

Axes du développement économique vaudois

Attentes et besoins des entreprises

Rapport définitif

Lausanne, le 24 novembre 2003

Stéphane Haefliger
Responsable du Secteur public
KPMG Suisse romande
Chargé de cours MBA-HEC



Conseil au Secteur privé et public
© 2003 KPMG

Sommaire du document

- 1. Executive Summary** p. 3
- 2. Objectifs du mandat** p. 7
- 3. Méthodologie du mandat** p. 12
- 4. Echantillon de consultation** p. 14
- 5. Etudes de 4 cas spécifiques** p. 20
- 6. Besoins et attentes des PME** p. 25
- 7. Besoins et attentes des Start up** p. 35
- 8. Besoins et attentes des entreprises étrangères** p. 47
- 9. Recommandations** p. 56

L'essentiel de l'essentiel

1. Executive Summary

- 1.1. Besoins et attentes des PME
- 1.2. Besoins et attentes des Start up
- 1.3. Besoins et attentes
des entreprises étrangères

1.1. Besoins et attentes des PME

Les PME s'accordent sur 4 attentes spécifiques :

1. Administration et promotion économique de proximité

- Intensification des efforts de communication sur les prestations offertes par le Canton et la Pr. éco
- Simplification et réduction des délais de procédure
- Réflexion sur les expériences suisses et étrangères de « Guichet unique pour les entreprises »

2. Appui fort lors de transmission d'entreprise

- Mise en place d'un groupe de projet pour étudier de manière approfondie la problématique
- Réflexion sur l'institution d'un réseau d'anciens dirigeants de PME comme « Sparring Partners »
- Réflexion sur des prêts pour des mandats de conseil

3. Amélioration de la fiscalité vaudoise

- Abolition de l'impôt sur les successions
- Réduction du taux d'imposition des entreprises
- Affectation partielle de l'impôt sur les entreprises à la vitalisation du tissu économique

4. Formation initiale adaptée à leurs besoins

- élévation du niveau de la formation initiale (Voie Secondaire à Option)
- Suivi plus attentif des apprentis par les Commissaires d'apprentissage
- Plus de souplesse dans l'accord de permis de travail

1.2. Besoins et attentes des Start up

Les Start up s'accordent sur 5 attentes spécifiques :

1. Appui direct au financement

- Aides financières directes par un Fonds d'investissement indépendant de l'Etat (participation minoritaire du Canton)
- Cautionnement de crédits de trésorerie
- Assujettissement automatique à la TVA

2. Harmonisation des organismes de transfert de technologies

- Plate-forme d'information sur les transferts technologiques au niveau fédéral
- Intensification de la communication des organismes de transfert technologique

3. Simplification des démarches administratives

- « Guide du créateur d'entreprise » (projet réalisé à Genève)
- Intensification de la communication sur les prestations offertes par l'Etat et la promotion économique

4. Mise à disposition d'infrastructures adaptées à leurs besoins

- Mise à disposition de salles blanches
- Subventionnement temporaire de loyers commerciaux

5. Soutien au démarrage

- Aides financières directes (crédits de trésorerie)
- Appui en matière de gestion
- Assouplissement des procédures de permis de travail

1.3. Besoins et attentes des entreprises étrangères

*Les entreprises étrangères s'accordent
sur 3 attentes spécifiques :*

1. Compétitivité fiscale

- Amélioration des régimes fiscaux spéciaux pour les entreprises
- Amélioration du statut fiscal des expatriés
- Benchmarking fin mettant en évidence les avantages fiscaux du Canton de Vaud

2. Confort pour les expatriés

- Soutien au développement d'écoles anglophones
- Visibilité accrue des communautés d'expatriés

3. Appui dans les démarches administratives

- Task force de décideurs administratifs en charge des dossiers prioritaires et urgents
- Incentives financiers directs à l'intention de petites structures étrangères
- Simplification des procédures administratives

2. Objectifs du mandat

- 2.1. Objectifs généraux
- 2.2. Examen des conditions-cadres
- 2.3. Examen des mesures de soutien
- 2.4. Publics-cibles de l'étude

2.1. Objectifs généraux du mandat

?

Identifier **les besoins et les attentes...**



- des entreprises étrangères,
- des PME existantes,
- et des Start up (entreprises en démarrage)

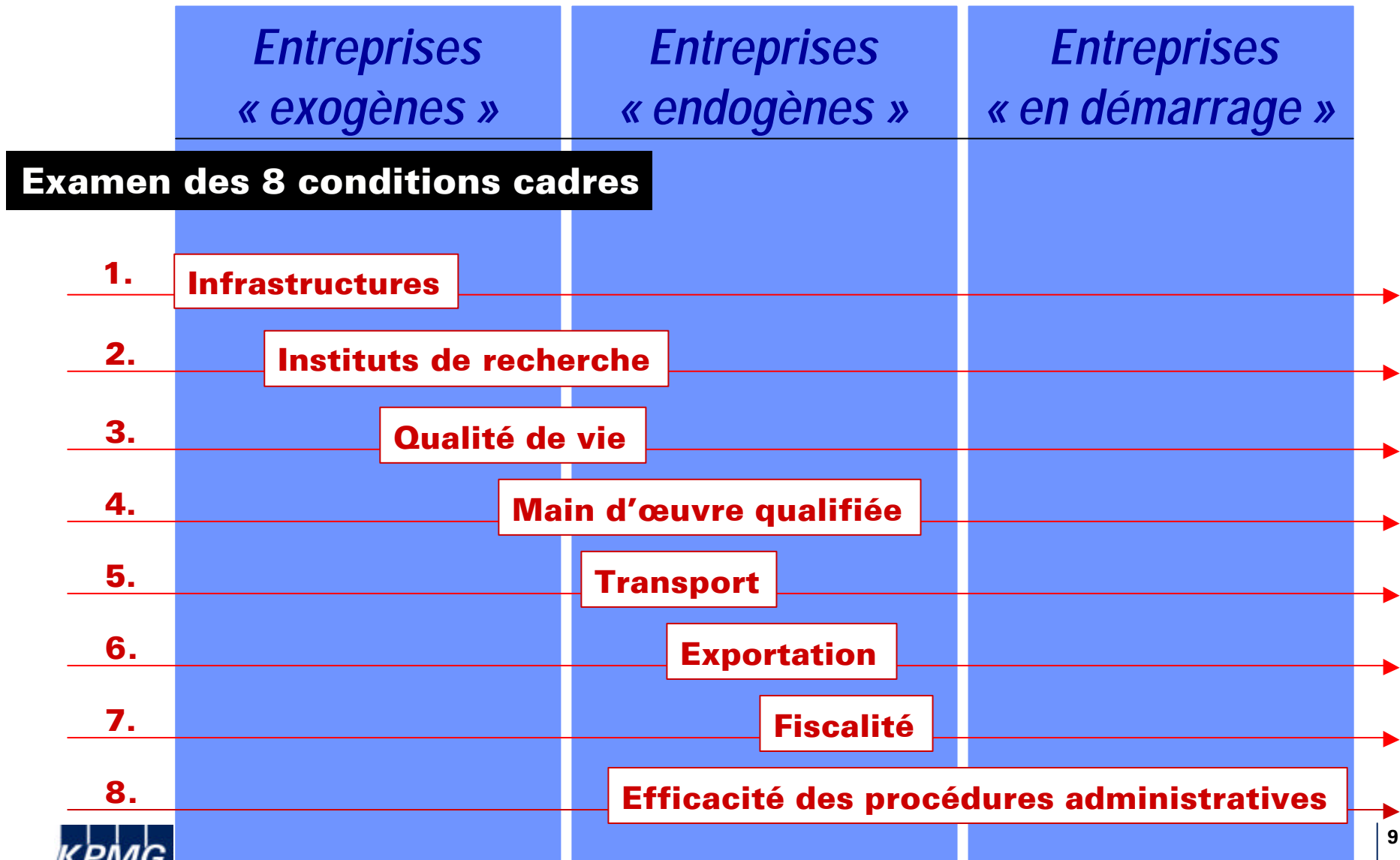


- en matière de **conditions-cadres économiques**
- et de **mesures de soutien** élaborées par la promotion économique

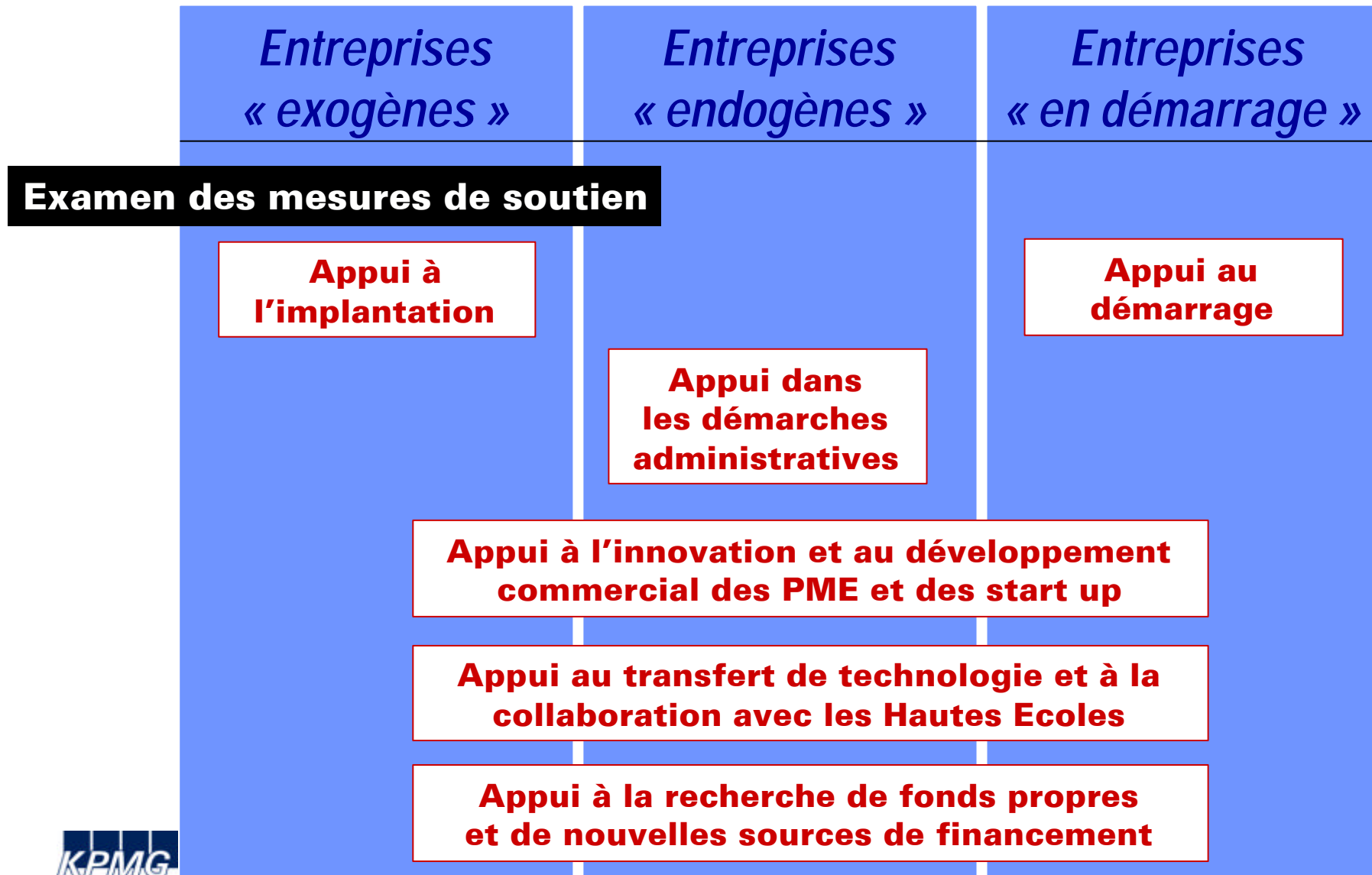


...dans le Canton de Vaud

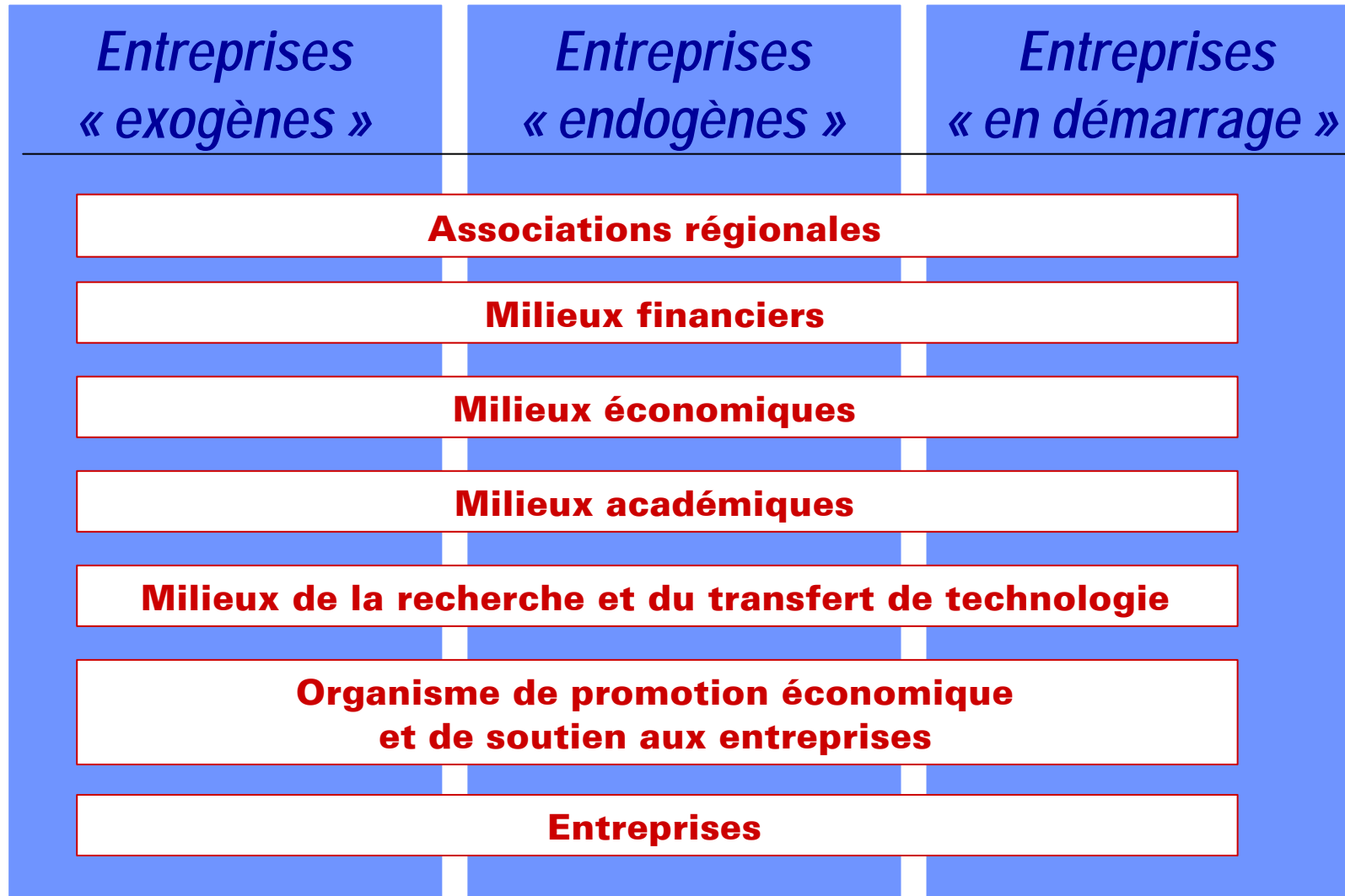
2.2. Examen des conditions-cadres



2.3. Examen des mesures de soutien



2.4. Les 7 publics-cibles de l'étude



3. Méthodologie du mandat

- Recherches et analyses documentaires
- Consultation des relais économiques
- Interviews de 3 populations-cibles
(Entreprises étrangères / PME / Start up)

Nos approches méthodologiques

Notre démarche s'est appuyée sur 3 axes méthodologiques :

1. Recherches et analyses documentaires

- Etudes économiques récentes (CVCI, SET, A.D. Little...)
- Recherches Internet
- Documentation des organismes de promotion économique

2. Consultation de relais économiques vaudois importants

- Instituts financiers et Cabinets de Conseil
- Organismes de promotion économique et Etat de Vaud
- Instituts de recherche et de transfert de technologie

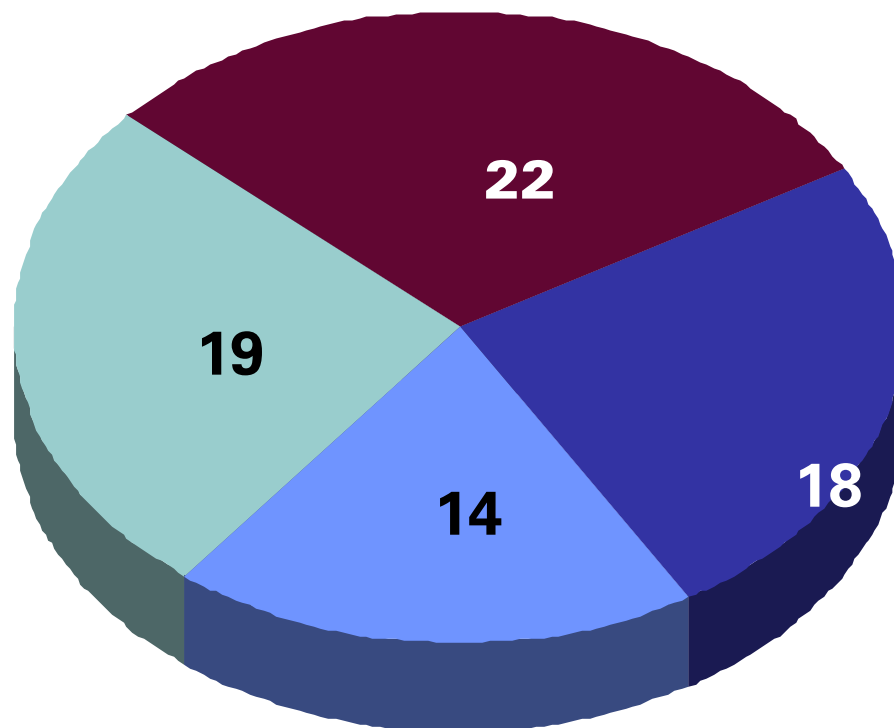
3. Interviews qualitatives de 3 populations cibles à l'aide d'un questionnaire validé par le Bureau du Conseil économique

- Représentants du DEWS à l'étranger et entreprises étrangères
- PME présentes dans le Canton de Vaud
- Start up (entreprises en démarrage) implantées dans le Canton de Vaud

4. Echantillon de consultation

- 4.1. Relais économiques
- 4.2. Attentes de l'étranger
- 4.3. Attentes des PME
- 4.4. Attentes des Start up

Echantillon de consultation



- Relais économiques
- Attentes des entreprises étrangères
- Attentes des PME
- Attentes des Start up

73 interviews

Soit 67 entretiens qualitatifs

- d'une durée moyenne de 2 heures
- et 6 consultations par email

4.1. Relais économiques

Banque cantonale vaudoise		
1	M. Guido Hauswirth	Directeur adjoint
CeTT		
2	Prof. Didier Louvier	Directeur
Crédit Suisse		
3	M. Andreas Giesbrecht	Directeur
4	Mme. Christiane Schweizer	Vice-Président
Economie Suisse		
5	M. Simon	Coll. scientifique
6	M. Rochat	Coll. scientifique
KPMG		
7	M. Jean-Pierre Courvoisier	Senior Manager
8	Me Nicolas Cottier	Vice-directeur
SET		
9	M. Philippe Sordet	Chef de Service
10	M. François de Coulon	Economiste

Bisange		
11	M. Dourgham Kummer	Directeur
CVCI		
12	M. Guy Bolay	Directeur adjoint
ADNV		
13	M. Jean-Marc Buchiller	Directeur
Fédération Patronale Vaudoise		
14	M. Jean-François Cavin	Sec. général
AIT		
15	M. Daniel Tiercy	Chargé de mission
EPFL		
16	Mme Jane Royston	Professeur
CAST		
17	M. Roland Luthier	Directeur
ADAEV		
18	M. Duruz	Directeur

4.2. Attentes des entreprises étrangères

	DEWS	
1	M. Jean-Michel Clerc	Directeur adjoint
2	M. Michel Y Conne	Responsable Marchés Amérique du Nord
3	M. Thierry Baglan	Représentant DEWS France
4	M. Robert Boucaud	Représentant DEWS France
5	M. Can Seckin	Représentant DEWS Turquie
6	M. Angelo Iaselli	Représentant DEWS Italie
7	M. C.J. Hous	Représentant DEWS Belgique
8	M. Thomas Kretschmer	Représentant DEWS Allemagne
	ENTREPRISES	
9	M. Alesh Vondra	Technifloor
10	M. Carlo Monsieur	Transwitch
11	M. Francesco Roversi	Ropharma
12	M. Jacques Klein	Ralph Lauren
13	Mme. Vives	Ralph Lauren
14	M. Philippe Vedel	Eaton

4.3. Attentes des PME vaudoises

	Presses Centrales SA	
1	M. François Pittet	DG adjoint
	De Rahm&Cie SA	
2	M. François Schoch	Directeur
	Securitas SA	
3	M. Olivier Ostertag	Membre Direction
	Cand-Landi SA	
4	M. Eric Aellen	Directeur
	CDM Hôtels&Restaurants SA	
5	M. Reto de Mercurio	Directeur général
	RMV Mecanic SA	
6	M. René Conus	Directeur
	André Gueissaz&Cie SA	
7	M. André Gueissaz	Directeur
	Zinguerie de Renens SA	
8	M. Jacques Hofer	Directeur
	Debiopharm SA	
9	M. Mourad Nemra	Directeur Finances

	CLA-VAL Europe Sàrl	
10	M. Hugo van Buel	Managing Director
	Ferring International	
11	M. Philippe Pelichet	Directeur
	Schott Guinchard SA	
12	M. Jacques Guichard	Directeur général
13	M. Didier Ochs	Resp. comptabilité
	Frédéric Piguet SA	
14	M. Patrick Goumaz	Resp. Finances
	Nestlé Nespresso SA	
15	M. Roger Verdan	Directeur Finances
	Groupe Minoteries SA et Biomill SA	
16	M. Wolfgang Marz	Directeur général
	SA Audemars Piguet/AP Technologies SA	
17	M. Bill Muirhead	CFO
	Coperman SA	
18	M. Philippe Dubois	Administrateur
	Granit SA	
19	M. Alain Jenny	CEO

4.4.

Attentes des Start up

	PSE	
1	M. Jacques Laurent	Directeur
	Y-Parc	
2	M. Alain Quartier	Directeur
	Genilem	
3	M. Pierre-Yves Tapponier	Directeur VD-GE
	Apoxis SA	
4	M. Cédric Haenni	COO
	TechPowder SA	
5	Mme. Nathalie Jongen	CEO
	ABMI SA	
6	Dr. Claudio Lucchesi	Directeur
	Omnisens SA	
7	M. Marc Nikles	CEO
	AC Immune	
8	Prof. Andrea Pfeifer	CEO
	Y-Lynx	
9	M. Bertrand Hochet	CEO
	Dots SA	
10	M. David Bétrisey	Associé

	Swiss Advanced Materials SA	
11	M. Wolfgang Thiele	CEO
	Bioring SA	
12	M. Raymond Andrieu	CEO
	Gammadia SA	
13	M. Olivier Raymond	Directeur
	Silentsoft SA	
14	M. Jean-Luc Mossier	Directeur financier
	Ayanda Biosystems SA	
15	Dr. Solomzi Makohliso	CEO
	Prosonis SA	
16	M. Régis Gauderon	CEO
	Beam Express SA	
17	M. Jean-Luc Charlier	CEO
	Alpsens Technologies SA	
18	M. Gérald Chambon	CEO
	Integral Coaching SA	
19	Mme. Elodie Primo	Managing Director
	HT Ceramix	
20	M. Olivier Bucheli	Managing Director
	Precimedix	
21	M. Claude Clément	CEO
22	M. Gresset	Ex Président

5. Etudes de 4 cas spécifiques

- 5.1. Implantation d'une entreprise pharmaceutique
- 5.2. Rapatriement d'une usine
- 5.3. Choix de Genève pour l'implantation d'une grande société étrangère
- 5.4. Deuxième financement d'une Start up

5.1. Implantation d'une entreprise pharma

Ropharma a pris la décision d'implanter un site de production (fabrication + emballage de médicaments) dans le Canton de Vaud

Inconvénients en Italie

- Difficulté à trouver des partenaires (fournisseurs)
- Difficulté à trouver des investisseurs
- Loi sur les poursuites et faillites mal adaptée à un recouvrement de créances rapide

Avantages Canton de Vaud

- "Brand Name" suisse
- Position centrale européenne
- Proximité des fournisseurs français de Ropharma
- Qualité de vie
- Soutien et appui fort de la part du DEV

Les deux motivations principales de Ropharma

1. Le Canton de Vaud permet de faire bénéficier aux produits de Ropharma de la réputation de qualité et de sérieux projetée par les produits suisses
2. Le cadre juridique suisse et vaudois est plus favorable en Suisse qu'en Italie en matière de relations avec les fournisseurs et les clients de Ropharma

5.2. Rapatriement d'une usine

Technifloor SA a décidé de rapatrier à Yverdon un site de production qu'elle avait implanté en France voisine

Inconvénients en France

- 35 heures
- Présence très forte des syndicats
- Relations difficiles avec l'administration française, particulièrement fiscale et judiciaire
- Difficulté de piloter la structure depuis la Suisse (localisation vaudoise du Siège)

Avantages Canton de Vd

- Paix du travail / Compétences linguistiques de la main d'oeuvre locale
- Soutien fort de l'ADNV et des organismes de promotion économique
- Possibilités de tisser une relation de confiance avec l'ACI (dialogue et négociations)
- Disponibilité et accessibilité de l'Administration cantonale

Souhaits initiaux de Technifloor (non réalisés)

- Garantie étatique d'un emprunt financier nécessaire au lancement de l'activité de production en Suisse (financement d'un parc de machines)
- Davantage de clarté et de conseils en matière de TVA pour les PME exportatrices

5.3. Choix de Genève pour l'implantation d'une grande société étrangère

Ralph Lauren, après avoir examiné le Canton de Vaud, a préféré Genève pour l'implantation de son Siège européen

Inconvénients Canton de Vaud

- Manque de locaux adaptés aux souhaits de Ralph Lauren
- Difficultés administratives en matière de locaux commerciaux
- Eloignement de l'aéroport
- Conditions fiscales et relations avec l'ACI peu favorables

Avantages Canton de Genève

- Site de Blandonnet offrant 4000m² d'un seul tenant, équipés, modulables et gérés par une société indépendante
- Appui fort de l'Administration cantonale genevoise, privilégiant les contacts directs
- Proximité de l'aéroport
- Régime fiscal spécial plus favorable

Propositions d'amélioration pour le Canton de Vaud

- Assouplir les procédures administratives et créer une task force de décideurs administratifs pour les grands projets prioritaires
- Améliorer les régimes fiscaux spéciaux pour les sociétés étrangères désireuses de s'implanter et créatrices d'emplois
(Ralph Lauren envisage d'employer 200 personnes à Genève)

5.4. Deuxième Financement d'une Start up

HT Ceramix, lors de sa phase de lancement de production, s'est trouvée confrontée à de sérieuses difficultés de financement

Difficultés rencontrées

- Après son démarrage permis par des investissements personnels des entrepreneurs, HT Ceramix a cherché des Incentives financiers de l'Etat (loyers et/ou cautionnement d'un crédit de trésorerie) ainsi qu'un second tour de financement.
- Suite à l'impossibilité d'obtenir de tels Incentives, l'entreprise a connu de graves difficultés financières; elle a presque été obligée de licencier son personnel (7 collaborateurs) et de cesser son activité.
- Au final, des investisseurs privés ont permis à HT Ceramix de poursuivre ses activités.
- **Il ressort de ce cas que de nombreuses structures existent pour le financement initial d'une Start up mais que peu d'organismes sont présents pour le deuxième tour de financement (entre 1 et 10 mois).**

Propositions d'amélioration

- Offrir de la part de l'Etat des Incentives financiers directs (crédit de trésorerie)
- Cautionner des crédits de trésorerie et / ou engager les Coopératives de cautionnement à adapter leurs outils de financement pour les Start up et les PME innovantes (high-tech)
- Créer un Fonds d'Investissement indépendant de l'Etat avec participation minoritaire du Canton

1ère partie de l'étude

6. Besoins et attentes des PME

- 6.1. Relations avec l'ACV
et la promotion économique
- 6.2. Transmission d'entreprise
- 6.3. Fiscalité et exportation
- 6.4. Main d'œuvre et formation

Besoins et attentes des PME

1ère partie de l'étude

Les 4 préoccupations prioritaires des PME existantes dans le Canton de Vaud

1. Administration et promotion économique de proximité
2. Appui fort lors de transmission d'entreprise
3. Amélioration de la fiscalité vaudoise
4. Formation initiale adaptée à leurs besoins

6.1. Relations avec l'ACV et la promotion éco.

Mot d'ordre « Communication, Pragmatisme et Souplesse ! »

A

Les PME existantes :

- connaissent mal les prestations de l'Etat et des organismes de promotion économique,
- regrettent la lenteur, la complexité et l'application à la lettre des procédures administratives,
- ont tendance à se reposer sur leurs fiduciaires pour toutes les démarches administratives,
- perçoivent l'ACI et la fiscalité vaudoise comme opaques et complexes,
- sont demanderesses d'un interlocuteur unique au sein de l'ACV qui suive leur "dossier-client".

Propositions des acteurs :

- intensifier la communication (brochure du SET / informations en ligne) et apparaître comme une Administration de proximité, pragmatique et fortement orientée client
- Guichet unique ? Coordonner les multiples organismes de la promotion économique; aller à la rencontre des PME (ex: AIT)
- réduire drastiquement les délais de procédure (permis de séjour, de travail et de construire) et de réponse aux demandes. Suivi personnalisé de dossiers
- vulgariser la fiscalité vaudoise des personnes morales (édition de circulaires) et grouper les procédures de contrôle (AVS + contrôles fiscaux)
- examiner les expériences de guichet électronique interactif en Bavière et au Québec, voir également Fribourg

6.1. Relations avec l'ACV et la promotion éco.

Mot d'ordre « Communication, Pragmatisme et Souplesse ! »

B

Propositions des acteurs :

- intensifier la communication (brochure du SET / informations en ligne) et apparaître comme une Administration de proximité, pragmatique et fortement orientée client
- Guichet unique ? Coordonner les multiples organismes de la promotion économique; aller à la rencontre des PME (ex: AIT)
- réduire drastiquement les délais de procédure (permis de séjour, de travail et de construire) et de réponse aux demandes. Suivi personnalisé de dossiers
- vulgariser la fiscalité vaudoise des personnes morales (édition de circulaires) et grouper les procédures de contrôle (AVS + contrôles fiscaux)
- examiner les expériences de guichet électronique interactif en Bavière et au Québec, voir également Fribourg

En réalité...

- Le SET et la promotion économique déploient de nombreux efforts de communication (petits-déjeuners Start-up, brochure d'information, etc.).
- Plusieurs démarches sont mises en oeuvre pour aller à la rencontre des PME (journées organisées par la CVCI, chargé de mission de l'AIT...).
- La prise de contact directe avec les acteurs de l'ACV permet souvent de simplifier les démarches administratives et de réduire les délais de procédure.

Pistes de réflexion

- Il semblerait judicieux d'examiner les expériences suisses et étrangères de "Guichet unique".
- La rédaction de circulaires fiscales ferait gagner l'ACI en clarté et en transparence.

6.2. Transmission d'entreprise

Mot d'ordre « Appui à la pérennité ! »

A

Les PME existantes :

- se sentent démunies en matière de compétences techniques et d'appui confidentiel lors de la transmission / vente de l'entreprise,
- n'ont souvent pas la taille critique pour faire appel à des cabinets de conseil,
- n'anticipent pas toujours un changement de structure nécessaire à leur survie,
- sont demanderesses d'accompagnement en matière de conseil en gestion lors de crises financière,
- se sentent défavorisées par rapport aux entreprises en démarrage ou étrangères.

Propositions des acteurs :

- mettre en place un groupe de projet chargé d'examiner la question de la transmission d'entreprise (reprise familiale / vente / Management Buy Out)
- communiquer sur les travaux de la CVCI (*cf Site Internet de la CVCI et travaux du Prof. V. Dousse*)
- réfléchir à des prêts avec remboursement échelonnés pour des mandats de conseil dont les honoraires seraient garantis par l'Etat (un banquier)
- réfléchir à la mise en place d'un réseau d'anciens Chefs de PME qui seraient disposés à jouer le rôle de "Sparring partners" / Consultants
- prendre soin du tissu économique existant en communiquant sur le fait qu'aux situations similaires les mêmes avantages sont accordés, qu'il s'agisse d'entreprises locales ou étrangères"

6.2. Transmission d'entreprise

Mot d'ordre « Appui à la pérennité ! »

B

Propositions des acteurs :

- mettre en place un groupe de projet chargé d'examiner la question de la transmission d'entreprise (reprise familiale / vente / Management Buy Out)
- communiquer sur les travaux de la CVCI (*cf Site Internet de la CVCI et travaux du Prof. V. Dousse*)
- réfléchir à des prêts avec remboursement échelonnés pour des mandats de conseil dont les honoraires seraient garantis par l'Etat (un banquier)
- Réfléchir à la mise en place d'un réseau d'anciens Chefs de PME qui seraient disposés à jouer le rôle de "Sparring partners" / Consultants
- prendre soin du tissu économique existant en communiquant sur le fait qu'aux situations similaires les mêmes avantages sont accordés, qu'il s'agisse d'entreprises locales ou étrangères".

En réalité...

- La promotion économique et les cabinets de Conseil offrent de nombreuses prestations en matière de transmission d'entreprises (*cf: www.cvci.ch*).
- Les PME sont souvent réticentes à mandater des consultants externes.

Pistes de réflexion

- La promotion économique et l'Etat pourraient intensifier leur communication en matière de transmission d'entreprise.
- Un réseau d'ex-dirigeants de PME, offrant des prestations de conseil - limitées dans le temps et financées par l'Etat- serait une piste de réflexion.

6.3. Fiscalité et exportation

Mot d'ordre « Allégement et soutien! »

A

Les PME existantes :

- regrettent la double imposition des dividendes qui péjore les investissements et la prise de risque,
- estiment que l'ampleur des taux d'imposition pénalise le ré-investissement,
- considèrent l'impôt sur les successions comme un obstacle à la transmission d'entreprises,
- doivent garantir financièrement la restitution d'acomptes payés par l'entreprise importatrice sur des services.

Propositions des acteurs :

- repenser la double imposition des dividendes (réduction ou suppression)
- réduire les taux d'imposition
- abolir l'impôt sur les successions comme c'est le cas dans la majorité des cantons
- réfléchir à une affectation partielle de l'impôt sur les personnes morales à la vitalisation du tissu économique vaudois et à la communication de cette mesure
- soutenir les entreprises exportatrices de services dans leur recherche de garanties financières ou garantir étatique (ex: USA, GB, France)

6.3. Fiscalité et exportation

Mot d'ordre « Allégement et soutien! »

B

Propositions des acteurs :

- repenser la double imposition des dividendes (réduction ou suppression)
- réduire les taux d'imposition
- abolir l'impôt sur les successions comme c'est le cas dans la majorité des cantons
- réfléchir à une affectation partielle de l'impôt sur les personnes morales à la vitalisation du tissu économique vaudois et à la communication de cette mesure
- soutenir les entreprises exportatrices de services dans leur recherche de garanties financières ou garantir étatique (ex: USA, GB, France)

En réalité...

- Le Canton est peu compétitif par rapport à ses voisins et à certains cantons suisses-allemands (Zug).

Pistes de réflexion

- L'abolissement de l'impôt sur les successions est une piste sérieuse pour favoriser la reprise de PME (notamment familiales).
- La garantie étatique pour l'exportation de Service favoriserait l'expansion internationale de PME actives dans des Secteurs High-tech en coordination avec les actions de la Confédération.

6.4. Main d'œuvre et formation

Mot d'ordre « Adéquation avec les attentes des entreprises ! »

A

Les PME existantes :

- regrettent un fort décalage entre le niveau de la formation initiale (Voie Secondaire à Option) et les attentes des entreprises formatrices,
- regrettent un suivi très éloigné des Commissaires d'apprentissage qui sont parfois en charge de centaines d'apprentis,
- constatent de nombreuses ruptures des contrats d'apprentissage à la majorité (18 ans) des apprentis,
- sont demandeuses de plus de souplesse en matière de permis de travail,
- regrettent la faible offre en matière de crèches pour les mères en emploi.

Propositions des acteurs :

- élever le niveau de la formation initiale, notamment en matière d'orthographe, de mathématiques et de connaissances linguistiques
- améliorer le suivi des apprentis et les sensibiliser aux droits mais aussi aux devoirs qu'impliquent un apprentissage
- assouplir la procédure de permis de travail, surtout pour des spécialistes indisponibles en Suisse durant les périodes d'adaptation des filières suisses de formation (ex: sciences de la vie)
- stimuler la création et le développement de crèches et de garderies en favorisant des partenariats entre les entreprises et les collectivités publiques

6.4. Main d'œuvre et formation

Mot d'ordre « Adéquation avec les attentes des entreprises ! »

B

Propositions des acteurs :

- élever le niveau de la formation initiale, notamment en matière d'orthographe, de mathématiques et de connaissances linguistiques
- améliorer le suivi des apprentis et les sensibiliser aux droits mais aussi aux devoirs qu'impliquent un apprentissage
- assouplir la procédure de permis de travail, surtout pour des spécialistes indisponibles en Suisse durant les périodes d'adaptation des filières suisses de formation (ex: sciences de la vie)
- stimuler la création et le développement de crèches et de garderies en favorisant des partenariats entre les entreprises et les collectivités publiques

En réalité...

- Une sanction en cas de rupture du contrat d'apprentissage est peu réaliste eu égard à la capacité financière de l'apprenti
- Les permis de travail s'obtiennent assez facilement en cas de besoin pressant

Pistes de réflexion

- Une réflexion sur le niveau de la formation de base (VSO) semble indispensable
- Il existe un réel besoin en matière de crèches et de garderies

2ème partie de l'étude

7. Besoins et attentes des Start up et entreprises en démarrage

7.1. Financement

7.2. Transfert de technologie

7.3. Démarches administratives

7.4. Infrastructures

7.5. Soutien au démarrage

Besoins et attentes des Start up

2ème partie de l'étude

Les 5 préoccupations prioritaires des entreprises en démarrage dans le Canton de Vaud

1. Appui direct au financement
2. Harmonisation des organismes des transferts de technologies
3. Simplification des démarches administratives
4. Mise à disposition d'infrastructures adaptées à leurs besoins
5. Soutien au démarrage

7.1. Financement

Mot d'ordre « Simplification et soutien direct ! »

A

Les Start up :

- peinent à obtenir du financement
 - type "seed capital"
 - puis "capital de développement"
 - ou "aide à la pérennité",
- obtiennent assez facilement des exonérations fiscales lorsqu'elles sont en situation de démarrage,
- rencontrent des difficultés dans la procédure de fiscalisation des stock options,
- ne connaissent pas les possibilités de négociation avec l'ACI,
- considèrent l'obtention d'un assujettissement à la TVA comme une procédure lourde et lente.

Propositions des acteurs :

- certains acteurs plaident pour une intervention forte de l'Etat en terme d'aide au financement. D'autres considèrent que l'Etat ne doit agir que sur les conditions-cadres
- promouvoir un statut "Start up" qui allégerait les procédures administratives liées aux demandes d'exonération
- communiquer sur les prestations et les négociations avec l'ACI
- améliorer les structures légales et fiscales pour les capital-risqueurs étrangers (notamment le droit de timbre)
- plaider auprès des instances fédérales pour une simplification des conditions d'assujettissement à la TVA

7.1. Financement

Mot d'ordre « Simplification et soutien direct ! »

B

Propositions des acteurs :

- certains acteurs plaident pour une intervention forte de l'Etat en terme d'aide au financement. D'autres considèrent que l'Etat ne doit agir que sur les conditions-cadres
- promouvoir un statut "Start up" qui allégerait les procédures administratives liées aux demandes d'exonération
- communiquer sur les prestations et les négociations avec l'ACI
- améliorer les structures légales et fiscales pour les capital-risqueurs étrangers (notamment le droit de timbre)
- plaider auprès des instances fédérales pour une simplification des conditions d'assujettissement à la TVA

En réalité...

- Les difficultés rencontrées par les Start-up sont liées à une analyse des risques plus sévère que par le passé.
- Les Start up ne sont guère imposées durant les premières années étant donné qu'elles ne réalisent pas de bénéfices.
- Si les Start up bénéficient assez facilement d'aide au démarrage, elles ont de la peine, tout comme les PME innovantes, à trouver un second financement (CHF 1 à 10 millions).

Pistes de réflexion

- L'Etat ne propose pas d'incentives financiers directs (investissements ou cautionnement de crédits de trésorerie).
- Les Coopératives de cautionnement, axées vers les entreprises des arts et métiers, ne proposent pas d'aide aux Start up technologiques ou aux PME innovantes.

7.2. Transfert de technologie

Mot d'ordre « Harmonisation et Coordination ! »

A

Les Start up :

- estiment - en se basant sur le rapport du DFE de 2003- que la Suisse accuse un retard en matière de transfert de technologie en comparaison internationale,
- constatent que les Unités de transfert technologique des Hautes écoles ne sont pas coordonnées,
- sont demanderesses d'une clarification de la politique en matière de transfert technologique et de propriété intellectuelle.

Propositions des acteurs :

- soutenir au niveau fédéral la proposition du DFE de mise en place d'une plate-forme d'information technologique :
 - lien entre les Unités de transfert technologique des Hautes écoles
 - et instrument de communication / mise en relation à l'égard des jeunes entreprises
- communiquer plus intensément sur les prestations des organismes de transfert de technologie (CAST, CeTT...)
- réfléchir à un paiement de royalties dans la phase de commercialisation des produits et non pas en phase de R&D

7.2. Transfert de technologie

Mot d'ordre « Harmonisation et Coordination ! »

B

Propositions des acteurs :

- soutenir au niveau fédéral la proposition du DFE de mise en place d'une plate-forme d'information technologique :
 - lien entre les Unités de transfert technologique des Hautes écoles
 - et instrument de communication / mise en relation à l'égard des jeunes entreprises
- communiquer plus intensément sur les prestations des organismes de transfert de technologie (CAST, CeTT...)
- réfléchir à un paiement de royalties dans la phase de commercialisation des produits et non pas en phase de R&D

En réalité...

- De nombreuses organisations sont actives dans le transfert de technologies (CeTT, CAST, AIT...).
- Ces organisations entretiennent des rapports étroits et orientent les demandes au bon endroit.

Pistes de réflexion

- Ces organisations pourraient intensifier leur efforts de communication à l'égard des PME et Start-up.

7.3. Démarches administratives

Mot d'ordre « Information et souplesse ! »

A

Les Start up :

- ne semblent pas démunies face aux exigences de l'Administration, aidées qu'elles sont par les Parcs scientifiques, par les institutions telles que Genilem et par leur esprit d'initiative.
- Les plaintes habituelles (cf enquête Conseil Economique, cf enquête CVCI) reviennent avec régularité, mais nuancées:
 - le site Internet du Canton est jugé parfois un peu "touffu"
 - l'obtention des permis de travail semble trop laborieuse (2 à 6 mois)
 - la qualité de service de l'Administration est sujette à interprétations diverses et variées

Propositions des acteurs :

- développer davantage encore les actions de communication des services de l'Etat et des organisations de soutien aux entreprises en démarrage
- s'inspirer des expériences de guichet unique, électronique et interactif (Bavière et Québec)
- s'inspirer de l'Office de la Promotion économique à Genève qui a édité le "Guide du créateur d'entreprise" et le propose pour 20.-
- assouplir la procédure de permis de travail, surtout pour des scientifiques de haut niveau, indisponibles en Suisse

7.3. Démarches administratives

Mot d'ordre « Information et souplesse ! »

B

Propositions des acteurs :

- développer davantage encore les actions de communication des services de l'Etat et des organisations de soutien aux entreprises en démarrage
- s'inspirer des expériences de guichet unique, électronique et interactif (Bavière et Québec)
- s'inspirer de l'Office de la Promotion économique à Genève qui a édité le "Guide du créateur d'entreprise" et le propose pour 20.-
- assouplir la procédure de permis de travail, surtout pour des scientifiques de haut niveau, indisponibles en Suisse

En réalité...

- Les organisations de soutien au démarrage d'entreprise encadrent très bien les Start-up et leurs fournissent les outils nécessaires (chèques-conseil, formation, guides méthodologiques...).

Pistes de réflexion

- L'exemple du guide genevois pourrait être suivi.
- Un guichet électronique interactif serait très apprécié des jeunes entreprises, habituées aux Nouvelles Technologies.

7.4. Infrastructures

Mot d'ordre « Investissons dans la durée ! »

A

Les Start up :

- apprécient grandement les infrastructures destinées aux Start up technologiques, telles que Y-Parc et le PSE mais regrettent les loyers élevés du PSE,
- ne sont pas satisfaites du biopôle d'Epalinges en matière d'infrastructures et de tarifs locatifs,
- souffrent du manque de salles blanches pour les Start-up actives dans les biotechnologies et l'électronique,
- déplorent le coût élevé de l'électricité en Suisse.

Propositions des acteurs :

- affirmer que les incubateurs de Start up n'ont pas pour objectif une rentabilité à court ou moyen terme
- soutenir les entreprises en démarrage par un subventionnement initial des loyers et des salaires avec remboursement échelonné
- soutenir la mise en place de salles blanches à disposition des entreprises en démarrage
- proposer aux fournisseurs d'électricité dont les collectivités publiques sont actionnaires d'offrir des tarifs préférentiels aux jeunes entreprises

7.4. Infrastructures

Mot d'ordre « Investissons dans la durée ! »

B

Propositions des acteurs :

- affirmer que les incubateurs de Start up n'ont pas pour objectif une rentabilité à court ou moyen terme
- soutenir les entreprises en démarrage par un subventionnement initial des loyers et des salaires avec remboursement échelonné
- soutenir la mise en place de salles blanches à disposition des entreprises en démarrage
- proposer aux fournisseurs d'électricité dont les collectivités publiques sont actionnaires d'offrir des tarifs préférentiels aux jeunes entreprises

En réalité...

- Les infrastructures existantes (PSE, Y-Parc et Biopôle) offrent des conditions très favorables aux jeunes entreprises technologiques.
- L'ouverture du marché de l'électricité modifiera les conditions de fourniture d'énergie (prix...).

Pistes de réflexion

- Des Incentives financiers directs -tels que le subventionnement initial de loyers ou de salaires- peut être une piste intéressante.

7.5. Soutien au démarrage

Mot d'ordre « Développement de synergies ! »

A

Les Start up :

- sont reconnaissantes et satisfaites du soutien apporté par différentes organisations telles que le SET, Genilem, Bisange, Coaching PSE, etc. Elles regrettent toutefois leur manque de visibilité et de coordination,
- sont souvent en déficit de compétences gestionnaires et manageriales en phase de démarrage,
- sont demandeuses de main d'oeuvre qualifiée.

Propositions des acteurs :

- s'inspirer des travaux de l'OPI de Genève, qui a mis en place une structure réunissant et coordonnant tous les acteurs de soutien au démarrage d'entreprises
- attribuer certains mandats à de jeunes entreprises
- promouvoir la démarche de Genilem qui offre "un chéquier-conseil" à tout dirigeant de jeune entreprise
- développer des collaborations entre l'Etat (ORP), les acteurs de soutien au démarrage d'entreprises et les entreprises en démarrage :
 - orientation éventuelle de chômeurs vers ces dernières
 - prise en charge partielle et temporaire des charges salariales

7.5. Soutien au démarrage

Mot d'ordre « Développement de synergies ! »

B

Propositions des acteurs :

- s'inspirer des travaux de l'OPI de Genève, qui a mis en place une structure réunissant et coordonnant tous les acteurs de soutien au démarrage d'entreprises
- attribuer certains mandats à de jeunes entreprises
- promouvoir la démarche de Genilem qui offre "un chéquier-conseil" à tout dirigeant de jeune entreprise
- développer des collaborations entre l'Etat (ORP), les acteurs de soutien au démarrage d'entreprises et les entreprises en démarrage :
 - orientation éventuelle de chômeurs vers ces dernières
 - prise en charge partielle et temporaire des charges salariales

En réalité...

- Plus de 15 organisations et associations offrent du soutien aux entreprises en démarrage dans le canton de Vaud.
- Elles ont mises en lumière par le SET (brochure et petits-déjeuners PME Start up).

Pistes de réflexion

- Soutenir les jeunes entreprises par l'attribution d'un certain nombre de mandats (montants en dessous des seuils des marchés publics) et communiquer ces actions serait une marque de confiance et un encouragement de la part de l'Etat.
- Orienter via les ORP les demandeurs d'emploi qualifiés vers de jeunes structures permettrait de soutenir les entreprises en démarrage et de développer des emplois.

3ème partie de l'étude

8. Besoins et attentes des entreprises étrangères

8.1. Conditions fiscales

8.2. Qualité de vie

8.3. Démarches administratives

Besoins et attentes des entreprises étrangères

Les 17 critères le plus fréquemment utilisés par les entreprises désireuses d'implanter leur siège mondial ou régional en Suisse

1	Conditions fiscales	10	Droit du travail
2	Disponibilité de managers qualifiés	11	Capacité d'attirer des top managers
3	Qualité de vie	12	Pouvoir d'achat
4	Localisation au centre de l'Europe	13	Niveau d'éducation
5	Support des autorités	14	Conditions fiscales pour les personnes physiques
6	Préférence du CEO	15	Image donnée par le pays
7	Managers internationaux	16	Disponibilité de main d'oeuvre
8	Ecoles internationales	17	Proximité de sites de production existants
9	Compétences linguistiques de la main d'œuvre (anglais)		

Source: *Headquarters on the move, Benchmark of Global and Regional Headquarters in Switzerland*
A. D. Little, 2002 et Recherches KPMG

Besoins et attentes des entreprises étrangères

3ème partie de l'étude

Les 3 critères déterminants pour l'implantation d'une entreprise étrangère dans le Canton de Vaud

1. Compétitivité fiscale
2. Confort pour les expatriés
3. Appui dans les démarches administratives

8.1. Conditions fiscales

Mot d'ordre « Transparence et compétitivité »

A

Les entreprises étrangères :

- perçoivent la fiscalité vaudoise des personnes morales comme opaque et complexe,
- estiment que les conditions fiscales vaudoises (régimes fiscaux spéciaux) sont moins favorables que dans d'autres cantons,
- regrettent que les personnes morales soient imposées plus fortement si leurs actionnaires résident en territoire vaudois,
- regrettent que les conditions fiscales pour les expatriés (dans les cas d'impositions forfaitaires) soient moins favorables qu'à Genève,
- souhaiteraient avoir une vision claire des avantages fiscaux qu'offre le Canton par rapport à d'autres régions et pays.

Propositions des acteurs :

- rédiger de circulaires fiscales expliquant clairement la fiscalité des personnes morales dans le Canton
- améliorer les régimes fiscaux spéciaux
- égalité de traitement entre les sociétés dont les actionnaires résident dans le Canton et les autres
- améliorer le statut fiscal des expatriés
- établir un benchmarking des conditions fiscales entre la Suisse et les pays concurrents (notamment Belgique et Irlande) assorti d'une mise en évidence des avantages du Canton de Vaud

8.1. Conditions fiscales

Mot d'ordre « Transparence et compétitivité »

B

Propositions des acteurs :

- rédiger de circulaires fiscales expliquant clairement la fiscalité des personnes morales dans le Canton
- améliorer les régimes fiscaux spéciaux
- égalité de traitement entre les sociétés dont les actionnaires résident dans le Canton et les autres
- améliorer le statut fiscal des expatriés
- établir un benchmarking des conditions fiscales entre la Suisse et les pays concurrents (notamment Belgique et Irlande) assorti d'une mise en évidence des avantages du Canton de Vaud

En réalité...

- Le Canton de Vaud semble peu compétitif par rapport à ses voisins.
- L'ACI est pourtant reconnue comme un partenaire avec lequel il est possible de dialoguer et de négocier, contrairement aux administrations fiscales d'autres pays.

Pistes de réflexion

- La rédaction de circulaires fiscales ferait gagner l'ACI en transparence et soulagerait le travail administratif des entreprises.
- Une mise à niveau des conditions fiscales vaudoises avec celles des autres cantons renforcerait la compétitivité du Canton.

8.2. Qualité de vie

Mot d'ordre « Donnons du confort aux expatriés »

A

Les entreprises étrangères :

- ont des difficultés à trouver des établissements scolaires aptes à recevoir les enfants des expatriés,
- ont des difficultés à trouver des logements pour leurs expatriés,
- n'identifient pas clairement les communautés d'expatriés présentes dans le Canton de Vaud.

Propositions des acteurs :

- soutenir le développement de structures scolaires destinées aux enfants étrangers, notamment anglophones (ex: Canton de Neuchâtel)
- promouvoir l'école publique auprès des expatriés
- collaborer davantage avec les gérances et agences immobilières
- donner de la visibilité aux communautés d'expatriés présentes dans le canton de Vaud

8.2. Qualité de vie

Mot d'ordre « Donnons du confort aux expatriés »

B

Propositions des acteurs :

- soutenir le développement de structures scolaires destinées aux enfants étrangers, notamment anglophones (ex: Canton de Neuchâtel)
- promouvoir l'école publique auprès des expatriés
- collaborer davantage avec les gérances et agences immobilières
- donner de la visibilité aux communautés d'expatriés présentes dans le canton de Vaud

En réalité...

- La présence de grandes communautés d'expatriés est relativement récente dans le Canton de Vaud.
- Elles n'ont pas encore la même visibilité que les communautés genevoises ou zürichoises.

Pistes de réflexion

- Le soutien de la mise en place d'écoles anglophones renforcerait l'attractivité du Canton pour de grands groupes étrangers.

8.3. Démarches administratives

Mot d'ordre « Orientation client »

A

Les entreprises étrangères :

- perçoivent l'Administration cantonale
 - comme relativement peu dynamique,
 - en particulier dans le suivi personnalisé des dossiers,
- regrettent les délais de procédure (notamment en matière de permis de travail et de construire),
- les petites structures seraient demandeuses d'Incentives financiers directs, limités dans le temps.

Propositions des acteurs :

- développer l'orientation client au sein de l'ACV pour gagner en transparence et en clarté
- créer une "task force" de décideurs administratifs en charge des dossiers prioritaires et urgents
- examiner les Incentives financiers directs et ponctuels tels que la mise à disposition de locaux durant une durée déterminée (ex: Canton de Neuchâtel)

8.3. Démarches administratives

Mot d'ordre « Orientation client »

B

Propositions des acteurs :

- développer l'Orientation client au sein de l'ACV pour gagner en transparence et en clarté
- créer une "task force" de décideurs administratifs en charge des dossiers prioritaires et urgents
- examiner les Incentives financiers directs et ponctuels tels que la mise à disposition de locaux durant une durée déterminée (ex Canton de Neuchâtel)

En réalité...

- Les entreprises étrangères sont extrêmement bien accompagnées par le DEWS dans leurs démarches administratives.

Pistes de réflexion

- La mise en place d'une "task force" de décideurs administratifs permettrait une prise de décision rapide sur les dossiers prioritaires et urgents.
- Des Incentives financiers directs pourraient être envisagés pour de petites structures (PME/PMI) étrangères à fort potentiel.

9. Recommendations

9.1. Communication

9.2. Guichet unique

9.3. Fiscalité

9.4. Aides au financement

9.1. Communication 1ère recommandation

Constat

Les entreprises n'ont pas une vision claire des prestations offertes par l'Etat et la promotion économique.

Pistes de réflexion

- 1. Intensifier la communication.** Diffuser largement les documents élaborés par le SET (plaquette + brochure listant les organismes de soutien aux entreprises). Promouvoir les Petits déjeuners Start-up/PME.
- 2. Intensifier la visibilité du SET et de la promotion économique.** Apparaître régulièrement dans la Presse, par exemple en publiant 4 fois par année une « Success story » de la promotion économique et du SET (ex: Medtronics).
- 3. Aller à la rencontre des entreprises.** S'inspirer de la démarche de l'AIT qui -par son Chargé de mission- entre en contact avec les PME manufacturières et industrielles.
- 4. Impliquer davantage les entreprises.** A l'instar des rencontres CE-Entreprises, mettre en place une structure réunissant les acteurs du SET et les PME vaudoises et permettant des échanges sur des problématiques concrètes et d'actualité pour les PME.

9.2. Guichet unique 2ème recommandation

Constat

Les entreprises souhaiteraient un interlocuteur unique pour toutes leurs démarches administratives.

Pistes de réflexion

- 1. Réfléchir à un guichet électronique et interactif.** Le site Internet du SET pourrait comprendre un volet interactif pour les démarches courantes de la vie des affaires (permis de travail - permis de construire - demandes d'exonérations fiscales...) qui proposerait les formulaires « online » et permettrait de suivre l'évolution du dossier.
- 2. Réfléchir à une réelle orientation client.** L'Administration est encore mal perçue par beaucoup de PME. Développer la qualité de service, réduire les délais de procédure et améliorer le suivi personnalisé des dossiers.
- 3. S'inspirer des expériences de cantons et pays voisins.** Genève a mis en place un « Guichet universel » qui s'adresse tant aux personnes privées qu'aux entreprises. Un volet de ce site est destiné aux PME/PMI et créateurs d'entreprises (http://www.ge.ch/guichet_universel/guichet_pmepmi.html). La Bavière est en train de mettre en place un guichet électronique dédié aux entreprises.

9.3. Fiscalité 3ème recommandation

Constat

La fiscalité vaudoise est perçue comme opaque et complexe par les entreprises. Le Canton de Vaud semble peu compétitif par rapport à d'autres Cantons.

Pistes de réflexion

- 1. Vulgariser la fiscalité vaudoise.** La rédaction de circulaires expliquant de manière simple la fiscalité des personnes morales et fournissant des réponses aux problèmes quotidiens ferait gagner l'ACI en clarté et en transparence. Les PME seraient moins dépendantes de leurs fiduciaires pour les opérations courantes.
- 2. Aligner les conditions fiscales vaudoises sur celles de ses voisins.** Le Canton de Vaud pourrait améliorer ses conditions fiscales, notamment en matière d'impôt sur les successions, de taux d'imposition des entreprises et de régimes fiscaux spéciaux.
- 3. Soutenir les investissements par des avantages fiscaux.** Le Canton pourrait accorder des avantages fiscaux aux personnes physiques et morales et physiques investissant dans le tissu économique innovant et local.
(cf. 4ème recommandation Aide au financement)

9.4. Aides au financement 4ème recommandation

Constat

Les jeunes entreprises technologiques ou les PME innovantes peinent à trouver un financement pour leurs projets, particulièrement dans la seconde phase de financement (CHF 1 à 10 mios).

Pistes de réflexion

- 1. Fonds d'investissement.** Le Canton pourrait créer un fonds d'investissement indépendant (ex: Fondation) de l'Etat réunissant des Capitals-risqueurs, des investisseurs privés et l'Etat pour une part minoritaire. Le Financement serait décidé par un Comité d'Investissement réunissant des acteurs de l'Etat et des Capitals-risqueurs expérimentés.
- 2. Prêts sans intérêt ou Cautionnement étatique d'emprunts financiers.** L'Etat pourrait cautionner des crédits de trésorerie et/ou engager les Coopératives de cautionnement, traditionnellement axées vers les arts et métiers, à adapter leurs outils de soutien financier (caution de crédits de trésorerie) aux Start up et PME High tech.
- 3. Crédit d'impôt recherche** (Système français et canadien). L'Etat rembourserait la moitié des investissements annuels consacrés à la R&D ou -en allant plus loin- accorderait déjà des acomptes sur la base du budget annuel.
- 4. Avantages fiscaux aux investisseurs privés.** L'Etat pourrait accorder aux investisseurs la déduction totale ou partielle de montants investis dans des entreprises en démarrage ou des PME innovantes. Ce système viserait à inciter les personnes physiques ou morales à investir dans l'innovation.

Votre équipe KPMG



Armin Haymoz
ahaymoz@kpmg.com



Pierre Oberson
poberson@kpmg.com

Responsable du mandat



Stéphane Haefliger
021 345 03 25
079 742 67 81
shaefliger@kpmg.com



Jean-Marc Pittet
jeanmarcpittet@kpmg.com



Catherine Rey Mertenat
crey@kpmg.com

