

Séminaire des Présidents CAP 2027!

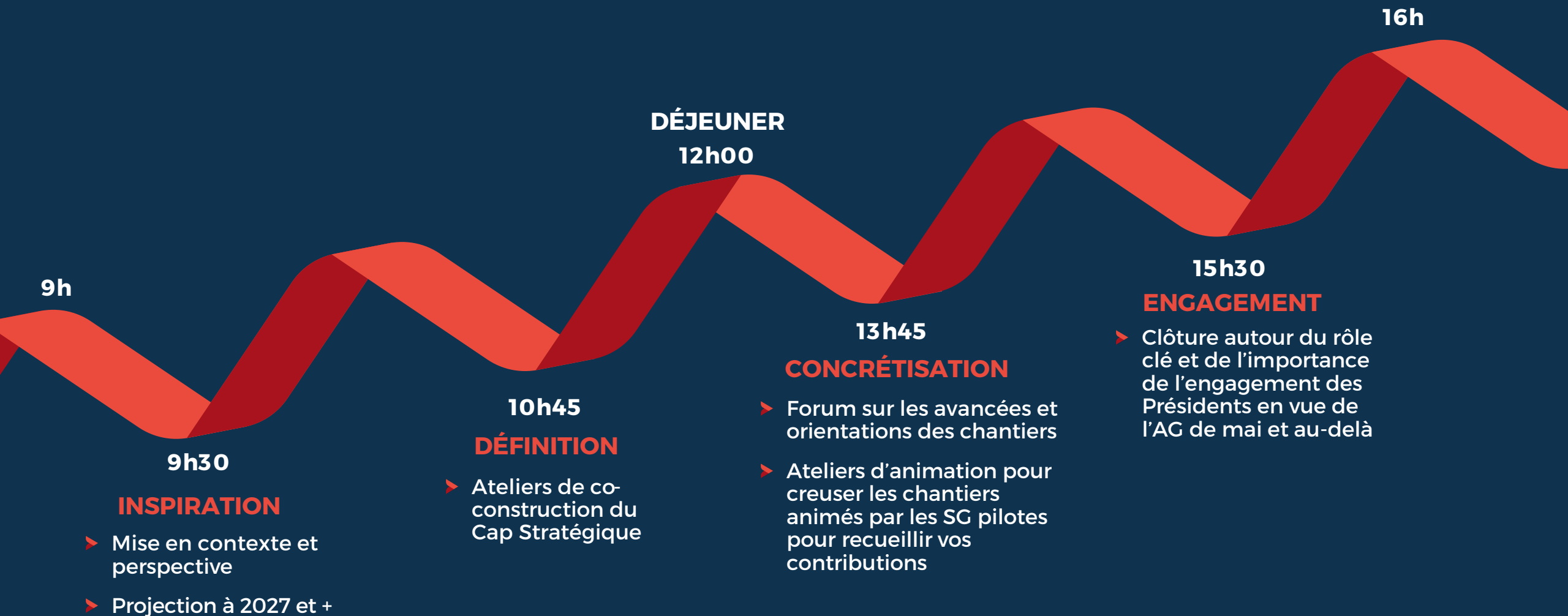
Synthèse enrichie du séminaire

25 avril 2024



Chambres
de **Métiers**
et de l'**Artisanat**

Rappel du déroulé de la journée



Séquence 1

Fresque « cap stratégique »
Synthèse des échanges

Co-construction du cap stratégique | *Préambule*

- **La fresque du plan stratégique présentée dans les deux pages qui suivent consolide les éléments ayant fait consensus lors des différents groupes de travail. Elle ne valorise donc pas l'ensemble de la matière, riche, issue des réflexions en sous-groupes.**
- **Toutes les contributions restent néanmoins accessibles en annexe de ce document. Vous y trouverez, par sous-groupes, les points de consensus, les éléments en débat durant la séance ainsi que les propositions écartées.**
- **Ces orientations seront valorisées dans le plan stratégique qui sera soumis au vote en Assemblée Générale de CMA France, les 28 et 29 mai 2024.**

Une fresque pour imaginer notre cap stratégique

Pourquoi le réseau des CMA existe-t-il ? A quoi sert-il et quelle est son utilité ?



Quelle est notre raison d'être ?

Garantir un service de qualité pour l'artisan

Soutenir et accompagner toutes les entreprises (artisanales mais pas seulement)

Maintenir notre position de partenaire privilégié des entreprises artisanales, acteur de la transmission des savoir-faire (« le geste »)

Assumer notre position en soutien de l'artisanat, via la formation professionnelle et l'accompagnement des entreprises

Tout individu ou organisation qui achète ou achètera nos produits et auprès de qui nous incarnons notre identité et nos valeurs

★ Notre réseau d'artisans pour les artisans

★ Notre action de proximité au plus proche des territoires

★ Notre capacité de formation, de création de destins

★ Défendre et accompagner les entreprises artisanales

Qu'est-ce qui nous rend uniques ?



Développer une nouvelle offre de services pour développer économiquement les territoires

Notre ambition

Maintenir notre position de chef de file de la défense des intérêts de l'artisanat et l'accompagnement des artisans

Pour 2027 et au-delà, des chambres encore plus proches des territoires et incontournables au développement des entreprises artisanales

Ce que l'on veut faire collectivement, vers où nous voulons aller, quel futur souhaitable nous souhaitons donner à notre réseau...

A qui s'adresse-t-on ?

L'entreprise tout au long de son cycle de vie

Les microentreprises

Les partenaires institutionnels

Les partenaires privés, avec des valeurs résonnantes à celles du réseau

Les jeunes et les apprentis, à transformer en « clients captifs »

Les actifs

Une fresque pour imaginer notre cap stratégique

Nos axes stratégiques pour atteindre cette ambition...

Développer l'offre de services (affiner la visibilité de la marque CMA unique, renforcer la position de leader de la formation aux métiers de l'artisanat, innover sur les offres de formation de pointe, affirmer le rôle de développement éco dans les territoires)

Matérialiser plus explicitement le lien entre formation initiale et entrepreneuriat

Redonner du sens à l'action individuelle et collective, donner envie

Reprendre notre position de leader de la formation aux métiers de l'artisanat et affirmer notre rôle dans le développement des entreprises artisanales

Faire davantage réseau, en mettant en commun / en capitalisant à l'échelle nationale les bonnes pratiques

Moderniser nos pratiques pour s'adapter aux besoins d'aujourd'hui et de demain

Affirmer notre rôle dans le développement économique des territoires en renforçant nos partenariats avec les pouvoirs publics

Développer la marque CMA et renforcer sa visibilité

Les axes stratégiques sont les orientations que nous choisissons de prendre collectivement et d'engager nos équipes pour les mettre en œuvre. Ces axes sont les priorités de travail que nous nous fixons, des priorités audacieuses et qui marquent une vraie rupture avec l'existant.

...incarnés dans des projets concrets qui illustrent notre mise en mouvement

Disposer d'un fichier client commun au réseau, en réponse à la perte du RNE

Accompagner le développement des compétences commerciales des collaborateurs et recruter en ce sens

Disposer d'un outil de visualisation des données

Harmoniser les pratiques de pilotage économique (normes, outils de visualisation,...)

Refondre le statut du personnel pour améliorer la performance RH des CMA

Etendre le Pass CMA liberté

Encourager la mutualisation des expertises entre les Chambres

Effectuer des campagnes de communication pour développer la visibilité du réseau

Renforcer les activités de lobbying pour ne pas perdre de vue le rôle des élus

Disposer d'expertise / équipes au national et dans les CMA pour aller chercher des financements européens

S'engager à appliquer les délibérations du réseau

Proposer des cours de création d'entreprise

Ces projets doivent constituer des victoires rapides face aux défis que nous vivons et produire des résultats concrets.

Le statu quo n'est pas une option

En réponse à des transformations d'ampleur qui nous bousculent

La perte des missions régaliennes, qui se traduit par la perte du flux de clients captifs, l'évolution du cadre réglementaire et la réduction des financements publics

L'augmentation sans précédent de la concurrence et la bascule dans un marché concurrentiel

Les besoins évolutifs des artisans auxquels il nous faut apporter des réponses circonstanciées

Co-construction du cap stratégique | *Synthèse des points en débat*

Les points de débat à instruire dans le cadre des travaux futurs

Notre raison d'être	<ul style="list-style-type: none">• Une attention portée en séance à la nécessité de concilier raison d'être, valeurs historiques et impératif de modernité... pour ne pas limiter les marqueurs de singularité du réseau à son histoire mais également à sa capacité à se réinventer• Les CMA ont-elles pour rôle de "sauver" les entreprises qui connaissent une situation difficile ?• Une raison d'être à relier à ce qui nous rend uniques : la proximité et l'excellence de la filière.• Le rôle / la raison d'être de promotion économique des territoires implique de soutenir et d'accompagner toutes les entreprises du territoire, artisanales mais pas seulement (notion de pluriactivités sur les territoires, le maintien de la filière artisanale sur les territoires est lié à l'existence d'autres activités qui ne sont pas nécessairement artisanales). Cela n'est pas une raison d'être aujourd'hui mais peut le devenir demain. Néanmoins, le réseau doit accompagner des entreprises en cohérence avec les valeurs de l'artisanat (exemple : Hermès, Renault...)
Nos cibles	<ul style="list-style-type: none">• Les entreprises privées constituent une cible potentielle d'intérêt à la condition que le réseau identifie celles dont les valeurs entrent en résonance avec celles défendues par le réseau (logique « d'ADN commun »)• Développer les actions vers les apprenants autres qu'apprentis• Débat autour de la typologie d'entreprises : plutôt TPE/PME, grandes surfaces également même si non artisanales → cible à assumer plus largement car les apprentis des grandes surfaces sont déjà formés dans nos CFA• Europe à ajouter potentiellement aux cibles institutionnelles• Remplacer partout l'artisan ou l'artisanat par la cible plus large de l'entrepreneur ou entreprise• Les entreprises déjà un peu structurées sont jugées comme ayant du potentiel, mais cela signifie aussi qu'elles ont déjà réussi à avancer sans l'appui du Réseau, elles sont donc plus compliquées à convaincre et peuvent demander un effort important.
Notre ambition	<ul style="list-style-type: none">• Être utile au quotidien de l'entrepreneur : lui proposer ce qui se vend, et pas forcément ce que l'on fait actuellement (si cela ne se vend pas)• Rester pragmatique dans les ambitions affichées au sein du programme Cap27, pour rester focaliser sur les nouvelles marges financières à développer

Co-construction du cap stratégique | *Synthèse des points en débat*

Les points de débat à instruire dans le cadre des travaux futurs

Nos axes stratégiques...	<ul style="list-style-type: none">• Sous-traiter certains services lorsque nécessaire pour rationaliser le fonctionnement• Aller vers une indépendance financière vis-à-vis de l'Etat (logique d'autonomie)• Financement des projets d'artisans : trouver le bon équilibre entre « aider » financièrement un secteur / un territoire / un artisan à haut potentiel et « arrêt complet » des aides ⇔ Ciblage plus fin et plus restrictif des aides• Devenir des éclaireurs de tendances et investir dans l'innovation : le réseau n'a pas pour rôle d'imposer l'innovation auprès des chefs d'entreprises qui conservent la vision stratégique de leur entreprise. En revanche, le réseau a pour rôle d'accompagner, faciliter le développement de l'innovation chez les artisans en réponse à leurs besoins (rôle de facilitateur)
incarnés dans des projets concrets...	<ul style="list-style-type: none">• Instaurer une image de marque nationale (tout en conservant les spécifiques et identités régionales)• Renforcer la proximité avec le terrain• Le développement d'une offre d'aide à l'implantation des artisans, la création de maisons des artisans• Attention à un mouvement de centralisation, qui va à l'encontre de la raison d'être des CMA, de pouvoir assurer le développement économique de tous les territoires
en réponse à des transformations d'ampleur qui nous bousculent	

Séquence 2

Ateliers « chantiers de la transformation »

Atelier d'animation | *Chantier 2 : Relation clients*



Ce que les élus nous ont partagés (questions, remarques, points d'attention...)

Les élus ont exprimé leur accord sur les quatre orientations prises par le groupe de travail et ont apporté quelques compléments :

Clients prioritaires et parcours client

- Les CMA n'accompagnent pas suffisamment les apprentis en fin de parcours d'apprentissage, après leurs études, alors qu'ils constituent – pour partie – le vivier d'artisans de demain. Cela plaide pour étendre l'accompagnement et l'offre de services des CMA à destination des apprentis, après la fin des études.
- Pour les autres typologies de clients, privilégier les clients qui sont déjà « dans le giron » des CMA, en tant que cibles rapidement accessibles.
- Concernant les porteurs de projets, et plus spécifiquement les entrepreneurs « solo », viser les projets viables et à fort potentiel pour éviter la dispersion de l'énergie des conseillers sur des clients peu porteurs.
- Ne pas sous-estimer le volet RH et l'accompagnement des collaborateurs dans les nouvelles pratiques et la nouvelle culture commerciale. C'est même, pour les élus qui se sont exprimés, la zone d'effort prioritaire.
- Unifier les pratiques : une GRC commune, une marque nationale à décliner sur les territoires, des campagnes de communication nationale.



Les retours à prendre en compte dans les propositions qui seront formulées en AG de mai

- Valoriser davantage le volet RH / accompagnement des collaborateurs.

Atelier d'animation | *Chantier 3 : Digitalisation de l'offre*



Ce que les élus nous ont partagés (questions, remarques, points d'attention...)

- **Conserver le juste mix digital-humain : possibilité à maintenir** d'un point d'entrée humain pour les clients plus éloignés des usages digitaux, une réponse aux questions posées via le site en 48h maximum.
 - **Questionner les typologies de formations à digitaliser davantage :** formations qualifiantes oui, mais formations diplômantes aussi ? Digitaliser les titres ?
 - **Oser développer des idées et leviers à l'avant-garde,** pour ne pas rattraper seulement un retard mais être à page dans 3 ans et le rester au-delà.
- « Aucun débat » sur la nécessité de digitaliser ce qui permet de générer plus de revenus et d'être plus rentables, en le finançant et mettant en œuvre au niveau du Réseau



Les retours à prendre en compte dans les propositions qui seront formulées en AG de mai

- **Afficher l'investissement et les gains espérés** des actions proposées dans la mesure de ce qui peut être estimé.

Atelier d'animation | *Chantier 4 : Développement de missions de conseil*



Ce que les élus nous ont partagés (questions, remarques, points d'attention...)

- Des **enjeux largement partagés** au sein des élus ayant participé à la présentation des travaux sur le chantier 4, sur la nécessité de développer les missions de conseil : dégager de nouvelles marges de manœuvres financières, retrouver un équilibre financier, apporter de la valeur aux artisans
- Une **approbation de la démarche adoptée**, pour fonctionner « **comme une entreprise souhaitant se développer** » : aller vers les entreprises les plus à même de payer pour avoir des services de qualité, dégager de la marge pour financer d'autres activités, développer une offre compétitive pour répondre aux besoins cruciaux des artisans
- Des questions structurantes posées en séance, en phase avec celles soulevées dans le cadre de l'étude, témoignant (1) de la **maturité des élus** sur la nécessité de développer les missions de conseil et (2) de la nécessité **d'entendre la voix du terrain** pour mener cette transformation : quelle coordination avec les organisations professionnelles ? Comment faire accepter la constitution de nouvelles entités et le recrutement de nouveaux profils dans un contexte de suppression de postes ?



Les retours à prendre en compte dans les propositions qui seront formulées en AG de mai

- Proposer des **résolutions concrètes** à l'AG de mai pour mettre en œuvre rapidement les chantiers nécessaires au développement des missions de conseil :
 - Transformation et harmonisation du catalogue de services
 - Révision de la politique de pricing
 - Mise en œuvre d'entités dédiées à la relation client et à la prospection dans les chambres, pour détenir des compétences dédiées à la vente
- Fixer des **objectifs ambitieux** en matière de développement commercial
- Au-delà des initiatives lancées dans le réseau des CMA, **favoriser le fonctionnement en réseau** pour permettre à chaque chambre de pouvoir répliquer ce qui marche chez leurs consœurs

Atelier d'animation | *Chantier 5 : Pilotage économique du réseau*



Ce que les élus nous ont partagés (questions, remarques, points d'attention...)

- Une unanimité sur la pertinence des propositions portées. Le fait d'avoir un commissaire aux comptes commun a été qualifié "d'évidence".
- Une inquiétude exprimée sur le fait de devoir réviser d'un bloc les montants provisionnés afin de les aligner sur les nouveaux standards réseau. La proposition du chantier 5 de n'appliquer les procédures revues qu'aux nouvelles inscriptions comptables a été vue comme rassurante à cet égard.
- Une harmonisation des logiciels (comptable, GRC) reconnue nécessaire mais moins évidente pour les chambres qui ont investi sur d'autres solutions que celles choisies par le réseau (coût d'entrée).
- L'importance des contrôles a été mentionnée à plusieurs reprises, afin de s'assurer du respect des règles du jeu en matière de transparence de l'information financière.
- L'accompagnement des équipes sera un facteur clé de succès de premier plan pour obtenir tous les gains attendus de ce chantier, et notamment des restitutions automatiques sur la base des outils. NB : parmi les chambres passées sous SAP, le niveau d'appropriation du logiciel est variable.



Les retours à prendre en compte dans les propositions qui seront formulées en AG de mai

- Prendre le temps nécessaire pour s'assurer de l'appropriation des services afin de lever les blocages (ex : formation).
- Une réactivité et un accompagnement forts de la tête de réseau sont attendus sur le volet outils (SAP, futur logiciel de gestion, lien avec le SIRH, accompagnement au changement).

Atelier d'animation | *Chantier 6 : Mutualisation*



Ce que les élus nous ont partagés (questions, remarques, points d'attention...)

- Les Elus ont majoritairement exprimé leur accord sur la mutualisation des marchés (dont systèmes d'information), de la coordination des appels à projet, de l'audit et de la valorisation des données commerciales.
- **La mutualisation de la paie est le sujet ayant généré le plus de questionnements** (pour le 1^{er} groupe) **et de désaccords** (pour le 2nd) :
 - Le 1^{er} groupe partage l'intérêt et le principe de création d'un CSP Paie mais doute fortement qu'une CMAR aura l'envie et la capacité d'assumer ce rôle
 - Le 2nd a exprimé un désaccord avec la proposition de création d'un CSP, jugée peu optimale pour réaliser des économies, notamment du fait de l'éclatement géographique. **Ils estiment que, dans ce Réseau, l'externalisation de la paie est le seul moyen de générer de réelles économies et souhaitent que ce scénario soit étudié.**
- Le développement de la cellule d'expertise juridique n'a pas amené de contradictions fortes mais ne semble pas convaincre sur sa capacité à apporter satisfaction et à générer des économies (objectif prioritaire pour les Elus). La mutualisation du marché d'avocats génère des craintes quant à la qualité de la prestation (les participants ont notamment fait référence à la capacité des avocats à « actionner » les juges lorsque ce sont des cabinets présents localement).
- Certains Elus auraient aimé que la mutualisation concerne aussi l'offre aux entreprises, notamment sur l'accompagnement juridique.



Les retours à prendre en compte dans les propositions qui seront formulées en AG de mai

Sous-chantier « gestion de la paie »

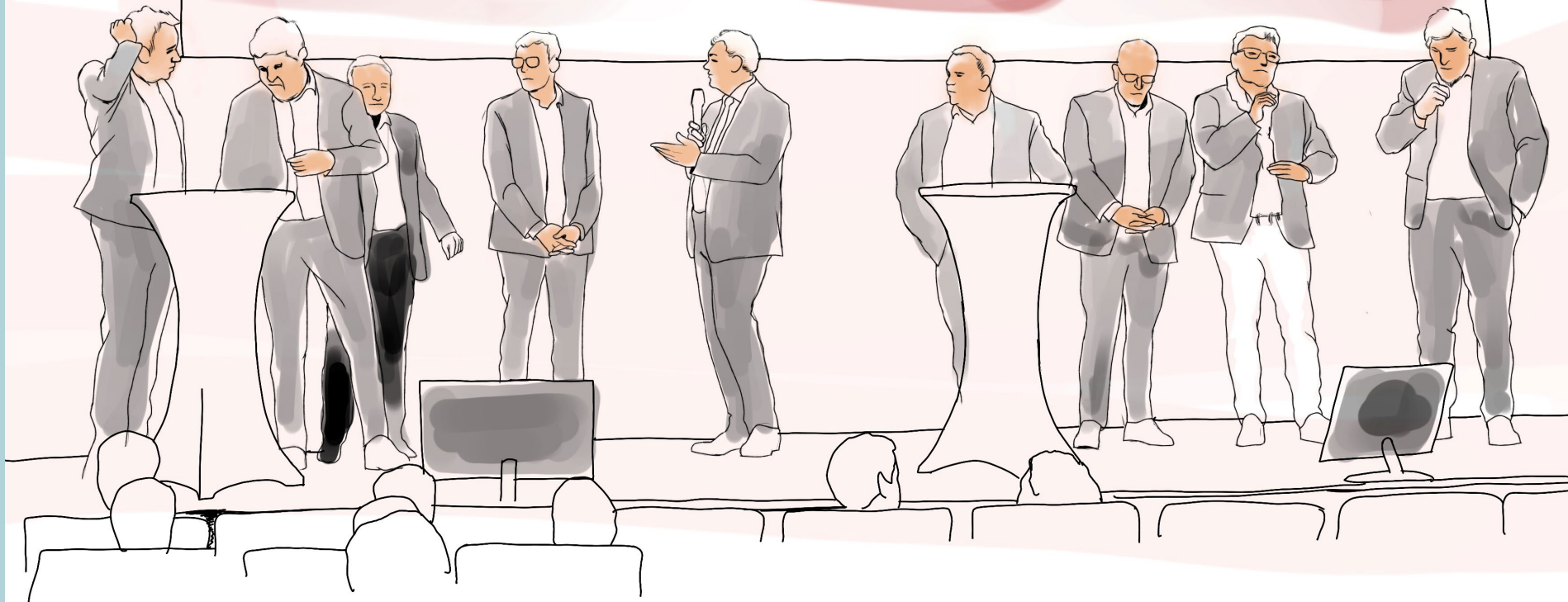
- Etudier le scénario d'externalisation de la paie, en y intégrant le coût de la prestation mais aussi le coût des licenciements.
- Fournir une estimation du gain attendu

Sous-chantier « marchés »

- Préciser que la liste de marchés à mutualiser peut et doit s'agrandir au fil du temps

**Retour en images sur
cette journée...**

CAP 2027 !







Association
Militaire
Adhérent

LE DÉVELOPPEMENT DES MISSIONS DE CONSEIL



NOS PARTIS PRIS

Développement des activités de conseil auprès des segments de clients prioritaires

Activer 2 leviers clés dans ensemble du réseau pour développer les missions de conseil

- Renforcer les équipes

- Développer les produits d'appel

- Développer les produits d'appel physiques et digitaux

Multiplication par 2 d'ici 2 ans du chiffre d'affaires des missions de conseil auprès des segments de clients prioritaires



Annexes

**Synthèse des groupes
« cap stratégique »**

Composition des groupes de travail

Groupe 1 – salle 102

- Michel Aoustin (Prsdt BRET)
- Frédéric BRANGEON (44)
- Vincent DIOT (94)
- Pierre GIROD (01)
- Christophe HETT (ALS)
- Christophe RICHARD (GE)
- Sébastien THOMAS (58)
- Jean-Bernard VIVIEN (64)
- Fabrice JEANNE (SG BRE)
- Dominique KLEIN (SG GE)

Animateur : Raphaël DAURIAT

Groupe 2 – salle 104

- Stéphanie FROGER (28)
- Gérard GOMEZ (NA)
- Philippe GUILBERT (59)
- Nathalie LAPORTE (33)
- Ludovic LORRE (22)
- Julien MARSAC (56)
- Sylvie MARTIN-MARCEL (17)
- Damien PAROTY (70)
- Christian POUJOL (34)
- Marie Frédérique DO COUTO (SG NA)

Animateur : Romain SARMEJEAN

Groupe 3 – salle 106

- Anne ELSENER (sup 43)
- Gérard BOBIER (37)
- Richard CARTON (18)
- Philippe FISCHER (57)
- Vincent GAUD (AURA)
- Dominique HAUTEM (51)
- Sébastien KUGLER (79)
- Laurent MELIN (19)
- Olivier TAVERNIER (74)
- Vanessa PY (SG 57)
- Jean-Marc ROGER (SG AURA)

Animateur : Julie RICHARD

Groupe 4 – salle 107

- Leila BELILI (92)
- Jean-Philippe BOYER (71)
- Christophe DORE (Norm)
- Eric FAUCHER (87)
- Jean-Luc HELBERT (63)
- Jean-Luc HOFFMANN (67)
- Caroline TRIPIED (52)
- Florence VIGNAL (48)
- Farzaneh ZIAFATHY-NOBAR (75)
- Agnès BELARD (SG 67)
- Jean-Pierre KOLTALO (SG Norm)

Animateur : Dorsaf MEDDEB

Groupe 5 – salle 108

- Lucien AMOROS (31)
- Jean-François BLANCHET (47)
- Geneviève BRANGE (16)
- Stéphane BURET (41)
- Pascal CALAMAND (42)
- Guillaume DARTOIS (76)
- Aline MERIAU (CVL)
- Fabienne MUNOZ (7)
- Thierry PERBET (15)
- Alexandre PITON (SG CVL)

Animateur : Julie ABALAIN

Groupe 6 – salle 111

- Georges BELL (10)
- François BREIL (46)
- Francis BUSSIÈRE (IDF)
- Pierre-Jérôme COLLARD (Sup 90)
- Gilles DUTTO (06)
- David MARTIN (Sup 89)
- Emmanuel POYEN (BFC)
- Daniel SALENC (13)
- Fabrice ZIMMERMANN (05)

Animateur : Clément NICAISE

Groupe 7 – salle 116

- Bruno BALLOCHE (61)
- Christophe BERNOLLIN (69)
- Vernita BLACODON (973)
- Didier GOURAUD (24)
- Christian MASSAT (9)
- Yannick MAZAETTE (PACA)
- Carine ROY (45)
- Serge SCHALK (Bas-Rhin)
- Philippe TOURNOIS (55)
- René LABESSE (SG PACA)

Animateur : Christian BUSSAC

Groupe 8 – salle 204

- Robert BASSOLS (66)
- Joseph CALVI (Occ.)
- Jean-Paul DAUL (54)
- Ronan KERAUDREN (78)
- Daniel LAIDIN (85)
- Patrice LARTIGUE (40)
- Fabienne LEPOITTEVIN (29)
- Frédéric REGNIER (26)
- Vincent LABRUYERE (SG Occitanie)

Animateur : Margot PICARD

Groupe 9 – salle 206

- Michel ALEEXEF (95)
- Philippe ARCHER (32)
- Jean-Michel CAMPS (81)
- Nadège DEKENUYDT (49)
- Elisabeth MAYOL (sup 21)
- Philippe PLANTIN (35)
- Laurent RIGAUD (HDF)
- Christian ROSTAING (38)
- Simon CLAVERIE (SG HDF)
- Olivier VISSET (SG PDL)

Animateur : Louise GERLIER

Co-construction du cap stratégique | *Groupe 1 (1/2)*



Les points de consensus



Les points de débat



Les points écartés

<p>Notre raison d'être</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>3 axes</u> : • Garantir un service de qualité pour l'artisan (servir, accompagner les entreprises, répondre aux besoins concrets etc.) ; • Apprendre par l'action (être leader de la formation par l'apprentissage et anticiper les formations dont ont besoin les artisans demain, ex l'IA) ; • Être garant du savoir-faire artisanal et de sa diffusion et valorisation dans le monde. 		
<p>Nos cibles</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'entreprise tout au long de son cycle de vie (portage de projet / création / gestion / reprise). • Les partenaires institutionnels (établissements publics, collectivités locales). • Les jeunes et les apprentis. • Les actifs (salariés en reconversion ou d'entreprise artisanale). 	<ul style="list-style-type: none"> • Les grandes entreprises souhaitant bénéficier de l'apport d'expertise et de formation CMA (ex : McDonald's France). Ces grandes entreprises doivent véhiculer des valeurs conformes aux valeurs de l'artisanat et aux impératifs de qualité exigés. • L'Etat : en tant « qu'entreprise publique », l'état devient un partenaire et non un client. 	
<p>Notre ambition</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Devenir une « entreprise publique » en travaillant avec les équipes pour un service pertinent, de qualité pour les artisans en échange d'une rétribution financière (notion de redevance / service à la redevance). • Maintenir nos spécificités qui font que notre réseau est unique : <ul style="list-style-type: none"> • Le fonctionnement avec les élus ; • La qualité de service pour l'artisan ; • Le tiers de confiance que nous sommes et la légitimité que nous avons à effectuer le service fait avec des objectifs autres que la rentabilité pure. 		

Co-construction du cap stratégique | *Groupe 1 (2/2)*



Les points de consensus



Les points de débat



Les points écartés

<p>Nos axes stratégiques...</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>2 axes retenus</u> : • Développer l'offre de services (affiner la visibilité de la marque CMA unique, renforcer la position de leader de la formation aux métiers de l'artisanat, innover sur les offres de formation de pointe, affirmer le rôle de développement éco dans les territoires). • Transformer le modèle économique du réseau vers une logique de rentabilité et d'activités payantes. 		
<p>incarnés dans des projets concrets...</p>	<ul style="list-style-type: none"> • COPIL de performance financière • Disposer d'un fichier client commun au réseau • Effectuer des campagnes de communication pour développer la visibilité du réseau • Renforcer les activités de lobbying pour ne pas perdre de vue le rôle des élus (carte inexistante, ajout) • Développer une offre d'aide à l'implantation des artisans • Disposer d'un outil de visualisation des données 	<ul style="list-style-type: none"> • Instaurer une image de marque nationale (tout en conservant les spécifiques et identités régionales) • Renforcer la proximité avec le terrain (carte inexistante, ajout) 	<ul style="list-style-type: none"> • La maison des artisans dans le territoire.
<p>en réponse à des transformations d'ampleur qui nous bousculent</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>4 idées retenues</u> : • Réduire la part de financements publics et intégrer pleinement la notion de rentabilité ; • Capter les flux de clients anciennement captifs ; • Imposer le changement culturel aux équipes et transformer le rapport au travail (« Dire bonjour » « être actif commercialement ») ; • Faire réseau en mettant au service de l'ensemble du réseau les compétences régionales. 		

Co-construction du cap stratégique | *Groupe 2 (1/2)*



Les points de consensus



Les points de débat



Les points écartés

Notre raison d'être	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir notre position de partenaire privilégié des entreprises artisanales, acteur de la transmission des savoir-faire (« le geste ») • Assumer notre positionnement en soutien de l'artisanat, via la formation professionnelle et l'accompagnement des entreprises à tous les stades de leur développement • Incarner le rôle d'acteur de la vitalité des territoires (emploi et formation) • Des valeurs réaffirmées : Esprit d'équipe & Engagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Une attention portée en séance à la nécessité de concilier raison d'être, valeurs historiques et impératif de modernité... pour ne pas limiter les marqueurs de singularité du réseau à son histoire mais également à sa capacité à se réinventer 	
Nos cibles	<ul style="list-style-type: none"> • Les jeunes et les apprentis... à transformer en « clients captifs » à l'issue de leur apprentissage • Les alumnis • Les cédants d'entreprise • Les partenaires institutionnels • les algorithmes 	<ul style="list-style-type: none"> • Les entreprises privées constituent une cible potentielle d'intérêt à la condition que le réseau identifie celles dont les valeurs entrent en résonance avec celles défendues par le réseau (logique « d'ADN commun ») 	
Notre ambition			

Co-construction du cap stratégique | *Groupe 2 (2/2)*



Les points de consensus



Les points de débat



Les points écartés

<p>Nos axes stratégiques...</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Matérialiser plus explicitement le lien entre formation initiale et entrepreneuriat • Moderniser nos pratiques pour s'adapter aux besoins d'aujourd'hui et de demain • Reprendre notre position de leader de la formation aux métiers de l'artisanat et affirmer notre rôle dans le développement des entreprises artisanales • Développer la marque CMA • Redonner du sens à l'action individuelle et collective, donner envie 		
<p>incarnés dans des projets concrets...</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Encourager la mutualisation des expertises entre les Chambres • S'engager à appliquer les délibérations du réseau • Instaurer des dispositifs de montée en compétences et mobilisation de la force commerciale (élus, professeurs, ...), déployer des dispositifs de valorisation des collaborateurs, acculturer à la vente de produits additionnels • Proposer des cours de création d'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Le développement d'une offre d'aide à l'implantation des artisans, la création de maisons des artisans 	
<p>en réponse à des transformations d'ampleur qui nous bousculent</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La réduction des finances publiques • La perte de flux de « clients captifs » • L'augmentation sans précédent de la concurrence et la bascule dans un marché concurrentiel 		

Co-construction du cap stratégique | *Groupe 3 (1/2)*



Les points de consensus



Les points de débat



Les points écartés

Notre raison d'être	<ul style="list-style-type: none"> • Etre véritablement utile à l'artisan, qu'importe son besoin, en étant un acteur incontournable (possibilité d'ouvrir plusieurs tiroirs qui correspondent à autant d'offres CMA) • Faire grandir les entrepreneurs artisans, les apprenants et les territoires 	<ul style="list-style-type: none"> • Les CMA ont-elles pour rôle de "sauver" les entreprises qui connaissent une situation difficile ? • Notre raison d'être est la reprise des entreprises • Le rôle de la CMA c'est de former les apprentis 	<ul style="list-style-type: none"> • La création d'emploi n'est pas un objectif premier
Nos cibles	<ul style="list-style-type: none"> • Les apprentis qui sortent de formation, à accompagner tout au long de leurs vies d'artisan • Les territoires (ex : intercommunalités) • Les grands comptes • Les entreprises qui ont une dimension artisanale et participent au maillage du territoire 	<ul style="list-style-type: none"> • Développer les actions vers les apprenants autres qu'apprentis 	
Notre ambition	<ul style="list-style-type: none"> • Etre le partenaire au quotidien d'une entreprise artisanale où chaque acteur peut solliciter la CMA • Continuer le développement économique • Etre un acteur de l'aménagement du territoire • Préserver le tissu artisanal et le savoir 	<ul style="list-style-type: none"> • Etre utile au quotidien de l'entrepreneur : lui proposer ce qui se vend, et pas forcément ce que l'on fait actuellement (si cela ne se vend pas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Arrêter le développement économique • Etre un partenaire "infaillible"

Co-construction du cap stratégique | *Groupe 3 (2/2)*



Les points de consensus



Les points de débat



Les points écartés

<p>Nos axes stratégiques...</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aller vers les OPCO pour travailler ensemble en complémentarité • Faire financer par la taxe les formations non-rentables mais qui relèvent du patrimoine de l'artisanat français • Sur les formations standards, assurer la rentabilité (ex : par des mutualisations) • Développer l'analyse d'impact pour le compte des territoires dans le cadre de la transition générationnelle 	<ul style="list-style-type: none"> • CMAR financeuses de l'innovation 	
<p>incarnés dans des projets concrets...</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Adapter l'offre de formation pour la rendre éligible intégralement au compte personnel de formation • Développer la communication vers les artisans • Développer la pédagogie en situation de travail (enjeu de mobilité) 		
<p>en réponse à des transformations d'ampleur qui nous bousculent</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se former pour être à niveau avec de nouveaux produits (pas que de la formation-transmission) • Identifier des experts dans le réseau, mobilisables nationalement • Acculturer les collaborateurs au commercial vers les grands comptes 	<ul style="list-style-type: none"> • Avoir un guide très précis qui présente ce que l'on fait et que chaque CMAR propose la même gamme d'accompagnements des artisans 	

Co-construction du cap stratégique | *Groupe 4 (1/2)*



Les points de consensus



Les points de débat



Les points écartés

Notre raison d'être	<ul style="list-style-type: none"> • Rester le leader de la filière artisanale, dans un contexte où les entreprises artisanales font face à de nombreux défis. • Être le leader de la formation professionnelle • Être le partenaire des entreprises artisanales • Soutenir et accompagner toutes les entreprises (artisanales mais pas seulement) 	<ul style="list-style-type: none"> • Débat sur la « hiérarchie » des cartes, pour aboutir à la conclusion que du rôle de chef de file de la filière artisanale est la source dont découleront les autres volets de la raison d'être du réseau. • Une raison d'être à relier à ce qui nous rend uniques : la proximité et l'excellence de la filière. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'innovation n'a pas été retenue comme élément clé de la raison d'être des CMA.
Nos cibles	<ul style="list-style-type: none"> • Les entrepreneurs et chefs d'entreprise installés • Les entrepreneurs créateurs • Les jeunes et les apprentis • Les partenaires institutionnels comme les EPCI, auprès desquels une offre dédiée est à déployer 	<ul style="list-style-type: none"> • Concernant les EPCI, les échanges ont essentiellement concernés l'hétérogénéité de ce client cible : capacités financières différentes selon les collectivités, niveau de maturité sur le développement économique assez variable → nécessité de procéder des études d'opportunités pour mieux identifier les EPCI porteuses sur le territoire et mieux adapter sa stratégie partenariale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les actifs salariés n'ont pas été identifiés par les élus comme client cible prioritaire
Notre ambition	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir notre position de chef de file de la défense des intérêts de l'artisanat et l'accompagnement des artisans tout au long de leur vie d'artisan • Être des « apporteurs » de solutions • Chercher la rentabilité de nos dispositifs et piloter nos actions par la rentabilité 		

Co-construction du cap stratégique | *Groupe 4 (2/2)*



Les points de consensus



Les points de débat



Les points écartés

<p>Nos axes stratégiques...</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Développer la marque CMA et renforcer sa visibilité • Concentrer nos activités sur des prestations payantes • Devenir indépendant financièrement : avec l'idée d'organiser le retour à l'équilibre en déployant une offre de service ambitieuse et génératrice de chiffre d'affaires • Redonner du sens à l'action individuelle et collective des collaborateurs et donner envie. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'accompagnement des collaborateurs a été un sujet de discussion qui a abouti à l'ajout d'un autre axe : adopter une politique d'accompagnement des personnels commune et à plusieurs volets (développement des compétences, accompagnement des mobilités, gestion des sorties) 	<ul style="list-style-type: none"> • Comme pour la raison d'être, l'innovation n'a pas été retenue comme un axe stratégique prioritaire. • De la même manière, n'ont pas été retenus : <ul style="list-style-type: none"> • l'exportation à l'international des savoir-faire artisanaux • le financement des projets d'artisans • la réduction de l'activité de développement économique
<p>incarnés dans des projets concrets...</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un plan de communication massif à plusieurs dimensions (la culture de l'entreprise entrepreneuriale, les perspectives professionnelles, etc.) • Une image de marque unifiée • Un fichier commun à consolider à l'échelle du réseau, en réponse à la perte du RNE • Un dispositif de pilotage de la performance financière commun • La refonte du statut pour améliorer la performance RH des CMA 	<ul style="list-style-type: none"> • D'abord comprise comme une tendance de « nationalisation », certains élus ont exprimé une forme d'appréhension vis-à-vis de la mutualisation : difficulté à concilier la mutualisation et les valeurs de proximité. • Sur le sujet des outils communs, les échanges ont concerné les premières expériences de déploiement d'outils (SAP, Salesforce), il a été rappelé que la méthode de déploiement a été revue et que des améliorations importantes ont été apportées. 	
<p>en réponse à des transformations d'ampleur qui nous bousculent</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un cadre réglementaire qui a porté des évolutions sans précédent dans les activités des CMA, avec une bascule dans une économie de marché ouverte à la concurrence. • Une recherche d'économies par l'Etat qui fait peser de nouveaux risques de baisse des ressources des CMA • Le besoin d'être davantage connecté aux artisans pour anticiper et répondre à leurs besoins et renforcer / maintenir notre position de partenaires privilégiés des artisans. 		

Co-construction du cap stratégique | Groupe 5 (1/2)



Les points de consensus



Les points de débat



Les points écartés

<p>Notre raison d'être</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ajout de la notion d'innovation dans les thématiques de formation, produits et services sur la carte « innover pour développer les entreprises » (ex : management de l'intergénérationnel) • Une carte ajoutée : un rôle de protection des métiers (ex : vigilance sur l'aspect « petite main » des apprentis) • Valeurs unanimes : proximité et confiance 	<ul style="list-style-type: none"> • Certaines cartes conservées mais placées en second plan ou 2^{ème} ordre de priorité car conséquences d'autres cartes plus prioritaires (ex : carte « promoteur économique » prioritaire et carte « permettre la création d'emploi » en second plan car conséquence du rôle de promoteur économique) • Valeurs débattues : pragmatisme et exigence, gardées ensemble finalement (exigence pragmatique ?) 	<ul style="list-style-type: none"> • Cartes raison d'être écartées : « faciliter et organiser la solidarité entre artisans » et « promouvoir l'artisanat français à l'international » (pas une priorité ou le cœur de la raison d'être) • Carte valeur écartée : solidarité
<p>Nos cibles</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Toutes les cibles proposées retenues • Le groupe a insisté sur la cible entreprises au global au-delà des cibles artisans (« spécialistes de tous les chefs d'entreprises ») 	<ul style="list-style-type: none"> • Débat autour de la typologie d'entreprises : plutôt TPE/PME, grandes surfaces également même si non artisanales → cible à assumer plus largement car apprentis des grandes surfaces déjà formés dans nos CFA • Europe à ajouter potentiellement aux cibles institutionnelles 	<ul style="list-style-type: none"> • N/A
<p>Notre ambition</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Des chambres des métiers (et de l'artisanat) fers de lance de l'entrepreneuriat 	<ul style="list-style-type: none"> • Juste mot débattu avant d'aboutit à « fers de lance » : incontournables ? Moteurs ? Référents ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de notion à l'artisanat dans l'ambition (artisanat compris dans l'entrepreneuriat plus globalement)

Co-construction du cap stratégique | *Groupe 5 (2/2)*



Les points de consensus



Les points de débat



Les points écartés

<p>Nos axes stratégiques...</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombreuses cartes « Offre de services » sélectionnées : innover, affirmer notre rôle de développement économique, reprendre notre rôle de leader et développer la marque (priorité moindre par rapport aux trois premiers items) • Organisation et modes de travail internes : placer le client au cœur et acculturer les Chambres aux enjeux de rentabilité, améliorer notre performance [...] « faire réseau » • Modèle économique, prestations payantes et rentables • Ajout d'un axe : pédagogie de la situation et des challenges du Réseau auprès des clients 	<ul style="list-style-type: none"> • Modification de la carte « Offre de services : reprendre notre rôle de leader de la formation ET de la gestion de l'entreprise auprès • de nos publics • Remplacer partout l'artisan ou l'artisanat par la cible plus large de l'entrepreneur ou entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • « Offre de services : exporter nos savoir-faire à l'international » (moins prioritaire) • « Financer des projets d'artisans » • « Devenir indépendant financièrement » (contexte extérieur subi donc pas un axe stratégique à travailler en soi)
<p>incarnés dans des projets concrets...</p>	<p>7 projets sélectionnés par le groupe :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Outil de visualisation • Image de marque • Campagne de communication • COPIL de performance financière • Offre d'aide à l'implantation physique • Maison des artisans • CMA Académie 2.0 	<ul style="list-style-type: none"> • Maison des Artisans : ne pas reproduire le modèle passé mais réfléchir à un tout nouveau format 	<p>3 projets moins prioritaires selon le groupe :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fichier client commun • Cellules mutualisées • Offres packagées par client
<p>en réponse à des transformations d'ampleur qui nous bousculent</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Une recherche d'économies de l'Etat • La perte de clients captifs <p>→ La nécessité de passer à un nouveau modèle orienté clients, revenus et rentabilité</p>	<ul style="list-style-type: none"> • N/A 	<ul style="list-style-type: none"> • N/A

Co-construction du cap stratégique | *Groupe 6 (1/2)*



Les points de consensus



Les points de débat



Les points écartés

Notre raison d'être	<ul style="list-style-type: none"> • Permettre la création d'emplois dans les territoires • Être le garant des savoir-faire de l'artisanat • Innover pour développer les entreprises • Être / devenir un promoteur économique 	<ul style="list-style-type: none"> • Fonctionner comme une entreprise, à la recherche de profits, mais au service des artisans et des problématiques de l'ensemble des territoires 	<ul style="list-style-type: none"> • Sur les cartes valeur, peu de cartes réellement intéressantes : souhait de rajouter les notions de fierté et de passion pour l'artisanat, pour fédérer toutes les énergies dans le cadre du plan de transformation
Nos cibles	<ul style="list-style-type: none"> • Les partenaires institutionnels • Les partenaires privés • Les entrepreneurs (chefs d'entreprise) 	<ul style="list-style-type: none"> • Les partenaires institutionnels : face à la remise en question de la taxe perçue, trouver une nouvelle indépendance financière, pour réaffirmer les missions de services régaliens envers les apprentis et les artisans 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de cible écartée, mais une focalisation d'abord sur les acteurs en capacité de payer pour soutenir la recherche de l'indépendance financière
Notre ambition	<ul style="list-style-type: none"> • Cartes ajoutées : <ul style="list-style-type: none"> ○ Développer une nouvelle stratégie commerciale ○ Devenir indépendant financièrement (par rapport à l'Etat) ○ Retrouver de nouvelles activités régaliennes, financées différemment 	<ul style="list-style-type: none"> • Rester pragmatique dans les ambitions affichées au sein du programme Cap27, pour rester focaliser sur les nouvelles marges financières à développer 	<ul style="list-style-type: none"> • Cartes proposées non retenues, car pas assez pragmatique

Co-construction du cap stratégique | *Groupe 6 (2/2)*



Les points de consensus



Les points de débat



Les points écartés

	Les points de consensus	Les points de débat	Les points écartés
Nos axes stratégiques...	<ul style="list-style-type: none"> • Construire un modèle économique fondé sur la rentabilité • Devenir indépendant financièrement, face aux baisses de subventions • Développer une nouvelle offre de services pour développer économiquement les territoires 	<ul style="list-style-type: none"> • Des axes stratégiques découlant naturellement des débats précédents 	
incarnés dans des projets concrets...	<ul style="list-style-type: none"> • Cartes ajoutées : <ul style="list-style-type: none"> ○ Faciliter l'implantation d'antennes locales de petite taille et renforcer le maillage territorial ○ Développer une connaissance plus fine du marché à adresser ○ Trouver des accords politiques avec les OP ○ Revoir la politique d'influence de CMA 	<ul style="list-style-type: none"> • Attention à un mouvement de centralisation, qui va à l'encontre de la raison d'être des CMA, de pouvoir assurer le développement économique de tous les territoires 	<ul style="list-style-type: none"> • Cartes proposées non retenues : trop éloignées des ambitions concrètes des CMA, de fonctionner comme une entreprise, avec la recherche permanente de nouvelles sources de revenus
en réponse à des transformations d'ampleur qui nous bousculent	<ul style="list-style-type: none"> • Baisse drastique des subventions et remise en question des activités régaliennes 	<ul style="list-style-type: none"> • Point de vigilance : difficulté de peser dans le débat face à Bercy : mieux vaut développer des ressources financières non dépendantes de l'Etat 	<ul style="list-style-type: none"> • N/A

Co-construction du cap stratégique | *Groupe 7 (1/2)*



Les points de consensus



Les points de débat



Les points écartés

<p>Notre raison d'être</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Toutes les propositions partagées en séance raisonnent de manière favorable pour l'assemblée y compris pour aller au-delà des entreprises artisanales • 2 points essentiels liés à l'ADN du réseau à mettre en avant : <ul style="list-style-type: none"> • Un réseau qui accompagne et vient en aide aux artisans • Une approche terrain et un lien de proximité fort avec l'artisan 	<ul style="list-style-type: none"> • Consensus sur le contenu de la raison d'être mais débat sur la priorité à donner / les termes à mettre en avant de manière prioritaire, à savoir l'artisanat et la proximité 	
<p>Nos cibles</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Notion de client bien intégrée et volonté d'élargir le spectre de client • Conservation d'une majeure sur l'artisanat • Développement des entreprises installées sans pour autant abandonner les micros entreprises • Les micros entreprises à adresser via les partenaires pour capter du flux en masse (y compris lorsque les publics sont plus larges que les artisans) → Renforcer le partenariat institutionnel du territoire dans le cadre de conventionnement notamment pour lever des fonds mais également pour capter et orienter des clients (réseau URSSAF, France travail) 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque de baisse sur les clients Jeunes et apprentis avec notamment les écoles qui gagnent des parts de marché • Développer les grands comptes sous conditions de faire le tri de ceux qui correspondent à notre ADN • Aller vers les entrepreneurs en reconversion professionnels (ex. VAE, VAP) ? • Mobiliser les CPF des artisans (modalités à préciser) 	<ul style="list-style-type: none"> • L'Etat comme partenaire (et pas come client)
<p>Notre ambition</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conserver les 2 jambes Formation + Dév.Eco • Se mobiliser tous ensemble pour avoir plus de poids (ex. comme peut l'avoir la Ch. D'agriculture et les associations) • Créer une culture « Chambre de Métiers » • Garder de l'agilité dans nos fonctionnements, au national comme sur les territoires 		

Co-construction du cap stratégique | *Groupe 7 (2/2)*



Les points de consensus



Les points de débat



Les points écartés

	<p>Construire un modèle économique sur la rentabilité et le ROI dans la commercialisation des prestations, y compris sur la logique immobilière</p> <ul style="list-style-type: none"> • Développer l'action de lobbying • Développement des savoir-faire à l'international pour capter des fonds européens notamment 	<ul style="list-style-type: none"> • Sous-traiter certains services lorsque nécessaire pour rationaliser le fonctionnement • Aller vers une indépendance financière vis-à-vis de l'Etat (logique d'autonomie) • Financement des projets d'artisans : trouver le bon équilibre entre « aider » financièrement un secteur / un territoire / un artisan à haut potentiel et « arrêt complet » des aides ⇔ Ciblage plus fin et plus restrictif des aides 	<ul style="list-style-type: none"> • Option de réduction de l'activité Dév.Eco écartée
<p>Nos axes stratégiques...</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Disposer d'expertise / équipes au national et dans les CMA pour aller chercher des financements européens • Refonte de l'offre de service par segments clients • Mutualiser la communication et le marketing sur les canaux digitaux pour faire connaître l'offre de services • Recontacter de manière systématique et régulière notre portefeuille client pour garder le contact • Etendre le Pass CMA liberté qui permet de garder un contact dans le temps avec l'artisan 	<ul style="list-style-type: none"> • Arrêter le Stand au salon des Maires 	
<p>incarnés dans des projets concrets...</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evolution réglementaire (coup de main de l'Etat) pour permettre de bénéficier de l'Assurance Chômage en limitant les coûts liés à la bascule • Accompagnement des collaborateurs dans la posture commerciale • Faire évoluer le statut du personnel et le temps de travail des professeurs • Partager de manière plus régulière nos retours d'expérience entre CMAR pour bénéficier des bonnes pratiques et écueils à éviter 	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagnement prioritaire sur les collaborateurs les plus jeunes ou sur les anciens plus expérimentés 	
<p>en réponse à des transformations d'ampleur qui nous bousculent</p>			

Co-construction du cap stratégique | Groupe 8 (1/3)



Les points de consensus



Les points de débat



Les points écartés

<p>Notre raison d'être</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un réseau d'artisans pour les artisans : cette raison d'être est la 1^{ère} raison d'être du réseau, elle est vitale. Il s'agit du rôle fondateur des CMA il y a 100 ans. • Le leader de la formation professionnelle : le réseau doit tenir et renforcer ce leadership. En lien avec cette raison d'être, le réseau crée les offres de formation qui répondent aux besoins en compétences des entreprises. Cela lui permet de se positionner en garant des savoir-faire de l'artisanat. • Un promoteur économique, aux côtés des communes et des EPCI. • Un partenaire des entreprises artisanales : cette raison d'être n'est pas évidente aujourd'hui mais doit devenir la priorité demain. • Innover pour développer les entreprises : l'artisanat est un secteur traditionnel mais aussi ancré dans la modernité. Le réseau doit logiquement être à l'avant-garde de l'innovation pour accompagner les entreprises et les aider à résister aux évolutions, mais sans l'imposer. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le rôle / la raison d'être de promotion économique des territoires implique de soutenir et d'accompagner toutes les entreprises du territoire, artisanales mais pas seulement (notion de pluriactivités sur les territoires, le maintien de la filière artisanale sur les territoires est lié à l'existence d'autres activités qui ne sont pas nécessairement artisanales). Cela n'est pas une raison d'être aujourd'hui mais peut le devenir demain. Néanmoins, le réseau doit accompagner des entreprises en cohérence avec les valeurs de l'artisanat (exemple : Hermès, Renault...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Faciliter et organiser la solidarité entre artisan : cela relève de la mission des organisations professionnelles, avec qui les CMA sont par ailleurs en lien étroit. Néanmoins, les CMA ont un rôle à jouer dans le soutien ponctuel aux artisans en situation de détresse (ex : fond de calamité) • Promouvoir l'artisanat français à l'international : les chambres le font aujourd'hui mais cela n'est pas prioritaire demain. • Permettre la création d'emplois dans les territoires
<p>Nos cibles</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les entrepreneurs : porteurs de projet, chefs d'entreprise, cédants. <i>Une offre / un accompagnement spécifique pourrait être développé auprès des porteurs de projets fils ou fille de chef d'entreprise. Dans cette logique et pour favoriser la création / reprise d'entreprise par des jeunes apprentis, des pépinières d'entreprises pourraient être développées au sein des CFA.</i> • Les jeunes et les apprentis • Les partenaires institutionnels (collectivités, EPCI) : l'offre / les partenariats auprès des EPCI sont à développer pour (i) générer des ressources, (ii) asseoir notre positionnement de leader sur les territoires en termes de développement économique 	<ul style="list-style-type: none"> • Les grandes entreprises privées : l'offre de formation ne doit pas être adressée à toutes les entreprises, elle doit s'adresser aux entreprises en cohérence avec les valeurs et la raison d'être des CMA 	<ul style="list-style-type: none"> • Les salariés souhaitant se perfectionner ou se reconvertir : cette cible n'est pas prioritaire, la cible est avant tout le chef d'entreprise qui fait ensuite le lien avec ses salariés • Les demandeurs d'emploi : les CMA peuvent leur proposer une offre de formation mais il ne s'agit pas d'une cible prioritaire. • L'Etat : n'est pas un client mais un financeur

Co-construction du cap stratégique | Groupe 8 (2/3)



Les points de consensus



Les points de débat



Les points écartés

<p>Notre ambition</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Au-delà de 2027, des chambres encore plus proches des territoires et incontournables au développement des entreprises artisanales • Renforcer notre rôle de proximité, de vecteur social dans une société de plus en plus dure, trouver des solutions d'avenir pour les jeunes • Garder le leadership de la formation par apprentissage aux métiers de l'artisanat • <i>Le retour à l'équilibre n'est pas suffisant, (trop réducteur) ce n'est pas une ambition en soi.</i> • <i>L'ambition doit être affichée à 10 – 20 ans</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • NA 	<ul style="list-style-type: none"> • NA
<p>Nos axes stratégiques...</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Placer l'artisan et son intérêt au cœur de chacune de nos pratiques internes • Redonner du sens à l'action collective et individuelle, donner envie • Conserver notre position de leader de la formation aux métiers de l'artisanat • Accompagner le développement des compétences commerciales des collaborateurs nécessaire et recruter en ce sens • Développer la marque CMA et renforcer sa visibilité • Affirmer notre rôle dans le développement économique des territoires en renforçant nos partenariats avec les pouvoirs publics • Faire davantage réseau, en mettant en commun / en capitalisant à l'échelle nationale les bonnes pratiques (communautés métiers par exemple) 	<ul style="list-style-type: none"> • Construire un modèle économique fondé sur la rentabilité : les participants au groupe de travail partagent cette idée mais en font davantage un objectif qu'un axe de développement • Devenir des éclaireurs de tendances et investir dans l'innovation : le réseau n'a pas pour rôle d'imposer l'innovation auprès des chefs d'entreprises qui conservent la vision stratégique de leur entreprise. En revanche, le réseau a pour rôle d'accompagner, faciliter le développement de l'innovation chez les artisans en réponse à leurs besoins (rôle de facilitateur) 	<ul style="list-style-type: none"> • Financer des projets d'artisans : les chambres n'ont pas un rôle de financeur mais d'accompagnateur • Exporter nos savoir-faire à l'international • Devenir indépendant financièrement : le réseau des CMA reste un réseau d'établissement publics, dont le rôle 1^{er} est la défense des intérêts de l'artisanat auprès des pouvoirs publics. • Concentrer nos activités sur des prestations payantes • Réduire significativement l'activité de développement économique : il n'agit plutôt de compenser les activités moins rentables par des activités à forte rentabilité, sans pour autant arrêter des activités qui font partie de la raison d'être des chambres.

Co-construction du cap stratégique | *Groupe 8 (3/3)*



Les points de consensus



Les points de débat



Les points écartés

<p>incarnés dans des projets concrets...</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Développer la visibilité du réseau et de ses chambres en créant des campagnes nationales de communication TV et radio essentiellement • Développer des offres en packs plus ciblées, par client • Mettre à disposition des SGR, des élus et des DT, un outil de visualisation des données de performance économique et financière du réseau • Disposer au niveau de l'ensemble des CMA d'un fichier client unique et commun • Installer une image de marque unifiée à l'échelle de toutes les CMA • Conserver le contrôle de la qualification 	<ul style="list-style-type: none"> • Mutualiser les expertises entre les Chambres en développant des centres de services partagés : des questionnements ont été partagés sur les conditions de réussite d'un tel projet. • Faire évoluer la CMA Académie en proposant des formations permettant d'incarner davantage le « faire réseau » : des questionnements ont été partagés sur la capacité de la CMA Académie à aller sur ce champ • Mettre en place une instance nationale de suivi de la performance financière du réseau : des questionnements ont été partagés sur le risque de lourdeur des modes de fonctionnement et des outils que pourrait engendrer une telle instance 	<ul style="list-style-type: none"> • Permettre aux artisans de disposer d'espaces de travail au plus proche des entreprises en créant des Maisons des artisans • Développer une offre d'aide à l'implantation physique des artisans
<p>en réponse à des transformations d'ampleur qui nous bousculent</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Non abordé 	<ul style="list-style-type: none"> • Non abordé 	<ul style="list-style-type: none"> • Non abordé

Co-construction du cap stratégique | Groupe 9 (1/2)



Les points de consensus



Les points de débat



Les points écartés

<p>Notre raison d'être</p>	<p>Une raison d'être à (ré)affirmer prioritairement autour de l'accompagnement, la défense et la protection de l'artisan et de l'artisanat, à un moment où le Réseau se voit retiré toutes ses missions régaliennes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1er partenaire des entreprises artisanales • Un réseau d'artisans pour les artisans • Un rassembleur de tous les métiers de l'artisanat, que la filière soit organisée ou non (<i>nouveau</i>) • Défendre et protéger les artisans (<i>nouveau</i>) • Garant des savoir-faire et de la qualité de l'artisanat • Faciliter et organiser la solidarité entre artisans • Un promoteur économique 	<ul style="list-style-type: none"> • NA 	<ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir l'artisanat français à l'international : cela a été jugé comme non prioritaire, l'enjeu est surtout de maintenir des savoir-faire en France.
<p>Nos cibles</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les jeunes et les apprentis qui sont les actifs et les entrepreneurs de demain : en fin de cursus, l'accompagnement vers la sortie doit être soigné, le jeune doit savoir ce sur quoi il peut être accompagnée en tant que salarié ou entrepreneur. ➢ Cibler des corps de métier qui présentent un fort taux de reconversion jeune (militaires ; sportifs) • Les entrepreneurs : comme cible des offres de dev éco, mais aussi comme maîtres d'apprentissage, il existe un enjeu économique (au moins dans certaines régions, comme la Bretagne) à augmenter le nombre d'entreprises qui forment des apprentis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les partenaires privés : un consensus sur la nécessité d'aller vers certains partenaires privés bien choisis pour des raisons économiques, mais un point d'attention soulevé sur l'effort que cela demandera d'alimenter ces entreprises en apprentis. Cela ne doit pas être au détriment d'entreprises artisanales, qui restent la priorité du Réseau. • Les entreprises déjà un peu structurées sont jugées comme ayant du potentiel, mais cela signifie aussi qu'elles ont déjà réussi à avancer sans l'appui du Réseau, elles sont donc plus compliquées à convaincre et peuvent demander un effort important. 	<ul style="list-style-type: none"> • NA : aucune cible n'a été écartée mais certaines n'ont pas été discutées (les partenaires institutionnels ; l'Etat)
<p>Notre ambition</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Être gage de qualité dans l'esprit des artisans, aussi bien sur la formation que sur le dev. économique : les services offerts aux artisans ont toujours été gratuits, il faut réussir à opérer la transformation dans les esprits. Dans un modèle payant, la prestation doit impérativement être de qualité. • Être un réseau plus puissant, plus audible qui sait se mobiliser en Réseau notamment par l'organisation d'actions politiques coordonnées dans le temps. 	<ul style="list-style-type: none"> • NA 	<ul style="list-style-type: none"> • NA

Co-construction du cap stratégique | *Groupe 9 (2/2)*



Les points de consensus



Les points de débat



Les points écartés

<p>Nos axes stratégiques...</p>	<p>Deux axes stratégiques ont été particulièrement affirmés comme étant prioritaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Construire un modèle économique rentable • Développer la marque CMA et renforcer la visibilité en valorisant beaucoup plus son empreinte artisanale « on est la plus grande entreprise de France et on a oublié de le dire » <p>Mais aussi :</p> <ul style="list-style-type: none"> • S'organiser en réseau (<i>nouveau</i>) • Reprendre notre position de leader 	<ul style="list-style-type: none"> • NA 	<ul style="list-style-type: none"> • Exporter nos savoir-faire à l'international : cet axe n'est pas totalement écarté mais jugé comme non prioritaire • Financer des projets d'artisans : le rôle des CMAR est d'accompagner les artisans, de les orienter vers les bons acteurs (ex : la Région) sans s'y substituer.
<p>incarnés dans des projets concrets...</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Installer une image de marque unifiée, axée sur une <u>communication positive</u> : donner envie, ne pas axer les communications sur une transformation qui se fait en réponse à des bouleversements subis. • Mettre en place une instance nationale de suivi de la performance financière et faire preuve de transparence, se dire les choses sur la situation du Réseau et des CMAR. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disposer d'un fichier client unique et commun : l'intérêt est partagé mais une alerte forte sur la véracité des informations issues des artisans qui sont souvent erronées, et donc la légitimité du fichier. • Le statut a été évoqué comme un facteur réduisant la capacité de transformation du Réseau. <i>In fine</i>, c'est plus spécifiquement la règle de calcul du temps de travail des formateurs qui a été pointé comme LE facteur bloquant, à faire évoluer pour se donner de réelles capacités à se transformer, en réponse à la privatisation et à densification du secteur de la formation professionnelle. 	<ul style="list-style-type: none"> • Développer une offre d'aide à l'implantation physique des artisans : offre déjà largement couverte par les EPCI, éloignée des compétences des CMAR. L'effort à fournir pour développer cette offre est jugé trop important par rapport à son ROI.
<p>en réponse à des transformations d'ampleur qui nous bousculent</p>	<p>La perte des missions régaliennes, qui se traduit par la perte du flux de clients captifs, l'évolution du cadre réglementaire et la réduction des financements publics.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Les facteurs de mise en mouvement « internes » n'ont pas été abordés dans les échanges, mais ils n'ont pas été écartés pour autant.

Merci à tous !



Chambres
de Métiers
et de l'Artisanat