de ses partenaires, avec **trois leitmotivs : agilité, impacts, utilité**.

Véritable révolution culturelle, elle a à la fois permis de stabiliser l'équilibre économique de la CCI Hauts-de-France, malgré les incertitudes qui persistent, et de continuer à fournir un accompagnement de qualité aux entreprises.

Ainsi, les études d'impact réalisées par un cabinet indépendant (OpinionWay) révèlent un **taux de satisfaction**, exprimé de façon anonyme par les entreprises elles-mêmes, de **8,6/10, symbole du professionnalisme des équipes**.

Parce que, comme dans toute entreprise, la transformation est une dynamique permanente, cette nouvelle mandature s'ouvre sur la **poursuite de cette démarche, désormais rebaptisée CAP 2025. Un des axes prioritaires** repose sur la **mise en place à venir d'un nouveau C.R.M.** qui permettra d'avoir une meilleure connaissance des besoins et des

parcours clients dans l'ensemble des métiers ainsi qu'une plus grande richesse DATA pour la connaissance économique des Hauts-de-France (filières, secteurs, bassins économiques...), au bénéfice des entreprises, de l'Etat et de ses partenaires.

Enfin, l'information et la valorisation des actions de la CCI Hauts-de-France, tant au niveau régional que dans l'ensemble des territoires, passent également par une politique de communication claire et ambitieuse. Il s'agit également d'avoir une démarche plus ciblée, plus proactive, plus moderne auprès des entreprises et de l'ensemble de nos partenaires. C'est tout le sens de la refonte de l'organisation, des méthodes et des outils de la Direction de la communication de la CCI Hauts-de-France, qui se mettra en place tout au long de cette mandature.

TRAVAILLER ENSEMBLE UNE CCI MOBILISÉE AU CŒUR DE SON ÉCOSYSTÈME.

L'expérience, en particulier lors de la crise sanitaire, l'a montré comme jamais : **la capacité des différents acteurs impliqués dans la vie économique des Hauts-de-France à travailler ensemble est exemplaire.**

La CCI a pris et entend continuer à prendre toute sa part dans ce collectif d'acteurs :

- **Aux côtés de l'État, de ses services et opérateurs**, dont elle a vocation à continuer d'être le bras armé dans le déploiement des politiques économiques ;
- **Aux côtés de la Région**, qui œuvre au quotidien pour cultiver un terrain favorable aux entreprises ;
- **Aux côtés des collectivités locales** (EPCI, villes...) pour assurer des réponses de proximité aux besoins des entreprises ;
- **Aux côtés de CCI France**, tête du réseau national, auprès de qui la CCI Hauts-de-France contribue aux travaux et réflexions nationaux (groupes de travail...) ;
- **Aux côtés des autres organismes consulaires** (Chambre de métiers et de l'artisanat, Chambre d'agriculture), pour bâtir une action concertée et plus efficiente pour le monde économique régional ;
- **Aux côtés du monde patronal et des branches professionnelles**, pour développer les filières et répondre à leurs besoins.

Cela, et avant tout, pour continuer à représenter et à défendre les intérêts des entreprises auprès de l'ensemble des pouvoirs publics dans un monde plus que jamais incertain et mouvant. ●

Le développement d'un esprit task-force dans les Hauts-de-France

La crise Covid a fait naître une volonté de travailler ensemble dans notre région pour accompagner le monde économique, soutenir et relayer les actions publiques. L'écosystème n'hésite plus à réactiver cette stratégie de travail collectif dès lors qu'une action publique au profit du monde économique peut être mise en œuvre (Brexit, crise ukrainienne, crise de l'énergie...)

UNE NOUVELLE MANDATURE, POUR DE NOUVELLES AMBITIONS

Cette **nouvelle mandature 2022-2026** s'ouvre pour les élus et collaborateurs de la CCI Hauts-de-France sur des **ambitions fortes autour d'une idée centrale : développer l'économie de la région et de ses territoires.**

Au service de nos clients, les entreprises, toutes les équipes, élus et collaborateurs, seront mobilisées autour de trois idées, autour de trois métiers, autour de trois ambitions

AMBITION 1 TRANSFORMER POUR PERFORMER

rev3, le fil rouge de toute notre action

L'histoire s'accélère. Les **questions d'accès et de coût de l'énergie** deviennent centrales pour de nombreuses entreprises (industries énergétiques, transporteurs, commerçants...). Les **exigences nouvelles des consommateurs/citoyens/clients** sont de plus en plus fortes sur les entreprises en matière **d'impacts environnementaux** (émissions de CO2, nature des matériaux entrant dans la fabrication des produits, déchets...). **Les réponses à ces questions doivent désormais être au cœur des stratégies d'entreprises** alors que jusqu'à présent, elles en constituaient un élément périphérique.

Il y a urgence.

Il y a urgence à accélérer la transformation des modes de production et des modes de consommation. Le modèle de production actuel est à bout de souffle. Il y a urgence à passer à un modèle de croissance économique plus respectueux des hommes et de leur environnement, à un modèle plus durable et plus solidaire. Les **avancées technologiques, notamment l'utilisation des nouveaux outils digitaux**, dans de très nombreux secteurs d'activité, démontrent que des **solutions sont possibles, tant sur le plan économique que sociétal**. Il importe donc d'**accélérer la transformation digitale des entreprises** pour leur permettre à la fois d'être plus en phase avec les attentes de leurs clients et de proposer des solutions alternatives au tout physique.

Face à cette urgence, la réponse que propose la CCI Hauts-de-France depuis près de 10 ans, en lien étroit et permanent avec le Conseil régional, c'est rev3.

Ainsi rev3 va constituer, tant pour la CCI elle-même que pour l'accompagnement qu'elle propose aux entreprises, le fil rouge de toute notre stratégie pour cette nouvelle mandature.

D'ici à la fin de la mandature, **notre ambition rev3** est que :

- Les **170 000 entreprises** (industries, commerces et services) des Hauts-de-France soient **sensibilisées aux exigences de la transition énergétique et à la transformation digitale** ;
- **La moitié d'entre elles** soient engagées dans un **processus de transformation vers un modèle plus vertueux** grâce notamment au déploiement des diagnostics écologiques et numériques ;

« Aujourd'hui, rev3 ne peut plus être une option, c'est la solution ! »

Pour donner un nouveau souffle à rev3 et embarquer le plus grand nombre, nous devons collectivement faire preuve d'audace à travers des actions concrètes partout dans les territoires, au plus proche des citoyens et de l'entreprise ! »

Philippe Hourdain

- **Chacune des 40 000 personnes qui, chaque année, sont formées par la CCI Hauts-de-France aient été sensibilisées à rev3 ;**
- **Les grands sites industriels de la région** (Dunkerque, Valenciennes...) puissent démontrer des **résultats tangibles en matière de décarbonation ;**
- **Les start-up et PME incubées dans nos accélérateurs aient été multipliées par deux**, avec une ouverture inédite sur l'international (par exemple, échanges Québec/Hauts-de-France) ;
- **Les filières autour de l'économie circulaire et du recyclage**, notamment textile, batteries et matériaux, aient pu faire naître des **leaders nationaux voire européens sur notre territoire ;**
- **Les collectifs de filières nouvelles soient poursuivis et amplifiés** : CORBI (Biométhane injecté / 150 points d'injection à horizon 2026), COREM (Electromobilité), COREI (Réseau Electrique Intelligent), CORESOL (Photovoltaïque), Collectif CO2...
- Enfin, parce que la CCI doit elle aussi agir, nous lancerons un **plan d'action pour l'optimisation énergétique de nos bâtiments** et pour la **production d'ENR** (photovoltaïque particulièrement) sur certains de nos terrains.

Par ailleurs, une feuille de route et des objectifs seront déclinés par territoire.

C'est bien une mobilisation générale des élus et des collaborateurs qui est engagée : tous ambassadeurs ! Tous acteurs !

Cap vers l'international

Les crises le démontrent : les entreprises qui résistent le mieux sont celles qui innovent et qui, surtout, s'ouvrent aux marchés internationaux.

Il est donc essentiel qu'au cours de cette mandature, davantage d'entreprises des Hauts-de-France se tournent vers l'export.

La mise en place de la **Team France Export**, qui s'appuie sur l'union des compétences et des savoir-faire entre CCI International et Business France, est un atout qui a porté ses premiers fruits.

L'ambition de cette nouvelle mandature est de consolider nos synergies pour encore mieux **préparer et, surtout, projeter davantage d'entreprises**, en particulier des primo-exportateurs, **à l'international.**

Le lien avec l'ensemble des CCI locales sera encore renforcé (leads) pour sourcer de nouveaux exportateurs et mieux les accompagner.

Le partenariat historique et fort avec le Conseil régional, notamment dans le cadre du Contrat Individuel Export (C.I.E.), a vocation à être conforté et diversifié (filières cibles pour l'export, zones privilégiées).

De la même façon, la présence de la CCI Hauts-de-France dans le pilotage et l'animation de European Enterprise Network (E.E.N.) sera confirmée pour permettre à des entreprises de renforcer leurs échanges sur le marché européen.

Enfin, **il importera, pour plus d'efficience dans notre attractivité régionale, de renforcer la convergence des actions entre CCI International et Nord France Invest** (feuille de route et actions communes à renforcer).

La notion d'attractivité est d'autant plus importante qu'elle est une condition à la stratégie que les Hauts-de-France déploient en matière de relocalisation/réindustrialisation afin de renforcer la nécessaire souveraineté économique qui, sur certains secteurs sensibles, fait défaut à la France. A cet égard, la CCI Hauts-de-France mobilisera ses réseaux et ses savoir-faire pour amplifier cette démarche d'implantation déjà amorcée au cours de ces dernières années.

Réussir la transmission de son entreprise

Si la création d'entreprises bat des records dans notre région, participant ainsi au dynamisme économique des Hauts-de-France, la transmission/reprise rencontre plus de difficultés, alors que plus de 30 000 entreprises, représentant 170 000 emplois seraient concernées au cours des prochaines années.

La transmission/reprise d'entreprises constitue une ambition de tout premier plan pour cette nouvelle mandature.

Il s'agit de :

- Mieux identifier les cédants et les repreneurs potentiels ;
- Mieux accompagner les repreneurs dans leurs recherches de cibles, dans les aspects psychologiques, techniques et financiers du rachat ;
- Mieux accompagner les cédants dans le processus, souvent long, complexe et parfois humainement délicat de la cession ;

C'est tout le sens de la mise en place d'une nouvelle commission régionale dédiée à la Transmission/Reprise.

L'acculturation des chefs d'entreprises à la cession/reprise, la mise en place d'outils rénovés (plateformes web de mise en relation), un travail en réseau renforcé à l'échelle régionale, un travail collaboratif avec d'autres régions constituent autant de leviers qui ont vocation à être renforcés.

AMBITION 2

FAIRE GRANDIR LES COMPÉTENCES DES HOMMES ET DES FEMMES

Parce que la plus grande richesse de l'entreprise, ce sont les hommes et les femmes qui la font avancer, la question de l'emploi et des compétences est centrale dans la stratégie de la nouvelle mandature CCI qui s'ouvre.

La CCI Hauts-de-France est un grand opérateur de la formation professionnelle, de la formation tout au long de la vie, avec près de 40 000 personnes formées chaque année.

Être visionnaire dans le domaine de la formation professionnelle suppose de comprendre les besoins d'aujourd'hui et surtout de demain, en s'appuyant sur les stratégies de développement économique de chaque territoire.

C'est en ce sens que les ambitions de la CCI pour 2022-2026 s'articulent autour de trois axes.

Renforcer l'offre de formation pour mieux coller aux besoins des entreprises.

Cette ambition sera conduite à partir d'une identification fine des besoins actuels et futurs de chaque territoire.

Tout d'abord, l'**académie rev3** reposera sur les piliers suivants :

- Une formation et sensibilisation de tous les élus et collaborateurs CCI Hauts-de-France aux enjeux de la transition énergétique et digitale.
- La mise en place de modules de formation dédiés aux dirigeants et salariés sur la base de partages d'expériences d'entrepreneurs eux-mêmes.
- La mise en place d'une offre de formation relative aux « *métiers de demain* » : efficacité énergétique, économie circulaire, instrumentation et optimisation des parcs immobiliers...

Cette académie rev3 aura vocation à être un label assorti de modules dédiés, opérés dans la plupart des établissements de formation de la CCI Hauts-de-France.

Par ailleurs, la **formation des dirigeants** constitue un axe à développer afin de rompre avec l'isolement des chefs d'entreprises face à la multitude de problématiques qui se posent à eux.

La CCI Hauts-de-France, un acteur de premier plan de la formation

- Près de **40 000 personnes formées** chaque année
- **17 établissements** et **34 sites** de formation
- **Des domaines de formation très divers :**
le commerce ; l'industrie ; la logistique ;
la formation des dirigeants et du management ; l'hôtellerie-restauration ; le design...
- **Une très grande satisfaction** de nos stagiaires et entreprises : 88 à 100% de taux de satisfaction selon les formations"

Dans ce cadre, un travail d'homogénéisation et de renforcement de l'offre, sur l'ensemble du territoire des Hauts-de-France, sera conduit en lien avec les opérateurs existants du réseau CCI.

Enfin, la CCI Hauts-de-France poursuivra **son engagement dans le champ de l'apprentissage et de l'alternance**. Après un investissement fort au cours de la précédente mandature, qui a permis d'atteindre les 5300 apprentis dans nos centres, la dynamique sera poursuivie. Elle répond, en effet, à un vrai besoin des entreprises, à une orientation stratégique forte des pouvoirs publics et à une attente des jeunes et des familles. Elle permet par ailleurs un taux d'emploi très élevé pour les jeunes et une intégration plus rapide dans le monde professionnel.

Renforcer notre attractivité

Parce que la formation professionnelle est un marché concurrentiel, l'attractivité de l'offre de la CCI Hauts-de-France passe aussi par la qualité de nos installations, par l'innovation pédagogique et par la visibilité de notre offre.

C'est la raison pour laquelle la mandature qui s'ouvre verra la conduite de trois chantiers.

Tout d'abord, la CCI Hauts-de-France s'engage dans un **vaste plan pluriannuel de mise à niveau immobilière**, lorsque cela est nécessaire, qu'il s'agisse de projets liés à des bâtiments neufs ou à des réhabilitations pour gagner en confort et en efficacité énergétique. Ce programme concerne notamment les sites de Lens, de Valenciennes, d'Arras, d'Amiens, de Laon, de Boulogne-sur-Mer...

Par ailleurs, parce que la relation sachant/apprenant a, au cours de ces dernières années, beaucoup évolué, nous aurons pour ambition d'**investir sur le champ des méthodes pédagogiques**. En particulier, le développement des solutions digitales, des plateformes web et des outils pédagogiques innovants constitue une ambition pour cette nouvelle mandature. Tout cela s'opérera en lien et dans les exigences de notre certification QUALIOPF.

Enfin, parce que la visibilité de notre offre est aujourd'hui insuffisante en raison de marques multiples, un **chantier vers une marque unique**, pour les organismes gérés, sera lancé. Il aura vocation à s'accompagner d'un vaste plan de communication/média pour installer progressivement cette nouvelle marque partout en région.

AMBITION 3 **GARANTIR UN ÉCOSYSTÈME** **PERFORMANT**

Une grande région économique suppose des **infrastructures performantes** qui garantissent une **circulation fluide des hommes et des marchandises**.

Sur ce plan, la région Hauts-de-France dispose d'atouts incontestables : des équipements autoroutiers et routiers de bonne qualité, un réseau ferroviaire et fluvial développé, un réseau énergétique (électrique et gaz) dense, des zones logistiques de premier plan, une capacité des différents acteurs à travailler ensemble...

Or, malgré ces atouts, les Hauts-de-France souffrent également de difficultés structurelles : thrombose routière de la métropole lilloise, transports de marchandises encore trop peu intermodaux, des zones où certaines infrastructures continuent à faire cruellement défaut... Ces difficultés font peser un risque réel sur la poursuite du développement économique, alors même que les Hauts-de-France disposent de tous les arguments pour être plus que jamais la première région de la logistique et de la supply-chain d'Europe du Nord-Ouest.

C'est tout le sens de l'ambition que la CCI Hauts-de-France porte avec et aux côtés de ses partenaires (Etat, Région, EPCI, établissements publics) pour cette nouvelle mandature.

Parce qu'il n'y a pas de développement économique sans une vision à long terme sur ces questions, la CCI Hauts-de-France sera pleinement mobilisée autour de **quatre axes stratégiques**.

Canal Seine Nord Europe : une opportunité historique pour la Région.

Ce projet de plus de 4 milliards d'euros d'investissements doit tout être sauf un simple barreau logistique. Au contraire, il a vocation à irriguer, sur son parcours, différents territoires dans une stratégie adaptée de flux et de gestion des marchandises. Cette stratégie doit associer l'ensemble des parties prenantes (Etat, Région, collectivités, chargeurs, exploitants, etc.) de manière concertée et coordonnée, notamment autour de la question des plateformes. C'est tout le sens de l'implication de la CCI sur ce sujet, au nom du monde économique.

Norlink ou la force du collectif

Norlink 1, qui a permis de mettre en réseau l'ensemble des acteurs des questions logistiques, est un succès incontestable. Norlink permet d'adresser spécifiquement les questions liées aux flux de marchandises autour du portuaire, du ferroviaire et du fluvial.

Pour synthétiser l'ensemble de ces questions, la Fédération Norlink a été mise en place.

Cette nouvelle mandature ouvre une nouvelle étape : Norlink 2. Cette phase aura vocation à approfondir le travail opérationnel autour de la mobilité des marchandises, de leur traçabilité et de leur intermodalité. Elle devra s'accompagner du renforcement de la promotion de l'ensemble des Hauts-de-France comme grande région de la logistique et de la supply-chain auprès de l'ensemble des acteurs tant au sein de la région qu'en dehors : ports, chargeurs, exploitants, transporteurs...

La Cité Internationale de la Logistique : étendard d'une nouvelle ambition.

Pour conforter la position de première région logistique et supply-chain française de notre région, la CCI Hauts-de-France, en lien avec ses partenaires et à travers le portage réalisé par Euralogistic, lancera la Cité Internationale de la Logistique et de la supply-chain.

Ce projet s'appuiera sur trois briques :

- **Une école internationale de la logistique**, qui a vocation à former aux métiers de la supply-chain du CAP au BAC+5 ;
- Un **hub orienté vers la recherche et le développement** de solutions et procédés innovants ;
- Un **incubateur d'entreprises** dédié aux questions de la supply-chain.

En phase 2, ce campus sera complété par une nouvelle offre de foncier économique sur **un parc rev3 de 5 hectares** dédié à la supply-chain.

Grandes infrastructures et aménagement : des rendez-vous importants.

Parmi les missions de la CCI, l'aménagement du foncier économique et la gestion de grandes infrastructures tiennent une place à part. La nouvelle mandature va être porteuse de **défis** sur ce plan.

→ Port de Calais/Boulogne

Après la livraison réussie et la mise en exploitation du nouveau Port Calais/Boulogne 2015, l'enjeu de la mandature est de surmonter les

« Notre ambition, faire des Hauts-de-France le premier hub portuaire, logistique et multimodal de l'Europe du Nord-Ouest. »

Philippe Hourdain

difficultés exogènes auxquelles l'équipement a dû faire face dès son démarrage : crise des migrants, Brexit, crises sanitaires... Il s'agira de stabiliser l'activité de ce magnifique équipement de plus de 800 millions d'investissements, qui a été le premier chantier portuaire européen.

→ **Aéroport de Beauvais-Tillé**

Forte de ses 4,5 millions de passagers annuels, la plateforme aéroportuaire de Beauvais (figurant dans le top 10 des aéroports français) va connaître une remise en appel d'offres de la délégation de service public au cours de cette mandature.

La CCI a l'ambition de continuer à jouer un rôle important dans le développement et l'exploitation de cet équipement structurant du territoire, aux côtés d'autres partenaires et en articulation étroite avec le concédant : le SMABT.

→ **Développement de zones d'activités économiques**

Face aux contraintes grandissantes liées notamment à l'artificialisation des sols, la CCI Hauts-de-France a vocation à **poursuivre son activité d'aménageur**, tout en respectant naturellement l'ensemble des obligations réglementaires inhérentes à cette mission. Il en va de la cohérence de toute la stratégie de développement de l'économie et de l'emploi portée en région.

Bien entendu, tous les projets fonciers et immobiliers portés par la CCI ont vocation à s'inscrire pleinement dans la **dynamique rev3**. Ces projets veilleront naturellement à associer toutes les technologies innovantes permettant de rendre compatibles développement économique et respect de l'environnement ●

CONCLUSION

Cette nouvelle mandature s'ouvre sur une ambition forte : celle d'accompagner les Hauts-de-France à poursuivre son développement économique, plus que jamais dans le respect des hommes et des territoires.

Parce que bien décider de ses choix stratégiques suppose au préalable une analyse et une expertise fines des composantes économiques régionales et locales, **CCI Etudes** met à disposition des décideurs économiques et politiques toute une gamme de services d'aide à la décision : étude de retombées économiques ; diagnostic économique territorial ; études de secteurs, de filières et de centres-villes...

Parce que les Hauts-de-France sont une grande région, parce que les Hauts-de-France méritent de grandes ambitions, la CCI Hauts-de-France continuera, aux côtés de ses partenaires, d'être un acteur engagé et visionnaire.

La force de notre région, sa résilience, sa capacité à anticiper et à accompagner les grandes mutations économiques et territoriales sont d'abord le fruit de l'engagement des hommes et des femmes. **Nos élus et collaborateurs sont et resteront pleinement engagés au service du développement économique et du rayonnement des Hauts-de-France ●**



SCHÉMAS **sectoriels**

Appui aux entreprises	p. 24 à p. 77
rev3, pilote du renouveau économique	p. 78 à p. 91
Formation	p. 92 à p. 101
Développement des territoires, équipements gérés, Norlink	p. 102 à p. 117

APPUI AUX ENTREPRISES

SCHÉMA SECTORIEL 1

Dans les 5 prochaines années, l'accompagnement des entreprises de la création à leur transmission, devra pouvoir intégrer des éléments de conjoncture caractérisés par une forte variabilité et imprédictibilité inscrits dans des tendances structurelles profondes. Ces tendances, de type démographiques, écologiques, sociétales effectuent une pression politique, démocratique et économique de nature à déstabiliser les repères des dirigeants et à reconfigurer le paradigme économique actuel.

Selon le rapport France Stratégie publié en mai 2022, inspirant largement les orientations proposées par ce schéma sur l'appui aux entreprises dans leurs mutations, *« l'humanité est confrontée à une série de défis interdépendants qui peuvent être analysés comme autant de conflits de soutenabilités »*. Le risque que les leviers traditionnels des politiques publiques-dette, croissance, prélèvements obligatoires, réglementation, etc. – soient insuffisants voire impuissants à dénouer ces conflits est réel, la soutenabilité financière de notre modèle de société étant corrélée à une croissance suffisante du PIB.

L'activité et le développement des entreprises, pour être soutenables d'un point de vue économique et durables d'un point de vue environnemental, devront désormais intégrer les enjeux de transition écologique, technologique, et prendre leur part pour contribuer à la justice sociale, conditions requises pour contenir et traverser les vraisemblables crises à venir.

L'enjeu de ce volet d'action de la CCI en matière d'accompagnement des entreprises tout au long de leur cycle de vie et de développement, et donc dans la gestion des mutations à opérer, est de construire un cadre d'élaboration et d'intervention adéquat pour prendre en compte les défis de soutenabilité économique et écologique. Il est précisé que cette notion de soutenabilité économique et écologique englobe la performance financière, assortie d'une préoccupation de durabilité environnementale.

Ce cadre devra penser *« largement et transversalement l'articulation des différents besoins du présent »* et *« la capacité des générations futures de répondre aux leurs »*, et articuler des dimensions qui pourraient de prime abord paraître éloignées : les enjeux environnementaux et climatiques (v. schéma sectoriel rev3), et en même temps les défis sociaux, économiques, territoriaux, technologiques, mais également démocratiques.

L'action de la CCI en matière d'appui-conseil et de représentation des entreprises devra se penser et se décliner dans un esprit partenarial renforcé avec l'écosystème public et privé, à commencer par la région Hauts-de-France, les EPCI et l'ensemble des opérateurs qui souhaiteront s'unir pour accélérer les dynamiques de transformation dans un contexte de bouleversement climatique, technologique et géopolitique international d'une particulière intensité et relative imprévisibilité.

L'action de la CCI exposée dans le présent schéma sectoriel prend en compte les domaines d'intervention suivants

- L'entrepreneuriat
- La transmission-reprise
- L'accompagnement dans les mutations
- L'export et l'international
- La représentation des enjeux des entreprises dans les différentes instances de concertation
- L'étude et l'observation

Ces domaines d'intervention **seront croisés avec des enjeux de filière**, parmi lesquelles les suivantes seront prioritaires :

- L'industrie
- Le commerce
- La logistique
- La Tech et l'innovation

Enfin, ces interventions devront également intégrer **des enjeux de portée sociétale** parmi lesquels

- **La transition écologique et connectée** sous le totem rev3
- L'impulsion d'une dynamique de transformation, comme posture individuelle et collective à susciter et engager massivement auprès des PME de la région
- **Les enjeux de soutenabilité** parmi lesquels les enjeux sociétaux comme la féminisation de l'entrepreneuriat, les emplois et compétences devront pouvoir être portés afin d'embarquer les générations actuelles et futures pour édifier un tissu économique robuste et résilient
- La capacité à affermir ou à faire émerger **des écosystèmes solides**, soutenant et porteurs grâce à une posture **partenariale pro-active et innovante**

Le déploiement de ces enjeux et objectifs stratégiques s'appuiera sur les observations et analyses circonstanciées menées par la Direction Etudes, afin d'orienter et d'ajuster les actions et contribuer à la vocation de « *tiers de confiance* » de la Chambre de Commerce et d'Industrie au sein de son écosystème.

LA CCI, UN ÉTABLISSEMENT PUBLIC À MISSION ET TIERS DE CONFIANCE

La CCI, **partenaire de référence des collectivités**, c'est-à-dire en capacité de les accompagner dans le moyen et long terme pour une compétitivité économique et une attractivité durable de leur territoire (v. partie 5, projets de territoires) grâce à l'alliance d'une expertise d'aménageur du territoire, de développeur (par ex. mise en place de foncière commerciale) et de conseil aux TPME sur les grands défis à relever par les entreprises au 21^e siècle.

La CCI, **acteur orienté impact et culture du résultat** et de l'évaluation

La CCI **fédérateur et animateur de réseau**, c'est-à-dire opérateur privé (i) de mise en relation entre donneurs d'ordre et sous-traitants, et (ii) de cadre d'échanges de pair à pair

La CCI, **premier réseau de proximité de conseillers entreprise de TPME**, engagés dans le service à l'entreprise à chaque étape de sa vie sur l'ensemble de la région Hauts-de-France

La CCI, **prescripteur** grâce à la mise en œuvre d'un cadre de référencement de partenaires et prestataires experts et fiables sur les domaines d'intervention stratégiques et prioritaires.

Ainsi, le schéma sectoriel « *Appui aux entreprises* » se déclinera en quatre parties, lesquels respectent la déclinaison de la convention d'objectifs et de moyens régionale en 4 axes :

- **Entrepreneuriat dont la transmission-reprise d'entreprises (Axe 1 COM)**
- **Accompagnement entreprises/ Modèles Economiques (Axe 2 COM)**
- **International (Axe 3 COM)**
- **Représentation des entreprises (Axe 4 COM)**

Focus Hauts-de-France repères démographiques en chiffres clés

Les grandes tendances structurelles régionales ont pour objectif de donner à voir quelques grands enjeux pour les entreprises en matière d'évolutions sociétales et leur impact sur les débouchés d'activités comme sur les bassins d'emplois.

- plus de 9 habitants sur 10 vivent dans une aire d'attraction des villes
- 3 habitants sur 4 et 8 emplois sur 10 se situent dans les 20 principales aires de la région ¹
- Un pic de jeunes sera constaté en 2030 avant une diminution à plus long terme dans une région qui resterait en 2050 la région la plus jeune derrière l'Ile-de-France.
- Un vieillissement de la population portant à 110 000 le nombre de seniors dépendants supplémentaires d'ici 2050 et à 9 300 emplois supplémentaires liés à l'accompagnement des personnes en situation de dépendance.

(source Agence Prospective Hauts-de-France 2040)

¹ Lille, Amiens, Valenciennes, Lens-Liévin, Dunkerque, Douai, Boulogne-sur-Mer, Arras, Calais, Beauvais, Maubeuge, Compiègne, Saint Quentin, Saint Omer, Cambrai, Béthune, Soissons, Laon, Auchel-Lillers, Abbeville.

I-1 SOUTIEN À L'ENTREPRENEURIAT DONT TRANSMISSION-REPRISE

PARTIE 1 | DIAGNOSTIC ET CONSTATS

Dans un monde en constante mutation, marqué par des bouleversements économiques, sociaux et sociétaux, **l'entrepreneuriat constitue pour un territoire un levier fondamental** de création de richesses et d'emplois, de développement, d'adaptation aux mutations économiques et d'attractivité. Aussi, il est nécessaire de poursuivre nos ambitions territoriales en s'appuyant sur une stratégie partenariale facilitant prises d'initiatives et développement économique, et en soutenant l'essor de l'entrepreneuriat dans notre territoire.

En 2021, la région Hauts-de-France a atteint un nouveau record historique avec près de **62400 entreprises créées, avec une croissance de 21% en un an**. Ce sont les micro-entreprises qui tirent ces chiffres vers le haut : elles représentent près de 7 créations sur 10 et sont en hausse de 25% par rapport à 2020. On observe également une hausse significative des créations sous forme de sociétés (+23%). Cette hausse des créations concerne tous les secteurs d'activité, et en particulier celui des transports. Ainsi, entre 2014 et 2021, le nombre de créations annuelles a été multiplié par 12 dans ce secteur, principalement en raison de l'explosion du nombre de créations de micro-entreprises, qui y représentent 9 créations sur 10 en 2021.

Afin de conforter ces chiffres encourageants et de poursuivre la dynamique positive observée dans la région en faveur de l'entrepreneuriat, la CCI Hauts-de-France identifie trois axes stratégiques pour cette nouvelle mandature.

- 1. Sensibiliser à l'entrepreneuriat et aux métiers en tension
- 2. Apporter un appui opérationnel aux entrepreneurs tout au long de leur parcours
- 3. Renforcer notre positionnement en transmission-reprise en région

PARTIE 2 | ENJEUX-OBJECTIFS-ACTIONS

OBJECTIF 1

SENSIBILISER À L'ENTREPRENEURIAT ET AUX MÉTIERS EN TENSION

9% des Français ont l'intention de créer ou de reprendre une entreprise en 2021 (source : indice entrepreneurial français 2021, BPIFrance création). Soutenir l'appétence pour l'entrepreneuriat implique une mobilisation renouvelée et non dénuée d'enjeux, puisqu'il s'agit d'un facteur d'insertion sociale et économique et de création de richesse et d'emplois.

Depuis quelques années, les problématiques de recrutement sur certains métiers et secteurs d'activités sont récurrentes, faisant naître des tensions sur le marché du travail et engendrant des difficultés organisationnelles au sein des entreprises qui ne parviennent pas à recruter. Ces tendances ont été amplifiées par les différentes crises sociales et sanitaires.

Fort de ces constats, la CCI Hauts-de-France a retenu deux priorités d'actions :

SENSIBILISER À L'ENTREPRENEURIAT

L'entrepreneuriat est un état d'esprit qui se cultive et une dynamique d'action qui se construit. En mettant en œuvre des actions ciblées de sensibilisation, il est possible de faire évoluer les perceptions et les attitudes de façon à agir sur l'intention entrepreneuriale.

Les CCI Hauts-de-France contribuent d'ores et déjà à encourager l'entrepreneuriat en menant des actions de sensibilisation et de communication pour promouvoir l'esprit d'entreprendre au sein des écosystèmes. De façon complémentaire un parcours de sensibilisation et des ressources sont librement accessibles en ligne, ainsi qu'un outil de positionnement entrepreneuriale. Enfin ces dispositifs sont complétés d'actions ciblant des publics spécifiques : femmes, étudiants, etc.

SENSIBILISER AUX MÉTIERS EN TENSION (OU AGIR EN FAVEUR DE L'ATTRACTIVITÉ DES MÉTIERS)

Depuis 1993, la CCI Hauts-de-France a créé un dispositif d'information et d'appui auprès des entreprises et des jeunes, dont les Points Orientation Apprentissage sont le fer de lance. Ce réseau offre un service d'information et d'orientation professionnelle aux jeunes et un appui aux entreprises pour toute question relative à l'orientation, l'alternance et à l'emploi des jeunes.

Les actions sont destinées essentiellement aux établissements d'enseignement secondaire (collèges et lycées) et aux structures accueillant des jeunes sortis du système scolaire : missions locales, E2C... Elles sont notamment inscrites dans le cadre de l'accord conclu avec le Rectorat de l'académie de Lille et d'Amiens.

On peut citer parmi celles-ci : la Nuit de l'orientation, les Trophées de l'alternance, les Mercredis de l'apprentissage, la Semaine de l'industrie, salons et forums...

contribuent à faire découvrir les métiers en agissant sur le vivier de recrutement, à lever les freins existants sur les métiers en tension, à provoquer la rencontre entre recruteurs et candidats, et à mieux anticiper les besoins en recrutement liés aux transformations économiques et sociétales.

Féminisation des métiers et place des femmes dans l'industrie :
Comment relancer l'économie et faire de la France un pays plus écologique, compétitif et solidaire, en faisant l'impasse sur 50% de nos talents ? La parité est un élément de notre compétitivité industrielle or les femmes ne représentent que 30% des salariés de l'industrie et à peine plus de 15% de ses cadres dirigeants.

Cette appétence pour des métiers industriels se travaille tôt, la CCI va poursuivre **ses actions de sensibilisation** avec les écoles d'ingénieur et de commerce, mais également auprès des étudiantes de nos CFA et écoles supérieures, et notamment par la mise en lumière de parcours professionnels et ainsi créer des rôles modèles.

OBJECTIF 2

APPORTER UN APPUI OPÉRATIONNEL AUX ENTREPRENEURS TOUT AU LONG DE LEUR PARCOURS

La création et la reprise d'entreprise constituent un enjeu crucial pour le développement et le renouvellement du tissu économique de nos territoires et le maintien des emplois. Mais créer ou reprendre une entreprise ne s'improvise pas, cela nécessite d'agir avec méthode pour se donner toutes les chances de succès.

Dans un contexte toujours plus en proie au changement, les CCI Hauts-de-France doivent jouer un rôle crucial auprès des porteurs de projets et des jeunes chefs d'entreprises, en particulier auprès de ceux qui ne sont pas toujours suffisamment préparés pour faire face aux nouveaux défis stratégiques, en leur proposant un parcours d'accompagnement individualisé et complet.

Pour cela, la CCI Hauts-de-France identifie 4 actions à mener :

- réaffirmer notre position de partenaire de confiance auprès des créateurs ,
- accompagner les entreprises dans un parcours de réussite,
- dynamiser les offres de formation adaptées à cette population,
- intensifier le continuum de services à destination des entrepreneurs

RÉAFFIRMER NOTRE POSITION DE PARTENAIRE DE CONFIANCE

L'entreprise est au cœur de l'offre de services de la CCI Haut-de-France, elles offrent à chaque entrepreneur la possibilité d'être accueilli, accompagné et orienté tout au long de son parcours et sur l'ensemble du territoire régional, en s'appuyant sur les dispositifs existants et notamment le dispositif « *Chéquier STARTER* » de la Région Hauts-de-France.

La couverture fine des territoires permet à la CCI Hauts-de-France de créer une collaboration naturelle avec les écosystèmes locaux et régionaux, et de faciliter l'accès des entrepreneurs aux réseaux. Le positionnement du réseau consulaire est par définition partenarial, avec une capacité à mobiliser et animer un réseau de partenaires, privés et publics, intervenants dans les champs concernés. Ce sont autant de ressources et de mises en réseau qui peuvent contribuer à enrichir les parcours des entrepreneurs accompagnés.

Les CCI sont des acteurs incontournables de l'entrepreneuriat dans le paysage institutionnel et économique français. Chaque année, ce sont plus de 5000 entrepreneurs qui sont accompagnés individuellement par la CCI Hauts-de-France. Aussi, nous devons poursuivre nos efforts, et donner à chaque porteur de projet, à chaque chef d'entreprise, à chaque partenaire, le réflexe de faire appel à nos services pour agir en faveur de ceux-ci.

ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES DANS LA CONSTRUCTION D'UN PARCOURS DE RÉUSSITE

La CCI Hauts-de-France, porte d'entrée de la création-reprise d'entreprise, propose un parcours d'accompagnement COMPLET, PERSONNALISÉ et couvrant l'ensemble du territoire REGIONAL :

A chaque étape **clé du parcours de l'entrepreneur**, une solution d'accompagnement existe pour assurer la réussite de son projet aux différentes étapes : création, reprise, formalités d'entreprises, suivi de l'entreprise nouvellement créée, transmission...

Depuis l'idée à l'accès au marché, en passant par le développement jusqu'à la cessation/transmission de l'entreprise, la CCI Hauts-de-France garantit un parcours adapté à tous les niveaux de maturité

des projets et à toutes les typologies de projet. Ce pour tous secteurs d'activité : commerce, industrie, services, projets innovants...

Composé de 23 antennes locales, la CCI Hauts-de-France est un réseau de proximité au service des entreprises, doté d'une expertise globale et unique en matière d'appui aux entreprises et aux territoires.

La création, la reprise, le développement, et la transmission des entreprises ont toujours constitué des priorités stratégiques pour les CCI et réaffirmées dans le cadre de la COP/COM. Les actions menées dans ces domaines s'inscrivent dans une offre de service nationale, dotée d'une démarche qualité afin d'assurer au client un accompagnement de qualité et sur-mesure au service de sa satisfaction. Ces actions ont des effets directs sur le dynamisme entrepreneurial territorial, le renouvellement des savoir-faire, l'emploi et le tissu économique et social.

DYNAMISER LES ACTIONS DE FORMATION VISANT À DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES DES ENTREPRENEURS

La voie de l'entrepreneuriat nécessite d'acquérir et de maîtriser des compétences spécifiques pour mener à terme son projet, et par la suite pour gérer son entreprise et la développer. Aussi, les actions de formation permettant de préparer les porteurs de projets à leur futur métier de chef d'entreprise contribuent à sécuriser leur projet et à pérenniser leur entreprise. **C'est un levier complémentaire à l'accompagnement.**

Pour répondre aux attentes et besoins des futurs créateurs/repreneurs d'entreprise, **la CCI Hauts-de-France propose diverses formations certifiantes** en vue d'acquérir et de développer les compétences entrepreneuriales :

- **des formations adossées sur l'offre nationale** : 5 Jours pour Entreprendre (en présentiel ou en distanciel), 5 Jours pour Reprendre une PME-PMI, 15 jours pour Entreprendre,
- **des formations spécifiques** à destination des demandeurs d'emploi dans le cadre du Programme Régional de Formation (PRF) financé par la Région Hauts-de-France : se former pour créer, reprendre et gérer une entreprise.

Le taux de satisfaction des formations est de plus de 90%, et le taux d'obtention des certifications est de plus de 80%, ce qui témoignent de la performance des actions de formations dispensées par le réseau consulaire aux entrepreneurs.

Face aux enjeux majeurs des secteurs professionnels et à l'évolution des attentes des entrepreneurs, la CCI Hauts-de-France va poursuivre l'enrichissement et la diversification de son offre de formation par le déploiement de formations ciblées et complémentaires.

INTENSIFIER LE CONTINUUM DE SERVICES À DESTINATION DES ENTREPRENEURS

La CCI Hauts-de-France propose une approche globale, venant en transversalité de son offre d'accompagnement et de formation à destination des entrepreneurs :

Une continuité relationnelle entre l'entreprise et les CCI

Les CCI sont (avec les CMA) les seuls opérateurs qui couvrent l'intégralité de la chaîne de valeur de l'accompagnement des entrepreneurs, mobilisant une palette de compétences et d'expertises thématiques. Un diagnostic global est systématiquement proposé à chaque nouveau client pour faciliter son accompagnement en lien avec l'offre globale des CCI dans une logique de transversalité de ses métiers.

Développer la dynamique rev3

Initiée il y a désormais dix ans, la dynamique rev3 vise à favoriser la transition écologique de la région et à promouvoir une économie durable et connectée. L'entrepreneuriat en constitue donc un levier effectif essentiel et c'est fort de ce constat qu'ont été déployés les Accélérateurs rev3 en Hauts-de-France. Ce sont des dispositifs d'accompagnements intensifs de petites promotions d'entrepreneurs et de projets innovants mobilisant les écosystèmes partenariaux et territoriaux. Déployés à la maille de bassins d'emplois, ils mobilisent un ensemble de ressources et d'expertises dédiées et ont vocation à mettre en réseau les différentes parties-prenantes et à faire émerger des entreprises à potentiel incarnant la dynamique rev3.

L'accès au financement

Le financement constitue l'un des enjeux de la réussite et de la pérennité des entreprises. Aussi, les CCI doivent renforcer la levée des freins en matière d'ingénierie financière : détecter les besoins des entreprises, informer les entreprises sur les différents modes de financement adaptés à leur projet, orienter vers les dispositifs existants, développer de nouvelles sources de financements...

De façon ciblée, ciblée « *rev3 Financement* » mobilise une palette d'outils financiers dédiés aux projets de création ou de développement d'activités innovantes s'inscrivant dans le champ de la dynamique rev3 pour renforcer leur impact.

L'appui aux démarches administratives des entreprises

Les pouvoirs publics considèrent les CCI comme des tiers de confiance, et leur ont confié la gestion d'un certain nombre de formalités : Centres de Formalités des Entreprises (CFE), formalités internationales, cartes professionnelles, etc. Les démarches administratives des entreprises

Entreprendre à l'université

Depuis plus d'une quinzaine d'années la CCI Grand Lille déploie des actions spécifiques pour développer l'esprit d'entreprendre au sein des écosystèmes universitaires et tisser des liens avec les milieux économiques. Cela se traduit par des actions dédiées : modules à destination des étudiants, Soirées de l'étudiant créateur, sessions de travail pour acculturer les personnels enseignants, contribution à l'intégration de l'entrepreneuriat dans toutes les plaquettes pédagogiques des Universités de la métropole, etc.

Ces actions expérimentées de façon précurseur ont vocation à être déployées dans les autres bassins universitaires.

sont ainsi progressivement devenues le point d'entrée des CCI, une vitrine sur les actions et prestations de la CCI.

Aussi, la CCI Hauts-de-France ont développé des prestations facturées venant compléter et élargir leur offre, en vue d'aller plus loin dans la simplification des démarches administratives à la charge des entrepreneurs : accompagnement au montage des dossiers, organisation de réunions d'information, prise en charge des procédures, etc.

L'accompagnement des entreprises nouvellement créées

Si l'impact de l'accompagnement ante-crédation est souvent considéré comme un facteur de pérennité des entreprises, il en est de même pour celui de la jeune entreprise. Aussi la CCI Hauts-de-France propose un suivi spécifique de l'accès au marché au premier développement, mobilisant un portefeuille d'expertises thématiques et faisant le lien avec l'offre de service globale à destination des entreprises.

Les solutions d'hébergement des entreprises

La CCI est un acteur clé des solutions d'hébergements au travers d'une offre couvrant l'ensemble du parcours résidentiel des entreprises, aux différents stades de leur cycle de développement :

Des espaces de co-working et des pépinières pour les entreprises en création ou accès au marché,

Des hôtels d'entreprises pour les établissements en développement,

Des fonciers viabilisés à destination d'entreprises de taille plus importante nécessitant des besoins résidentiels conséquents,

Des solutions immobilières « clé en main » pour répondre à des besoins spécifiques de développement d'entreprises.

FOCUS ENTREPREUNARIAT AU FEMININ

Les pouvoirs publics et CCI France sont mobilisés afin de faciliter l'accès des femmes à l'entrepreneuriat, en complément des enjeux de sensibilisation, s'ajoutent la nécessité de renforcer les actions d'accompagnement, notamment sur certains aspects :

- Accompagnement ante et post création pour la jeune entreprise jusqu'à 3 ans
- Formation et développement des compétences (digitale, rev3, innovation)
- Accompagnement spécifique à la mobilisation de financement (et réflexion à la création d'outils spécifiques dédiés aux femmes)
- Mise en réseaux
- Valorisation

Cela s'inscrit en totale cohérence avec les orientations du PAREF et de la direction régionale aux droits des femmes.

CCI Elles, une initiative de la CCI Hauts-de-France portée au national

Audacieuses, passionnées, elles se dépassent et se nourrissent de la différence pour avancer et faire bouger les lignes !

Elles osent cultiver leurs expériences pour en faire des réussites !

Un collectif, des actions, un trophée et un think tank

"Le Think tank CCI elles" une initiative de la CCI Hauts-de-France

- un groupe de réflexion dédié aux femmes qui entreprennent, source d'inspiration et d'information sur l'entrepreneuriat au féminin dans l'objectif d'impacter les lois et de les faire évoluer, tout en s'appuyant sur des études et des retours d'expériences, apporter des recommandations pratiques et concrètes pour accompagner les femmes dans le développement de leur entreprise .
- Pour prendre de la hauteur donner de la visibilité aux actions Hauts-de-France

OBJECTIF 3

RENFORCER NOTRE POSITIONNEMENT EN MATIÈRE DE TRANSMISSION - REPRISE D'ENTREPRISES EN RÉGION

33500 établissements de la région seraient concernés par un projet de transmission d'ici 5 ans représentant plus de 170 000 emplois (source : Observatoire de la transmission-reprise, Etude prospective sur le potentiel d'entreprises à transmettre à horizon 5 ans, 2017). La cession

d'entreprise constitue un enjeu important d'équilibre des territoires. La transmission d'entreprise participe au maintien du tissu économique local, des compétences et des emplois en territoire.

La transmission-reprise est l'une des missions prioritaires du réseau CCI. Les CCI Hauts-de-France, fortes de leur savoir-faire en transmission-reprise d'entreprise, accompagnent les cédants et repreneurs dans leur projet, et conduisent un travail partenarial avec les acteurs professionnels de la transmission-reprise et du financement.

A cet effet, la CCI Hauts-de-France entend porter, au cours de cette nouvelle mandature, une action forte qui devra s'articuler autour de deux actions à mener :

- **Ajuster et compléter les parcours d'accompagnement** des cédants et repreneurs
- **Construire un travail partenarial** avec les acteurs de la transmission-reprise et du **financement**

AJUSTER LES PARCOURS D'ACCOMPAGNEMENT DES CÉDANTS ET REPRENEURS

Développer la reprise d'entreprise et compléter les dispositifs d'accompagnement

Face à la persistante inadéquation entre l'offre et la demande sur le marché de la transmission/reprise d'entreprise, **la CCI Hauts-de-France entendent s'appuyer sur leur fonction de « porte d'entrée » par les porteurs de projet pour encourager la reprise d'entreprise** de la façon suivante :

- Développer les actions de sensibilisation et d'information en vue de susciter des vocations à la reprise d'entreprise, et les actions de formation à destination des repreneurs pour leur donner les meilleures chances de réussite,
- Compléter la palette des actions d'accompagnement des repreneurs avec des prestations de type « *Recherche active d'entreprises à reprendre* », prestation permettant de réaliser un ciblage et un repérage précis de cibles/d'entreprises à céder en parfaite cohérence avec le projet de reprise,
- Intervenir davantage dans l'accompagnement post-reprise par la mise en place d'un suivi personnalisé adapté au profil du repreneur (jeune, demandeur d'emploi...), à la typologie de la reprise (reprise par un salarié de l'entreprise, par un membre de l'entourage familial du cédant, par un tiers externe à l'entrepris) et à ses besoins (gestion humaine, management, organisation, etc.) en vue d'en soutenir le développement.

Le saviez-vous ?

Parmi les 9% de la population française ayant l'intention de créer ou reprendre une entreprise, seuls 18% déclarent qu'il s'agirait d'un projet de reprise

source : indice entrepreneurial français 2021, BPIFrance création.

Détecter et accompagner les cédants en amont

Le temps moyen de préparation d'une cession est 5 ans à l'avance.

Bien qu'il n'y ait pas d'âge pour transmettre son entreprise, près de la moitié des cessions s'effectuent à cause du départ à la retraite du dirigeant (source : Parcours des cédants et des repreneurs, étude CCI Hauts-de-France). En parallèle à ce constat, il faut souligner que seules plus de 2000 entreprises ont été reprises tandis que près de 33 000 créations d'entreprises ont été dénombrées dans les Hauts-de-France en 2016 (source : Bilan de la création d'entreprises en 2016 en Hauts-de-France, le marché de la transmission-reprise en 2016, CCI Hauts-de-France).

Aussi, **les CCI Hauts-de-France veulent s'appuyer sur leur connaissance fine du tissu économique de leur territoire pour favoriser la transmission des entreprises** en mettant en place les actions suivantes :

- Organiser un plan de prospection téléphonique pour détecter et sensibiliser les chefs d'entreprises ciblés afin qu'ils anticipent et préparent la transmission de leur entreprise.
- Cette action permettra d'alimenter les autres actions des CCI Hauts-de-France (accompagnement, diffusion d'annonces, mises en relation, etc.),
- Expérimenter une offre de formation collective à destination des cédants potentiels, pour valoriser la transmission d'entreprise, lever les freins à la transmission et inciter au passage à l'acte,
- Enrichir l'offre d'accompagnement par le déploiement d'actions axées sur la dimension humaine/personnelle du projet de cession, afin de préparer et d'accompagner les cédants dans le changement de vie induit par la conduite de leur projet puis par la transmission effective de leur entreprise,
- Favoriser la mise en relation entre cédants et repreneurs, notamment par une meilleure visibilité des entreprises à reprendre et recherche des repreneurs potentiels d'entreprise.

CONDUIRE UN TRAVAIL PARTENARIAL AVEC LES ACTEURS PROFESSIONNELS DE LA TRANSMISSION-REPRISE ET DU FINANCEMENT

Les acteurs publics et privés de la transmission-reprise d'entreprise sont nombreux. Cédants et repreneurs peuvent se tourner vers des partenaires qui interviennent aux différents stades et sur les différents aspects d'une cession d'entreprise.

Aussi de par leur expertise autour des enjeux de la transmission-reprise d'entreprise, les CCI Hauts-de-France veulent devenir le partenaire privilégié des acteurs professionnels de la transmission-reprise et du financement en menant les actions suivantes :

Nouer des partenariats avec les acteurs professionnels dans une optique de complémentarité au sein de la chaîne de valeur

Renforcer le plan de communication régional en diffusant de manière récurrente et ciblée des messages à l'adresse des cédants et repreneurs, en vue de valoriser et encourager davantage la transmission-reprise d'entreprises auprès du public cible

Organiser des actions d'animation de concert avec les acteurs privés et publics, dont la mise en œuvre d'un événement à portée régionale, pour promouvoir la transmission-reprise d'entreprise

Poursuivre les études sur le marché régional de la transmission-reprise d'entreprise conduites par l'Observatoire de la transmission-reprise en Hauts-de-France (DREETS, CCI Hauts-de-France, Conseil Régional), en vue de disposer de données fiables sur la thématique (perspectives de transmissions, profils des cédants et repreneurs, parcours...), d'analyser les processus en jeux et de mettre en place des plans d'actions.

PARTIE 3 | EN CONCLUSION, NOUS AURONS RÉUSSI SI...

Nos actions ont permis à faire des Hauts-de-France une région entreprenante et attractive. Ce qui pourra être mesuré avec :

INDICATEURS DE PILOTAGE

- Nombre d'entrepreneurs accueillis (Taux de croissance)
- Nombre d'entrepreneurs accompagnés
- Nombre d'entrepreneurs formés
- Nombre de créations d'entreprises accompagnées (et volume d'emplois correspondants, dont les dirigeants)
- Nombre de reprises accompagnées (et volume d'emplois maintenus)
- Satisfaction des bénéficiaires des prestations

INDICATEURS D'IMPACT

- Pérennité des entreprises accompagnées (taux) et différentiel de taux de pérennité des entreprises accompagnées au regard du taux de pérennité global,
- Création d'emplois des nouvelles entreprises accompagnées ou reprises,
- (D'un point de vue plus macro : évolution à la hausse des taux de création et densité entrepreneuriale de la Région).

Ces indicateurs seront à décliner "au féminin" pour mesurer l'évolution et l'impact des actions dans ce domaine.

I-2 ACCOMPAGNEMENT DES ENTREPRISES / TRANSFORMATION DES MODÈLES ÉCONOMIQUES

PARTIE 1 | DIAGNOSTIC ET CONSTATS

L'impact pour les entreprises des tendances conjoncturelles et structurelles fortes

Les enjeux sont économiques, écologiques, sociétaux, et pointent la question de la gouvernance responsable qui questionne nos organisations et modèles économiques actuels ...

La crise sanitaire devenue économique a accéléré l'intégration du digital dans nos usages et nos modes de consommation. Les modèles économiques se trouvent ainsi percutés par cette crise sans précédent. Cette tendance lourde se trouve amplifiée par la grave crise géopolitique internationale survenue depuis février 2022, avec l'avènement du conflit armé russo-ukrainien, donnant à voir subitement les impacts systémiques de forts niveaux de dépendance ou d'interdépendance relatifs à l'énergie, l'accès aux matières premières (extraction, production, modes de distribution, approvisionnement), accélérant l'urgence de la transformation. Sans qu'il soit possible d'en appréhender tous les effets à moyen et long terme, il apparaît à ce jour relativement indiscutable, que cette nouvelle crise survenue dans une situation de convalescence de l'économie mondiale, vient accélérer, voire précipiter la recomposition de nouveaux équilibres territoriaux, sociétaux, économiques, dans un contexte où la pression liée aux conséquences du changement climatique s'intensifie.

Ainsi, la transformation des entreprises à l'ère du digital, intégrant des enjeux de durabilité et donc de RSE (responsabilité sociétale et environnementale), sous la bannière rev3, devient donc clé pour chacun des entrepreneurs. L'approche par l'hybridation se profile comme essentielle, mais elle implique de mieux appréhender le pilotage de la complexité tout en aboutissant à des propositions de valeur simples et opérationnelles –qu'il s'agisse de B2B, de B2C, de B2B2C ou de B2B2B.

L'entrepreneur est le moteur de la transformation, par sa vision tout d'abord, mais aussi par sa capacité à embarquer ses collaborateurs et ses parties prenantes, pour faire de chacun un acteur et sponsor de cette transformation, dans son entreprise, et plus largement dans son écosystème. A chaque entreprise, son modèle pour chacune des étapes clé de sa vie, de son idée à sa transformation. L'enjeu de la CCI devient donc bien d'accompagner le dirigeant dans les étapes clés de la vie de son entreprise.

DÉVELOPPER SON ENTREPRISE EN HAUTS-DE-FRANCE

L'écosystème de l'entreprise

FORCES

Ecosystème

structure et comportement

Une dynamique de grands projets, de grandes implantations d'entreprises

Des filières à succès, reconnues

Un écosystème important de parcs d'innovation

La prise de conscience croissante du caractère stratégique de la filière logistique comme support et accélérateur de l'économie régionale

Le bassin d'emploi et la jeunesse

L'importance de l'appareil de formation initiale et continue

Les leviers de financements existants

Marché

Les débouchés commerciaux immédiats grâce à une position européenne centrale

Etat d'esprit

Une capacité à la résilience

Une capacité à mobiliser rapidement le collectif

L'accélération de la prise de conscience des dirigeants sur les enjeux écologiques et technologiques

FAIBLESSES

Ecosystème

structure et comportement

La méconnaissance des financements existants

Les grandes disparités de réalités socio-économiques entre certains territoires

La pénurie de main d'œuvre dans de nombreux secteurs d'activité (logistique, services, ...)

La vitesse d'adaptation des formations initiales et continues comme point déterminant pour la compétitivité durable des entreprises

Le niveau d'appropriation éthique des enjeux de transformation et de soutenabilité

Marché

Le niveau insuffisant d'anticipation et d'intégration des nouvelles tendances de consommation, des mutations sociétales, de la transformation des métiers à l'ère du digital, l'intégration de la transition écologique, de la RSE.

La maturité insuffisante d'usage et de maîtrise des technologies avancées

Etat d'esprit

L'isolement

Le découragement

OPPORTUNITÉS

Ecosystème

structure et comportement

L'ADN industriel, logistique et commerçant de la région

Des filières en reconfiguration portées par des positionnements européens soutenus (batteries, recyclage, textile)

Des premiers succès à partager et à diffuser pour activer le pair à pair

L'enjeu de la transmission – reprise comme levier de transformation

Les dynamiques de relocalisations, d'écologie industrielle territoriale, de revitalisation des centres villes à accélérer

France 2030, PIA et financements européens alignés

Marché

Les perspectives offertes par le renouveau des modes alternatifs (modes ferroviaire et fluvial avec le canal Seine Nord Europe vers 2028 – 2030)

L'application du Brexit dans les échanges commerciaux et l'apparition d'une nouvelle « smart spécialisation » du lien vers UK qui s'est faite jour en Hauts-de-France au bénéfice de certaines entreprises.

Le cap du new green deal au plan européen

La réversibilité de certains systèmes de production rendant possible la diversification d'activité et la conquête de nouveaux débouchés

Etat d'esprit

La conquête

L'audace

MENACES

Ecosystème

structure et comportement

Le durcissement des réglementations éco-responsables et leur non-anticipation et/ou non-intégration dans les modèles d'activité à adapter ou transformer

La relative impréparation de la transmission de leur entreprise par de nombreux dirigeants

Les conséquences du bouleversement du marché de l'emploi sur la vitalité économique des territoires et des centralités (impact de la pyramide des âges)

Des compétences disponibles inajustées aux besoins des entreprises

Marché

Le déclassement et le déréférencement de sous-traitants industriels qui ne seraient plus aux standards du marché

Le niveau de dépendance énergétique et la hausse constante des prix de l'énergie qui impacte les coûts, les marges et les prix

Des circuits d'approvisionnement très longs et fortement carbonés qui impactent les coûts, les marges et les prix

Des niveaux d'interdépendances aux marchés lointains (asiatiques notamment) trop importants et mal maîtrisés

Etat d'esprit

L'immobilisme inspiré par l'incertitude et la peur

Le manque d'anticipation, la procrastination

Affaissement de la dynamique d'ensemble, démobilitation

PARTIE 2 | ENJEUX DE LA MANDATURE

Des enjeux structurants de performance et de pérennité de l'entreprise, du commerçant à la PMI, intégrant l'ensemble des défis de soutenabilités écologiques, économiques et sociales au service d'une compétitivité durable du tissu économique régional

Compte tenu de leur mission territoriale de proximité avec les ressortissants, avec l'ensemble des territoires de la région, la CCI Hauts-de-France et les CCI locales, leurs commissions, leurs groupes de travail, doivent être des moments multiples de partage d'expérience et d'appropriation. Cet objectif embarque des enjeux de fluidité, de gouvernance et d'organisation.

La création de ce cadre de travail et de coopération favorable est un jalon incontournable pour positionner la CCI Hauts-de-France comme un tiers de confiance moderne qui a su actualiser son mode d'agir et de représentation pour se mettre au service d'un écosystème de partenaires économiques et institutionnels. En matière d'appui aux entreprises, cette posture de mise au service peut s'incarner grâce à la promotion d'une vision claire, d'un cap assumé, que chaque acteur de la CCI, élu comme collaborateur se sera approprié.

Concrètement, la CCI Hauts-de-France ambitionne d'incarner les enjeux de transformation sous la bannière rev3, par le fait :

De marquer l'action d'être acteur, de piloter un changement de paradigme, de transformer une gouvernance par une intervention en subsidiarité, de repenser une proposition de valeur fondée sur l'impact de notre action simultanément sur le court et long terme,

De souligner l'impact du digital dans la transformation de tous les métiers, des relations humaines et des modes d'agir en mettant d'emblée la soutenabilité au cœur des enjeux technologiques

D'intégrer dans les enjeux de transformation ceux de la RSE, et d'une responsabilité éthique de l'entreprise, organisation partie prenante d'un écosystème territorial.

D'accompagner les tendances sociétales pour mieux intégrer les évolutions de consommation dans la pédagogie de conseil des entreprises dans leurs mutations

REGARD SUR L'ACTION DE LA CCI EN MATIÈRE D'APPUI CONSEIL

L'écosystème de la CCI Hauts-de-France

FORCES

Vision forte : rev3

Offre existante de la CCI sur l'accompagnement dans les mutations

Niveau de satisfaction, d'utilité et de prescription élevé et stable

Compétences et engagement des collaborateurs CCI

Synergie élus consulaires / collaborateurs

FAIBLESSES

Visibilité insuffisante de la proposition de valeur CCI auprès des PME en matière

Impact à améliorer

Eventuelles disparités dans le réseau en termes de ressources et compétences

OPPORTUNITÉS

Accélérer le passage à l'échelle dans l'accompagnement dans les transformations

Valoriser les bonnes pratiques pour fédérer, embarquer en donnant à voir les usages.

Forte attente et besoins des entreprises et des PME, en particulier les 10-50 salariés

Positionnement de la CCI à renforcer sur l'accompagnement à la transformation vers un modèle soutenable

Construire et maintenir un socle de compétences adapté et actualisé face aux enjeux de transformation

MENACES

Déficit d'articulation interne avec les différentes commissions altérant l'efficacité de l'action

Déficit d'articulation externe avec l'écosystème partenarial, public et économique minorant l'impact de l'intervention

**NOTRE DEFI SUR CETTE MANDATURE :
ACCOMPAGNER 3 FILIERES CLES SELON 4 PRIORITES
TOUTES EMBARQUEES A L'AUNE DE LA TRANSFORMATION**

Commerçants, industriels, revitaliser, renouveler l'économie de proximité capitalisant sur le potentiel de technologies écoresponsables, visant la décarbonation des pratiques, au service du développement humain et des territoires

1. La transformation concerne les **commerçants** pour accélérer leur transformation de modèle par une hybridation intégrant pleinement la révolution digitale et les évolutions des comportements de consommation. Il s'agit de redévelopper et d'affermir le commerce de proximité, reconquérir les cœurs de ville et développer une livraison verte (logistique urbaine), une consommation écoresponsable, pour une relation clients fluide porteuse d'une proposition de valeur renouvelée, intégrant l'expérience du territoire vécu, d'une consommation porteuse de sens, dans une relation humanisée.

2. La transformation cible ensuite les **entrepreneurs ETI / PME** pour une transition juste et une gouvernance responsable, pensée dans un cadre d'écologie industrielle territoriale. La digitalisation est notamment désormais native de toutes les stratégies de transformation d'entreprise. Elle est structurante à chaque moment de vie, de la création à la transmission ou à la reprise. La transformation est bien sûr au cœur de rev3 et peut également faciliter des stratégies d'internationalisation de l'activité (v. partie 3).

3. 3^e axe, la transformation de modèle s'appuie sur **la Tech**, l'univers d'excellence des start-ups parce qu'elles sont à la pointe de la création de valeur, en mode agile. Parce que chacune porte un business model à accompagner à travers notamment des ressources de financement et le fameux pivot du passage à l'échelle, à articuler avec les besoins du développement économique et humain des territoires. Nous sommes au cœur de la French Tech et de cette préférence de marque française.

Accompagner ces filières et ces entreprises dans leur transformation, c'est donc penser à la source :

1. **L'intégration de la technologie digitale éco-responsable** (ou « *green IT* ») dans les nouveaux modèles de développement en intégrant les modalités de décarbonation des pratiques de la production aux usages.

2. La prise en compte des **enjeux de mobilité durable** et la recherche de nouvelles solutions innovantes et leurs passages à l'échelle (par exemple, plateformisation de livraison en mode « *doux* »)

3. **L'optimisation de la consommation de matières premières**, et de leur recyclabilité, par des stratégies d'approvisionnement et de redistribution complètement repensés (circuit court, économie de la fonctionnalité, éco-production), articulée avec les programmes d'écologie industrielle territoriale.

4. **La capacité à faire réseau**, à chaque échelle d'action et de coopération utile, qu'elle soit locale ou régionale, digitalisée, associative, coopérative (fédérer les unions commerciales, accompagner les clubs d'entreprise)

PARTIE 3 | OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET DÉCLINAISON EN ACTIONS CONCRÈTES

A partir de ces enjeux, la CCI Hauts-de-France se fixe les 5 objectifs stratégiques suivants actant le positionnement et le mode d'agir :

OBJECTIF 1

FAIRE RECONNAÎTRE ET FACILITER LE FINANCEMENT DE L'INVESTISSEMENT IMMATÉRIEL DES PME

Un recrutement spécifique et stratégique, l'engagement dans des programmes d'innovation, les solutions digitales, l'adhésion à des bases de données, la gestion et la sécurisation de la data (analyse client), la participation à des salons de l'innovation, à des formations ciblées et stratégiques

OBJECTIF 2

FACILITER ET MASSIFIER LE RECOURS DU CHEF D'ENTREPRISE (PME / ETI) AU CONSEIL EXTÉRIEUR RÉGULIER DANS LES DOMAINES D'INTERVENTION EXPOSÉS CI-APRÈS POUR :

- stimuler l'adaptabilité, l'intégration massive des enjeux de soutenabilité dans le pilotage stratégique des PME,
- améliorer l'anticipation grâce à l'intégration d'un regard prospectif,
- faciliter l'accès à des financements incitatifs négociés sur les budgets d'investissement avec l'Etat et la Région à travers des contrats de développement,
- structurer et qualifier les typologies de conseil qui puissent être fléchées dans les budgets publics comme des investissements immatériels.

OBJECTIF 3

CONTRIBUER À LA TRANSVERSALITÉ ET À L'ARTICULATION ENTRE LES DIFFÉRENTES PARTIES PRENANTES EN CONSTITUANT UN HUB DE BONNES PRATIQUES

Celles-ci doivent être propices à la coopération comme à la diffusion, la vulgarisation et la pollinisation des nouveaux modèles économiques, de nouvelles propositions de valeurs et ainsi proposer une « *intelligence économique collective* », en devenant un hub des bonnes pratiques

OBJECTIF 4

ENCOURAGER ET PORTER LES PROJETS DE RÉINDUSTRIALISATION (RELOCALISATION, CONVERSION INDUSTRIELLE, SE MOBILISER SUR LES ENJEUX DE FILIÈRES ACTUELLES (PAR EX. : AÉRONAUTIQUE, NUCLÉAIRE) OU EN COURS DE STRUCTURATION (BATTERIE, RECYCLAGE)

OBJECTIF 5

PROMOUVOIR ET SOUTENIR L'ÉCONOMIE DE PROXIMITÉ, EN PARTICULIER LE NOUVEAU COMMERCE DE PROXIMITÉ ET L'INTÉGRER DANS UN PROJET DE TERRITOIRE (FONCIÈRES COMMERCIALES V. SCHÉMA SECTORIEL TERRITOIRES ET ÉQUIPEMENTS GÉRÉS)

UNE OFFRE DE SERVICE ET DES DOMAINES D'INTERVENTION THÉMATIQUES

Pour réussir l'accompagnement du tissu économique dans cet enjeu de transformation face aux défis des soutenabilités embarqués articulés avec le totem rev3, la CCI devra pouvoir être en capacité d'avoir un impact dans les domaines suivants auprès des PME régionales :

1. **La digitalisation des métiers** et la reconsidération des propositions de valeur fondée sur leur soutenabilité et sur la sécurité numérique par des offres formation adaptées ;
2. **La transition écologique et énergétique** par la maîtrise de la consommation en matière première, du poste énergétique, de la maîtrise de la chaîne d'approvisionnement, des flux de distribution, l'écoproduction, les circuits courts, l'économie circulaire dans un objectif poursuivi de décarbonation par des offres rev3 spécifiques;
3. **La RSE**, nouvelle condition de compétitivité durable et de développement soutenable, avec des offres performantes de services de haut niveau ;
4. Accompagner les nouveaux défis **RH** portant sur l'attractivité des métiers, des entreprises (marque employeur), une nouvelle organisation du travail, un nouveau rapport au travail (sens, employabilité),

impactant la capacité de fidélisation des collaborateurs. Cela interroge la maturité de prise de conscience des PME sur les nouveaux modèles de management et la gestion prévisionnelle des compétences. Les défis sont amplifiés par les tensions conjoncturelles et structurelles (liées à la démographie et aux mutations massives de besoins en compétence) sur le marché de l'emploi, se matérialisant par des pénuries de main d'œuvre dans de nombreux secteurs et la difficulté d'identifier toutes les caractéristiques des métiers et compétences clés de demain (v. schéma sectoriel formation / emploi & compétence).

Celle-ci pourra par exemple s'appuyer sur un dispositif partenarial ambitieux à structurer avec le monde du sport, dans sa capacité à fédérer et à se dépasser, comme celui de la culture, dans sa capacité à stimuler la créativité et l'innovation.

Les importantes vagues de transmission comme les enjeux de réindustrialisation, de (re)localisation, de diversification d'activité vont clairement poser simultanément la question du maintien et de la réintroduction de savoir-faire et de compétences. Les offres formation, et de partenariats doivent être un soutien de nos entreprises dans ce domaine spécifique de l'Emploi des entreprises.

5. La facilitation, la priorisation, l'intensification de l'accès aux **financements** des projets d'entreprise qualitatifs et adaptés aux défis de leur siècle. Les synergies avec les acteurs majeurs privés comme publics devront être encouragées et se déployer sur les domaines d'intervention suivants : ingénierie de financement, financement de la transition écologique et énergétique (rev3, cf. schéma sectoriel dédié), le financement des transformations, le financement de la reprise.

6. La capacité d'adaptation aux crises par le développement d'**entreprises apprenantes**, agiles pour appréhender des mutations d'activité plus rapide dans un contexte géopolitique durablement reconfiguré. Cette valeur de l'adaptabilité devient un gage de compétitivité durable, et de transmissibilité de l'entreprise. Une entreprise bien orientée permet au repreneur d'atteindre plus rapidement le point mort de la rentabilité.

7. La recherche et la diversification de **débouchés commerciaux** dont l'international (v. partie 3) en cohérence avec les grandes dynamiques de projets régionaux (Canal Seine-Nord Europe, ...) et capitalisant sur des plateformes digitales (CCI Business) et dynamiques événementielles éprouvées.

LES MODALITES D'ACTION ET DE MISE EN SYNERGIE

L'offre de services sera adossée à celle issue des orientations stratégiques portées par CCI France et par la région Hauts-de-France. Elle pourra

être complétée par des coopérations locales avec les EPCI ou des opportunités de partenariat servant ces grandes orientations stratégiques.

Les solutions d'accompagnement sont adaptées aux spécificités sectorielles et des filières (industriels, commerces, HCR, ...) et font appel à des familles d'expertises thématiques en matière de financements, numérique, compétitivité et développement commercial, ressources humaines, logistique et développement durable.

Il s'agira également de faciliter l'accès des dirigeants à des compétences externes en recourant à des prestations de conseils, émanant notamment de l'animation de l'association Les Places Tertiaires. A l'instar de dispositifs reconnus et financés, il pourra s'agir de constituer un portefeuille d'expertises qualifiées mobilisant des fonds publics et facilitant l'accès à une expertise qualitative voire labellisée. A titre d'exemple la promotion du passage à l'acte vers l'industrie 4.0 pourrait être assuré grâce à des fonds permettant l'accès à des expertises adaptées pour la conduite des mutations des systèmes de production et de distribution notamment au regard de la digitalisation des processus.

En lien avec l'international, il s'agira également de veiller à des liens renforcés des parcours d'accompagnement des industriels avec l'offre de services Team France Export, en mobilisant son portefeuille d'expertises sectorielles et les ressources de veille relatives aux marchés et salons étrangers notamment.

Nous pouvons ainsi identifier 7 grandes familles d'intervention de la CCI comme partenaire, facilitateur, ou opérateur :

- **Information-Sensibilisation** : il s'agit de diffuser massivement une information utile liée notamment à une évolution réglementaire, une situation de crise, un projet structurant, un enjeu important pour un secteur d'activité ou pour les entreprises de manière générale
- **Diagnostic** : sur un domaine particulier, il s'agit de réaliser un état des lieux de la situation dans l'entreprise. Cette étape est en général assurée par un conseiller CCI spécialisé dans le domaine concerné.
- **Accompagnement de rang 1** sur un domaine particulier (numérique, transition écologique, etc.), il permet d'établir une première feuille de route de nature à identifier les champs à approfondir pour mener à bien l'action et caractériser les spécifications d'intervention d'un expert de rang 2.
- **Accompagnement de rang 2** réalisé par un expert, en général extérieur à la CCI, et sélectionné sur AMI ou appel d'offres
- **Les plateformes digitales** de type CCI Business pour développer les réseaux d'affaires, ou Digipilote pour monitorer la performance et la transformation
- **Clubs et réseaux** animés, soutenus ou suivis par la CCI

- Événementiels co-élaborés par la CCI avec son écosystème partenarial lié au domaine traité

Par ailleurs trois points d'attention devront être particulièrement portés sur la capacité à garantir la fluidité, la continuité, la constance de la qualité du service relationnel et technique apporté à l'entreprise, assurer et maîtriser la prescription croisée entre les domaines d'intervention de la CCI et pour finir les articulations et synergies entre l'activité appui-conseil et l'activité formation.

FOCUS FILIERE INDUSTRIE

Sur cette filière, les deux enjeux majeurs portent sur (i) l'accélération de la ré-industrialisation et sur (ii) l'adaptation aux mutations exposés ci-dessus, des secteurs industriels clés pour le tissu économique régional comme pour la souveraineté économique française et européenne.

Ils se déclinent en deux grandes familles d'objectifs stratégiques :

- l'animation partenariale croisant les dynamiques de filières et les projets de territoires, d'une part,
- et l'intensification de l'accompagnement des PME / PMI dans la conduite de leur changement et de leur transformation eu égard aux différents éléments de contextes exposés ci-dessus, d'autre part.

Il pourra s'agir d'accompagnement aux changements de transformation technologiques dans des modes de production plus soutenables intégrant l'objectif de décarbonation, de diversification d'activité, de remodelisation stratégique de circuits d'approvisionnement, de conquête de nouveaux débouchés commerciaux, etc.

Par ailleurs, l'intervention de la CCI sur cette filière s'appuiera notamment sur l'observation et l'analyse portées par la Direction des Etudes de la CCI sur les points d'attention suivants : poids de l'Industrie dans l'économie et l'emploi en Région, principales filières industrielles, sous-traitance industrielle, enjeux de transformation, enjeux relatifs aux projets de ré-industrialisation

Ces objectifs stratégiques se déclineront dans la mise en œuvre de différents cadres d'action suivants, déterminés et détaillés dans la feuille de route de la commission industrie :

OBJECTIF STRATÉGIQUE 1

Promouvoir la logique partenariale : Cap Industrie associe les CCI, UIMM, CETIM et FIM pour porter des programmes d'actions opérationnels à destination des industriels et s'appuyant sur la mise en commun de ressources dans différents champs d'intervention : développement marché, stratégie, industrie du futur, etc.

OBJECTIF STRATÉGIQUE 2

Conduire des actions d'animation à la maille de filières, à l'instar du dispositif NUCLEI Hauts-de-France qui vise à favoriser l'accès des entreprises industrielles au marché du nucléaire civil. Ces dispositifs mobilisent trois leviers :

- Faciliter l'accès à des marchés en sous-traitance via notamment des actions de mise en relation avec des donneurs d'ordre et l'animation à l'échelle régionale d'une démarche de référencement et de valorisation des savoir-faire des entreprises,
- Des actions d'accompagnement dans une optique de montée en compétences en lien avec un marché ou une filière cible,
- Des actions d'animation au travers d'événements dédiés, de rencontres business B to B et de soutien à la participation à des salons professionnels.

OBJECTIF STRATÉGIQUE 3

Structurer des modalités d'intervention efficaces pour démultiplier le nombre de PME industrielles accompagnées sur les enjeux de transformation des modèles énergétiques, digitaux & industrie 4.0 comme organisationnels.

OBJECTIF STRATÉGIQUE 4

De façon complémentaire conduire des projets transverses avec rev3, notamment en phase avec les principales préoccupations remontées par les acteurs industriels : chantiers relatifs aux enjeux de décarbonation de l'industrie, recyclage et économie circulaire, accès à l'énergie et efficacité énergétique, ...

OBJECTIF STRATÉGIQUE 5

Être un acteur majeur et influent de la ré-industrialisation (relocalisation, transformation et développement par la diversification d'activité en introduisant des nouvelles productions dans les PME existantes), en particulier sur la production de biens stratégiques pour la région, la France, l'Europe, au service des objectifs de souveraineté fixés par l'Etat.

OBJECTIF STRATÉGIQUE 6

Faciliter la revitalisation industrielle des territoires par la mobilisation de l'ensemble des acteurs aux différents échelons territoriaux :

- autour des grands projets d'investissements et de territoires et plus généralement de la commande publique à l'attention du tissu économique régional.

A l'image du programme d'action Canal Entreprises co-piloté par la région et la CCI Hauts-de-France, plusieurs leviers sont mobilisables :

- Le recensement des projets d'investissement et une sensibilisation des entreprises à anticiper un éventuel positionnement,
- La cartographie d'un écosystème de savoir-faire présents en Région,
- Les actions de mises en relation en lien avec les donneurs d'ordres, sous-traitants, pôles et territoires,
- Les rencontres BtoB autour d'opportunités d'affaires,
- Les actions de formation et d'accompagnement, notamment pour répondre à des marchés publics,
- L'identification de bonnes pratiques notamment réglementaires, au travers d'un travail commun avec les acteurs et aux différents échelons territoriaux...

Ces actions s'appuient sur des dispositifs d'animation mutualisés comme la plateforme digitale nationale CCI Business.

- Autour de passerelles et de plans d'actions partagés autour de filières industrielles en émergence ou à structurer autour de projets de territoires.

OBJECTIF STRATÉGIQUE 7

Proposer une nouvelle mise en récit de l'industrie au service de la vision et porteuse d'attractivité des métiers pour améliorer à terme l'appareillage des compétences et profils disponibles, avec les besoins des entreprises en articulation avec le monde académique sur la formation initiale (l'apprentissage notamment), et la formation continue.

FOCUS FILIERE COMMERCE

La CCI Hauts-de-France ambitionne de maintenir son engagement au service de la promotion du commerce de proximité et plus largement de l'économie de proximité.

- En contribuant à redonner une puissance aux commerçants par
 - Un maillage renforcé et plus homogène sur toute la région en reconstituant les réseaux de proximité : UC, association de commerçant
 - La création à l'échelle Hauts-de-France, du réseau des réseaux de commerçants, véritable promoteur et ambassadeur du commerce de proximité auprès des pouvoirs publics
- En rétablissant des relations de confiance, constructives et durables avec les communes, communautés d'agglomération, EPCI,...
- En positionnant au cœur du modèle économique du commerce de proximité du 21^e siècle les nouveaux comportements de consommation, et tendances sociétales

- En positionnant la CCI Hauts-de-France comme repère partenarial et expert incontournable des commerçants et des collectivités
- En créant un vrai alignement entre l'intention des enjeux et visions portés à l'échelle régionale, et le travail de terrain, et les projets de territoire déployés à l'échelle de chaque CCIL

Cette ambition se traduit en 3 principaux enjeux pensés à partir des défis globaux de soutenabilité exposés en ouverture de cette partie et articulés avec les différents enjeux de filière également portés par la CCI.

- **Enjeu n°1 :** Articuler les enjeux de revitalisation des centre villes avec les stratégies de réindustrialisation (territoires d'industrie) pour alimenter un effet vertueux d'attractivité des territoires
- **Enjeu n°2 :** Contribuer aux enjeux de décarbonation par les usages, grâce à des positionnements produits, des pratiques commerciales omnicanales, des modalités d'approvisionnement et de stockage, de livraison éco-responsables (marketplaces éco-responsables, etc.) – V. schéma sectoriel territoires et équipements gérés
- **Enjeu n°3 :** Intensifier et déployer plus largement les partenariats avec les collectivités associant les différentes expertises et leviers d'actions d'une CCI
 - Agir sur la revitalisation grâce aux foncières commerciales – V. schéma sectoriel territoires et équipements gérés
 - Observer et diagnostiquer les potentiels de développement grâce à l'analyse des flux et l'attractivité en s'appuyant sur l'expertise de la Direction des Etudes
 - Identifier et sélectionner les talents et les projets à potentiel
 - Accompagner le commerçant dans le développement de son activité et dans la prise en compte des tendances sociétales et de consommation

Ces enjeux sont déclinés en 6 objectifs stratégiques par ailleurs détaillés et suivis dans la feuille de route de la commission régionale commerce.

OBJECTIF STRATÉGIQUE 1

Fédérer

- Proposer une stratégie pour susciter la recréation d'associations locales de commerçants, pour stimuler le pair à pair et faire un effet démultiplicateur auprès des commerçants
- Structurer une offre de service pour développer autonomie et force de frappe des UC : conseil juridique, marché / business / connaissance client, animation / événementiel

- Fédérer autour d'une marque corporate, actualiser « *Commerces en Hauts-de-France* »

OBJECTIF STRATÉGIQUE 2

Représenter, informer

- Structurer une veille active sur les enjeux réglementaires des commerçants (ZAN, PLU, SCOT, ZFE, Taxe foncière)
- Informer, former les associations sur ces enjeux pour comprendre et s'adapter
- Proposer des analyses argumentées sur des réglementations à faire évoluer

OBJECTIF STRATÉGIQUE 3

Accélérer et pérenniser la dynamique de revitalisation par le déploiement de foncières commerciales portées par la CCI en partenariat avec les collectivités

- Développer un partenariat de long terme avec les collectivités sur une politique concertée d'urbanisme commercial cohérente avec les ORT
- Modéliser le montage juridique, financier, partenarial, métier d'une foncière commerciale pour le promouvoir auprès des collectivités
- Promouvoir ces foncières comme des vitrines du nouveau commerce de proximité, durable et connecté adossé à des nouvelles dynamiques d'animation des centres villes.

OBJECTIF STRATÉGIQUE 4

Maîtriser la rentabilité et la compétitivité du commerce de proximité par la digitalisation des métiers

- Développer la proposition de valeurs à partir de l'expérience client de la consultation en ligne à l'acte d'achat, combinant l'expérience en ligne, en boutique, de retrait d'achat ou de livraison
- Agir sur les charges grâce à la maîtrise énergétique, de la consommation en eau, de la gestion des déchets, des chaînes d'approvisionnement et de la bonne régulation des stocks
- Repenser son positionnement, en s'appuyant sur les principes de la RSE
- Proposer une analyse des tendances comportementales de fond (nudge marketing) intégrant les effets du vieillissement de la population et les nouveaux modes de vie des jeunes générations
- Proposer des modèles de développement commercial avec les nouvelles zones de chalandise permises par le web : local, national, international

OBJECTIF STRATÉGIQUE 5

Recruter, fidéliser, former

- Proposer des actions de formation aux UC sur les techniques d'animation, le métier de représentation et négociation auprès des pouvoirs publics, la réglementation, les évolutions du marché et des tendances de consommation
- Accompagner les commerçants à fidéliser leurs employés
- Promouvoir l'apprentissage
- Développer les formations initiales et continues sur les compétences relationnelles et le savoir-être

OBJECTIF STRATÉGIQUE 6

Reprendre, réimplanter des commerces de proximité, attirer de nouveaux talents

- Travailler l'attractivité du commerce de proximité pour faciliter l'implantation de projets à forte valeur ajoutée
- Sécuriser le risque financier du repreneur ou porteur de projet par des outils adaptés (foncières, « *j'ouvre mon commerce* ».)

FOCUS FILIERE TECH & INNOVATION

Il est proposé de porter un point d'attention à l'écosystème de la filière tech, du fait de sa capacité à contribuer à l'attractivité régionale et à l'accélération des transformations au service de nouveaux modèles soutenables. Il s'agira également de renforcer ses liens avec les différents écosystèmes entrepreneuriaux.

Les objectifs stratégiques que se fixent la CCI Hauts-de-France sont au nombre de 4

OBJECTIF STRATÉGIQUE 1

Renforcer les outils du financement de l'accompagnement et/ou de la transformation digitale des entreprises

OBJECTIF STRATÉGIQUE 2

Capter, retenir, les talents au profil Tech, les former plus massivement en région (v. schéma sectoriel Formation et emploi)

OBJECTIF STRATÉGIQUE 3

Travailler avec la recherche académique pour un renforcement des liens avec le monde économique

OBJECTIF STRATÉGIQUE 4

Développer les liens & opportunités avec l'international pour faciliter les passages à l'échelle (v. partie 3)

FOCUS FILIERE LOGISTIQUE

La filière logistique et supply chain représentent en région Hauts-de-France environ 140 000 emplois salariés soit environ 1 emploi sur 7 dans le secteur marchand. Notre région est désormais la première de France en surface d'entrepôts, ces derniers devenant peu à peu de véritables « usines logistiques » avec certains pans d'activités prompts à s'automatiser. La région des Hauts-de-France a vu l'émergence de leaders à forte croissance comme Log's, Bils Deroo, le Groupe blondel ou encore des équipementiers en intra-logistique comme Exotec à Croix (...).

Sur la période 2020-2022, la crise du COVID a profondément bouleversé l'ensemble du commerce international, de la logistique et de son corollaire industriel, la supply chain. La pandémie a en effet affecté l'offre et la demande générant des déséquilibres à l'échelle mondiale à laquelle personne n'était préparé. Ce phénomène a rapidement eu un impact important sur les Supply Chain en Europe. En effet, la Chine est à la fois le principal fournisseur de produits finis et semi-finis mais représente également un vivier important de consommateurs, comme dans les secteurs du luxe, du high-tech ou encore de l'automobile. Ces perturbations se répercutent naturellement jusqu'au bout de la chaîne d'approvisionnement. Il est à noter que les pénuries de matières premières et de produits semi-finis ont un impact important évident sur la hausse des prix.

Toutefois, les Supply Chain les plus localisées sont moins durablement perturbées que les Supply Chain internationales, qui sont affectées depuis le début de la crise chinoise et qui le seront jusqu'à la sortie de la crise désormais systémique sur tous les continents où sont implantées leurs chaînes logistiques.

Par ailleurs, la désorganisation du transport maritime, amplifiée par le conflit russo-ukrainien ouvert le 24 février 2022 a ralenti le retour à la normale. Le transport maritime est, ces derniers mois, sous forte pression au niveau mondial. Cette crise du transport maritime a également conduit inéluctablement à une pénurie des conteneurs maritimes dans la mesure où les armateurs ont réduit leurs capacités. Cette pénurie a engendré naturellement une hausse de prix très conséquente.

L'ensemble des crises traversées depuis 2019, du fait de leur effet combinatoire auront mis en exergue les points faibles des circuits logistiques, ainsi que l'interdépendance des supply chains. Il est maintenant nécessaire pour les entreprises d'opérer une transformation profonde de leur supply chain. Les supply chain se doivent désormais d'être résilientes. La résilience de la Supply Chain indique une capacité proactive

Les Hauts-de-France, grande région logistique au coeur de l'Europe du Nord

Leadership national

1^{re} façade maritime
(200km) de France en tonnage

1/4 du trafic maritime mondial
emprunte le détroit du Pas-de-Calais

Berceau de la grande distribution
et de la vente à distance

1^{re} région en France avec 15% de la capacité
d'entreposage à température dirigée

Projet logistique européen Seine-Escaut

Sans oublier tout le panel des formations
du niveau opérateur au manager

L'emploi logistique

144 000 emplois salariés privés

11% de l'emploi salarié privé régional

**1^{re} région en France en nombre d'emplois
dans le secteur du conditionnement**

2^e région en France en termes d'effectifs
dans les secteurs de l'entreposage et du
stockage

de la chaîne d'approvisionnement ou de production à être flexible, agile et adaptable. Ainsi les entreprises adaptent leur organisation. Elles se dotent de méthodologies pour identifier et évaluer les risques mais aussi, pour réduire leur degré de vulnérabilité à ces derniers.

Les enjeux, objectifs stratégiques, actions prioritaires exposés ci-après renvoient à la feuille de route de la filière logistique portée par Euralogistic et qui trouve des déclinaisons stratégiques et opérationnelles dans l'ensemble des schémas sectoriels (formation, rev3, territoires et équipements gérés).

Les enjeux logistiques pour les entreprises à horizon 5 ans sont :

→ **Enjeu n°1 :** Améliorer la performance supply chain

- un besoin d'élasticité et une plus grande souplesse,
- le rattrapage du retard de digitalisation pour combler le manque de visibilité sur la chaîne logistique,
- la diversification des fournisseurs avec une stratégie de sourcing, la mutation mesurée pour diminuer l'empreinte carbone.
- la soutenabilité en construisant une supply chain fiable, connectée, agile, résiliente, efficiente, structurée, collaborative, préventive, éco-responsable, apprenante.

→ **Enjeu n°2 :** création de la cité de la logistique et de la supply chain au service de toute la filière en Hauts-de-France (v. schéma sectoriel 1,3 et 4).

Les objectifs stratégiques sont :

OBJECTIF STRATÉGIQUE 1

Poursuivre les actions d'appui et d'ingénierie avec les entreprises régionales et acculturer un maximum d'entreprises à la supply chain, grâce à des programmes de conseil aux entreprises (programme compétitivité PME transport, Performance en supply chain,...), des séminaires de sensibilisation, des événements de mise en réseau, la création d'outils d'expérimentation innovants (jumeaux numériques, bodies of knowledge,...), la constitution de consortiums pour répondre à des appels à projets innovants dans le domaine.

OBJECTIF STRATÉGIQUE 2

Gagner en valeur ajoutée dans l'accompagnement des entreprises et des territoires

OBJECTIF STRATÉGIQUE 3

Poursuivre et développer l'action phare de positionnement à l'international (v. partie 3 du présent schéma sectoriel)

OBJECTIF STRATÉGIQUE 4

Faire aboutir le projet de Cité internationale de la logistique et de la supply chain (et le parc d'innovation associé) au bénéfice de toute la région des Hauts-de-France (v. schéma sectoriel territoires et équipements gérés)

OBJECTIF STRATÉGIQUE 5

Poursuivre l'ancrage avec les agglomérations du territoire (v. schéma sectoriel territoires et équipements gérés)

OBJECTIF STRATÉGIQUE 6

Confirmer l'orientation différenciatrice régionale en phase avec rev3 (logistique verte). (voir schéma sectoriel rev3)

OBJECTIF STRATÉGIQUE 7

Développer des spécialisations sectorielles (Green et supply chain for Good, logistique hospitalière...)

Pour réussir collectivement, ces objectifs stratégiques sont à conduire avec l'écosystème représenté ci-après :

Les acteurs de la filière :

- transporteurs
- logisticiens
- intra-logistique
- emballage



- Les industriels
- les distributeurs
- l'e-commerce
- l'inter-industrie

**Le monde :**

- de l'enseignement
- de la recherche
- de l'emploi

**LES ACTEURS ASSOCIÉS / MOBILISÉS EN RÉGION HAUTS-DE-FRANCE**

- L'État
- la Région
- les territoires à vocation logistique



- Les fédérations et associations professionnelles, la CCI de région, l'ADEME, la CARSAT



- Les infrastructures multimodales Nordlink

PARTIE 4 | EN CONCLUSION, NOUS AURONS RÉUSSI SI...

- Nous avons positionné la CCI Hauts-de-France comme repère partenarial, facilitateur et accélérateur de la transformation de l'entreprise. Nous sommes considérés comme acteurs d'une synergie collaborative, en contribuant à interconnecter et à articuler les différents cercles d'action et d'influence locaux, régionaux, sectoriels, pour accélérer la transformation des entreprises et contribuer à la solidité des tissus économiques territoriaux et régionaux,
- Nous avons fait reconnaître par les financeurs publics (Etat, Région, Ademe,...) et privés (Banques, capital-risque, capital développement, ...), l'impérieuse nécessité de soutenir l'investissement immatériel de l'entreprise pour sa transformation.
- Nous avons éveillé et aidé les entrepreneurs à anticiper leur propre modèle économique porteur de valeur et de différenciation, à la fois éthique, technologique et écologique
- Nous avons réussi à multiplier les espaces d'écoute active et d'échange sur les bonnes pratiques entre pairs, l'exemplarité.

Indicateurs à suivre :

Le NPS (Net Promoter Score) porte un regard objectif à valeur sur l'impact des actions, la satisfaction et la propension à fidéliser. Il porte les standards du monde marchand.

Il est proposé de communiquer annuellement sur nos indicateurs de satisfaction, d'utilité et de prescription mesurés par un cabinet tiers et renseignant sur la capacité de la CCI Hauts-de-France à produire un impact sur l'écosystème de la région.

Ces indicateurs stratégiques seront articulés avec des indicateurs opérationnels internes permettant de piloter l'activité et l'impact de la CCI Hauts-de-France, son évolution et de mettre en perspective sa trajectoire, comme son positionnement grâce à des données factuelles objectivant l'ensemble de l'activité appui.

I-3 INTERNATIONAL

AXE 3 COM

PARTIE 1 | DIAGNOSTIC ET CONSTATS

LA PLACE DES HAUTS-DE-FRANCE DANS LES ÉCHANGES EXTÉRIEURS

Les exportations régionales représentent 11,2% des exportations françaises

Les Hauts-de-France sont la **4^e région exportatrice** et **3^e région importatrice** (12,3%).

Plus de la moitié de nos échanges sont réalisés avec des pays proches et 69% des exportations sont portées par l'ex Nord-Pas de Calais.

L'Union Européenne est le 1^{er} partenaire des Hauts-de-France (68,4% des exportations et 59,8% des importations).

La Belgique est notre 1^{er} pays client (18,5% des exportations) et l'Allemagne notre 1^{er} pays fournisseur.

En 2021, **61% de nos exportations reposent sur 4 grands secteurs** (contre 49% au niveau national) : les produits pharmaceutiques/parfums/cosmétiques, les produits métallurgiques et métalliques, les matériels de transport, et les produits des industries agroalimentaires.

Après une chute de nos exportations en 2020 liée à la crise sanitaire, **le niveau des exportations en 2021 s'est fortement redressé**, bien au-delà de la meilleure performance des 5 dernières années. Le déficit commercial s'est néanmoins encore creusé à cause de l'envolée des prix des matières premières et en particulier des hydrocarbures mais également par le rebond de la consommation qui a entraîné plus d'importation de produits manufacturés.

14 000 entreprises exportent depuis notre région dont 13 000 ont moins de 5 000 salariés réalisant 78% des exportations.

On compte plus de 12 000 entreprises de moins de 250 salariés qui réalisent 37% des exportations.

Les entreprises accompagnées par la Team France Export représentent 20% de la valeur des exportations de marchandises des Hauts-de-France et 17% des unités exportatrices.

PARTIE 2 | ENJEUX DE LA MANDATURE

AXE STRATÉGIQUE 1 : PLUS D'EXPORTATEURS

Identifier et accompagner plus d'exportateurs est l'ADN de CCI International et sa raison d'exister.

Cela représente non seulement l'objectif majeur de la CCIR Hauts-de-France mais plus largement, celui de la Team France Export, alliance des CCI International, de Business France et de BPI sous l'égide des Régions depuis 2018.

La précédente mandature s'est inscrite sous le signe de la profonde transformation de notre modèle dans un contexte disruptif vers plus d'efficacité et de ressources grâce à notre nouvelle alliance.

Cette nouvelle mandature va permettre d'aller chercher plus de performance dans le nombre d'entreprises touchées et de rentabilité en structurant mieux le « *travailler ensemble* » et la proposition de valeur.

4 leviers majeurs pour cibler et accompagner plus d'exportateurs :

1- MEILLEURE DÉTECTION DES POTENTIELS EXPORT

- > Garantir un meilleur **équilibre territorial de la détection et de l'accompagnement** des futurs exportateurs en cartographiant précisément avec CCI Etudes les potentiels export par secteur, par territoire et par profil.
- > Déployer une **animation des Territoires** grâce à un plan 2022-2025 développé conjointement avec les élus et les équipes appui et formalités des CCI locales car l'export démarre d'abord dans les territoires avant d'être l'affaire des experts
- > **Accélérer les Hauts Potentiels Export (HPE)** au travers d'un nouveau projet d'accélérateur co-construit et financé par la Région, qui doit d'abord être un outil d'animation des territoires pour les CCI locales
- > S'appuyer davantage sur les **synergies avec les partenaires de l'export** pour mieux identifier et accompagner les nouveaux exportateurs (Conseillers du Commerce Extérieur de la France, consultants privés, douanes, BPI, Chambre des Métiers et de l'Artisanat...)

- > Soutenir la démarche avec **une campagne de communication dédiée** sur le « *donner envie d'export* » aux entreprises à potentiel

2- ACTIVER ET RENFORCER TOUTES LES CONVERGENCES UTILES POUR L'EXPORT GRÂCE À DES PROGRAMMES CROISÉS

Viser l'imbrication idéale entre le programme d'accompagnement International/innovation/Développement durable financé par l'Europe du consortium **Enterprise Europe Network** (EEN Hauts-de-France) et les accompagnements export de la Team France Export

- > Activer l'**internationalisation du projet et des entreprises rev3** au travers de l'enrichissement des accélérateurs rev3 par un module export, de la création d'accélérateurs internationaux pour faciliter l'accès des entreprises des cleantech aux marchés étrangers à l'instar du projet d'accélérateur Hauts-de-France-Québec, d'opérations collectives croisées (missions export, business meetings sur les rev3 days) ...
- > Renforcer les **synergies entre l'export et l'invest (NFI)** pour améliorer nos leviers d'attractivité, séduire plus d'investisseurs mais aussi sourcer de nouveaux exportateurs et identifier des projets à l'étranger qui nous permettraient de vendre nos expertises territoriales
- > Développer des **programmes sur-mesure avec des filières sectorielles** régionales pour détecter et répondre au plus près des besoins de ces entreprises
- initialisation de programmes avec la filière robonumérique, image et accompagnement des entreprises du nucléaire sur les salons internationaux (WNE)
- > Faire du **networking et du partage peer to peer** un levier incontournable de la confiance et du coaching nécessaire à tout nouvel exportateur dans nos Clubs et en interclubbing avec ceux de nos partenaires

3- LEVIERS FINANCIERS RÉGION ET ETAT

Pour cette nouvelle mandature, CCI International et la Région entendent poursuivre leurs efforts pour soutenir le développement économique à l'international, adresser un plus grand nombre d'entreprises et favoriser des exportations géographiquement plus diversifiées.

Grâce aux conventions financières signées entre CCI International et la Région et Business France et la Région, les exportateurs bénéficient d'un soutien financier important, avec respectivement le Compte Individuel Export (CIE) et le Programme Hauts-de-France Export (PHFE).

Par ailleurs, la Team France Export en région va poursuivre le déploiement des trois mesures phares du Paln de Relance national : le **Chèque Relance Export** jusque fin 2022, le **Chèque Relance V.I.E** pour faciliter la

création ou le renfort d'une équipe export et l'Assurance Prospection Accompagnement qui finance en partie les dépenses de prospection et assure les entreprises contre le risque d'échec à l'export.

Le cumul de ces leviers, totalement inédit, est particulièrement déterminant pour amener des PME à devenir des exportateurs mais également à exporter davantage, soit en pérennisant leur démarche export soit en accédant à de nouveaux marchés.

POUR PLUS D'EXPORTATIONS

Plus d'exportateurs pour plus d'exportations ! Logique mais le lien peut se briser dans la durée... si la démarche export ne se structure pas progressivement, elle ne peut se pérenniser et l'abandon est inévitable. Par ailleurs, plus une entreprise exporte sur un grand nombre de pays et de façon régulière, plus elle est solide et performante.

Notre engagement et notre responsabilité résident dans **une proposition de valeur aux entreprises unique, englobante mais « sans couture », au bénéfice clair et fondée sur un concentré d'expertises.**

1- PROFONDEUR ET AMPLITUDE DES PRESTATIONS L'ACCOMPAGNEMENT À L'EXPORT

> Déploiement plus intense de l'offre de préparation/structuration des entreprises pour mieux exporter et plus longtemps grâce à des prestations à forte valeur ajoutée

> Permettre au plus grand nombre d'entreprises de profiter de l'amplitude des prestations de prospection et de communication à l'étranger proposées par les bureaux de notre partenaire pour exporter plus et sur un plus grand nombre de pays

> Coller aux besoins des approches groupées d'entreprises et des filières régionales sectorielles en lançant un nouveau programme d'opérations collectives de prospection très spécifiques et agile (CCE-Compte Collectif Export)

2- PROPOSER UN PARCOURS « SANS COUTURE » POUR LES ENTREPRISES EN S'APPUYANT DAVANTAGE SUR LES OFFRES DES PARTENAIRES DE L'EXPORT ET DES AUTRES DIRECTIONS DE LA CCIR

Les offres seront co-construites avec les conseillers des CCIL et de la CCIR pour accélérer la transversalité et favoriser le cross-selling.

- Business Plan Export avec les conseillers finance des CCIL
- Offre ecommerce en partenariat avec le pôle Commerce

Team France Export

Faire gagner les entreprises des Hauts-de-France à l'international

La CCI Hauts-de-France s'est engagée très rapidement dans l'union des compétences au sein d'une équipe unique CCI International, Business France et BPI France.

L'objectif est simple : préparer les entreprises à l'export, les projeter à l'international et les accompagner dans la conquête de nouveaux marchés.

Projet Cap Ecore «Boulogne port de pêche»

La CCI propose d'accompagner la création d'un club d'entreprise Cap Ecore pour accompagner la filière de transformation des produits de la mer et le développement d'un label « transformé à Boulogne sur mer ».

L'objectif sera également de mener une réflexion prospective sur les produits de la mer de demain.

- Des accès aux plate-formes internationales (ex : Alibaba) pour permettre aux commerçants de s'ouvrir à l'international en mode sécurisé mais également les industriels de produits de grande consommation

- Volet internationalisation des accélérateurs rev3

- Offre de formation aux Techniques du commerce international intégrée dans le catalogue de la formation de la CCIR

- > Mieux intégrer les offres des partenaires de l'export à l'offre TFE et la promotion de celles-ci sur la base de la réciprocité

- > Toujours plus capitaliser sur les échanges et le partage d'informations et de contacts au sein de nos clubs d'affaires internationaux (World Trade Center, Club Afrique, Channel Hub...) pour encourager à plus d'exportations

3- MAINTIEN D'UN HAUT NIVEAU D'EXPERTISE DES CONSEILLERS

- > Programme de perfectionnement des compétences des équipes (posture de conseiller expert, expertises techniques, sectorielles et pays)

- > Contribuer à améliorer l'attractivité de la marque employeur pour recruter et fidéliser

AXE STRATÉGIQUE 2 : PLUS DE HAUTS-DE-FRANCE

La naissance de la Team France Export a conforté l'image d'expertise et d'acteur incontournable de l'accompagnement export des entreprises de CCI International Hauts-de-France à travers un dispositif unique et une offre large.

La nouvelle mandature s'ouvre au moment important où la Team France Export démarre la deuxième phase de son développement. Pour assumer son rôle d'acteur important de l'alliance, l'un des enjeux est de renforcer son positionnement en préservant les intérêts et l'identité des Hauts-de-France tant au plan régional, national, européen que mondial.

Parce que nous sommes le réseau des réseaux internationaux,
 Parce que nous sommes membre fondateur de la Team France Export,
 Parce que nous sommes une région de réseau,
 Parce que Hauts-de-France = rev3
 Parce que nous sommes plus performants ensemble,
 Parce que l'international est une des priorités affichées de notre tutelle,

**DÉVELOPPER UNE LOGIQUE D'ACTEURS, DE POSITIONNEMENT
ET DE LOBBY EST AU CŒUR DE NOS MISSIONS :
> SUR LE PLAN RÉGIONAL**

- a. Intensifier notre partenariat avec la Région pour compléter les dispositifs d'accompagnement des exportateurs
- b. Développer l'export collaboratif avec notre réseau d'expertises régional : les directions de la CCIR, les équipements/expertises des territoires

Accompagnement du port renommé de Boulogne sur mer dans la valorisation de leur modèle d'organisation et d'exploitation auprès de ports indonésiens pour leur permettre de se mettre aux standards internationaux de qualité et de durabilité

Plus de partenariat avec NFI

- **Renforcer la synergie export et invest en menant des actions conjointes avec Nord France Invest (NFI) pour enrichir le marketing territorial et faire des investisseurs de futurs exportateurs**

→ **Missions conjointes attractivité/export pour la valorisation le territoire**, Identification de projets de partenariats avec des acteurs locaux étrangers pouvant contribuer aux exportations des entreprises régionales et recherche de projets de valorisation des expertises du territoire grâce à une programmation commune bien articulée avec les engagements de la TFE

→ **Proposer un socle commun de landing services pour enrichir l'offre de prestations d'accompagnement des investisseurs de NFI** par des prestations complémentaires pilotées par CCI International, faire des nouveaux investisseurs de nouveaux exportateurs et structurer un continuum régional de prestations invest-export

>> domiciliation, opportunités d'affaires, accompagnement marchés frontaliers, traduction/interprétariat, Club Brexit, parcours export, recherche de partenaires ne HDF pour les investisseurs potentiels ou les entreprises étrangères

→ **Générer plus de liens et de leads croisés pour se créer mutuellement plus d'opportunités et mieux exploiter nos carnets d'adresses respectifs**

>> Partage de leads issus de nos bureaux du réseau Enterprise Europe Network à l'étranger (demandes de partenariats technologiques/industriels/commerciaux..)

→ **Accueil croisé des délégations export** de décideurs étrangers

Un esprit task-force avec Nord France Invest

Nord France Invest est une association ayant pour but la promotion économique des Hauts-de-France, financée par la Région et par la CCI Hauts-de-France. L'agence NFI met toute son expertise à destination des entreprises internationales pour faciliter leur implantation et leur développement.

- Partage de contacts en France et à l'étranger (institutionnels/politiques/techniques...) dans un CRM

> SUR LE PLAN NATIONAL

- c. Affirmer les intérêts et la spécificité des Hauts-de-France dans la poursuite du déploiement de la TFE
- d. Continuer à remonter les problématiques terrain pour alimenter les actions de lobbying auprès de la tutelle

> SUR LE PLAN EUROPÉEN

- e. **Elargir le champ d'action du consortium EEN-Enterprise Europe Network** à de nouvelles thématiques : développement durable, accès aux financements européens, digital, résilience..
- f. Continuer à remonter les problématiques terrain pour **alimenter les actions de lobbying auprès de la Commission Européenne et du bureau de représentation de CCI France à Bruxelles** mais également contribuer à valoriser et partager nos clés de réussite avec les réseaux internationaux proches (CCI françaises à l'étranger, Eurochambres, World trade centers..)
- g. Développer les **partenariats en Europe à travers nos actions collectives** (Compte Collectif Export)

> SUR LE PLAN MONDIAL

- h. **Être un leader de la business diplomacy** en région à travers l'organisation de business missions et de learning expeditions, l'accueil d'ambassadeurs ou de délégations étrangères avec le World Trade Center de Lille
- i. Développer notre **savoir-faire dans le transfert d'expertises régionales** à l'instar du partenariat inédit entre le Port Boulogne Calais et l'Indonésie sur le projet des Ecoports

AXE STRATÉGIQUE 3 : PLUS DE VISIBILITÉ

Dans la continuité des enjeux précédemment décrits, il est essentiel de faire résonner la portée des réalisations des entreprises et de notre action.

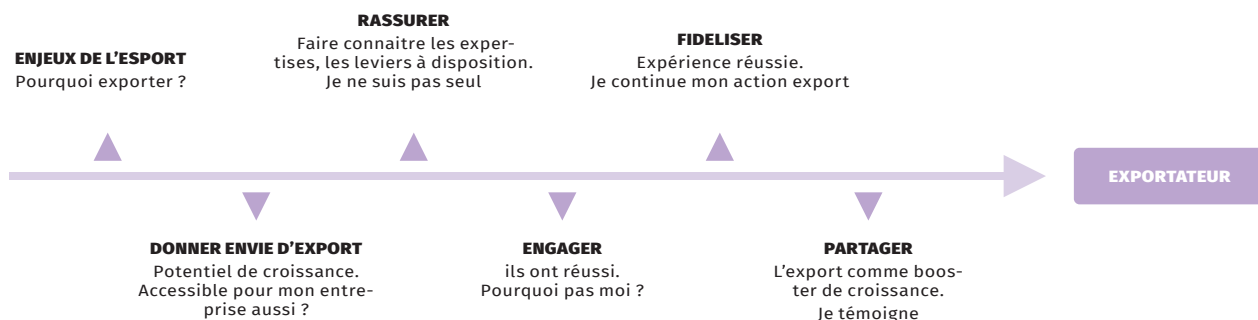
La visibilité de l'impact d'une démarche export, de notre accompagnement, de nos résultats est un axe prioritaire de notre mandature et se décline autour de 3 leviers :

1- MIEUX COMMUNIQUER SUR LES PERFORMANCES DES EXPORTATEURS EN LEUR DONNANT LA PAROLE

Une stratégie de communication est déployée pour **accélérer l'expérience de l'internationalisation**. Elle repose sur 3 valeurs : « *expertise/ image* », « *usage* » et « *sociale* ».

Elle s'exprime autour de 4 angles :

- « *Ils l'ont fait* » : les exportateurs s'adressent aux autres exportateurs et racontent leur succès en vidéo
- « *Donner envie d'exporter* » : podcasts pour déclencher le goût d'exporter, la motivation, rassurer.
- « *Paroles d'experts* » : présentation des expertises de CCI International/ TFE par les intéressés eux-mêmes en vidéo
- « *Comment ça marche* » : podcasts sur l'export au quotidien et les techniques



2- RENDRE PLUS VISIBLE LE RÔLE D'ACTEUR DE RÉFÉRENCE RÉGIONAL DE CCI INTERNATIONAL

L'international a été retenu dans le Contrat d'Objectifs et de Performance (COP) avec l'Etat comme une mission prioritaire des CCI (axe 3) dont l'ensemble des thématiques doivent être rendues visibles pour être comprises et partagées.

Les vecteurs de communication sont les suivants :

- L'impact de notre action de sensibilisation et d'accompagnement
- La transversalité avec les territoires
- Nos événements à forte notoriété
- Une expertise unique en région
- Notre mission de rayonnement international

3- POSITIONNER CCI INTERNATIONAL ET LA TFE AU CŒUR D'UNE STRATÉGIE ENGLOBANTE AVEC TOUS LES PARTENAIRES

La TFE a pour vocation d'animer au mieux et de fédérer toutes les énergies de la communauté internationale en région. Démontrer la complémentarité et la performance des partenaires ensemble constitue indéniablement un levier de visibilité plus puissant et plus large.

L'objectif est de décliner cette stratégie partenariale en **actions de communication communes** dont l'impact sera démultiplié :

- Valoriser la TFE et ses partenaires : écosystème solide et gagnant
- Adopter une communication partagée autour des Grands Evénements : Journées de l'international, Gala de l'International, Trophées Leadexport
- Illustrer la complémentarité et la performance des expertises régionales ensemble (Export et REV 3, Export et Invest...)
- Maintenir l'attractivité de CCI International et la TFE vis-à-vis de nos partenaires privés premium pour solidifier les sources de financement tout en inscrivant notre politique des partenariats privés dans une logique d'optimisation avec celle de la CCIR.

PARTIE 3 | EN CONCLUSION, NOUS AURONS RÉUSSI SI...

La mise en œuvre des axes stratégiques sera pilotée par les élus de la commission « *International* ».

La mesure de l'action s'effectue à partir d'indicateurs annuels issus à la fois de la CCI de région, de la Team France Export, de la Région Hauts-de-France, du Contrat d'Objectifs et de Performance (COP) et de la Commission européenne.

Ils sont majoritairement centrés autour du :

- nombre d'entreprises sensibilisées / accompagnées
- nombre d'entreprises préparées en amont
- nombre d'entreprises accompagnées à l'étranger
- chiffre d'affaires généré par la TFE
- nombre de parcours export financés
- nombre d'opérations collectives
- nombre de leads avec les partenaires

I-4 REPRÉSENTATION DES ENTREPRISES

AXE 4 COM

PARTIE 1 | DIAGNOSTIC/CONSTAT

RAPPEL

La CCI Hauts-de-France, établissement unique organisé avec 7 CCI Locales rattachées depuis 2019, a indubitablement tiré le meilleur parti de cette organisation spécifique pour tisser des liens forts et efficaces avec ses partenaires privilégiés que sont l'Etat et la Région. La crise sanitaire, la préparation du BREXIT, puis la reprise après la crise sanitaire, au premier plan desquels elle a eu à cœur d'agir aux côtés des services de l'Etat et de la Région pour servir l'ensemble des entreprises et leur écosystème lui ont permis de démontrer cette capacité. Représenter les intérêts de l'Industrie, du Commerce et des Services auprès, notamment, des acteurs publics et les informer des dispositifs mis en place par eux est une des missions principales d'une CCI, de la CCI de région Hauts-de-France.

Les objectifs de la COM : la convention d'objectifs et de moyens signée en 2019 avec l'Etat d'une part et CCI France d'autre part, en déclinaison de la Convention d'objectifs et de performance signée entre l'Etat et CCI France au plan national, l'exprime clairement sur l'axe 4 :

Au titre de la mission de représentation des entreprises, « la CCI Hauts-de-France participe à la conception et à la mise en œuvre des politiques publiques, en relayant les propositions des acteurs économiques. »

Pour ce faire elle :

- collecte, gère et analyse les données relatives aux entreprises afin d'éclairer l'Etat et les acteurs publics dans leurs prises de décision.
- Mène des missions consultatives
- Informe les entreprises sur les dispositifs de soutien de l'Etat » sic COM 2019-2022

Dans cette mission, la CCI Hauts-de-France, en tant qu'établissement unique régionalisé, bénéficie d'un avantage certain : une action plus

cohérente et plus visible. Parler d'une seule voix : c'est la première force des Hauts-de-France. Les CCI Locales travaillent en proximité les entreprises de leur territoire en bénéficiant d'une action unifiée portée par la CCI de région qui porte ensuite la cohérence des actions de proximité au niveau régional.

Cette capacité à faire réseau a sans conteste contribué à l'acquisition d'une crédibilité et d'une légitimité renforcées de la CCI Hauts-de-France vis-à-vis des pouvoirs publics. L'absence de dissonance, une solidarité agissante et exprimée, une déclinaison rapide et agile des actions décidées au niveau national ou régional dans les territoires de la région, sont autant d'atouts renforçant la capacité à agir pour et vers les acteurs économiques de la région. Les forces publiques, ensemble, sont ainsi totalement efficaces dans leurs actions.

UNE IMPORTANCE DE CE RÔLE ACCRUE AU COURS DES DERNIERS MOIS

Le mécanisme de task-force est désormais acquis dans les Hauts-de-France. Au côté de l'Etat et de la Région, la CCI est au cœur du réacteur de ce dispositif de task-force.

Il est vrai que la survenance de la crise sanitaire dès le début de 2020, alors que l'établissement unique venait de se mettre en place, a été un élément accélérateur du dispositif de la task force, générée par l'historique habitude en Hauts-de-France des mécanismes de solidarité, de collectif, d'entraide. L'Etat, la Région, incarnés par leurs représentants respectifs, le Préfet de région et le Président de la Région, ont sollicité le Président de la CCI de région pour mettre en place une task force, sur la base de la proposition consulaire de mettre autour d'une même table l'ensemble des acteurs institutionnels, publics, les juridictions commerciales, la Banque de France, BPI France, mais aussi privés, tels que l'ordre des experts comptables, les réseaux bancaires, les assureurs, afin d'agir vite et de manière efficace.

Cette task force s'est réunie à l'initiative du Préfet de région chaque mois, a pu être force de propositions concrètes, a pu organiser les forces agissantes ainsi que les relais nécessaires auprès des entreprises, commerçants.

- **Contexte Covid** : task force régionale, participation active au groupe national « *Rebond* » lancé par CCI France, participation active au groupe Relance Industrie

Action de lobbying qui a porté ses fruits : adaptation des textes et des dispositifs d'urgence par le Gouvernement en fonction de nos remontées.

- **Contexte post-Covid** : l'ensemble des acteurs de l'emploi se réunissent pour accompagner la réouverture des hôtels café et restaurant et remédier de manière efficace et concertée aux problèmes de

recrutement rencontrés par la profession, un collectif qui a élargi sa mission à tous les secteurs.

- **Contexte Brexit :** task force régionale, échanges avec les acteurs publics, information des entreprises + accompagnement pour anticiper les impacts du Brexit

Pour agir, la task force s'appuyait également sur la capacité de la CCI à mener des enquêtes de conjoncture auprès d'un échantillon solide d'entreprises. Ces enquêtes régulières sur des thématiques adaptées étaient partagées systématiquement avec les acteurs régionaux mais également au niveau national avec CCI France.

- **Contexte Guerre en Ukraine :** Plus récemment, la guerre en UKRAINE a à nouveau déclenché la task force régionale, et des réflexions ont immédiatement été engagées sur les actions d'urgence à mettre en place. Action humanitaire s'appuyant sur la force logistique de la région et sur ses entreprises.

L'action et l'efficacité des CCI est reconnue puisque le Gouvernement nomme les CCI chef de file (remontées + information dispositifs d'accompagnement).

Forte de son statut d'établissement unique et de ses expériences réussies dans la gestion de plusieurs crises, la CCI Hauts-de-France est donc devenue l'interlocutrice de référence des pouvoirs publics dans le domaine économique.

PARTIE 2 | ENJEUX DE LA MANDATURE

Trois grands enjeux

1- CONTINUER D'ÊTRE UN INTERMÉDIAIRE EFFICACE DANS LA RELATION ENTREPRISES/POUVOIRS PUBLICS

Qu'est-ce que cela veut dire ?

La CCI Hauts-de-France, dont l'action est tournée chaque jour vers les entreprises et l'ensemble de l'écosystème économique du territoire régional, entend renforcer son rôle d'intermédiaire efficace et efficient, autant dans l'anticipation, que dans la réaction aux conjonctures.

A cet effet, elle renforce ses capacités à être :

- le porte-parole des entreprises pour faire remonter leurs besoins, attentes ou propositions.
- Le relais d'information auprès des entreprises sur les dispositifs mis en place par les pouvoirs publics à destination de ces dernières.
- Un outil d'anticipation et de prévoyance pour les pouvoirs publics, allant jusqu'à être force de proposition lorsque des besoins majeurs

ressortent et pour lesquels les pouvoirs publics peuvent agir / Coopération et mise en œuvre de politiques publiques de fond avec les acteurs publics grâce à un dialogue constant, au service des entreprises du territoire : nécessité d'être contributeur.

Les représentations de la CCI au sein de commissions de l'Etat, de la Région ou d'EPCI sont majeures et garantissent que la voie des entreprises, leurs besoins, leur vision soient prises en compte, soit dans le cadre de consultations ante, soit dans le cadre de décisions opérationnelles, on pense par exemple à la commission de conciliation des baux.

A cet effet la CCI Hauts-de-France veille à ce que partout où ses représentants sont requis elle soit représentée, présente et active.

2- CONTINUER D'ÊTRE UN TIERS DE CONFIANCE POUR NOS PARTENAIRES/INTERLOCUTEURS PUBLICS OU PRIVÉS

Qu'est-ce que cela veut dire ?

Grâce à son déploiement de proximité sur l'ensemble du territoire régional, s'appuyant sur sa connaissance des entreprises de chaque territoire, de chaque secteur, de leurs enjeux, de leurs besoins, et de leurs atouts, la CCI Hauts-de-France développe sa capacité à :

- Être un acteur de coopération avec les collectivités locales, notamment avec les EPCI, pour analyser les besoins spécifiques de l'écosystème économique des territoires (revitalisation, immobilier, aménagement, etc.).
- Conclure des partenariats business ou projets innovants sur mesure pour répondre aux enjeux des partenaires, des entreprises ou des territoires, dans une logique d'agilité, d'efficacité et de durabilité, tout en s'appuyant sur sa capacité à faire réseau.

C'est l'expertise dont elle dispose, son maillage territorial, les valeurs qu'elle véhicule, l'engagement et l'expertise de ses collaborateurs qui en fait un interlocuteur de confiance.

De plus, son statut d'établissement public, intégrant dans son ADN la notion d'intérêt général nourrit et renforce la confiance de ses interlocuteurs, publics ou privés. Elle est davantage perçue comme un partenaire qu'un concurrent.

3- FAIRE MIEUX CONNAÎTRE ENCORE L'UTILITÉ DU RÉSEAU CCI HAUTS-DE-FRANCE AUX ENTREPRISES

Pourquoi ?

- Créer un réflexe CCI pour les chefs d'entreprises, pour casser l'isolement de ces derniers et afin qu'ils n'hésitent pas à se tourner vers nous en cas de difficultés ou pour toutes demandes de

renseignement/d'accompagnement concernant les dispositifs mis en place par les pouvoirs publics

- Bien informer pour susciter le réflexe CCI et encore mieux informer en ciblant les besoins de nos entreprises clientes
- Renforcer notre légitimité lors des élections consulaires

Signal d'alerte persistant depuis plusieurs années, la démobilisation des électeurs participant aux élections en général et aux élections consulaires en particulier est alarmante. La prendre en compte est un fait, obtenir des résultats se travaille en amont et nécessite que les CCI accroissent leur visibilité auprès de leurs ressortissants.

A cet effet, la CCI Hauts-de-France a pris la décision pendant la crise sanitaire de se doter d'une plateforme d'appels, appels entrants et sortants, qui permet d'offrir un premier niveau de service en appel entrant, de procéder à des campagnes d'appels, grâce au ciblage travaillé par l'équipe CCI DATA, dont la fonction première est de travailler la DATA aux fins de performer la connaissance de nos entreprises, de procéder à des sondages, et des enquêtes de manière plus affinée et plus ciblée, et enfin de faire connaître les dispositifs de soutien de l'Etat, de la Région en cas de conjoncture particulières.

Il est essentiel que les entreprises acquièrent le réflexe CCI lorsqu'elles ont un besoin spécifique et dans tous les domaines. Car leur contact nourrit également l'offre produit.

CCI Data

La data est un enjeu stratégique dans la connaissance de l'efficacité de nos actions et celle des comportements de nos clients et partenaires.

Le nouveau service CCI data répond à deux objectifs : la performance et la connaissance par la donnée.

Cette nouvelle organisation traite sur le plan informatique toutes les données des activités marchandes (marketing, communication, relationnel et accompagnement) auprès des professionnels, partenaires et particuliers (formation) et s'assure de leur bonne exploitation et diffusion dans le respect de nos obligations RGPD et de nos engagements.

PARTIE 3 | OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET DÉCLINAISON EN ACTIONS CONCRÈTES

Pour répondre à ces enjeux, plusieurs objectifs stratégiques concrets, qui intègrent et répondent à la double mission de porte-parole et d'informateur que remplit la CCI Hauts-de-France :

1- ECLAIRER LES CHOIX DES DIRIGEANTS ET RECENSER LEURS BESOINS

Concrètement ?

CCI Etudes est l'outil d'observation, d'analyse et de prospective de la CCI Hauts-de-France. La transformation de la CCI a poussé plus que jamais, par le process CAP 2022, CCI Etudes à se renforcer et systématiser sa capacité à être cet outil, d'abord au service des entreprises, mais également des pouvoirs publics et de l'ensemble de ses partenaires. CCI Etudes continuera à déployer ses moyens et déploie et renforcera sa capacité à la réalisation d'enquêtes ou d'analyse filières ou thématiques.

Mise en place d'observatoires

Exemple avec l'industrie :

- Observatoire des entreprises qui relocalisent
- Travail avec l'association relocalisations.fr et des universitaires sur cette thématique pour une analyse et suivi de ce thème
- Observatoire des difficultés des entreprises
 - Continuer à mener les enquêtes de conjoncture qui donnent des photographies complètes de notre économie régionale : source d'information et aide pour les chefs d'entreprises.
 - Amplifier le travail de veille effectué par NewsEco, la revue de presse de la CCI.
 - Réaliser des enquêtes sur des sujets précis (ex : conséquences de la guerre en Ukraine).
 - Intelligence économique : celle-ci pourra s'appuyer sur un entrepôt des données actuellement à l'étude, et qui, fort de l'ensemble des DATA collectées par la CCI, sera le cœur du réacteur de toute l'intelligence économique de la CCI Hauts-de-France.
 - Engager un process de consultation publique des entreprises par voie digitale sur les grands projets à construire.
 - Renforcer la communication (web, conférence de presse, etc.).

2- CONNAÎTRE LES ENTREPRISES DU TERRITOIRE POUR MIEUX RÉPONDRE AUX OBLIGATIONS LÉGALES ET MIEUX LES INFORMER DES DISPOSITIFS MIS EN PLACE PAR L'ETAT.

Concrètement ?

- CCI Data
- Mise en place du CRM
- Plateforme d'appels

Forte des expériences déployées en format accéléré pendant la crise sanitaire, la CCI Hauts-de-France a maintenu en rythme de croisière la plateforme d'appels mise en œuvre pendant la crise sanitaire pour répondre aux urgences indiquées par l'Etat. Et a professionnalisé les campagnes d'appels au service de tel ou tel partenaire, en soutien à tel ou tel dispositif de soutien à déployer, en réponse à telle ou telle difficulté identifiée, pour cerner le besoin en réponse à mettre en œuvre.

- Formation des conseillers
- Déploiement de campagnes téléphoniques

3- ÊTRE SOUTIEN ET DÉFENSEUR DES GRANDS PROJETS À CARACTÈRE ÉCONOMIQUE DU TERRITOIRE POUR REPRÉSENTER LES INTÉRÊTS DES ENTREPRISES.

Concrètement ?

- Travailler en lien avec La Région sur les grands projets d'envergure destinés à structurer la vie économique du territoire
- Être à l'initiative d'avis sur ces projets, participer aux consultations mises, etc.

Outre la présence de ses élus dans les instances où la voix des entreprises doit être portée, la CCI Hauts-de-France, forte de son unicité et de sa capacité à déployer rapidement et à l'unisson sur l'ensemble des territoires de la région les projets étatiques ou régionaux, afin de les rendre plus visibles, plus cohérent et plus ambitieux également, la CCI Hauts-de-France participe activement aux planifications diverses pour lesquels l'Etat ou la Région la sollicite :

- Plan de développement des infrastructures
- Contribution au SRDEII Hauts-de-France
- Canal Seine-Nord Europe, ...

4- REPRÉSENTER LES ENTREPRISES DANS DIFFÉRENTES INSTANCES ET ÉVÉNEMENTS PUBLICS AU CARACTÈRE STRATÉGIQUE

Concrètement ?

- Stratégie de représentation : à l'échelon national, régional, local / Lien avec les CCIL
 - Présence dans les Commissions et Comités de l'Etat, de la Région où la présence des CCI est requise.
 - Assurer l'expression du monde économique au sein de ces instances.
 - Présence au niveau régional et local dans les instances de la Région, des EPCI, etc.
- Fédérer un réseau d'élus afin qu'ils soient ambassadeurs de notre action et représentent les entreprises.

On a pu évoquer plus haut l'importance des représentations de la CCI au sein de commissions de l'Etat, de la Région ou d'EPCI en ce qu'elles portent la voix du monde économique et représentent ses intérêts. Néanmoins, les élus bénévoles qui acceptent de participer à ces missions sont parfois isolés, et peu accompagnés dans leurs missions. Parfois ils sont également dans l'impossibilité d'exercer leurs missions et sont absents des réunions des instances dans lesquels ils sont nommés. Leur suivi et leur accompagnement est un enjeu majeur, d'autant que leur expression est légitime et crédible.

Canal Seine-Nord Europe

L'action de la CCI Hauts-de-France en soutien de ce grand projet est sans faille.

L'action de Péronne en 2019, à l'appel du Président de la région a mobilisé les acteurs du monde économique pour soutenir ce projet.

Alors que ce projet est lancé, la CCI Hauts-de-France se mobilise pour valoriser et faire du Canal Seine-Nord Europe une opportunité pour le monde économique et veille à ce qu'il soit un vecteur de développement économique du territoire des Hauts-de-France, des territoires des Hauts-de-France : emploi, valeur ajoutée, durabilité.

CCI Etudes peut appuyer leurs démarches et leurs avis par des analyses effectuées à leur demande. Les enquêtes et analyses réalisées par CCI Etudes sont des outils qui permettent à ces représentants d'apporter des avis éclairés.

CCI Réseau est un dispositif de clubs de chefs d'entreprises au niveau d'un territoire ou d'une filière déployée par CCI Hauts-de-France, fédératrice d'énergies et de préoccupations communes, elle permet de recueillir la parole de ses membres et de remonter les expressions formulées.

Ces clubs sont également des lieux de rencontre et de création de synergie au niveau du territoire ou de la filière sur des projets communs ou fédérateurs.

Enfin, ils permettent également à la CCI Hauts-de-France de procéder à un focus sur un ou plusieurs dispositifs proposés par la CCI pouvant répondre à des besoins du moment des membres du club.

Faire connaître et faire savoir, des entreprises vers la CCI et de la CCI vers les entreprises.

PARTIE 4 | EN CONCLUSION, NOUS AURONS RÉUSSI SI...

- La place du monde économique et des entreprises est renforcée dans les politiques de développement des territoires.
- La place de la CCI au sein des politiques publiques est toujours de premier rang.
- Le nombre d'enquêtes et d'analyses réalisés par CCI Etudes utiles aux partenaires publics a sensiblement augmenté
- Le nombre de partenariats a augmenté.
- La fréquentation de nos réseaux traduit une meilleure visibilité des CCI.
- Le taux de participation aux prochaines élections consulaires est sensiblement meilleur.

REV3, PILOTE DU RÉNOUVEAU ÉCONOMIQUE

SCHÉMA SECTORIEL 2

La mandature sera réussie si rev3 change d'échelle !

Cela passe par la mobilisation de toute la CCI mais surtout de tous ses partenaires. La CCI va accélérer l'accompagnement des entreprises de toutes tailles, en individuel et au sein de collectifs pour soutenir le développement de nouvelles filières économiques créatrices de valeur ajoutée et d'emplois vers l'économie de demain. Ceci en lien avec La Région avec qui nous avons initié et co-animons la dynamique rev3.

PARTIE 1 | DIAGNOSTIC ET CONSTAT : REV3 A DIX ANS, SITUATION À DATE

Il a fallu **beaucoup d'audace, de créativité et de courage pour lancer il y a 10 ans cette grande dynamique collective de transformation de notre région**. Nous rendons hommage aux pionniers Philippe Vasseur, Daniel Percheron et les dizaines de personnes ayant participé à l'écriture de notre 1^{er} master plan autour de l'inspiration première de la vision de Jérémy Rifkin.

Beaucoup de travail a été fait depuis pour adapter le plan d'action aux spécificités régionales et pour structurer de nombreux outils pour accompagner les entreprises dans la transition. Pour n'en citer que quelques-uns :

- Une offre de service d'accompagnement des entreprises à travers de la veille réglementaire, des webinaires d'information, des prestations de conseil allant d'une demi-journée à dix jours de conseil pour transformer son modèle économique ;
- Des collectifs permettant de rassembler les forces vives autour d'une thématique, d'un enjeu territorial, pour tirer de nouvelles forces du collectif et faire émerger des filières (CORBI, CORREI, CORESOL...)
- Les accélérateurs rev3 pour soutenir la création d'entreprises innovantes
- Le dispositif rev3 financement
- Des formats de mise en réseau (Unirev3, clubs d'entreprise...)
- Des partenariats internationaux
- CCI Business, plateforme de mise en relation B2B
- Déjà 100 acteurs engagés déjà formés par le CERDD en tant qu'ambassadeurs développement durable.

Considérant que la solution n'était pas contenue dans une seule thématique ou une seule technologie, la CCI Hauts-de-France a fait le choix d'une méthode intégrative en défrichant de nombreux sujets, en semant de nombreuses graines dans l'espoir qu'un maximum trouve les conditions pour donner à l'avenir de beaux fruits : l'éco-conception, l'optimisation des process, les méthodes de décarbonation, l'économie circulaire, l'écologie industrielle territoriale, l'économie de fonctionnalité et de coopération, la bio-économie, le biomimétisme... Des organisations et des collectifs se sont développées pour soutenir ces émergences, avec le soutien de l'Etat, du Conseil régional, de l'Ademe et de la CCI Hauts-de-France. Entre autres : la communauté rev3, Unirev3, des pôles de compétitivité et d'excellence... D'autres organisations existantes ont aussi accompagné cette dynamique. Pour n'en citer que quelques-unes : le Réseau Alliances, le CERDD, le CD2E, le CEEBIOS...

rev3 Financement

Lancé en Janvier 2021, rev3 Financement mobilise l'écosystème régional au service des entreprises pour financer les projets rev3 :

Subventions notamment avec le fond FRATRI du Conseil régional et de l'Ademe
1300 projets aidés pour plus de 135M€

Prêts notamment avec les fonds collectés par le livret rev3 du Crédit Coopératif
> 3500 livrets pour 70M€ collectés

Levée de fond grâce à rev3 Capital
20M€ investis sur 13 prises de participation

Les Hauts-de-France comptent plus de 2000 projets d'entreprises accompagnés par La Région et la CCI. Il y a sans doute beaucoup plus d'entreprises qui se sont investies dans un projet durable de transformation. Il faut créer un outil permettant de mieux appréhender la situation et de mesurer les progrès qui doivent être accomplis de façon rapide.

Aujourd'hui, notre monde est entré dans une nouvelle ère, nous ne sommes plus dans la prise de conscience, nous sommes face à une urgence absolue... **rev3 continuera plus que jamais à être le nom de la Transition des Hauts-de-France, la transition énergétique et écologique** et doit aboutir à la transformation des modèles économiques et sociétaux.

Il faut désormais changer d'échelle pour qu'un maximum d'entreprises passent à l'action, résolument.

Les modèles économiques actuels ont permis aux entreprises d'émerger et de se développer. Ils continuent d'être pertinents tant que les conditions d'exercice de l'activité économique sont stables : marchés et demandes client, disponibilité et coût des ressources, accès aux infrastructures communes. Dès qu'un des facteurs de compétitivité change trop vite, l'entreprise doit déployer un plan de transformation.

Aujourd'hui, après la crise sanitaire commencée en 2020, les difficultés de recrutement et d'engagement des collaborateurs, les entreprises affrontent en 2022 la crise énergétique et les difficultés d'approvisionnement, dans un contexte de guerre en Ukraine. En ce printemps, l'actualité y ajoute le risque majeur de chaleur extrême et de sécheresse même sous nos latitudes. Il nous faut répondre à l'urgence et à ces besoins conjoncturels.

Et si ces crises à répétition n'étaient que des symptômes de l'urgence d'un changement de modèle pour l'ensemble du monde économique ?

Au-delà de cette actualité, les entreprises doivent **tenir compte de la transition énergétique et écologique** décidée par le monde politique, au niveau européen (Green Deal), français (France Relance) et régional, en réponse aux défis environnementaux et à leurs conséquences économiques et sociales.

La Transition dessine pour les entreprises un faisceau de contraintes et d'opportunités qui s'imposent à un rythme soutenu : énergies moins carbonées (électricité de sources renouvelables, biogaz, hydrogène vert, ...), processus de production plus sobres en ressources, nouvelles réglementations contraignantes (quota carbone, zéro artificialisation, décret tertiaire...), nouveaux critères dans les appels d'offres publics (clauses RSE) et nouvelles sources de financement (France Relance, Plan d'Investissement d'Avenir). Les assurances cessent d'assurer certains risques climatiques, les banques ajoutent des critères de durabilité comme condition de financement, les fournisseurs ne servent que les clients avec qui la relation est privilégiée, certaines matières premières sont proscrites en quelques années...

Autant de sujets autrefois parfois jugés secondaires qui deviennent des facteurs clé de succès dans la stratégie des entreprises et l'excellence de leurs opérations. Il s'agit bien là **d'un changement de paradigme**. Nous développons une conscience plus accrue de nos interdépendances, entre la production locale et le marché global, entre l'écosystème naturel qui nous fournit toutes les ressources et le système économique qui les exploite. Dans ce nouveau cadre, les entreprises sont de plus en plus interpellées sur leur responsabilité (création d'emplois, nouveaux métiers, mais aussi consommation de ressources locales, pollution...) et certaines se distinguent en mettant en valeur leur contribution positive à l'environnement et à l'économie locale.

Face à cet enjeu de transformation, chaque entreprise, selon ses moyens et son ambition peut commencer le travail : un diagnostic énergie-eau-matières, un bilan des émissions de gaz à effet de serre ou plus largement une mesure d'empreinte environnementale, peuvent être le point de départ d'un projet de modernisation. Une étude sur le business model, la résilience ou la responsabilité sociétale, peut amorcer une transformation stratégique plus profonde vers un modèle d'entreprise responsable et durable.

Il n'a peut-être jamais été aussi urgent pour les acteurs économiques de prendre l'initiative, d'investir et d'entreprendre pour se réinventer et tirer avantage des grandes mutations en cours.

PARTIE 2 | ENJEUX DE LA MANDATURE

LA TRANSFORMATION REV3 DE LA CCI

Tout d'abord, la CCI Hauts-de-France doit agir à son échelle. Pour cette prochaine mandature, rev3 sera le fil rouge de toute notre action

Responsabilité Sociétale et réduction d'empreinte environnementale

Etablissement sous tutelle de l'Etat, **la CCI Hauts-de-France s'engage dans son projet de transition.**

Dans 5 ans, la CCI aura formalisé et mis en œuvre :

- Sa mission et sa raison d'être, en tant qu'organisation contributive
- La cartographie des parties prenantes au sens de l'ISO 2000
- Le plan d'action RSE, incluant les volets sociaux, environnementaux et sociétaux
- Le bilan d'émissions de gaz à effet de serre en scope 3 et le plan de réduction associé
- Une feuille de route de réduction des consommations d'eau et de production de déchets
- Une politique d'achats durables

Les Investissements rev3 de la CCI

La CCI a historiquement rassemblé un patrimoine immobilier ainsi que des réserves foncières pour faciliter le développement des entreprises en Hauts-de-France.

Plusieurs axes d'opportunités et d'investissement seront travaillés sur la période 2022-2027 :

Immobilier durable :

- Investissement pour la rénovation énergétique du bâti existant
- Construction de bâtiments exemplaires en termes de construction bas carbone et de gestion de l'énergie, de l'eau, des déchets

Aménagement responsable

- Reconversion et dépollution de friches, projet d'agroforesterie
- Zones d'activité exemplaires et quartiers durables
- Production d'énergies renouvelables

L'engagement de la CCI Hauts-de-France sur trois projets phares, symboles de son ambition rev3

La Green Supply Chain avec l'ambition de faire des HDF la région européenne leader de la GREEN LOGISTIQUE (logistique : 35% des émissions de CO2 – 1 emploi sur 7 dans la région !). L'emblème en sera la Cité Internationale de la Logistique qui sortira de terre début 2024 et qui sera un démonstrateur de solutions, un centre d'innovation et un lieu de formation.

Le Financement avec l'ambition de faire des HDF la région leader en termes de financement des transitions. Notamment avec le projet de contribuer à créer la Banque de Transition Énergétique, en lien avec le Fonds Régional de Garantie

Il est important de combler les manques en matière de financement des deep tech ou des startups les plus prometteuses et à impact positif en lien avec les enjeux du GIEC.

Il est également primordial de conserver les compétences et la matière grise en région.

Aussi, la CCI Hauts-de-France sera force de proposition pour mettre en place avec les fondations des grands groupes régionaux et holding familiales un club de business angels afin de financer les gazelles et les licornes rev3 de demain.

→ Déploiement de 500 bornes de recharge et de plusieurs stations multi énergies

Projets de transformation durable des équipements gérés (ports, aéroports, centres logistiques...)

Prise de participation dans des start-ups innovantes

CHANGER D'ÉCHELLE : ACCOMPAGNER ET MASSIFIER LE CHANGEMENT DE MODÈLE ÉCONOMIQUE DES ENTREPRISES DU TERRITOIRE

L'enjeu de cette mandature est bien de **changer d'échelle pour accélérer la transformation du modèle économique des entreprises des Hauts-de-France** par la mise en œuvre des projets d'entreprise vertueux et des offres de produits et services durables.

PARTIE 3 | OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET ACTIONS

1- ACCOMPAGNER TOUTES LES ENTREPRISES DANS REV3 : DÉMULTIPLIER LES ACCOMPAGNEMENTS EXISTANTS

OBJECTIF 1 MESURER LA MATURITÉ REV3 DES ENTREPRISES ET ÉVALUER LES PROGRÈS

La direction des Etudes de la CCI mettra en œuvre dès 2022 un **Observatoire de la maturité rev3 des entreprises** afin de bien qualifier le point de départ 2022 et de définir l'objectif cible. Cette transformation sera sans doute graduelle, chaque entreprise passant, sur les différents sujets par les étapes de prise de conscience, prise de confiance et prise d'initiative. Selon les résultats du premier baromètre de maturité rev3 des entreprises, nous établirons des objectifs selon chacun des segments d'entreprise : commerçants, TPE, PME, ETI, grands groupes. La réussite collective sera aussi mesurée à l'identification d'un nombre significatif (à définir après une campagne d'identification et de qualification sur la base d'un Référentiel entreprises rev3) de leaders de la transition énergétique et écologique dans les Hauts-de-France.

OBJECTIF 2

METTRE EN ŒUVRE EFFICACEMENT LES DISPOSITIFS LIÉS À LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE ET ÉCOLOGIQUE DE L'ÉTAT, DU CONSEIL RÉGIONAL ET DE L'ADEME

La CCI continuera à se positionner comme **opérateur de premier plan des grands donneurs d'ordre**, l'Etat, le Conseil régional pour l'atteinte des objectifs d'Intérêt général de développement durable, de transition écologique et de transformation des modèles économiques.

L'excellente connaissance du tissu économique de la Région, l'ancrage local au plus proche des territoires, le pragmatisme et l'agilité dans l'action, sont aujourd'hui des atouts reconnus de la CCI et qui seront mis au service de :

- la mise en œuvre de dispositifs conçus par ces donneurs d'ordre
- la sensibilisation et de l'information des entreprises de toute taille à travers des outils de veille, d'information et d'animation (évolution de la réglementation, appels à projets des donneurs d'ordre, conditions pour l'obtention de subventions)
- l'animation de collectifs autour d'enjeu locaux et régionaux de développement de compétences et de filières

Les objectifs quantifiés de ces actions seront définis en cohérence avec les orientations stratégiques de nos grands partenaires dans la Convention d'Objectifs et de Moyens de CCI France et dans les conventions avec le Conseil Régional et l'Ademe.

OBJECTIF 3

CHANGER D'ÉCHELLE DANS L'OFFRE D'ACCOMPAGNEMENT

- Tous les élus de la CCI, la plupart chefs d'entreprise, seront formés **pour devenir des ambassadeurs rev3**
- Tous les **conseillers de la CCI seront formés** pour délivrer un 1^{er} niveau de service sur les thématiques rev3, sur la base de solutions simples à mettre en œuvre et d'un argumentaire adapté à l'expertise du conseiller (créa, finance, commerce, industrie, stratégie). Ces conseillers utiliseront un **script de qualification de la maturité rev3 et de détection de besoins plus avancés** pour déclencher des accompagnements de niveau 2 (en renvoyant vers des conseillers rev3)
- L'équipe rev3, d'une vingtaine de collaborateurs aujourd'hui **sera étoffée et territorialisée** avec au moins un conseiller référent rev3 dans chacune des 7 CCI locales avec la mise en œuvre d'une feuille de route rev3 adaptée aux enjeux du territoire
- La mise en réseau des conseillers par expertise (création d'entreprises / reprise / financement...) permettra de gagner en **efficacité et en pertinence**

Les Accélérateurs rev3

Un programme d'accompagnement des porteurs de projet intégrant les enjeux de la transition écologique : 50h de formation, 11 intervenants expert

Les Accélérateurs rev3 seront déployés sur l'ensemble des Hauts-de-France avec le soutien des collectivités territoriales. En cours : Béthune-Bruay, Dunkerque, M.E.L, Ternois Com.

- Des outils d'auto-diagnostic et d'auto-formation portant sur la RSE et la transition énergétique et écologique seront mis en place sur le **site internet dédié rev3-entreprises.fr**
- Une offre rev3 packagée permettra de proposer un accompagnement intégrant l'ingénierie de projets et le financement
- **Le nouveau CRM** permettra d'opérer des campagnes d'appels sortants et/ou emailing auprès des entreprises ayant déjà été accompagnées pour leur proposer de continuer leur engagement rev3
- **Des opérations collectives** (webinaires, sessions de formation-action) seront proposées pour faciliter le passage à l'action sur des thématiques spécifiques
- **Les partenariats** permettront d'opérer des accompagnements plus complets et plus longs intégrant des expertises externes

OBJECTIF 4 **ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES** **À DÉTECTER LES OPPORTUNITÉS REV3**

Des opportunités de développement émergent au regard des transitions énergétiques, écologiques et numériques :

- Se différencier et développer un avantage concurrentiel par la commercialisation de nouvelles offres responsables et durables, qui respectent les nouvelles réglementations
- Réaliser des économies via la sobriété et l'optimisation de l'emploi des ressources et développer la valorisation des co-produits et des déchets
- Prendre position sur de nouveaux marchés et de nouvelles filières économiques (ex : bio économie, électro mobilité, efficacité énergétique...)
- Renforcer l'ancrage local et régional pour tirer des forces du collectif à travers de nouvelles infrastructures mutualisées (centres de Green Logistique/Supply Chain, stations multi-énergies, réseaux de chaleur à base d'EnR et réseaux de gaz décarbonés, ...) et des circuits courts d'approvisionnement selon le principe de l'écologie industrielle territoriale
- Travailler la gouvernance de l'entreprise en acculturant les entreprises aux nouveaux modèles économiques

La CCI des Hauts-de-France continuera à accompagner les entreprises à concrétiser ces opportunités rev3 à travers une **offre de services à destination des entreprises**

- pour accompagner la prise de conscience à travers des actions de sensibilisation et d'auto diagnostics
- pour identifier les 1^{er} pas à travers des opportunités d'économie et projets de sobriété faciles à mettre en œuvre

- pour aider au financement et gérer des projets d'investissements et de transformation
- avec une attention particulière pour soutenir les jeunes entreprises et start-ups désireuses de développer de nouveaux marchés, avec les Accélérateurs rev3
- en identifiant et favorisant le développement des technologies innovantes durables issues du monde de la recherche, en collaboration avec la SATT* Nord (*Société d'Accélération de Transfert de Technologie)

OBJECTIF 5

DÉVELOPPER ET VALORISER LE CATALOGUE D'OFFRES THÉMATISÉES

Outre le conventionnement avec ses partenaires (CCI France, Conseil Régional, Ademe, Europe), la dynamique rev3 devra permettre d'assurer la pérennité du modèle économique de la CCI en développant également des offres à valeur ajoutée, rentables, à destination des entreprises de toute taille (porteurs de projets, commerçants, TPE, PME, ETI, grands groupes).

Pour ce faire, la CCI Hauts-de-France a choisi de développer sur 2022-2025 des expertises particulières, cohérentes avec les défis et les grandes orientations politiques européennes, nationales et régionales. Le tableau ci-dessous présente ces pistes concrètes d'accompagnement qui pourraient être développés, certaines en interne, d'autres en partenariat

DÉFIS

ACTIONS

RÉSILIENCE

- Plan de résilience et de réduction des risques
- Assurance des risques environnementaux majeurs
- Mesures adaptatives au changement climatique
- Diversifier l'approvisionnement, développer des ressources locales propres

RARÉFACTION DES RESSOURCES (EAU, MATIÈRES PREMIÈRES, ÉNERGIE)

- Eco-conception
- Optimisation des processus de production
- Intégration d'intrants biosourcés et recyclés,
- Valorisation in situ ou commercialiser les co-produits et les déchets de la production (écologie industrielle territoriale avec la CCI comme tiers de confiance)
- Gestion de la ressource eau (sobriété, récupération, traitement...)

TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

- Plan d'action de réduction des consommations énergétiques et des gaz à effet de serre (efficacité énergétique, optimisation des processus de production)
- Production et consommation locale d'énergies renouvelables
- Optimisation vers un mix énergétique moins carboné
- Captage et valorisation des Gaz à Effet de Serre
- Récupération de la chaleur fatale

MOBILITÉ ET LOGISTIQUE VERTE

- Plan de déplacement des collaborateurs, Challenges mobilité
- Développement de la Green supply chain et soutenir le développement de la Cité internationale de la logistique
- Optimisation des déplacements et réduire leur empreinte environnementale grâce à la multi et l'inter-modalités
- Développement des chaînes de production, infrastructures et usages des modes de transport moins carbonés (giga factories de batteries, stations multi énergies, mutualisation des moyens de transport)

ÉVOLUTION DE LA DEMANDE VERS DES PRODUITS RESPONSABLES ET DURABLES

- Conception et commercialisation de produits/services responsables et durables en intégrant les problématiques de fin de vie
- Valorisation des labels et actions RSE/développement durable/ économie positive
- Achats durables
- Circuits courts
- Commerce équitable

TRANSFORMATION NUMÉRIQUE CONTRIBUTIVE À L'ÉCONOMIE ÉCOLOGIQUE

- Réinvention de l'industrie (industrie 4.0, modélisation rev3)
- Mise en valeur du Low Tech, efficient et à faible empreinte environnementale
- GreenIT
- Pilotage des Smart Grid et Micro grids
- Intelligence artificielle pour optimiser :
l'éco conception les processus de production et les flux logistiques

AMÉNAGEMENT ET CONSTRUCTION DURABLE

- Rénovation énergétique
- Recyclage des matériaux de déconstruction
- Architecture bioclimatique
- Matériaux de construction biosourcés
- Bâtiments producteurs d'énergies
- Infrastructures de mobilité électrique

BIO-ÉCONOMIE

- Mise en œuvre des projets inspiré du vivant (biomimétisme)
- Production d'énergie à partir de matières renouvelables
- Utilisation d'intrants de source agricole pour la production industrielle (plastique biosourcé et/ou biodégradable, isolants...) en partenariat avec la Chambre d'agriculture
- Bio raffineries pour la cosmétique

OBJECTIF 6 **ACCÉLÉRATEURS REV3**

Développement des accélérateurs sur l'ensemble des Hauts-de-France (passer de 5 programmes par an à 10 programmes par an)

Planification récurrente des accélérateurs au travers de partenariats pluri annuels avec les collectivités locales

Développement de la communauté des accélérés rev3 (une centaine d'accélérés aujourd'hui) pour poursuivre l'accompagnement collectif

2- IMPULSER ET ANIMER LA DYNAMIQUE COLLECTIVE DE TERRITOIRE REV3 AFIN D'ACCÉLÉRER L'ACCULTURATION DE L'ENSEMBLE DES ACTEURS À REV3

Ce changement d'échelle ne pourra être atteint que par la dynamique collective sur l'ensemble de la région et l'accélération de l'acculturation de l'ensemble des acteurs. La Région et la CCI des HDF réaffirment en 2022 cette volonté singulière, en lien avec l'ensemble de leurs partenaires et en ouverture avec tous les contributeurs.

OBJECTIF 1 **SENSIBILISATION** **RENFORCER LES ACTIONS DE COMMUNICATION**

Créer le cercle des ambassadeurs de rev3. Les élus des 7 CCI locales, des chefs d'entreprises appartenant à des clubs et à des syndicats et à des associations professionnelles seront formés afin de pouvoir présenter rev3, en lien avec les partenaires qui travaillent au développement économique et au développement durable (Réseau Alliances, CERDD, CD2E, Pôle Energie, URH...)

Multiplier les prises de parole et actions de sensibilisation dans les milieux économiques grâce aux actions des 7 CCI locales dans les clubs d'entreprise et les événements professionnels. CCI Formation formera tous les élus de la CCI pour présenter rev3.

Développer les outils d'information et de sensibilisation : Site internet rev3-entreprises, réseaux sociaux, site internet de filières émergentes (exemple : Métha'morphose), package de communication pour les ambassadeurs et les médias, studio rev3 pour filmer des capsules vidéo des projets rev3, webinaires, podcasts

OBJECTIF 2 **FORMATION**

Il s'agit de contribuer pleinement à la formation, au développement des compétences et des nouveaux métiers rev3 et à l'attractivité des

rev3 se décline selon les ambitions et les moyens de chaque taille d'entreprise, avec une déclinaison particulière pour l'Industrie d'une part et pour le Commerce d'autre part, secteurs qui bénéficient de conseillers CCI dédiés.

rev3 **pour l'Industrie**

- Sensibilisation aux enjeux rev3 via les filières industrielles et unions professionnelles
- Veille réglementaires et veille des appels à projets
- Conseil des industriels pour la transformation des usines de production : diagnostic énergie-eau-matières, accompagnement au financement, ingénierie projet
- Nouveaux processus de fabrication à faible empreinte environnementale :
- Veille technologique avec le Conseil scientifique rev3 et le collectif Unirev3
- Développement des compétences avec l'Académie rev3
- Événements pour développer l'attractivité des métiers de l'Industrie
- Accompagnement des projets de réindustrialisation en valorisant la meilleure empreinte environnementale des industries locales
- Conseil en assistance à maîtrise d'ouvrage pour la construction de nouveaux sites de production exemplaires (Usine 4.0)
- Animation de collectifs et de projets industriels de territoires (décarbonation sur le littoral et dans le grand Hainaut, collectif régional de l'électromobilité en cours de lancement)

rev3 **pour les commerçants**

- Adaptation aux changements réglementaires
- Concrétisation d'économies notamment à travers la performance énergétique
- Valorisation des produits et services responsables et durables
- Actions pour le tourisme durable

entreprises, des filières et des territoires grâce à CCI Formation (cf. schéma sectoriel dédié) et l'académie rev3. Formation des créateurs d'entreprise, des chefs d'entreprises et de toutes les fonctions de l'entreprise (QSE, production, marketing produit, services généraux, RH... Dans 5 ans, CCI Formation aura sensibilisé et formé plus de 200 000 stagiaires à rev3

OBJECTIF 3 **OBJECTIVATION**

Produire des outils de connaissance et de mesure de la dynamique rev3 : travaux de veille et d'étude rev3 de la Direction Etudes de la CCI. Notamment en ce qui concerne la dynamique des emplois et contrats d'apprentissage rev3.

Observatoire de la maturité rev3 des entreprises (cf 3.1- Objectif 1)

OBJECTIF 4 **VALORISATION DES ENTREPRISES REV3**

Participer à l'émulation collective en valorisant les projets d'entreprise les plus ambitieux et les plus créateurs de valeur (événements et Awards rev3 en territoire, challenge régional des projets rev3 les plus porteurs de valeurs par catégorie (TPE/PME/ETI), publication d'un catalogue de solutions rev3 région, accompagnement des leaders de la transition énergétique et écologique notamment via rev3 Financement et CCI International)

OBJECTIF 5 **BOOSTER LES COLLECTIFS**

Impulser, coordonner ou soutenir les collectifs et les filières à l'échelle territoriale et régionale (à commencer par un collectif Electromobilité en cours de formation), dans le prolongement des collectifs existants comme le collectif CO2 Dunkerque.

Une attention particulière sera donnée pour animer les sous-traitants des grands donneurs d'ordre notamment via l'outil CCI Business.

OBJECTIF 6 **TERRITORIALISATION**

Des partenariats conventionnés seront passés avec les EPCI pour participer au développement économique rev3 et porter la voix des entreprises et intégrer les enjeux de la transition dans les plans locaux de développement économique et les schémas directeurs territoriaux (SRADDET, SRD2EI, PCAET, SCOT, CTES...)

Le modèle des accélérateurs rev3 sera déployé dans tous les territoires, en partenariat avec les incubateurs / accélérateurs locaux.

L'académie rev3, une fusée à 3 étages

L'académie rev3 est une académie « Hors murs » dont les objectifs sont :

- sensibiliser massivement à l'enjeu de transformation des entreprises pour un nouveau modèle économique régional respectueux de l'environnement, des hommes et des femmes
- former aux compétences liées à la transition écologique et aux métiers d'avenir

Cette académie comprend 3 axes :

Axe 1 : Sensibilisation à la dynamique rev3 des 40 000 stagiaires annuels et adaptation du catalogue de formation aux enjeux rev3

Axe 2 : Formations des Créateurs d'entreprise/Dirigeants/Managers pour l'intégration de rev3 à la stratégie d'entreprise et à la transformation des modèles économiques

Axe 3 : Formations aux métiers d'avenir de la Transition, ciblées par thématiques & territoires (transition énergétique, décarbonation, économie circulaire, green logistique, mobilité durable, électromobilité, bio économie...)

La CCI identifiera les besoins locaux de collectifs thématiques, en impulsant la création de dispositifs pilotes avant d'étendre le dispositif et éventuellement de le régionaliser.

OBJECTIF 7 **APPELS À PROJETS**

Répondre aux grands appels d'offre et appels à projet. Après la réponse à l'Appel à Projets Zibac de l'Ademe pour la décarbonation, la CCI continuera de s'engager avec un rôle de coordination et de représentation des entreprises à répondre aux AMI/AO/AAP de l'Etat et de ses opérateurs (Ademe), ainsi que de l'Europe, dans le cadre des plans de relance et de transition écologique et pour les délégations de service public.

Accompagner les PME dans les réponses aux appels d'offre des grands donneurs d'ordre

Lancer des AAP en partenariat avec la région et l'Ademe pour soutenir le développement de nouveaux marchés et de filières

Métha'Morphose, l'ambition d'être la 1^{re} région européenne de bio-méthane injecté

Le CORBI (Collectif Opérationnel Régional du bio-méthane Injecté) rassemble depuis 2014 les structures qui contribuent au développement de la production de bio-méthane injecté en Hauts-de-France. Il est organisé en 8 groupes de travail.

Objectifs 2025 : production de 3 Twh, accompagnement de 2 démonstrateurs, et la mise en service du techno-centre.

PARTIE 4 | EN CONCLUSION, NOUS AURONS RÉUSSI SI...

- Nous avons lancé l'académie rev3
- Nous avons sensibilisé toutes les personnes en formation dans nos centres aux enjeux rev3
- 100% des entreprises sont sensibilisées
- 50% des entreprises prennent confiance en commençant à agir
- 25% des entreprises investissent pour se transformer, soit :
 - Lancent de nouveaux produits durables,
 - Tirent parti de l'économie circulaire
- 100 leaders des métiers d'avenir, des métiers de l'économie positive et durable
- Accélérateurs rev3 x2



NOTES

FORMATION

SCHÉMA SECTORIEL 3

PARTIE 1 | DIAGNOSTIC ET CONSTAT

CONTEXTE DE LA RÉGION HAUTS-DE-FRANCE

Au 5^e rang des régions les plus peuplées, les Hauts-de-France comptent désormais **5 975 800 habitants en 2021**. La région reste la plus jeune de France pour sa part des moins de 20 ans, mais on note tout de même une diminution de la part des moins de 30 ans de 1,2%.

La région reste marquée par un déficit d'emploi de l'ordre de 190 000 pour égaler le taux d'emploi national (64,7%). Pour autant, elle poursuit sa **dynamique de rapprochement au national dans la qualification de ses emplois**.

Suite à la crise COVID, l'ensemble des **indicateurs du marché du travail** de notre région témoigne **d'une meilleure résistance par rapport aux autres régions**. Pour autant, ces constats conjoncturels ne doivent pas cacher les **difficultés structurelles** auxquelles la région se trouve confrontée.

Avec **576 500 demandeurs d'emploi** (cat ABC), les Hauts-de-France pèsent 10,1% de la demande d'emploi nationale.

Cette dernière se caractérise par :

- Une part des demandeurs d'emploi de longue durée la plus élevée de France (53%)
- Un doublement en 10 ans du nombre de demandeurs d'emploi de 50 ans et plus
- Une sur-représentation des moins de 25 ans (88 000) par rapport au national

Dans le contexte actuel post crise sanitaire, les signes de reprise économique en région se multiplient (hausse des offres d'emploi proposées, nombreuses créations et faible niveau de défaillances d'entreprise) ; dans le même temps les entreprises évoquent des **difficultés prégnantes de recrutement**. En 5 ans, ce taux de difficulté ressentie **est passé de 27% à 39%**, soit une hausse de 12 points. De plus, avec 81 000 départs en retraite par an pour les 10 prochaines années, cumulées aux 30 000 entreprises à reprendre, les questions d'emplois sont de plus en plus préoccupantes. Ce paradoxe laisse entrevoir des **opportunités à saisir pour les demandeurs d'emploi**, et, la **formation doit être mobilisée** comme levier d'accompagnement et d'amplification de ce rebond économique afin de poursuivre et soutenir la baisse du taux de chômage en région.

Notre société évolue à vitesse grand V, portée par la digitalisation et les nouveaux usages. Dans ce contexte, certains métiers sont amenés à

disparaître tandis que d'autres se présentent comme des métiers d'avenir. **Une vingtaine de métiers** sont identifiés en évolution et en tension. Ils exigent de **nouvelles compétences** pour répondre au **défi du numérique**, de la **transition énergétique** ou **encore de la relocalisation des activités économiques** et plus spécifiquement identifiée dans les secteurs de l'industrie, le génie, les travaux de construction spécialisés et l'informatique.

La CCI se donne l'ambition d'être à la hauteur de ces enjeux.

LES MOYENS ACTUELS DE LA CCI HAUTS-DE-FRANCE EN MATIÈRE DE FORMATION ET D'EMPLOI

Le Schéma sectoriel formation et emploi ne traitera pas dans son périmètre l'appui RH et la GPEC qui relèveront du schéma appui à l'entreprise.

LE DISPOSITIF D'INFORMATION, D'ORIENTATION ET D'APPUI AUPRÈS DES ENTREPRISES ET DES JEUNES

Les CCI Hauts-de-France, depuis 1993, ont créé un **dispositif d'information et d'appui auprès des entreprises et des jeunes** dont les Points Orientation Apprentissage sont le fer de lance. Ce réseau offre un service d'information et d'orientation professionnelle aux jeunes et un appui aux entreprises pour toute question relative à l'orientation, l'alternance et à l'emploi des jeunes. Grâce aux actions et aux outils développés par le réseau, **les CCI sont devenues des acteurs essentiels de l'orientation, de l'alternance et de l'information métier.**

Elles visent à :

- Contribuer à l'orientation des jeunes ;
- Favoriser l'alternance ;
- Organiser l'accueil de stagiaires en entreprise ;
- Développer l'esprit d'entreprendre ;
- Participer à la relation école-entreprise.

Les actions sont destinées essentiellement aux établissements d'enseignement secondaire (collèges et lycées) et aux structures accueillant des jeunes sortis du système scolaire : missions locales, E2C... Elles sont notamment inscrites dans le cadre de l'accord conclu avec le Rectorat de l'Académie de Lille et d'Amiens.

Les manifestations portées par les CCI Locales et la CCI de Région participent à une **mission d'orientation des jeunes**. On peut citer parmi celles-ci : **la nuit de l'orientation, les trophées de l'alternance, les mercredis de l'apprentissage, la semaine de l'industrie, salons et forums...** Elles sont également génératrices de notoriété pour le réseau consulaire

auprès des jeunes, de leurs familles, des partenaires institutionnels et territoriaux. La réussite de ces actions dépend aussi largement de la mobilisation du monde économique au travers des entreprises et des collaborateurs des CCI.

LA TASK FORCE

La CCI Hauts-de-France, grâce à la constitution d'une task force née de la crise sanitaire, s'empare du sujet et a signé des conventions avec Pôle Emploi, l'URSAFF ou les missions locales et OPCOS afin de lever les freins à l'emploi et trouver des solutions en mode partenarial. La CCI Hauts-de-France contribue aux SPEL (Services Publics pour l'Emploi Local) et aux SPER (Services Publics pour l'Emploi Régional). Ces réunions régulières autour du Préfet de Région et du Président de Région permettent de faire le point sur les besoins en recrutement, les places vacantes dans les CFA, Les besoins en nouvelles formations et les dispositifs d'aide à l'emploi à activer.

LA FORMATION

La formation est l'une des missions majeures de la CCI Hauts-de-France et constitue un outil stratégique pour l'entreprise dans l'accompagnement et le développement de sa principale richesse : le capital humain.

La CCI, par sa proximité territoriale, se veut donc au plus près des besoins de formation des entreprises et des individus.

Sur le territoire des Hauts-de-France, plus de 30 000 personnes sont ainsi formées dans nos centres de formation et CCI Locales.

Les organismes de formation de la CCI Hauts-de-France **s'inscrivent dans le process de « la formation tout au long de la vie » au service de l'employabilité de l'individu et du développement des compétences en entreprise.** Ils interviennent tant en formation initiale (sous statut étudiant) qu'en formation professionnelle continue (des salariés, des dirigeants et des demandeurs d'emploi), et en formation professionnelle initiale (apprentissage) pour préparer aux métiers de demain et aux savoirs être appropriés.

Avec une activité de formation représentant **un budget consolidé d'un peu plus de 64 M€ et 434 collaborateurs**, les CCI sont des **acteurs majeurs en Hauts-de-France** mais elles disposent encore de relais de croissance avec le marché de l'individu et la formation continue à destination des salariés et dirigeants d'entreprises.

L'appareil de formation des CCI Hauts-de-France est ainsi composé de :

→ 13 centres de formation professionnelle (SIADep, Tertia, CCI Aisne Formation, CCI Oise Formation, Startevo, Ceperco, Interfor, Viseo, CPLE)

CCI Etudes

- **Plus de 200 études et observatoires** réalisés durant la mandature précédente
- Une revue de presse NEWS ECO pour répondre aux besoins de **6 000 abonnées** sur l'économie régionale et la vie des entreprises
- **6 veilles thématiques et sectorielles** : transport-logistique, rev3, textile, agroalimentaire, distribution, tertiaire à forte valeur ajoutée
- Une analyse économique détaillée chaque année lors des Rencontres Régionales de l'Économie dans tous les territoires

Formation

- Dont 4 écoles d'enseignement supérieur (ESC Amiens, Rubika, EGC Grand Lille, Inghénia)
- 1 dispositif formation pour l'international (CCI International)
- 1 dispositif formation pour les créateurs d'entreprise (CCI Hauts-de-France via ses programmes de formation à destination des créateurs)

Les domaines professionnels couverts sont très larges (tertiaire, industrie, commerce, logistique, supply chain, management, gestion, design, web, mécanique auto, hôtellerie et restauration...) et les niveaux de qualification vont du niveau 3 (CAP) au niveau 6 (Bac +5).

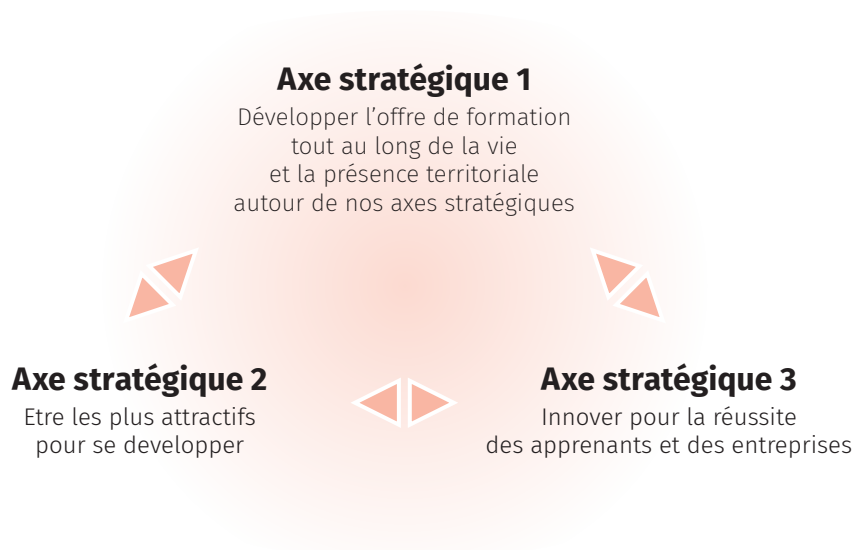
En raison de leur positionnement clair autour de « *l'accompagnement des compétences tout au long de la vie* » et attachés au sens de l'intérêt général, les organismes de formation consulaires s'adressent globalement à tous les publics :

- Dirigeants, cadres, agents de maîtrise, employés, ouvriers,
 - Etudiants,
 - Demandeurs d'emploi,
 - Salariés en contrat d'apprentissage (apprentissage, professionnalisation).
- Les performances de nos organismes de formation sont très élevées :
- Taux de satisfaction : 92 %
 - Taux de réussite à la diplomation : 82 %
 - Taux d'insertion : 60%

PARTIE 2 | ENJEUX DE LA MANDATURE

- **Notre raison d'être.** Orienter, former, accompagner tout au long de la vie aux compétences & savoir-être
- **Notre ambition.** Devenir le leader de la formation dans les Hauts-de-France

Nos enjeux et axes stratégiques



AXE STRATÉGIQUE 1

DÉVELOPPER LA FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE ET LA PRÉSENCE DE CETTE OFFRE SUR CHAQUE TERRITOIRE AUTOUR DE NOS AXES STRATÉGIQUES

- En prenant en compte les axes stratégiques de la CCI HDF et les opportunités de demain, **tout en poursuivant le déploiement régional de l'offre existante et récemment harmonisée.**
- En veillant à **développer la formation dans toutes ses dimensions :** Formation initiale et Formation continue salariés, dirigeants et demandeurs d'emploi.
- En **mutualisant avec CCI France l'élaboration et l'enregistrement des nouveaux titres et diplômes** dont le développement apparaît nécessaire.

L'ACADÉMIE REV3

Les enjeux de la transition écologique sont un axe majeur du développement économique de la CCI Hauts-de-France et de Région, **sous**

l'appellation rev3. Des investissements majeurs ont été annoncés (giga factories de batteries, décarbonation à Dunkerque, etc).

La transition écologique aura également un impact sur l'ensemble des activités qui devront s'adapter, et de nouveaux métiers vont apparaître.

La CCI Hauts-de-France se donne comme objectif que chaque apprenant, tant en formation initiale que continue, sera sensibilisé à **Rev3** dans son cycle de formation qu'il soit court ou long et d'étendre son offre de formation à destination de tous les publics sur cette thématique.

- Premiers métiers identifiés : RSE, efficacité énergétique, économie circulaire, etc
- Premiers territoires identifiés : Dunkerque, Oise

LA FORMATION DES DIRIGEANTS

La volumétrie des cessions-reprises d'entreprise à venir est très significatif et fait l'objet d'un axe stratégique de travail de la CCI HDF. Dans un monde en mutation, les chef(fe)s d'entreprise ont également un besoin impératif de se former aux enjeux de la transition écologique, du retour de l'inflation, de la finance....

- Premiers territoires identifiés : MEL, Oise

EXPERIENCE ECONOMY

Les adhérents commerçants, hôteliers, restaurateurs de la CCI sont nombreux et sont confrontés à de nombreux défis, allant de l'attractivité des territoires, aux nouvelles expériences clients et au digital (phygital, réseaux sociaux, data scientist) et aux savoir-être. C'est pourquoi la CCI se donne pour objectif de continuer à adapter son catalogue de formation pour accompagner les entreprises et les stagiaires.

- Premiers territoires identifiés : Lille, Hazebrouck, Grand Hainaut...

CAMPUS DE LA SUPPLY CHAIN À EURALOGISTIC

La logistique est une excellence régionale tout autant qu'un axe de développement stratégique majeure. La CCI Hauts-de-France se donne pour objectif d'accompagner l'économie régionale avec un pôle de formation d'excellence en logistique. (cf schémas sectoriels 2 et 4)

Cité européenne de la logistique et pôle d'excellence

La future Cité internationale de la logistique, va pouvoir former près de 500 personnes par an et accompagner près de 250 entreprises. Elle se répartira en quatre pôles complémentaires, producteurs de synergie :

Supply Tech constituera l'école d'application pour enseigner le transport multimodal, les spécialisations logistiques et le supply chain management.

Logistics Factory sera le laboratoire de recherche où s'élaboreront les solutions de green supply chain de demain, sur des sujets aussi variés que le zéro-émission de CO2, le report modal vers le rail ou le fluvial, la mas-sification des marchandises mais aussi les gestes et postures, etc.

Neo Hub fera office d'incubateur et d'accélérateur dédié, avec appels à projets pour les start-ups innovantes, formules d'accompagnements des entreprises.

Euralogistic Business Park, un parc d'innovation qui accueillera des entreprises de la filière, soucieuses d'être aux portes de ce campus innovant.

AXE STRATÉGIQUE 2

ÊTRE LES PLUS ATTRACTIFS POUR SE DÉVELOPPER

- Dans un contexte de forte concurrence et de difficulté à recruter les stagiaires, des apprentis, voire des étudiants tant pour nos entreprises que pour nos écoles et avec l'évolution rapide de leurs attentes, le défi de l'attractivité de l'offre CCI FORMATION est plus que jamais stratégique.

LES POINTS INFORMATION ET ORIENTATION

Afin de rendre attractifs les métiers et les formations associées pour tous les publics, y compris les non qualifiés et les femmes, et en privilégiant **et promouvant toujours la formation qualifiante** (diplômante ou certifiante) avant l'insertion en emploi non qualifié trop rapide, la CCI Hauts-de-France doit d'être **un acteur clé de l'information et l'orientation** notamment dans le cadre de nos **points OA** (Orientation Apprentissage) :

- Prendre une place active dans la mise en place du SPRO (Service Public de l'Orientation)
- Promouvoir les dispositifs Emploi ETAT/Région (CIE, un jeune, une solution...)
- Développer les partenariats sur le champ de l'orientation (branches, OPCOS, Proch'Emploi, Pôle emploi, Mission locale...)
- Organiser au niveau régional des événements et des temps forts : pépites de l'alternance, semaine de l'industrie, nuits de l'orientation, promotion de la diversité (féminisation des métiers et place des femmes dans l'industrie) ...
- Développer un Alumni Hauts-de-France
- Mettre en place des ambassadeurs de l'apprentissage

L'IMMOBILIER

Poursuivre les investissements immobiliers pour se doter de **lieux attractifs**, exemplaires d'un point de vue de l'environnement et affichant l'esprit et la marque rev3 et adaptés aux pédagogies modernes. Nos lieux de formation doivent offrir confort, sérénité, originalité et modernité aux apprenants.

LA MARQUE, LE RÉFÉRENCEMENT ET LE CRM

Afin de devenir visible et lisible, la CCI Hauts-de-France doit :

- **Construire une marque unique** pour nos centres gérés et un endossement pour nos filiales marquant l'appartenance à notre réseau consulaire
- **Communiquer et référencer**
- **Développer de nouveaux tunnels de vente**
- Animer notre **communauté d'alumni**
- Suivre **les taux de remplissage** des classes par rapport aux objectifs

Le nouveau bâtiment du SIADEP, symbole de notre ambition

Ekinoks, le nouveau bâtiment du SIADEP de Lens, s'inscrit dans un programme de rénovation et de modernisation immobilière des organismes de formation de la CCI Hauts-de-France.

Cet espace neuf, complètement compatible avec la stratégie rev3 et situé à proximité de la gare de Lens devra permettre de favoriser l'attractivité de ce centre de formation. La livraison du bâtiment est prévue pour l'été 2024, pour une rentrée en septembre de la même année.

AXE STRATÉGIQUE 3

INNOVER POUR LA RÉUSSITE DES APPRENANTS ET DES ENTREPRISES

Les tensions de recrutement, les particularités de notre tissu régional avec plus d'un jeune sur 5 identifié comme NEET et les évolutions sociétales imposent une innovation stratégique forte. Celle-ci doit être orientée prioritairement vers la réussite des apprenants en prenant en compte comme paramètre majeur de succès le travail sur les soft-skills

LES NOUVELLES MÉTHODES PÉDAGOGIQUES

La CCI Hauts-de-France se donne pour objectif de travailler, notamment avec le développement de **l'outil LMS Hauts de Form'** :

- Les parcours sur mesure
- Les composantes de l'engagement en formation (confiance en soi, objectifs personnels, environnement social, etc..) avec stratégies de remédiation
- Classes inversées

Tout en poursuivant la formation des intervenants, les groupes d'amélioration continue inter-sites, **la capitalisation sur les bonnes pratiques** et la démarche **Qualiopi**.

DÉVELOPPER LA RELATION ECOLE-ENTREPRISE

Afin de développer les soft-skills, la culture d'entreprise et la capacité à apprendre en entreprise :

- Développer **la découverte de l'entreprise par les jeunes**, les enseignants ou entre écoles
- Développer les **conventions de mini-stages en entreprises**
- **Mesurer la satisfaction des entreprises et le taux d'insertion hors poursuite d'études** pour mettre en œuvre les plans correctifs éventuellement nécessaires.

Rubika, la classe internationale

En mars 2022, les étudiants de Rubika ont remporté le prix du meilleur jeu étudiants à l'Independent Games Festival de San Francisco. Une fierté non dissimulée pour cette pépite des Hauts-de-France, qui ne cesse d'innover pour adapter son enseignement aux attentes des professionnels.

«C'est impératif de se renouveler. Chez Rubika, nous renouvelons 20% du programme chaque année, en travaillant avec des intervenants issus du milieu professionnel, et nous préparons nos étudiants à l'auto-formation pour qu'ils puissent continuer à s'adapter tout au long de leur carrière.»

Stéphane ANDRE,
Directeur Général de Rubika

PARTIE 3 | EN CONCLUSION, NOUS AURONS RÉUSSI SI...

→ **Pour marquer son ambition, la CCI Hauts-de-France se fixe sur l'axe stratégique n°1 les objectifs suivants pour 2026**

Produits formation initiale enseignement supérieur et apprentissage; Objectif 2027 : 120 (70 en 2021)

Nouveaux produits formation correspondant à nos axes stratégiques; Objectif 2027 : 210

→ **Pour marquer son ambition, la CCI Hauts-de-France se fixe sur l'axe stratégique n°2 les objectifs suivants pour 2026**

Nombre de personnes formées; Objectif 2027 : 45 000 (30 000 en 2021)

Taux de remplissage par centre; Objectif 2027 : 95% (90% en 2021)

→ **Pour marquer son ambition, la CCI Hauts-de-France se fixe sur l'axe stratégique n°3 les objectifs suivants pour 2026**

Taux de décrochage en alternance; Objectif 2027 : 13% (17% en 2021)

Taux de réussite (diplomation des effectifs sur les différents marchés); Objectif 2027 : 85% (82% en 2021)

Taux d'insertion demandeur d'emploi; Objectif 2027 : 65% (60% en 2021)

DEVELOPPEMENT DES TERRITOIRES, EQUIPEMENTS GERES, NORLINK

SCHÉMA SECTORIEL 4

PARTIE 1 | DIAGNOSTIC ET CONSTAT

L'appui au développement des territoires touche un grand nombre de sujets relatifs à l'aménagement, à l'attractivité et aux relations avec les collectivités locales et l'Etat : accessibilité des marchandises, accessibilité des personnes, attractivité et aménité, offre immobilière et services existants, etc.

Par la diversité de ces sujets, le diagnostic relatif à ce territoire se révèle multiple tel que présenté ci-après

UNE SITUATION GÉOGRAPHIQUE EXCEPTIONNELLE RESTANT À VALORISER

Les Hauts-de-France présentent **une position géographique exceptionnelle**, à la croisée des flux Nord-Sud et Est-Ouest européens, à proximité du Royaume Uni, et au cœur du Range Nord. Toutefois, cette spécificité très avantageuse inscrit la région également **dans un paysage hautement concurrentiel** avec à proximité, des bassins de vies investissant très largement pour le développement d'activités de transports de marchandises et plus largement des fonctions de « *hub économique* » (Wallonie, Limbourg, Rhénanie), des axes fluviaux et portuaires majeurs (axe Seine, axe Rhénan, axe Escaut, etc.), et des infrastructures d'envergure mondiale (Port d'Anvers, Port de Rotterdam, etc.).

Conséquence directe de ce positionnement géographique, on estime à près de 90 millions de tonnes, le volume de marchandises transitant tous modes de transport confondus par cette région :

- **Les flux entre l'Europe continentale et les Îles britanniques** (Royaume-Uni, Irlande) pesant pour 45 millions de tonnes de marchandises ;
- **Les flux terrestres via les Hauts-de-France entre d'un côté la France et la Péninsule ibérique** et de l'autre le Benelux, l'Allemagne ou encore la Pologne pesant pour 44 millions de tonnes.

Les Hauts-de-France est ainsi considéré **comme le deuxième territoire de transit en Europe** après l'axe Rhénan. Actuellement, une infime partie de ces volumes se révèle valorisée par une activité portuaire et logistique dans les Hauts-de-France.

Ces flux de transit sont en outre aujourd'hui davantage considérés comme une problématique (congestion des axes autoroutier) qu'une opportunité. Ainsi, l'un des défis à venir pourrait être la valorisation économique de ces flux, comme l'ont par exemple su faire les acteurs publics de la Rhur avec la réussite immense que représente le site portuaire et industriel de Duisburg (premier port intérieur au monde).

Les Hauts-de-France au cœur du 1^{er} hyper-centre européen de consommation

Avec près de 78 millions de consommateurs à près de 300 kilomètres, les Hauts-de-France et la Métropole européenne de Lille, se trouvent dans une situation géographique unique.

Avec plus de 1500 milliards d'euros de pouvoir d'achat dans ce périmètre, cette région n'est ni plus ni au moins au centre de la plus grande concentration de richesse d'Europe, voire au monde (dans une mesure à peu près similaire à la région urbaine de Tokyo).

Cette situation tout à fait exceptionnelle, s'explique notamment par la proximité de centres démographiques et décisionnels majeurs que sont les agglomérations de Londres, d'Amsterdam, de Bruxelles, de Cologne, de Luxembourg et de Paris.

UN TERRITOIRE PORTUAIRE ET MULTIMODAL DE PREMIER PLAN, AU POTENTIEL DE CROISSANCE CONSIDÉRABLE

La région des Hauts-de-France est un territoire multimodal de premier plan avec la présence d'infrastructures majeures notamment :

- **le Grand Port maritime de Dunkerque**, 3^e port de marchandises et 1^{er} port ferroviaire de France,
- **le Port de Boulogne-Calais**, 1^{er} port passagers de France avec le développement de service fret ferroviaire vers l'ensemble de l'Europe
- **Getlink**, unique barreau ferroviaire entre l'Europe et le Royaume-Uni
- Et **différentes plateformes intérieures majeures** (Ports de Lille, Delta 3, les Ports de l'Escaut, Longueil Sainte Marie, etc.).

Au final, cette région se révèle d'ores et déjà être **un acteur de poids national en matière de développement portuaire** (1^{er} ensemble portuaire français avec 120 millions de tonnes transitant annuellement sur ce territoire).

En outre, les activités de développement portuaire et de transport multimodal impactent bien au-delà de ces secteurs. L'INSEE estime aujourd'hui à **10 000 emplois directs présents** sur les ports pour plus de **20 000 indirectement (activités générées)** avec des ratios pouvant allant du simple au décuple sur différentes plateformes.

Ces données très flatteuses au niveau national restent toutefois à modérer dans le contexte européen. En effet, le cumul des 3 ports des Hauts-de-France que sont Getlink, Ports de Boulogne-Calais et Dunkerque présente un trafic **près de 4 fois inférieur** à celui observé à Rotterdam et **deux fois moindre** qu'au Port d'Anvers. Delta3, plateforme française de dimension européenne traite quant à elle 360 000 EVP par an, contre plus de 4,2 millions à Duisbourg.

DES PROJETS MAJEURS QUI DEVRONT CHANGER LA DONNEE

La région des Hauts-de-France verra son potentiel de développement largement croître dans les années à venir **par le développement de projets structurants**, dont l'impact pourrait bien aller au-delà de cette région :

LE CANAL SEINE-NORD EUROPE

Ce tronçon fluvial de 106 kilomètres permettra de relier l'Europe du Nord au bassin parisien par la voie d'eau.

Le Canal Seine-Nord-Europe, un projet européen pour les Hauts-de-France

Les superlatifs et les chiffres ne manquent pas pour ce « projet du siècle ».

107 kilomètres de canaux reliant les bassins fluviaux du nord de l'Europe au bassin parisien, près de 5 milliards d'euros d'investissement, 50 000 emplois générés et envisagés à terme pour cette infrastructure, un report modal entre la route et le fer estimé à près de 750 000 tonnes par ans, une ouverture en 2029, l'ensemble de ces informations montre la mesure et l'impact de cette infrastructure dont le développement ira bien au-delà des activités de transport fluvial.

Implantation logistique, développement industriel, décongestion des axes routiers, les réussites générées par cet équipement ne seront néanmoins effectives qu'à la condition de politiques allant bien au-delà de cette infrastructure. Le Canal Seine-Nord Europe est en outre un projet européen dont les impacts iront bien au-delà du simple périmètre de cette infrastructure (50 000 emplois générés sur l'ensemble de l'axe Seine Escaut).

« Le Canal Seine-Nord Europe est notre opportunité, il nous reste néanmoins à la valoriser. Et le travail à mener apparaît aussi urgent que nécessaire... 2029 c'est demain. »

L'EXTENSION DU PORT DE DUNKERQUE (CAP 2020)

Ce projet d'extension du terminal conteneurs du Port de Dunkerque permettra de doubler la capacité de transport conteneur sur cette infrastructure.

Ou encore **l'ensemble des investissements consentis par SNCF Réseau et par VNF** pour la modernisation du réseau fluvial et ferroviaire.

Sur le volet du transport de passagers, cette région sera également concernée par des projets majeurs, notamment le Service Express Hauts-de-France qui devra permettre l'apport d'un service de transport passager à très haute fréquence, entre la métropole européenne de Lille et le Bassin minier, en mesure d'apporter une solution de transport efficiente en mesure de décongestionner l'autoroute A1.

UN TERRITOIRE LOGISTIQUE MAJEUR ENCORE TROP PEU RECONNU

La filière logistique et supply chain s'est fortement développée, et représente en région Hauts-de-France environ 140 000 emplois salariés soit environ 1 emploi sur 7 dans le secteur marchand.

Cette région est désormais la première de France en surface d'entrepôts, ces derniers devenant peu à peu de véritables « *usines logistiques* » avec certains pans d'activités prompts à s'automatiser. Ce territoire a vu l'émergence de leaders à forte croissance comme Log's, Bils Deroo, le Groupe blondel ou encore des équipementiers en intra-logistique comme Exotec à Croix.

Ces réussites nombreuses et ce poids majeurs dans l'économie restent cependant trop peu reconnus. L'activité logistique est en effet trop souvent perçue par les acteurs publics et privés comme le « *grand consommateurs de foncier* » et « *pourvoyeur d'emplois peu qualifiés* », alors que la donne change radicalement sur ces deux éléments (des zones plus denses, et des emplois de plus qualifiés !).

L'INDUSTRIE UN SECTEUR À DÉVELOPPER

L'industrie emploie aujourd'hui près de 245 000 personnes dans les Hauts-de-France, soit près de 12% des actifs occupés de la région. Ces secteurs ont cependant perdu près d'un quart de ses effectifs au cours des 10 dernières années.

Ce secteur, très longtemps délaissé par un grand nombre d'acteurs publics (se tournant plus volontiers vers le tertiaire) semble cependant

retrouver ses lettres de noblesse. Le renouveau de ce secteur apparaît en outre hautement stratégique dans un contexte d'enjeu clé en matière de souveraineté économique et de crise des chaînes d'approvisionnement (dépendance de la Chine et plus largement de l'Asie, etc.)

Ainsi, **les acteurs publics réinvestissent ce sujet depuis plusieurs années, avec à la clé la réalisation d'opérations majeurs dans les Hauts-de-France**, tel que les investissements d'Arcelor sur le site de Dunkerque, la construction des giga factory de production de Batteries électriques à Douvrin (ACC), à Douai (**Envision-AESC**), et sur le Port de Dunkerque (**VEKTOR**).

LE FONCIER, UN FACTEUR CLÉ DE L'AVENIR ÉCONOMIQUE RÉGIONALE

La loi Climat et résilience, votée en 2021 devrait engendrer une refonte totale des politiques d'aménagement des territoires. En effet, celle-ci fixe un objectif de « **Zéro Artificialisation Nette** » à l'horizon 2050 ; avec un premier objectif intermédiaire de réduction de moitié de la consommation d'espace à l'horizon 2031.

La mise en œuvre d'une politique du Zéro artificialisation oblige la CCI Hauts-de-France, en qualité d'acteur de l'aménagement à reconcevoir son action en matière d'aménagement de foncier économique.

Le métier d'aménageur de foncier « *agricole* » en « *zone d'activité* » n'est aujourd'hui plus envisageable, au regard des réglementations environnementales nouvelles. **Restructuration de zones d'activités, redynamisation de territoires, valorisation des friches, telles sont les opportunités nouvelles qu'il conviendra de valoriser dans nos actions à venir.**

LA REDYNAMISATION DES TERRITOIRES UNE CHANCE À SAISIR POUR LES HAUTS-DE-FRANCE

Les villes moyennes (et bourgs centres), entre 15 000 et 100 000 habitants, ainsi que leur intercommunalité avec qui elles sont associées, concentrent 23 % de la population française et 26 % de l'emploi. Celles-ci forment un « *maillage territorial essentiel pour garantir la cohésion des territoires entre les territoires ruraux et les métropoles* ». Ces territoires ont en outre été très largement soutenues par les réformes territoriales successives des années 2010 - 2020. »

Ces villes moyennes connaissent pourtant depuis plusieurs décennies **une lente asphyxie** et demandent à être confortées dans leur rôle structurant à l'échelle d'un bassin de vie voire d'un département.

Différentes démarches ont ainsi été mises en place **pour dynamiser ces territoires** (Cœur de Ville, Petite ville de demain, etc.) aussi bien par l'Etat et par la Région. Les Hauts-de-France sont notamment concernés par **40 opérations nationales « cœur d'opération »** sur un total national de 222, soit 18% des actions (pour un territoire présentant 6 millions d'habitants soit 9,5% de la populations national).

La redynamisation de ces sites, de ces villes représente en outre une immense opportunité pour cette région, en permettant à des territoires d'accroître leur compétitivité et d'attractivité dans un contexte de raréfaction des ressources (foncières). Ces territoires, dans ce monde post COVID (renouveau des villes moyennes, besoins de natures, etc) sont en effet porteur d'opportunités (résidentielles et économiques) majeures et doivent ainsi être considérés comme vivier de croissance pour la région.

LA MOBILITÉ DES PASSAGERS, DES TRAVAILLEURS UNE OPPORTUNITÉ ET UN RISQUE IMMENSE POUR LES HAUTS-DE-FRANCE

Pendant des décennies, les Hauts-de-France ont été considérés comme le cul de sac de la France, avec une organisation des réseaux de transports principalement orientés vers l'Ile-de-France. La montée en puissance du contexte européen dans les années 80, et les volontés politiques locales ont très largement rebattu les cartes avec l'émergence d'une orientation nouvelle à l'international. L'inscription de cette région dans l'Europe à Grand Vitesse (TGV), la réalisation du Tunnel sous la Manche, le développement des aéroports de Lille et de Beauvais, la création de connexions « *rapides* » (TGV) avec les aéroports de Bruxelles et de Paris ont permis un recentrage géographique de ce territoire au cœur de l'Europe du Nord-Ouest.

Cette évolution positive reste à ancrer sur notre territoire. Rien n'est gagné comme l'atteste la réduction de certains services de transport à grande vitesse. En effet, après avoir connu une très forte croissance, le nombre de ces liaisons desservant les agglomérations des Hauts-de-France tend aujourd'hui à légèrement décroître au profit de services reliant entre elles les différentes capitales économiques européennes (Bruxelles – Londres, Paris – Londres sans arrêt à Lille) sans s'arrêter dans les Hauts-de-France. « *Certains trains passent mais ne s'arrêtent plus.* »

En matière de mobilité interne, la situation se révèle peu flatteuse avec notamment des problématiques de congestion, voire de thrombose sur le territoire central qu'est l'aire métropolitaine et transfrontalière de Lille, un bassin de population regroupant près de 3,5 millions d'habitants situés à moins de 40 km de la Métropole européenne de Lille. Ainsi, le coût de cet engorgement est d'ores et déjà estimé à près de 1,5 milliards d'euros annuellement... et ce phénomène ne cesse de croître.

Le Service Express Hauts-de-France, le projet clé en matière de mobilité passager dans les Hauts-de-France

Près de 10 ans sépare le projet de Réseau Express Grand Lille portée par Daniel PERCHERON, ancien Président de la Région Nord-Pas de Calais, au Service Express Hauts-de-France.

Maintes et maintes fois amendés et reconfigurés, ce service basé en grande partie sur le réseau ferroviaire actuel pourrait tout bonnement changer la donne pour les Hauts-de-France, comme l'a fait à l'époque le métro pour la Métropole européenne de Lille.

En effet, « *le métro a été le projet fédérateur de la métropole de Lille, le Service Express Hauts-de-France sera le moteur de la création de l'aire métropolitaine de Lille, un territoire allant transfrontalier de 4 millions d'habitant en mesure de rivaliser avec Milan et Barcelone !* ».

Cet équipement estimé à plus de 5 milliards d'euros et envisagé pour 2035, pourrait ainsi avoir un impact touchant aussi bien la mobilité des personnes et des marchandises (décongestion autoroutière), qu'en matière de développement économique (ouverture des marchés de l'emploi, nouvelles opportunités d'implantation, etc.) que d'attractivité des territoires (profiter des aménités de l'ensemble de ce bassin de vie qu'est l'aire métropolitaine de Lille).

Cette problématique touche par ailleurs de très nombreux territoires, notamment le littoral Hauts-de-France, ou encore l'Oise avec une accessibilité très difficile à destination de l'Île de France. **Elle pose les enjeux de la mobilité des travailleurs pour l'ensemble des entreprises employeurs de la région.**

PARTIE 2 | ENJEUX DE LA MANDATURE

PARTIE 2.1 | DES ENJEUX EN MATIÈRE DE RÉSEAU D'INFRASTRUCTURES DE MARCHANDISES

Différents enjeux en matière de transport de marchandises émergeront dans les années à venir, et nécessiteront une implication majeure des acteurs publics pour apporter des réponses et / ou valoriser ces opportunités.

VALORISER ÉCONOMIQUEMENT LE CANAL SEINE-NORD EUROPE

IL EST URGENT DE S'Y ATTELER AVEC DE GRANDES AMBITIONS !

Les flux potentiels estimés circulant sur cette voie d'eau apparaissent considérables : **près de 45 millions de tonnes transitant sur l'axe nord sud des Hauts-de-France**. Et ils pourraient en conséquence participer à la création de très nombreux emplois : **jusqu'à 25 000 emplois estimés** dans les Hauts-de-France.

Cette valorisation économique ne sera cependant pas automatiquement effective. En effet, celle-ci ne pourra être réelle que par le développement d'activités le long de cette infrastructure, soit de part et d'autre de ce réseau sur l'ensemble des plateformes multimodales des Hauts-de-France. **La ré-industrialisation de cet axe est stratégique pour alimenter des bassins d'activités, de services et les plateformes qui utiliseront la voie d'eau qu'offrira le Canal.**

Aussi, la CCI Hauts-de-France entend porter haut et fort aux côtés de l'Etat et du Conseil régional, des EPCI et l'ensemble des acteurs économiques de la région la valorisation économique de ce canal, qui nécessitera la définition et la mise en œuvre **d'une stratégie de développement spécifique** alliant les **questions foncières**, mais aussi de services et de compétitivité portuaire. Sauf à prendre le risque de faire de ce canal une infrastructure de transit entre les ports du Bénélux et le bassin parisien apparaît réel.

La question foncière, un sujet clé pour la valorisation économique du Canal Seine-Nord Europe

Politique du Zéro artificialisation nette, contraintes foncières liées aux politiques locales, ces différents éléments ont ainsi participé à une limitation des surfaces dévolues à la valorisation de cette plateforme. 350 hectares devraient ainsi être aménagés le long de cette infrastructure.

En parallèle, on estime à près de 25 000, les potentiels création d'emplois générés par cette infrastructure... Ainsi si l'offre foncière se limitait au périmètre de cette infrastructure, le ratio emplois par hectares devrait ainsi être de l'ordre de 71 emplois par hectares, un chiffre bien supérieur au valeur observée sur les sites industriels et logistiques (10 à 30 emplois maximum).

Aussi, la stratégie de valorisation économique ne pourra se construire qu'à l'échelle de la région, en profitant de l'ensemble du réseau fluvial des Hauts-de-France, avec notamment pour ambition de saisir les opportunités foncières connectés à la voie d'eau.

la CCI Hauts-de-France défendra une ambition régionale importante et première sur cette question, aux cotes des partenaires privés et publics.

AMÉLIORER LA QUALITÉ DU RÉSEAU D'INFRASTRUCTURES DE TRANSPORT UNE NÉCESSITÉ POUR L'ENSEMBLE DES ENTREPRISES DES HAUTS-DE-FRANCE

L'existence d'un réseau d'infrastructures adaptées et de qualité est un prérequis pour construire des développements industriels et logistiques. Toutefois, ce premier élément n'est pas systématiquement suffisant pour répondre aux besoins des territoires et des entreprises. La mise aux normes, la capacité (volume de transport) de ceux-ci sont des facteurs essentiels pour garantir ces développements dans des conditions optimales, durables et performantes à l'échelle européenne et internationale.

Différentes études, notamment pilotées par Norlink ont mis en exergue l'incapacité de certains réseaux, notamment ferroviaire, à répondre à des besoins de transport affichés par les opérateurs. « *Sans investissement et sans organisation efficiente du réseau ferroviaire, l'objectif de doublement de la part modale de ce mode de transport ne pourra être atteinte en raison de l'incapacité du réseau à accueillir ces nouveaux flux fret ferroviaire.* »

Le réseau fluvial présente quant à lui d'importantes capacités de croissance et verra son potentiel de développement très largement croître avec la mise en service du Canal Seine-Nord Europe. Toutefois, la capacité du réseau à apporter un modèle économique compétitif pour les acteurs du fluvial sera plus que contrainte par certaines problématiques infra-structurelles, notamment la problématique du tirant d'air, qui dans les Hauts-de-France ne permettra le passage de péniche à deux couches de conteneurs contre trois, voire quatre dans le Benelux.

L'ambition affichée de tous en matière de développement portuaire, logistique et multimodale nécessitera des investissements complémentaires, et des choix politiques forts (relèvement des ponts), sans lesquels ces immenses opportunités ne sauront être valorisées, et ce que la CCI Hauts-de-France portera au profit du développement économique des entreprises du territoire.

Une croissance de 50% de la part modale du fret ferroviaire ? Ça ne passe pas !

L'Etat français a récemment affiché une ambition d'un doublement de la part modale du fret ferroviaire en passant de 9% à 18% au niveau national en 2030.

Norlink, association créée par la CCI Hauts-de-France et SNCF Réseau ont ainsi mené une étude visant à définir les ambitions affichées par les entreprises en matière de report modal dans les Hauts-de-France et sur cette base, identifier la capacité du réseau ferroviaire à répondre à cette augmentation.

Du point de vue des entreprises, les ambitions de développement de ce mode apparaissent majeures, avec des croissances estimées de l'ordre 30% (fourchette basse) à 100% des volumes transportés.

Le constat en matière d'adaptation du réseau est cependant sans appel : celui-ci ne sera pas en mesure d'accueillir une telle croissance, dans le cadre d'une stagnation des flux passagers.

Néanmoins et au regard des projets de services ferroviaires de Charles de Gaulle Express et de Service Express Hauts-de-France, l'hypothèse d'une forte demande passagers risque de dégrader davantage la capacité d'accueil de service fret ferroviaire dans cette région, et de rendre ces scénarii d'autant plus inatteignables.

PARTIE 2.2 | DES ENJEUX FONCIERS ET D'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE

Zéro artificialisation, valorisation des projets d'aménagement, la question foncière se révélera cruciale dans les années à venir et soulèvera des enjeux majeurs pour le développement des entreprises et des territoires.

Deux enjeux se révèlent d'ores et déjà essentiels pour l'avenir économique des Hauts-de-France :

DÉVELOPPER UNE OFFRE FONCIÈRE POUR LES ENTREPRISES

LES PROBLÉMATIQUES D'OFFRES FONCIÈRES, UN PRÉREQUIS POUR LE RENOUVEAU ÉCONOMIQUE DE LA RÉGION !

La politique du zéro artificialisation (non-consommation du foncier agricole, sauf compensation, pour des activités d'urbanisation) tel que promu par les territoires, impose un changement majeur dans les politiques liées au parcours résidentiel des entreprises. Ces politiques, au-delà d'une contrainte accrue en matière d'offre foncière, accroissent par ailleurs la concurrence en matière d'affectation des sols entre le résidentiel et l'économique.

Certains sujets émergents semblent prendre une ampleur nouvelle :

le renouvellement et la redynamisation de sites économiques existants est aujourd'hui l'enjeu clé. Il se révèle de surcroît le principal pourvoyeur d'opportunités en matière de parcours résidentiel des entreprises aussi bien au regard des besoins locaux que régionaux.

Les friches, très présentes dans les Hauts-de-France et considérées jusqu'à très récemment comme des problèmes, deviennent des opportunités majeures pour le tissu économique local ; à condition toutefois de les affecter à des activités de cette nature.

DÉVELOPPER DES OPPORTUNITÉS D'IMPLANTATION ÉCONOMIQUE AUTOUR DU PROJET CANAL SEINE-NORD EUROPE (PORTS INTÉRIEURS)

L'OFFRE FONCIÈRE, L'ENJEU CLÉ POUR LA RÉUSSITE DE CE PROJET !

Comme indiqué précédemment, près de 325 hectares seront dévolus aux activités de développement économique le long du tracé du Canal Seine-Nord Europe.

4 plateformes sont actuellement envisagées le long du Canal Seine-Nord Europe, Marquion Péronne Nesles et Noyon, aux caractéristiques ci-dessous :

	Marquion	Nestle	Noyon	Péronne
LONGUEUR DU QUAI (m)	1 000	400	400	400
SUPERFICIE TOTALE DU PORT (ha)	150	88,7	45	41,4
SUPERFICIE DU TERMINAL PORTUAIRE (ha)	32	25,4	10	11,2
SUPERFICIE DE LA ZONE D'ACTIVITÉ (ha)	124	61,3	35	30,2

A cela s'ajoutent différents projets portés par des acteurs privés (Plateformes Languevoisin) et le développement de sites potentiellement

Somain, un exemple du déclin au renouveau, ou la force de la preuve.

Absence de projet et d'ambition, infrastructures vieillissantes, la gare de triage de Somain a pendant plusieurs décennies connu une baisse significative de son activité.

Aujourd'hui et toutefois, ce site pourrait connaître un renouveau majeur ! Tous les voyants semblent au vert pour ainsi développer un projet innovant, durable et porteur de création d'emplois pour les Hauts-de-France.

En effet, l'intérêt croissant des acteurs logistiques et des chargeurs à l'égard du fret ferroviaire (un mode de transport faiblement émetteur de CO2 et plus largement à faible externalité (particule fine, nuisance sonore) a largement accru l'intérêt des sites embranchés fer. Associé à l'apport de solutions technologiques nouvelles en matière de transport multimodale, les opportunités de développement de sites ferroviaire semblent majeures.

Ainsi, le pôle d'Excellence Euralogistic qui accompagne depuis près de 5 ans le redéveloppement du site de Somain s'attèle à la construction d'un pôle logistique innovant, robotisé et porteuses de création d'emploi, en lien avec de nombreuses entreprises des Hauts-de-France (Bills DEROO, etc.) sur cette gare de triage.

D'un site en déclin à un site d'excellence, tel est le parcours envisagé par une agrégation des énergies, pour l'avenir de cette plateforme.

majeurs localisés à l'extérieur de ce barreau fluvial (plateforme multimodale de desserte de l'île de France) restant à préciser.

Ces différents sites joueront très vraisemblablement un rôle majeur dans le développement économique de la région Hauts-de-France pour les raisons exposées plus haut. Il est fondamental de ne pas laisser le Canal Seine Nord devenir un barreau sur lequel nous regarderons les péniches des pays du nord passer et rejoindre en mode doux le bassin parisien. **Il est essentiel que l'écosystème régional, public et privé, se saisisse de l'opportunité extraordinaire qu'il constitue pour accélérer la construction d'une région multimodale emblématique du nord de l'Europe !**

Aussi, il conviendra de s'atteler à la réussite de ces opérations et de surcroît, à la mise en œuvre d'actions complémentaires, sur des sites situés sur l'ensemble du réseau Hauts-de-France. En effet **« l'impact du Canal Seine-Nord Europe ira bien au-delà de ce maillon fluvial. A nous de s'investir pour valoriser cette opportunité allant de Lille, à Dunkerque, en passant par Valenciennes, l'Oise ou encore Calais »**

PARTIE 2.3 | DES ENJEUX D'ACCOMPAGNEMENT DES EPCI EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES

Zéro artificialisation, valorisation des projets d'aménagement, la question foncière se révélera cruciale dans les années à venir et soulèvera des enjeux majeurs pour le développement des entreprises et des territoires. Accompagner les territoires dans leur renouveau économique (centres-villes, renouveau de sites économiques)
Le renouveau des territoires passera par un investissement de tous !

Comme indiqué précédemment, certains sujets d'attractivité, telle que la revitalisation économique des centres-villes, ou encore la revitalisation économique de sites économiques ont pris au cours des précédentes années, une importance nouvelle.

Des démarches nouvelles et majeures, portées par l'Etat et les collectivités (en premier lieu, la Région Hauts-de-France) ont ainsi émergé pour accompagner et impulser des redynamisations de ces bassins de populations et pôles économiques, notamment les démarches « *Territoire* » d'Industrie « mais aussi un panel d'action à la redynamisation commerciale des territoires : Cœur de Ville, Ville de demain, etc.

Ces démarches d'accompagnement en matière d'ingénierie et de financement se révèlent être une première étape qu'il conviendra de développer et d'accompagner, au travers des compétences de la CCI, pour ainsi porter le renouveau de ces territoires. (cf schéma sectoriel 1-2)

La CCI Hauts-de-France s'est saisie de ces enjeux et renforcera son action d'accompagnement auprès des EPCI, via les accompagnements déployés auprès des entreprises en mutations, mais également à travers des projets et des partenariats innovants qu'elle initiera et développera sur l'ensemble du territoire.

APPORTER LA VISION ET LES BESOINS DES ENTREPRISES POUR LA DÉFINITION DES POLITIQUES PUBLIQUES **L'ENTREPRISE, UN ACTEUR CLÉ DANS LES POLITIQUES PUBLIQUES !**

De très nombreuses collectivités peinent aujourd'hui à disposer d'une connaissance approfondie des entreprises et de leurs besoins.

La CCI se révèle, de son côté et au travers de ses implantations locales, en mesure d'apporter une information qualitative en matière de tissu économique local.

CCI Etudes développe à cet effet une offre de services **permettant d'approfondir la connaissance du tissu économique local et de ses entreprises. (cf. schéma sectoriel 1-4)**

Les dernières années ont par ailleurs été marquée par une perte de relation avec certaines collectivités locales ; alors que dans le même temps, ces acteurs sont devenus des institutions incontournables sur les enjeux de l'aménagement et le développement économique des territoires. La proximité est l'atout qui permet d'irriguer les grands dispositifs européens et nationaux au niveau « *localo-local* ». **La CCI Hauts-de-France est organisée par le déploiement des CCI Locales et leurs agences sur chaque territoire et bassin économique du territoire pour contribuer à cette irrigation.**

La CCI Hauts-de-France s'engage pour les 5 prochaines années, vis-à-vis des territoires, à poursuivre la **réaffirmation du statut de personnes publiques associées auprès des collectivités**, et par un investissement de ses actions, notamment en matière de connaissance des entreprises pour les collectivités.

PARTIE 3 | AXES STRATÉGIQUES

Fort de ce constat et des enjeux en matière d'appui au développement des territoires, la CCI Hauts-de-France a souhaité s'investir sur différentes actions stratégiques identifiées comme clés pour l'avenir économique des Hauts-de-France.

Celles-ci peuvent être présentées comme suit :

AXE STRATÉGIQUE 1 IMPULSER UNE STRATÉGIE GLOBALE DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE AUTOUR DU PROJET DE CANAL SEINE-NORD EUROPE

PARCE QUE LE CANAL SEINE-NORD EUROPE EST NOTRE CHANCE !

Hier, le Canal Seine-Nord Europe était un projet.

Aujourd'hui, le Canal Seine-Nord Europe est un chantier

Demain, le Canal Seine-Nord Europe devra être un outil de développement économique au-delà d'une simple infrastructure de transport. La CCI Hauts-de-France entend participer **à créer une effervescence économique durable autour de projet majeur !**

Faire de cette infrastructure de transport un outil de développement économique des entreprises et du territoire nécessite la définition et la mise en œuvre d'une politique allant bien au-delà de cette infrastructure, en y intégrant :

- Les enjeux de compétitivité portuaire
- Les enjeux de compétitivité des infrastructures de transport
- Les enjeux de transformations portuaires, écologiques et numériques
- Les enjeux de services de transports massifiés
- Les enjeux d'offre de foncier à usage économique
- Les enjeux de développement des « *nouveaux ports intérieurs* » et de « *sites logistiques* »
- Les enjeux de développement industriel

La valorisation économique de cette infrastructure va en effet bien au-delà du simple périmètre de cette infrastructure.

Ainsi, la CCI s'investira de manière multiple, par l'ensemble de ces compétences afin de porter la réussite de ce projet historique pour les Hauts-de-France :

- **Par le développement de l'ensemble des équipements portuaires** dont elle a la gestion Ports de Lille, Ports de l'Escaut, Port de l'Oise, Ports de Boulogne/Calais développeront et mettront en œuvre leurs différentes stratégies de développement pour ainsi « *tirer profit des nouvelles liaisons offertes par cette infrastructure de transport* »
- **Par l'aménagement opérationnel de foncier connecté à la voie d'eau et / ou fret ferroviaire** La CCI est aujourd'hui **un opérateur clé de l'aménagement** du territoire par la construction d'offre de foncier économique sur l'ensemble des territoires. Celle-ci s'investira tout

**La CCI Hauts-de-France entend participer à créer une effervescence économique durable autour de ce projet majeur.
Or, la réussite de ce projet nécessitera l'investissement et la participation de tous !**

Philippe Hourdain

Canal Entreprises, un outil efficace

Dans le cadre du dispositif Canal Entreprises, la communauté CSNE a été mise en ligne sur CCI BUSINESS.

Elle sert d'outil d'animation de cette démarche et permet de générer un flux d'informations lié au projet : actualités, événements, marchés...

3 objectifs

- Communiquer sur les opportunités d'affaires du CSNE
- Accompagner les entreprises pour faire du CSNE un levier de développement
- Mobiliser les contrats territoriaux de développement

particulièrement sur les sites connectés au réseau fluvial et / ou ferroviaire pour ainsi profiter de cette immense opportunité que représente la mise en service du Canal Seine-Nord Europe. Elle mobilisera les acteurs publics et privés pour servir **cette ambition première en Hauts-de-France** : faire du Canal Seine-Nord Europe une effervescence économique !

- **Par Norlink 2 La CCI intensifiera son investissement en matière de développement de la Fédération Norlink**, pour ainsi faire passer un cap à cette dynamique (Axe stratégique 1) et ainsi au travers de ce collectif unique, porter le développement de cette infrastructure de transport fluvial.
- **Par un rôle clé et nouveau en matière de soutien au nouvelle chaîne logistique** Au travers du Pôle d'excellence Euralogistic et s'appuyant sur les CCI locales, la CCI Hauts-de-France mène une action à la fois avant-gardiste et préventive auprès des entreprises avec une diffusion maximisée des bonnes pratiques Supply Chain à anticiper au plus tôt. Au regard de l'importance croissante des problématiques liées à la Supply Chain, le Pôle d'excellence Euralogistic verra son activité croître, dans les années à venir, par la mise en place d'actions de différentes natures : programmes d'appui aux entreprises (audit, conseil, accompagnement à la mise en œuvre), création d'outils d'expérimentation innovants : jumeaux numériques, bodies of knowledge, etc.)

Au-delà de ces actions, la CCI Hauts-de-France souhaite s'investir sur les enjeux d'aménagement du territoire pour ainsi accroître les opportunités liées à ce maillon fluvial, notamment sur les thèmes des ports intérieurs et du foncier bord à canal. L'offre foncière bord à Canal Seine-Nord Europe, aussi bien sur les quatre futurs ports intérieurs, qu'en dehors (projet privé) semble d'ores et déjà insuffisante pour valoriser l'exceptionnelle opportunité que représente cette infrastructure. Ainsi la CCI n'aura de cesse de s'investir sur ces différents sujets, en accompagnant les territoires pour faire de ce maillon fluvial, en mobilisant l'ensemble des acteurs économiques, le moteur de l'ambition de faire des Hauts-de-France, le hub portuaire, logistique et multimodal de l'Europe du Nord-Ouest.

L'action de la CCI sur la thématique de l'appui au développement des territoires ne se limitera en outre pas à ces quatre actions avec des démarches :

- D'accompagnement des entreprises dans la recherche de besoins immobilier et foncier
- D'accompagnement des collectivités sur les enjeux des mobilités passagers notamment sur le sujet spécifique du service express métropolitain
- De refonte de son action en matière de valorisation économique de son patrimoine et de son immobilier.

Le Port de Duisburg, un potentiel exemple à suivre

Le Port de Duisburg, situé à 300 km des Hauts-de-France est la première plateforme intérieure d'Europe.

Ce site à l'origine, principalement industriel, a su offrir (sur la base des flux industriels pré-existants) des services de transport à destination de l'ensemble des ports du range nord, et ainsi développer une activité industrialo-logistique majeure.

Avec près de 120 millions de tonnes transitent sur les différents terminaux de ce port. Il s'agit là du plus grand centre « *dispatchement* » des marchandises en Europe, du premier hub intérieur européen.

Cette réussite résulte d'une politique volontariste ciblant des secteurs clés.

Accompagné d'un soutien inconditionnel des acteurs publics pour le développement de ces sites, le Port de Duisburg devrait vraisemblablement croître de manière conséquente dans les années à venir, au travers de partenariats nouveaux mis en œuvre avec différents acteurs chinois dans le cadre des Nouvelles Routes de la Soie. Ce site s'affirme en effet comme la porte d'entrée européenne et ferroviaire vers l'Asie.

AXE STRATÉGIQUE 2 PASSER UN CAP À LA FÉDÉRATION NORLINK : NORLINK 2 POUR FAIRE DES HAUTS-DE-FRANCE, LE HUB PORTUAIRE, LOGISTIQUE ET MULTIMODALE DE L'EUROPE DU NORD-OUEST

Norlink 2 s'attellera à la mise en œuvre de projets à caractère opérationnel, parmi lesquels :

- le lancement de **services de transports massifiés** au départ et à l'arrivée des plateformes multimodales des Hauts-de-France
- **la mise en synergie des démarches sur les sujets « numériques »** dans ces secteurs avec en point de mire la construction d'un système numérique de « *covoiturage de marchandises* », en assurant la traçabilité des marchandises,
- **la définition d'outils et le développement de démarches de promotion et de communication** portuaire logistique et multimodalité, visant ainsi le développement d'une force opérationnelle portuaire et logistique Hauts-de-France.

En outre, ce nouveau cap pour la **Fédération Norlink** passera par une intégration nouvelle du « *clients* » qu'il soit chargeurs, opérateurs maritimes ou commissionnaire de transport, dans la vie de cette dynamique. Ce changement culturel allant bien au-delà de Norlink visera à re-positionner cet acteur central et pilote des développements portuaires, logistiques et multimodaux dans les Hauts-de-France.

Au regard notamment du modèle économique que présente actuellement Norlink (principalement émanant de cotisations d'adhérents) et de ses ressources limitées, le travail à mener pour répondre à cette ambition, nécessitera de construire de nouveaux modèles et d'adapter des organisations, en lien avec les adhérents de cette Fédération, pour ainsi faire passer un cap supplémentaire à cette dynamique. **C'est ce projet que porte la CCI Hauts-de-France.**

4 axes de travail ont été identifiés pour passer un cap à cette dynamique. Il s'agira en effet de :

- **promouvoir l'offre économique et commerciale du réseau portuaire** des Hauts-de-France au niveau régional, national et international
- **s'investir dans la construction de stratégies portuaires, logistiques et multimodales**, dans les territoires et les Hauts-de-France
- **faire des transformations portuaires, logistiques et multimodales, et plus largement de rev3**, un vecteur de compétitivité pour les Hauts-de-France
- affirmer et développer la force collective « *Norlink* »,

Aujourd'hui Norlink est un acteur clé du développement portuaire en tant qu'apporteur de réflexion, en tant qu'apporteur de marché et en tant qu'apporteur de rayonnement ; et demain, il le sera encore bien davantage en devenant un apporteur de services

Benoît ROCHER,
Directeur du Port de Boulogne-Calais

AXE STRATÉGIQUE 3 AMPLIFIER LE PROJET DE CITÉ INTERNATIONALE DE LA LOGISTIQUE

POUR PRENDRE UNE AVANCE INDISPENSABLE SUR LA DIMENSION
PORTUAIRE, INDUSTRIELLE ET LOGISTIQUE !

La CCI Hauts-de-France porte le projet de Cité Internationale de Logistique qui consiste en la création **d'un site d'excellence** ayant pour mission de développer et de former l'ensemble des Ressources humaines (de BAC+2 à BAC+8) à la Green Logistic (logistique de demain !).

Ce site regroupera en son sein les 3 composantes suivantes :

- **Un centre de formation d'excellence aux métiers du transport de marchandises et de la logistique.**
- **Un centre de recherche dédié à ces activités-clés pour la compétitivité industrielle** et plus largement économique des Hauts-de-France
- **Un incubateur d'entreprises** visant à faire émerger dans les Hauts-de-France, les acteurs clés de ce secteur en Europe.

Conçue sur le modèle d'un outil mis en place par la CCI et ayant fait ses preuves dans les Hauts-de-France, la Serre Numérique à Valenciennes, **la Cité Internationale de la logistique devrait « sortir de terre » et être opérationnelle au cours de cette période 2022 – 2027.**

AXE STRATÉGIQUE 4 DÉVELOPPER DES DÉMARCHES OPÉRATIONNELLES D'APPUI À LA REDYNAMISATION ÉCONOMIQUE DES TERRITOIRES (FONCIÈRE)

POUR TRANSFORMER LES SITES ET LES TERRITOIRES ET VALORISER TOUTES LES OPPORTUNITÉS !

Cette action de développer des démarches d'appui à la redynamisation des territoires consistera en la **duplication sur l'ensemble du périmètre régional, de démarches opérationnelles de redynamisation économique**, sur l'exemple de celles mises en œuvre dans le Grand Hainaut sur le centre-ville de Valenciennes (commerces) par la CCI Littoral Hauts-de-France sur Dunkerque (tertiaire) et par la CCI Aisne au travers de la SIMEA (SEM d'aménagement co-pilotée par la Banque des Territoires, le Département de l'Aisne et la CCI Aisne) sur la restructuration de site économique.

Au travers de la création de foncières, avec comme actionnaire clé la CCI, ces différentes démarches devront s'atteler au redéveloppement de sites prédéfinis (centre-ville, zones d'activités, etc.) dans le cadre d'une contractualisation avec les collectivités compétentes. Ces opérations pourront être portées sur des thématiques différentes (tertiaires, logistiques, commerces, industrie, etc.) en réponse aux besoins et des problématiques affichés.

PARTIE 4 | EN CONCLUSION, NOUS AURONS RÉUSSI SI...

- L'effervescence économique autour du projet du Canal Seine Nord a posé ses fondations et émet ses premiers effets pour nos entreprises et nos territoires
- La communauté portuaire, industrielle et logistique, à travers Norlink, est partie prenante et actrice de la réussite du Canal Seine-Nord Europe
- La Cité Internationale de la Green Logistique et la Supply Chain est à l'échéance 2027, un centre européen de formation (plus de 100 étudiants BAC+5 formés chaque année) et de développement pour les activités de green logistique.
- Les trafics des ports maritimes et intérieurs connaissent une croissance soutenue (objectif de +20% sur les 5 années à venir)
- La part modale des modes fret ferroviaire et fret fluvial augmente (+3% de part modale confondue pour le fret ferroviaire et le fret fluvial)
- Le nombre d'emplois en matière de développement portuaire, logistique et multimodale connaît une croissance majeure (+5%)
- La CCI Hauts-de-France confirme son positionnement d'intervenant clé des politiques de redéveloppement économique des sites commerciaux et économiques dans les Hauts-de-France (plus d'une dizaine de sites accompagnées dans leur redéveloppement)



NOTES



NOTES

Facebook
@CCIHautsdeFrance

Twitter
@CCI_hdf

LinkedIn
CCI Hauts-de-France
hautsdefrance.cci.fr



CCI HAUTS-DE-FRANCE