

# Auvergne-Rhône- Alpes Entreprises:

Une nouvelle  
agence au service  
de l'ambition  
économique  
du territoire  
jeudi 18 mai 2017



**La Région**  
Auvergne-Rhône-Alpes



**Auvergne-  
Rhône-Alpes**  
Entreprises





## PRÉSENTATION DE LA NOUVELLE AGENCE RÉGIONALE

- 2** **UNE AGENCE AU SERVICE DE L'AMBITION ÉCONOMIQUE**
- 3** I. Une ambition forte pour une Région forte
- 4** II. Un modèle innovant et efficace
- 5** III. La naissance d'Auvergne- Rhône-Alpes Entreprises
  - Ses objectifs
  - Ses moyens
- 6** — 1/ Une agence tout-en-un unique en Europe
- 7** — 2/ Gouvernance et fonctionnement
- 8** — 3/ Une agence « ré-gio-nale »
- 8** — 4/ Chasser en meute
- 9** — 5/ Une AGENCE en proximité avec les entreprises
- 10** Une agence tournée vers l'International
  
- 11** **PRINCIPES FONDATEURS ET MISE EN ŒUVRE**
- 12** I. Une structure unique et fédératrice dédiée aux entreprises
- II. Une agence tout-en-un
- 13** III. Des missions renouvelées pour répondre aux besoins des entreprises
  - Attractivité
  - Développement économique
  - Accompagnement à l'export et international
  - Innovation
  - Apprentissage, emploi et formation
- 14** IV. Un pacte et des engagements clairs avec les entreprises
- V. L'assemblée générale : une organisation en collèges
- 15** VI. L'agence : une association loi 1901 avec trois instances de gouvernance
  
- 16** **ORGANISATION DE AUVERGNE-RHÔNE-ALPES ENTREPRISES**
- 17** I. Organigramme de Auvergne-Rhône-Alpes Entreprises
- 18** II. Une équipe pour faire rayonner l'agence : deux Co-présidents de l'agence & un Président du directoire

# UNE AGENCE AU SERVICE DE L'AMBI- TION ÉCONOMIQUE

---

**1<sup>re</sup>**

région industrielle  
de France

**14**

pôles de compétitivité  
et

**18%**

des emplois  
en région dans  
le secteur industriel

**18**

clusters

**4**

territoires labellisés  
French tech

**6,5**

miliards d'euros par an  
investis dans la R&D

**35 000**

chercheurs

**15 000**

PME et TPE

**2600**

brevets par an

**93**

structures  
de transfert  
de technologie

**1<sup>re</sup>**

région French Tech  
de France



# I. Une ambition forte pour une Région forte

---

La Région est aujourd'hui clairement identifiée comme le chef de file sur tout l'accompagnement des entreprises. La loi NOTRe de 2015 a en effet confié aux Régions la compétence économique sur son territoire. Elle a en parallèle permis de fusionner les Régions mais tout en laissant survivre une multitudes de structures administratives, agences, organismes divers, qui offraient assez peu de visibilité et de clarté à l'action régionale. Surtout, la dispersion des dispositifs mis en œuvre altérerait la puissance de frappe de la Région. En constituant cette Agence avec Martial Saddier, Vice-président de la Région délégué à l'Économie, l'objet, d'abord, n'était pas de faire une structure administrative. Elle doit bien au contraire devenir l'outil de l'ambition de la Région qui est de faire d'Auvergne-Rhône-Alpes le territoire le plus performant d'Europe sur le plan économique, un territoire qui conservera sa vocation industrielle.

Auvergne-Rhône-Alpes en a toutes les capacités. Elle est d'ailleurs la seule région à avoir classé ses trois pôles universitaires – Grenoble, Lyon-Saint-Étienne et Clermont-Ferrand – dans les projets d'initiatives d'excellence. Aucune autre région n'en a été capable.

*« L'Agence Économique Auvergne-Rhône-Alpes est l'outil de l'ambition d'un territoire et de ses entreprises, le levier indispensable pour l'amélioration de la situation de l'emploi dans notre Région. Une Agence qui se veut, agile, légère, réactive et placée au plus près des besoins des entrepreneurs de la Région.*

*La première priorité de la Région, c'est la création d'emplois et de valeur pour nos entreprises. Cela se traduit par une ambition très claire: celle de faire d'Auvergne-Rhône-Alpes la région modèle de l'entrepreneuriat, de l'emploi et de l'innovation économique en France et en Europe. »*

Laurent Wauquiez

*« Nous voyons dans la création de l'agence Auvergne-Rhône-Alpes Entreprises tout d'abord une opportunité de sécuriser et développer l'emploi dans la région. Cette Agence est en effet au service du développement de notre territoire, elle va permettre d'en développer l'attractivité, pour le plus grand bien de ses entreprises, de ses habitants, de son économie.*

*Je suis éminemment confiant dans le succès de cette agence: elle devra accompagner les entreprises vers les supports disponibles ou à créer, qu'ils soient financiers, méthodologiques, à l'export, en formation, innovation, mais aussi comme ciment de son riche réseau d'entreprises.*

*C'est enfin un symbole important, véritable partenariat public-privé au travers de cette co-présidence que je me réjouis d'exercer aux côtés du Président de la Région lui-même. »*

Jean-Dominique Sénard

## POUR Y PARVENIR, NOUS AVONS LA CHANCE DE BÉNÉFICIER D'UN TERREAU EXTRAORDINAIRE :

- **1.** Auvergne-Rhône-Alpes est une région qui s'est toujours caractérisée comme une grande terre d'entreprises, une région où les mots travail et transmission ont du sens, une région à laquelle l'entrepreneuriat familial a donné des aventures incroyables : Michelin, Seb, Mérieux, Casino, Renault Trucks...
- **2.** Auvergne-Rhône-Alpes, c'est aussi l'esprit pionnier, l'innovation : dans le cinéma, la chimie, le textile, la mécanique, l'automobile, la santé, l'aéronautique, la plasturgie, l'énergie, et même la gastronomie, il y a toujours eu cet instinct précurseur, cette capacité à être en avance sur son temps.
- **3.** Nous avons enfin un écosystème extrêmement diversifié : mécanique, électronique, textile, chimie, pharmaceutique, énergies, santé, tourisme, agriculture, agroalimentaire...

Ce qui nous rend unique, c'est justement notre capacité à être leader non pas dans un domaine, mais dans des dizaines, et cette diversité nous donne un avantage concurrentiel hors du commun. Car si personne ne peut prévoir ce que seront les grandes réussites économiques de demain, on a une seule certitude : c'est que c'est justement de ces rencontres entre secteurs, de cette fertilisation entre filières et technologies différentes que sont nées les plus grandes réussites économiques de ces 20 dernières années, et que naîtront également celles des 20 prochaines années.



**Auvergne-Rhône-Alpes a donc clairement de l'or entre les mains : nous avons le potentiel. Il nous faut maintenant les outils.**

## II. Un modèle innovant et efficace

**C'EST POUR CELA QUE NOUS AVONS VOULU UNE AGENCE QUI PAR SON FONCTIONNEMENT TOURNE TOTALEMENT LE DOS AUX MODELES DU PASSE.**

Nous sommes dans une économie où les règles ne sont plus les mêmes qu'il y a 20 ou 30 ans. La concurrence est aujourd'hui mondiale :

- **1.** La Région s'engage donc à créer l'environnement le plus pro-business et le plus compétitif possible  
Pas d'augmentation d'impôt, relance des investissements et de la commande publique grâce aux baisses des dépenses
- de fonctionnement de la Région, des formations conçues avec les filières pour offrir des compétences adaptées aux besoins... La Région s'engage à faire que nos entreprises ne partent pas dans la bataille avec un boulet au pied.

- **2.** Une exigence de clarté et de simplicité maximale pour nos entreprises
  - trop de guichets
  - trop de démarches à mener de front dans tous les sens pour les entreprises
  - trop d'informations à redonner à des administrations cloisonnées et qui travaillent en silo
- **3.** Ne peut plus partir à l'international en ordre dispersé  
Ensemble, on est plus fort : il vaut mieux se partager le gâteau que rien n'avoir. On doit donc systématiquement préférer le chasser-en-meute. C'est le point essentiel pour faire d'Auvergne-Rhône-Alpes la région n°1.



**Nous avons donc voulu une agence capable de porter cela, qui soit le bras armé de cette ambition régionale, et qui soit capable de donner un cap clair pour les 10 prochaines années à toutes les entreprises de notre région.**

## III. La naissance d'Auvergne-Rhône-Alpes Entreprises

---



- **Une agence unique en France**
- **Opérationnelle au 1<sup>er</sup> septembre**
- **Calquée sur le modèle allemand**

### SES OBJECTIFS :

- **Répondre aux besoins de toutes les entreprises :** PME, ETI (pas de taille mini ou maxi)
- Accompagner 10 000 entreprises par an : accompagner, c'est-à-dire non pas juste faire des chèques, mais d'abord donner les clés, les contacts, les outils
- Accompagner sur le long terme
- **Faire émerger des champions régionaux :**
  - Passer la barre des 3000 ETI
  - Incuber 150 startups par an
- **Le bras armé de nos politiques sur l'emploi :**
  - Franchir le seuil des 50 000 apprentis
  - Créer 10 000 emplois dans le tourisme, dont 2000 sur le thermalisme
  - Créer 10 000 emplois dans l'économie digitale

## SES MOYENS :

- **Concentration des moyens d'action**: fin du saupoudrage. Au contraire une action forte sur des entreprises sélectionnées en fonction de vrais besoins d'accompagnement
- **Pilotage via des indicateurs de performance** pour mesurer le ROI des dispositifs mis en place

*Ce ne sont pas les agences  
qui créent des emplois, ce  
sont les chefs d'entreprises*

### 1/ Une agence tout-en-un

Quand un chef d'entreprise a besoin d'accompagnement, il est confronté à un ensemble de problèmes qui sont tous reliés les uns avec les autres : accompagnement sur l'investissement matériel, aide à l'export, recherche de l'innovation, formation, apprentissage... Cette agence sera la seule en France à regrouper tous ces services dans une seule structure. C'est-à-dire que le chef d'entreprise qui en a besoin se tourne vers l'agence. L'agence qui fonctionne avec des critères économiques et d'entreprise s'appuiera également sur des réseaux. L'objectif est de s'appuyer sur ce qui existe plutôt que de faire des doublons et ainsi d'alourdir le système.

- une portée d'entrée unique pour les entreprises:  
1 entreprise = 1 interlocuteur
- une agence avec une vision à 360°, qui gère l'ensemble des problématiques éco :
  - le soutien à l'investissement, la formation, l'apprentissage, l'innovation, l'accompagnement des start-ups, la création d'emploi, la transformation digitale, les filières d'excellence, les clusters (champ d'intervention comparable aux agences allemandes)...
- une agence pensée comme un tremplin vers l'export et l'international :
  - qui apporte tous les savoir-faire en matière d'internationalisation de nos PME et ETI : création de filiales, de succursales, franchises, croissance externe
  - qui nous permette d'aller chasser en meute, et qui systématise des démarches groupées de conquête de marchés à l'export

*Un système,  
agile, léger,  
réactif*



## 2/ Gouvernance et fonctionnement

La vocation de la Région est de connecter les acteurs les uns aux autres. Les acteurs économiques porteront une voix essentielle dans la gouvernance de l'agence. En parallèle, les réseaux consulaires, les représentants de l'enseignement supérieur et de la recherche et des collectivités locales - les départements et les métropoles - les clusters et pôles de compétitivité, les EPCI prendront toute leur part dans l'action menée par l'Agence économique. L'objectif est de fédérer les institutionnels et économiques dans une structure simple, visible, légère, agile.

Cette gouvernance se veut une rupture avec ce qu'il se passait avant : la volonté d'une convergence d'esprit entre le monde économique et l'ensemble des acteurs qui font notre tissu et notre environnement. Adhérer à l'Agence Économique c'est aussi souscrire à un pacte qui prévoit de engagements clairs avec les entreprises et induit droits et devoirs.

- Un statut juridique distinct de celui de la Région : autonomie vis-à-vis du politique, autonomie vis-à-vis des lourdeurs de l'administration française, et une logique de fonctionnement et de gouvernance propres
- Une structure gouvernée par des entreprises : car ce sont les entreprises qui savent mieux que personne ce dont elles ont besoin
- Des instances simples et souples (CS et Directoire) où les élus sont présents pour s'assurer que tout le monde travaille ensemble
- 1 entreprise = 1 expert/conseiller, sur le long terme
- Réactivité et disponibilité des experts/conseillers
- Présence des experts/conseillers sur le terrain dans l'ensemble du territoire
- Démarches simplifiées, rapides, et gratuité des services

*Une culture pro-active :  
aller voir directement  
les chefs d'entreprises  
pour les accompagner*

## 3/ Une agence « ré-gio-nale »

La compétition entre les territoires est aujourd'hui internationale. L'efficacité de l'agence commande de travailler ensemble pour offrir à chacun une force de frappe inédite. Le dynamisme des territoires repose sur la capacité à articuler à la fois des grandes métropoles avec des Régions. Ce sont les deux ensembles qui feront notre énergie. La force de la Région est d'être constituée de grandes métropoles et de territoires qui économiquement sont très puissants. L'Agence Économique offre là l'occasion de conjuguer la puissance des

métropoles en disposant d'une vision à l'échelle de la Région. Par ailleurs l'agence ne sera pas pilotée de Lyon mais des territoires. L'objectif est de conserver des antennes qui ont capacité à instruire entièrement des dossiers et des idées qui sont pour chacun des grands bassins économiques.

- Maillage de l'ensemble du territoire : avec 10 antennes départementales pour garantir à la fois un service de proximité et une parfaite connaissance des enjeux de chaque territoire
- Des agents de terrain et au contact des entreprises

#### **4/ Chasser en meute**

L'agence doit permettre de construire un esprit d'équipe afin de chasser en meute dans la région. Les Allemands, les Espagnols, les Italiens ont pris cette habitude depuis longtemps. L'agence doit concourir à l'émergence d'un patriotisme régional et d'une logique industrielle à l'échelle régionale. L'objectif est que les grands groupes de la Région s'appuient sur les ETI de la Région, que les ETI de la Région s'appuient sur les PME de la Région. Que les PME de la Région s'appuient sur les startups de la Région en travaillant non pas en concurrence, mais en complémentarité. C'est la vocation de l'agence d'arriver à structurer cet esprit d'équipe et de faire prendre conscience de l'extraordinaire potentiel économique de la Région, en le faisant découvrir à chacun de nos acteurs. Cela suppose qu'on fasse émerger des champions régionaux parmi les PME et les ETI.

## 5/ Une Agence en proximité avec les entreprises :

L'Agence a pour mission d'accompagner les entrepreneurs au près plus près de leurs demandes et leurs attentes. En œuvrant notamment dans les domaines suivants :



### Installation, développement et transformation

(locaux et sites, formation, recrutements, recherche de partenaires, etc.)

### Mise en relation et intégration avec l'écosystème

(information sur les clusters et les pôles de compétitivité)



### Promotion des produits et visibilité à l'international

### Accompagnement et conseils

(stratégie, analyse de marché, légal et fiscal, financement)



### Accompagnement RH

(programme d'apprentissage, formation des talents, formation continue, etc.)

# IV. Une agence tournée vers l'International

---

Jusqu'à aujourd'hui la région n'était qu'un leader en puissance. La fusion entre l'Auvergne et Rhône-Alpes a donné une nouvelle dimension à notre territoire. Les atouts de la Région Auvergne-Rhône-Alpes sont extraordinaires et ils nous engagent. Notre Région est une terre d'entreprises familiales et patrimoniales qui ont donné naissance à des ETI qui sont devenues des leaders mondiaux.

Aujourd'hui, l'international fait l'objet d'actions dispersées de la part de multiples acteurs (collectivités locales, CCI, universités, entreprises, etc.) qui doivent gagner en efficacité et lisibilité. C'est à cela que l'Agence Auvergne-Rhône-Alpes Entreprises va remédier, en fédérant toutes les forces du territoire. Il ne s'agit pas d'ajouter de nouveaux dispositifs par principe, mais plutôt d'inventer de nouvelles manières de faire de l'international en réunissant toutes nos forces (notamment les réseaux consulaires).

Auvergne-Rhône-Alpes Entreprises construira un plan stratégique d'accompagnement à l'export et l'international avec les entreprises, en lien avec nos partenaires. Les outils et les dispositifs seront établis en fonction des besoins réels des entreprises sur le terrain et non dans une logique verticale et administrative. Le plan prendra en compte à la fois nos intérêts et nos priorités en termes de zones géographiques et en termes de filières et de secteurs sur chaque zone. Les principes directeurs d'Auvergne-Rhône-Alpes Entreprises sont simples. Nous allons :

- Rendre visible et coordonner les actions à l'international des différents acteurs régionaux,
- Donner la priorité à l'internationalisation de PME et de nos ETI,
- Accompagner individuellement nos meilleurs potentiels,
- Privilégier un accompagnement de haut-niveau, ciblé et sur le long terme des entreprises et de leurs dirigeants,
- Décloisonner et favoriser les interactions entre nos grands groupes, leaders à l'international, et nos PME et ETI.

Cette nouvelle démarche fera émerger une vraie *Team Auvergne-Rhône-Alpes*, qui sera le cœur d'Auvergne-Rhône-Alpes Entreprises. Cette équipe rivalisera avec les plus grands leaders mondiaux dans les principales grandes zones économiques mondiales et créera de nouveaux leviers de croissance pour l'ensemble du tissu économique régional.

# PRINCIPES FONDATEURS **ET MISE EN ŒUVRE**

---

# I. Une structure unique et fédératrice dédiée aux entreprises

---

## POURQUOI ?

- Répondre aux besoins des entreprises
- Faire de la Région un acteur incontournable du développement du territoire
- Associer toutes les forces économiques et fédérer les énergies au bénéfice d'un seul objectif : l'emploi

## POUR QUI ?

- Toutes les formes d'entreprises

## COMMENT ?

- Un siège et des antennes locales : couverture territoriale et accessibilité
- Une association Loi 1901 avec Conseil de surveillance et Directoire
- Des gouvernances locales intégrant Région/Départements/EPCI/entreprises

# II. Une agence tout-en-un

---



# III. Des missions renouvelées pour répondre aux besoins des entreprises

## Attractivité

- Créer un marketing territorial attractif au bénéfice des entreprises
- Promouvoir l'offre de la Team Auvergne-Rhône-Alpes
- Prospector et démarcher des investisseurs européens et internationaux
- Encourager et accompagner les projets d'implantation dans la Région

## Développement économique et industriel

- Prospector de nouveaux projets de développement (stratégique, commercial, numérique, transformation digitale, etc.)
- Accompagner la prospection d'investisseurs et les levées de fonds
- Animer et faciliter l'accès aux grands programmes de la Région et des partenaires
- Intelligence économique et veille stratégique
- Mettre en réseau les entreprises, en lien avec les partenaires

## Accompagnement à l'export et international

- Accompagner et promouvoir les entreprises sur les salons internationaux
- Renforcer l'internationalisation des PME et ETI à fort potentiel
- Favoriser le développement du CA des entreprises à l'export

- Développer les interactions entre les grands groupes, leaders à l'international, et les PME et ETI
- Faciliter l'accès et conseiller les entreprises pour leurs dossiers de financements européens

## Innovation

- Accompagner les projets individuels de PME innovantes (de l'émergence à la mise sur le marché)
- Mettre en réseau et favoriser les relations entre les universités, les laboratoires de R&D, les centres techniques et les entreprises.
- Organisation d'évènements, de colloques et de journées techniques spécialisées
- Faciliter l'accès des entreprises aux programmes européens dédiés à l'innovation à la R&D

## Apprentissage, emploi et formation

- Anticiper les besoins RH des entreprises pour développer des soutiens adaptés en fonction des filières et des territoires
- Faire de l'apprentissage une voie d'excellence en renforçant l'intégration des apprentis dans toutes les entreprises
- Mettre en œuvre des programmes de formation sur-mesure, adaptés aux besoins de chaque entreprise.

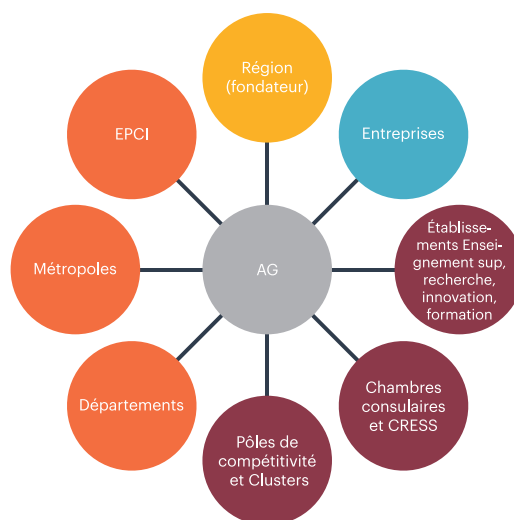
## IV. Un pacte et des engagements clairs avec les entreprises

---



## V. L'assemblée générale: une organisation en collèges

---





# VI. L'agence : une association loi 1901 avec trois instances de gouvernance

---



## **Assemblée Générale** *co-présidée* *Région/Entreprise*

- Approuve les comptes et rapport de gestion et les modifications statutaires
- Statue sur la dissolution de l'association

Organe  
représentatif  
de l'Agence



## **Conseil de Surveillance** *co-présidé* *Région/Entreprise*

- Détermine les orientations stratégiques de l'association (budget, plan d'actions et gestion des antennes...)
- Assure un contrôle permanent de l'association

Organe  
stratégique et  
de contrôle de  
l'Agence



## **Directoire** *présidé par* *un chef d'entreprise*

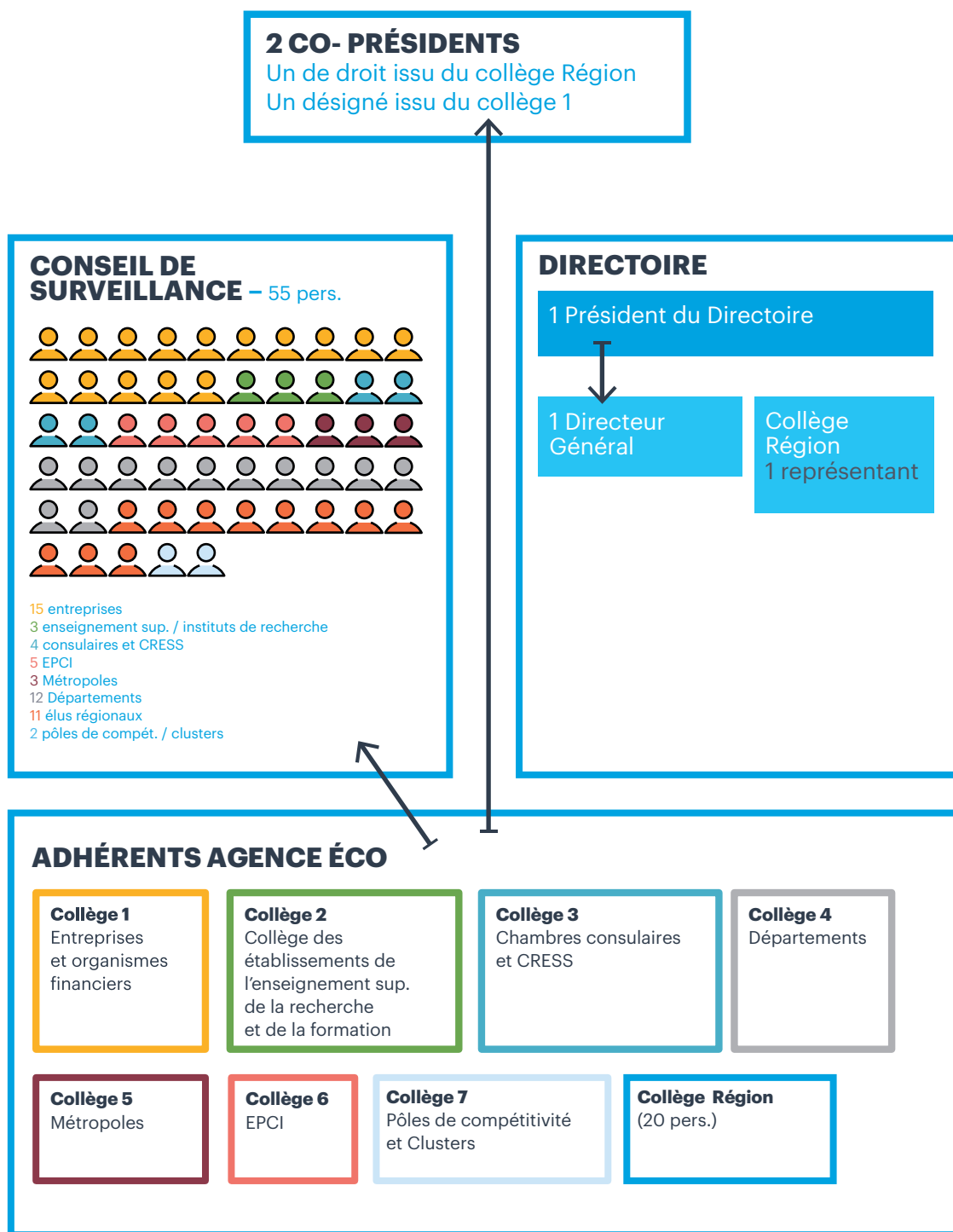
- Assure la Direction générale de la structure sous le contrôle permanent du Conseil de Surveillance
- Unique mandataire social de la structure

Organe  
opérationnel  
de la  
structure

# ORGANISATION **DE AUVERGNE- RHÔNE-ALPES** **ENTREPRISES**

---

# I. Organigramme de Auvergne-Rhône-Alpes Entreprises



# II. Une équipe pour faire rayonner l'agence :

## deux Co-présidents de l'agence & un Président du directoire



**Jean-Dominique Sénard**  
Président du groupe Michelin  
Co-président de l'agence



**Laurent Wauquiez**  
Président de la Région Auvergne-Rhône-Alpes  
Co-président de l'agence

bio

### JEAN-DOMINIQUE SÉNARD

est né le **7 mars 1953 (64 ans)** à Neuilly-sur-Seine. Diplômé de HEC (1976) et titulaire d'une maîtrise de droit,

il commence sa carrière au sein du groupe Total (1979-1987) puis de Saint-Gobain (1987-1996).

De 1996 à 2001, il est Directeur Financier du groupe Pechiney et membre du Conseil Exécutif du groupe.

Il rejoint en mars 2005 Michelin en tant que Directeur Financier et membre du Conseil Exécutif du groupe.

**En 2007, il devient gérant non commandité de Michelin et il succède à Michel Rollier comme Président du groupe en 2012.**

Il est à l'origine du Centre mondial d'innovation du groupe (Urbalad) à

Ladoux qu'il a inauguré en 2013.

L'endettement du groupe passe de 1053 à 142 millions d'euros en 2014.

**Michelin annonce un résultat net pour l'année 2016 en hausse de 43,3% à 1,7 milliard d'euros.**

- Sa politique de gouvernance comporte plusieurs axes : Développement responsable et dialogue social ; compétitivité de la production et des ventes ; valorisation de l'apprentissage.
- C'est le premier directeur non issu de la famille Michelin.
- Il a acquis SASCAR pour pouvoir miser sur le numérique suite à une visite dans la Silicon Valley.
- Il vient d'annoncer une réorganisation de Michelin qui vise à renforcer la responsabilisation du management,

pour diviser l'activité mondiale en un nombre plus important de régions.

### MICHELIN

Le siège est à Clermont-Ferrand. Michelin est présent dans **170 pays** et **emploie 112 300 personnes dans le monde**. Michelin dispose de **68 sites de production implantés dans 17 pays**.

**2<sup>e</sup> plus grosse entreprise d'Auvergne-Rhône-Alpes derrière Casino.**





### Gérard Guyard

Président  
de Gravotech  
**Président**  
du directoire

*bio*

#### GÉRARD GUYARD

est docteur en droit et titulaire d'un MBA HEC. Il a travaillé auprès de plusieurs grands groupes avant de se lancer en 1996.

C'est à cette date, qu'il devient **président de Gravotech**.

Sous son impulsion, le groupe va se restructurer profondément et connaître une nouvelle dynamique. En 1999, il se classe **parmi les 10 entreprises françaises les plus rentables** du secteur des biens d'équipement. En 2011, Gérard Guyard rapatrie le siège social de Gravotech en région lyonnaise pour bénéficier de l'environnement technologique et universitaire.

**Le groupe Gravotech est aujourd'hui leader mondial dans la conception**, fabrication et distribution de solution de marquage pour la traçabilité industrielle, la personnalisation d'objets et la signalétique.



## Contact

*Service Presse*  
*Auvergne-Rhône-Alpes*  
**tel. 04•26•73•4015**  
**tel. 04•26•73•43•52**

**Conseil régional**  
**Auvergne-Rhône-Alpes**  
**Siège**  
1 Esplanade François Mitterrand  
CS 20033 — 69269 Lyon Cedex 2  
**Tél.** 04 26 73 40 00 **Fax.** 04 26 73 42 18

**Conseil régional**  
**Auvergne-Rhône-Alpes**  
**Clermont-Ferrand**  
59 Boulevard Léon Jouhaux - CS 90706  
63050 Clermont-Ferrand Cedex 2  
**Tél.** 04 73 31 85 85