



## ÉCONOMIE GENEVOISE : TOUJOURS DANS LA COURSE ?

Novembre 2015



**ÉCONOMIE GENEVOISE :  
TOUJOURS DANS LA COURSE ?**  
Novembre 2015

# SOMMAIRE

PRÉAMBULE .....	3
CE QU'IL FAUT RETENIR .....	4
INTRODUCTION .....	5
IDENTIFICATION DES CONDITIONS CADRE NÉCESSAIRES À L'ATTRACTIVITÉ DE GENÈVE .....	6
COMPARAISONS INTERNATIONALES ET DÉFIS EN MATIÈRE DE CONDITIONS CADRE .....	15
CONCLUSION .....	33
ANNEXE .....	34

# PRÉAMBULE

L'économie genevoise est-elle toujours dans la course ? La Chambre de commerce, d'industrie et des services de Genève (CCIG), la Banque Cantonale de Genève (BCGE) et l'Office cantonal de la statistique (OCSTAT) se sont associés pour tenter de répondre à cette question grâce à l'étude que vous tenez entre vos mains.

Ce document, le neuvième du genre, évalue le pouvoir de séduction de notre canton et donne la parole à des chefs d'entreprises qui s'y sont installés récemment. Ce pouvoir est-il en déclin ? Des atouts jugés inébranlables sont-ils en train de s'effriter ? D'aucuns sont persuadés que la douceur de vivre qu'offre notre canton surpasse toute autre considération. Or, c'est bien notre fiscalité qui constitue le principal critère d'établissement des entreprises.

Notre main-d'œuvre hautement qualifiée est un autre atout majeur, comme l'ont montré les études précédentes. Tous les secteurs et les niveaux professionnels peuvent-ils s'en prévaloir pour autant ? L'échelle des salaires reflète-t-elle ces caractéristiques d'exception ? L'étude bat en brèche quelques clichés de ce type... Si comparaison n'est pas raison, il faut savoir, dans un monde de concurrence, contre qui l'on se bat. L'étude identifie donc également les principaux rivaux de Genève et analyse en quoi ils sont meilleurs.

Nos remerciements s'adressent à Vahan Garibian, qui a rédigé l'étude, au professeur Michele Pellizzari qui l'a relue, ainsi qu'au comité de pilotage composé d'Hélène de Vos Vuadens et Olivier Schaerrer (BCGE), Roland Rietschin (OCSTAT) et Alexandra Rys (CCIG).

Nous vous souhaitons une lecture enrichissante et dynamisante.

**Blaise Goetschin**  
CEO  
BCGE

**Jacques Jeannerat**  
Directeur général  
CCIG

# CE QU'IL FAUT RETENIR

Genève est-elle toujours attractive pour des entreprises étrangères? Pour répondre à cette question, une approche qualitative et exploratoire a été combinée à une analyse plus détaillée des deux conditions jugées essentielles: la fiscalité et la qualification de la main-d'œuvre.

Tout d'abord, quelles sont les villes concurrentes? Sur la base d'entretiens menés avec des entreprises récemment installées à Genève, il ressort que les villes suisses le plus souvent évoquées sont Lausanne, Zurich et Zoug. Lausanne tire parti de son taux d'imposition moindre et de son marché de l'immobilier plus favorable. Zurich offre un tissu économique plus riche, un bassin d'emploi plus vaste et davantage de connexions internationales. Finalement, Zoug a l'avantage de proposer une fiscalité particulièrement favorable tout en étant suffisamment proche de Zurich pour profiter de ses opportunités de travail, de son dynamisme économique et de son infrastructure de transports.

A l'étranger, les villes concurrentes principalement citées sont Londres et Dublin. Le choix de la première est généralement justifié par un plus grand attrait pour les employés, la présence de salariés parfaitement anglophones et la richesse des connexions internationales. Pour Dublin, le taux d'imposition compétitif, le coût moindre de la main-d'œuvre et la langue sont généralement avancés.

Outre la fiscalité et la qualité du personnel, une multitude d'autres conditions cadre sont importantes, telles que le dynamisme de l'économie, l'environnement international et l'image positive associée à Genève. Ce sont sans doute ces derniers points qui expliquent que le canton ait pu attirer autant d'entreprises étrangères.

En effet, en comparaison suisse, Genève présente le taux d'imposition le plus élevé du pays. En revanche, comparé aux villes étrangères concurrentes, le canton propose des conditions fiscales parmi les plus attractives aux entreprises éligibles pour l'obtention de statuts spéciaux. Pour les autres, Genève propose un taux d'imposition comparable à la moyenne européenne ou légèrement supérieur.

Si la qualification élevée des employés fait partie des atouts du canton et du pays dans son ensemble, Genève figure néanmoins parmi les villes au monde où celle-ci y est la plus chère. Et la force du franc aggrave ce problème. Paradoxalement, ce désavantage ne concerne pas les cadres supérieurs, dont le salaire, en Suisse, tend à être compensé par des charges sociales inférieures. En revanche, les employés qui exercent des professions moins spécialisées, par exemple dans l'administration, sont, en termes relatifs, nettement mieux rémunérés que dans la plupart des pôles économiques européens.

Outre le coût de la main-d'œuvre, l'autre élément qui joue très nettement en défaveur de Genève est le niveau des loyers. Ainsi, Genève se place au 8<sup>e</sup> rang des villes qui présentent les tarifs de location parmi les plus chers au monde pour les expatriés.

Qu'en sera-t-il demain? La troisième réforme de l'imposition des entreprises et la mise en œuvre de l'initiative populaire contre l'immigration de masse présentent, à cet égard, un risque certain pour le canton, dont la santé économique dépend en partie de sociétés très mobiles, venues à Genève en raison de l'attractivité des conditions fiscales et la qualification de la main-d'œuvre. C'est véritablement sur ces enjeux, déjà exploités par certains pays au sein et hors de l'Europe, que se jouera l'avenir de notre canton.

# INTRODUCTION

Située dans un petit pays à l'économie ouverte, Genève est un canton dont l'activité économique est principalement basée sur le secteur tertiaire et dont une part non négligeable du PIB est imputable à des sociétés étrangères qui ont choisi de s'implanter à Genève. A elles seules, les multinationales étrangères ont généré 22% du PIB genevois entre 2000 et 2010<sup>1</sup>.

Cependant, l'attractivité de Genève est mise à mal par les mutations qui se sont opérées dans le paysage international. On peut citer notamment l'accroissement de la concurrence fiscale et les menaces qui pèsent sur le système actuel, la prise de valeur du franc suisse et l'émergence de nouvelles places financières et commerciales ainsi que l'amélioration des conditions de vie dans les métropoles des nouveaux pays industrialisés.

Alors que Genève a exemplairement su attirer multinationales, organisations internationales et organisations non gouvernementales par le passé, la compétitivité de certaines places étrangères amène non seulement les entreprises à douter de la pertinence de s'installer à Genève, mais conduit aussi de nombreux organismes à remettre en question le bien-fondé de leur présence au bout du lac.

Dans ce contexte, Genève, si elle veut conserver son rang, doit repenser sa place dans le paysage international et définir une stratégie claire qui tienne compte des mutations récentes du monde économique et qui permette d'œuvrer concrètement sur les conditions d'accueil des multinationales.

Aussi, soucieuses d'évaluer les conditions cadre propices à l'attractivité économique du canton, la CCI et la Banque Cantonale de Genève ont confié au Laboratoire d'Economie Appliquée la tâche de mener à bien cette expertise.

Le premier objectif consiste à identifier les conditions cadre nécessaires à l'attractivité économique du canton de Genève. Il s'agit tout d'abord de distinguer les éléments que les entreprises considèrent comme essentiels. Il faut ensuite déterminer les faiblesses de la région et discerner ses principaux concurrents. La première partie de l'étude traite cette question sur la base de l'analyse qualitative d'entretiens réalisés auprès du Service de la promotion économique du canton de Genève ainsi qu'auprès de représentants d'entreprises récemment installées.

Le second objectif vise à analyser les enjeux spécifiques relatifs aux conditions cadre. L'étude minutieuse de deux d'entre elles, essentielles et mises en évidence dans la première partie, doit permettre d'éclairer cet aspect. Pour chacune d'elles, le positionnement du canton de Genève face à ses principaux concurrents est analysé.

---

<sup>1</sup> NAVILLE, Martin, WIEDERIN, Elmar, SCHULZE-SMIDT, Philip, OZCAN, Emre, 2012. Multinational Companies in Geneva and Vaud: Growth Engine at Risk! [en ligne]. Geneva (Switzerland). Swiss-American Chamber of Commerce, The Boston Consulting Group, 2012. [Consulted the 8th October 2015]. Available at this address: [http://www.amcham.ch/publications/downloads/20120612\\_bcg\\_amcham\\_study\\_en.pdf](http://www.amcham.ch/publications/downloads/20120612_bcg_amcham_study_en.pdf).

# IDENTIFICATION DES CONDITIONS CADRE NÉCESSAIRES À L'ATTRACTIVITÉ DE GENÈVE

Cette partie de l'étude repose sur une analyse qualitative menée sur la base d'entretiens semi-directifs. Dans cette optique, une grille d'entretiens a été élaborée autour des trois questions :

- Conditions cadre : quelles sont les conditions cadre qui ont été décisives dans le choix de s'implanter à Genève ?
- Concurrence : quelles sont les forces et les faiblesses de Genève par rapport aux autres aires urbaines ?
- Recommandations : au regard de la situation actuelle, quelles recommandations suggèreriez-vous à Genève pour augmenter son attractivité et sa compétitivité ?

La version complète de la grille d'entretien est disponible en annexe.

Les données collectées ont été analysées selon la méthode proposée par Ritchie et Spencer<sup>2</sup> selon l'ordre suivant : identification de cadres thématiques, indexation, réorganisation du texte et interprétation. La dernière étape a été réalisée suivant les recommandations mentionnées dans deux autres ouvrages concernant les méthodes qualitatives<sup>3, 4</sup>.

Pour garantir une analyse aussi subtile que possible, le nombre total d'occurrences pour chacun des cadres thématiques ou facteurs a été comptabilisé afin d'identifier les idées les plus récurrentes à l'ensemble des interviews. Pour mieux appréhender l'importance relative des différents facteurs, il a été demandé de préciser les éléments les plus déterminants pour le premier thème : les conditions cadre. Ces derniers ont été relevés et comptabilisés séparément.

## PARTICIPANTS

Les entretiens ont été effectués avec six cadres supérieurs provenant de six entreprises qui se sont implantées à Genève en 2014, parmi les 35 arrivées cette année-là. Les entreprises sélectionnées exercent dans des secteurs d'activité différents qui constituent une part significative de l'activité économique genevoise. Elles ont été identifiées puis contactées par l'intermédiaire du Service de la promotion économique du canton de Genève (SPEG), qui a notamment pour tâche de renseigner et d'aider les entreprises qui envisagent de s'implanter dans la région. Un septième entretien a d'ailleurs été effectué avec le responsable de ce service, à qui nous avons demandé de répondre aux questions sur la base des situations les plus fréquemment rencontrées. Afin d'augmenter la représentativité de l'analyse et de garantir l'anonymat des données, il a été choisi de considérer les réponses de ce dernier entretien comme celles d'une entreprise moyenne et de les traiter conjointement à celles des autres entreprises.

<sup>2</sup> RITCHIE, Jane, SPENCER Liz. *Qualitative Data Analysis for Applied Policy Research*. In: edited by BRYMAN, Alan, BURGESS, Robert G. *Analyzing Qualitative Data*. London: Routledge, 1994, pp. 173-194.

<sup>3</sup> ALAMI, Sophie, Desjeux, 2009. *Les méthodes qualitatives*. Paris : Presses Universitaires de France. Que sais-je ?

<sup>4</sup> BOUTIN, Gérald, 1997. *L'entretien de recherche qualitatif*. Québec : Presses de l'Université du Québec.



## VALIDITÉ

Il importe de souligner que les résultats de l'enquête doivent être traités avec précaution, dans la mesure où ils reposent sur l'appréciation des acteurs rencontrés et non sur des données brutes. Par ailleurs, les entreprises dont les cadres ont participé à cette étude ne sont pas nécessairement représentatives de l'ensemble des sociétés susceptibles de s'implanter à Genève. D'une part, parce que celles qui ont choisi une autre destination ne sont pas représentées dans le panel, mais aussi parce que les opinions des entreprises implantées à Genève ne sont pas nécessairement représentatives de l'ensemble de l'économie. Rappelons que le tissu économique genevois est constitué de sociétés aux profils forts différents et actives dans de multiples secteurs. Les stratégies qu'elles développent sont donc souvent spécifiques et ne peuvent s'appliquer par analogie à l'ensemble du marché. Une étude plus minutieuse et détaillée des conditions cadre pour chacun des principaux secteurs d'activité du canton permettrait de mieux comprendre leurs besoins et les insuffisances éventuelles du système actuel.

### **Les facteurs favorisant l'implantation à Genève**

Le tableau ci-après reprend les résultats principaux de la première partie de l'étude qualitative, à savoir l'étude des motivations des entreprises à s'implanter à Genève. La colonne *Nombre de mentions* comptabilise le nombre de participants, sur les sept au total, qui ont, au moins brièvement, évoqué le *cadre thématique*, ou facteur, pour expliquer les raisons de l'attractivité de Genève. La colonne *Nombre d'emphases* représente le nombre de ceux qui l'ont désigné comme un aspect déterminant pour la décision d'implantation.

Il est important de garder à l'esprit que les fréquences reportées ne constituent pas une mesure de l'importance, mais plutôt un degré de consensus par rapport à la pertinence du facteur. Ainsi, le nombre de mentions mesure la proportion d'entreprises qui considèrent que le critère est important et l'emphase celles pour qui le critère est capital.

Pour classer les différents facteurs, nous postulons que le degré de consensus sur les critères capitaux est un bon indicateur de leur importance, pour autant que plusieurs entreprises s'accordent sur leur pertinence. Les critères ont donc été classés en fonction de cette dimension, pour autant qu'au moins deux entreprises les aient mentionnés comme critère de choix, capital ou non.

Tableau 1: Raisons de l'implantation à Genève

Facteur	Nombre de mentions	Nombre d'emphases
Niveau de qualification de la main-d'œuvre	6	5
Fiscalité des entreprises attractive	5	5
Présence de compétiteurs, dynamisme économique	5	4
Environnement international, écoles, communautés	3	3
Préférences des hommes clés (non liées à l'attractivité de Genève)	3	2
Contact facile avec l'administration publique	3	1
Image internationale	3	1
Connexions internationales, position centrale en Europe	4	0
Mobilité intra-urbaine, transports publics	3	0
Support aux start-ups et à l'innovation	3	0
Environnement géographique et cadre de vie	3	0
Présence d'entreprises de services facilitant la sous-traitance	1	1
Flexibilité du droit du travail	1	1
Accès au marché genevois	1	1

Source : enquête LEA.

### Qualification de la main-d'œuvre

Le premier facteur, c'est-à-dire le niveau de qualification de la main-d'œuvre, a été mentionné dans six des sept interviews et est considéré comme un facteur déterminant par cinq des personnes interrogées. Ce facteur comprend la disponibilité, la compétence et la spécificité de la main-d'œuvre de la région. En particulier, la plupart des entreprises interrogées ont déclaré avoir un besoin important de main-d'œuvre très qualifiée et de cadres dans leurs activités courantes.

Un des aspects décisifs est la possibilité de pouvoir recruter des travailleurs non seulement très qualifiés dans leur domaine d'activité, mais qui sont également au bénéfice d'une expérience préalable dans les entreprises multinationales. En effet, ces dernières peuvent présenter des spécificités importantes, en raison de la nature des activités exercées et de la spécialisation des fonctions souvent plus grande. Le mode opératoire et la culture d'entreprise peuvent aussi les démarquer sensiblement des entreprises locales. En outre, les entreprises multinationales ont également déclaré avoir un grand besoin en personnel de support au management compétent en administration ou formé en ressources humaines. Pour ces professions précisément, les entreprises ont souligné l'importance de pouvoir employer une main-d'œuvre parfaitement anglophone et, si possible, familière de l'environnement et du fonctionnement de ce type de sociétés.

Les entreprises qui ont mentionné ce facteur estiment que, relativement à sa taille, Genève dispose d'un grand nombre de travailleurs correspondant à ces critères. Cette constatation peut aisément s'expliquer par la nature du tissu économique genevois, résolument tourné vers l'international.

### Fiscalité

La fiscalité des entreprises est le deuxième critère le plus cité, mais il constitue sans aucun doute celui dont l'importance a été le plus fortement appuyée par les participants qui l'ont mentionné. Dans le cadre de cette analyse, il a été demandé aux participants de rigoureusement distinguer les éléments de réponses qui se rapportent à la fiscalité de l'entreprise de celle des personnes physiques.

Pour quatre de ces cinq entreprises, le critère fiscal a été la principale motivation à la relocalisation des activités. Il a été expliqué que les sociétés qui s'implantent sur le territoire genevois sont souvent de taille importante et engendrent des bénéfices conséquents. Pour ces entreprises, la fiscalité constitue donc naturellement un facteur déterminant. Il a été souligné que la stabilité fiscale et la transparence de l'administration publique à ce sujet constituaient également des critères importants.

Ce critère s'avère d'autant plus important qu'il a été relevé qu'une implantation en Suisse est généralement coûteuse, notamment en termes de main-d'œuvre et d'immobilier et que la fiscalité permet de rendre le pays attractif malgré cela.

Toujours dans le cadre de l'imposition, la stabilité du système fiscal apparaît comme un élément essentiel dans le choix d'implantation d'une entreprise. En effet, déplacer le siège d'une société est une opération très onéreuse à court terme. Dès lors, il importe que ce choix garantisse des perspectives stables et viables, notamment en matière de sécurité fiscale.

### **Dynamisme économique**

Le facteur regroupant le dynamisme économique ainsi que la présence de compétiteurs et d'organisations internationales a été relevé par cinq des sept entreprises interrogées. Ces éléments constituent des caractéristiques recherchées, car ils ouvrent la porte à de potentielles opportunités.

### **Environnement international**

L'environnement international a été mentionné par trois intervenants, qui ont tous qualifié ce critère d'essentiel. Il regroupe divers éléments qui contribuent à rendre la région attractive pour les collaborateurs qui devront s'installer à Genève. Il s'agit en premier lieu de la présence d'écoles privées qui enseignent en anglais ou qui proposent des diplômes reconnus internationalement. De telles institutions sont perçues comme importantes puisqu'elles facilitent la continuité du cursus scolaire pour les enfants des collaborateurs et garantissent la reconnaissance des diplômes dans le cas où les étudiants poursuivent leur cursus à l'étranger. Par ailleurs, la présence d'une communauté internationale importante a également été intégrée. Le nombre élevé d'expatriés et de cercles sociaux internationaux installés à Genève peut permettre aux employés d'être moins dépaysés et de s'insérer plus facilement socialement. Les habitants du canton sont habitués à cette communauté et communiquer en langue anglaise avec des prestataires de service, notamment, est relativement aisé.

### **Préférences subjectives**

La préférence des hommes-clés de l'entreprise est un critère mentionné par trois participants sur sept, dont deux indiquent qu'elle a constitué un élément déterminant. Cette inclination désigne exclusivement des préférences subjectives et inhérentes au parcours de vie. Pour les trois entreprises mentionnant cet aspect, il s'agit de personnes déjà établies dans la région genevoise ou qui la plébiscitent en raison de sa proximité avec le lieu d'origine de la personne-clé. Ce critère ne se réfère, donc, pas à une condition cadre propre au canton de Genève, mais relève d'une part de hasard. Si l'enquête avait été effectuée dans une autre ville, les mêmes raisons auraient pu aisément être invoquées.

### **Interaction avec l'administration publique**

Trois entreprises ont souligné l'importance de la facilité d'interaction avec l'administration publique. Selon les pays concernés, les procédures pour l'implantation d'un nouveau siège social ou même celles simplement liées à l'activité ordinaire des entreprises peuvent s'avérer fastidieuses et coûteuses en temps de travail. Proche de la Suisse, l'exemple français a été montré du doigt lors d'un entretien. Il est néanmoins possible que ce facteur soit prédominant dans notre étude en raison de la procédure d'échantillonnage appliquée pour effectuer l'analyse. En effet, pour maximiser le taux de réponse pour la présente enquête, le Service de la promotion économique du canton de Genève, qui s'est chargé d'entrer en contact avec les participants, s'est tourné en premier lieu vers des entreprises qu'il a passablement accompagnées lors de leur implantation. Il est ainsi possible que les entreprises contactées aient eu davantage de questions à régler avec l'administration publique compétente et qu'elles valorisent davantage la qualité des services fournis que la moyenne de l'ensemble des entreprises.

### **L'image de Genève**

L'image est un élément important, mentionné par trois des sept personnes interviewées et désigné, à deux reprises, comme essentiel. La présence d'un siège à Genève permet, selon les personnes interrogées, de donner une couleur à la fois internationale et prestigieuse à l'entreprise. Une implantation sur le territoire genevois peut s'inscrire dans le cadre d'une stratégie visant à donner un rayonnement plus international à une société et contribuer, ainsi, à la valoriser. Cette stratégie peut s'avérer efficace pour conquérir de nouveaux marchés et pour être perçue comme une société d'envergure mondiale.

### **Connexions internationales**

Les connexions internationales et la position centrale qu'occupe la Suisse en Europe occidentale ont été observées par la majorité des participants (4 sur 7), même si aucun ne les a qualifiées de déterminantes. En effet, la nature des activités économiques de ces sociétés nécessite souvent de pouvoir garantir une grande mobilité à leurs employés, et ce en particulier pour les cadres. C'est pourquoi les connexions offertes par l'Aéroport international de Genève, ainsi que la faible distance qui le sépare du centre-ville, sont perçues comme des éléments particulièrement attrayants.

### **Facteurs importants, mais non déterminants**

D'autres cadres thématiques, mentionnés par au moins trois intervenants sur sept, ont aussi été mis en évidence par l'analyse qualitative. Le premier est la mobilité intra-urbaine favorable qu'offre Genève. La taille plutôt modeste de la ville la prémunit des engorgements routiers de même envergure que ceux des autres pôles économiques mondiaux, ce qui permet de diminuer la durée des trajets. Ce cadre thématique comprend également l'efficacité des transports publics, discutée au cours de deux entretiens.

Le support aux start-ups et à l'innovation constitue un autre facteur qui consiste en des aides, financières et en nature, que le canton propose.

L'environnement urbain et extra-urbain regroupant des éléments tels que la présence de montagnes et d'espaces naturels à proximité de la ville, ainsi que le cadre de vie intra-muros, représente un atout. Le cadre de vie genevois offre en effet des éléments variés qui concernent autant le confort sur le territoire cantonal que la propreté, la sécurité et la présence d'espaces verts urbains.

Les trois aspects, mobilité, support aux start-ups et à l'innovation, cadre de vie, ont été mentionnés par près de la moitié des entreprises interrogées, mais n'ont jamais été considérés comme déterminants. Ils sont généralement perçus comme des atouts par les entreprises, mais ne sont pas des moteurs suffisants pour le choix de la localisation.

### **Autres facteurs**

Quelques autres critères ont fait l'objet de mentions par un seul intervenant qui les qualifie d'essentiels pour la décision de son implantation à Genève. Il s'agit donc probablement de facteurs déterminants pour une partie des entreprises, mais qui ne sont pas d'une importance majeure pour la majorité d'entre elles. Le premier est la présence d'entreprises de services facilitant la sous-traitance, en particulier dans les domaines des ressources humaines, de la fiscalité et du conseil en management. Ces sociétés favorisent l'implantation, puisqu'elles libèrent les entreprises de l'obligation d'assurer la totalité des services à l'interne, et permettent ainsi une installation progressive ou partielle. Le deuxième est la flexibilité offerte par le droit du travail en Suisse, notamment les possibilités de licenciement. Enfin, l'accès au marché genevois est évoqué par la seule entreprise interrogée à vocation purement commerciale.

### **FAIBLESSES DE LA RÉGION GENEVOISE**

La question des faiblesses de la région genevoise a également été explorée dans le cadre de l'analyse qualitative. Les éléments mentionnés par les participants comme des faiblesses sont beaucoup moins nombreux, ce qui s'explique vraisemblablement par le fait que seules des entreprises qui ont ultimement choisi de s'implanter à Genève ont été interrogées. Deux éléments ont été relevés par plus d'un participant. Il s'agit du coût de la main-d'œuvre, mentionné à cinq reprises, et du niveau élevé des loyers, à trois reprises.

Il ressort clairement des entretiens que c'est avant tout le niveau des salaires qui cristallise le plus d'insatisfaction. Lorsqu'il a été exprimé, il a systématiquement été cité en premier, et toujours avec une insistance particulière. Les interlocuteurs considèrent que ce coût est largement supérieur à Genève que dans la plupart des villes concurrentes. L'inconvénient premier ne concerne pas les cadres supérieurs, dont le salaire, en Suisse, tend à être compensé par des charges sociales inférieures. En revanche, les employés qui exercent des professions moins spécialisées, par exemple dans l'administration, le secrétariat, sont, en termes relatifs, considérablement mieux rémunérés que dans la plupart des pôles économiques européens.

Les coûts liés au logement pour les employés constituent également un facteur dissuasif. Il a été mentionné dans trois des sept entretiens. Ce résultat n'est pas surprenant puisque selon EuroCost International, une société de conseil et de service réputée spécialisée dans les processus de relocalisation, Genève se place au 8<sup>e</sup> rang des villes qui présentent les loyers les plus chers au monde pour les expatriés<sup>5</sup>.

## CONCURRENCE

En matière d'attractivité des entreprises, tous les pôles urbains ne sont pas nécessairement en compétition. Les entreprises présentent souvent des préférences particulières qui excluent d'emblée un certain nombre de destinations. C'est la raison pour laquelle la question des alternatives qui ont été considérées dans le choix du lieu d'implantation revêt une importance particulière; elle permet de mieux identifier les villes susceptibles d'attirer le même type de sociétés et qui sont en compétition directe avec Genève.

Concrètement, sur les 14 pôles urbains mentionnés dans le cadre des entretiens, 12 d'entre eux sont situés en Europe occidentale. Les villes qui avaient été retenues se sont avérées relativement variées, même si cinq d'entre elles ont été mentionnées à plusieurs reprises et semblent constituer des alternatives communément envisagées. Ces dernières sont énumérées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 2: Principales villes concurrentes

	Nombre de mentions
Lausanne	3
Zoug	3
Zurich	3
Londres	3
Dublin	2

Source : enquête LEA.

Il ressort de l'analyse que les villes suisses sont tout particulièrement bien représentées parmi les alternatives fréquemment envisagées. Ce résultat montre que pour certaines entreprises, l'intérêt pour Genève passe parfois d'abord par un attrait des conditions qu'offre le pays dans son ensemble, et que le choix de la ville est effectué dans un deuxième temps. De manière peu surprenante, cette démarche concorde avec les entreprises pour lesquelles l'environnement international de la ville n'a pas été relevé comme essentiel. Ces sociétés ont manifesté un intérêt pour la Suisse, le plus souvent en raison des conditions fiscales et de la présence de main-d'œuvre très qualifiée, et ont, par la suite, abordé la question du choix de la ville. A l'inverse, les entreprises valorisant l'environnement international et l'image véhiculée par la présence d'un siège social dans la ville ont généralement déclaré avoir confronté Genève à des capitales européennes.

<sup>5</sup> LES LOYERS DES EXPATRIÉS DANS LE MONDE EN 2015. EuroCost International [en ligne]. Mars 2015. [Consulté le 8 octobre 2015]. Disponible à l'adresse : <http://www.eurocost.com/fr/loyers-expatries-monde-2015.html>

Les villes suisses les plus souvent évoquées ont été Lausanne, Zurich et Zoug. Bien qu'elle présente également des faiblesses par rapport à Genève, Lausanne tire parti de son taux d'imposition moindre et de son marché de l'immobilier plus favorable. Zurich propose une économie plus importante, un bassin d'emploi plus vaste et davantage de connexions internationales. Finalement, Zoug a l'avantage de proposer une fiscalité particulièrement favorable tout en étant suffisamment proche de Zurich pour profiter de son bassin d'emploi, de son dynamisme économique et de son infrastructure de transports.

L'analyse qualitative a également mis en évidence deux autres villes qui constituent vraisemblablement des alternatives préférentielles au canton de Genève. Il s'agit de Londres et Dublin, qui ont intéressé respectivement trois et deux des participants. Le choix de la première est généralement justifié par un plus grand attrait de la part des employés, la présence d'une main-d'œuvre parfaitement anglophone et la richesse des connexions internationales. Pour Dublin, les arguments généralement avancés sont le taux d'imposition compétitif, le coût moindre de la main-d'œuvre et la langue.

La présente recherche a mis évidence que les éléments les plus importants et les plus souvent évoqués pour expliquer l'attractivité de Genève sont la faible imposition, le niveau de qualification de la main-d'œuvre disponible et l'environnement international. A l'inverse, le niveau des salaires est ressorti comme le point négatif le plus important. Ces résultats sont très comparables avec ceux du sondage effectué par la fédération des multinationales ayant leur siège en Suisse, SwissHoldings, dont les membres emploient 200 000 personnes en Suisse et 1,5 million de personnes dans le reste du monde. Effectué en 2008 auprès d'environ 400 entreprises multinationales établies en Suisse<sup>6</sup>, l'enquête SwissHoldings montre que les facteurs les plus importants pour les multinationales sont, dans l'ordre d'importance : (1) l'environnement fiscal, (2) l'infrastructure et les *softs factors* (par exemple la position géographique et la qualité de vie), (3) le cadre administratif, légal et le marché du travail et (4) les pôles de compétence ainsi que la présence de marchés économiques locaux et à proximité.

Les forces et les faiblesses identifiées tendent naturellement à rendre la région attractive pour certains profils de sociétés. Par exemple, le régime fiscal tend à attirer les sociétés qui dégagent des bénéfices importants, en particulier à l'étranger. Les multinationales sont d'ailleurs également attirées par l'environnement international qui caractérise le canton. Les attributs du marché du travail rendent la région particulièrement attractive pour les sociétés qui présentent un grand besoin de main-d'œuvre qualifiée et qui disposent des moyens financiers nécessaires pour verser des salaires plus élevés. Une start-up, qui a été interrogée dans le cadre de la recherche, a souligné que Genève n'est pas très attractive pour les jeunes entreprises. Ces dernières, qui ne dégagent pas nécessairement de bénéfices au début de leur activité, ne sont pas très sensibles aux paramètres fiscaux et souffrent particulièrement du niveau des salaires en raison de leurs moyens limités.

---

<sup>6</sup> Swiss Holdings. Wettbewerb Headquarter-Standort Schweiz im globalen. *Site internet de Swiss Holdings*. [En ligne] 2009.

Les critères identifiés dans le cadre de l'étude SwissHoldings indiquent les raisons pour lesquelles les entreprises interrogées se sont implantées dans la région. Toutefois, il est important de souligner que ces conditions ne correspondent pas nécessairement à celles qui sont valorisées par l'ensemble des entreprises qui ont envisagé, ou qui auraient pu envisager, de s'installer à Genève.

De même, les résultats de la présente recherche constituent un bon moyen d'apprécier les conditions cadre importantes pour conserver l'attractivité économique du canton auprès du *public cible*. En revanche, il est plus difficile d'en tirer des conclusions relatives aux moyens à mettre en œuvre pour attirer d'autres types d'entreprises.



# COMPARAISONS INTERNATIONALES ET DÉFIS EN MATIÈRE DE CONDITIONS CADRE

Deux thèmes fondamentaux ressortent de l'analyse qualitative de la première partie et rendent compte des défis relatifs à l'attractivité de Genève : la fiscalité et le coût de la main-d'œuvre. Ils constituent respectivement l'attrait et l'inconvénient dont l'importance a été le plus souvent soulignée dans les entretiens. Afin d'illustrer les défis qui attendent Genève en matière de conditions cadre, il importe de considérer ces deux thématiques et de comparer le canton aux principaux pôles urbains concurrents identifiés dans la première partie, c'est-à-dire Lausanne, Zurich, Zoug, Londres et Dublin. Pour enrichir l'analyse, un sixième pôle urbain a été incorporé : Singapour, connue pour l'énergie qu'elle met à développer son secteur bancaire et de négoce international. Cette ville est, à l'instar de Genève, de taille modérée ; elle dispose, en outre, d'un bassin important de travailleurs hautement qualifiés et bien rémunérés et attire un grand nombre de sociétés étrangères et multinationales. Les conditions cadre de cette Genève asiatique seront donc également analysées pour profiter d'un élément de comparaison extra-européen.

## FISCALITÉ

Alors que la conjoncture économique est relativement incertaine pour les pays de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques), la question de la fiscalité des entreprises revêt une importance capitale. En effet, attirer sièges de multinationale et holdings représente un enjeu de taille, puisque ces dernières contribuent de manière particulièrement importante aux recettes fiscales, à l'emploi et à l'économie d'un pays. En outre, ces sociétés sont très mobiles et l'imposition est le premier critère de choix dans leur décision de localisation. Dans ce contexte, les dernières décennies ont vu la concurrence fiscale s'accroître considérablement au sein de l'OCDE. Selon cette dernière, la moyenne simple du taux d'imposition sur le bénéfice des pays de l'OCDE était 48,2% en 1985, contre 25,4% en 2013. Les personnes physiques étant moins mobiles, leur imposition a suivi le chemin inverse.

Dans le but de garantir une certaine équité et de prévenir une concurrence qui deviendrait néfaste aux nations, des mesures d'harmonisation ont été mises en place, au sein de l'Union européenne d'une part, et sous la pression internationale, dans le reste du globe, d'autre part. Ces mesures visent plus spécialement les régimes fiscaux particuliers qui peuvent être accordés pour attirer les entreprises mobiles. L'OCDE qualifie une pratique fiscale de potentiellement dommageable si, en plus de proposer un taux d'imposition bas, la mesure ne peut pas s'appliquer à l'économie domestique ou manque de transparence<sup>7</sup>.

A l'heure actuelle, le système fiscal est en pleine révision ; pour satisfaire aux standards internationaux, la Suisse a amorcé la troisième réforme de l'imposition des entreprises. Cette dernière doit redéfinir la législation en vigueur. Elle prévoit en premier lieu la suppression des régimes fiscaux cantonaux particuliers appliqués à certaines entreprises. Les premiers changements sont attendus pour 2018 et modifieront les règles actuelles détaillées ci-après.

<sup>7</sup> OECD (2006), The OECD's Project on Harmful Tax Practices: 2006 Update on Progress in Member Countries, OECD, Paris.

## CHAMP D'ÉTUDE

L'objectif de cette section est d'évaluer l'attractivité fiscale du canton de Genève vis-à-vis des pôles urbains concurrents identifiés dans la première partie. Pour en rendre compte au mieux, il a été choisi de décrire tout d'abord brièvement le système d'imposition en 2015 des pays dans lesquels se situent les villes étudiées. L'ensemble des conditions relatives à ce sujet est trop vaste et complexe pour être détaillé ici. Ce sont, donc, plus particulièrement les éléments fiscaux concernant les sociétés de capitaux simples et les entreprises internationales qui sont détaillés.

Pour faciliter la comparaison, cette analyse se base sur un paramètre fiscal unique : le taux d'imposition sur le bénéfice. Celui-ci constitue, sauf exception, la dépense fiscale la plus substantielle pour les entreprises. Cependant, les allègements fiscaux provisoires, les taux spécifiques applicables à certains secteurs d'activité ainsi qu'à des revenus particuliers (tels que les biens immatériels et fonciers) ne sont pas pris en compte. Enfin, cette étude ne traite pas de la plupart des modalités spécifiques telles que le report des pertes, les prix de transfert et les exonérations possibles en cas de double taxation.

## SYSTÈME FISCAL DE LA SUISSE

La fiscalité helvétique a la particularité de présenter trois niveaux d'imposition : fédérale, cantonale et communale. La Suisse est le seul pays de cette comparaison qui applique des taux différenciés en fonction des régions.

Une autre particularité notable est que l'imposition sur le bénéfice s'applique au revenu net après imposition, ce qui signifie que les impôts sont déductibles du bénéfice imposable<sup>8</sup>. Pour faciliter la lecture et assurer la comparabilité des résultats, les taux d'imposition suisses présentés dans cette section ont été systématiquement convertis et remplacés par leur équivalent *avant imposition*. Par ailleurs, contrairement aux autres systèmes fiscaux décrits dans cette étude, la Suisse lève un impôt supplémentaire sur le capital.

Selon la commune d'établissement, l'imposition cumulée de la Confédération, des cantons et des communes se situe entre 11,5% et 24,5%. La moyenne simple des chefs-lieux des cantons est de 17,9%<sup>9</sup>.

Une société est résidente dès lors qu'elle a son siège en Suisse. Néanmoins, il est à noter que les entreprises établies à l'étranger, mais gérées depuis la Suisse, sont aussi considérées comme résidentes par la législation suisse<sup>10</sup>. Les sociétés résidentes sont imposables sur l'ensemble des revenus générés en Suisse et à l'étranger. Toutefois, leurs revenus étrangers ne sont pas imposés s'ils sont attribuables à l'activité d'un établissement permanent stable, c'est-à-dire à une structure qui dispose d'un lieu physique dans le pays étranger, qui n'est pas effectivement géré depuis la Suisse<sup>11</sup>.

<sup>8</sup> Le taux effectif ( $T_e$ ) est donc calculé comme suit à partir du taux suisse ( $T_s$ ):  $T_e = \frac{T_s}{1 + T_s}$ .

<sup>9</sup> Calculs produits par la division fiscale de KPMG Suisse, qui est une des sociétés de services d'audit, fiscaux et de conseil mondialement reconnue.

<sup>10</sup> Art. 50. LOI FÉDÉRALE SUR L'IMPÔT FÉDÉRAL DIRECT (LFD; RS 642.11). *Le Conseil fédéral : le portail du Gouvernement suisse* [en ligne]. 14 décembre 1990. Mise à jour le 1<sup>er</sup> janvier 2014. [Consulté le 8 octobre 2015]. Disponible à l'adresse : <https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/19900329/index.html>.

<sup>11</sup> GRANDJEAN, Fabrice, 2014. *L'imposition des filiales et des établissements stables offshore : évolution récente de la jurisprudence du Tribunal Fédéral*. Neuchâtel : Ordre Romand des Experts

En ce qui concerne les sociétés non résidentes, elles sont imposées sur leurs revenus en Suisse dès lors qu'elles disposent d'un établissement permanent en Suisse<sup>12</sup>.

En général, les gains en capitaux sont imposés de la même manière que le reste du revenu. Néanmoins, les règles peuvent varier selon leur nature, notamment dans le domaine immobilier ainsi que pour les sociétés de participation et holdings. Par ailleurs, un impôt est levé sur le capital de la société<sup>13</sup>.

Les dividendes sont soumis à l'imposition sur le bénéfice, mais des exonérations peuvent s'appliquer pour les sociétés de participation et les holdings qui détiennent une partie importante des actions d'une société. Lorsque c'est l'entreprise suisse qui verse des dividendes à une société étrangère, un impôt anticipé de 35% est normalement prélevé, mais il existe de nombreuses possibilités d'exonération.

Sous certaines conditions, la Confédération, les cantons et les communes peuvent offrir des allègements fiscaux temporaires à certaines sociétés qui s'implantent ou changent leur secteur d'activité. Par ailleurs, il existe un certain nombre de statuts qui permettent des allègements fiscaux pour certains types de sociétés telles que les sociétés de participation et d'administration. Parmi ces dernières, le statut de société mixte peut être obtenu par les entreprises qui gèrent, depuis la Suisse, des opérations s'effectuant essentiellement à l'étranger, par exemple le commerce de biens ne transitant pas par notre pays (*trading*). En général, ce statut nécessite qu'au moins 80% des dépenses et des recettes s'effectuent à l'étranger, mais les critères de qualification peuvent varier d'un canton à l'autre. L'obtention de ce statut donne le droit à une exonération de l'impôt cantonal vis-à-vis de la majeure partie des revenus étrangers; la proportion exacte est définie en fonction de l'importance de l'activité administrative ou commerciale effectuée en Suisse. Le plus souvent, seuls 10% à 30% des revenus étrangers sont imposables. De plus, ces sociétés bénéficient de nombreuses exceptions sur les bénéfices issus de sources non commerciales. En particulier, le rendement des participations au capital d'autres sociétés n'est pas imposable. En revanche, les exonérations liées au statut de société mixte ne touchent pas l'imposition fédérale (qui est d'environ 7,8% sur le bénéfice).

Sous certaines conditions, d'autres allègements fiscaux peuvent être octroyés par les cantons et la Confédération aux entreprises qui s'installent ou qui changent d'activité. Ces conditions peuvent durer jusqu'à 10 ans.

## SYSTÈME FISCAL DU ROYAUME-UNI (LONDRES)

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015, les sociétés établies au Royaume-Uni sont soumises à une imposition sur le bénéfice de 20%. Sauf exception, ce taux s'applique aux bénéfices qu'elles réalisent tant sur le territoire du pays qu'à l'étranger. Les sociétés établies à l'étranger, mais administrées depuis le Royaume-Uni, sont également considérées comme résidentes.

Fiscaux Diplômés, contribution au prix de l'OREF 2014. [Consulté le 8 octobre 2015]. Disponible à l'adresse : [http://www.oref.ch/upload/prixoref/12\\_Fabrice\\_Grandjean.pdf](http://www.oref.ch/upload/prixoref/12_Fabrice_Grandjean.pdf).

<sup>12</sup> Réf. 11.

<sup>13</sup> ADMINISTRATION FÉDÉRALE DES CONTRIBUTIONS AFC, DIVISION ÉTUDE ET SUPPORTS, 2014. Berne : Conférence suisse des impôts CSI, Union des autorités fiscales suisses, 2014.

Les sociétés non résidentes qui ne possèdent pas de siège ou de centre décisionnel sur le territoire du pays sont imposées sur leurs activités locales dès lors qu'elles possèdent une succursale ou un agent autorisé à faire des affaires sur le territoire.

Les gains en capitaux sont soumis à l'imposition sur le bénéfice. Néanmoins, il existe des exceptions à cette règle, notamment pour les sociétés de participation et les sociétés de *trading*.

Les dividendes perçus par les sociétés établies sont normalement sujets à l'impôt sur le bénéfice, mais il existe de très nombreuses possibilités d'exemption, notamment pour les sociétés de participation et les holdings qui détiennent une grande partie des actions d'une autre société. Les bénéfices qui sont versés par les sociétés résidentes sous forme de dividendes ne sont pas sujets à l'imposition.

Il est à relever que la description ci-dessus ne s'applique pas aux dépendances d'outre-mer, qui disposent dans les faits de leur propre système fiscal.

### **SYSTÈME FISCAL DE L'IRLANDE (DUBLIN)**

L'Irlande propose un taux d'imposition unique à 12,5% pour tous les revenus de nature commerciale. Les autres revenus tels que ceux issus de la location et de la perception d'intérêts sont généralement taxés à hauteur de 25%. Dans certains cas, un taux plus élevé peut s'appliquer. Les sociétés établies en Irlande, c'est-à-dire dont le siège social ou l'administration effective se trouvent sur le territoire du pays, sont imposées sur l'ensemble des bénéfices encaissés dans le pays et à l'étranger.

Les sociétés non résidentes sont imposables sur les bénéfices générés en Irlande dès le moment où elles disposent d'une branche ou d'une agence sur le territoire irlandais.

Les gains en capital sont généralement imposés à 30%. L'entreprise peut néanmoins être exemptée sous certaines conditions, notamment dans le cadre d'activités de holding. D'autres cas particuliers peuvent, au contraire, être soumis à un impôt plus important.

Les revenus sous forme de dividendes des sociétés résidentes sont généralement taxés à 25%, mais un taux inférieur peut s'appliquer, notamment lorsqu'ils émanent des activités commerciales d'une filiale d'une société résidente. Dans la plupart de ces situations, la société mère est imposée à 12,5%. Dans le cas où les dividendes sont versés par une société résidente un impôt anticipé de 20% est perçu. L'entreprise peut néanmoins être exonérée, notamment si les dividendes sont payés à une autre société résidente.

## SYSTÈME FISCAL DE SINGAPOUR

Singapour perçoit un impôt sur le bénéfice des entreprises de 17%.

Les entreprises résidentes, c'est-à-dire celles qui sont administrées depuis le territoire, sont taxées sur l'ensemble des bénéfices provenant d'activités exercées dans le pays. Les bénéfices réalisés à l'étranger sont également imposés dès lors qu'ils sont rapatriés sur le territoire. Cependant, il existe des possibilités d'exemption dans ces cas de figure.

Les entreprises non résidentes ne sont imposées que sur les activités exercées sur le territoire national pour autant que ces dernières ne soient pas effectivement gérées depuis le pays.

En général, aucun impôt n'est prélevé sur les dividendes perçus ou versés, non plus que sur les gains en capitaux.

Depuis quelques années, des mesures transitoires sont en place et assurent une exonération partielle ainsi que des réductions d'impôts. Ces mesures concernent les premières tranches du bénéfice et sont particulièrement avantageuses pour les petites et moyennes entreprises. De très nombreuses autres possibilités existent pour que certains types de société, notamment les sièges sociaux et les entreprises nouvellement installées, obtiennent des exemptions partielles ou totales (ces dernières étant limitées à 15 ans).

Le résumé des informations générales sur l'imposition du revenu est présenté dans le tableau ci-dessous. Ces informations s'appliquent dans le cas général; mais, des exceptions peuvent s'appliquer selon la situation.

Tableau 3: Principaux taux d'imposition

	Genève	Dublin	Londres	Singapour
Impôts sur le revenu (général)	24,2%	12,5/25,0%	20,0%	17,0%
Dividendes reçus				
En général	24,2%	12,5/25,0%	20,0%	0,0%
Par une société de participation	0,0%	12,5/25,0%	0,0%	0,0%
Gains en capital				
En général	24,2%	33,0%	20,0%	0,0%
Par une société de participation	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Résidents imposés sur revenus mondiaux	Dépend <sup>14</sup>	Oui	Oui	Dépend <sup>15</sup>
Non-résidents imposés sur revenus locaux	Oui	Oui	Oui	Oui
Rabais fiscaux pour nouvelles entreprises	Oui	Très limité	Non	Oui

Source : Recherche LEA 2015.

<sup>14</sup> Les profits attribuables à l'activité d'un établissement permanent à l'étranger (par exemple une succursale) sont exemptés.

<sup>15</sup> Les profits qui ne sont pas rapatriés à Singapour ne sont pas imposables.

## COMPARAISON ENTRE GENÈVE ET SES CONCURRENTS

Comparer l'attractivité fiscale de Genève et de ses principaux concurrents n'est pas un exercice aisé ; les résultats peuvent changer du tout au tout selon le type de société considéré. Par exemple, une holding sera sensible à l'imposition des dividendes et des gains en capitaux, alors qu'une société commerciale qui opère dans de nombreux pays sera plus sensible à l'imposition des bénéfices provenant des succursales étrangères. Au final, les exceptions et les possibilités d'exemption peuvent s'avérer plus importantes pour une entreprise que le taux standard normalement appliqué.

### Méthodologie

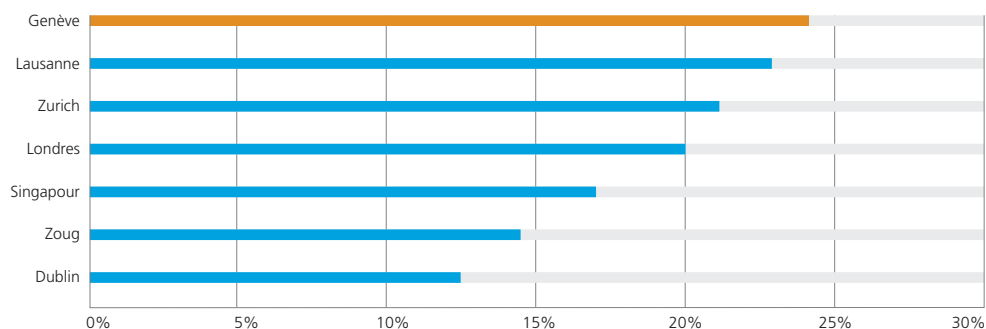
Pour effectuer une comparaison aussi pertinente que possible, il a été choisi de considérer le taux d'imposition sur le bénéfice, qui représente la majeure partie des coûts pour la plupart des sociétés. Deux cas de figure ont été étudiés : l'imposition d'une société de capitaux simple et celle d'une société multinationale.

Un certain nombre d'hypothèses est formulé afin de rendre l'analyse la plus valide possible. En premier lieu, les sociétés ne peuvent pas prétendre à des régimes fiscaux touchant un secteur d'activité spécifique. Elles ne bénéficient pas non plus d'un quelconque traitement de faveur transitoire, par exemple, en raison de leur implantation récente. Par ailleurs, la majeure partie des bénéfices des sociétés est liée à une activité commerciale et la part de revenu imputable à des gains en capitaux, dividendes ou royalties est négligeable. Cette dernière hypothèse permet d'effectuer un classement unique, qui ne dépend pas de la part du bénéfice attribuable à ces différentes sources. Pour cette même raison, il a été choisi d'écarter les sociétés de participation, y compris les holdings, pour le cas de l'entreprise multinationale et de se pencher sur le cas de sociétés dites *mixtes* qui coordonnent depuis leur pays d'établissement des opérations dans de nombreux pays, mais ne sont pas limitées aux activités de participation. Pour que la comparaison soit la plus pertinente possible, l'exemple porte sur une société qui exerce des activités commerciales (et non des activités financières susceptibles d'être soumises à d'autres modalités d'imposition). Les bénéfices acquis à l'étranger sont intégralement rapatriés dans le pays d'établissement, mais dont l'activité locale est relativement peu importante. Ces postulats correspondent au profil courant de l'entreprise étrangère qui vient s'implanter à Genève.

Pour les villes suisses, le taux d'imposition calculé est basé sur les données de KPMG (réseau mondial de prestations de services d'audit et de conseil), la méthode utilisée postule un établissement dans le chef-lieu et aucun rabais ou exonération applicable. Le taux est effectif, c'est-à-dire qu'il correspond à l'équivalent applicable au bénéfice net avant impôt. Il ne comprend pas la *taxe professionnelle communale* qui est un impôt supplémentaire sur le chiffre d'affaires (0,01% à 0,6%) connu uniquement à Genève en raison de la difficulté à le comparer de manière valide à un taux qui s'applique sur le bénéfice. Pour le cas de l'entreprise multinationale mixte, les chiffres ont été calculés pour un cas typique dans lequel 85% des revenus totaux sont exonérés. Le taux pris en compte représente l'imposition équivalente appliquée à l'ensemble des revenus.

## Résultats

Figure 1: Imposition sur le revenu des sociétés de capitaux simple

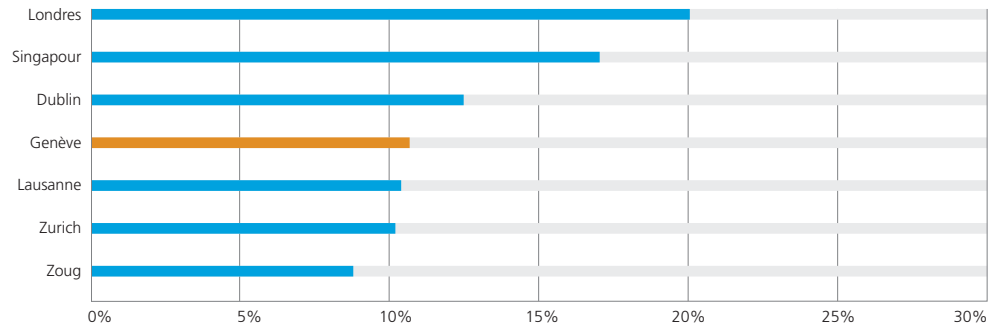


Sources : KPMG CLARITY 2015, données de sites gouvernementaux.

Il est remarquable que, parmi les pôles urbains considérés, ce soit Genève qui présente le taux d'imposition le plus élevé, suivi de deux autres villes suisses, Lausanne et Zurich. Ce sont au total trois des quatre villes suisses qui occupent le haut du classement, Londres suivant de près. En bas de l'échelle, on retrouve Dublin, suivie par Zoug et Singapour, qui proposent des taux d'imposition particulièrement compétitifs. Les différences entre le taux d'imposition appliqué à Genève et celui des villes les plus concurrentielles sont substantielles ; il est par exemple près de deux fois plus élevé qu'à Dublin. Ce graphique permet de comprendre aisément pourquoi le canton de Genève n'est pas spécialement attractif pour des sociétés qui ne peuvent bénéficier de statuts fiscaux privilégiés et qui, de plus, doivent faire face aux coûts élevés de la main-d'œuvre. Néanmoins, en raison des allègements fiscaux provisoires qui peuvent être facilement négociés à Singapour et dans les cantons suisses, la situation peut s'avérer sensiblement différente pour les entreprises qui désirent s'établir.

La figure 2 présente le cas d'une société qui engrange la majeure partie de ses revenus à l'étranger et qui peut bénéficier du statut de société mixte en Suisse. Sans surprise, les cantons suisses qui offrent des allègements fiscaux spécifiques à ce type de sociétés occupent les positions les plus intéressantes, en particulier le canton de Zoug. Le reste du classement n'est pas altéré, même si Singapour propose également des régimes fiscaux qui peuvent être attractifs pour ce type de sociétés. Ces derniers n'ont néanmoins pas été considérés, soit parce qu'ils ne sont pas systématiquement accordés, soit parce qu'ils ne sont pas applicables à l'ensemble des revenus, soit parce qu'ils sont provisoires. En revanche, la Suisse, qui propose un statut fiscal durable pour l'ensemble des entreprises considérées, s'avère occuper une position avantageuse dans ce comparatif.

Figure 2: Imposition sur le revenu des sociétés multinationales



Sources: KPMG Clarity 2015, calculs d'exonération.

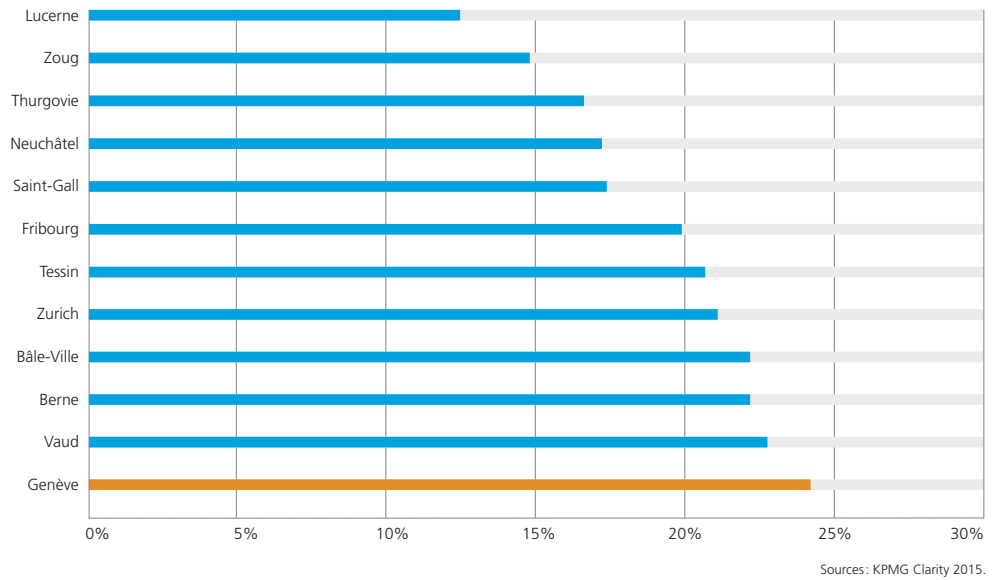
Il convient de souligner que les résultats peuvent varier de manière importante selon les cas de figure considérés. Par exemple, à Singapour, les revenus générés à l'étranger ne sont pas imposables dès lors qu'ils ne sont pas rapatriés. Dans ce cas, celle-ci proposerait une fiscalité plus attrayante que Genève dans la mesure où les revenus nationaux seraient imposés à 17%, contre 24,2% à Genève. Par ailleurs, le résultat peut également varier pour d'autres types de sociétés. On peut donner l'exemple des compagnies de *trading*, nombreuses à Genève, qui sont particulièrement concernées par l'imposition des gains en capitaux ; ce type d'entreprises en serait complètement exonéré à Singapour. Dans ce cas, l'attractivité fiscale de Genève et de Singapour dépendrait de la part relative des gains en capitaux et des autres types de revenus dans le bénéfice net généré.

### COMPARAISON EUROPÉENNE

Le choix des pôles urbains incorporés dans la comparaison est constitué des alternatives décrites comme attractives dans la première partie de l'étude, potentiellement plus intéressantes fiscalement que la moyenne. Notons que l'offre de Genève est celle qui est la moins intéressante de Suisse sur le plan de l'imposition des sociétés de capitaux simple (figure 3).



Figure 3: Imposition sur le bénéfice des sociétés de capitaux simple (Suisse)



En comparaison du reste de l'Europe, la situation est moins tranchée. Parmi les pays de l'ouest et du nord, Genève se situe dans la moyenne européenne, nettement moins attractive que l'Irlande, mais beaucoup plus que la France ou la Belgique (figure 4). En revanche, lorsqu'on considère les pays du sud et de l'est, Genève est plutôt dans le bas du classement, aux côtés des pays les moins attractifs (figure 5).

Figure 4: Imposition sur le bénéfice des sociétés de capitaux simple (Europe ouest/nord)

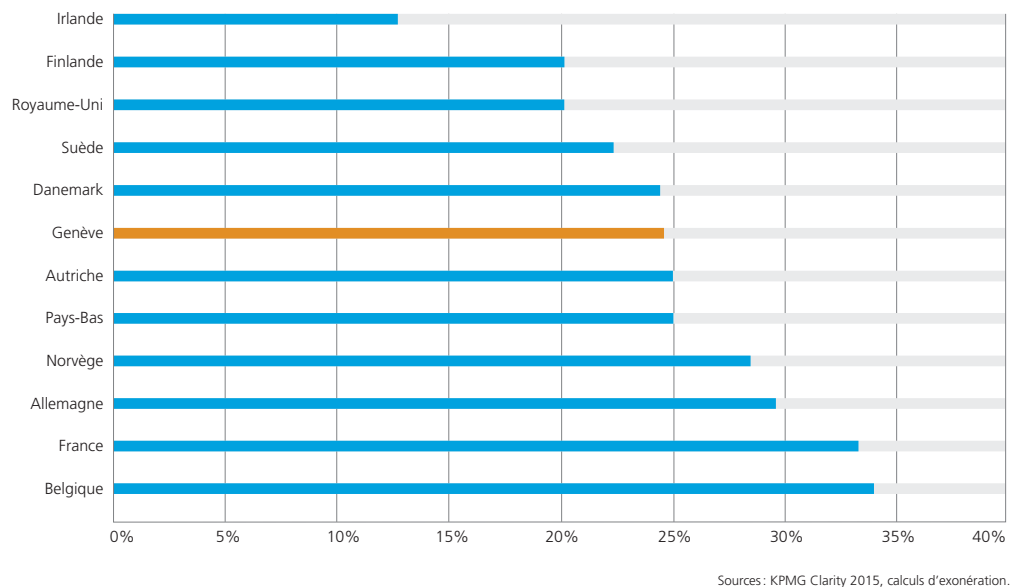
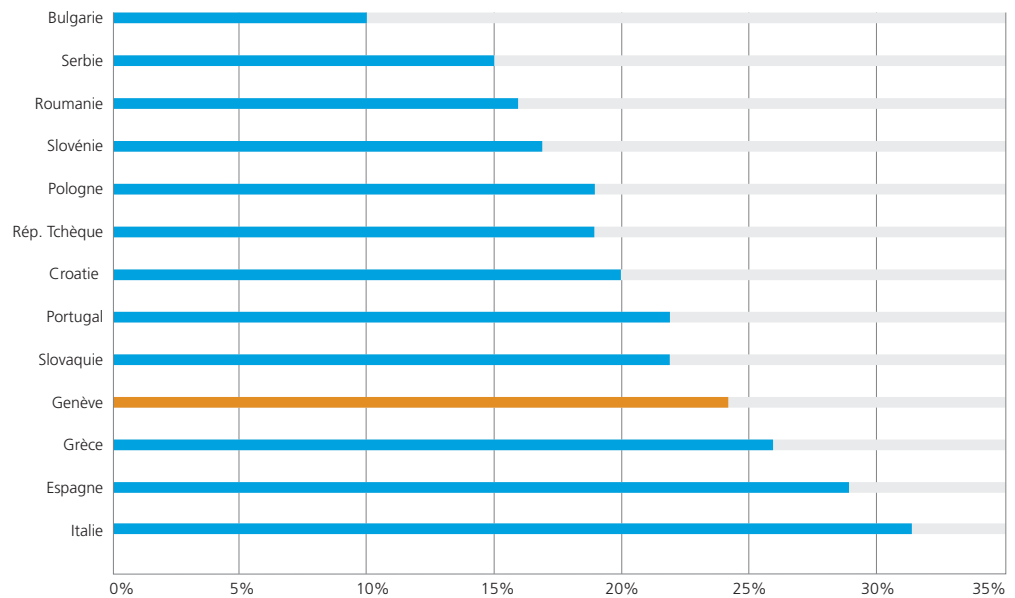


Figure 5: Imposition sur le bénéfice des sociétés de capitaux simple (Europe est/sud)



Sources : KPMG Clarity 2015.

## CONCLUSIONS

Ainsi, les deux exemples d'entreprise choisis montrent l'ambivalence et la difficulté de situer le niveau de Genève par rapport aux autres villes sélectionnées. A l'instar du reste de la Suisse, Genève propose des conditions fiscales extrêmement compétitives pour les sociétés qui opèrent principalement à l'étranger, comme les sociétés de négoce ou celles qui présentent des succursales autonomes. En outre, les cantons suisses sont également particulièrement intéressants fiscalement pour les holdings et les sociétés d'administration, qui peuvent, avant la réforme fiscale en cours, obtenir des statuts fiscaux privilégiés ainsi que pour les sociétés gérant des activités commerciales liées à la propriété intellectuelle. Par le passé, ces entreprises se sont implantées en grand nombre sur le territoire du canton et, en 2011, on dénombrait pas moins de 1356 sociétés au bénéfice d'un statut fiscal particulier<sup>16</sup>. Ce total représentait 8,2% des personnes morales<sup>17</sup>, mais générait un peu plus de 20% des revenus fiscaux genevois<sup>18</sup> et pas loin de 70% des revenus de la Confédération.

Pour les entreprises qui ne peuvent pas prétendre à des statuts fiscaux particuliers, Genève n'est généralement pas intéressante au plan fiscal par rapport aux pays utilisés comme référence. Des conditions particulières attractives peuvent, bien entendu, exister selon l'activité économique exercée et le mode opératoire de l'entreprise; mais, de manière générale, il est très peu probable que le canton attire une entreprise sur la base du seul critère fiscal.

<sup>16</sup> LE CONSEIL FÉDÉRAL. *Bases statistiques de l'imposition des entreprises à l'intention de la Confédération, des cantons et des communes sélectionnées : rapport en réponse au postulat 12.3821 de Hildegard Fässler-Osterwalder du 26 septembre 2012* [en ligne]. Berne : Confédération Suisse, 12 août 2015. [Consulté le 8 octobre 2015]. Disponible à l'adresse : [http://www.estv.admin.ch/index.html?webcode=d\\_05938\\_fr](http://www.estv.admin.ch/index.html?webcode=d_05938_fr), annexe : [http://www.estv.admin.ch/index.html?webcode=d\\_05939\\_fr](http://www.estv.admin.ch/index.html?webcode=d_05939_fr).

<sup>17</sup> Réf. 16.

<sup>18</sup> ADMINISTRATION FÉDÉRALE DES FINANCES AFF. *Péréquation financière entre la Confédération et les cantons : péréquation des ressources et compensation des charges et des cas de rigueur 2012* [en ligne]. Berne : Département fédéral des finances DFF, 13 juillet 2011. [Consulté le 8 octobre 2015]. Disponible à l'adresse : [http://www.efv.admin.ch/ff/downloads/finanzpolitik\\_grundlagen/finanzausgleich/zahlen/2012/Rapport\\_CDF\\_2012\\_prov.pdf](http://www.efv.admin.ch/ff/downloads/finanzpolitik_grundlagen/finanzausgleich/zahlen/2012/Rapport_CDF_2012_prov.pdf).

En comparaison avec l'ensemble des pays européens, Genève se situe parmi les pays où l'imposition est élevée. La différence est particulièrement marquante avec les pays d'Europe de l'Est, qui proposent en général des taux très compétitifs comme la Bulgarie (10%), la Serbie (15%) et la Slovénie (17%); ils ne peuvent, toutefois, être considérés comme des concurrents. A l'ouest de l'Europe, l'imposition est généralement plus élevée et Genève se situe à peu près dans la moyenne. Elle est plus intéressante qu'en Belgique (34%), en Italie (31%) et en Allemagne (30%), mais moins qu'au Liechtenstein (13%), en Finlande (20%) et au Portugal (21-23%)<sup>19</sup>.

## COÛT DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Le coût de la main-d'œuvre est ressorti comme l'élément le plus contraignant pour les entreprises interrogées dans le cadre de l'analyse qualitative. Les salaires genevois ont la réputation d'être parmi les plus élevés au monde. Néanmoins, la main-d'œuvre locale est reconnue pour son niveau de qualification et sa productivité. Dès lors, la question se pose de savoir si son coût se révèle substantiel lorsqu'ils sont comparés à d'autres pôles urbains et pour des professions spécifiques.

Concrètement, la charge totale d'un employé pour une entreprise comprend un grand nombre d'éléments en plus du salaire de base. On peut citer les heures supplémentaires, les bonus, la rémunération du travail pendant les vacances, les paiements en nature et autres avantages ainsi que les cotisations sociales. Les conditions relatives à ces éléments peuvent varier grandement d'un pays à l'autre.

## MÉTHODOLOGIE

Une des difficultés méthodologiques majeures relatives rencontrées durant cette étude a été de pouvoir disposer de données qui rendent compte du niveau des salaires à l'échelle métropolitaine et par activité professionnelle.

Le premier aspect a été jugé essentiel en raison des fortes disparités salariales qui peuvent exister à l'intérieur d'un pays, en particulier s'il présente des contrastes importants en termes de degré d'urbanisation. Ainsi, il est discutable de comparer des pays tels que l'Irlande et Singapour pour rendre compte des différences qui existent entre Dublin et Singapour.

Ensuite, la caractérisation précise de la nature de la profession exercée est indispensable à toute comparaison tant les professions effectivement exercées et leur valeur ajoutée peuvent varier d'un pays à l'autre.

Ce dernier point est notable et diffère fondamentalement des méthodes traditionnellement utilisées, qui font généralement recours à des échantillons représentatifs de deux populations pour comparer leur revenu ou leur coût. Pourtant, dans ce dernier cas de figure, il n'existe pas de garantie que les populations comparées exercent des professions qui sont comparables en moyennes et ce même si le secteur d'activité et la position hiérarchique sont contrôlés. En revanche, lorsque les professions qui sont comparées

<sup>19</sup> KMPG HOLDING AG. *Clarity KPMG Schweiz 2014*. [en ligne]. 2014. [Consulté le 8 octobre 2015]. Disponible à l'adresse : <http://clarity.kpmg.ch/fr/>.

répondent à un cahier des charges précis, ce type de biais est limité et les résultats peuvent dévier de ce qui est communément observé.

Pour ces raisons, les statistiques calculées dans cette section s'appuient sur l'utilisation des données collectées par la société de conseil *Michael Page*, société internationale réputée. En effet, cette dernière effectue régulièrement des enquêtes auprès de ses clients dans le monde entier pour évaluer les rémunérations en vigueur pour différentes professions. Un minimum de 20 observations par profession est requis. Les rapports d'enquête ont été fournis par l'entreprise de conseil.

Les professions reportées dans les rapports des différents pays ne sont pas toujours les mêmes. Seules celles qui présentaient un intitulé identique pour les villes comparées ont été conservées<sup>20</sup>.

Les données récoltées font référence à des salaires bruts, sans considération des bonus et autres avantages. Les salaires n'ont pas été considérés en parité de pouvoir d'achat (PPP), car pour une entreprise multinationale qui vend ses produits sur le marché global, le niveau des prix local n'est pas pertinent. Ainsi, les taux de change en vigueur durant l'année de l'enquête (2014) ont été appliqués pour transformer toutes les rémunérations en francs suisses. Un calcul alternatif a été utilisé en prenant les taux de change actuels pour rendre compte des événements qui ont récemment affecté le marché des changes sans toucher les prix nominaux, en particulier l'abolition du taux plancher entre le franc suisse et l'euro.

Les salaires relevés par l'enquête se réfèrent aux salaires bruts annuels, sans les bonus et autres avantages. Comme il n'existait pas de données pour Zoug et Zurich, ces deux villes ont été exclues de la comparaison. Néanmoins, les différences salariales entre les pôles urbains suisses sont relativement peu importantes. Par exemple, entre Genève et Zurich, cette différence est de 5% en moyenne pour un salaire médian dans le secteur tertiaire<sup>21</sup>.

Pour rendre compte le mieux possible des coûts effectifs, les charges salariales de l'employeur ont été additionnées aux données fournies par Michael Page. Le cas d'une personne d'environ 35 ans travaillant dans le secteur privé a été choisi et, à chaque fois que nécessaire, les taux ont été adaptés en fonction du revenu de la profession, ainsi que des éventuels plafonds et des déductions qui peuvent s'appliquer. Cependant, les données disponibles ne permettaient pas de considérer les bonus, les heures supplémentaires, ainsi que les autres formes de rémunération. Par ailleurs, les vacances et les congés n'ont également pas été intégrés.

Finalement, les données utilisées ont le mérite d'être spécifiques et propres à la question étudiée, mais il convient de garder à l'esprit qu'il peut s'agir de petits échantillons et que la méthode utilisée ne garantit pas une sélection uniforme des participants dans les différents pays.

---

<sup>20</sup> Une altération des données a dû être effectuée sur les données de Singapour, car ces dernières étaient désagrégées selon le niveau d'expérience. Le salaire a donc été estimé par la moyenne simple des différents profils.

<sup>21</sup> OFFICE FÉDÉRAL DE LA STATISTIQUE OFS. *L'enquête suisse sur la structure des salaires 2012* [en ligne]. Neuchâtel : Département fédéral de l'intérieur DFI, Confédération suisse, 2015. Série Statistique de la Suisse, 03 Travail et rémunération, 185-1200. Disponible à l'adresse : <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/03/22/publ.Document.192937.pdf>.

## PROFESSIONS COMPARÉES

Le niveau salarial de quatre professions a été comparé. La description des positions fournie par Michael Page figure ci-dessous. Néanmoins, les tâches effectivement exercées peuvent varier sensiblement selon la taille de l'entreprise.

**Directeur financier :** gestion du plan financier global, de la pratique comptable, de la trésorerie, du budget et de la fiscalité pour une organisation, y compris ses éventuelles succursales. Supervision financière et comptable. Généralement, un diplôme en finance ou une certification avancée et 10 ans d'expérience sont demandés.

**Auditeur interne :** établissement d'audits pour vérifier l'exactitude des entrées comptables et leur adéquation avec les standards en vigueur. Elaboration et rédaction des résultats de l'audit et des recommandations pour améliorer les procédures. Un diplôme en comptabilité ou management ainsi que 2 à 4 ans d'expérience sont généralement désirés.

**Directeur commercial :** établissement de la stratégie, des processus, des prix et des processus de vente. Prise de contact et entretien des relations avec les clients. Un diplôme en management et au moins 5 ans d'expérience dans la vente sont généralement demandés.

**Responsable marketing :** supervision du marketing, de la publicité et des activités promotionnelles. Etablissement des stratégies marketing permettant l'atteinte des objectifs. Evaluation des recherches de marché et relation avec les médias. Un diplôme universitaire avec une spécialisation marketing est généralement demandé ainsi que 4 à 5 ans d'expérience dans le marketing.

## RÉSULTATS

Les résultats issus des enquêtes *Salary Survey* de Michael Page sont visibles dans les graphiques ci-dessous qui compilent les salaires bruts. Le premier se base sur le taux de change en vigueur l'année de l'étude et le second sur le taux de change actuel. Ce dernier constitue vraisemblablement un meilleur indicateur des prix nominaux actuels.

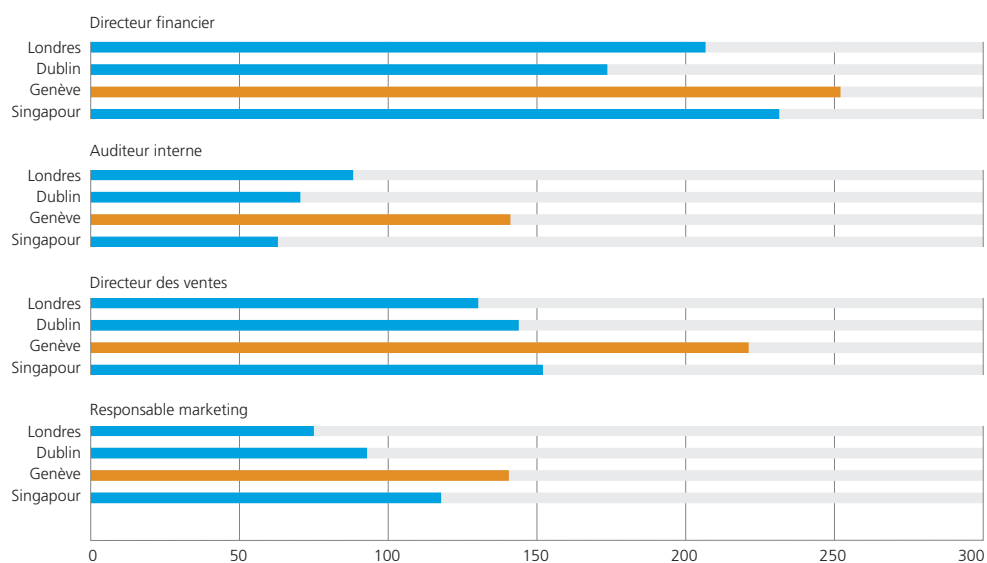
En comparant les rémunérations annuelles brutes aux taux de change de 2014 et 2015, il est possible de constater que, suite à l'abandon du taux de change fixe en janvier 2015, le niveau des salaires suisses a augmenté relativement à celui des autres villes, en particulier Dublin.

Les figures 6 et 7 montrent des écarts considérables entre le coût de la main-d'œuvre genevoise et celui de ses concurrents. Les disparités les plus marquées s'observent pour la fonction d'auditeur interne, pour laquelle la valeur nominale payée par l'employeur est plus de deux fois plus élevée à Genève qu'à Dublin et Singapour et une fois et demie plus élevée qu'à Londres. Pour les autres fonctions, l'écart entre Genève et ses concurrents est inférieur, en particulier pour la fonction de directeur financier, pour laquelle les salaires se rapprochent en termes relatifs. Ce phénomène est partiellement imputable à la plus grande mobilité des cadres dirigeants, qui tend ainsi à uniformiser ces rémunérations à travers les pays. Néanmoins, la position de directeur financier est particulièrement faible-

ment rémunérée à Dublin et ce, malgré le fait que les professions liées à la vente bénéficient d'une rémunération comparable à Londres et Singapour. En dehors des problèmes liés à la représentativité des données récoltées, il est possible que ce résultat s'explique par une moindre proportion de grandes structures multinationales à Dublin et que son échantillon de directeurs financiers soit, en moyenne, soumis à moins de responsabilités, ou rémunérées de manière différente, par exemple davantage par le biais de rémunération extraordinaire.

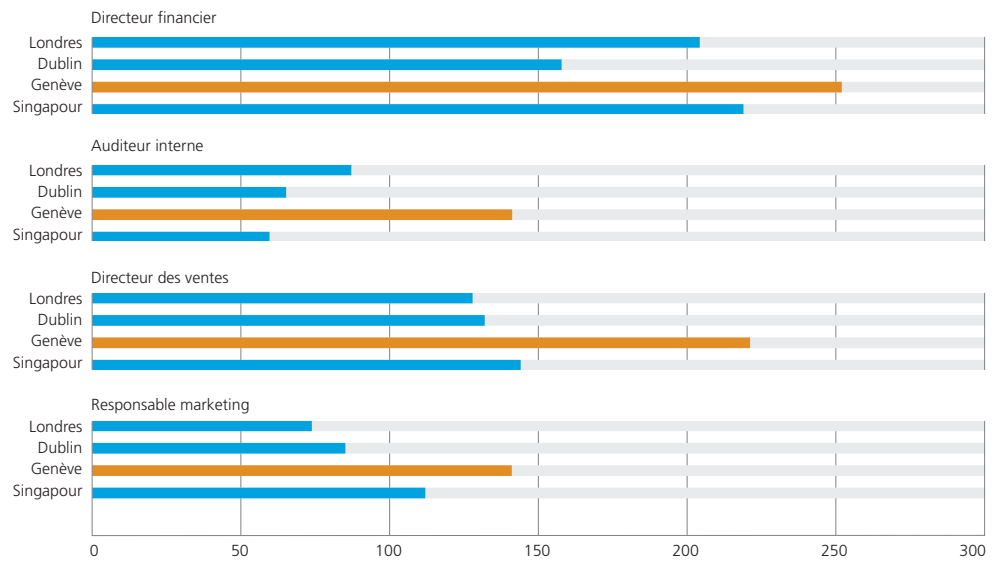
Les deux fonctions dans le domaine de la vente sont également largement mieux rémunérées à Genève, alors même que les revenus sont très similaires dans les trois autres villes.

Figure 6: Rémunération brute (taux 2014)  
(Milliers de CHF/an)



Source: basé sur Michael Page 2014.

Figure 7: Rémunération brute (taux 2015)  
(Milliers de CHF/an)

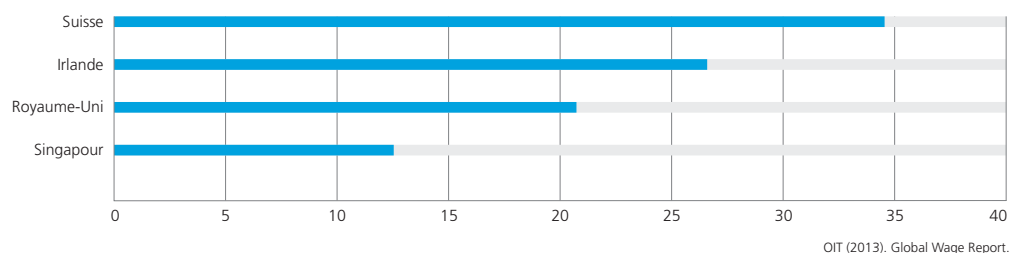


Source : basé sur Michael Page 2014.

### Comparaison avec d'autres sources de données

A titre de comparaison, un diagramme a été tiré d'une analyse de l'Organisation internationale du travail (OIT) qui calcule le salaire horaire brut dans le secteur de la manutention. Les résultats ne sont pas directement comparables, puisque ces données ne comprennent pas les charges sociales, s'appliquent à une classe d'employés différente et concernent l'ensemble du pays. Ils permettent néanmoins de constater qu'en comparaison d'ouvriers travaillant à Singapour, la rémunération est environ trois fois supérieure en Suisse. Relativement au Royaume-Uni et à l'Irlande, la Suisse présente des salaires horaires de 30% à 50% plus élevés. D'une manière générale, le revenu horaire des ouvriers suisses est largement supérieur à celui de leurs homologues européens, même en comparaison avec les puissances économiques de la région telles que l'Allemagne (env. 40% de plus) et la France (env. 50% de plus).

Figure 8 : Rémunération horaire brute des ouvriers (manutention)  
(Milliers de USD/an)



Les résultats sont également comparables avec les données d'Eurostat, organisme responsable des statistiques pour l'Union européenne. Ces données se basent sur le coût de la main-d'œuvre, y compris les charges salariales, sur l'ensemble du territoire. Dans le secteur des services, le coût horaire total était de 41 euros en Suisse, contre 25 euros en Irlande et 19 au Royaume-Uni.



## CONCLUSION

Le coût de la main-d'œuvre dans notre canton est résolument un point particulièrement peu attractif pour les entreprises. Celles qui s'implantent à Genève doivent concéder une dépense très importante, en particulier relativement aux montants des salaires en usage à Dublin. Il est possible qu'une partie de cet écart soit attribuable à des différences moyennes qui subsistent entre les professions effectivement exercées dans les pays. Néanmoins, les moyennes à l'échelle nationale, calculées par l'OIT, constatent également une différence notable, en particulier pour des catégories d'emplois les moins bien payés. Un autre élément d'explication repose sur les différences de productivité qui peuvent être imputables à des disparités dans le niveau d'éducation, à la nature des entreprises dans un pays considéré et aux activités économiques exercées. Cependant, il est très vraisemblable que les différences constatées s'expliquent en premier lieu par le niveau des prix en Suisse.



# CONCLUSION

Comme l'avait mis en lumière l'étude de 2013<sup>22</sup>, le développement économique et social de Genève repose sur les quatre piliers que sont les acquis historiques, la population active, les secteurs d'activités et la Genève internationale.

La présente étude a mis en évidence que la fiscalité et la présence d'une main-d'œuvre très qualifiée demeurent des conditions fondamentales pour attirer de nouvelles entreprises à Genève. Rappelons à cet égard que la valeur ajoutée des multinationales suisses et étrangères représente 38,4% de la valeur ajoutée cantonale<sup>23</sup>, dont 22% pour les seules multinationales étrangères, ce qui représente un montant total de 8,6 milliards de francs. En termes d'emplois, ces multinationales représentent un peu plus de 76 000 emplois, soit 27,8% du total genevois<sup>24</sup>.

Genève peut s'enorgueillir d'héberger des secteurs économiques ayant une longue tradition : banques, sociétés financières, de négoce et de gestion de fortune, horlogerie, chimie et pharmacie notamment, qui génèrent tous une haute valeur ajoutée. Leur développement a été continu au cours des siècles, à tel point qu'ils sont aujourd'hui fortement ancrés dans le tissu économique genevois. Cet ancrage ainsi que le savoir-faire et l'expérience de ces activités sont des atouts précieux, en particulier lors des périodes de crise conjoncturelle. Si, comme tous les grands centres économiques, Genève a payé le prix de ces crises, il a pu les surmonter rapidement, comme l'attestent les données sur l'emploi et la croissance.

Or, des changements majeurs se dessinent à l'horizon : d'abord, la troisième réforme de l'imposition des entreprises, ensuite l'application des mesures consécutives à l'acceptation de l'initiative populaire contre l'immigration de masse. Le risque de voir l'attractivité du canton compromise est donc réel, d'autant plus que sa santé économique dépend notamment de sociétés très mobiles, séduites en premier lieu par les conditions fiscales.

Face à ces menaces, il faut à tout prix développer de nouvelles activités. Ainsi, il est vital de mettre sur pied une stratégie propre à assurer le développement de clusters, particulièrement valorisés par certaines compagnies internationales. Il convient également de cultiver les jeunes pousses, tels les services informatiques et les biotechnologies, qui apportent un renouveau salutaire pour le tissu économique genevois, de favoriser l'émergence de start-ups et de sociétés technologiques, par exemple dans le domaine biomédical ; à cela s'ajoute la collaboration nécessaire avec le monde académique et les pôles de compétences scientifiques ; enfin, il faut également promouvoir la recherche et le développement en général.

---

<sup>22</sup> CCIG, BCGE, OCSTAT, *Genève : les moteurs du développement*, novembre 2013.

<sup>23</sup> FONDATION POUR GENÈVE, *L'impact du secteur international sur Genève et la région lémanique*, Les Cahiers de l'Observatoire n° 1, mars 2013.

<sup>24</sup> Sur la base du dernier recensement fédéral des entreprises, 2008.

## GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF

Nom de la personne interviewée : \_\_\_\_\_

Fonction de la personne interviewée : \_\_\_\_\_

Lieu et date : \_\_\_\_\_

### Thème 1: Conditions cadre

Question: quelles sont les conditions cadre qui ont été essentielles dans la décision de s'implanter à Genève ?

Questions de relance :

- Quelle est l'importance relative de chacun des thèmes traditionnellement considérés (logement, mobilité, fiscalité, sécurité, énergie, main-d'œuvre disponible) ?
- Pouvez-vous penser à d'autres thèmes qui sont importants (par exemple, présence d'organisations internationales ou d'autres entreprises, conditions de vie, localisation géographique).
- Dans chacun de ces thèmes, existe-t-il des éléments particulièrement essentiels pour garantir l'attractivité de Genève ?
- Quels sont les facteurs que vous jugez inaliénables à Genève (par exemple, le fait d'être au centre de l'Europe, le fait d'être en Suisse, le fait d'être à proximité des montagnes, etc.) ?
- Pouvez-vous classer les facteurs mentionnés par ordre d'importance ?
- Quels autres éléments ont été importants dans la décision ? Existait-il des facteurs propres de décision qui n'avaient pas trait aux conditions cadre, mais qui étaient propres à l'entreprise (par exemple présence de compétiteur, localisation des autres succursales, etc.) ?
- Comment jugez-vous l'accompagnement et les procédures administratives ?

## **Thème 2: Concurrence**

Question : Quelles sont les forces et les faiblesses de Genève par rapport aux autres aires urbaines ?

- Quels ont été les principaux concurrents de Genève pour l'implantation de l'entreprise ?
- Est-ce que Genève s'est révélée être une destination clairement plus attractive que ses concurrents ?

## **Thème 3: Recommandation**

Question : au regard de la situation actuelle, quelles recommandations suggèreriez-vous à Genève pour augmenter son attractivité et sa compétitivité ?

Questions de relance :

- Selon vous, quels sont les paramètres les plus faciles à changer ? Et quels sont les plus urgents ?
- Avez-vous en tête des idées précises quant aux moyens de mettre en place de tels changements ?
- Est-ce que vous pensez que les paramètres recherchés par les entreprises sont en train de changer ? Si oui, dans quelle direction ?

---

## PUBLICATIONS PRÉCÉDENTES

*Les artisans de l'économie genevoise*, novembre 2014

*Genève les moteurs du développement*, novembre 2013

*Genève, un pôle de formation tourné vers l'économie*, novembre 2012

*Le « Grand Genève » : centre urbain et pôle métropolitain*, novembre 2011

*Genève, ville mondiale : mythe ou réalité ?*, octobre 2010

*Conditions cadre de Genève face à celles de Bâle et Zurich : opportunités et défis*, octobre 2009

*Economie genevoise*, octobre 2008

Ces études sont disponibles en format électronique sur les sites [www.ccig.ch](http://www.ccig.ch) et [www.bcge.ch](http://www.bcge.ch).

---

## CCIG

Assurer une économie forte – Promouvoir les entreprises membres

La Chambre de commerce, d'industrie et des services de Genève (CCIG) a pour but de représenter, promouvoir et défendre les intérêts des différents secteurs économiques du canton, dans le cadre de l'intérêt général de l'économie suisse. Ainsi, elle travaille à l'amélioration des conditions cadre de l'économie, telles que la fiscalité, la mobilité, l'aménagement du territoire ou encore l'énergie. Elle encourage les échanges régionaux et internationaux et fournit à ses membres des services tels que légalisation de documents d'exportation et règlements d'arbitrage et de médiation. Enfin, elle favorise activement la mise en relations d'affaires par l'organisation de divers types d'événements.

Association de droit privé fondée en 1865, la CCIG compte aujourd'hui plus de 2200 membres, qui totalisent près de 122 000 emplois dans le canton.

---

## BCGE

Des solutions bancaires *made in Geneva*

Banquier universel depuis 1816, le groupe BCGE propose aux particuliers, aux entreprises et aux institutions des prestations bancaires diversifiées et de qualité : services bancaires quotidiens, private banking, *asset management*, fonds de placement, prévoyance, financements hypothécaires et crédits aux entreprises et collectivités publiques, salle des marchés, ingénierie financière, *corporate finance* et *global commodity finance*.

Le groupe BCGE dispose de succursales en Suisse (Lausanne, Zurich) et de bureaux de représentation à l'étranger (Dubai, Hong Kong). Sa filiale française, Banque Cantonale de Genève (France) SA, propose aussi des activités de financement d'entreprises et d'immobilier à une clientèle d'entreprises et d'indépendants ainsi que de la gestion de patrimoine à une clientèle de particuliers. Sise à Lyon, elle a ouvert des succursales à Paris et Annecy. Le titre BCGE est coté à la bourse suisse SIX Swiss Exchange (code : BCGE). Le *rating* de la banque a été confirmé à A+/A -1/Stable, en décembre 2014, par l'agence de notation Standard & Poor's.

---

## OCSTAT

Un service spécialisé au service de l'information

Service public, la statistique publique cantonale a pour mission de répondre aux besoins d'information des autorités, des communes, des administrations publiques, des milieux scientifiques, des entreprises, des partenaires sociaux, des médias et du public. Les grands domaines couverts par la statistique publique cantonale sont : la population, l'économie, la vie sociale, l'environnement et l'utilisation de l'espace.

En tant que service central spécialisé, l'office cantonal de la statistique (OCSTAT) est le principal producteur statistique du canton et il met à disposition l'ensemble des résultats et des analyses statistiques qu'il élabore sur son site Internet ([www.geneve.ch/statistique](http://www.geneve.ch/statistique)).

Dans le cadre de l'Observatoire statistique transfrontalier (OST), en collaboration avec l'INSEE Rhône-Alpes, l'OCSTAT produit et diffuse les informations statistiques pertinentes sur le Grand Genève (<http://www.statregio-francosuisse.net/>).



**Banque Cantonale de Genève SA**

Quai de l'Île 17  
Case postale 2251  
1211 Genève 2  
Tél. 058 211 21 00  
[www.bcge.ch](http://www.bcge.ch)

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

Boulevard du Théâtre 4  
Case postale 5039  
1211 Genève 11  
Tél. 022 819 91 11  
[www.ccig.ch](http://www.ccig.ch)

**Office cantonal de la statistique**

Route des Acacias 82  
Case postale 1735  
1211 Genève 26  
Tél. 022 388 75 00  
[www.ge.ch/statistique](http://www.ge.ch/statistique)