

# SWITZERLAND WAKE UP

## Renforcer l'attractivité de la Suisse pour les multinationales

EN BREF, AVRIL 2019

La Suisse est historiquement un pays extrêmement attractif pour les entreprises multinationales — autant suisses qu'étrangères. Il y a 20 ans, elle était le premier choix de la moitié des multinationales qui décidaient d'installer leur siège en Europe ; toutefois, le pays a perdu du terrain par rapport à d'autres pays européens — et l'écart s'amplifie. Dans le même temps, les multinationales suisses ont segmenté certaines activités et les ont relocalisées hors de Suisse. Le pays va devoir prendre des décisions importantes concernant des sujets tels que les accords bilatéraux avec l'UE, la proposition de réforme de la fiscalité suisse, les accords de libre-échange transatlantiques (USA-UE et USA-Suisse), la réforme du code des obligations suisse, ou l'initiative en matière de responsabilité sociétale des entreprises. Ces décisions seront déterminantes pour l'avenir de l'attractivité du pays aux yeux des multinationales.

Afin de factueliser l'attractivité de la Suisse pour les multinationales, McKinsey & Company et la Swiss-American Chamber of Commerce se sont coordonnés avec economie-suisse et SwissHoldings pour entreprendre des recherches approfondies, cartographier l'évolution dans le temps des transferts d'effectifs de sièges sociaux de multinationales, et quantifier l'impact économique des multinationales. Ce rapport présente une synthèse des points de vue de plus de 120 CEO et dirigeants de multinationales, comprenant la majorité des sociétés du SMI. Dans ce rapport, toute entreprise — suisse ou étrangère — ayant des activités internationales est considérée comme une « multinationale ».

### IDÉES CLÉS

#### Les multinationales sont vitales pour la Suisse

- **Les multinationales suisses et étrangères contribuent fortement à l'économie helvétique**, représentant plus d'un tiers du PIB suisse, 1,3 million d'emplois, et près de la moitié de l'impôt fédéral sur le bénéfice des entreprises. En outre, les multinationales ont tendance à créer des emplois dans des secteurs à forte productivité.
- **Les multinationales qui se sont implantées en Suisse** dans les dix dernières années ont contribué à hauteur de 3,5 milliards de CHF par an au PIB et ont généré 500 millions de CHF de recettes fiscales lors de leur implantation.

#### La Suisse a perdu de son attractivité

- **La Suisse est passée du premier au troisième rang en termes d'implantation de sièges d'entreprises.** Parmi les multinationales implantant des sièges sociaux européens, la part de marché de la Suisse est passée de 27% en 2009-2013 à 19% en 2014-2018, alors que les entreprises ont augmenté leur tendance à se réimplanter. À l'échelle mondiale, la Suisse — tout en restant un pôle important — a perdu en importance par rapport à Singapour et Dubaï.
- **La Suisse a manqué les opportunités liées à la re-domiciliation de grandes multinationales de secteurs à forte croissance**, comme Apple, Amazon, Alibaba, Facebook, Netflix, LinkedIn, Airbnb, Starbucks, Tesla, Uber et beaucoup d'autres. Dans l'ensemble, la Suisse ne s'est pas attiré les faveurs des sociétés mondiales de technologie ou des sociétés chinoises. Cependant, le pays est quand même resté dynamique et a même gagné des parts de marché dans le secteur des sciences de la vie.
- **Les multinationales en Suisse ont commencé à déplacer leurs activités à l'étranger.** Par le passé, les multinationales en Suisse ont délocalisé une grande partie de leurs activités transactionnelles dans des centres de services partagés à l'étranger. Depuis peu, elles commencent à développer ou déplacer des centres de compétences — centres d'analyse de données par exemple — hors de Suisse.

#### Switzerland – wake up

- **La Suisse présente des lacunes croissantes** dans les facteurs d'installation des multinationales, comme la disponibilité et la mobilité de talents, et certains des atouts traditionnels du pays comme la fiabilité fiscale et réglementaire s'érodent. La Suisse perd du terrain alors que d'autres pays adoptent une approche plus coordonnée, plus proactive et mettent en œuvre d'abondantes ressources pour attirer et conserver des multinationales.
- **La Suisse pourrait redevenir le premier lieu d'implantation des multinationales** en ravivant son état d'esprit pragmatique et favorable aux entreprises, notamment 1) en revoyant le régime d'immigration pour les talents hautement qualifiés et très demandés, et augmentant le nombre de places disponibles dans l'enseignement supérieur pour les disciplines fortement demandées ; 2) en clarifiant sa position dans le contexte réglementaire, économique et fiscal international ; et 3) en intensifiant le « marketing de la re-domiciliation » afin de remporter les futures décisions d'implantation.

# LES MULTINATIONALES SONT VITALES POUR LA SUISSE

**Les entreprises multinationales contribuent de manière disproportionnée à l'économie suisse.** Les multinationales suisses et étrangères représentent 36% du PIB suisse de 669 milliards de CHF en 2017 (22% pour les entreprises suisses et 14% pour les entreprises étrangères), ont créé plus de 1,3 million d'emplois (26%) et généré près de 50% de l'impôt fédéral sur le bénéfice des sociétés, alors qu'elles ne représentent que 4% des entreprises en Suisse. En outre, les multinationales ont tendance à créer des emplois à forte productivité, en particulier dans le secteur des sciences de la vie, apportant ainsi une contribution essentielle à la productivité de la Suisse.

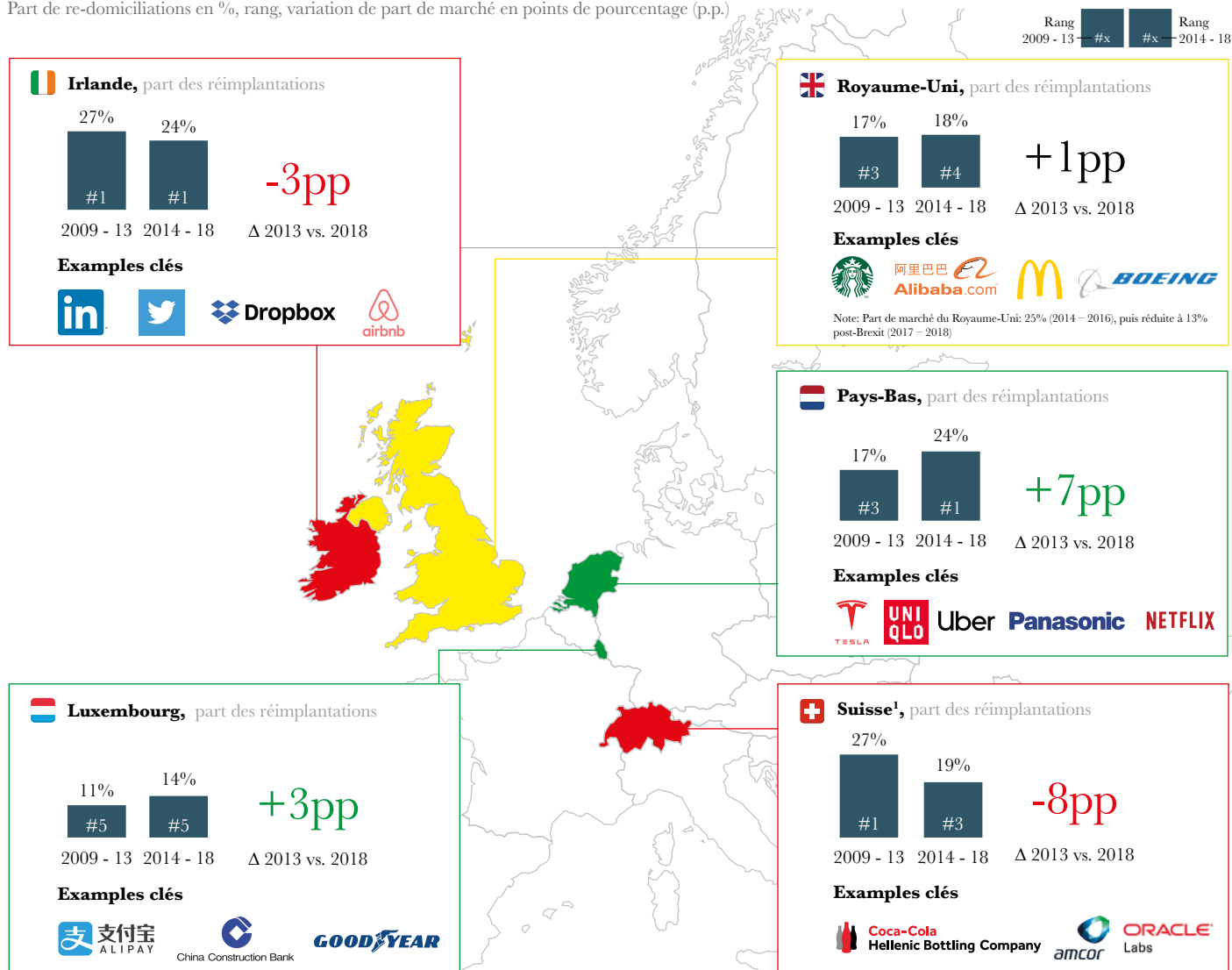
**Les multinationales qui s'implantent en Suisse ont un impact significatif sur son économie.** Ces dix dernières années, au moment de leur réimplantation, les multinationales qui se sont

installées en Suisse ont créé plus de 17 000 emplois (impactant l'économie à la fois directement et indirectement), généré une hausse de 3,5 milliards de CHF par an du PIB suisse, et 500 millions de CHF de recettes fiscales par an, tout en représentant moins de 2% de l'immigration annuelle en Suisse.

**Cette étude porte sur cinq types de sièges de multinationales et pôles de sièges sociaux européens.** Cette étude inclut des sièges mondiaux, des sièges régionaux (pour l'Europe ou la région EMEA), des centres de R&D, des centres opérationnels (fabrication / supply chain) et des holdings financières. Elle se focalise sur les sociétés au chiffre d'affaires global supérieur à 1 milliard de CHF. En outre, elle se concentre sur les principaux pôles de sièges sociaux en Europe : la Suisse, les Pays-Bas, l'Irlande, le Luxembourg et le Royaume-Uni.

**Figure 1 – Variation de parts d'arrivées de sièges sociaux dans une sélection de pays européens**

Part de re-domiciliations en %, rang, variation de part de marché en points de pourcentage (p.p.)



## Part d'arrivées par type de siège<sup>2</sup>

	Siège mondial	Siège régional	Centre de R&D	Centre opérationnel	Holding financière
+	33% ▼	23% ▼	26% ▲	6% ▲	21% ▼
+	25% ▲	15% ▼	29% ▲	50% ▼	36% ▼
+	6% ▼	19% ▲	10% ►	6% ▲	14% ▼
+	11% ▲	27% ▲	23% ▼	24% ▲	0% ►
+	25% ▲	17% ▼	13% ▼	15% ▼	29% ▲

## Part d'arrivées par secteur<sup>2</sup>

	Biens de consommation	Finance	Science de la vie	Industrie	Informatique / télécom
+	32% ▼	6% ▼	33% ▲	30% ▼	12% ▲
+	9% ▲	22% ▼	43% ▼	17% ▲	39% ▼
+	6% ▼	50% ▲	0% ►	8% ▼	9% ▲
+	35% ▲	6% ▲	13% ▼	23% ▲	23% ▲
+	18% ▲	16% ▼	10% ►	23% ►	18% ▼

1 Une étude antérieure réalisée par Arthur D. Little en 2002 a révélé que la Suisse était le premier choix d'environ la moitié des multinationales (Note: la méthodologie est différente de celle de notre recherche dans ce rapport)

2 Le pourcentage se rapporte au nombre total d'arrivées ; une flèche indique la tendance de part de marché entre les périodes 2009-13 et 2014-18

# LA SUISSE A PERDU DE SON ATTRACTIVITÉ

**La Suisse est passée du premier au troisième rang en termes d'implantation de sièges d'entreprises.** Alors que l'activité de re-domiciliation a globalement augmenté, passant de 81 (2009-2013) à 136 (2014-2018), la Suisse a perdu des parts de marché. Elle est passée du premier au troisième rang, tandis que les Pays-Bas ont progressé dans le classement et que l'Irlande a maintenu sa part de marché élevée (les deux pays se classent au premier rang avec un nombre égal de relocalisations). Le Luxembourg a également progressé, tandis que le Royaume-Uni a grimpé en flèche jusqu'à la décision du Brexit (25%), perdant ensuite presque la moitié de ses parts. Parmi les multinationales qui quitteront le Royaume-Uni après le Brexit pour s'installer dans un autre pôle européen, aucune n'a choisi la Suisse comme nouveau lieu d'implantation. Par ailleurs, à l'échelle mondiale, la Suisse fait face à la concurrence d'autres pôles d'implantation très dynamiques : Singapour et Dubaï.

**La part de la Suisse recule dans pratiquement tous les types de siège social et tous les secteurs.** La Suisse a perdu des parts de marché dans les sièges mondiaux, régionaux, et les holdings financières, tout en progressant dans les centres de R&D et les centres opérationnels. La part de la Suisse dans les secteurs industriel, financier et des biens de consommation a diminué, tandis qu'elle a progressé dans les secteurs des sciences de la vie et de l'informatique.

**La Suisse a manqué les opportunités liées à la re-domiciliation de grandes multinationales de secteurs à forte croissance.** Netflix, Uber, Tesla, Kraft Heinz, Uniql et Panasonic se sont installés aux Pays-Bas ; Goodyear, Alipay, China Construction Bank et Agricultural Bank of China au Luxembourg ; et Airbnb, Dropbox, LinkedIn et Twitter en Irlande. Mais la Suisse a gagné Amcor, Cardinal Health, Coca-Cola Hellenic et Oracle Labs.

**La Suisse n'attire pas les grandes entreprises mondiales de technologie et les entreprises chinoises.** Dans les 10 dernières années, la Suisse a pris du retard dans la conquête des leaders mondiaux de la technologie, à l'exception de Google (qui a créé un nouveau centre de R&D en 2016), Oracle Labs et Facebook (qui tous deux ont créé des petits centres de R&D). Seulement 5% des 250 plus grandes sociétés chinoises ont choisi la Suisse plutôt qu'un autre pays d'Europe pour leur siège social.

**Les multinationales en Suisse ont commencé à déplacer des activités à l'étranger.** Par le passé, les multinationales suisses — comme celles de beaucoup d'autres pays aux coûts élevés — ont largement délocalisé leurs activités transactionnelles dans des centres de services partagés. Cependant, depuis peu, elles commencent à développer ou déplacer des centres de compétences — centres d'analyse de données et centres pour l'intelligence artificielle par exemple — hors de Suisse.

## LACUNES ET DÉFIS

**La Suisse présente des lacunes croissantes dans certains des facteurs essentiels qui attirent et retiennent les multinationales, notamment en matière de talents.** Les CEO de plusieurs secteurs d'activité font remarquer que la Suisse souffre d'un manque de talents disponibles, en particulier dans les domaines technologiques. Ce constat est étayé par une analyse d'Eurostat qui a montré que par rapport aux autres marchés européens, le nombre de diplômés en sciences, technologies, ingénierie et mathématiques en Suisse était faible en valeur absolue (21 400 par an). Les autres lacunes concernent notamment le manque de mobilité des talents — en particulier la relative difficulté à faire venir en Suisse des talents hautement qualifiés depuis l'extérieur de l'Europe — et le sentiment que la Suisse a un accès limité au marché européen dans certains domaines.

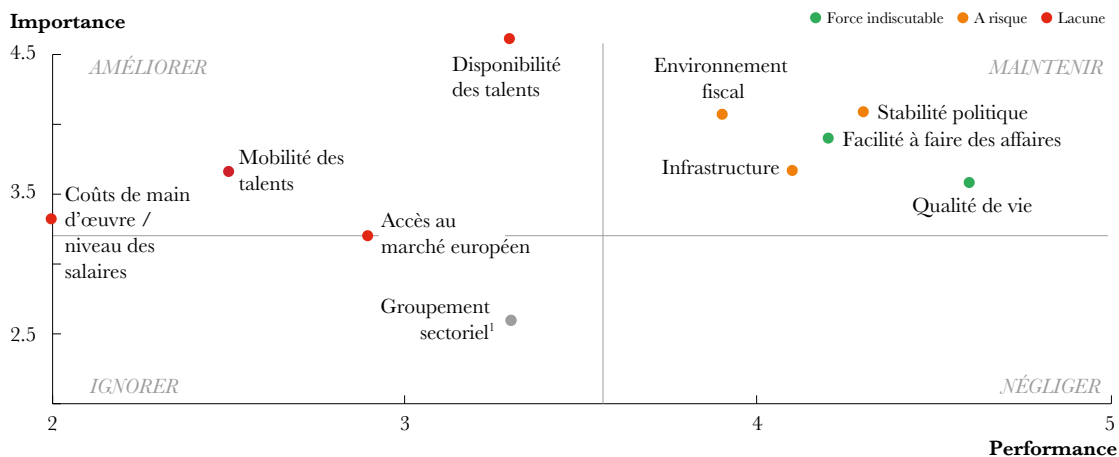
**La perception des atouts traditionnels de la Suisse comme la fiabilité fiscale et réglementaire s'érode.** L'incertitude réglementaire liée à une série de questions en

suspens — comme la réforme fiscale proposée, ou les relations de la Suisse avec les principales juridictions — a une incidence négative sur l'environnement d'investissement, et fragilise un de ses atouts importants : la fiabilité réglementaire. En outre, certaines spécificités fiscales y présentent moins d'attraits que dans d'autres pays, comme l'Irlande.

**Les fonctions de promotion des investissements en Suisse manquent de ressources et sont moins proactives que dans d'autres pays.** Les stratégies déployées par d'autres pays pour attirer les multinationales bénéficient de plus de ressources. En Suisse, environ 50 personnes sont chargées des re-domiciliations (à l'échelle nationale, régionale et cantonale), tandis que les Pays-Bas possèdent une centaine de spécialistes dédiés, l'Irlande en a plus de 300 et Singapour plus de 600. Ces pôles de sièges sociaux font la promotion de leur pays d'origine en tant que lieux attractifs pour les domiciliations, et contactent de manière proactive beaucoup plus de multinationales que ne peut faire la Suisse.

Figure 2 - Évaluation de l'attractivité de la Suisse

Évaluation de l'importance et de la performance de la Suisse par rapport aux Pays-Bas, Irlande, Luxembourg, Royaume-Uni ; notation moyenne sur une échelle de 1 à 5 basée sur plus de 100 entretiens



<sup>1</sup> Dépendant du secteur ; particulièrement pertinent pour les industries pharmaceutique et horlogère



## RECOMMANDATIONS

- **La Suisse pourrait redevenir le premier pays d'implantation des multinationales en ravivant son état d'esprit pragmatique et favorable aux entreprises.** L'état d'esprit doit être le premier aspect à évoluer. La Suisse pourrait ouvrir un débat public sur l'importance des multinationales pour l'économie et la société suisses, afin de créer des règles équitables. Trois recommandations y seraient incluses.
- **Revoir le régime d'immigration pour les talents hautement qualifiés et très demandés, et augmenter le nombre de places disponibles dans l'enseignement supérieur pour les disciplines fortement demandées.** Afin de s'assurer de disposer de suffisamment de talents hautement qualifiés pour les activités à forte valeur ajoutée (p. ex., pour les centres de R&D), la Suisse pourrait accorder un permis de travail temporaire « automatique » aux diplômés non suisses, et accroître la capacité de ses universités à recevoir les meilleurs étudiants suisses et internationaux dans les domaines très recherchés, en particulier les sciences, technologies, l'ingénierie et les mathématiques. En outre, les procédures d'octroi des permis de travail pourraient être simplifiées. Par exemple, les États-Unis ont rationalisé les processus pour certains employés internationaux et certaines compétences.
- **Clarifier la position de la Suisse dans le contexte réglementaire, économique et fiscal international.** La prospérité de la Suisse repose sur des marchés ouverts et un environnement réglementaire favorable et fiable. Pour sécuriser ses relations avec les principales juridictions et attirer ainsi les multinationales, la Suisse pourrait chercher : des accords étendus de libre-échange avec les principaux blocs économiques ; un régime fiscal compétitif et internationalement reconnu ; une fiabilité et une prévisibilité réglementaires à long terme.
- **Intensifier le « marketing de la re-domiciliation » afin de remporter les futures décisions d'implantation.** Pour être compétitive face à des agences mieux dotées en ressources aux Pays-Bas, en Irlande ou à Singapour — disposant de plusieurs centaines de ressources dans des fonctions de promotion des investissements — la Suisse pourrait augmenter le nombre de ressources dédiées, améliorer la coordination de ses organisations promotionnelles, et mettre en avant « Switzerland, Inc. », en ciblant particulièrement les secteurs à fort potentiel et valeur ajoutée comme les biotechnologies, l'intelligence artificielle ou la robotique.

## CONTRIBUTIONS

### Entreprises interrogées

Adecco  
Alnylam  
Arvelle Therapeutics  
Atara Biotherapeutics Switzerland  
Autoneum Holding  
Ava  
Barry Callebaut  
Basilea  
Bata  
Baxter International  
Bucher Industries  
Bühler  
Burckhardt Compression  
Cargill  
Celgene  
Clavis Insight  
Coca-Cola HBC  
Colgate-Palmolive  
Conzetta  
CSL Behring  
Debrunner Koenig  
dormakaba  
Dufry  
Ecolab  
Edward Lifesciences  
Emmi  
F. Hoffmann-La Roche  
Facebook  
Ferring Pharmaceuticals  
Fossil Group  
Geberit  
Georg Fischer  
Givaudan  
Google  
Helsinn  
Hilti  
IBM Switzerland  
JT International  
Kaspersky Lab  
LafargeHolcim  
Lindt & Sprüngli  
LT Foods  
Lucidchart  
Medtronic  
Microsoft  
Mikron Group  
Mövenpick  
Nespresso  
Nestlé  
Nio  
Novartis  
OC Oerlikon  
On  
Oracle  
Partners Group  
Payconiq  
Pfizer  
Pictet  
Rackspace  
Raiffeisen Schweiz  
Rehau  
Schindler  
Schweiter Technologies  
SFS  
Siemens Schweiz  
SIG Combibloc  
Straumann  
Stryker  
Sulzer  
Swarovski  
Swiss Krono  
Swiss Re  
Syngenta  
TAG Heuer  
Takeda  
Trafigura  
Uber  
UBS  
Vifor Pharma  
Vontobel  
Ypsomed  
Zurich Insurance

Plus de 20 autres entreprises

### Institutions/Associations

BaselArea Swiss  
Department of Economic Affairs, Canton Zug  
digitalswitzerland  
economicsuisse  
EPFL Innovation Park  
Greater Geneva Bern Area  
Greater Zurich Area  
Innosuisse  
LMUTax, LMU München  
Switzerland Global Enterprise  
Switzerland Innovation  
Switzerland Innovation Park Biel / Bienne  
Switzerland Innovation Park Zürich  
Universität Bern  
Universität Luzern

### Auteurs

Raphael Buck, Senior Partner,  
McKinsey & Company  
Martin Naville, CEO,  
Swiss AmCham  
Felix Wenger, Jan Mischke, Alexander Klei,  
Thorsten Helms, Sonja Garbrecht,  
Moritz Steinle, Philipp Bojanic,  
Mario Hagmann, Giorgio Ciocca,  
Anna Heid, Nils Fitzian, Claus Gerckens,  
McKinsey & Company

### Contact

Johannes\_Berchtold@mckinsey.com

Télécharger  
le rapport

