

CCIG info

TROP DE PAPIERS EN LIBERTÉ ?
CAPTUREZ-LES !



DU COPIEUR À LA GED
devillard
T. 0848 912 912 www.devillard.ch

Bulletin d'information de la
Chambre de commerce, d'industrie
et des services de Genève

Débat sur l'énergie

Le débat a porté sur le coût du **tournant énergétique** et sur la manière dont il devra être mis en œuvre.

PAGE 4

Commerce international

Une délégation économique est partie à Tel Aviv à la rencontre des **dernières innovations technologiques**.

PAGE 5

Nouveaux membres

La CCIG ne cesse d'accueillir de **nouveaux membres** : découvrez ceux qui ont été admis en novembre.

PAGE 6

Partenariat public-privé (PPP)

Une solution d'avenir pour les infrastructures

Depuis longtemps, la CCIG s'engage en faveur du bouclage autoroutier du canton. Elle opère un lobbying actif tant auprès des acteurs genevois que des autres acteurs suisses. Car, si l'infrastructure se situe dans notre canton, son financement se décidera à Berne, et Genève a besoin de soutien fédéral. Nombreux sont les projets d'infrastructure routière qui attendent un financement fédéral et les moyens de la Confédération ne permettront pas de les financer tous dans des délais convenables. Un appui populaire au projet genevois est dès lors indispensable, c'est pourquoi la CCIG a rejoint les partisans de l'initiative populaire cantonale « OUI à la grande Traversée du Lac ! », dont la récolte de signatures battra son plein jusque début janvier 2015. Le texte de l'initiative indique qu'afin d'accélérer la réalisation de l'ouvrage, un partenariat avec le secteur privé est envisagé parallèlement au mode de financement prévu par la Confédération.



Qu'est-ce que le partenariat public-privé ?

Le partenariat public-privé (PPP) permet à une collectivité publique de confier à une entreprise privée un projet global. L'entreprise a pour mission de concevoir, financer et réaliser une prestation ou un ouvrage de service public et d'en assurer ensuite la maintenance et la gestion. Le cadre temporel est

défini et un paiement, échelonné dans le temps, est effectué par l'entité publique.

Le PPP offre une approche différente pour financer et gérer des projets d'utilité publique. Le secteur public n'achète plus un bien, mais un service. Celui-ci va de la conception à la maintenance, en passant par le financement, la construction

et l'exploitation. En échange, le secteur public paie des annuités financières (loyer, subvention, recettes versées par les utilisateurs, etc.) dès la fin de la construction, lorsque les ouvrages sont totalement réceptionnés.

Autre principe : la durée. Un PPP s'inscrit dans le long terme, au moins 25 ans. Les risques inhérents au projet sont portés par l'entité la plus à même de les contrôler et de les mesurer. Une bonne répartition est donc la clé d'un PPP réussi.

Les pouvoirs publics ne renoncent pas à une tâche ou à la fourniture de prestations pour la transférer au privé. Un PPP permet à ces deux secteurs de réaliser ensemble un projet, chacun mettant en jeu ses meilleurs atouts.

Une formule appelée à se développer en Suisse

Le concept de PPP n'est pas encore très répandu en Suisse pour financer des infrastructures. La première explication à cet état de fait réside vraisemblablement dans la bonne santé financière de la Confédération.

Tant que cette dernière trouve des conditions financières avantageuses sur le marché des capitaux, le recours à des investisseurs privés ne s'avère pas très intéressant. La législation restrictive envers les caisses de pension est aussi un facteur d'explication, puisque la loi inclut les infrastructures dans la catégorie des placements alternatifs, autorisés à hauteur de 15 % au maximum du portefeuille d'investissement des caisses. La Confédération encourage cependant les projets PPP depuis la

mise en œuvre de la directive, émise par le Département fédéral des finances en février 2009, relative à des projets de PPP dans l'administration fédérale. Cette directive est une application de l'ordonnance du 5 avril 2006 sur les finances de la Confédération, qui prévoit ce qui suit :

Art. 52 a Collaboration avec des partenaires privés (« Public Private Partnership ») (art. 39 et 57 LFC)

1. Dans l'accomplissement des tâches, les unités administratives examinent, s'il y a lieu, la possibilité de collaborer à plus long terme, sur des bases contractuelles, avec des partenaires privés.

2. L'Administration des finances règle les détails dans des directives.

suite page 2



Une entreprise à votre service



www.harsch.ch

GENEVE
Tel. +4122 / 300 4 300
e-mail: harsch@harsch.ch



ZURICH
Tel. +4144 / 851 51 00
e-mail: harsch.zh@harsch.ch



BÂLE
Tel. +4161 / 411 56 17
e-mail: harsch.bs@harsch.ch



LAUSANNE
Tel. +4121 / 320 43 00
e-mail: harsch.vd@harsch.ch



ISO 9001
ISO 14001



NATHALIE HARDY
Directrice adjointe



Transports publics : « Yakafokon »

Les Verts ont déposé une initiative qui propose que les transports publics aient la priorité dans la circulation. Objectif : les rendre plus rapides. Comment faire ? Rien de plus simple pour les initiés : « Il suffit que l'Etat développe les sites propres et régule les feux lumineux de sorte à prioriser les trams et le bus ». Bref : « Yakafokon ».

La CCIG s'oppose à l'initiative « Pour des transports publics plus rapides » car, malgré un titre sympathique et un but louable, son adoption ne permettrait pas d'accélérer les transports publics. Par contre, elle entraînerait à coup sûr une grave détérioration des conditions de circulation des transports privés et professionnels.

Si nos transports publics ne sont pas suffisamment rapides, ce n'est pas parce qu'ils ne sont pas prioritaires dans la circulation. D'ailleurs, ils le sont déjà à bien des endroits, par exemple sur les axes tels que Malagnou, Chancy ou Chêne. Si nos transports publics ne sont pas suffisamment rapides, c'est une question de densité : celle du centre urbain, contraignante, celle du réseau TPG, celle des flux de passagers qui est énorme à certains arrêts. C'est aussi à cause de certains choix d'aménagement qui se révèlent aujourd'hui des erreurs : arrêts trop rapprochés, parfois mal aménagés, incohérences sur certains tronçons, comme sur la route des Acacias. C'est aussi parce que Genève n'a pas encore son RER, que le financement des voies de bus est à la charge des communes ; la liste est longue. Les outils permettant d'accroître la vitesse commerciale existent déjà. Potentiel d'amélioration il y a, mais il est largement de nature technologique et humaine.

Le Conseil d'Etat explique que l'initiative est impossible à mettre en œuvre sur le réseau routier et qu'elle est incompatible avec sa stratégie multimodale, qui repose sur un développement de tous les modes de transports, seul capable d'absorber la hausse de la mobilité prévue à l'horizon 2030. Il a donc proposé au Grand Conseil un contre-projet et, à l'heure où nous mettons sous presse, les députés s'apprentent à prendre leur décision.

Quel que soit le vote du Grand Conseil, un gros travail d'explication attendra les adversaires de l'initiative pour démontrer les dangers considérables que dissimule le projet des Verts sous son titre accrocheur.

ÉDITORIAL

suite de la page 1 ►

Cependant, comme l'a écrit le Conseil fédéral le 5 novembre dernier en réponse à une interpellation (14.3925) déposée par le conseiller aux Etats Fabio Abate : « La promotion des PPP n'est pas un objectif essentiel du Conseil fédéral. Le PPP est une possibilité parmi d'autres de réaliser et de financer un projet. Il ne doit certes pas être discriminé, mais doit être examiné aussi rigoureusement que les autres modèles. De l'avis du Conseil fédéral, il faut mettre l'accent sur l'efficacité des solutions destinées à permettre l'accomplissement des tâches. »

Si les faibles coûts de financement actuels de la Confédération ne favorisent pas encore le recours à la formule du PPP, il en va différemment dans les cantons où plusieurs projets de PPP ont vu le jour.

Une solution pour financer la Traversée du Lac

En 2013, economiesuisse a, sur mandat de la CCIG, de la Fédération des Entreprises Romandes Genève et de la Fédération genevoise des Métiers du Bâtiment, conduit une étude pour explorer une solution de PPP pour la Traversée du Lac. D'autres partenaires ont permis de concrétiser le projet et apporté leur expertise : la Fondation Genève Place Financière, Retraites Populaires, Losinger Marazzi et UBS. L'objectif de l'étude était d'évaluer la faisabilité d'une réalisation du projet par une approche PPP et donc de disposer d'une solution alternative notamment afin d'accélérer sa réalisation.

L'étude de pré-faisabilité est arrivée à la conclusion que la Traversée du Lac remplit les conditions d'une réalisation par PPP selon les standards internationaux et les critères d'aptitude reconnus par l'administration fédérale. Celle-ci aurait d'importants avantages pour l'Etat : motivation du partenaire privé à fournir l'infrastructure dans un délai et un budget donnés, répartition équilibrée des

risques entre partenaires, optimisation des coûts, effets positifs sur les liquidités du partenaire public. Si la législation suisse est compatible avec un PPP, la mise en place d'un péage, envisagée, nécessiterait d'obtenir une autorisation exceptionnelle de la part du Parlement.

Le Conseil d'Etat vise 2030

En octobre 2014, le Conseil d'Etat a approuvé le rapport « Traversée du Lac – Pour le bouclage autoroutier de Genève » et validé un plan d'actions visant à accompagner le potentiel de développement de la rive gauche en la connectant d'ici 2030 au réseau autoroutier. Ce rapport et son plan d'actions seront transmis à la Confédération.

La Traversée du Lac et le contournement constituent des infrastructures d'envergure nationale. C'est pourquoi le Gouvernement genevois a demandé à la Confédération de les inscrire dans le réseau des routes nationales, en vue de leur construction à l'horizon 2030. Néanmoins, pour en accélérer la réalisation, tout en limitant l'effort d'investissement de la collectivité au cours des prochaines années, l'Etat pourrait préfinancer l'ouvrage en ayant recours à un PPP et à la mise en place d'un péage. Le coût des ouvrages est estimé entre 2,8 et 3,3 milliards de francs pour la réalisation du bouclage complet. L'option constructive pour la Traversée du Lac (pont ou tunnel) n'est pas arrêtée. Les scénarios sont évalués pour la durée du contrat de partenariat, soit, ici, 50 ans. Cette durée comporte deux phases principales :

- Une phase de conception et de réalisation des ouvrages, estimée à 10 ans, durant laquelle le partenaire privé et, cas échéant, l'Etat investissent pour réaliser le projet ;
- Une phase d'exploitation, estimée à 40 ans, durant laquelle le partenaire privé exploite et entretient les ouvrages, l'Etat lui versant alors l'équivalent d'un « loyer ». C'est

également durant cette phase qu'un éventuel péage peut être perçu. A la fin du contrat, les ouvrages reviennent à l'Etat.

Pour compléter ces scénarios de PPP (dans lesquels l'Etat investit entre 0 et 50 %), la variante où l'Etat investit seul (100%) est également mentionnée pour comparer les impacts financiers de ces scénarios.

Les réflexions confirment la faisabilité d'un financement du bouclage autoroutier pour 2030. Elles privilégient la mise en place d'un péage sur la Traversée du Lac, à acquitter par chaque usager, et la participation de l'Etat au financement initial de l'infrastructure de manière significative, voire totale. Les réflexions ultérieures permettront de préciser la solution à préconiser. Ainsi, il subsiste plusieurs sujets qui devront être traités dans les prochaines années pour la rendre possible, ces derniers dépendant de la Confédération (par exemple, possibilité de mettre en place un péage, propriété de l'ouvrage), mais également directement du Canton (le mécanisme de frein à l'endettement sera déterminant pour évaluer la part de l'Etat dans le financement). Il faudra aussi obtenir l'accord de l'assemblée fédérale pour instaurer un péage sur la Traversée du Lac, selon les dispositions de la Constitution fédérale.

Conclusion

Dans quinze ans, le canton devrait compter 100 000 habitants et 70 000 emplois de plus qu'aujourd'hui. La demande de mobilité continuera à progresser et ne pourra pas être absorbée intégralement par les transports publics. La Traversée du Lac permettra de canaliser la circulation. Un soutien populaire à l'initiative en faveur de la grande traversée montrera aux autorités fédérales que les Genevois entendent assumer et maîtriser le développement de leur canton. La CCIG encourage ses membres à signer cette initiative cantonale. ■

Formation continue

Hes-so
Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale
Fachhochschule Westschweiz

h e g
Haute école de gestion
Genève

Dynamisez votre carrière !

Devenez Business Analyste !

Certificate of Advanced Studies Business Analyse

Acteurs clés de la réussite du changement

- > Unique formation académique en Suisse occidentale
- > 1ère formation francophone en Europe
- > Pédagogie participative et interactive
- > Coaching et test de personnalité
- > Double certification :
CAS Business Analyste et Certification IIBA® niveau 1
- > 7 modules 17 crédits ECTS

Formation en emploi : janvier 2015 à juillet 2015
Prix : 8'500.- CHF

Renseignements et inscription

www.hesge.ch/heg/ba
ba@hesge.ch
Tél. +41 22 388 18 83

Devenez Chef de Projet !

Certificate of Advanced Studies Management de Projet Appliqué

La réussite n'est jamais un hasard

- > Développement d'un projet professionnel individuel
- > Coaching personnalisé
- > Pédagogie participative et interactive
- > 4 modules 17 crédits ECTS

Formation en emploi : janvier 2015 à juillet 2015
Prix : 6'700.- CHF

Renseignements et inscription

www.hesge.ch/heg/mpa
mpa@hesge.ch
Tél. +41 22 388 18 83

Le PPP à travers quelques exemples

À la tête du Département municipal de Genève de la culture et des sports, le conseiller administratif Sami Kanaan déclarait en avril 2014 au journal Le Courrier que « l'avenir passera[...] par l'implication du canton dans les grandes infrastructures sportives et culturelles et le développement des partenariats public-privé ». La patinoire du Trèfle-blanc en est un bon exemple.

La patinoire du Trèfle-blanc



Le Genève-Servette Hockey Club (GSHC) réunit 7 000 spectateurs plus de 30 fois par année à la patinoire des Vernets. Or, cette

infrastructure vieillissante ne répondra plus aux nouvelles normes de la Ligue nationale dès la saison 2018-2019. Il s'agit donc de construire une nouvelle patinoire ailleurs: le site du Trèfle-Blanc (commune de Lancy) a été retenu.

Mais cela ne permet pas encore de donner le premier coup de pioche. « Les collectivités publiques – cantons et

communes (ville de Genève et Lancy) – n'ont ni la volonté ni la capacité d'être les promoteurs d'un tel projet », explique François Dieu, administrateur de Créateurs Immobiliers SA et mandaté par GSHC pour piloter le développement du projet de nouvelle patinoire. Celles-ci envisagent donc de recourir au PPP, charge au GSHC de trouver les investisseurs.

Un groupe d'investisseurs est actuellement pressenti. Outre la construction de la patinoire et des infrastructures qui lui sont liées, l'investisseur aura également la responsabilité de l'exploitation du complexe immobilier dont la patinoire est un élément. « En fait, ce qui rend un tel programme attractif pour l'investisseur, poursuit François Dieu, ce n'est pas la patinoire elle-même – qui peut diffi-

cilement être rentable – mais le programme immobilier annexe, qui comprendra hôtel, bureaux, centres médicaux et commerces de proximité ».

Deux points – et non des moindres – sont encore en discussion. Il s'agit tout d'abord de la maîtrise foncière: l'Etat, propriétaire majoritaire, doit encore acquérir quelques parcelles du périmètre, en mains privées.

Quand? Une question déterminante pour boucler un planning. De même, la contribution des autorités publiques doit être discutée: en effet, le GSHC ne sera pas le seul utilisateur de la glace, les collectivités l'utiliseront aussi pour des activités avec les enfants et les jeunes.

L'Association PPP Suisse a été fondée le 19 mai 2006 par des représentants de la Confédération helvétique, de différents cantons et villes ainsi que des milieux économique et scientifique. Sur son site (www.ppp-suisse.ch) figurent les deux exemples suivants récents de PPP:

Auberge de jeunesse de Saas-Fee

Le « wellnesshostel4000 » de Saas-Fee, première auberge de jeunesse wellness au monde, a reçu le Prix suisse du tourisme « Milestone 2014 », qui prime l'innovation dans le tourisme. Le PPP a permis à la commune de rénover le centre de loisirs de la station pour en faire le spa de l'établissement.

Cette nouveauté mondiale a pu voir le jour dans le village du Haut-Valais grâce à la collaboration étroite des

Auberges de Jeunesse Suisses et de la commune bourgeoise de Saas-Fee, qui ont planifié et réalisé conjointement cette construction.

La maîtrise de l'ouvrage de la partie destinée à l'hébergement était entre les mains de la Fondation Suisse pour le Tourisme Social, responsable de la construction et de l'entretien des auberges de jeunesse en Suisse; l'ouvrage de l'espace de wellness et de fitness incombait à la commune bourgeoise de Saas-Fee. Les deux unités sont gérées par les Auberges de Jeunesse Suisses.



Un centre de chirurgie ambulatoire à Lausanne

Doté de sept salles d'opération, le bâtiment est le fruit d'un PPP. Le Centre hospitalier universitaire vaudois (CHUV), MV Santé, un groupe privé spécialisé dans la chirurgie ambulatoire, et la Fondation de l'hôpital orthopé-

dique ont en effet uni leurs forces pour permettre la réalisation de ce bâtiment, qui se tient non loin du CHUV. Le site, qui a coûté 16 millions de francs, dispose de six salles d'opération et d'un bloc pour les interventions dentaires.

Les travaux de construction du centre ont été financés par la Fondation de l'hôpital orthopédique. Présent pour

l'inauguration, le conseiller d'Etat en charge de la santé, Pierre-Yves Maillard, a souligné le pragmatisme de ce projet et son aspect équitable. « Dans un contexte où de nombreux crédits d'investissements sont demandés pour le CHUV, si on peut une fois bénéficier d'autres investissements, c'est une belle opportunité. »

(source: 24 heures online du 3 avril 2014).

info **POLITIQUE** Votation du 30 novembre 2014

« Forfaits fiscaux » : modèle suisse plébiscité

La CCIG a pris acte avec satisfaction du rejet, tant aux niveaux fédéral que cantonal, des initiatives visant à abolir le système d'imposition d'après la dépense, communément appelé « forfaits fiscaux ». Le résultat de ce vote est un plébiscite pour le modèle suisse et une confirmation du nécessaire respect du fédéralisme pour tenir compte des spécificités cantonales. Dans une économie globalisée, le besoin de conserver une attractivité suffisante pour accueillir des contribuables et des investisseurs importants a été réaffirmé. Le maintien de l'imposi-

tion d'après la dépense est l'illustration d'un système bénéfique pour tous.

Le plébiscite du modèle suisse

Le rejet de cette initiative montre que la diversité fait partie de la culture de la Suisse et que la marge laissée à chaque canton pour mettre en place son système fiscal n'a pas à être remise en cause. Le fédéralisme helvétique ressort clairement renforcé de ce vote. A Genève, la volonté de maintenir ce système d'imposition qui permet de faire entrer 160 millions de francs par an dans les caisses publiques ne souffre d'aucune discussion.

Concurrence internationale

« Tenir compte de l'environnement dans lequel évolue la Suisse est indispensable, dit Jacques Jeannerat, directeur de la CCIG. Les Suisses ont constaté que les options de domiciliation fiscalement attractive ne manquaient pas en Europe ou ailleurs et qu'il fallait par conséquent conserver un système qui a fait ses preuves depuis un siècle et demi. »

Ces « forfaitaires » qui, à Genève, font partie des 2 % de contribuables qui s'acquittent de 30 % de l'impôt, contribuent de manière non négligeable aux caisses de l'Etat tout en n'étant pas demandeurs de presta-

tions publiques spécifiques. Leurs habitudes de consommation participent de manière parfois importante à la santé économique de nombreuses PME et commerçants locaux.

Tous gagnants

En permettant aux contribuables imposés selon leur train de vie de rester en Suisse, les votants ont réitéré leur attachement à un système grâce auquel tous sont gagnants. Les « forfaitaires » continueront à s'acquitter d'impôts importants qui n'auront pas à être payés par la classe moyenne pour maintenir les mêmes prestations publiques. De

nombreux artisans et prestataires de service conserveront leur clientèle et créeront des emplois. « Sur un plan global, en tenant compte du rejet des deux autres objets fédéraux, nous ne pouvons que nous réjouir de la confirmation par les Suisses de leur attachement au modèle économique d'ouverture et de pragmatisme qui a fait le succès de notre pays au fil des décennies. Celui-ci a été bien trop souvent remis en cause ces dernières années et l'incertitude ainsi créée est très néfaste à l'économie, nous ne le répéterons jamais assez », conclut Jacques Jeannerat. ■

Communiqué de presse de la CCIG du 30 novembre 2014

info **CHAMBRE**

Compte rendu

Tournant énergétique : miracle ou mirage ?

Organisé conjointement par la CCIG, economiesuisse, la FER Genève ainsi que l'Union industrielle genevoise, le débat « Tournant énergétique : miracle ou mirage ? » s'est tenu le 29 octobre à l'Uptown de Genève. Taxes sur l'énergie, soutien aux nouvelles énergies renouvelables, compétitivité des entreprises, autant de thématiques qui ont été passées au crible lors de la rencontre.

Dès les premières minutes du débat, les orateurs se sont accordés sur un point : il n'y aura pas de retour en arrière vis-à-vis du nucléaire. Mais le tournant énergétique aura un coût et peu s'accordent sur la manière dont il devra être mis en œuvre. Les milieux économiques l'affirment en effet haut et fort : les économies d'énergies ainsi que les taxes prévues par la Stratégie énergétique 2050 – véritable outil de ce tournant énergétique – remettent les compteurs à zéro alors que beaucoup a été déjà fait par les entreprises.

« L'effort supplémentaire qui leur est demandé dans ce projet leur coûtera cher » a déploré **Nicolas Aune**, secrétaire général de l'Union Industrielle genevoise. L'important pour les entreprises est, selon lui, de pouvoir établir une « prévisibilité des actions, dans un espace-temps acceptable, en conformité avec un contexte international ».

Un contexte international, mais d'abord européen, dont l'intégration au marché de l'électricité est primordiale pour la Suisse aujourd'hui. Ne serait-ce que pour assurer une sécurité de l'approvisionnement et une compétitivité des prix sur le marché, autres préoccupations majeures du milieu, a souligné **Dominique Rochat**, chargé de projet à economiesuisse.



De gauche à droite : D. Rochat (economiesuisse), Y. Buttet (Conseiller national), R. Cramer (Conseiller aux Etats), N. Aune (Union industrielle genevoise), P. Yenni (LN Industrie).

Les nouvelles énergies renouvelables ont également eu leur place dans le débat. Le projet du Conseil fédéral prévoit en effet une augmentation de leur production par trois d'ici 2020 et par dix d'ici 2035.

Si le conseiller aux Etats **Robert Cramer** a tenu à nuancer ces chiffres en rappelant l'essor actuel des nouvelles énergies renouvelables, Dominique Rochat a mis le public en garde contre les subventions disproportionnées dont elles ont bénéficié jusqu'à présent dans certains pays, ce qui a complètement faussé l'équilibre du marché.

Le « modèle allemand », faisant largement appel à ce type de pratique, n'en est finalement pas un.

Un autre fait est clair : d'ici 2050, nous consommerons plus d'électricité. Ne serait-ce que par la réduction de la consommation de certains types d'énergies (de type fossiles par exemple) et par l'utilisation de nouvelles technologies. L'important, a affirmé Robert Cramer, est de prévoir aujourd'hui « d'où cette électricité proviendra ».

La veille du 29 octobre, la Commission énergie du Conseil national achevait, après un an de travaux, l'examen préalable du premier paquet de mesures proposées par la Stratégie énergétique 2050. Ces mesures sont actuellement débattues au sein du Conseil national, réunit pour la session d'hiver. Un débat que la CCIG suit de près. ■

Compte rendu

L'architecture d'entreprise : Pour qui ? Pour quoi ? Comment ?

Qu'est-ce qu'une entreprise basée à Genève peut bien avoir en commun avec un Ministère de la défense ? Les deux font face à des risques, doivent donc faire preuve d'une gestion efficace et, à cet effet, prendre les bonnes décisions. Certes, mais comment ? Grâce à l'architecture d'entreprise, dont tous deux tirent le plus grand profit. C'est ce qu'est venue démontrer le 13 novembre dernier à la CCIG la société **SR compétences SA**, en la personne de Marie Poirier, consultante sénior.

Comme il s'agit d'une discipline assez récente, précisons d'emblée qu'il n'est pas ici question d'architecture des systèmes d'information, de gros-œuvre ou de design industriel. Il y a bien un chantier, l'entreprise, mais celle-ci est plutôt conçue comme un système socio-technique complet, dont le bon fonctionnement requiert une vision holistique.

Pour parvenir à cette vue globale de l'entreprise, il faut d'abord puiser dans toutes les sources de données séparées qu'elle recèle pour identifier, documenter et standardiser les informations et les compétences existantes. En structurant cet ensemble, on élabore un schéma, que l'on appelle « modèle intégré ». Véritable clé de voûte de l'architecture d'entreprise, ce modèle permet de maîtriser la complexité de l'organisation.

Une fois que les stratégies et objectifs, les processus opérationnels et les ressources sont clairement définis, le management acquiert une meilleure compréhension de l'organisation. Il est alors mieux à même d'en exploiter le potentiel, tout en gérant et en anticipant les impacts

qu'ont ces différents niveaux les uns sur les autres.

En rendant plus disponibles ses ressources, qui répondent désormais à ses besoins stratégiques et opérationnels, l'entreprise peut optimiser son efficacité, réduire ses coûts et planifier ses évolutions.

Outre une réactivité accrue, relevons un autre avantage, et non le moindre, du modèle intégré : il facilite le transfert de connaissances en cas de perte de personnes clés, comme lors de départs à la retraite. Si elle est critique pour les grandes organisations, l'architecture d'entreprise peut aussi conférer un avantage concurrentiel aux PME. Pour en savoir plus sur cette approche qui gagne à être connue, le mieux est encore de consulter des spécialistes ! ■

SR
COMPETENCES

Dominique Hiemstra
dominique.hiemstra@srcompetences.ch

LE DEBUT D'UN NOUVEAU MONDE POUR RITSCHARD



Rue Emma-Kammacher 8 - Case postale 16 - 1217 Meyrin 2 - www.ritschard.ch

info **COMMERCE INTERNATIONAL**

Compte rendu

Tel Aviv : rendez-vous avec l'innovation technologique

La CCIG et la Nomads Foundation ont co-organisé un voyage de 4 jours afin d'emmener des entrepreneurs, des investisseurs et des organismes de soutien aux entreprises au **DLD Tel Aviv Innovation Festival** qui s'est déroulé du 13 au 20 septembre. Patrice Bendjouya, d'Alp ICT, décrit les raisons pour lesquelles il faut y participer.



Une partie de la délégation sur le toit de « The Junction », accélérateur de start-up à Tel Aviv.

Le but de la délégation suisse, composée d'une douzaine de participants dont Alp ICT, était informel et exploratoire. Selon Eric Biesel, membre de la Direction de la CCIG: « Il est important que les acteurs suisses se confrontent à l'écosystème israélien afin de faire l'expérience de sa dynamique entrepreneuriale unique, de s'en inspirer et de revenir en Suisse avec la volonté d'avoir un impact positif sur l'écosystème. Le DLD est un bon catalyseur pour le faire. »

Le concept du DLD (pour Digital-Life-Design - dld-conference.com) a été créé par le groupe Hubert Burda Media qui a son siège à Munich. Les événements qui y sont organisés portent sur l'innovation, le numérique, la science et la culture. Ils ne s'adressent donc pas qu'aux « geeks ». Parmi les participants figurent des hommes d'affaires et des leaders d'opinion. Le concept ressemble à celui de la conférence Lift de Genève: un lieu de rassemblement à taille humaine, peu de stands, beaucoup de conférences de haut niveau et un public varié. Cette année, il y a eu environ 2000 participants à cette quatrième édition,

dont de grands noms en lien avec l'industrie digitale: Intel Capital, Amazon, Salesforce, IBM, Microsoft, Orange, Nielsen, Havas Media, Facebook, Google, Yahoo, Deutsche Telekom, LinkedIn and AOL. La plupart de ces entreprises mène des activités de R&D en Israël et contribue, malgré les conflits régionaux, au développement de cet écosystème.

On parle de DLD Tel Aviv comme d'un « festival » car, pendant une semaine, de nombreux ateliers, conférence, happenings, cocktails et soirées ont lieu un peu partout dans la ville. Parmi les moments mémorables de cette année, relevons un discours très inspiré de Shimon Peres, une belle réception organisée sur la plage par le directeur du festival ainsi que des rendez-vous passionnants avec de jeunes entrepreneurs qui ont revendu avec succès leur entreprise – ce qui n'est pas rare en Israël puisque le pays compte une centaine d'« exits » chaque année.

Israël n'est pas le meilleur endroit pour faire du business (le marché étant très petit) mais c'est un haut lieu de la tech-

nologie. Vous y trouverez plus facilement un partenaire pour développer votre produit qu'un partenaire décidé à l'acheter ou à le vendre. Il y a néanmoins trois bonnes raisons d'y aller:

1. Une fois qu'on y est, on a le sentiment de faire partie de la communauté high-tech internationale et d'apprendre beaucoup en découvrant et partageant la culture entrepreneuriale. Tel Aviv fait partie de ces villes qui, comme San Francisco, Dublin ou encore Londres, ont un écosystème très mature et propice aux start-ups. Elle peut donc être considérée, par un

entrepreneur, comme une étape dans son « road show ».

2. Israël étant à la pointe de la technologie, c'est un bon endroit pour faire du repérage scientifique, anticiper les tendances techniques et améliorer sa compétitivité. Comme la Suisse, Israël est un petit pays, qui se veut à la pointe de l'innovation. S'y rendre permet donc de faire des comparaisons et de se confronter à ses pairs.

3. Il est facile de faire des contacts en Israël parce que certaines règles

sociales (hiérarchie, code de conduite ou vestimentaire) y ont moins d'importance que dans d'autres pays tels que la Suisse. La bonne nouvelle, c'est que tout le monde (y compris les étrangers) s'en accommode bien volontiers! Cet état d'esprit permet de minimiser les différences entre les personnes et de favoriser le contact, que ce soit avec des cadres dirigeants, des ingénieurs hors pair, des investisseurs internationaux ou encore des leaders visionnaires. Israël, le pays où « tout le monde connaît tout le monde », est un lieu de rencontres et d'échanges. ■

Noms de domaine Internet

www.ccig.swiss ?

Dès 2015, l'extension **.swiss** pourra être attribuée à des noms de domaine qui servent et promeuvent les intérêts de la communauté helvétique. Le Conseil fédéral a en effet adopté le 5 novembre dernier la nouvelle Ordonnance sur les domaines internet (ODI), dans ce sens.

Comme cette nouvelle extension devra servir à promouvoir les intérêts de la Suisse, seules les entités sises en Suisse ou qui présentent un lien particulier avec le pays pourront demander à en bénéficier. L'ODI prévoit d'at-

tribuer progressivement les noms de domaine se terminant en **.swiss**, tout d'abord à des catégories privilégiées telles que les collectivités publiques, les titulaires de marques suisses, les raisons sociales ou encore des secteurs d'activités essentiels pour la Suisse. D'autres catégories pourraient ensuite être petit à petit ouvertes.

C'est l'Office fédéral de la communication qui est chargé de traiter les demandes qui lui seront faites dans ce sens. Ce nouveau domaine sera opérationnel courant 2015. ■

PATRIMONY
QUANTIÈME PERPÉTUEL

VACHERON CONSTANTIN
Manufacture Horlogère. Genève, depuis 1755.

Boutiques Vacheron Constantin à Genève :
7, Quai de l'Île - Tél. 022 316 17 20 • 1, Place de Longemalle - Tél. 022 316 17 40

www.vacheron-constantin.com

info **CHAMBRE**

Nouveaux membres

La CCIG souhaite la bienvenue aux nouveaux membres, qui ont été admis le 10 novembre lors de la séance du Conseil

ACCOR GESTION HOTELIÈRE & SERVICES SA
Hôtellerie - www.accor.com

A-GROUP MARKETING SA
Aéronautique - www.airfixaviation.fi

AKEANCE CONSULTING SWITZERLAND
Consulting - www.akeance.com

ANTHEOR CONSEILS
Conseil, recrutement, organisation
www.antheor.ch

ARIAS AVOCATS
Conseil juridique, fiscal

AXXYS SERVICES SA
Comptabilité, services RH
www.axxys.ch

BERNASCONI ENTREPRISE GENERALE SA
Entreprise générale
www.bernasconi-eg.ch

BRUELLAN SA
Finance - www.bruellan.com

CAP CONSEIL EN AFFAIRES PUBLIQUES
Communication
www.capconseil.ch

CARIGEST SA
Conseils et assistance dans le domaine caritatif
www.carigest.ch

CEMBRA MONEY BANK AG Succursale de Genève
Banque - www.cembra.ch

ETOILE CAROUGE FC
Association sportive (football)
www.etoilecarouge.com

FONDATION DU GRAND PRIX D'HORLOGERIE DE GENEVE
Horlogerie - www.gphg.org

G.HOMINAL ET SES FILS SA
Vidange, assainissement
www.hominal.ch

GEFCO (SUISSE) SA
Transport et logistique, transitaire
www.gefco.ch

GILBERT HENCHOZ ARCHITECTES PAYSAGISTES ASSOCIES SA
Bureau d'étude d'architectes paysagistes
www.hench.com

GMC GLOBAL & MEDICAL CONSULTANTS S.à.r.l.
Consultants dans le domaine médical
www.globalmedicalconsultants.com

GOLF CLUB DE GENEVE (ASSOCIATION)
Sport, restauration
www.golfgeneve.ch

HEROLD FAHRZEUGVERMIETUNG GMBH
Location de voitures - www.hertz.ch

IG BANK SA
Online trading - www.ig.com

INTELLECTUAL PROPERTY AVENUE S.à.r.l.
Conseils en marques
www.ip-avenue.com

ITECOR SUISSE SA
IT consulting - www.itecor.com

JUNIOR ENTREPRISE HEG
Economie et service - www.jeheg.ch

KANNON CONSULTING S.à.r.l.
Conseil en entreprise, formation

KILIAN RIVIERA IMMOBILIER SA
Rénovation et construction
www.krimmo.ch

LINALIS S.à.r.l.
Informatique - www.linalis.com

NAVIGEST TRUST SERVICES & SHIP MANAGEMENT SA
Shipping, Services aux armateurs

O.ZBINDEN GOLYT SA
Horlogerie, bijouterie
www.montre-geneve.ch

OMBRE & LUMIERE 2000 S.à.r.l.
Bâtiment
www.ombreetlumiere2000.ch

S2R
Consulting - www.s2r.ch

SIEMENS SUISSE SA
Technologie du bâtiment
www.siemens.com

SO GOURMETS! S.à.r.l.
Commerce de biens
www.so-gourmets.ch

SONEPAR INTERNATIONAL SERVICES
Services dédiés à la distribution de matériel électronique
www.sonepar.com

SPACECODE HOLDING SA
Business solutions for healthcare & luxury goods
www.spacecode.com

SWISS AERO PROD S.à.r.l.
Drones civils principalement audiovisuels
www.swissaeroproduct.com

TENNIS CLUB DES SERVICES INDUSTRIELS DE GENEVE
Club de tennis - www.tcsi.ch

THE ECONOMIST GROUP
Publication et distribution d'imprimés, offre de services de management, vente, marketing et administratifs
www.economistgroup.com

UMDASCH SHOP FITTING AG
Agencement de magasins
www.umdach-shopfitting.com

1875 FINANCE SA
Gérants indépendants & Family Office
www.1875.ch

AGILEN SOLUTIONS S.à.r.l.
Conseils financiers aux entreprises

BEEONE COMMUNICATIONS SA
Téléphonie internationale
www.beeone.ch

BURBERRY (SUISSE) SA
Boutique - www.burberry.com

CONSULTING ET COACHING FENG SHUI
Coaching

COSMOTRADE RESOURCES SA
Headhunting - Business development
www.cosmotrade.ch

HORTIS GRC SA
Informatique - www.hortis.ch

IG BANK SA
Online trading
www.ig.com

KURZ SA Bijouterie
Vente de bijoux et de montres
www.kurzbijouxmontres.ch

ORBIWISE SA
Technologies, Information, Communication
www.orbiwise.com

PRIVALIA IMMOBILIER SA
Immobilier
www.privalia-immobilier.ch

PROCADRES INTERNATIONAL
Management de transition
www.procadres.com

SFISS SA
Financement opérations commerciales

SWISS AUDIT & FIDUCIARY SERVICES SA
Fiduciaire
www.swissauditfidu.ch

THE BERLITZ SCHOOLS OF LANGUAGES AG
Formation
www.berlitz.ch

WEBEXPERT S.à.r.l.
Nouvelles technologies informatiques
www.webexpert.ch

WIB-SWISS SA
Services professionnels pour femmes
www.wib-swiss.com

ZENITH - WATCHES
Commerce horlogerie de luxe
www.zenith-watches.com

Compte rendu

Midi de la Chambre du 13 novembre 2014



Comme l'apprentissage du swahili, démontré ici par inlingua, les Midis de la Chambre sont toujours l'occasion d'assister à des présentations variées.

L'objectif de l'unité **Migros Pro** est de faciliter l'accès aux achats et aux services que Migros peut offrir aux entreprises, institutions, associations et organisations internationales : formation, traiteur, loisirs, cadeaux, fournitures de bureau, mobilier, équipements électroniques ou encore services d'impression. Elle propose une sélection d'offres parmi plus de 100 000 références et permet aux acheteurs de gagner un temps précieux et de réaliser des demandes de devis directement en ligne. www.migrospro.ch

inlingua Genève est un des 320 centres d'inlingua au monde. Du cours privé au cours en entreprises, l'école propose une méthode d'apprentissage active avec des enseignants spécialement formés et un nombre de participants limité afin d'avancer rapidement et d'une manière efficace. Elle propose également une plateforme unique : le inlingua Online Learning. www.inlingua.ch

Créée en 2012 à Genève, **Ondaco** est une entreprise de conseil aux entreprises et de services en informatique. Elle élabore des modèles et des solutions sur mesure pour ses clients, en étroite collaboration avec eux, en se basant sur une approche innovante et des méthodologies reconnues. Son équipe pluridisciplinaire est composée de professionnels reconnus jouissant d'une très large expérience et d'une solide réputation. www.ondaco.com

Créé en 1975, **Ordem SA** (contraction de : Organisation et Déménagement) a été dès son origine active dans le domaine du déménagement, principalement à

l'international. Dès 1986, avec l'arrivée d'un nouvel administrateur et le changement de direction, la société a étendu ses activités, ouvert une succursale dans le canton de Fribourg et est devenue internationale avec sa succursale de Prévessin-Moëns en France voisine. www.ordem.ch

Secretary Plus est le leader européen de la sélection et du recrutement dans les fonctions d'assistant qualifié et multilingue. Tous les postes administratifs polyvalents et techniques sont sélectionnés. Basé à Genève, Lausanne et Zurich, il assure un rôle de conseiller et propose un service sur-mesure : Recrutement & Sélection, Outsourcing solutions, Travail Temporaire, Consulting et Payrolling. www.secretary-plus.ch

Créée en 2010, **WiB-Swiss Women in Business** est née de la prise de conscience qu'être un homme ou une femme au travail n'est pas la même chose. Afin de favoriser l'équilibre du « travailler ensemble », elle propose aux entreprises des ateliers de formation sur toute question ayant trait au genre ainsi que des accompagnements personnalisés aux femmes dans les étapes clés de leur carrière. www.wib-swiss.com

Spécialiste de la RFID active, **AgoraBee** conçoit et fabrique en Suisse des équipements de géolocalisation télématique et propose notamment des applications pour le suivi des équipements mobiles (benches, compacteurs, outils de chantier, équipements spécifiques). 40 % des objets tracés grâce aux tags RFID ont un lien avec le transport et le stockage des déchets. www.agorabee.com

Sponsors



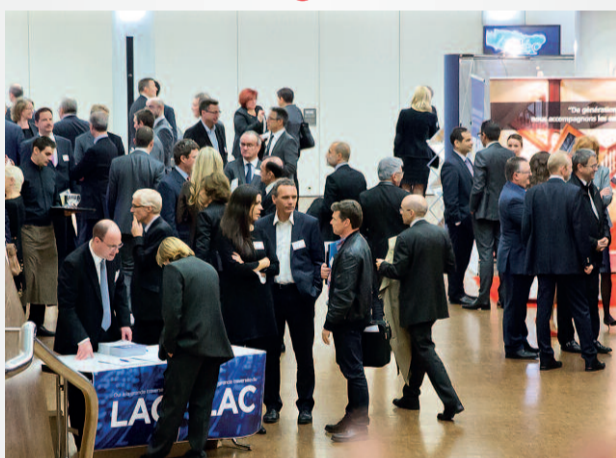
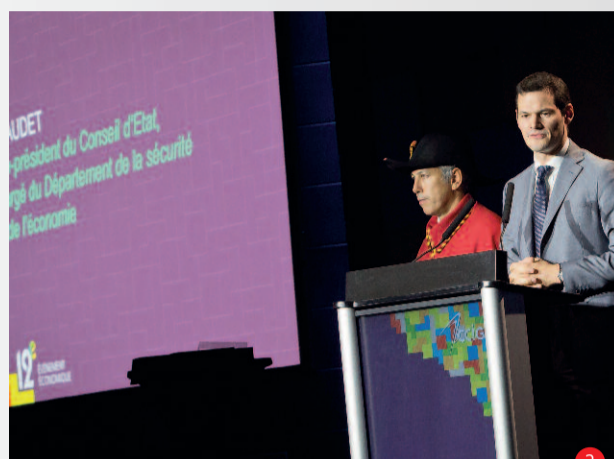
Co-sponsors



We go above and beyond
A STAR ALLIANCE MEMBER

2014

Le 12^e Evénement économique



1. Table ronde avec Josée Bélanger, entourée de Jean Claude Gandur (à gauche) et de Martin Velasco.
2. Allocution de Pierre Maudet, vice-président du Conseil d'Etat, chargé du Département de la sécurité et de l'économie.
3. Jean-Marc Leroux, directeur général de Covance, premier lauréat du Prix de l'économie genevoise 2014.

4. D^r Frédéric Bordry, directeur des accélérateurs et de la technologie du CERN, lauréat du Prix de l'innovation 2014, entouré de (gauche à droite) Michel Balestra, Jacques Jeannerat, Pierre Maudet, Rolf Gobet et Pierre Poncet.
5. Gilles Desplanches, directeur général de Gilles Desplanches SA, deuxième lauréat du Prix de l'économie genevoise 2014.

Le Séminaire économique co-organisé par la BCGE et la CCIG, avec la contribution de l'Office cantonal de la statistique, a eu cette année pour thème les hommes et les femmes qui, venus de l'étranger, ont contribué au développement de Genève.

L'étude présentée, « Les artisans de l'économie genevoise »*, retrace l'évolution de la migration et son apport à la région.

Une table ronde a réuni Josée Bélanger, associée gérante de

Toutmorrow S.à.r.l., Jean Claude Gandur, président d'AOG, et Martin Velasco, président et CEO d'Anecova.

Lors de la Cérémonie officielle qui a suivi, la CCIG, le Département de la

sécurité et de l'économie et l'Office de Promotion des Industries et des Technologies ont, pour la première fois, décerné deux Prix de l'économie genevoise 2014, l'un au **Groupe Gilles Desplanches** et l'autre à **Covance Central Laboratory Services SA**.

Quant au Prix de l'innovation 2014, il a récompensé le **CERN**.

La journée s'est terminée dans une ambiance chaleureuse autour d'un cocktail dînatoire raffiné préparé par Palexpo restaurants. ■

* Cette étude, réalisée par Marian Stepczynski, ainsi que Philippe Wanner et Yves Flückiger (Université de Genève), est disponible sur le site de la CCIG, www.ccig.ch, rubrique « Autres publications ».

Pas encore membre ?

La CCIG a pour mission d'assurer une économie forte et de promouvoir ses membres. Avec plus de 2000 entreprises membres, de toutes tailles et tous secteurs, elle rassemble plus des trois quarts des emplois privés du canton. Indépendante de l'Etat, son autonomie et sa représentativité en font le porte-parole de l'économie face aux autorités publiques.

Si vous souhaitez bénéficier des services de la CCIG, devenez membre sans tarder! www.ccig.ch – tél. 022 819 91 11.

info **AGENDA****Prochain Midi de la Chambre**

Jeudi 22 janvier 2015 de 12h30 à 14h à la CCIG (accueil dès 12h)

Venez assister à la présentation des entreprises suivantes:

ACTIVE LANGUAGES

ATELIERSUD

AIGUILLAGE ENTREPRISE &
HUMAINATON DÉVELOPPEMENT SA
DANIEL ROUX

ASSOCIATION RÊVES SUISSE

SMART PERFORMANCE

PROGRAMME ET INSCRIPTIONS www.ccig.ch (Agenda des événements)**Rappel****Journée du Conseil d'administration**

Jeudi 5 février 2015 - IMD Business School, Lausanne

PROGRAMME ET INSCRIPTIONS

www.swissboardinstitute.ch**Au fil des événements**

L'augmentation du nombre de manifestations que la CCIG organise l'ont conduite à renforcer son équipe. Une assistante a ainsi été engagée pour les événements: Priscilla Steiner. Les participants aux derniers événements n'auront

pas manqué de remarquer son sourire lumineux! Dans le même élan, dès janvier, les membres de la CCIG se verront proposer des séminaires d'un type nouveau. Ceux-ci auront pour but d'aider les entreprises à profiter au mieux des services que la CCIG peut leur offrir. ■

Prix du Commerce**Des membres de la CCIG lauréats de la troisième édition**

Ce Prix, qui récompense la qualité de l'accueil, l'esthétique de la vitrine ou un coup de cœur du jury, a pour but de renforcer l'attractivité des commerces genevois.

La CCIG se réjouit de compter, parmi les lauréats de cette troisième édition, plusieurs de ses entreprises membres: Gant Store Genève, PKZ Burger-Kehl & Co SA et Brachard & Cie SA, et tient à les féliciter! ■

Fermeture de fin d'année

La CCIG sera fermée du 25 décembre 2014 au 4 janvier 2015, à l'exception du Service Visas et Légalisations. Ce dernier tiendra en effet une permanence les:

- Lundi 29 décembre 2014 de 9h à 12h
- Mardi 30 décembre 2014 de 9h à 12h et de 13h30 à 16h30.

INFORMATION

www.ccig.ch (Contact)**150^e Assemblée générale**

Lundi 23 mars 2015

Bâtiment des Forces Motrices



La prochaine Assemblée générale, qui se déroulera dans le cadre du 150^e anniversaire de la CCIG, fera l'objet d'un programme spécial.

Les membres et les invités de la CCIG recevront une invitation par la poste.

Save the date

IMPRESSUM**CCIGinfo**

Bulletin d'information de la CCIG.
Paraît 11 fois par an, 3500 exemplaires

Responsable d'édition:

Alexandra Rys

Rédaction:

Sonam Bernhard, Fabienne Delachaux,
Nathalie Hardyn, Marie-Louise Possa,
Alexandra Rys

Publicité:

Promoguide SA - Tél. 022 809 94 92

Informations: publications@ccig.ch

Chambre de commerce, d'industrie et des services de Genève

4, boulevard du Théâtre - 1204 Genève

Adresse postale

Case postale 5039 - 1211 Genève 11

Tél. 022 819 91 11 - Fax 022 819 91 00



SC2013052802 *www.swissclimate.ch

Conception:ROSS
graphic design**Impression:**SRO-KUNDIG SA
Genève

RECYCLÉ
Papier fait à partir
de matériaux recyclés
FSC® C017576

www.euruni.edu**Viktor Göhlin**

Founder,
Nokadi
Alumnus 2006

Emilija Petrova

Managing Director,
Trade Resource GmbH
Alumna 2002

Bart van Straten
General Manager,
Van Straten Medical
Alumnus 1996

Roxana Flores
Founder,
BeCaridad
Alumna 2011

Peter von Fortsner
Managing Director,
Häusler Automobiles
Alumnus 2010

Supareak Charlie Chomchan
Managing Director,
Pacific Rim Rich Group Co., Ltd.
Alumnus 2003

*At European University, you don't just
learn from entrepreneurs, you become one!*

BARCELONA | GENEVA | MONTREUX | MUNICH | ONLINE

