

Mobilité des entreprises multinationales : Ou comment la Suisse peut gagner la bataille pour les implantations d'entreprises !

Une étude réalisée par la Swiss-American Chamber of Commerce
et The Boston Consulting Group, Zurich, 2007

Chère lectrice, cher lecteur,

Depuis un an, nous avons entrepris une série d'études triennale visant à mieux comprendre les entreprises étrangères et les sociétés multinationales (MNC) installées en Suisse. L'an dernier, nous avons montré que les entreprises étrangères présentes en Suisse contribuent de manière significative à la croissance économique, mais que leur impact est très mal cerné. C'est la raison pour laquelle nous avons intitulé cette étude « International Companies in Switzerland: The Forgotten Sector ».

Cette année, nous avons élargi notre recherche aux multinationales (MNC) suisses. Désormais, nous prenons donc en compte l'ensemble des MNC présentes en Suisse. Dans quelle mesure les MNC contribuent-elles effectivement à la croissance de l'économie helvétique? Sont-elles en train de se développer sur le territoire suisse ou le quittent-elles pour des raisons de coûts?

Vous constaterez à la lecture du rapport que les MNC contribuent très largement au produit intérieur brut de la Confédération. Mais l'intensité de la compétition internationale les oblige en permanence à repenser leur politique d'implantation – y compris la présence de leurs activités en Suisse.

Cette étude se veut délibérément orientée vers la recherche de solutions. Notre objectif est de susciter un intense débat autour d'un plan en cinq points montrant comment défendre, sur le long terme, l'attractivité de la Suisse pour les multinationales. La Suisse doit accomplir d'importants efforts si elle veut éviter de mettre en danger un tiers de son produit intérieur brut et parvenir, par ailleurs, à exploiter l'intégralité de son potentiel existant.

Nous vous souhaitons une lecture intéressante et attendons vos réactions avec beaucoup d'intérêt. N'hésitez pas à nous contacter.

Martin Naville
CEO, Swiss-American Chamber of Commerce, Zurich
martin.naville@amcham.ch

Dr Adrian Walti
Vice President and Director, The Boston Consulting Group, Zurich
walti.adrian@bcg.com

Pia Tischhauser
Vice President and Director, The Boston Consulting Group, Zurich
tischhauser.pia@bcg.com

1. Résumé

Les multinationales génèrent un tiers du PIB suisse

Aux fins de la présente étude, nous avons défini les entreprises multinationales (MNC) comme suit : les MNC sont des entreprises pouvant et devant optimiser l'implantation de leurs activités à l'échelle planétaire en fonction de critères spécifiques. Cette définition recouvre l'ensemble des entreprises étrangères installées en Suisse ainsi que toutes les entreprises suisses fortement orientées sur l'exportation (part des exportations par rapport au chiffre d'affaires total > à 25%) et effectuant d'importants investissements directs à l'étranger (> 25% de l'ensemble des collaborateurs travaillant à l'étranger). De ce fait, nous incluons dans cette étude aussi bien des sociétés de grande taille que des entreprises petites et moyennes – représentant la plupart des secteurs de l'économie helvétique.

Ces multinationales sont essentielles à l'économie suisse. En 2004, elles contribuaient au PIB de l'ensemble du pays à hauteur de 34%, dont 10% émanaient de multinationales étrangères et 24% de multinationales suisses. Dans le même temps, la mondialisation croissante offre davantage de souplesse aux multinationales : elles ont donc commencé à optimiser leur politique mondiale d'implantation, et ce, pour chaque secteur d'activité et chaque fonction.

- Elles disposent d'une expérience croissante dans la gestion de structures d'entreprises mondialisées
- Elles sont de plus en plus en mesure de délocaliser certains secteurs d'activités à l'échelle de la planète
- Elles sont contraintes par la pression de la concurrence internationale à ne jamais cesser d'optimiser la répartition de leurs implantations à travers le monde

Cette évolution donne à la Suisse la chance d'attirer de nouvelles entreprises ou – s'agissant d'entreprises déjà présentes dans le pays – des secteurs d'activité supplémentaires.

Parallèlement, se profile un danger croissant de délocalisation d'entreprises ou de certains secteurs d'activité au profit d'autres sites. Il est par conséquent essentiel que la Suisse continue à tout prix de réaliser des efforts en faveur des multinationales, qu'elles soient suisses ou étrangères. Au total, l'enjeu porte aujourd'hui sur 34% du produit intérieur brut de la Suisse – mais un potentiel important existe par ailleurs.

La compétition pour les sites d'implantation se renforce

Au cours des dix dernières années, la concurrence pour les multinationales s'est durcie entre les pays. Le coude à coude des dix principales nations en lice pour les sites d'implantation s'est nettement resserré ces dernières années. L'évolution du WEF Global Competitive Index (WEF GCI) l'atteste de la manière la plus claire. En termes absolus aussi bien que relatifs, la Suisse n'a cessé d'améliorer sa position, se plaçant au premier rang en 2006, ce qui constitue une performance impressionnante. Elle obtient toutefois de mauvaises notes pour certaines sous-catégories influant de manière significative sur l'implantation de multinationales, par exemple les formalités d'embauche de salariés étrangers, les entraves au commerce et la facilité de « faire des affaires ». Tandis que le WEF place la Suisse en tête, d'autres études établissant des classements similaires, mais mettant l'accent sur des critères différents, relèguent la Confédération helvétique au dixième rang dans ce domaine, derrière d'importants concurrents européens comme l'Irlande ou les Pays-Bas.

La Suisse ne peut se permettre de se reposer sur ses lauriers, car la concurrence internationale devient de plus en plus rude. D'autres sites gagnent en attractivité et s'efforcent de plus en plus activement de convaincre des multinationales devenant sans cesse plus mobiles.

Bien que la Suisse bénéficie largement des multinationales, celles-ci pèsent également sur la croissance du PIB

Lors du choix d'un site d'implantation, les multinationales se fondent généralement sur les mêmes critères : coût du travail, accès aux grands marchés, stabilité politique, environnement fiscal, qualité des infrastructures, enfin environnement respectueux des compétences, encourageant la formation (de base et continue) et protégeant les innovations.

Les multinationales étrangères s'implantent en Suisse pour des raisons tout à fait spécifiques : disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée, fiscalité équilibrée, qualité de vie élevée, excellentes infrastructures et environnement politique stable. Leur contribution à l'emploi et au PIB a fortement progressé entre 2000 et 2004, avec une croissance annuelle de respectivement 3% et 5%.

Il en va autrement des multinationales suisses. Elles partent à l'étranger, et ceci, pour trois raisons principales : accès à de grands marchés, disponibilité d'une main-d'œuvre à bas coût et meilleures possibilités d'embauche de personnel extrêmement bien formé. Les fonctions *low-cost* comme les services partagés et ce que l'on appelle le *low-value-added manufacturing* – c'est-à-dire les activités de production à faible création de valeur – sont délocalisées vers l'Inde, la Chine et certains pays d'Europe de l'Est. Mais le phénomène touche aussi d'autres secteurs d'activité. C'est ainsi que les activités de R&D partent vers les Etats-Unis, l'Allemagne ou la Chine parce que ces pays offrent un meilleur environnement, notamment en termes de disponibilité de main-d'œuvre spécialisée et d'infrastructures adéquates. La Suisse pâtit d'un manque croissant de main-d'œuvre spécialisée tels qu'ingénieurs et scientifiques. Cette carence contraint de plus en plus de multinationales suisses à délocaliser des fonctions hautement qualifiées – une tendance dangereuse pour l'économie helvétique. Du fait du départ à l'étranger de certains secteurs d'activité (pour la plupart encore à faible qualification), la contribution des multinationales suisses au PIB de l'économie helvétique et leur poids sur le marché du travail ont reculé de 2,4% par an entre 2000 et 2004.

Dans le même laps de temps, les entreprises purement suisses – celles qui génèrent les 66% restants – ont augmenté leur quote-part dans le PIB. Une analyse plus fine montre que si le secteur public contribue à cette augmentation pour près de la moitié, le solde émane principalement des prestataires de services financiers et des compagnies d'assurance, c'est-à-dire de secteurs très dépendants de l'évolution des marchés financiers internationaux.

Tout repose sur la disponibilité d'une main-d'œuvre très qualifiée

La Suisse doit donc veiller à ce que le déficit actuel de main-d'œuvre hautement qualifiée, comme les ingénieurs, les scientifiques et les managers internationaux, ne contribue pas à accélérer davantage la tendance à la délocalisation des fonctions à haute valeur ajoutée.

La Suisse est sans nul doute devenue l'un des principaux sites d'implantation de multinationales étrangères en Europe. Toutefois, son attractivité pour les multinationales suisses est nettement moins évidente. Des phénomènes tels que la délocalisation de fonctions à faible valeur ajoutée vers des pays à moindres coûts doivent être acceptés par la Suisse comme une évolution naturelle. Le pays doit en revanche trouver les moyens de permettre aux multinationales suisses de préserver sur place les fonctions à haute valeur ajoutée.

Cinq ensembles de mesures déterminantes

Nous avons identifié cinq domaines dans lesquels la Suisse doit s'impliquer activement si elle entend garder sa compétitivité et préserver son attractivité pour les multinationales étrangères établissant des filiales en Suisse, ainsi que pour les multinationales suisses afin de les inciter à ne pas délocaliser leurs secteurs clés.

1. **Rester compétitif au plan fiscal.** Pour la plupart des multinationales, la fiscalité constitue de prime abord un critère d'élimination lors de l'étude d'un site – même si dans le cadre du processus d'évaluation d'autres facteurs s'avèrent ensuite plus déterminants.
2. **Faciliter la venue en Suisse d'une main-d'œuvre étrangère hautement qualifiée et spécialisée.** Cet aspect des choses est appelé à gagner en importance, car la compétition en vue de s'attacher les services d'une main-d'œuvre hautement qualifiée et spécialisée deviendra d'autant plus rude que de nouvelles multinationales étrangères continuent de s'implanter en Suisse. Bien sûr, toute nouvelle réglementation dans ce domaine suppose une évaluation globale de la politique d'immigration. L'essentiel sera d'adopter une approche différenciée, prenant à la fois en compte les besoins économiques et les considérations d'ordre humanitaire. C'est notamment dans le domaine de la formation que des efforts plus importants sont nécessaires afin d'améliorer le « pool de compétences » national.
3. **Continuer d'améliorer la coopération et la coordination entre les cantons et veiller à l'homogénéité de l'interface avec les entreprises multinationales.** Il convient à cet égard d'éviter que les multinationales soient confrontées à des informations contradictoires. Parallèlement, il importe de préserver les services décentralisés et personnalisés actuellement offerts par les différents cantons.
4. **Pallier les capacités insuffisantes en matière d'infrastructures** (liaisons aériennes, écoles internationales, etc.). Du fait de la mondialisation croissante, les besoins d'échanges sans entraves entre leurs principaux sites deviennent de plus en plus

importants pour les multinationales. Afin de répondre à ces besoins, il importe de disposer d'infrastructures adéquates, c'est-à-dire de meilleures liaisons aériennes depuis les trois principaux aéroports internationaux, d'infrastructures informatiques publiques plus performantes (dans ce domaine, la Suisse figure actuellement au 9^{ème} rang de l'indice WEF Global Information Technology), de contraintes administratives simplifiées et d'un accès plus aisé aux écoles internationales destinées aux enfants des cadres et des spécialistes internationaux – et suisses.

5. Poursuivre et renforcer les mesures de communication relatives au site Suisse.

Etablir la marque « Suisse » comme le premier choix pour l'implantation d'activités à caractère international et communiquer ce message de manière claire et cohérente. La campagne de marketing réussie en faveur de la Suisse touristique, présentée comme le « pays de Heidi », est un bon exemple de ce que pourrait faire le gouvernement en vue de créer un slogan qui sonne juste, afin de promouvoir la Suisse comme site économique. Une telle création ne doit pas être laissée aux seuls cantons et à leurs intérêts particuliers.

L'attractivité du site Suisse doit être communiquée avec clarté et conviction

Les points forts traditionnels de la Suisse dans des secteurs tels que la mécanique de précision, la chimie et la pharmacie, ainsi que le système bancaire hautement développé, ont conduit un nombre relativement élevé de multinationales étrangères de ces secteurs à s'établir en Suisse. C'est le cas, par exemple, dans les domaines de la technique médicale, de la biotechnologie et de la gestion de fortune. En outre, de nombreuses multinationales étrangères implantent leur siège international ou européen sur le territoire helvétique. De ce fait, la Suisse est devenue une importante pépinière de management international – aussi bien pour les entreprises que pour des organisations internationales comme les Nations Unies (ONU), le Fonds des Nations Unies pour l'Enfance (UNICEF), la Commission des Nations Unies sur les Droits Humains (CNUDH), l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), le Programme Alimentaire Mondial (WFP), etc., ainsi que pour des organisations non gouvernementales (ONG) comme le Comité international de la Croix-Rouge (CICR), la Fédération Internationale de Football Association (FIFA) ou l'Union des Associations Européennes de Football (UEFA).

La Suisse ne parviendra à renforcer sa position sur le marché mondial que si elle aplanit les obstacles auxquels sont confrontées les entreprises ayant une affinité naturelle avec la Suisse.

Les entretiens avec des dirigeants de multinationales ont montré que ce sont certes les points forts traditionnels de la Suisse qui ont attiré les entreprises dans des segments déterminés, mais que celle-ci doit à l'avenir jouer un rôle plus actif, car des pays concurrents tels que l'Irlande, Singapour et Dubaï misent depuis un certain temps sur des stratégies de « cluster » ciblant clairement des secteurs spécifiques, comme par exemple la biotechnologie, la technique médicale et la gestion de fortune. La création de clusters étant un jeu à somme nulle, il en résulte que chaque succès remporté par un pays concurrent se fait aux dépens de la Suisse.

Aborder sans préjugés des perspectives nouvelles

La Suisse a une longue tradition d'engagement international. Elle propose depuis longtemps ses bons services en matière de relations bilatérales entre Etats. Une transposition de cette tradition à l'environnement économique actuel devrait permettre à la Suisse de jouer un nouveau rôle dans la course à la mondialisation. La Suisse pourrait envisager de conclure de nouvelles alliances économiques ne reposant pas sur la proximité géographique mais sur des affinités économiques. La Suisse pourrait ainsi renforcer sa coopération avec d'autres petits pays hautement développés comme Singapour ou certains pays d'Europe de l'Est, voire bâtir des alliances avec certaines régions économiques aux Etats-Unis (par exemple Boston), en Inde ou encore en Chine. Ainsi naîtrait un réseau économique mondial qui ouvrirait aux multinationales des possibilités véritablement nouvelles dans l'organisation de leurs activités à l'échelle planétaire.

En résumé, la Suisse se trouve a priori dans une excellente situation et dispose d'un énorme potentiel pour sortir renforcée de la course pour le trophée du meilleur site économique. De plus, elle bénéficie du « goodwill » de dirigeants d'entreprises et d'autres décisionnaires importants. On peut toutefois se demander si la Suisse saura véritablement saisir sa chance. Laisser passer une telle opportunité ne se ferait pas sans grands risques : 34% du PIB sont en jeu. Et une part non négligeable de ce PIB pourrait être délocalisée vers d'autres pays au cours des dix à quinze prochaines années.