



ACTES'INDUSTRIES

De la Vision à l'Action

SYNTHÈSE DES ATELIERS 2015 - 8^{ème} édition

Actes'Industries est initié en 2008 par l'Office de Promotion des Industries et des Technologies (OPI) et l'Union Industrielle Genevoise (UIG) afin de permettre aux industriels de se rencontrer et d'échanger autour de questions d'actualité et d'y répondre concrètement. La Chambre de commerce, d'industrie et des services de Genève (CCIG) les a rejoints en 2012.

Les trois organisateurs d'Actes'Industries ont souhaité privilégier une participation renforcée de chefs d'entreprise, de représentants d'entreprise et de l'économie. La manifestation s'est donc déroulée pour la troisième fois au **Centre de formation Pont Rouge** dans une **ambiance intimiste**, axée sur une **forte interactivité** au sein de chaque atelier permettant d'accroître la qualité des réflexions. En 2015, Actes'Industries a rassemblé plus de cent vingt personnes.

La **mission d'Actes'Industries** est d'**identifier des actions concrètes en faveur du développement de l'industrie et du dynamisme régional**.

Aussi, les ateliers ont porté cette année sur trois thèmes :

Atelier 1 : Les solutions alternatives de financement pour l'industrie

Atelier 2 : Les nouveaux modes collaboratifs dans les écoParcs Industriels

Atelier 3 : Stratégie économique cantonale 2030 : enjeux, valeurs et objectifs stratégiques

Ils ont été animés par des entrepreneurs, des représentants du monde économique et académique.

L'évènement a bénéficié du **soutien** et de la **participation de la (FAE)**, Financer autrement les entreprises, de la Fondation pour les Terrains Industriels de Genève (**FTI**) et de la Haute École de Gestion (**HEG**).

Nous tenons encore à adresser tous nos plus sincères remerciements à l'ensemble de nos intervenants, aux participants ainsi qu'à l'entreprise **LEM SA** pour son soutien.

Comme il est d'usage au terme de chaque édition, vous trouverez ci-après la synthèse des réflexions de chaque atelier.

Atelier 1 : Les solutions alternatives de financement pour l'industrie

Animé par le Dr. Thomas Gauthier (prof. HES), le Dr. Vincent Pignon (membre du corps professoral de la HEG), Marc Thouvenin (fondateur d'ActivUP), Patrick Schefer (directeur a.i. FAE et délégué à la promotion économique DSE- SPEG), Didier Lutz (fondateur de Cliris) et Eric Emery (artisan boulanger-pâtissier et président de l'Association des Artisans Boulangers-Confiseurs du canton de Genève).

Les enjeux

Rendu encore plus complexe par la situation économique actuelle, le financement de projets industriels est un casse-tête pour une majorité d'entreprises. Cet accès au financement est pourtant souvent indispensable pour optimiser l'outil de production ou permettre le lancement d'un nouveau produit.

Dès lors, comment mieux exploiter les solutions alternatives de financement ? Comment tester son marché et valider l'intérêt de nouveaux produits ou de nouvelles technologies ? Quels sont les différents modèles de financements alternatifs ? Quelles sont les solutions existantes et comment réussir à se financer par leur intermédiaire ?

Afin de lancer l'atelier, un premier panorama de l'offre et des avantages des solutions alternatives de financement à destination des chefs d'entreprise a été présenté par le Dr. Vincent Pignon, membre du corps professoral de la Haute école de gestion de Genève. Un second panorama, cette fois-ci de l'offre de solutions de financements traditionnels pour les entreprises, a été présenté par Patrick Schefer, directeur a.i. de la FAE.

Deux témoins se sont ensuite exprimés afin de partager leur expérience du financement participatif : Didier Lutz, fondateur de Cliris, et Eric Emery, artisan boulanger-pâtissier et président de l'Association des Boulangers-Confiseurs du canton de Genève.

Synthèse de l'atelier rédigée par le Dr. Thomas Gauthier, professeur HES.

Les participants à l'atelier se sont ensuite répartis en 3 groupes afin d'aborder les questions suivantes :

- Quels sont les outils adaptés à vos besoins ?
- Comment réussir une campagne de crowdfunding ?
- Comment mobiliser son réseau de proximité ?

1. Quels sont les outils adaptés à vos besoins ?

Les participants ont répondu en développant une matrice d'analyse des outils adaptés à leurs besoins et en identifiant 4 critères susceptibles d'orienter l'entrepreneur ou le porteur de projet vers la précommande, le prêt participatif ou l'ouverture de capital. Les 4 critères identifiés sont le montant du financement, la cible du produit, l'objectif principal du financement et le degré de maturité de la société ou du produit. Par exemple, un besoin en financement compris entre 5'000 et 50'000 CHF pour tester un prototype fonctionnel sera probablement assouvi à l'aide d'une campagne de précommande.

	Montant CHF	Cible du produit	Objectif principal	Degré de Maturité
Pré-commande	5'000 à 50'000	Grand public	Tester un marché	Prototype
Prêt participatif	50'000 à 500'000	Mixte	Ne pas diluer son capital	Bilan sain
Ouverture de capital	500'000 à 1'000'000	B to B	Accélérer sur son marché	Compte résultat en croissance

2. Comment réussir une campagne de crowdfunding ?

Les participants ont mis en avant 3 aspects cruciaux d'une campagne de financement participatif :

1. une telle campagne n'est pas gratuite, elle nécessite un investissement en temps et en capital important ;
2. une campagne de financement participatif s'apparente à une opération marketing en cela qu'elle peut permettre notamment de tester son marché et de gagner en visibilité ;
3. il est essentiel de disposer avant même le lancement de la campagne d'une communauté bien établie.

3. Comment mobiliser son réseau de proximité ?

En premier lieu, les participants ont mentionné que la mobilisation de son réseau de proximité était essentielle à la réussite d'une campagne de crowdfunding. Il s'agit en effet des premières personnes qui feront confiance à l'entrepreneur ou porteur de projet. Les participants ont également identifié plusieurs facteurs clés de succès lors d'une opération de mobilisation d'un réseau de proximité, notamment le fait que l'entrepreneur ou porteur de projet doit inspirer la confiance et ainsi inciter au soutien. Ensuite, les démarches à mettre en œuvre nécessitent presque toutes de la part de l'entrepreneur d'oser. Il est en effet apparu que les entrepreneurs s'auto-censuraient souvent et que si l'on n'essayait pas, il n'y avait aucune probabilité de réussite. Enfin, plusieurs points critiques ont été relevés par le groupe, notamment l'impératif de respecter les engagements financiers et surtout moraux contractés auprès des soutiens impliqués dans la campagne de financement par le réseau de proximité. Ce sont en effet des personnes ou entités que l'entrepreneur ou porteur de projet devra continuer à côtoyer par la suite et un échec aurait dès lors d'autant plus d'impact.

Actions à concrétiser

Si le financement de projets industriels est bel et bien un casse-tête pour une majorité d'entreprises, des solutions alternatives de financement existent. Cependant, de telles solutions sont encore trop souvent méconnues des entrepreneurs. En outre, il reste difficile aux porteurs de projet au courant de ces solutions alternatives de naviguer et de choisir parmi les différentes modalités qui leur sont accessibles. La rédaction et la diffusion auprès des entreprises industrielles genevoises d'un livre blanc sur les solutions alternatives de financement devraient permettre de les rendre plus visibles et appropriables par les entrepreneurs concernés. La sensibilisation voire la formation à l'utilisation d'outils tels que la matrice développée durant l'atelier en réponse à la question "Quels sont les outils adaptés à vos besoins ?" devraient en outre permettre aux porteurs de projet d'être équipés de solutions opérantes de sélection de la modalité de financement la plus adaptée à leurs besoins.

Atelier 2 : Les nouveaux modes collaboratifs dans les écoParcs industriels - Genie.ch

Animé par Marc Sneiders (Chef de projet FTI), Laurent Horvath (OPI – Cleantech Genève), Guillaume Massard et David Martin (Sofies).

Les enjeux

Appelées à collaborer de façon plus précise et plus intense pour des raisons économiques et écologiques, les entreprises ont des objectifs à atteindre en termes d'innovation et de réduction de leur impact environnemental. La plateforme Genie.ch (Geneva Network of Industrial Ecology), inaugurée en juin 2015, est pensée pour accompagner cette transition. Elle aide les entreprises à identifier de nouvelles symbioses industrielles dans le canton, en initiant la réalisation de projets concrets. Le but de l'atelier 2 est de familiariser les entreprises à ce type de nouveaux modèles de collaboration dits gagnant-gagnant.

Synthèse de l'atelier rédigée par Marc Sneiders, Chef de projet FTI.

Préambule : Les participants ont été divisés en trois rôles :

- les industriels, pour une discussion orientée sur leurs besoins et préoccupations ;
- les bureaux d'études spécialisés en énergie, pour discuter des facteurs de succès des projets énergétiques ;
- les "académiques", desquels une vision plus distancée est attendue.

Toutes les 20 minutes, les animateurs changent de groupe, exposent ce qui a été traité au préalable et poursuivent la réflexion selon le rôle des participants, recueillant informations et suggestions.

1. Augmenter ses gains de productivité grâce aux partages de flux (chaud, froid, énergies) entre les entreprises. Auto-consommer sa production électrique. Débuter et réaliser des projets concrets et faire face au franc fort.

Les dirigeants d'entreprises n'étant pas assez nombreux parmi les participants, il n'a pas été possible d'initier les démarches initialement prévues. Toutefois, des pistes ont été évoquées autour de l'auto-consommation et de l'écrêtage de la consommation électrique, par la mise en réseau des bâtiments des entreprises et le stockage de l'électricité non consommée. Le sujet sera repris par la FTI lors des ateliers participatifs accompagnant le lancement des écoParcs industriels.

2. Identifier les principales symbioses industrielles et thématiques constituant un besoin pour l'industrie genevoise, dans le but de créer des communautés (plateforme Genie.ch).

Pour le groupe des industriels, un besoin de foncier pour créer des typologies de bâtiments adaptées se fait sentir. Un préalable à une dynamique de symbiose industrielle est de poser les conditions cadre en amont pour les ZI, puis de faciliter les procédures d'implantation. Des centres de zone, véritables hubs de services, sont à envisager.

Le groupe des spécialistes énergie relève que les aspects financiers priment lors de l'élaboration de projets énergétiques. Il suggère l'élaboration de cadres plus contraignants pour le bien commun, par exemple en obligeant le raccordement aux CADs. Une gouvernance de zone plus forte serait nécessaire, tout comme l'ouverture des marchés publics pour activer plus de fournisseurs. La FTI ou l'association de zone pourrait se porter garante auprès des banques pour développer des moyens de financement. Le groupe propose de décentraliser la FTI dans les zones pour identifier les besoins communs et d'accentuer le rôle des écoParcs industriels.

Le groupe "académique" propose de penser la ZI comme un lieu de vie, de développer le dialogue interentreprises afin de créer une identité commune. Lui aussi recommande de placer au centre de la zone un lieu de rencontre, un service aux entreprises (crèches, parkings communs, sécurité), des incubateurs de jeunes entreprises. Un défi est identifié : lorsque la conjoncture est difficile, la priorité des entreprises est donnée au « core business ». Dès lors, il faut communiquer davantage sur les avantages de la mutualisation.

3. Impliquer les entrepreneurs dans la gestion de leur zone, ambitions, limites, organisation de la gouvernance participative. L'aide de la FTI pour la création d'association d'entrepreneurs.

Le groupe "académique" relève l'importance de la mise en place d'une animation des écoParcs industriels, virtuelle par le biais d'une plateforme ou physique par territoire ou par thématiques. La concurrence ne doit plus être vue comme un frein à la collaboration.

Le groupe des industriels fait valoir l'importance de la FTI comme entité de liaison, avec la présence d'une animation de zone. Déléguer des représentants d'entreprises aux futures commissions écoParc industriel nécessiterait probablement une rémunération. Mobilité, surveillance et énergie éveillent particulièrement un intérêt à collaborer.

Le groupe des spécialistes énergie relève la disponibilité des bureaux d'étude à fonctionner comme représentant du maître d'ouvrage. Ils souhaitent être régulièrement informés des projets de la FTI afin à la fois de pouvoir l'alimenter en retour et de proposer des plus-values pour les entreprises.

Actions à concrétiser

Recommandations à mettre en place rapidement :

1. Prendre conscience que le moteur de tout projet est la confiance entre partenaires et veiller à respecter les besoins de confidentialité nécessaires.
2. Les entreprises nomment un délégué à l'écoParc (personne de contact).
3. Utiliser la plateforme d'échange www.genie.ch.

Recommandations qui nécessitent un processus pour leur mise en place :

4. La FTI s'engage activement dans la gestion de proximité par l'activation de délégués écoParcs dont la mission est de susciter l'émergence de projets et de relations inter-entreprises.
5. Penser la Zone industrielle comme un lieu de vie, créer des stamms d'entreprises, favoriser la communication directe entre industriels.
6. Rémunérer les délégués investis dans les commissions écoParc ou les études de faisabilité et considérer si possible ces frais comme un investissement.

Recommandations qui nécessitent des efforts sur le long terme :

7. Les associations territoriales d'entreprises cautionnent un projet en vue d'obtenir plus facilement un financement par des banques.
8. Création d'un fonds commun auto-renouvelable, incluant le risque de perte pour non réalisation du projet, réapprovisionné par les projets qui ont marché.

Atelier 3 : Stratégie économique cantonale 2030 : enjeux, valeurs et objectifs stratégiques

Animé par Jacques Jeannerat (directeur CCI), Alexandre Epalle (Secrétaire général adjoint DSE) et Daniel Loeffler (Directeur DSE-SPEG).

Les enjeux

L'Etat n'est que l'un des nombreux et divers éléments du système économique. Il est cependant chargé d'une mission fondamentale, cadrée par le principe de la liberté économique : mettre en place et maintenir des conditions-cadres optimales, nécessaires à un développement économique et social harmonieux et durable.

Dans ce contexte, la rédaction d'une stratégie économique cantonale répond à un double objectif :

- susciter le débat, l'intérêt et l'action, en dévoilant les grands axes stratégiques, les orientations que le gouvernement souhaite insuffler à la politique économique de notre canton et les objectifs qui les incarnent à moyen terme ;
- présenter un état des lieux, synthétique mais représentatif, de quelques grands secteurs de notre économie et en identifier les enjeux majeurs.

La stratégie constitue enfin un appel aux collaborations et aux synergies entre les acteurs et les parties prenantes de l'économie genevoise, qui seules garantiront une concrétisation des objectifs stratégiques retenus, à travers l'élaboration et la mise en œuvre des plans d'actions qui doivent en découler.

Synthèse de l'atelier rédigée par Alexandre Epalle, secrétaire général adjoint chargé des questions économiques (DSE).

Dans un premier temps, M. Epalle a présenté le travail en cours sur la stratégie économique cantonale, les valeurs, les axes et les objectifs stratégiques, ainsi que la méthode. Cette stratégie sera soumise au conseil d'Etat en juin 2015.

La publication de cette stratégie vise à répondre à un sentiment d'incertitude et d'imprévisibilité, fréquemment exprimé ces dernières années. Ce sentiment, manifesté par de nombreux représentants d'entreprises et également ressenti par les habitants de notre canton, représente une sérieuse menace pour le maintien ou le développement d'une économie prospère.

Les valeurs qui sont mises en exergue dans la stratégie – ouverture, durabilité, diversité – ont été brièvement présentées. Les axes stratégiques également : Genève... innove, mobilise, mise sur le capital humain, diversifie, explore, met en œuvre la durabilité, s'exporte.

L'élaboration de la stratégie a été le fruit d'échanges menés avec plus de quarante experts et professionnels, qui ont partagé leurs conceptions dans le cadre d'échanges anonymes – permettant la formulation de positions et de propositions moins convenues. Chacun de ces entretiens a permis d'identifier les forces et les faiblesses inhérentes à un secteur particulier à Genève et, d'autre part, de désigner les menaces et opportunités générées hors des frontières cantonales, mais susceptibles d'influencer sensiblement son avenir. Sur cette base ont été intégrés des SWOT, qui regroupent les remarques formulées.

Dans un deuxième temps, le groupe de l'atelier 3 a élaboré une analyse SWOT/MOFF (forces, faiblesses, menaces, opportunités) sur l'industrie genevoise. Cette analyse viendra enrichir l'analyse de l'industrie genevoise présentée dans la stratégie.

Les forces relevées sont nombreuses, notamment la position stratégique de Genève au centre de l'Europe ainsi que la stabilité politique de notre pays. La formation de qualité, la main d'œuvre qualifiée, la tradition, le branding « GE » ainsi que ses pôles d'excellence permettent de valoriser et promouvoir le secteur de l'industrie, la diversité de ses branches et les filières de formation qui y sont liées. La diversité culturelle et la mixité sociale, grâce au tissu international apporté par les organisations internationales et les multinationales, amènent une ouverture au monde si particulière à Genève.

Les faiblesses de l'industrie genevoise sont liées aux coûts élevés de la main d'œuvre et des matières premières, au déficit de masse critique dû à la taille de l'économie genevoise. L'exiguïté du territoire genevois, notamment des zones réservées au secteur de l'industrie, nécessite une réinvention de la gestion de ces zones. L'Etat doit veiller à conserver des surfaces susceptibles d'accueillir des entreprises et des activités diversifiées. Une présence marquée d'industrie traditionnelle, méconnue parfois, en particulier les sous-traitants, constitue l'un des critères clés dans l'optique du maintien d'un tissu industriel sur notre territoire.

Les menaces sont regroupées dans une sorte de Triangle des Bermudes, qui comprend l'accès aux marchés européens et les problèmes de recrutement, les menaces et les opportunités de la troisième réforme de l'imposition des entreprises (RIE III), l'évolution du taux de change CHF/devises (euro et dollar), l'insécurité législative et la densité réglementaire, ainsi que les réglementations lourdes.

Enfin, parmi **les opportunités** figurent les futurs aménagements que seront le PAV et le CEVA pour notre ville ainsi que l'évolution des zones industrielles vers plus de mixité, permettant ainsi la mise en réseau du secteur pour un meilleur accès aux marchés.

L'émergence de ce que d'aucuns appellent la nouvelle économie, liée notamment au domaine de l'intelligence artificielle, la réflexion sur la robotique, les smart cities, le fintech, le cleantech ainsi que le progrès des transferts de technologie, est perçue comme constituant une opportunité majeure pour l'industrie genevoise. L'exigence de poursuivre et de développer la capacité de financement, l'industrie capital intensive, les écoParcs industriels et les partenariats publics-privés, font partie des éléments évoqués lors des échanges.