Investment Solutions & Products
Swiss Economics

CREDIT SUISSE

Développement du personnel en temps de pénurie

Économie des PME en Suisse 2022 | Février 2022

Pénurie de main-d'œuvre qualifiée
Perspectives moroses dans la recherche de collaborateurs
Page 15

Formation continue
Une nécessité pour beaucoup de PME afin de suivre l'évolution technologique
Page 22

Promotion de la relève
Plus de la moitié des PME promeuvent leurs propres talents
Page 27

Impressum

Éditeur: Credit Suisse AG, Investment Solutions & Products
Dr. Nannette Hechler-Fayd'herbe
Global Head of Economics & Research
+41 44 333 17 06
nannette.hechler-fayd'herbe@credit-suisse.com

Dr. Sara Carnazzi Weber
Head of Policy & Thematic Economics
+41 44 333 58 82
sara.carnazzi@credit-suisse.com

Clôture de rédaction
27 janvier 2022

Commandes
Exemplaires électroniques via
credit-suisse.com/pmeetude

Copyright
Ce document peut être cité en mentionnant la source.
Copyright © 2022 Credit Suisse Group AG et/ou
sociétés liées. Tous droits réservés.

Sources
Credit Suisse ou spécifiées le cas échéant

Auteurs

Pascal Zumbühl
Économiste Policy & Thematic Economics
+41 44 334 90 48
pascal.zumbuehl@credit-suisse.com

Dr. Sara Carnazzi Weber
Head of Policy & Thematic Economics
+41 44 333 58 82
sara.carnazzi@credit-suisse.com

Contributions

Emilie Gachet
Christine Mumenthaler
Maciej Zolotenki

Éditorial

Chère lectrice, cher lecteur,

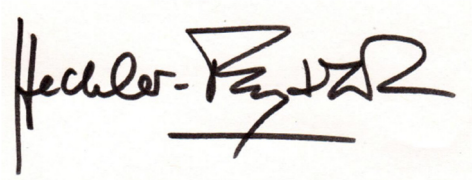
En 2021, le monde entier a une nouvelle fois vécu au rythme de la pandémie. Si la Suisse a relativement bien traversé cette crise jusqu'à présent, le coronavirus a mis la capacité de réaction et d'adaptation des entreprises du pays à rude épreuve. En marge des montagnes russes conjoncturelles, l'accélération due à la pandémie de tendances existantes (numérisation du quotidien, propagation de modèles de travail flexibles ou encore ralentissement de la mondialisation) a placé de nombreuses entreprises face à une nouvelle réalité. Et c'est justement lorsque les choses changent que des collaborateurs de qualité constituent un facteur de réussite essentiel.

Or, la main-d'œuvre qualifiée fait justement défaut à l'heure actuelle. Comme le montre notre enquête de cette année menée auprès de 800 PME en Suisse, cette pénurie est une dure réalité pour deux tiers des PME qui recrutent. Qui plus est, plus de la moitié s'attendent à ce que la recherche de collaborateurs se complique encore à l'avenir. Un tiers des PME voient leur attractivité en tant qu'employeur diminuée par la propagation de modèles de travail flexibles, car elles ne peuvent proposer de telles solutions que de manière limitée. Face à ces difficultés de recrutement, les PME optent pour la formation continue de leurs collaborateurs: puisqu'elles ne trouvent pas certaines compétences spécifiques sur le marché, 77% des PME investissent ainsi dans le perfectionnement de leur personnel. Pour une majorité de PME, la formation continue est en outre toujours plus une nécessité afin de pouvoir suivre le rythme de l'évolution technologique.

La formation continue permet de combler des lacunes immédiates dans les connaissances des entreprises, tout en abordant certains aspects à plus long terme ayant trait au personnel et au recrutement, comme la fidélisation des collaborateurs ou la promotion ciblée des talents en interne. Environ 13% des PME ont indiqué qu'elles donnent systématiquement la priorité à la relève interne lorsqu'il s'agit de pourvoir des postes de conduite – 43% le font dans la plupart des cas. Ce type de politique du personnel augmente la motivation des collaborateurs en leur offrant des possibilités de promotion et permet de conserver le savoir au sein de l'entreprise, notamment lorsque de nombreux collaborateurs plus âgés sont sur le point de partir à la retraite et que les postes qu'ils laisseront vacants seront difficiles à repourvoir. La problématique va encore s'accentuer à l'avenir avec la vague de départs à la retraite des baby-boomers.

Notre enquête montre que même si les temps sont durs, les PME suisses prennent le taureau par les cornes. Dans l'optique des défis à venir, cette attitude ne peut que nous emplir d'optimisme.

Nous vous souhaitons une agréable lecture.



Andreas Gerber
Head Corporate Banking
Credit Suisse (Suisse) SA

Nannette Hechler Fayd'Herbe
Global Head of Economics & Research
Credit Suisse SA

Sommaire

Éditorial 3

Synthèse 6

Facteur de succès «collaborateurs et qualifications» 9

La clé du succès

Pénurie de main-d'œuvre qualifiée – rétrospective 11

La pénurie de main-d'œuvre qualifiée est très répandue
Une pénurie perçue différemment

Pénurie de main-d'œuvre qualifiée – perspectives 15

Perspectives moroses dans la recherche de collaborateurs

Système éducatif suisse 19

Le système éducatif suisse au banc d'essai?

Formation continue 22

Gros plan sur le développement du personnel
Les petites PME désavantagées
Qui suit une formation continue?

Promotion de la relève 27

Ouvrir des perspectives et préserver le savoir

Entretiens 30

Caroline Studer | CEO de M. Opitz & Cie. SA 30
Christian Zwicky | CEO de Deep Breath Intelligence SA 31
Michel Péclard | Fondateur et propriétaire de Pumpstation Gastro GmbH 32
Gil Menétrey | Directeur d'Ascenseurs Menétrey SA 33

Synthèse

La clé du succès
(p. 9 – 10)

La prospérité d'une entreprise ainsi que sa capacité à relever rapidement les défis et à innover dépendent essentiellement de la disponibilité et de la qualité de son personnel. Une enquête menée par le Credit Suisse en 2017 met d'ailleurs en évidence l'importance que les PME suisses y accordent: à l'époque, le facteur «collaborateurs et qualifications» était cité comme celui influençant le plus fortement le succès de l'entreprise. Au vu du rôle clé d'un personnel qualifié, nous examinons cet aspect de plus près dans l'étude PME de cette année, en mettant en particulier l'accent sur le développement du personnel par le biais de la formation continue et de la promotion des collaborateurs, une façon de répondre à une éventuelle pénurie de main-d'œuvre qualifiée.

La pénurie de main-d'œuvre qualifiée est très répandue
(p. 11 – 14)

Compte tenu des turbulences provoquées par la pandémie, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée était temporairement passée au second plan pour de nombreuses entreprises. Avec la reprise amorcée en 2021, cette pénurie s'observe depuis peu à nouveau de façon plus marquée. Comme le montre notre enquête auprès de 800 PME, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée est une dure réalité pour la plupart d'entre elles: deux tiers des PME qui recrutent indiquent ainsi qu'au cours des trois dernières années, elles ont eu beaucoup de difficultés ou plutôt des difficultés à pourvoir leurs postes vacants avec des candidats appropriés. Les compétences de direction et de gestion de projet ainsi que les compétences techniques ont été particulièrement compliquées à trouver. Cette pénurie s'exprime cependant différemment selon la branche, la taille de l'entreprise et la région.

Perspectives moroses dans la recherche de collaborateurs
(p. 15 – 18)

Si l'on se projette dans le futur, les difficultés de recrutement devraient aller crescendo: plus de la moitié des PME s'attendent ainsi à ce que la recherche de collaborateurs, déjà un défi, se complique encore à l'avenir. En marge de la reprise économique, qui a remis en évidence la pénurie de main-d'œuvre qualifiée récemment, trois tendances devraient influencer l'offre et la demande de spécialistes dans les années à venir: le vieillissement démographique, la numérisation et la flexibilisation du travail. Notre enquête révèle qu'environ 36% des PME s'attendent par exemple à ce que le départ à la retraite des baby-boomers se traduise par une augmentation des postes vacants qu'elles auront du mal à repourvoir.

Le système éducatif suisse au banc d'essai?
(p. 19 – 21)

Si de nombreuses PME font part de difficultés parfois conséquentes dans le recrutement de leurs collaborateurs, elles attribuent globalement de très bonnes notes au système éducatif suisse. Une grande majorité des PME interrogées estime ainsi que le système éducatif helvétique est bien adapté aux besoins des entreprises. L'apprentissage classique (sans approfondissement au degré tertiaire) est lui aussi évalué de manière tout aussi positive par les PME, signe que la formation professionnelle duale contribue à l'évaluation globalement positive du système éducatif suisse. Cela étant, pour la main-d'œuvre, les exigences ne cessent d'augmenter dans le sillage des progrès de la numérisation et de la tertiarisation: depuis un certain temps, un déplacement prononcé vers des formations tertiaires s'observe en effet. Une analyse plus approfondie laisse apparaître que la formation professionnelle initiale, en particulier, fait désormais souvent office de tremplin pour un diplôme ultérieur du degré tertiaire. Autrement dit, la fin d'un apprentissage marque aujourd'hui toujours moins la fin de la formation, mais plutôt le début d'une formation complémentaire. Comme le développement des propres compétences gagne en importance dans un monde du travail en rapide évolution, le système éducatif suisse devrait lui aussi s'adapter. D'après notre enquête, la moitié des PME environ souhaite que le système éducatif suisse devienne plus dynamique et mette davantage l'accent sur l'acquisition de «soft skills».

Gros plan sur le développement du personnel
(p. 22 – 26)

Si la pénurie de main-d'œuvre qualifiée constitue un défi majeur pour la plupart des PME, pas question pour autant de se résigner à leur sort. La formation continue en entreprise est un moyen de remédier à cette pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Notre enquête a ainsi révélé que 77% des PME proposent une formation continue faute de trouver certaines compétences spécifiques sur le marché. De même, elle souligne qu'il est urgent d'investir dans son propre personnel: quelque 83% des PME qui proposent une formation continue ont indiqué que sans celle-ci, elles n'arriveraient pas à suivre le rythme de l'évolution technique. La formation continue permet de combler des lacunes immédiates dans les connaissances des entreprises, tout en abordant nombre d'aspects à plus long terme ayant trait au personnel et au recrutement. De fait, une nette majorité des PME estime que la formation continue augmente la performance et la productivité des collaborateurs (92%), accroît l'attractivité de l'entreprise aux yeux de ses futurs collaborateurs (90%)

et contribue à fidéliser le personnel (89%). À la lumière de ces nombreux avantages, rien d'étonnant à ce que 93% des PME proposent à leurs employés au moins une possibilité de formation continue. Bien que les PME soient globalement satisfaites de leurs efforts en matière de formation, rares sont toutefois celles qui qualifient leurs mesures de formation continue de très réussies, ce qui démontre certaines limites dans l'offre de formation continue en entreprise. Pour une majorité de PME, le manque de temps pour la formation continue et le manque de capacités d'organisation et de planification de la formation continue constituent des exemples de ces limites. Dans ce contexte, ce n'est pas une surprise de voir que les micro-entreprises proposent nettement moins souvent des formations continues que les entreprises de taille moyenne. Enfin, il n'est pas rare non plus que le manque d'intérêt du personnel représente un obstacle.

Ouvrir des perspectives et préserver le savoir
(p. 27 – 28)

L'identification et la promotion ciblée des talents en interne sont des paramètres étroitement liés à la formation continue en entreprise. Environ 13% des PME indiquent qu'elles donnent systématiquement la priorité à la relève lorsqu'il s'agit de pourvoir des postes de conduite – 43% le font dans la plupart des cas. Les avantages d'un recrutement en interne sont variés. Outre les économies de coûts et de temps, ils incluent notamment l'augmentation de la motivation des collaborateurs, qui se voient offrir des possibilités de promotion. Et pourtant, 21% des PME ne prennent pas en compte leur relève lors de l'attribution de postes de conduite, ce qui soulève des questions.

Entretien 1: Formation continue et limites
(p. 30)

La société suisse M. Opitz & Cie. SA, l'un des fabricants de cosmétiques les plus innovants au monde, a besoin de chimistes hautement qualifiés pour développer ses produits. Or, le profil d'exigences spécifique requis pour les postes correspondants complique le travail de recrutement. Pour faire face à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, l'entreprise propose des possibilités de formation continue dans différents domaines. Cela étant, les possibilités de formation continue ont aussi clairement des limites: elle ne va pas permettre à quelqu'un qui travaille par exemple dans la vente d'intégrer les laboratoires de recherche et de développement.

Entretien 2: L'excellence
(p. 31)

Deep Breath Intelligence (DBI) est une start-up de la technique médicale et de la biotechnologie qui mesure la composition biochimique de l'haleine et peut ainsi détecter à temps les maladies les plus diverses. À l'heure de recruter des collaborateurs, l'entreprise a l'avantage décisif d'être en étroite relation avec les universités suisses et d'avoir, grâce à cette proximité, un meilleur accès à une main-d'œuvre hautement qualifiée. Selon Christian Zwicky, CEO de DBI, le système éducatif suisse est bien adapté aux besoins de sa start-up. Toutefois, il faudrait d'après lui proposer davantage de possibilités de spécialisation dès les premières phases de la formation et promouvoir les «soft skills». Interrogé sur l'offre de formation continue, il a par ailleurs indiqué qu'à ce stade, sa start-up doit se concentrer sur le développement de ses produits et n'a donc pas le temps de promouvoir par le biais de la formation continue les compétences de ses employés déjà excellemment formés.

Entretien 3: Lutter contre la pénurie de main-d'œuvre
(p. 32)

La société Pumpstation Gastro GmbH regroupe quinze établissements de restauration, qui convainquent avec autant de concepts raffinés. L'entreprise est directement touchée par la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, et la pandémie a rendu la recherche de collaborateurs encore plus difficile. D'après son fondateur et propriétaire Michel Péclard, la société ne trouve presque plus de cuisiniers. Pour lutter contre cette pénurie de main-d'œuvre qualifiée derrière les fourneaux, l'entreprise a commencé à engager du personnel étranger et à lui enseigner l'allemand, ainsi qu'à former des collaborateurs motivés et assidus dans sa propre école de cuisine.

Entretien 4: Transfert de connaissances aux jeunes
(p. 33)

Ascenseurs Menétrey est le plus grand fabricant d'ascenseurs de Suisse romande. L'entreprise a la chance de compter sur des collaborateurs très fidèles, ce qui peut toutefois aussi poser des problèmes: dans les années à venir, quinze employés partiront à la retraite après avoir passé en moyenne 20 ans dans l'entreprise. Le savoir potentiellement perdu est énorme. Pour l'entreprise, la transmission des connaissances de génération à génération n'est pas qu'une philosophie d'entreprise, mais aussi une certaine nécessité. Aussi la PME met-elle un «parrain» plus expérimenté à la disposition de ses jeunes monteurs, pour les aider à se perfectionner.

La clé du succès

La Suisse figure régulièrement parmi les économies les plus compétitives du monde, à la faveur notamment de l'excellent classement de ses indicateurs de qualification. Une précédente enquête du Credit Suisse révèle d'ailleurs à quel point ce facteur compte pour les PME suisses, qui estiment que le facteur «collaborateurs et qualifications» est celui qui influence le plus fortement le succès de l'entreprise.

Forte compétitivité de l'économie helvétique...

La Suisse compte parmi les économies les plus compétitives au monde. C'est ce qui ressort de plusieurs classements qui mesurent la compétitivité de différents pays en s'appuyant sur des statistiques nationales et des enquêtes qualitatives. En 2021, la Suisse occupait ainsi la première position du World Competitiveness Ranking de l'IMD Business School. Elle fait également régulièrement partie des meilleurs élèves du Global Competitiveness Index (GCI) du Forum économique mondial (WEF): elle a terminé cinquième sur 141 pays en 2019[1] – seuls Singapour, les États-Unis, Hong Kong et les Pays-Bas ont été jugés plus compétitifs. L'économie helvétique offre ainsi des conditions-cadres optimales pour une croissance à long terme.

… grâce à des indicateurs de qualification positifs

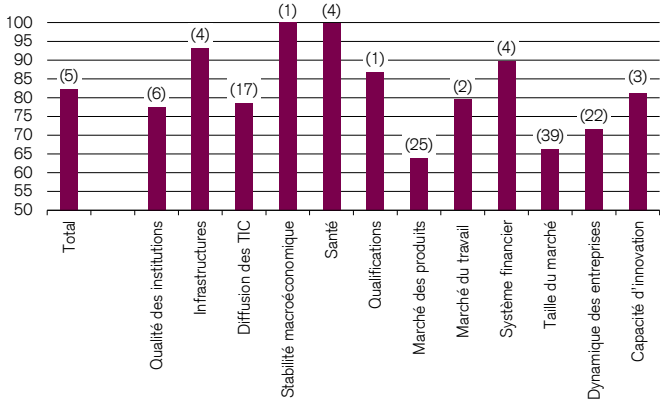
Sur les douze sous-composantes du GCI 2019, la Suisse est numéro un mondiale dans les sous-catégories «Stabilité macroéconomique» et «Qualifications» (cf. fig. 1). Selon le Forum économique mondial, les bons résultats du pilier «Qualifications» sont notamment à mettre au crédit de l'excellente formation professionnelle, des programmes de formation en entreprise et de la forte employabilité des diplômés (cf. fig. 2). En revanche, la Suisse n'occupe «que» le 16e rang en termes de disponibilité de main-d'œuvre qualifiée, ce qui pourrait être le signe d'une pénurie. Point positif par contre, le pays possède de bonnes cartes pour disputer les meilleurs talents à ses concurrents du monde entier: en 2021, l'école de management INSEAD a ainsi placé la Suisse première de son Global Talent Competitiveness Index.

Quelle est l'importance du facteur «collaborateurs et qualifications» pour les PME suisses?

Si les différents indicateurs de compétitivité permettent d'évaluer la Suisse en comparaison internationale, ils ne fournissent aucune information sur l'importance relative des différentes composantes dans le succès des PME helvétiques. Une enquête du Credit Suisse de 2017 comble cette lacune: parmi les neuf facteurs de succès analysés, le facteur «collaborateurs et qualifications» est d'après les PME celui qui influence le plus fortement le succès d'une entreprise (cf. fig. 3). La bonne santé et la capacité d'innovation d'une entreprise dépendent en grande partie de la disponibilité et de la qualité de ses collaborateurs.

Fig. 1: Forte compétitivité de la Suisse

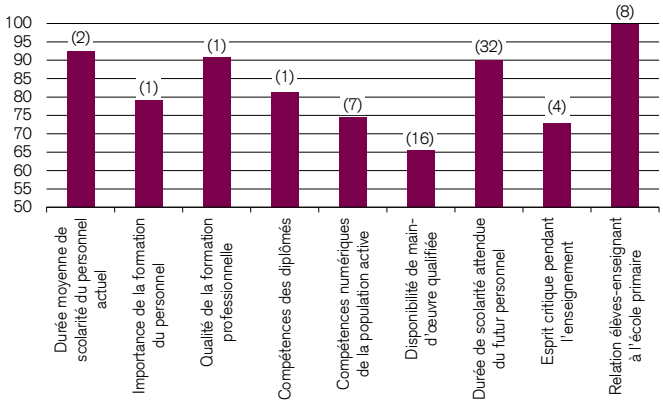
Valeurs GCI, total et pour les douze sous-indicateurs, 2019, Suisse (entre parenthèses: classement de la Suisse parmi les 141 pays sous revue)



Source: Forum économique mondial (WEF), Credit Suisse

Fig. 2: La Suisse bien placée dans les indicateurs de qualification

Valeurs GCI des neuf variables du sous-indicateur «Qualifications», 2019, Suisse (entre parenthèses: classement de la Suisse parmi les 141 pays sous revue)



Source: Forum économique mondial (WEF), Credit Suisse

[1] Le Global Competitiveness Report de 2020 était une édition spéciale consacrée à la pandémie.

Gros plan sur le développement du personnel

Compte tenu de l'importance du personnel qualifié dans le succès des PME suisses, nous nous penchons sur ce facteur dans notre étude PME de cette année. Nous mettons l'accent sur le développement du personnel par le biais de la formation continue et de la promotion des collaborateurs, qui peut être une réponse à une éventuelle pénurie de main-d'œuvre qualifiée, tout en permettant de rester au contact des changements économiques et technologiques rapides. Le système éducatif étant le premier responsable de la quantité et de la qualité de spécialistes à disposition, il convient également de se demander dans quelle mesure il est adapté aux besoins des entreprises (cf. encadré).

Enquête auprès des PME suisses

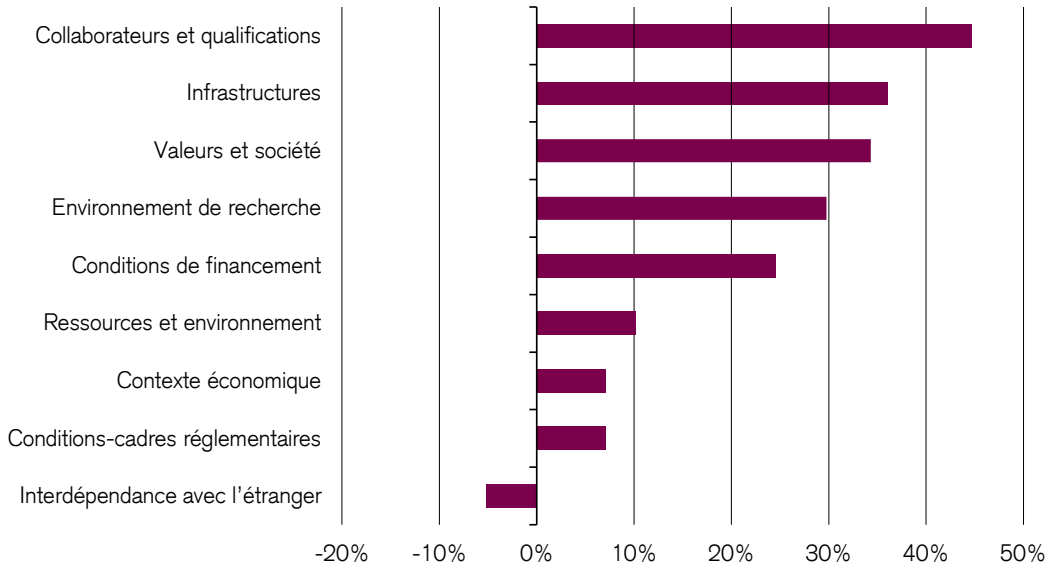
La présente analyse se base sur une enquête menée en octobre 2021 par l'institut de sondage AmPuls sur mandat du Credit Suisse auprès de petites et moyennes entreprises (PME) de Suisse. L'échantillon interrogé, représentatif au niveau des régions linguistiques, était composé de 800 entreprises, dont 317 œuvrant dans l'industrie et 483 dans le secteur tertiaire, la construction ou le commerce et la vente. Afin d'assurer la représentativité de chaque secteur, nous avons pondéré les réponses par branche et par catégorie de taille des entreprises. Nous avons ici pris comme base de pondération le nombre d'employés dans les groupes considérés. De cette façon, les entreprises de plus grande taille disposent d'une pondération plus importante que les petites. Ce choix est volontaire et souhaitable: il permet d'interpréter les réponses à l'aune de leur pertinence pour l'économie nationale.

Les différents chapitres permettent entre autres de répondre aux questions suivantes:

- Dans quelle mesure les PME sont-elles touchées par la pénurie de main-d'œuvre qualifiée? Des différences s'observent-elles selon les branches et les régions?
- Les PME s'attendent-elles à davantage de difficultés dans la recherche de collaborateurs à l'avenir? Quel rôle jouent à cet égard le vieillissement démographique, la numérisation et la flexibilisation du travail?
- Les PME sont-elles satisfaites du système éducatif suisse? Où faut-il agir selon elles?
- Les PME proposent-elles des possibilités de formation continue? Quelles sont leurs motivations en matière de formation continue en entreprise? À quels obstacles sont-elles confrontées?
- Les PME donnent-elles la priorité à leurs talents en interne au moment de pourvoir des postes de conduite?

Fig. 3: Les collaborateurs et les qualifications, des facteurs clés du succès d'une entreprise

Influence des facteurs de succès sur la réussite des PME: soldes des réponses positives / négatives pondérées, 2017



Source: Enquête PME 2017 du Credit Suisse

La pénurie de main-d'œuvre qualifiée est très répandue

Pour être prospère, une entreprise a besoin d'une main-d'œuvre qualifiée. Une pénurie marquée de spécialistes pèse donc lourd dans la balance. Or, notre enquête révèle que ces trois dernières années, deux tiers des PME ont eu du mal à trouver des candidats appropriés pour leurs postes vacants. Cette pénurie s'exprime cependant différemment selon la branche, la taille de l'entreprise ou la région.

Pénurie de main-d'œuvre qualifiée: théorie et pratique

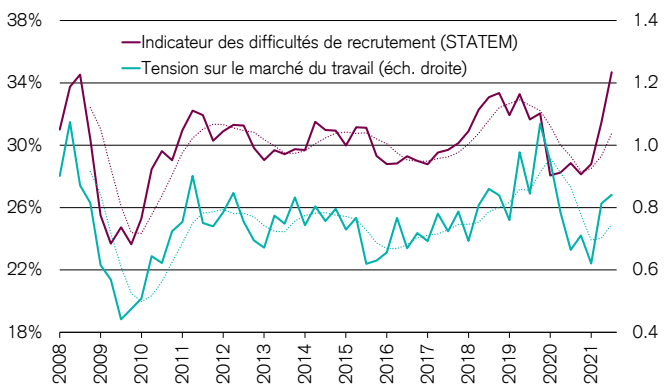
Comme le succès d'une entreprise dépend notamment de collaborateurs bien formés et de qualité, une pénurie prononcée de main-d'œuvre qualifiée peut avoir des répercussions négatives sur la place économique helvétique. Les milieux politiques, économiques et médiatiques ont même exprimé la crainte qu'elle puisse menacer la position concurrentielle de la Suisse. Mais qu'entend-on exactement par pénurie de main-d'œuvre qualifiée? Dans sa définition la plus simple, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée dépeint une situation dans laquelle la demande de collaborateurs qualifiés dépasse l'offre correspondante. En théorie, cette pénurie devrait toutefois se résorber à plus ou moins long terme: dans un contexte de demande excédentaire, les entreprises rendent les postes vacants plus attrayants en augmentant par exemple les salaires, tandis que formation et formation continue permettent de combler les manques de collaborateurs des entreprises. Pourtant, dans la pratique, ces mécanismes ne fonctionnent souvent pas. Souvent, les entreprises ne peuvent pas simplement décider d'augmenter les prix, en raison notamment de la réglementation. Dans le même temps, des limites budgétaires et temporelles compliquent la formation et la formation continue pour les entreprises et le personnel, car l'acquisition de connaissances spécialisées demande beaucoup de temps et d'argent.

Montagnes russes au niveau des difficultés de recrutement en raison de la pandémie

L'étendue d'une éventuelle pénurie de personnel qualifié est difficile à déterminer et l'on s'appuie ici souvent sur des indicateurs et des enquêtes. L'Office fédéral de la statistique, par exemple, publie un indicateur basé sur une enquête auprès de 65 000 entreprises des secteurs secondaire et tertiaire, et qui mesure les difficultés de recrutement des entreprises helvétiques. La figure 1 présente l'évolution de cet indicateur au fil du temps, avec notamment un parcours agité ces deux dernières années: alors que l'indicateur s'établissait encore à 32% juste avant le début de la pandémie, il est tombé au premier trimestre 2020 à sa valeur la plus basse depuis la crise financière (28%), en raison de la forte hausse du chômage et de l'effondrement simultané du nombre de postes vacants dans le sillage du premier confinement. Au troisième trimestre 2021, l'indicateur a

Fig. 1: Les difficultés de recrutement repartent à la hausse

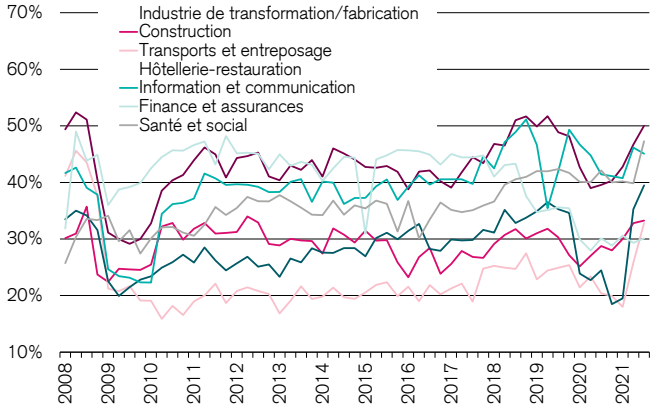
Indicateur des difficultés de recrutement: part des entreprises interrogées (pondération par l'emploi) qui ont peiné à trouver de la main-d'œuvre qualifiée ou n'en ont pas trouvé; tension sur le marché du travail: rapport entre postes vacants (estimations basées sur le jobradar de x28 et l'Adecco Group Swiss Job Market Index) et chômeurs; lignes en pointillé: moyennes sur quatre trimestres



Source: Office fédéral de la statistique, Adecco Group Switzerland / Université de Zurich, x28 AG, Credit Suisse; dernières données: 3e trimestre 2021

Fig. 2: Le recrutement plus compliqué dans l'hôtellerie-restauration

Indicateur des difficultés de recrutement: part des entreprises interrogées (pondération par l'emploi) qui ont peiné à trouver de la main-d'œuvre qualifiée ou n'en ont pas trouvé, dans certaines branches sélectionnées, T1 2008 – T3 2021



Source: Office fédéral de la statistique, Credit Suisse; dernières données: 3e trimestre 2021

ensuite atteint son plus haut niveau depuis 2008. Concrètement, environ 35% des entreprises ont eu des difficultés à trouver de la main-d'œuvre qualifiée ou n'en ont pas trouvé du tout. Ce pourcentage record souligne à quel point les entreprises peinent à nouveau à embaucher le personnel adéquat pour couvrir les postes vacants. La tension sur le marché du travail, un coefficient qui mesure le rapport entre postes vacants et chômeurs, reflète un constat similaire (cf. fig. 1). Pour simplifier, si sa valeur est supérieure à 1, la demande de main-d'œuvre prédomine; et si sa valeur est inférieure à 1, c'est l'offre qui prédomine. Le chiffre indique donc à quel point les employeurs ont du mal à pourvoir les postes vacants. Dans une certaine mesure, il peut être interprété comme un indicateur de pénurie de main-d'œuvre qualifiée.

La pandémie attise la pénurie dans l'hôtellerie-restauration

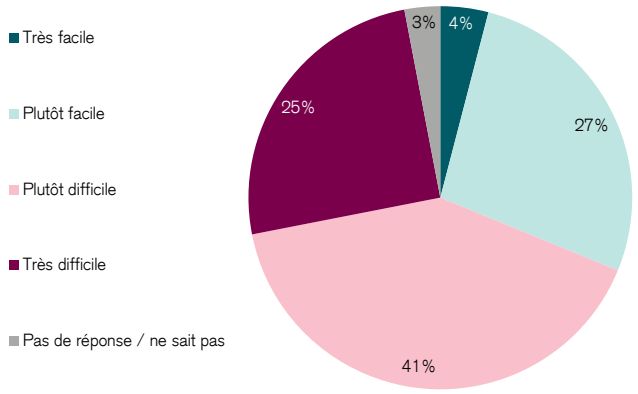
D'après une subdivision de l'indicateur des difficultés de recrutement par branche, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée a été tout particulièrement marquée ces dernières années dans l'industrie de transformation, le secteur de l'information et de la communication ainsi que la santé et le social (cf. fig. 2). Depuis le début de l'année 2021, le recrutement est devenu plus ardu dans l'hôtellerie-restauration en particulier – ce que confirme d'ailleurs le propriétaire de la société Pumpstation Gastro GmbH. Dans un entretien à lire à la page 32, l'entrepreneur Michel Péclard explique que le coronavirus a encore compliqué la recherche de collaborateurs, pourtant déjà ardue. Selon lui, une main-d'œuvre importante s'est tournée vers d'autres branches pendant la pandémie[2], car le secteur de la restauration paie des salaires plus bas que d'autres et a en outre moins de marge de manœuvre en termes de modèles de travail flexibles. Outre l'hôtellerie-restauration, les difficultés de recrutement ont aussi significativement augmenté depuis début 2021 dans les transports et l'entreposage. Favorisé par la pandémie, le boom du commerce en ligne pourrait avoir eu un impact particulier à cet égard et avoir fait augmenter les postes vacants dans la branche.

Pénurie de main-d'œuvre qualifiée largement répandue chez les PME, mais inégalement perçue

Si l'indicateur des difficultés de recrutement fournit des informations sur l'évolution de la situation de la main-d'œuvre qualifiée ces dernières années et sur les branches les plus touchées en termes relatifs, il n'est pas spécifiquement conçu pour mesurer la situation au niveau des PME. Pour l'édition de l'étude PME de cette année, nous avons donc cherché à savoir comment les PME suisses percevaient cette pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Notre enquête révèle qu'elle est largement répandue chez les PME suisses. Au total, deux tiers des PME qui recrutent ont peiné à trouver des candidats appropriés pour leurs postes vacants au cours des trois dernières années: respectivement 25% et 41% des PME parlent ainsi de grandes ou de plutôt grandes difficultés à recruter des collaborateurs (cf. fig. 3). Cela étant, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée n'est pas perçue partout avec la même intensité. Selon la branche, la taille de l'entreprise et la région, les différences peuvent être considérables (cf. p. 14).

Fig. 3: Deux tiers des PME ont peiné à trouver des collaborateurs

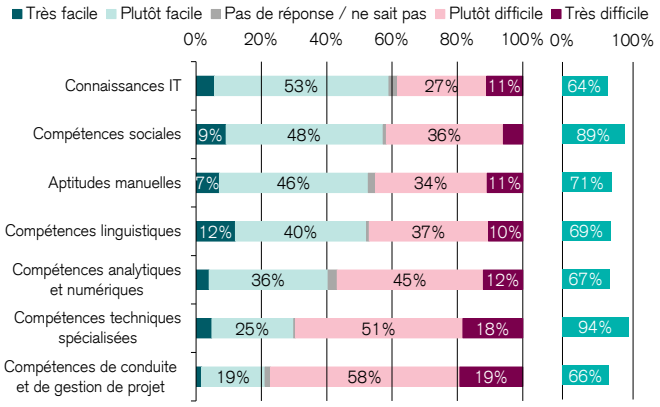
Part de réponses* à la question de savoir dans quelle mesure l'entreprise a éprouvé des difficultés à trouver des candidats adéquats pour ses postes vacants au cours des trois dernières années, en %



* Uniquement les entreprises qui ont recruté ou tenté de recruter des collaborateurs au cours des trois dernières années
Source: Enquête PME 2021/2022 du Credit Suisse

Fig. 4: Les compétences de conduite, de gestion de projet et les compétences techniques spécialisées sont plutôt difficiles à trouver

À gauche: part de réponses* à la question de savoir dans quelle mesure les compétences ci-après ont été difficiles à trouver, en %. À droite: part de réponses* à la question de savoir si les compétences ci-après sont pertinentes pour l'entreprise, en %



* Uniquement les entreprises qui ont recruté ou tenté de recruter des collaborateurs au cours des trois dernières années
Source: Enquête PME 2021/2022 du Credit Suisse

[2] Selon le Jobradar de la société x28, l'hôtellerie-restauration était, après la santé et le commerce de détail, la branche comptant le troisième nombre le plus important de postes vacants au troisième trimestre 2021. Dans le même temps pourtant, l'hôtellerie-restauration affichait un taux de chômage très élevé. C'est la preuve d'un déséquilibre profond entre demandeurs d'emploi et postes vacants. Outre les éventuelles divergences entre les profils d'emploi et de qualification demandés et proposés, les réorientations professionnelles pourraient également jouer un rôle particulier en la matière. Pour plus d'informations, cf. «Credit Suisse: Moniteur Suisse T4 2021: Le marché du travail suisse entre incertitudes et manque de personnel qualifié».

Les compétences de conduite et de gestion de projet ainsi que les compétences techniques sont les plus difficiles à trouver

«Candidats appropriés» est une expression au sens large qui n'a volontairement pas été précisée davantage dans notre enquête car le profil de compétences pour le poste à pourvoir varie selon l'entreprise et l'activité. Interrogées sur les capacités et les connaissances particulièrement difficiles à trouver, les PME suisses ont surtout mentionné les compétences de conduite et de gestion de projet ainsi que les compétences techniques spécialisées. Comme ces dernières sont pertinentes pour 94% des PME, c'est principalement dans cette catégorie de main-d'œuvre que la pénurie devrait être généralisée et marquée (cf. fig. 4). Plusieurs entretiens avec des entrepreneurs soulignent à quel point la recherche de candidats disposant de compétences techniques est globalement difficile. Ainsi, la CEO du fabricant de cosmétiques M. Opitz & Cie. SA explique que l'entreprise familiale saint-galloise a besoin de chimistes hautement qualifiés pour développer ses produits. Comme ces postes requièrent un profil de compétences spécifique, le recrutement s'avère particulièrement difficile (cf. entretien, p. 30). Les entretiens menés avec les sociétés Pumpstation Gastro GmbH (cf. p. 32) et Ascenseurs Menétrey (cf. p. 33) mettent en évidence des situations similaires.

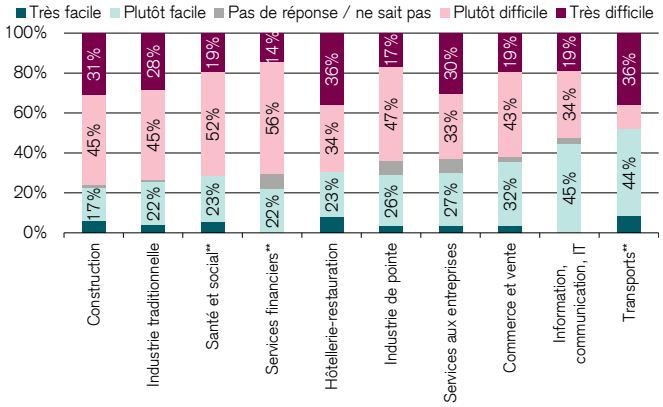
Une pénurie perçue différemment

Différences selon les branches

Selon notre enquête, les PME ont des difficultés à recruter des collaborateurs dans presque tous les secteurs, mais en particulier dans la construction, l'industrie traditionnelle ainsi que dans la santé et le social. À l'autre bout de l'échelle figure le secteur des transports, où le portrait brossé est plus mitigé: d'un côté, plus de la moitié des PME n'ont guère de difficultés à recruter, mais de l'autre, 36% d'entre elles font état de grandes difficultés à trouver des collaborateurs. Ce contraste pourrait indiquer que les difficultés de recrutement se sont récemment accentuées (cf. fig. 2).

Fig. 5: La construction, secteur où le recrutement est le plus difficile

Part de réponses* à la question de savoir à quel point il a été difficile de trouver des candidats adéquats pour les postes vacants au cours des trois dernières années, dans une sélection de branches, en %

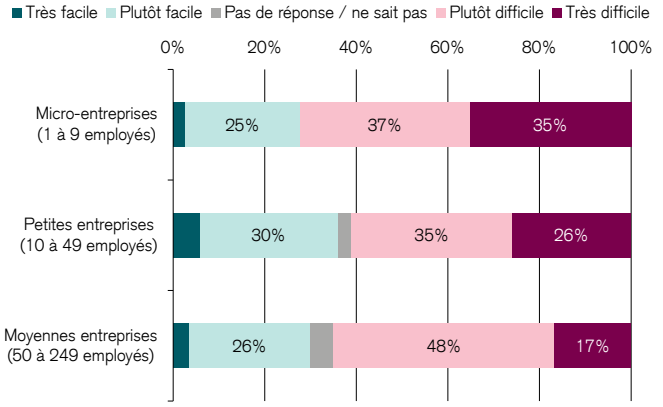


Différences selon la taille de la PME

Outre les différences propres aux branches, la taille de l'entreprise peut également jouer un rôle dans la recherche de collaborateurs. Ainsi, notre enquête a révélé que les micro-entreprises (35%) ont nettement plus souvent de grandes difficultés à trouver des collaborateurs que les petites (26%) ou moyennes entreprises (17%). Diverses raisons peuvent expliquer le phénomène: les petites entreprises disposent souvent de moins de notoriété et de moyens financiers pour, par exemple, entrer en contact avec les candidats par le biais de différents canaux au moment du recrutement de personnel. Par ailleurs, les petites entreprises sont parfois associées à une sécurité de l'emploi moins significative et à des salaires moins attrayants.

Fig. 6: Les micro-entreprises plus souvent à la peine

Part de réponses* à la question de savoir à quel point il a été difficile de trouver des candidats adéquats pour les postes vacants au cours des trois dernières années, par taille d'entreprise, en %

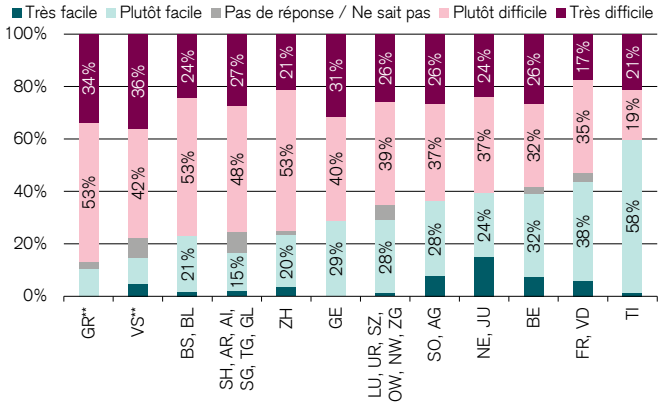


Différences au niveau régional

Les disparités concernant la pénurie de main-d'œuvre qualifiée ressentie sont également importantes au niveau régional. Pour preuve, dans les Grisons et le Valais, respectivement 87% et 78% des PME qui recrutent ont fait part d'une recherche de candidats plutôt ou très difficile. Dans les cantons de Fribourg et de Vaud en revanche, ce pourcentage n'est «que» de 52%, et même de 40% au Tessin. Les origines de ces différences régionales sont multiples. Les facteurs géographiques jouent sans doute un rôle (villes vs campagne), de même que la part de frontaliers dont profite une région. La structure sectorielle d'une région peut aussi affecter les résultats: ainsi, les Grisons et le Valais comptent parmi les cantons touristiques à forte proportion d'hôtellerie-restauration, où la pénurie de main-d'œuvre qualifiée a récemment nettement progressé (cf. fig. 2).

Fig. 7: La recherche de collaborateurs, plus facile au Tessin

Part de réponses* à la question de savoir à quel point il a été difficile de trouver des candidats adéquats pour les postes vacants au cours des trois dernières années, par canton ou région, en %



* Uniquement les entreprises qui ont recruté ou tenté de recruter des collaborateurs au cours des trois dernières années. ** Résultats à prendre avec précaution du fait d'un faible échantillon.
Source des figures 5 – 7: Enquête PME 2021/2022 du Credit Suisse

Perspectives moroses dans la recherche de collaborateurs

À l'avenir, la recherche de collaborateurs aura tendance à devenir plus difficile: plus de la moitié des PME s'attendent en effet à ce que la recherche de main-d'œuvre appropriée, déjà un défi, se complique légèrement ou fortement dans les trois années à venir. Dans ce contexte, trois tendances devraient influencer l'offre et la demande de main-d'œuvre qualifiée: le vieillissement démographique, la numérisation et la flexibilisation du travail.

La recherche de collaborateurs adéquats se complique

Pour une majorité des PME, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée est déjà une dure réalité, et les difficultés de recrutement devraient encore aller crescendo à l'avenir. Pour environ 12% des PME, la recherche de collaborateurs devrait significativement se compliquer dans les trois années à venir, et elles sont 39% à penser qu'elle devrait un peu se compliquer (cf. fig. 1). Une PME sur dix seulement s'attend à ce que la tâche devienne plus simple. La figure 2 indique par ailleurs que les PME qui ont déjà rencontré davantage de difficultés à trouver des collaborateurs par le passé anticipent nettement plus souvent une détérioration de la situation que celles qui ont eu plutôt moins de problèmes à recruter de nouveaux collaborateurs ces trois dernières années.

L'environnement commercial individuel a un impact pour les micro-entreprises

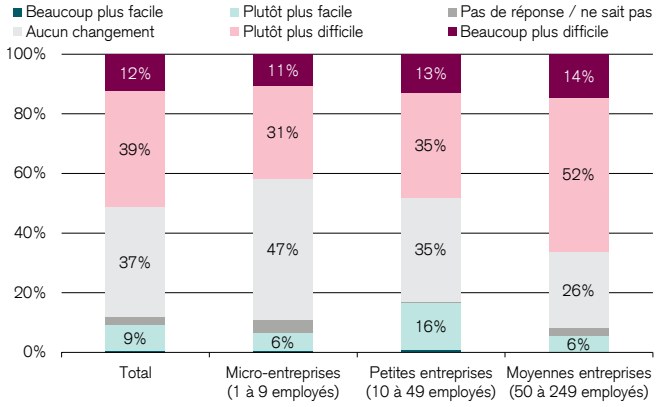
Parmi les entreprises pessimistes figure une proportion supérieure à la moyenne de grandes PME: ainsi, tandis que 66% des moyennes entreprises s'attendent à un travail de recrutement plus difficile, ce pourcentage tombe à 42% pour les micro-entreprises. Ce plus grand pessimisme des grandes PME quant à l'avenir ne signifie pas forcément qu'elles seront plus affectées par la pénurie de main-d'œuvre qualifiée que les micro-entreprises. De fait, l'environnement individuel devrait bien davantage peser dans la perception des petites entreprises que des facteurs exogènes. Dans un entretien à lire à la page 31, le CEO de Deep Breath Intelligence (DBI) explique par exemple que sa start-up est en étroite relation avec les universités suisses et qu'à ce titre, il table plutôt sur moins de problèmes lors du recrutement de nouveau personnel.

Difficile de fidéliser les collaborateurs

Les difficultés de recrutement ne sont de plus qu'un aspect de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. En effet, si la recherche de collaborateurs se complique pour les plus grandes entreprises, celles-ci devraient davantage chercher à débaucher les talents de la concurrence. Cet aspect a également été abordé dans l'entretien avec le CEO de DBI, puisque pour sa start-up, le défi est moins de trouver des collaborateurs que de conserver ceux-ci dans l'entreprise. En effet, des entreprises plus grandes et financièrement plus solides pourraient chercher à les recruter en leur faisant miroiter des salaires plus élevés. Par conséquent, de nombreuses petites entreprises

Fig. 1: Perspectives moroses dans la recherche de collaborateurs

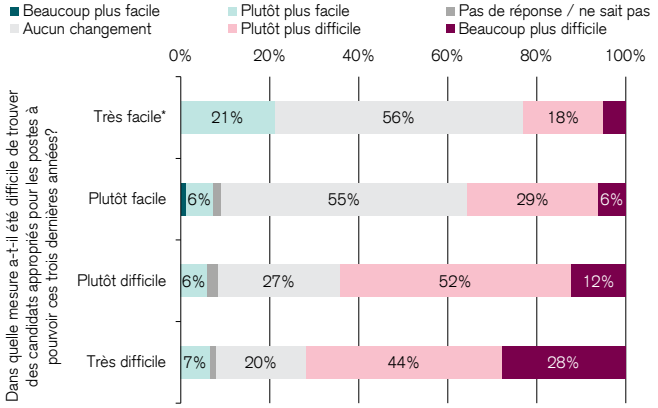
Part de réponses à la question de savoir dans quelle mesure la recherche de candidats adéquats va évoluer dans les trois années à venir, globalement et par taille d'entreprise, en %



Source: Enquête PME 2021/2022 du Credit Suisse

Fig. 2: De mal en pis

Part de réponses à la question de savoir dans quelle mesure la recherche de candidats adéquats va évoluer dans les trois années à venir, réparties selon la difficulté de recrutement au cours des trois dernières années, en %



* Taille de l'échantillon réduite: 30 PME
Source: Enquête PME 2021/2022 du Credit Suisse

pourraient être affectées, au moins indirectement, par les difficultés de recrutement de leurs concurrents plus importants.

Comment expliquer les perspectives moroses dans la recherche de collaborateurs?

Quels facteurs influencent les attentes futures des PME en matière de recherche de collaborateurs? En premier lieu, avec la reprise économique évoquée au chapitre précédent, les PME devraient être à nouveau nettement plus confrontées à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, alors que celle-ci s'était provisoirement estompée avec la pandémie. Deuxièmement, les attentes liées à des mesures politiques ont probablement été intégrées dans l'évaluation de la situation future en termes de main-d'œuvre qualifiée (cf. encadré p. 18). Enfin, dans le sillage de la reprise économique et des facteurs politiques, trois tendances devraient influencer significativement l'offre et la demande de main-d'œuvre qualifiée dans les années à venir: le vieillissement démographique, la numérisation et la flexibilisation du travail. Dans l'étude PME de cette année, nous nous sommes donc penchés sur l'impact de ces tendances sur la situation en matière de main-d'œuvre qualifiée des PME (cf. fig. 3).

Première tendance, le vieillissement démographique

L'évolution démographique a son importance dans le pessimisme concernant les questions de recrutement. Le départ à la retraite des baby-boomers, qui a déjà commencé en 2010, va continuer à s'accélérer dans les années à venir. En tablant sur un taux de participation des personnes plus âgées au marché du travail identique au niveau actuel et un départ à la retraite à l'âge ordinaire de 64 et 65 ans des personnes concernées, ce sont environ 690 000 actifs qui quitteront le marché du travail entre 2022 et 2029.

Les sorties du marché du travail prédomineront bientôt

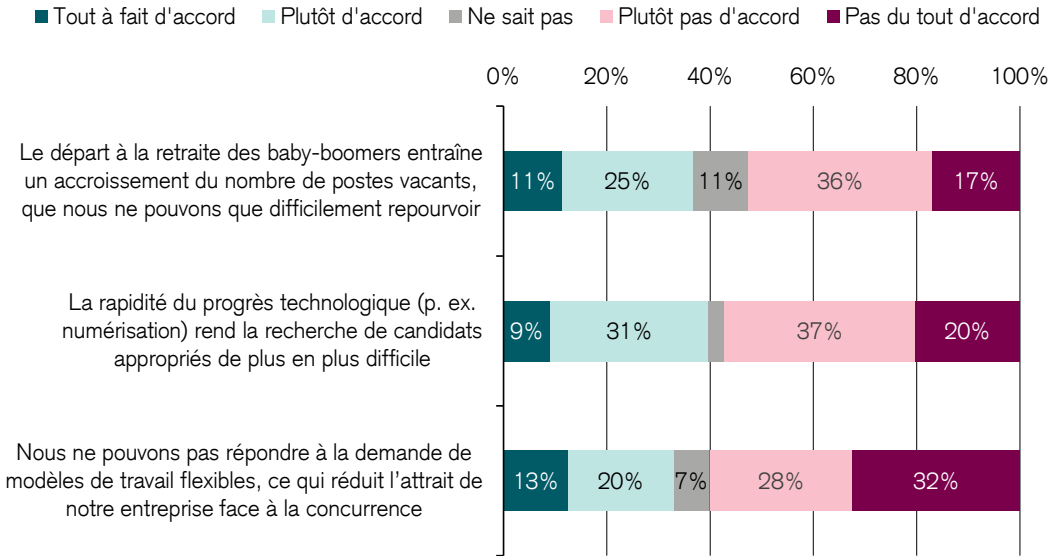
Le nombre de personnes quittant le marché du travail pour des raisons démographiques sera bientôt supérieur à celui des nouveaux arrivants. Ainsi, si l'on compare les départs à la retraite au nombre de jeunes âgés de 20 à 25 ans qui entreront dans la vie active dans un futur proche, les sorties devraient être majoritaires dès 2023 (cf. fig. 4). Pour les secteurs pâtissant déjà d'un manque de main-d'œuvre qualifiée, la vague de départs à la retraite des baby-boomers pourrait entraîner une lacune supplémentaire et des goulets d'étranglement. D'après notre enquête, environ 36% des PME s'attendent à ce que cette vague de départs à la retraite provoque une augmentation des postes vacants qu'elles auront du mal à couvrir. En général, plus la dépendance vis-à-vis de collaborateurs plus âgés est élevée, plus la dynamique de croissance est forte et plus la marge de manœuvre de la branche pour compenser la pénurie de main-d'œuvre qualifiée par des mesures d'augmentation de l'efficacité ou d'automatisation est limitée, plus la pénurie de personnel se fera ressentir.

Deuxième tendance, la numérisation

L'évolution technologique rapide est une autre tendance qui se répercutera sur les besoins en main-d'œuvre qualifiée. L'automatisation d'activités pourrait compenser les effets négatifs pour la croissance de la stagnation de la population active découlant de l'évolution démographique. La substitution de la main-d'œuvre par des processus automatisés va principalement s'opérer dans les métiers à forte dominance de tâches routinières. Tant les interventions manuelles que les

Fig. 3: Besoins à venir en main-d'œuvre qualifiée: trois tendances au centre de l'attention

Part de réponses* à la question de savoir dans quelle mesure les entreprises interrogées sont d'accord avec les affirmations suivantes, en %



Source: Enquête PME 2021/2022 du Credit Suisse

tâches analytiques de routine pourraient potentiellement être remplacées par des processus informatiques automatisés ou l'intelligence artificielle.

Impacts de la numérisation sur les besoins en main-d'œuvre qualifiée: les avis divergent

Cela ne signifie cependant pas que la numérisation va entraîner la disparition totale de tous les métiers concernés: la mise en place et la maintenance de processus informatiques, de machines et de robots sont autant de processus qui nécessitent à la fois du personnel et des connaissances extrêmement poussées – et, de ce fait, de nouveaux spécialistes. En d'autres termes, la numérisation devrait aussi créer de nouveaux profils de postes et modifier sensiblement les activités existantes. Pour les PME, le défi consistera à trouver les collaborateurs adéquats pour ces nouvelles activités. Notre enquête a révélé que les entreprises sont divisées quant aux effets de la numérisation sur la recherche de collaborateurs: 40% estiment qu'il est de plus en plus difficile de trouver des candidats appropriés en raison de l'évolution technologique rapide – et 57% sont plutôt de l'avis contraire (cf. fig. 3).

Troisième tendance, la flexibilisation du travail

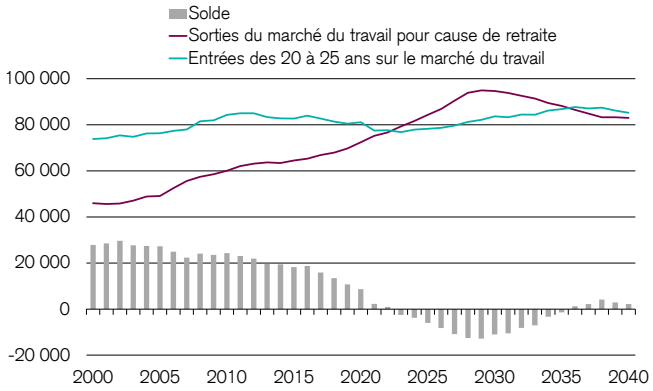
Favorisée par la numérisation, l'extension des modèles de travail flexibles devrait également toucher les entreprises de différentes manières, car tous ne peuvent pas être appliqués de la même façon dans chaque entreprise. Dans ce contexte, la pandémie devrait faire office de catalyseur supplémentaire, dans la mesure où l'augmentation du recours au télétravail déstigmatise d'autres modèles de travail flexibles comme le travail à temps partiel ou le travail temporaire, dont l'utilisation se généralise ainsi davantage[3]. La taille du personnel ou le type d'activité peuvent toutefois limiter la marge de manœuvre pour de telles solutions. Les données de l'Office fédéral de la statistique soulignent à quel point l'emploi du télétravail diffère par exemple selon les branches: tandis que le télétravail est déjà bien établi dans la branche des technologies de l'information et de la communication, seule une infime minorité du personnel de l'hôtellerie-restauration ou de la construction peut en profiter, pour des raisons évidentes (cf. fig. 5).

33% des PME ne peuvent répondre à la demande de modèles de travail flexibles que de manière limitée

Des modèles de travail flexibles permettent aux employés de concilier vie familiale et vie professionnelle. En la matière, l'attitude et les attentes des jeunes générations sont très différentes de celles des employés plus âgés. De plus, de nombreux collaborateurs qui ont fait des expériences positives avec le télétravail pendant la pandémie ne souhaitent plus y renoncer. Par conséquent, des restrictions dans l'offre de modèles de travail flexibles peuvent se répercuter négativement sur le succès des entreprises au niveau du recrutement. Selon notre enquête, respectivement 13% et 20% des PME ne peuvent pas répondre aux souhaits de modèles de travail flexibles, ou seulement de manière limitée, et sont donc moins attractives par rapport à leurs concurrents (cf. fig. 3). Les secteurs de la construction, du commerce et de la vente, du divertissement et de l'hôtellerie-restauration sont les plus concernés en la matière.

Fig. 4: Bientôt les sorties du marché du travail prédomineront

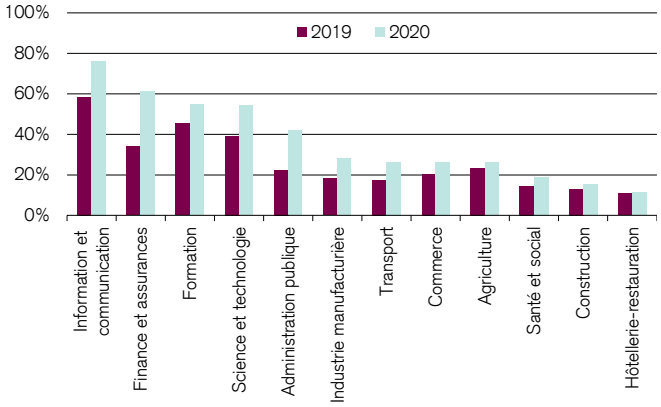
Nombre de personnes actives (estimations du Credit Suisse); départ à la retraite = âge ordinaire de la retraite AVS atteint (64 ans pour les femmes, 65 ans pour les hommes)



Source: Office fédéral de la statistique, Credit Suisse

Fig. 5: Boom du télétravail pendant la crise

Part de personnes actives en télétravail, par une sélection de branches, 2019 et 2020, en %



Source: Office fédéral de la statistique

[3] Kopp (2021) a démontré que sur le marché du travail suisse, les hommes souhaitant travailler à temps partiel sont plus désavantagés que les femmes. En outre, les hommes occupés à temps partiel doivent craindre une pénalité salariale plus élevée, car dans leur cas, un taux d'occupation réduit est associé à une productivité moins importante (Meekes, 2021). Autant d'arguments qui expliqueraient pourquoi de nombreux hommes hésitent à travailler à temps partiel. Or, comme la pandémie a été synonyme pour de nombreux employeurs et employés de première expérience – positive – avec le télétravail, le coronavirus a peut-être permis d'atténuer les craintes liées aux modèles de travail flexibles dans leur ensemble. Pour en savoir plus, cf. «Credit Suisse (2021): Women and work after COVID-19» (en anglais).

Mesures politiques contre la pénurie de main-d'œuvre qualifiée

Face à la pénurie généralisée de main-d'œuvre qualifiée, une question se pose: comment augmenter l'offre au niveau politique? Outre les mesures de politique de formation (p. ex. adaptation des contenus des formations), des mesures visant à promouvoir le potentiel de la main-d'œuvre indigène sont une possibilité que la politique peut envisager. L'instauration d'un système de garde d'enfants efficace entre par exemple dans cette catégorie: outre la création de places d'accueil, des aides financières des pouvoirs publics permettent aux parents qui travaillent d'assurer la garde des enfants en dehors de la famille pendant leurs heures de travail[4] – une façon d'augmenter la participation des parents sur le marché du travail et, par conséquent, l'offre de main-d'œuvre qualifiée.

Les réformes visant à mieux intégrer les personnes plus âgées au marché du travail entrent dans la même catégorie. Concrètement, la pénurie croissante de main-d'œuvre qualifiée peut être contrée en prolongeant la durée de la vie active: de fait, dans le cadre du paquet de réformes visant à stabiliser l'AVS (AVS 21), une harmonisation de l'âge ordinaire de la retraite pour les femmes et les hommes à 65 ans a été décidée. Un référendum a déjà été lancé sur le projet adopté par le Parlement, et le peuple suisse devrait être appelé à se prononcer le 25 septembre 2022. De même, il a été annoncé en août 2021 que l'initiative «Pour une prévoyance vieillesse sûre et pérenne (initiative sur les rentes)» allait elle aussi être soumise au vote populaire. Si elle était acceptée, l'âge de la retraite augmenterait dans un premier temps de deux mois par an, jusqu'à atteindre la limite de 66 ans. Les initiateurs du projet souhaitent ensuite un arrimage de l'âge de la retraite à l'espérance de vie. Pour que ces propositions de réforme se traduisent effectivement par une augmentation de l'offre de main-d'œuvre qualifiée, elles doivent s'accompagner d'autres mesures consolidant des carrières professionnelles plus longues. Premièrement, des incitations financières doivent être conçues de manière à ce qu'un report de la retraite, et non une anticipation de celle-ci, soit économiquement intéressant pour les employés. Deuxièmement, des carrières professionnelles plus longues ne sont réalisables qu'avec des employés en bonne santé, en mesure de travailler même à un âge avancé. À ce titre, la promotion de la capacité de travail des employés plus âgés via le développement de modèles de travail flexibles joue également un rôle significatif. Troisièmement, les employeurs doivent être motivés à recruter des employés plus âgés ou à les garder dans leur entreprise. Un meilleur accès aux possibilités de formation continue pourrait être un instrument permettant d'augmenter la capacité de travail d'employés plus âgés et de réduire les préjugés des employeurs à l'égard de cette catégorie de main-d'œuvre.

Enfin, la politique d'immigration est elle aussi importante dans la gestion de l'offre de main-d'œuvre qualifiée. Pour combler les pénuries, la politique peut faciliter l'accès de spécialistes étrangers au marché du travail. À l'heure actuelle, elle souhaite faciliter l'accès au marché du travail national pour les personnes au bénéfice d'une formation supérieure issues de pays non-membres de l'UE, afin d'améliorer la situation sur le front de l'offre, en particulier dans les secteurs où la pénurie de main-d'œuvre qualifiée est déjà avérée. Afin de créer les conditions juridiques nécessaires, le Conseil fédéral a ouvert une procédure de consultation en octobre 2021. Tandis que d'autres pays ont d'ores et déjà réduit les obstacles pour les diplômés étrangers, la procédure d'admission en Suisse demeure plutôt bureaucratique et restrictive.

[4] Pour en savoir plus sur la prise en charge institutionnelle des enfants en Suisse et son financement, cf. «Credit Suisse (2021): Les coûts d'une place de crèche en Suisse».

Le système éducatif suisse au banc d'essai?

En règle générale, le système éducatif suisse est au bénéfice d'une excellente réputation. Les PME lui attribuent elles aussi de bonnes notes, tout en étant d'avis que les contenus et les modèles de formation sont à la traîne par rapport à l'évolution de l'économie – il serait judicieux de les orienter en temps réel aux besoins des entreprises, en particulier dans un environnement en rapide évolution.

Les PME globalement satisfaites du système éducatif suisse

Pour l'essentiel, c'est le système éducatif qui est responsable du nombre et de la qualité de la main-d'œuvre qualifiée disponible. Dans le débat public, le système éducatif suisse est couvert d'éloges. Globalement, les PME partagent cet avis: une grande majorité des PME interrogées estime ainsi que le système éducatif helvétique est bien adapté aux besoins des entreprises (cf. fig. 1). Petite nuance toutefois, le degré de satisfaction à l'égard du système éducatif suisse est légèrement inférieur du côté des PME qui ont connu des difficultés dans la recherche de collaborateurs au cours des trois dernières années. Ce bémol laisse à penser que le système éducatif est rendu au moins partiellement responsable des difficultés de recrutement rencontrées. Néanmoins, 74% des PME ayant connu de très grandes difficultés de recrutement se déclarent plutôt ou tout à fait satisfaites du système éducatif suisse, preuve de son excellente réputation.

Le système de formation professionnelle duale contribue à cette évaluation positive

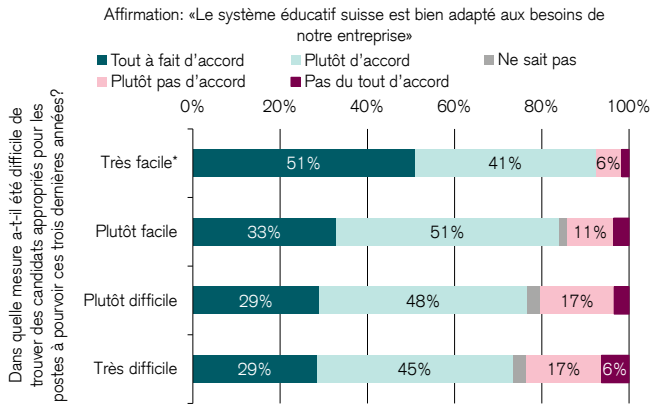
Comme le système éducatif suisse permet de suivre des formations variées, nous nous sommes également penchés, dans le cadre de notre étude, sur la manière dont les PME évaluent l'apprentissage classique (sans approfondissement au degré tertiaire): 73% des entreprises indiquent que l'apprentissage classique est très ou plutôt bien adapté aux besoins de l'entreprise (cf. fig. 2). Elles abondent ainsi dans le sens de l'évaluation du Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI), selon laquelle la formation professionnelle initiale continue de représenter une base solide à la croisée de la théorie et de la pratique, qui a un effet positif sur les qualifications des collaborateurs suisses et offre une multitude de perspectives de carrière.[5]

Le système éducatif suisse est-il prêt pour l'avenir?

Toutefois, le système éducatif suisse est-il paré pour affronter l'avenir? Les exigences à l'égard de la main-d'œuvre ne cessent d'augmenter, à mesure que la numérisation et la tertiarisation progressent et que les changements économiques et technologiques s'accélèrent. Ce phénomène a notamment entraîné un déplacement vers les formations tertiaires. Depuis l'an 2000, la part de

Fig. 1: Malgré leurs difficultés à trouver des collaborateurs, les PME attribuent de bonnes notes au système éducatif

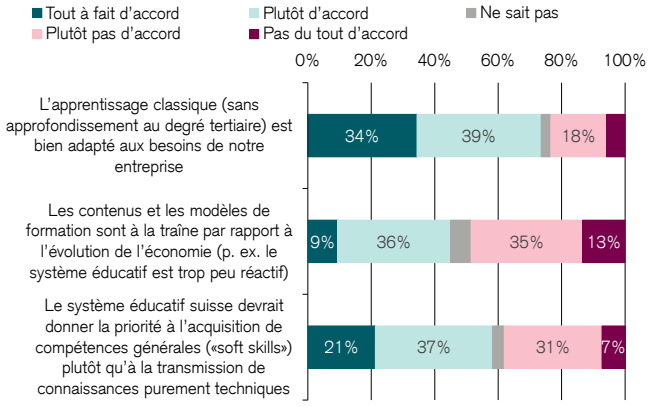
Part de réponses à la question de savoir dans quelle mesure le système éducatif suisse est bien adapté aux besoins de l'entreprise, suivant les difficultés rencontrées lors de la recherche de collaborateurs au cours des trois dernières années



* Taille de l'échantillon réduite: 30 PME
Source: Enquête PME 2021/2022 du Credit Suisse

Fig. 2: Deux points à améliorer pour le système éducatif suisse

Part des réponses à la question de savoir dans quelle mesure les affirmations ci-après concernant le système éducatif suisse se vérifient



Source: Enquête PME 2021/2022 du Credit Suisse

[5] Cf. Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (2021). La formation professionnelle en Suisse – Faits et chiffres 2021.

personnes résidant en Suisse et titulaires d'un diplôme d'une haute école a nettement augmenté par rapport aux personnes au bénéfice d'une formation professionnelle initiale (cf. fig. 3). Mais grâce aux nouvelles possibilités apparues à cette époque (notamment avec l'institutionnalisation des hautes écoles spécialisées et la maturité professionnelle), la formation professionnelle s'est elle aussi développée. Une analyse plus attentive révèle que la formation professionnelle initiale constitue désormais souvent un tremplin pour l'obtention d'un diplôme du degré tertiaire dans le cadre d'une formation professionnelle supérieure ou d'un diplôme d'une haute école en passant par une maturité professionnelle.

De plus en plus souvent, l'apprentissage sert de base à une formation complémentaire

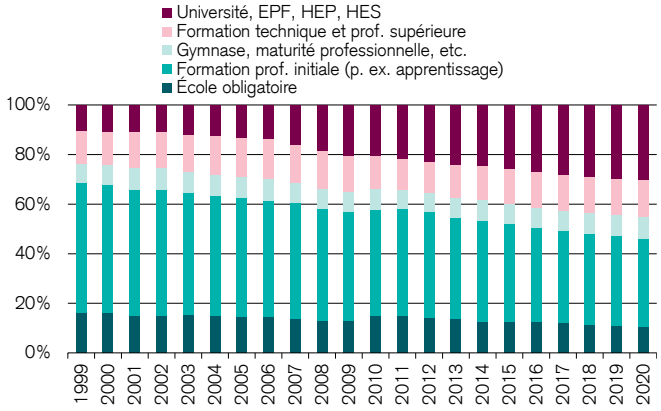
Ces deux dernières décennies, le taux de maturité professionnelle a doublé (d'environ 8% à 16%), tandis que le taux de maturité gymnasiale n'a lui progressé que de quatre points de pourcentage (cf. fig. 4). Si les taux de maturité sont en hausse, c'est donc essentiellement grâce aux personnes qui ont opté pour une maturité professionnelle au terme de leur apprentissage. De même, l'augmentation prononcée du nombre d'étudiants du degré tertiaire durant cette période n'est que partiellement à mettre au crédit de l'évolution du taux de maturité gymnasiale et du passage à l'université. Les personnes qui ont suivi une formation professionnelle initiale ont elles aussi significativement contribué à cette évolution, que ce soit par le biais de la maturité professionnelle (qui permet d'accéder à une haute école) ou d'une formation professionnelle supérieure[6].

L'importance de la formation professionnelle supérieure a progressé dans toutes les branches

Ces variations dans la structure de la formation se reflètent dans des modifications des profils d'emplois et d'activités dans l'économie. Au sein des entreprises, certaines formations sont plus demandées que d'autres, tandis que la croissance de certains secteurs se traduit par une demande de personnel formé en adéquation. Aepli et al. (2021) se sont penchés sur l'évolution de la population active par filière de formation pour les branches principales, avec une distinction entre les personnes qui ont suivi une formation professionnelle initiale, mais sans diplôme du degré tertiaire (FPI), les personnes qui ont suivi une formation professionnelle initiale suivie d'un diplôme du degré tertiaire (FPI + diplôme tertiaire) et les personnes qui ont obtenu un diplôme de formation générale du degré secondaire II suivi d'un diplôme du degré tertiaire (FG + diplôme tertiaire). La catégorie restante inclut tous les actifs sans diplôme du degré secondaire II ainsi que ceux qui ont un diplôme de formation générale, mais pas de diplôme du degré tertiaire. Dans l'ensemble et toutes branches confondues, l'analyse met en avant un déplacement de personnes ayant une formation professionnelle initiale mais pas de diplôme du degré tertiaire vers des personnes qui, au terme de leur apprentissage, complètent leur formation par un diplôme du degré tertiaire.

Fig. 3: Déplacement vers des formations tertiaires

Niveau de formation* de la population résidente permanente de 25 à 64 ans, en %

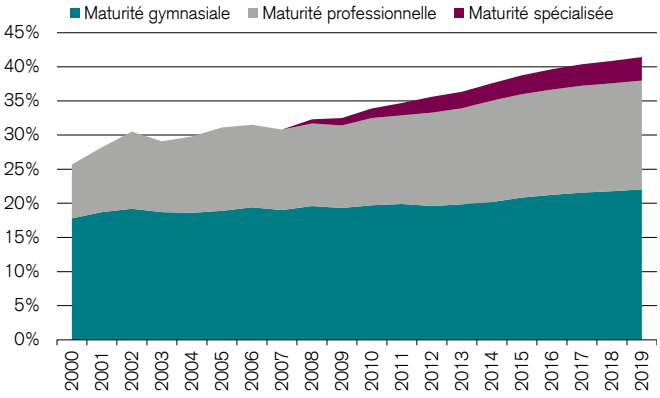


* Le niveau de formation correspond au niveau de formation le plus élevé atteint

Source: Office fédéral de la statistique

Fig. 4: Nette hausse du taux de maturité professionnelle

Taux de maturité*, en %



* 2000 – 2014: taux brut, en % de la population résidente à l'âge classique d'obtention de la maturité (19, 20 et 21 ans); à partir de 2015: taux net moyen sur trois ans jusqu'à 25 ans, en % de la population de référence du même âge
Source: Office fédéral de la statistique

[6] Cf. Aepli, M., Kuhn, A. et Schweri, J. (2021): Der Wert von Ausbildungen auf dem Schweizer Arbeitsmarkt, Staatssekretariat für Wirtschaft SECO (avec résumé en français)

L'adaptation rapide des contenus et des modèles de formation, un défi

Si le système éducatif et notamment la formation professionnelle ont évolué ces deux dernières décennies, la dynamique actuelle de ce changement constitue un défi. En effet, en particulier dans la formation professionnelle, les profils doivent être rapidement adaptés pour rester au diapason de l'évolution technologique. La gestion commune par la Confédération, les cantons et le secteur privé, avec un nombre significatif d'acteurs impliqués, alourdit toutefois les processus de décision,[7] sans compter que les changements dans la société et dans le monde du travail remettent toujours plus en question les modèles de formation.

Pour près de la moitié des PME, le système de formation est trop peu réactif

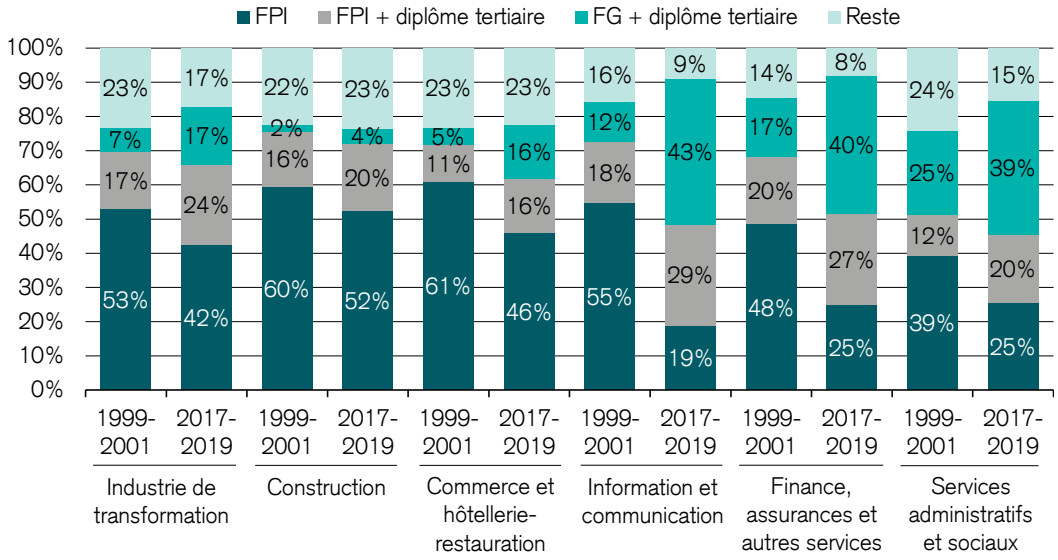
Dans ce contexte, les réponses des PME dans notre enquête n'ont rien de surprenant: près de 45% d'entre elles estiment que le système éducatif suisse est trop lent et que les contenus et modèles de formation sont à la traîne par rapport à l'évolution de l'économie (cf. fig. 2). Or, dans un environnement qui évolue rapidement, il est fondamental de suivre en permanence les nouvelles tendances de l'économie et de la société, sans quoi les compétences acquises risquent d'être dépassées au moment de l'entrée sur le marché du travail. La difficulté consiste à rapidement adapter aux besoins des entreprises un système de formation qui met l'accent sur le consensus et la continuité.

Pour une PME sur deux, il faut davantage mettre l'accent sur l'acquisition de «soft skills»

Il est par conséquent essentiel de savoir quelles qualifications gagneront concrètement en importance à l'avenir. Réalisé en 2020, le rapport «Future of Jobs» du Forum économique mondial (WEF) fournit des pistes à ce sujet[8]. Le WEF a notamment interrogé les entreprises suisses sur les compétences appelées à gagner en importance selon elles. Au vu des réponses reçues, des compétences générales telles que «la pensée analytique et l'innovation», «l'apprentissage actif et les stratégies d'apprentissage» ou encore «la résolution de problèmes complexes» seront particulièrement prisées à l'avenir. C'est la raison pour laquelle nous nous sommes intéressés dans l'enquête PME de cette année à l'importance que les PME accordent aux compétences générales, ou «soft skills»[9]. Plus de la moitié des PME sont d'avis que le système éducatif suisse devrait donner la priorité à l'acquisition de ces compétences générales par rapport à la transmission de connaissances purement techniques (cf. fig. 2). Dans un environnement de plus en plus automatisé, ces «soft skills» devraient gagner en importance.

Fig. 5: La formation professionnelle initiale, souvent un tremplin vers un diplôme du degré tertiaire

Part d'employés (EPT) selon la filière de formation, en %



FPI: personnes qui ont suivi une formation professionnelle initiale, mais sans diplôme du degré tertiaire;
FPI + diplôme tertiaire: personnes qui ont suivi une formation professionnelle initiale suivie d'un diplôme du degré tertiaire;
FG + diplôme tertiaire: personnes qui ont obtenu un diplôme de formation générale du degré secondaire II suivi d'un diplôme du degré tertiaire;
Reste: actifs sans diplôme du degré secondaire II ainsi que ceux qui ont un diplôme de formation générale, mais pas de diplôme du degré tertiaire
Source: Aepli et al. (2021)

[7] Cf. Studer, S., Rudolph, R. (2021): Un changement dynamique exige une formation professionnelle flexible, La Vie économique, novembre 2021
[8] Cf. World Economic Forum (2020): The Future of Jobs Report, October 2020
[9] Dans l'usage quotidien, les «soft skills» désignent en premier lieu les compétences personnelles (p. ex. résistance au stress, responsabilité personnelle, motivation) et les compétences sociales (p. ex. empathie, capacité à travailler en équipe). Au sens large, elles englobent également des compétences méthodologiques telles que les capacités d'analyse ou les compétences de résolution de problèmes.

Gros plan sur le développement du personnel

La formation continue en entreprise est un moyen de remédier à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Notre enquête révèle qu'une grande majorité des PME proposent au moins une possibilité de formation continue – notamment parce qu'elles ne trouvent pas certaines compétences spécifiques sur le marché du travail. En outre, la formation continue est nécessaire pour de nombreuses PME afin de rester au contact de l'évolution technologique. Cela étant, la mise en œuvre de telles offres s'accompagne souvent de quelques limites.

La formation continue, indispensable dans un environnement en rapide évolution

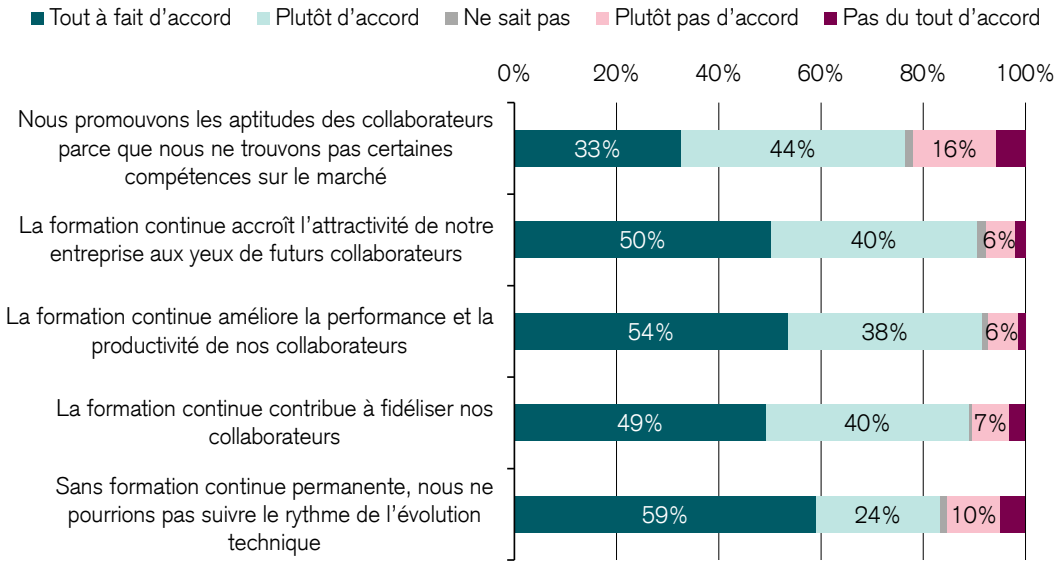
Dans un environnement économique en rapide évolution, le succès d'une entreprise dépend entre autres de collaborateurs appropriés et qualifiés qui lui permettent de réagir rapidement aux défis. Si la recherche de collaborateurs reste infructueuse sur le marché du travail ou si les profils de compétences des personnes qui ont terminé leur formation ne correspondent pas aux besoins en présence, la formation continue en entreprise peut venir combler les éventuelles lacunes. Notre enquête met en avant l'urgence d'investir dans son propre personnel: 83% environ des PME qui proposent de la formation continue indiquent que celle-ci est une nécessité permanente pour leur permettre de rester au contact de l'évolution technique (cf. fig. 1).

La formation continue, une réponse à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée

À l'heure de citer les autres raisons qui les amènent à opter pour la formation continue, 77% des PME ont déclaré qu'elles développaient les aptitudes de leurs collaborateurs faute de trouver certaines compétences spécifiques sur le marché. Pour la plupart des PME, la formation continue est donc une réponse directe à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée largement répandue. La société de restauration Pumpstation Gastro GmbH a par exemple créé une école d'allemand et une école de cuisine pour former des employés étrangers au métier de cuisinier (cf. entretien p. 32). Quant aux autres motifs cités, ils indiquent que la formation continue cible également des besoins à plus long terme ayant trait au personnel et au recrutement. Concrètement, une nette majorité des PME estime que la formation continue augmente la performance et la productivité des collaborateurs (92%), accroît l'attractivité de l'entreprise aux yeux de ses futurs collaborateurs (90%) et contribue à fidéliser le personnel (89%).

Fig. 1: La formation continue touche de nombreux aspects liés au personnel et au recrutement

Part de réponses* à la question de savoir dans quelle mesure les entreprises interrogées sont d'accord avec les affirmations suivantes liées aux motifs de la formation continue en entreprise, en %



* Uniquement les entreprises qui proposent effectivement une formation continue
Source: Enquête PME 2021/2022 du Credit Suisse

La formation continue en entreprise, une responsabilité partagée

En matière de formation continue en entreprise, une question fondamentale se pose: de l'entreprise ou de l'employé, qui est responsable? D'après les résultats de notre enquête, trois quarts des PME considèrent que la responsabilité en matière de formation continue se répartit à parts égales entre l'employé et l'entreprise (cf. fig. 2). Les autres pourcentages mettent en évidence une légère tendance à davantage de responsabilité de l'entreprise: ainsi, 16% des PME considèrent que l'entreprise est plutôt ou uniquement responsable, tandis que 7% citent l'employé. Les résultats laissent supposer qu'une formation continue réussie présuppose une bonne disposition fondamentale des deux parties.

93% des PME proposent des possibilités de formation continue

L'enquête souligne l'importance que les PME accordent à la formation continue en entreprise: 93% des PME au total offrent à leurs collaborateurs au moins une possibilité de formation continue – à l'inverse, 7% seulement n'en proposent aucune (cf. fig. 3). Les cours, séminaires, ateliers, conférences ou foires préparés par des tiers (77%) ainsi que la formation continue sur le lieu de travail (67%) sont nettement plus fréquemment une option que, par exemple, les rotations entre différents postes et les programmes d'échange (22%). La moitié des PME environ donnent la possibilité d'assister à des cours, séminaires, ateliers et conférences en interne élaborés ou dirigés par l'entreprise ou de faire l'expérience de l'apprentissage autonome.

Les PME plus petites, plus nombreuses à ne proposer aucune formation continue

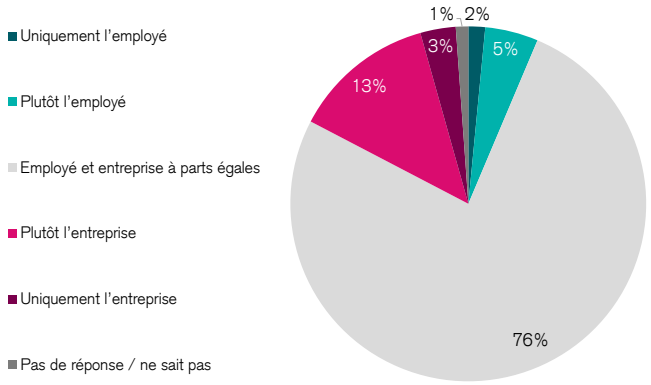
En procédant à une analyse selon la taille de l'entreprise, il apparaît que les PME plus grandes proposent nettement plus souvent que les plus petites des offres de formation continue en interne (élaborées par l'entreprise) et des formations continues en externe (proposées par des tiers). En revanche, pour ce qui est des offres facilement accessibles (telle la possibilité d'apprentissage autonome), les micro-entreprises sont légèrement surpondérées. Les entreprises de plus petite taille privilégient donc nettement l'apprentissage autonome et informel pour leurs collaborateurs. Ces résultats sont aussi la preuve que certaines restrictions limitent l'offre de formations continues et constituent en général un obstacle plus important pour les plus petites entreprises (cf. p. 25). Rien d'étonnant donc dans ce contexte à ce que les micro-entreprises proposent globalement nettement moins souvent des formations continues que les moyennes entreprises.

La marge de manœuvre des PME devrait être limitée par le manque d'intérêt du personnel

Les pourcentages de collaborateurs qui participent aux différentes activités de formation continue permettent de constater que les contenus élaborés en interne et la formation continue sur le lieu de travail sont nettement plus généralisés que, par exemple, les contenus de formation continue en externe préparés par des tiers ou les rotations entre différents postes et les programmes d'échange (cf. fig. 4). Ces derniers sont plutôt une option retenue de façon ponctuelle. Les résultats de l'enquête soulignent par ailleurs que dans certains cas, les entreprises offrent des possibilités de formation continue, mais que celles-ci ne sont pas ou peu utilisées par le personnel. Cet aspect reflète une limitation de l'offre de formation continue: le manque d'intérêt du personnel. Six PME sur dix ont ainsi indiqué que le manque de volonté du personnel constitue une limite relative ou importante dans l'offre de mesures de formation continue (cf. p. 25).

Fig. 2: La responsabilité en matière de formation continue, répartie à parts égales entre employés et entreprise

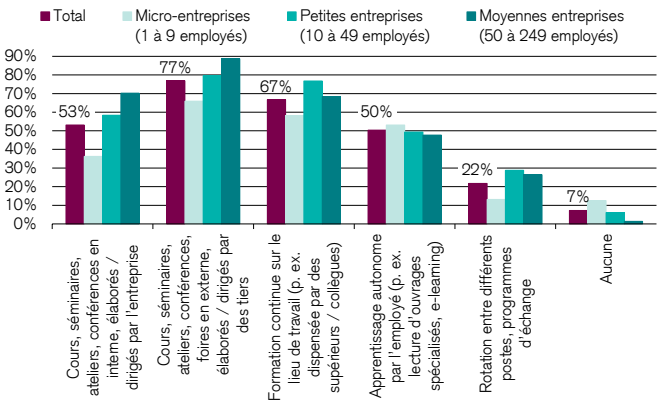
Part de réponses à la question de savoir qui est responsable de la formation continue (l'employé ou l'entreprise), en %



Source: Enquête PME 2021/2022 du Credit Suisse

Fig. 3: La grande majorité des PME offrent au moins une possibilité de formation continue

Part de réponses à la question de savoir si l'entreprise propose les possibilités de formation continue ci-après, en %



Source: Enquête PME 2021/2022 du Credit Suisse

Comment expliquer le manque de disposition à la formation continue de certains employés?

La nécessité de la formation continue est largement incontestée (le fameux «apprentissage tout au long de la vie») et de ce fait, le manque de disposition de certains employés à se former soulève des questions. Les données de l'enquête suisse sur la population active (ESPA) indiquent que la participation à des formations continues varie considérablement suivant le groupe d'âge, le niveau de formation et le taux d'occupation des individus: par exemple, la participation à des formations continues diminue avec l'âge. Pour en savoir plus sur ces différences de motivation à l'heure de suivre des formations continues, rendez-vous en page 26.

Une offre de formation continue confuse

Outre le manque d'intérêt du personnel, la figure 7 révèle que près de la moitié des PME interrogées considèrent que le manque d'offres appropriées sur le marché de la formation continue est une limite relative ou importante. Impossible toutefois de déterminer clairement sur la base de cette observation si un tel manque est réellement à déplorer ou si les PME ne connaissent tout simplement pas les offres de formation continue qui pourraient leur convenir. Il est vrai qu'il n'est pas évident d'avoir une vue d'ensemble du marché de la formation continue. De l'avis de la Fédération suisse pour la formation continue (FSEA), les données disponibles sur le secteur de la formation continue sont «précaires».[10] Qui plus est, dans leur lutte pour des parts de marché, des clients solvables et un leadership thématique, les prestataires de formation continue font avancer rapidement le secteur, alors que dans le même temps, un mandat de formation clair et une orientation de la politique de formation font défaut. De fait, de nombreuses PME semblent éprouver des difficultés à s'orienter sur le marché de la formation continue.

Satisfaction générale à l'égard de la formation continue

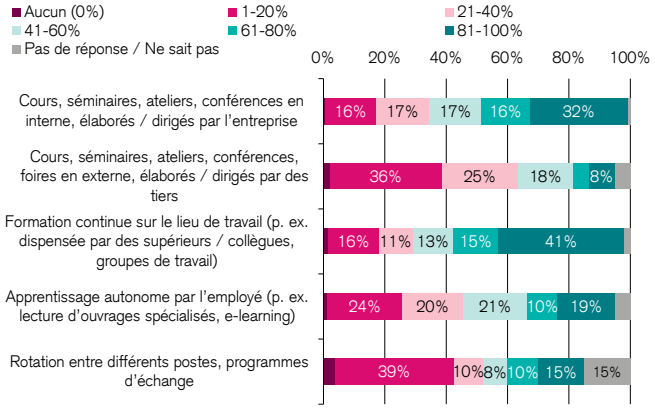
Malgré les divers obstacles auxquels les PME doivent faire face lorsqu'elles proposent des activités de formation continue, elles sont généralement satisfaites de la mise en œuvre de leurs efforts en la matière (cf. fig. 5). Ainsi, environ 87% des PME attribuent au processus une note plutôt positive (de 6 à 10). Mais 6% seulement se déclarent vraiment très satisfaites (note de 9 à 10).

La promotion de la relève, un aspect central du développement du personnel

Dans une perspective globale, la formation continue n'est pas qu'une réponse directe à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée: elle aborde aussi des aspects à plus long terme ayant trait au personnel et au recrutement, comme le positionnement de l'entreprise en tant qu'employeur attractif ou la fidélisation des collaborateurs. Cela dit, le domaine de compétence du développement du personnel va bien au-delà puisque pour les responsables du personnel, la question de l'identification et de la promotion des talents en interne se pose notamment elle aussi. Le prochain chapitre évoquera ce point plus en détail.

Fig. 4: La rotation entre différents postes et les programmes d'échange ne concernent qu'une petite partie du personnel

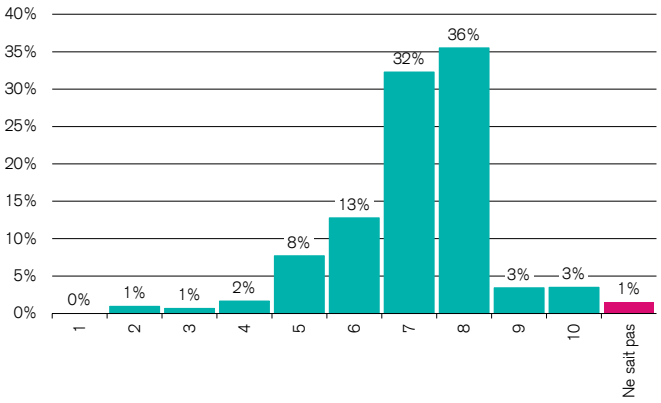
Part de réponses à la question de savoir quel pourcentage du personnel participe au cours d'une année moyenne aux mesures de formation continue mentionnées, en %



Source: Enquête PME 2021/2022 du Credit Suisse

Fig. 5: Satisfaction globale à l'égard des efforts de formation, mais…

Part de réponses à la question de savoir comment les entreprises qualifient le succès de leurs activités de formation continue; 1 = absolument pas un succès, 10 = franc succès



Source: Enquête PME 2021/2022 du Credit Suisse

[10] Cf. Fédération suisse pour la formation continue (2019): Was steuert den Weiterbildungsmarkt?

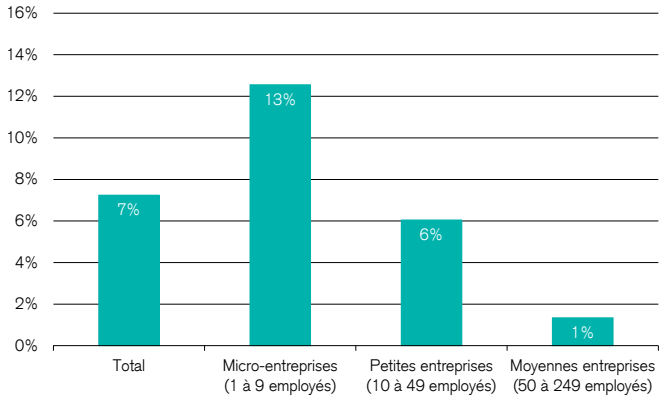
Les petites PME désavantagées

Offre de formation continue selon la taille de l'entreprise

Selon notre enquête, la plupart des PME proposent au moins une possibilité de formation continue, et 7% seulement n'en proposent aucune. Une analyse selon la taille de l'entreprise indique que les micro-entreprises de moins de dix collaborateurs (13%) renoncent bien plus souvent à proposer une formation continue que les petites (6%) ou les moyennes entreprises (1%). Ce résultat met en évidence certaines limites liées à la formation continue, qui concernent tout particulièrement les plus petites entreprises.

Fig. 6: Les micro-entreprises renoncent à la formation continue

Part des entreprises qui ne proposent aucune formation continue, total et selon la taille d'entreprise, en %

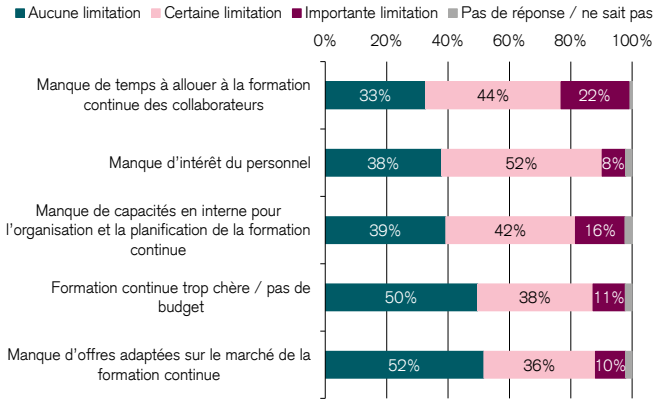


Limites de la formation continue

Interrogées sur les obstacles liés à l'offre de formation continue en entreprise, deux tiers des PME considèrent que le manque de temps à allouer à la formation des collaborateurs est une limite relative ou importante. Avec respectivement 60% et 58%, le manque d'intérêt du personnel et le manque de capacités internes pour l'organisation et la planification de la formation continue sont eux aussi fréquemment cités, au moins à titre de limite relative. En comparaison, les restrictions financières et le manque d'offres sur le marché de la formation continue jouent un rôle moins important, même si près de la moitié des PME considèrent ces deux aspects comme des limites relatives ou importantes.

Fig. 7: Manque de temps pour la formation continue des employés

Part de réponses à la question de savoir dans quelle mesure les points ci-après représentent une limite à l'offre de mesures de formation continue, en %

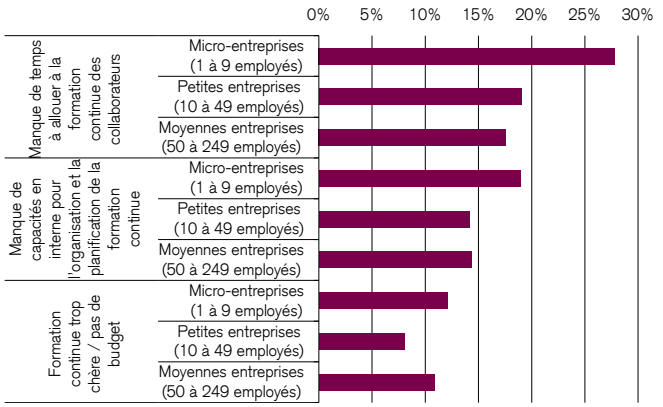


Limites de la formation continue selon la taille de l'entreprise

Notons que les aspects financiers ne représentent pas forcément une limite plus importante pour les micro-entreprises par rapport aux plus grandes PME. Les offres facilement accessibles et moins coûteuses qui rendent les formations continues abordables et que choisissent plus souvent les plus petites entreprises peuvent expliquer ce phénomène (cf. fig. 3). En revanche, les désavantages qui concernent les micro-entreprises du fait de leur taille ont plutôt trait au manque de temps pour l'organisation ou la tenue de la formation continue. Ce point a d'ailleurs été soulevé lors de l'entretien par le CEO de Deep Breath Intelligence, qui a expliqué que sa start-up doit consacrer chaque minute de ses collaborateurs au développement de ses produits. C'est la raison pour laquelle l'entreprise n'a tout simplement pas le temps d'étoffer les compétences de ses collaborateurs par ailleurs déjà très qualifiés (cf. entretien, p. 31).

Fig. 8: Les micro-entreprises souffrent plus du manque de temps

Part de réponses à la question de savoir dans quelle mesure les points ci-après représentent une limite importante à l'offre de mesures de formation continue, selon la taille d'entreprise, en %



Source des figures 6 à 8: Enquête PME 2021/2022 du Credit Suisse

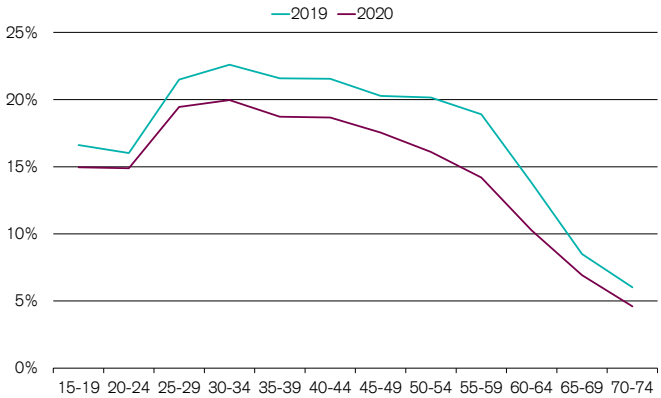
Qui suit une formation continue?

Groupes d'âge

L'enquête suisse sur la population active (ESPA) révèle que le taux de participation à une formation continue est le plus élevé chez les 30–34 ans et qu'il diminue avec l'âge. Ce recul s'explique notamment par un facteur temporel: il reste à un employé plus âgé moins d'années à passer sur le marché du travail, ce qui réduit le rendement d'une formation continue, à la fois du point de vue de l'employé et de l'employeur. Il ressort par ailleurs de l'ESPA que les restrictions au niveau des interactions sociales dictées par la pandémie ont eu un impact négatif sur les activités de formation continue dans toutes les catégories d'âge.

Fig. 9: Jeunesse et formation continue font bon ménage

Part de réponses positives* à la question de savoir si une formation continue** a été suivie au cours des quatre dernières semaines, par groupe d'âge, 2019 et 2020

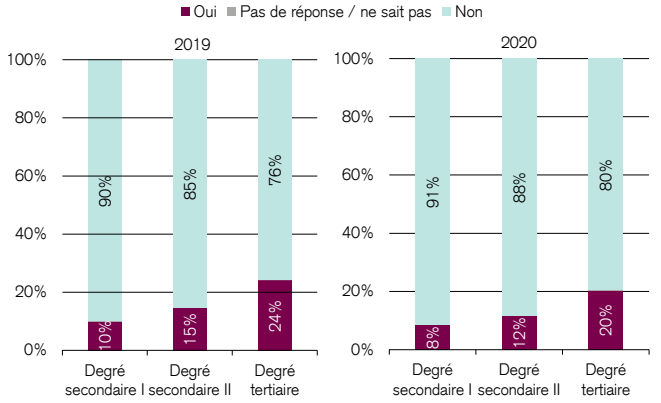


Niveau de formation

Les personnes sans formation post-obligatoire participent nettement moins à des formations continues que celles au bénéfice d'un diplôme du degré tertiaire. Autrement dit, les possibilités de formation continue creusent l'écart de formation entre personnes peu qualifiées et personnes hautement qualifiées. Divers facteurs expliquent cette implication différente. Fouarge et al. (2013)[11] y voient un rapport avec les traits de personnalité: au sens des auteurs de l'étude, les personnes hautement qualifiées sont davantage tournées vers l'avenir et moins intéressées par les loisirs que les personnes peu qualifiées. Dans le même temps, celles-ci sont, par définition, moins habituées à apprendre et doivent donc être davantage motivées ou soutenues avant de se lancer dans une formation continue.

Fig. 10: Davantage de formations continues chez les plus qualifiés

Part de réponses* à la question de savoir si une formation continue** a été suivie au cours des quatre dernières semaines, par niveau de formation le plus élevé atteint, 2019 et 2020

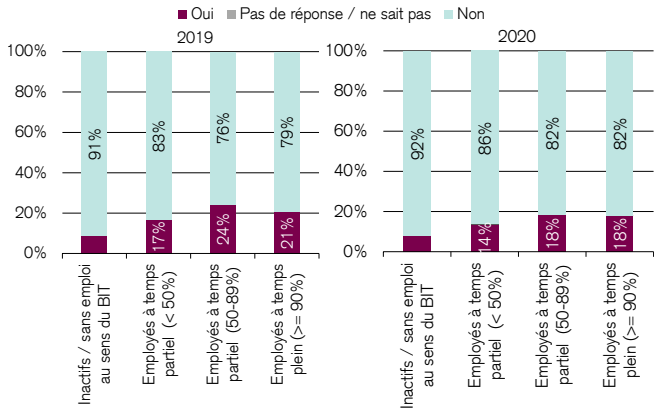


Taux d'occupation

Le travail à temps partiel est très répandu en Suisse, puisqu'en 2020, près de 60% des femmes et 18% des hommes affichaient un taux d'occupation inférieur à 90% dans le cadre de leur activité lucrative principale. Pour environ 24% des femmes et 6,5% des hommes, ce taux d'occupation était inférieur à 50%. Globalement, en termes de participation à des formations continues, il n'y a aucune différence significative entre personnes travaillant à temps plein et personnes travaillant à temps partiel. Car si, pour les personnes travaillant à temps partiel, les coûts élevés ou les obligations familiales constituent un obstacle relativement important, c'est le manque de temps qui devrait affecter la participation à la formation continue des personnes travaillant à temps plein.

Fig. 11: Le travail à temps partiel ne semble pas être un obstacle majeur

Part de réponses* à la question de savoir si une formation continue** a été suivie au cours des quatre dernières semaines, par taux d'occupation, 2019 et 2020



[11] Cf. Fouarge, D., Schils, T., De Grip, A. (2013): Why do Low-Educated Workers Invest Less in Further Training?. Applied Economics, 45(18), 2587 – 2601.

* Uniquement les personnes interrogées âgées de 15 à 74 ans; ** Participation à des séminaires, conférences ou ateliers
Source des figures 9 à 11: Enquête suisse sur la population active (ESPA), Credit Suisse

Ouvrir des perspectives et préserver le savoir

Outre la formation continue, l'identification et la promotion des talents en interne constituent un autre élément important du développement du personnel. Notre enquête a révélé que plus de la moitié des PME tiennent toujours ou le plus souvent compte de leur relève interne lorsqu'il s'agit de pourvoir des postes de conduite. En revanche, il est surprenant de constater que 21% des PME ne donnent jamais la priorité à leurs talents.

Faire preuve de prévoyance pour ne pas perdre de savoir

À l'avenir, les entreprises devraient avoir de plus en plus de difficultés à recruter de la main-d'œuvre qualifiée. Pour faire face à cette pénurie, elles peuvent notamment opter pour un développement du personnel cohérent, qui ouvre des perspectives aux collaborateurs et promeut les talents. Cette approche permet d'augmenter la fidélisation du personnel. Si des collaborateurs restent plus longtemps fidèles à une entreprise, moins de lacunes doivent être comblées. Lorsque de nombreux collaborateurs plus âgés sont sur le point de partir à la retraite et que les postes laissés vacants ne peuvent être que difficilement repourvus, la promotion de la relève est même une nécessité si les entreprises concernées ne veulent pas perdre de savoir.

Préserver le savoir en le transmettant de génération en génération

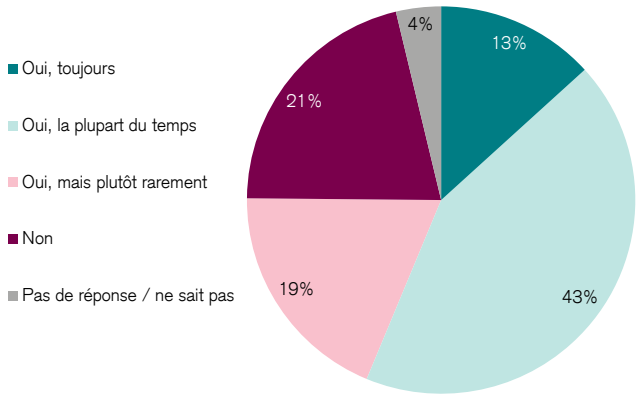
La transmission des connaissances aux jeunes talents est une stratégie judicieuse pour conserver le savoir au sein d'une entreprise. L'entreprise familiale romande Ascenseurs Menétrey se trouve justement dans une phase de transition de ce genre, puisque quinze de ses collaborateurs de longue date vont prendre leur retraite dans les années à venir. Autant dire que le risque potentiel de perte de savoir est énorme. Pour le contrer, le fabricant d'ascenseurs met un «parrain» plus expérimenté à la disposition de ses jeunes monteurs, afin de les aider à se perfectionner. Pour plus de détails sur la transmission du savoir de génération en génération, rendez-vous en page 33.

56% des PME environ tiennent compte de leurs talents, du moins dans la majorité des cas

Outre la formation continue et le positionnement de l'entreprise en tant qu'employeur attractif, l'identification et la promotion ciblée des talents en interne constituent un aspect essentiel du développement du personnel. Aussi avons-nous demandé aux PME si elles donnaient la priorité à leurs talents au moment d'attribuer des postes de conduite. Quelque 13% des PME ont indiqué qu'elles donnent systématiquement la priorité à la relève lorsqu'il s'agit de pourvoir des postes de conduite – 43% le font dans la plupart des cas (cf. fig. 1). Les avantages d'un recrutement en interne sont variés. Outre des économies de coûts et de temps lors du recrutement et des temps de formation plus courts, le processus en interne comporte en théorie moins de risques pour

Fig. 1: La majorité des PME donne la priorité à leurs talents au moment d'attribuer des postes de conduite

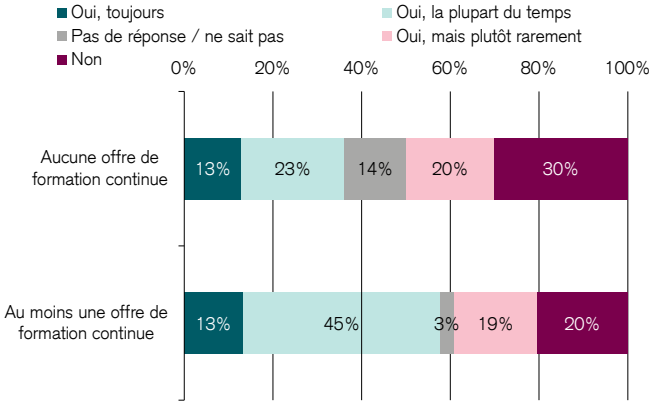
Part de réponses à la question de savoir dans quelle mesure les PME donnent la priorité à la relève interne au moment d'attribuer des postes de conduite (de chef d'équipe à cadre supérieur), en %



Source: Enquête PME 2021/2022 du Credit Suisse

Fig. 2: Formation continue et promotion de la relève vont de pair

Part de réponses à la question de savoir dans quelle mesure les PME donnent la priorité à la relève interne au moment d'attribuer des postes de conduite (de chef d'équipe à cadre supérieur), selon que l'entreprise propose ou non des formations continues, en %



Source: Enquête PME 2021/2022 du Credit Suisse

l'entreprise, qui connaît déjà l'employé et sa manière de travailler. Enfin, le recrutement en interne permet d'augmenter la motivation des collaborateurs, qui se voient offrir des possibilités de promotion.

La formation continue accroît les chances de promotion

La figure 2 présente la relation étroite entre formation continue et promotion de la relève: selon l'enquête, les talents internes sont nettement plus souvent pris en compte pour des postes de conduite dans les PME qui ont des activités de formation continue que dans les entreprises qui n'en ont aucune. D'une part, ce constat met en évidence l'importance de la formation continue pour la promotion professionnelle des collaborateurs. Et d'autre part, il pourrait indiquer que les entreprises sont souvent prêtes à investir dans leur personnel pour que les postes de conduite soient occupés par les talents qu'elles ont formés.

Dans les petites entreprises et les entreprises familiales, la question de la promotion de la relève ne se pose souvent même pas

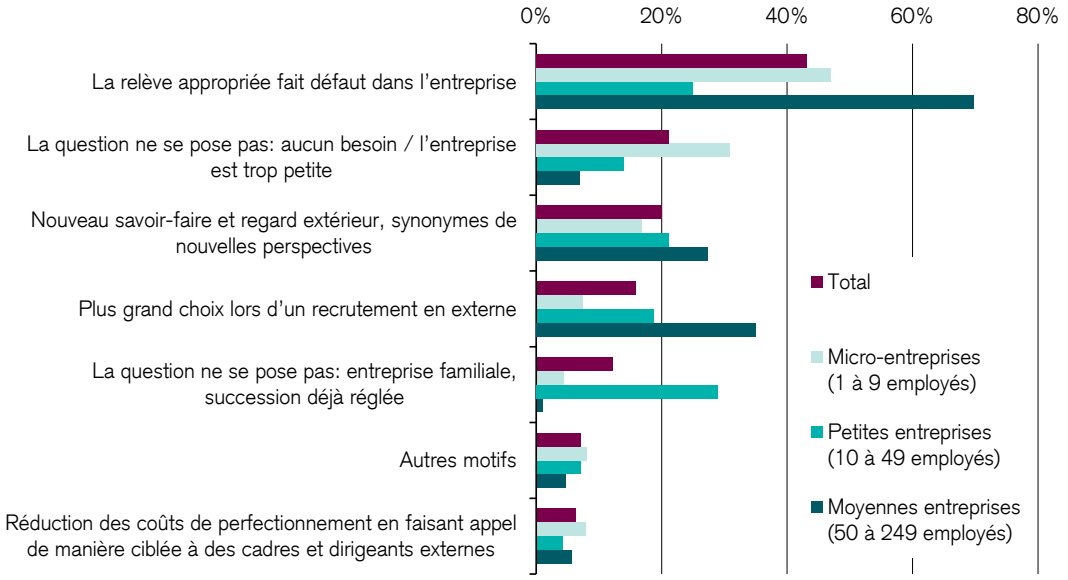
Deux pourcentages en particulier attirent l'attention: 21% des PME ne tiennent pas compte de leur relève lors de l'attribution de postes de conduite, et 19% ne lui donnent que plutôt rarement la priorité. Interrogées sur les raisons de cette attitude, un grand nombre de PME répondent que la promotion de la relève en interne n'est pas du tout pertinente chez elles, parce que l'entreprise n'en a pas besoin ou qu'elle est trop petite et que la question ne se pose même pas (cf. fig. 3). Sans surprise, ce sont surtout les micro-entreprises qui tiennent ces propos. Par ailleurs, 12% des PME qui ne donnent que rarement ou jamais la priorité à leurs talents lors de l'attribution de postes de conduite ont précisé qu'elles étaient une entreprise familiale à la succession déjà réglée. Pour elles non plus, la question de la promotion des talents en interne n'est pas pertinente.

Les avantages du recrutement en externe

L'enquête fait apparaître que pour 43% des PME, la relève appropriée fait tout simplement défaut dans leur entreprise et que de ce fait, elles ne peuvent guère donner la priorité à leurs talents. Les autres motifs cités ont plutôt trait aux avantages d'un recrutement en externe: ainsi, environ 20% des PME déclarent qu'un recrutement en externe apporte un nouveau savoir-faire et un regard extérieur synonyme de nouvelles perspectives, et 16% apprécient le plus grand choix que leur procure ce mode de recrutement. En revanche, les coûts de la formation ne sont qu'assez peu cités comme argument pour privilégier le recrutement en externe.

Fig. 3: La relève appropriée fait souvent défaut

Part de réponses* à la question de savoir pourquoi les entreprises ne donnent que plutôt rarement ou jamais la priorité à leur relève interne au moment d'attribuer des postes de conduite (de chef d'équipe à cadre supérieur), en %



* Plusieurs réponses possibles
Source: Enquête PME 2021/2022 du Credit Suisse

Caroline Studer |

CEO de M. Opitz & Cie. SA

Formation continue et limites

La société M. Opitz & Cie. SA fabrique en Suisse des produits cosmétiques et pharmaceutiques de différents segments de prix répondant aux plus hautes exigences de qualité. «Made in Switzerland» eux aussi, les produits de sa marque Mila d'Opiz sont exportés dans près de 40 pays. Les produits à base de cellules souches et la ligne végane de Mila d'Opiz ont été récompensés, faisant de cette entreprise familiale saint-galloise l'un des fabricants de cosmétiques les plus innovants au monde.

M. Opitz est l'un des fabricants de cosmétiques les plus innovants au monde. Or, pour rester au premier plan, vous avez besoin de main-d'œuvre qualifiée. Avez-vous du mal à trouver des candidats adéquats pour les postes vacants?
C. Studer: La pénurie de main-d'œuvre qualifiée concerne directement M. Opitz, et à différents niveaux. Comme nous fabriquons des produits cosmétiques et pharmaceutiques de qualité dans notre laboratoire de recherche et de développement, nous avons notamment besoin de chimistes hautement qualifiés. Ces postes requièrent un profil d'exigences spécifique et ces développeurs de produits ne sont pas faciles à trouver sur le marché du travail. Cela dit, notre secteur est un microcosme et lorsqu'un autre fabricant de produits cosmétiques ferme ses portes ou délocalise son laboratoire à l'étranger, nous récupérons quelques spécialistes. Les chimistes ne sont pas les seuls professionnels qualifiés que nous avons du mal à recruter: dans le domaine de la confection, par exemple, nous avons récemment cherché à couvrir un poste pendant six mois, sans succès.

Avez-vous plus de difficultés à trouver de la main-d'œuvre qualifiée que vos concurrents?
C. Studer: À la différence d'autres fabricants de cosmétiques, nous proposons des produits cosmétiques et pharmaceutiques et avons également trois lignes propres. Ces circonstances empêchent à mon avis certaines personnes de nous rejoindre, car travailler à la croisée des produits cosmétiques et pharmaceutiques est un défi. Mais c'est justement ce qui attire d'autres collaborateurs et les amène à travailler avec nous. En outre, les collaborateurs semblent beaucoup apprécier l'environnement familial qui règne chez nous. Je pense que cela se sait dans le secteur et que c'est l'un de nos avantages.

La formation continue en entreprise est un moyen de remédier à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Proposez-vous des possibilités de formation continue à votre personnel?
C. Studer: Ces dernières années, la cosmétique s'est globalement beaucoup rapprochée de l'industrie pharmaceutique, si bien que nous fabriquons désormais des produits cosmétiques aux normes pharmaceutiques. Nous sommes donc soumis à des exigences de qualité élevées comme la norme Swissmedic. Pour y satisfaire, nous sommes tenus de former nos collaborateurs aux nouvelles directives. Nous offrons également des possibilités de formation continue sur une base volontaire. Un exemple concret: notre directeur financier va bientôt partir à la retraite. Pour combler cette future absence, un collaborateur suit une formation continue dans ce domaine d'activité. Dans ce cas, la formation continue en entreprise fonctionne merveilleusement. Cependant, je dirais qu'elle a aussi clairement des limites: la formation continue ne permettra pas à quelqu'un qui travaille par exemple dans la vente d'intégrer notre laboratoire de recherche et de développement. Aussi la formation continue ne nous aide-t-elle que de manière limitée à lutter contre la pénurie de main-d'œuvre qualifiée.

Vous êtes la CEO de la troisième génération de votre PME familiale. Quel rôle accordez-vous à la transmission de connaissances entre générations?
C. Studer: Un rôle important. Il y a plus de 80 ans, ma grand-mère a mis au point des substances de soin et a notamment créé une crème aux hormones. Son savoir a été transmis à la génération suivante et ses produits ont été sans cesse améliorés. J'ai quant à moi profité des connaissances de mes parents, qui ont co-dirigé l'entreprise. Et je vais m'efforcer de les transmettre à ma fille, qui travaille désormais elle aussi chez M. Opitz. Ce savoir ainsi transmis de génération en génération est une base solide de notre société.

Veillez-vous à la promotion de la relève, afin qu'elle puisse gravir les échelons plus tard?
C. Studer: Oui, différemment selon les besoins et les fonctions, que ce soit par la promotion de compétences de conduite pour les futurs cadres supérieurs ou par la promotion de connaissances spécialisées, comme dans mon exemple du collaborateur qui se positionne pour reprendre le rôle de directeur financier.

«La formation continue en entreprise a clairement des limites. Elle ne permettra pas à quelqu'un qui travaille par exemple dans la vente d'intégrer notre laboratoire de recherche et de développement.»

Caroline Studer a suivi une première formation d'enseignante primaire et est titulaire d'un bachelor de l'Université de St-Gall. Après un premier passage au service du personnel et des achats de M. Opitz & Cie. SA, elle a recommencé à enseigner et a suivi en parallèle des études de psychologie. Depuis 2008, elle travaille à nouveau pour M. Opitz & Cie. SA et, depuis 2014, elle est la CEO de la troisième génération de l'entreprise.

Christian Zwicky |

CEO de Deep Breath Intelligence SA

L'excellence

Deep Breath Intelligence (DBI) est une start-up de la technique médicale et de la biotechnologie. En combinant la spectrométrie de masse avec des algorithmes basés sur l'intelligence artificielle (IA), elle analyse la composition biochimique de l'haleine. Cette technologie permet de détecter de façon précoce diverses maladies et de mettre en œuvre des thérapies personnalisées. Elle est aussi utilisée dans le sport d'élite pour analyser le métabolisme.

Jeune entreprise en pleine croissance de la technique médicale et de la biotechnologie, DBI a besoin d'une main-d'œuvre hautement qualifiée en mathématiques, informatique, sciences naturelles et technique (MINT). Qu'en est-il de votre capacité à couvrir vos besoins en personnel?
C. Zwicky: Nous sommes une petite start-up relativement peu connue et, à ce titre, engager de la main-d'œuvre qualifiée dans les disciplines MINT est un défi. Néanmoins, j'ai la certitude que nous parviendrons à recruter une main-d'œuvre hautement formée et qualifiée pendant notre phase de croissance. Par rapport à d'autres start-up, nous avons l'avantage décisif d'être en étroite relation avec les institutions de formation suisses. Notre technologie a été développée à l'EPFZ ainsi que dans les universités de Zurich, de Bâle et de Yale. Cette proximité avec les hautes écoles nous donne un meilleur accès à une main-d'œuvre très qualifiée sur le point d'entrer sur le marché du travail.

Comment vous démarquez-vous des entreprises établies de votre branche qui peuvent payer des salaires plus élevés?
C. Zwicky: Pour le moment, grâce à notre proximité avec les hautes écoles, le problème n'est pas tant de recruter de la main-d'œuvre hautement qualifiée que de la conserver à moyen terme. Des «poids lourds» risquent de débaucher nos collaborateurs en leur faisant miroiter des salaires élevés. Comme nos ressources financières sont limitées, il nous faut convaincre nos collaborateurs ou candidats d'une autre façon. Nous proposons par exemple des modèles de travail flexibles permettant de mieux concilier vie privée et vie professionnelle. Nous marquons en outre des points par rapport à de plus grandes entreprises grâce à une hiérarchie plate, à des voies de communication plus courtes et à davantage de responsabilités confiées à nos collaborateurs. Enfin, être une start-up nous permet de faire participer notre personnel à l'entreprise, ce qui peut être très intéressant si le développement est réussi. Ainsi, quiconque croit en notre concept commercial peut s'impliquer et contribuer à son succès en y mettant tout son cœur, beaucoup de plaisir et d'énergie.

À quel point l'évolution technologique va-t-elle modifier à l'avenir la recherche de collaborateurs dans votre entreprise?
C. Zwicky: Je suis convaincu que les nouvelles technologies vont fortement modifier la recherche de collaborateurs. Des plateformes comme LinkedIn permettent désormais de trouver des professionnels en appuyant sur un bouton – et les données de leurs profils offrent d'énormes avantages par rapport au recrutement classique. En outre, les «soft skills» des collaborateurs vont à mon avis sans cesse gagner en importance dans un monde de plus en plus numérisé.

Le système éducatif suisse est-il bien adapté aux besoins de votre entreprise? Quels changements souhaiteriez-vous?
C. Zwicky: Je dirais que le système éducatif suisse est bien adapté aux besoins de notre entreprise. La Confédération investit beaucoup dans la formation. Au degré tertiaire, cela se traduit à la fois par une forte part d'étudiants étrangers et par les excellentes infrastructures de recherche à la disposition des étudiants de hautes écoles. Le potentiel d'amélioration réside à mon sens dans les phases antérieures de la formation. Premièrement, les apprenants devraient pouvoir se spécialiser plus tôt dans un domaine thématique. Deuxièmement, le système éducatif devrait mettre (encore) davantage l'accent sur la transmission des «soft skills». Et troisièmement, il devrait être plus dynamique et prendre plus rapidement en compte les changements de l'économie, sans quoi les compétences apprises pourraient déjà être dépassées au moment de l'entrée sur le marché du travail.

Si vous ne trouviez les compétences appropriées sur le marché, pourriez-vous recourir à la formation continue pour faire face à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée?
C. Zwicky: En tant que start-up, nous devons actuellement nous concentrer sur l'essentiel et consacrer chaque minute de nos collaborateurs au développement de nos produits. Nous n'avons pas le temps d'étoffer les compétences de notre personnel, déjà très bien formé, par le biais de la formation continue. Cela dit, je peux très bien imaginer consacrer du temps et de l'argent à la formation continue en entreprise quand nous aurons atteint une certaine taille.

«En tant que start-up, nous devons actuellement nous concentrer sur le développement de nos produits. Nous n'avons pas le temps d'étoffer les compétences de notre personnel, déjà très bien formé, par le biais de la formation continue.»

Christian Zwicky possède un master en chimie et un autre en économie de l'École polytechnique fédérale de Zurich (EPFZ). Avec plus de 25 ans d'expérience industrielle dans les domaines de la biotechnologie, de la technologie médicale, du diagnostic clinique et de la pathologie numérique, il a une carrière bien remplie. Depuis janvier 2021, Christian Zwicky est le CEO de Deep Breath Intelligence SA.

Michel Péclard |
Fondateur et propriétaire de Pumpstation Gastro GmbH

Lutter contre la pénurie de main-d'œuvre

La société Pumpstation Gastro GmbH[12] regroupe quinze établissements de restauration, avec autant de concepts raffinés: du restaurant dans un camping à Wollishofen (Zurich) au bar sur un toit de la Bahnhofstrasse zurichoise, en passant par le restaurant sur l'île d'Ufenau, l'offre est variée.

Avant même la pandémie, la branche de l'hôtellerie-restauration connaissait déjà une pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Qu'en est-il exactement? Et dans quelle mesure le coronavirus a-t-il eu un impact sur cette pénurie?
M. Péclard: Depuis quelques années, l'hôtellerie-restauration souffre d'une pénurie marquée de main-d'œuvre qualifiée, que la pandémie a encore accentuée. D'une part, les salaires du secteur sont moins élevés qu'ailleurs – les employés en charge du service dépendent depuis longtemps des pourboires. Si le chômage partiel leur a permis de conserver une partie de leur revenu pendant la pandémie, ils ont dû faire une croix sur les pourboires comme source de revenu supplémentaire. Avec un petit salaire et sans pourboires, difficile de joindre les deux bouts. Rien d'étonnant donc à ce qu'une main-d'œuvre importante ait migré vers d'autres branches. D'autre part, les employés nous semblent vouloir toujours plus de flexibilité, et nous pouvons moins facilement accéder à leur demande que d'autres secteurs. Les horaires d'un cuisinier qui souhaiterait par exemple fonder une famille sont relativement rigides: d'ordinaire, quand ses enfants sont à la maison, un cuisinier travaille. Autant dire que nous sommes peu attrayants en la matière par rapport à d'autres secteurs. Les restrictions en termes de flexibilité étaient déjà un inconvénient avant la pandémie, et encore plus depuis la crise.

Avez-vous des difficultés à recruter des personnes compétentes pour vos postes vacants?
M. Péclard: Clairement. Sur le marché du travail, nous ne trouvons plus de cuisiniers. D'autant que par rapport à nos concurrents, nous avons un désavantage supplémentaire: en proposant fritures de poisson et saucisses à rôtir, nos établissements ne servent pas les plats les plus originaux – c'est notre qualité qui fait la différence. De ce fait, la liberté créative du cuisinier peut être un peu limitée chez nous. Nous en sommes arrivés à un point où nous ne publions même plus d'annonces pour des postes de chef cuisinier. Personne ne postulerait de toute façon.

Concrètement, comment luttez-vous contre la pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans votre entreprise?
M. Péclard: Avec le directeur Florian Weber, je donne des cours gratuits dans diverses écoles hôtelières. De cette manière, les étudiants nous connaissent mieux, nous et nos établissements. Ce canal nous permet de recruter quelques collaborateurs. De plus, nous avons fondé l'an dernier, en collaboration avec une école de langues internationale, une école d'allemand destinée à notre personnel étranger, essentiellement afghan. Ces cours sont gratuits pour les citoyens afghans. Par cette démarche, nous souhaitons mieux les intégrer à nos établissements et les promouvoir de manière ciblée, afin qu'ils puissent assumer davantage de tâches et progresser dans l'entreprise. Je me dois encore de mentionner notre école de cuisine, créée il y a quelques années en réaction à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Autant dire que nous avons pris des mesures importantes.

Parlez-nous un peu de cette école de cuisine.
M. Péclard: Chez nous, les employés motivés qui ont par exemple commencé à la plonge et y ont fait leurs preuves ont la possibilité de suivre une formation de cuisinier. Ainsi, le chef de cuisine du Fischer's Fritz est un Afghan de 29 ans qui, il y a quelques années, ne savait ni parler allemand ni cuisiner. Grâce à nos possibilités de formation continue et à son implication, il est passé en très peu de temps de plongeur à chef de cuisine. Un modèle pour d'autres collaborateurs qui souhaiteraient l'imiter! De plus, il fait un travail formidable. Nous sommes heureux qu'il soit parmi nous.

Que vous inspirent vos efforts de formation continue?
M. Péclard: Au bout du compte, tout le monde a tiré parti de nos efforts de formation continue. Le chef cuisinier, qui touche désormais un très bon salaire après avoir progressé au sein de l'entreprise et peut ainsi mieux soutenir financièrement sa famille en Afghanistan. Les clients, qui savourent de délicieuses fritures de poisson. Et nous, en tant qu'entreprise, parce que nos clients sont comblés et que le Fischer's Fritz fonctionne parfaitement.

«Nous luttons contre la pénurie de main-d'œuvre qualifiée avec des mesures de formation continue telles que des cours d'allemand et de cuisine.»

Restaurateur zurichois reconnu, Michel Péclard dirige aujourd'hui quinze établissements de restauration avec son associé et ami Florian Weber. Grâce à des concepts soigneusement pensés, ils proposent à leurs clients une expérience inoubliable.

[12] La société Pumpstation Gastro GmbH emploie en moyenne 300 personnes par an. En termes de structure, les différents établissements qu'elle regroupe s'apparentent davantage à une PME.

Gil Menétrey |

Directeur d'Ascenseurs Menétrey SA

Transfert de connaissances aux jeunes

Avec près de cent ans d'expérience dans la conception, la fabrication, l'installation et la maintenance, Ascenseurs Menétrey s'appuie sur une longue tradition dans le domaine des ascenseurs. Aujourd'hui, l'entreprise familiale fribourgeoise est le plus grand fabricant d'ascenseurs de Suisse romande avec environ 130 collaborateurs.

Votre secteur connaît-il une pénurie de personnel qualifié? Cette pénurie affecte-t-elle aussi votre entreprise?
G. Menétrey: Oui, mais le degré de la pénurie dépend du secteur. Concernant les constructeurs d'appareils industriels, serruriers ou ingénieurs mécaniques pour l'atelier, nous avons peu de problèmes de recrutement. C'est vraiment la partie ascensoriste, surtout pour le service après-vente et l'entretien des installations, qui est compliquée à trouver. Le problème est qu'il n'y a pas de formation professionnelle initiale débouchant sur un certificat fédéral de capacité (CFC) d'ascensoriste.

Votre entreprise est-elle plutôt bien placée par rapport à la concurrence pour trouver du personnel qualifié?
G. Menétrey: Je pense que nous avons de bons arguments pour convaincre des gens qualifiés de nous rejoindre. Nous avons reçu le prix de «Meilleur employeur de Suisse romande dans la catégorie PME» du magazine Bilan en 2015. Nous faisons beaucoup de choses pour nos employés: ils reçoivent par exemple une participation à l'assurance-maladie avec leur salaire. Nous avons aussi des horaires très souples pour les parents qui travaillent, afin qu'ils puissent amener et chercher leurs enfants à l'école ou à la crèche. Pour les employés qui arrivent gentiment à la retraite, nous avons une sorte de compte-épargne des heures et des vacances entre 60 ans et 65 ans. Avec ce compte, nous leur permettons de diminuer la charge de travail graduellement jusqu'à la retraite. Ces points sont certainement des aspects qui nous donnent certains avantages par rapport à la concurrence.

Une manière de contrer la pénurie de personnel qualifié consiste à encourager la formation continue. Vos employés bénéficient-ils de mesures de formation continue?
G. Menétrey: Il est très important pour nous que les employés développent leurs connaissances. Nous avons des formations en interne concernant l'électricité, l'automation ou la mécanique. Nous organisons également des formations de sécurité pour l'ensemble de nos collaborateurs. En ce qui concerne la formation externe, nous poussons vraiment nos collaborateurs à continuer à apprendre, en leur laissant par exemple des heures libres pour qu'ils puissent étudier à côte du travail. Je pense que nos efforts de formation continue bénéficient non seulement à l'entreprise, mais sont également importants pour les collaborateurs eux-mêmes. Ces mesures contribuent aussi à la fidélisation de nos talents.

Vous écrivez sur votre site Internet que le transfert de connaissances entre les générations est centrale afin de maîtriser les défis actuels. À quoi ressemble ce transfert de connaissances intergénérationnel dans votre entreprise?
G. Menétrey: Chez Ascenseurs Menétrey, la fidélité des employés est assez impressionnante. Nous nous retrouvons actuellement dans une situation où nous avons une quinzaine de personnes qui ont 60 ans ou plus et au minimum 20 ans d'expérience chez nous. Ces collaborateurs ont une connaissance sur l'entreprise et sur les ascenseurs qui est vraiment précieuse! Pour conserver leurs connaissances au sein de l'entreprise, nous essayons de faire former nos jeunes de la nouvelle génération par ces gens-là. Nous avons donc mis en place un système de parrainage pour les jeunes monteurs qui arrivent chez nous. Je trouve qu'il faut profiter de l'intelligence collective, profiter des expériences de la génération plus âgée et transférer cela aux jeunes.

Le système éducatif suisse est-il bien adapté aux besoins de votre entreprise ?
G. Menétrey: Oui, excepté le fait qu'il n'y ait pas de CFC d'ascensoriste. Je pourrais m'imaginer nous regrouper avec d'autres ascensoristes pour pousser à la création d'une telle formation. Si on y réfléchit bien, le métier d'ascensoriste, c'est de l'électricité, de l'automation, de la mécanique et de l'hydraulique. Donc c'est assez riche! En sortant d'apprentissage, on aurait de belles connaissances et on pourrait rebondir dans de nombreux domaines. Mais pour l'instant, malheureusement, une telle formation n'existe pas. Le problème, c'est que les grands groupes ont leurs propres centres de formation, donc je doute qu'ils soient de la partie. Ce serait donc plutôt aux petits ascensoristes comme nous et d'autres en Suisse allemande de se mettre ensemble pour lancer cette formation.

«Je trouve qu'il faut profiter de l'intelligence collective, profiter des expériences de la génération plus âgée et transférer cela aux jeunes.»

Après une formation initiale en informatique, Gil Menétrey a débuté en 2006 chez Ascenseurs Menétrey comme dessinateur. Après plusieurs stations intermédiaires comme chef de projets ou conseiller de vente, il est devenu directeur de l'entreprise familiale en 2015. Il représente la quatrième génération aux commandes.

Information importante

Le présent rapport reflète les opinions du département Investment Strategy du CS et n'a pas été préparé conformément aux exigences légales destinées à promouvoir l'indépendance de la recherche en investissement. Il ne s'agit nullement d'un produit du département Research du Credit Suisse bien qu'il fasse référence à des recommandations issues de la recherche ayant été publiées. Plusieurs politiques du CS ont été mises en œuvre pour gérer les conflits d'intérêts, y compris les politiques relatives aux transactions précédant la diffusion de la recherche en investissement. Ces politiques ne s'appliquent toutefois pas aux opinions des stratèges en investissement mentionnées dans le présent rapport. D'autres informations importantes sont fournies à la fin du présent document. Singapour: Réservé aux investisseurs agréés. Hong Kong: Réservé aux investisseurs professionnels. Australie: Réservé aux clients grossistes.

Avertissement sur les risques

Chaque investissement implique des risques, notamment en matière de fluctuations de valeur et de rendement. Si un investissement est libellé dans une devise autre que votre monnaie de référence, les variations des taux de change peuvent avoir un impact négatif sur la valeur, le prix ou le revenu.

Le présent rapport comporte des informations concernant des placements impliquant des risques particuliers. Vous devriez prendre conseil auprès de votre conseiller financier avant de prendre toute décision d'investissement basée sur le présent rapport ou pour toute explication concernant le contenu de ce dernier. Des informations complémentaires sont également disponibles dans la brochure explicative intitulée «Risques dans le négoce d'instruments financiers» disponible auprès de l'Association suisse des banquiers.

Les performances passées ne préjugent pas des résultats futurs. Des commissions, des frais ou toute autre charge comme les fluctuations du taux de change peuvent avoir des répercussions sur les performances.

Risques inhérents aux marchés financiers
Les performances historiques et les scénarios de marché financier ne constituent pas des indicateurs fiables de résultats futurs. Le prix et la valeur des investissements mentionnés ainsi que tout revenu susceptible d'en résulter peuvent évoluer à la hausse comme à la baisse. Il vous est recommandé de consulter le(s) conseiller(s) que vous estimez nécessaire(s) pour vous aider à déterminer ces paramètres. Il se peut qu'aucun marché public n'existe pour certains investissements, ou que ceux-ci ne soient négociables que sur un marché secondaire restreint. Lorsqu'un marché secondaire existe, il est impossible de prévoir le prix auquel les investissements se négocieront sur ledit marché ou s'il sera ou non liquide.

Marchés émergents
Lorsque le présent rapport traite des marchés émergents, vous devez avoir conscience qu'il existe un certain nombre de risques et d'incertitudes inhérents aux investissements et transactions dans différents types de placements ou, relatifs ou liés, aux émetteurs et débiteurs constitués en société, implantés ou exerçant des activités commerciales sur les marchés des pays émergents. Les placements relatifs aux marchés des pays émergents peuvent être considérés comme des placements spéculatifs et leur cours seront bien plus volatils que le cours des placements concernant les marchés des pays les plus développés. Les investissements dans des placements relatifs aux marchés émergents sont destinés uniquement aux investisseurs avertis ou professionnels expérimentés qui connaissent les marchés en question, sont capables d'apprécier et de tenir compte des divers risques inhérents à ce type de placements et possèdent les ressources financières nécessaires pour supporter le risque substantiel de perte d'investissement inhérent à ce type de placements. Il vous incombe de gérer les risques liés à tout placement relatif aux marchés des pays émergents et l'affectation des actifs de votre portefeuille. Vous devriez demander l'avis de vos conseillers concernant les différents risques et facteurs à prendre en considération lors d'un investissement dans des placements relatifs aux marchés émergents.

Placements alternatifs
Les hedge funds ne sont pas soumis aux nombreuses réglementations en matière de protection des investisseurs qui s'appliquent aux investissements collectifs autorisés et réglementés. Quant aux gestionnaires de hedge funds, ils ne sont pas réglementés pour la plupart. Les hedge funds ne se limitent pas à une discipline d'investissement ou une stratégie de négoce particulière et cherchent à tirer profit des différents types de marchés en recourant à des stratégies de levier, relatives à des dérivés et d'investissement spéculatif complexes qui accroissent le risque de perte d'investissement.
Les transactions sur marchandises affichent un niveau de risque élevé, y compris un risque de perte totale de l'investissement, et sont inadaptées à la plupart des investisseurs privés. La performance de ces investissements dépend de facteurs imprévisibles tels que les catastrophes naturelles, les influences climatiques, les capacités de transport, les troubles politiques, les fluctuations saisonnières et les fortes influences de l'évolution future, en particulier des futures et des indices.
Les investisseurs immobiliers sont exposés à la liquidité, aux devises étrangères et à d'autres risques, y compris aux risques cycliques, aux risques du marché locatif et local ainsi qu'aux risques environnementaux et aux modifications légales.

Private equity
Le Private Equity (ci-après «PE») désigne des placements en capital-investissement dans des sociétés qui ne sont pas soumises à un négoce public (à savoir qu'elles ne sont pas cotées en bourse); ils sont complexes, généralement illiquides et axés sur le long terme. Les placements dans un fonds de PE présentent généralement un niveau important de risque financier ou commercial. Les placements dans des fonds de PE ne sont ni garantis ni assortis d'une protection du capital. Les investisseurs sont tenus de répondre à des appels de capitaux sur une longue période de temps. Toute omission à le faire peut généralement entraîner la perte d'une partie ou de la totalité du compte de capital, la renonciation à tout revenu ou gain futur sur les placements effectués avant l'omission et, entre autres choses, la perte de tout droit de participer à des placements futurs ou la vente forcée de ses placements à un prix très bas, beaucoup plus bas que les évaluations du marché secondaire. Les sociétés ou les fonds peuvent être fortement endettés et être, par conséquent, davantage sensibles à des évolutions commerciales et/ou financières ou à des facteurs économiques défavorables. De tels investissements peuvent être confrontés à une concurrence intense, à des conditions commerciales ou économiques évolutives ou à d'autres évolutions susceptibles d'avoir une incidence négative sur leur performance.

Risques de taux d'intérêt de crédit
La valeur d'une obligation dépend de la solvabilité de l'émetteur et/ou du garant (le cas échéant), laquelle peut changer sur la durée de l'obligation. En cas de défaillance de l'émetteur et/ou du garant de l'obligation, celle-ci ou tout revenu en découlant n'est pas garanti(e) et vous pouvez perdre tout ou partie de l'investissement initial.

Département Investment Strategy

Il incombe aux stratèges en investissement d'assurer une formation à la stratégie multi classes d'actifs et la mise en œuvre qui en résulte dans le cadre des affaires discrétionnaires et consultatives du CS. Les portefeuilles modèles ne sont fournis qu'à titre indicatif, le cas échéant. L'allocation de vos actifs, la pondération de votre portefeuille et ses performances paraissent très différentes selon les circonstances particulières dans lesquelles vous vous trouvez et votre tolérance aux risques. Les opinions et les points de vue des stratèges en investissement peuvent se démarquer de ceux des autres divisions du CS. Les points de vue des stratèges en investissement peuvent évoluer avec le temps sans préavis et sans obligation de mise à jour. Le CS n'est nullement tenu de garantir que lesdites mises à jour soient portées à votre attention.

Les stratèges en investissement peuvent parfois faire référence à des articles précédemment publiés par Research, y compris des changements de recommandations ou de notations présentés sous forme de listes. Les recommandations contenues dans le présent document sont des extraits des recommandations précédemment publiées par Credit Suisse Research et/ou des références à celles-ci. Pour les actions, il s'agit de la note relative à la société ou du résumé relatif à la société de l'émetteur. Les recommandations relatives aux obligations peuvent être consultées dans la publication Research Alert (bonds) ou Institutional Research Flash/Alert – Credit Update Switzerland respective. Ces documents sont disponibles sur demande ou sur https://investment.credit-suisse.com. Les notifications sont disponibles sur www.credit-suisse.com/disclosure.

Clause de non-responsabilité générale/ Information importante

Les informations fournies dans les présentes constituent un contenu promotionnel; il ne s'agit pas de recherche d'investissement.

Ce rapport n'est pas destiné à être distribué à, ou utilisé par, quelque personne ou entité que ce soit qui serait citoyenne, résidente ou située dans une localité, un Etat, un pays ou une autre juridiction où une telle distribution, publication, disponibilité ou utilisation serait contraire à la législation ou réglementation ou soumettrait le CS à des obligations d'enregistrement ou de licence au sein de ladite juridiction.

Les références au Credit Suisse effectuées dans ce rapport comprennent Credit Suisse AG, la banque suisse, ses succursales et ses sociétés affiliées. Pour plus d'informations sur notre structure, veuillez consulter le lien suivant: https://www.credit-suisse.com

NE PAS DISTRIBUER NI UTILISER À DES FINS DE PROSPECTION OU DE CONSEIL: Le présent rapport est fourni uniquement à des fins d'information et d'illustration et n'est destiné qu'à votre seul usage. Il ne constitue ni une sollicitation ni une offre ou recommandation à l'achat ou à la vente de titres ou d'autres instruments financiers. Toute information englobant des faits, des opinions ou des citations peut être condensée ou résumée et se réfère à la date de rédaction. Les informations contenues dans le présent rapport ont été fournies à titre de commentaire général de marché et ne constituent en aucune manière une forme de conseil financier réglementé en termes de recherche, ou de service juridique, fiscal ou autre service financier réglementé. Elles ne tiennent pas compte des objectifs, de la situation ou des besoins financiers d'une quelconque personne – autant d'aspects qui doivent être impérativement examinés avant toute décision de placement. Vous devriez prendre conseil auprès de votre conseiller financier avant de prendre toute décision d'investissement basé sur le présent rapport ou pour toute explication concernant le contenu de ce dernier. Ce rapport vise uniquement à exposer des observations et opinions du CS à la date de rédaction, sans tenir compte de la date à laquelle vous pouvez le recevoir ou y accéder. Les observations et opinions contenues dans le présent rapport peuvent être différentes de celles des autres divisions du CS. Toute modification demeure réservée sans préavis et sans obligation de mise à jour. Le CS n'est nullement tenu de garantir que lesdites mises à jour soient portées à votre attention. **PRÉVISIONS ET ESTIMATIONS:** Les performances passées ne doivent pas constituer une indication ni constituer une garantie de résultats futurs et aucune garantie, explicite ou implicite, n'est donnée quant aux performances futures. Dans la mesure où ce rapport contient des déclarations relatives à la performance future, celles-ci ont un caractère prévisionnel et sont soumises à un certain nombre de risques et d'incertitudes. Sauf mention contraire, les chiffres n'ont pas été vérifiés. Toutes les évaluations mentionnées dans le présent rapport sont soumises aux politiques et procédures d'évaluation du CS. **CONFLITS:** Le CS se réserve le droit de corriger les éventuelles erreurs apparaissant dans le présent rapport. Le CS, ses sociétés affiliées et/ou leurs collaborateurs peuvent détenir des positions ou des participations ou tout autre intérêt matériel, ou encore effectuer des transactions sur les titres mentionnés, des options s'y rapportant, ou des investissements connexes; ils peuvent également accroître ou liquider ponctuellement de tels investissements. Le CS peut fournir, ou avoir fourni au cours des douze derniers mois, à toute société ou tout émetteur mentionné des conseils ou services de placement conséquents en rapport avec l'investissement énuméré dans ce document ou un investissement lié. Certains des investissements mentionnés dans le présent rapport seront proposés par une entité individuelle ou une société affiliée du CS; le CS peut également être le seul teneur de marché pour de tels investissements. Le CS est impliqué dans plusieurs opérations commerciales en relation avec les entreprises mentionnées dans ce rapport. Ces opérations incluent notamment le négoce spécialisé, l'arbitrage des risques, les activités de tenue de marché et autres activités de négoce pour compte propre. **IMPÔTS:** Aucune des informations contenues dans le présent rapport ne constitue un conseil de nature juridique ou en matière de placements, de comptabilité ou d'impôts. Le CS n'offre pas de conseils sur les conséquences d'ordre fiscal liées aux investissements et vous recommande de consulter un conseiller fiscal indépendant. Les niveaux et bases d'imposition dépendent des circonstances individuelles et sont susceptibles de changer. **SOURCES:** Les informations et les opinions contenues dans le présent rapport ont été obtenues ou tirées de sources jugées fiables par le CS. Le CS ne saurait être tenu pour responsable des pertes qui pourraient résulter de l'utilisation de ce rapport. **SITES WEB:** Ce rapport peut fournir des adresses de sites web ou contenir des liens qui conduisent à ces sites. Sauf dans la mesure où le rapport fait état du contenu web du CS, le CS n'a pas procédé au contrôle des sites web liés et décline toute responsabilité quant au contenu desdits sites. Ces adresses ou hyperliens (y compris les adresses ou hyperliens vers le contenu web du site du CS) ne sont fournis que pour votre confort et votre information et le contenu des sites liés ne fait partie d'aucune manière du présent rapport. L'accès à un tel site web ou le suivi d'un tel lien par le biais de ce rapport ou via le site web du CS se fait à vos propres risques. **CONFIDENTIALITÉ DES DONNÉES:** vos données personnelles seront traitées conformément à la déclaration de confidentialité du Credit Suisse, accessible depuis votre domicile sur le site officiel du Credit Suisse https://www.credit-suisse.com. Afin de vous fournir du matériel marketing concernant nos produits et services, le Credit Suisse Group AG et ses filiales peuvent être amenés à traiter vos données personnelles de base (à savoir vos coordonnées telles que nom et adresse e-mail) à moins que vous nous informiez que vous ne souhaitez plus les recevoir. Vous pouvez à tout moment choisir de ne plus recevoir ces documents en informant votre conseiller.

Entités distributrices
A l'exception d'une éventuelle mention contraire, ce rapport est distribué par Credit Suisse AG, une banque suisse agréée et réglementée par l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers. **Allemagne:** Le présent document est distribué par Credit Suisse (Deutschland) Aktiengesellschaft, établissement réglementé par la Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht («BaFin»). **Arabie saoudite:** Ce document est distribuée par Credit Suisse Saudi Arabia (no CR 1010228645), un établissement dûment agréé et réglementé par la Saudi Arabian Capital Market Authority en vertu de la licence no 08104-37 en date du 23.02.1429H, soit le 21.03.2008 du calendrier grégorien. Les bureaux principaux de Credit Suisse Saudi Arabia sont sis King Fahad Road, Hay Al Mhamadiya, 12361-6556 Riyadh, Arabie saoudite. Site web: https://www.credit-suisse.com/sa. Selon les Règles relatives à la provision de titres et d'obligations, le présent document ne peut être distribué dans le Royaume sauf à des personnes qui sont autorisées par les Règles relatives à la provision de titres et d'obligations émises par l'Autorité des Marchés Financiers. L'Autorité des Marchés Financiers ne fournit aucune représentation quant à l'exactitude ou l'exhaustivité du présent document, et décline expressément toute responsabilité pour toute perte découlant de, ou subie suite à l'utilisation de toute portion du présent document. Les acheteurs prospectifs des titres offerts dans les présentes doivent réaliser leur propre due diligence quant à l'exactitude des informations relatives aux titres. Si vous ne comprenez pas le contenu du présent document, il vous est recommandé de consulter un conseiller financier autorisé. Selon les Réglementations relatives aux Fonds de Placement, le présent document ne peut être distribué dans le Royaume sauf à des personnes qui sont autorisées par les Réglementations relatives aux Fonds de Placement émises par l'Autorité des Marchés Financiers. L'Autorité des Marchés Financiers ne fournit aucune représentation quant à l'exactitude ou l'exhaustivité du présent document, et décline expressément toute responsabilité pour toute perte découlant de, ou subie suite à l'utilisation de toute portion du présent document. Les acheteurs prospectifs des titres offerts dans les présentes doivent réaliser leur propre due diligence quant à l'exactitude des informations relatives aux titres. Si vous ne comprenez pas le contenu du présent document, il vous est recommandé de consulter un conseiller financier autorisé. **Afrique du Sud**: Cette information a été distribuée par Credit Suisse AG, qui est enregistré comme prestataire de services financiers auprès de la Financial Sector Conduct Authority d'Afrique du Sud sous le numéro FSP 9788, et/ou par Credit Suisse (UK) Limited, qui est enregistré comme prestataire de services financiers auprès de la Financial Sector Conduct Authority en Afrique du Sud sous le numéro FSP 48779. **Bahreïn:** Ce rapport est distribué par Credit Suisse AG, Bahrain Branch, une succursale de Credit Suisse AG, Zurich/Switzerland, qui est dûment autorisée et réglementée par la Central Bank of Bahrain (CBB) comme un Investment Business Firm Category 2. Les produits ou services financiers correspondants sont réservés aux investisseurs autorisés, tels que définis par la CBB. Ils ne sont pas destinés à une quelconque autre personne. La Central Bank of Bahrain n'a ni examiné, ni approuvé le présent document ni la commercialisation de tout véhicule de placement auquel il est fait mention aux présentes dans le Royaume de Bahreïn et n'est pas responsable de la performance d'un tel véhicule. Credit Suisse AG, Bahrain Branch, est sise Level 21, East Tower, Bahrain World Trade Centre, Manama, Royaume de Bahreïn. **Brésil**: ce rapport est distribué au Brésil par le Credit Suisse (Brasil) S.A. Corretora de Títulos e Valores Mobiliários ou ses sociétés affiliées. **Chili:** Le présent document est distribué par Credit Suisse Agencia de Valores (Chile) Limitada, une succursale de Credit Suisse AG (enregistrée dans le canton de Zurich), régulée par la Commission des Marchés Financiers chilienne. Ni l'émetteur ni les titres n'ont été enregistrés auprès de la Commission des Marchés Financiers chilienne (Comisión para el Mercado Financiero) selon la Loi no. 18.045, la Ley de Mercado de Valores, ainsi que les réglementations associées, et ne peuvent donc être proposés ou vendus publiquement au Chili. Le présent document ne constitue pas une offre ou une invitation à souscrire ou un achat de titres au sein de la République du Chili, à toute autre personne que les investisseurs identifiés individuellement dans le cadre d'une offre privée selon l'article 4 de la Ley de Mercado de Valores (une offre qui n'est pas «adressée au public en général ou à un certain secteur ou à un groupe spécifique du public»). **DIFC:** Cette information est distribuée par

Credit Suisse AG (DIFC Branch), dûment agréée et réglementée par la Dubai Financial Services Authority («DFSA»). Les produits ou services financiers liés ne sont proposés qu'à des clients professionnels ou à des contreparties du marché, tels que définis par la DFSA, et ne sont pas destinés à d'autres personnes. Credit Suisse AG (DIFC Branch) est sise Level 9 East, The Gate Building, DIFC, Dubaï, Émirats arabes unis. **Espagne**: Ce document est un document promotionnel et est fourni par Credit Suisse AG, Sucursal en España, entité juridique enregistrée auprès de la Comisión Nacional del Mercado de Valores à des fins d'information. Il s'adresse exclusivement à son destinataire pour une utilisation personnelle et, selon les réglementations actuelles en vigueur, ne peut en aucun cas être considéré comme une offre de titres, un conseil de placement personnel ou toute autre recommandation générale ou spécifique de produits ou de stratégies de placement ayant pour objectif toute opération de votre part. Le client sera considéré comme responsable, dans tous les cas, de ses décisions de placement ou de désengagement, et le client sera donc pleinement responsable pour les bénéfices ou pertes résultant des opérations que le client décide de réaliser sur la base des informations et opinions comprises dans le présent document. Le présent document n'est pas le résultat d'un travail d'analyse ou de recherche financière, n'est pas soumis aux réglementations actuelles applicables à la production et à la distribution de recherche financière, et son contenu ne prétend pas être conforme aux exigences juridiques en matière d'indépendance de la recherche financière. **France:** Le présent rapport est distribué par Credit Suisse (Luxembourg) S.A. Succursale en France (la «succursale française»), succursale de Credit Suisse (Luxembourg) S.A., société dûment autorisée en tant qu'établissement de crédit au Grand-Duché de Luxembourg dont le siège social est situé au 5, rue Jean Monnet, L-2180 Luxembourg. La succursale française est soumise au contrôle prudentiel de l'autorité de surveillance du Luxembourg, la Commission de Surveillance du Secteur Financier (CSSF), des autorités de surveillance françaises, l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR), et de l'Autorité des marchés financiers (AMF) française. **Guernesey:** Le présent rapport est distribué par Credit Suisse AG Guernsey Branch, une succursale de Credit Suisse AG (établie dans le canton de Zurich), ayant son siège à Helvetia Court, Les Echelons, South Esplanade, St Peter Port, Guernesey. Credit Suisse AG Guernsey Branch est détenu à 100% par Credit Suisse AG et est réglementé par la Guernsey Financial Services Commission. Des copies de derniers comptes vérifiés de Credit Suisse AG sont disponibles sur demande. **Inde:** Le présent rapport est distribué par Credit Suisse Securities (India) Private Limited (CIN n° U67120MH1996PTC104392), établissement réglementé par le Securities and Exchange Board of India en qualité d'analyste Research (n° d'enregistrement INH 000001030), de gérant de portefeuille (n° d'enregistrement INP000002478) et de courtier en valeurs mobilières (n° d'enregistrement INZ000248233), et ayant son siège social 9th Floor, Ceejay House, Dr. Annie .Besant. Road, Worli, Mumbai – 400 018, Inde, T- +91-22 6777 3777. **Israël:** Si distribué par Credit Suisse Financial Services (Israel) Ltd. en Israël: Le présent document est distribué par Credit Suisse Financial Services (Israel) Ltd. Credit Suisse AG, y compris les services proposés en Israël, n'est pas soumis à la supervision du Superviseur des Banques de la Banque d'Israël, mais à celle de l'autorité de surveillance bancaire pertinente en Suisse. Credit Suisse Financial Services (Israel) Ltd. est un promoteur de placements titulaire d'une licence en Israël et ses activités de promotion de placements sont par conséquent soumises à la supervision de l'Autorité Boursière d'Israël. **Italie:** Ce rapport est distribué en Italie par Credit Suisse (Italy) S.p.A., banque de droit italien inscrite au registre des banques et soumise à la supervision et au contrôle de la Banca d'Italia et de la CONSOB. **Liban:** Le présent rapport est distribué par Credit Suisse (Lebanon) Finance SAL («CSLF»), un établissement financier enregistré au Liban, réglementé par la Banque centrale du Liban («BCL») et titulaire d'une licence bancaire n° 42. Credit Suisse (Lebanon) Finance SAL est soumis à la législation et aux circulaires de la BCL ainsi qu'à la législation et aux réglementations de la Capital Markets Authority du Liban («CMA»). CSLF est une filiale de Credit Suisse AG et fait partie du Credit Suisse Group (CS). La CMA décline toute responsabilité quant au contenu, à l'exactitude et à l'exhaustivité des informations présentées dans ce rapport. La responsabilité du contenu du présent rapport est assumée par l'émetteur, ses administrateurs et d'autres personnes tels des experts, dont les opinions sont incluses dans le rapport avec leur consentement. La CMA n'a pas non plus évalué l'adéquation de l'investissement pour tout investisseur particulier ou tout type d'investisseur. Il est expressément entendu dans les présentes que les investissements sur les marchés financiers peuvent présenter un degré élevé de complexité et de risques de perte de valeur et ne pas convenir à tous les investisseurs. CSLF procédera à l'évaluation de l'adéquation de cet investissement sur la base des informations que l'investisseur lui aurait fournies à la date d'une telle évaluation et conformément aux instructions et procédures internes du Credit Suisse. Il est entendu que l'anglais sera utilisé dans tous les documents et communications fournis par le CS et/ou CSLF. En acceptant d'investir dans le produit, l'investisseur confirme expressément et irrévocablement pleinement comprendre et ne pas s'opposer à l'utilisation de la langue anglaise. **Luxembourg:** Le présent rapport est distribué par Credit Suisse (Luxembourg) S.A., société dûment autorisée en tant qu'établissement de crédit au Grand-Duché de Luxembourg dont le siège social est situé au 5, rue Jean Monnet, L-2180 Luxembourg. Credit Suisse (Luxembourg) S.A. est soumise au contrôle prudentiel de l'autorité de surveillance du Luxembourg, la Commission de Surveillance du Secteur Financier (CSSF). **Mexique:** Le présent document représente la vision de la personne qui fournit ses services à C. Suisse Asesoría México, S.A. de C.V. («C. Suisse Asesoría») et/ou Banco Credit Suisse (México), S.A., Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero Credit Suisse (México) («Banco CS») de sorte que C. Suisse Asesoría et Banco CS se réservent tous deux le droit de changer d'avis à tout moment sans assumer une quelconque responsabilité à cet égard. Ce document a été préparé à des fins d'information uniquement et ne constitue pas une recommandation, un conseil ou une invitation à réaliser une quelconque opération, et ne remplace pas la communication directe avec votre responsable chez C. Suisse Asesoría et/ou Banco CS avant d'effectuer un placement. C. Suisse Asesoría et/ou Banco CS n'assument aucune responsabilité pour les décisions de placement prises sur la base des informations contenues dans le présent document, car celles-ci peuvent ne pas tenir compte du contexte de la stratégie de placement et des objectifs des clients individuels. Les prospectus, les brochures, les règles de placement des fonds de placement, les rapports annuels ou les informations financières ou informations financières périodiques contiennent toutes les informations utiles aux investisseurs. Ces documents sont disponibles gratuitement directement auprès de l'émetteur des titres et des sociétés de gestion, ou sur le site Internet de la bourse de valeurs mobilière sur laquelle ces titres sont cotés, ainsi qu'auprès de votre responsable chez C. Suisse Asesoría et/ou Banco CS. Les performances passées et les divers scénarios de marché existants ne garantissent pas les rendements présents ou futurs. Au cas où les informations contenues dans le présent document sont incomplètes ou non claires, veuillez contacter votre responsable chez C. Suisse Asesoría et/ou Banco CS dès que possible. Il est possible que le présent document subisse des modifications au-delà de la responsabilité de C. Suisse Asesoría et/ou Banco CS. Le présent document est distribué à des fins d'information uniquement et ne remplace pas les Rapports Opérationnels et/ou les Relevés de Compte que vous recevez de C. Suisse Asesoría et/ou Banco CS en ce qui concerne les Dispositions Générales applicables aux Institutions Financières et autres Entités Juridiques qui fournissent des Services de Placement émises par la Commission Bancaire et Boursière du Mexique («CNBV»). En raison de la nature du présent document, C. Suisse Asesoría et/ou Banco CS n'assument aucune responsabilité quant aux informations qu'il contient. Nonobstant le fait que les informations ont été obtenues à partir de ou sur la base de sources considérées comme fiables par C. Suisse Asesoría et/ou Banco CS, il n'existe aucune garantie quant au fait que ces informations sont exactes ou complètes. C. Suisse Asesoría et/ou Banco CS n'acceptent aucune responsabilité pour toute perte découlant de l'utilisation des informations contenues dans le document qui vous est envoyé. Il est recommandé aux investisseurs de s'assurer que les informations fournies correspondent à leurs circonstances personnelles et à leur profil d'investissement, en ce qui concerne toute situation juridique, réglementaire ou fiscale particulière, ou d'obtenir un conseil professionnel indépendant. C. Suisse Asesoría et/ou Banco CS est un conseiller en placement dûment constitué selon la Securities Market Law («LMV») mexicaine et est immatriculé auprès de la National Banking and Securities Commission («CNBV») sous le numéro 30070. Par conséquent, C. Suisse Asesoría México, S.A. de C.V. ne fait pas partie de Grupo Financiero Credit Suisse (México), S.A. de C.V. ou de tout autre groupe financier au Mexique. Selon les dispositions de la LMV et des autres réglementations applicables, C. Suisse Asesoría México, S.A. de C.V. n'est pas un conseiller financier indépendant en vertu de sa relation avec Credit Suisse AG, un établissement financier étranger, et de sa relation indirecte avec les entités qui constituent Grupo Financiero Credit Suisse (Mexico), S.A. de C.V. **Pays-Bas:** Le présent rapport est distribué par Credit Suisse (Luxembourg) S.A., Netherlands Branch (la «succursale néerlandaise»), succursale de Credit Suisse (Luxembourg) S.A., société dûment autorisée en tant qu'établissement de crédit au Grand-Duché de Luxembourg dont le siège social est situé au 5, rue Jean Monnet, L-2180 Luxembourg. La succursale néerlandaise est soumise au contrôle prudentiel de l'autorité de surveillance du Luxembourg, la Commission de Surveillance du Secteur Financier (CSSF), de l'autorité de surveillance néerlandaise, De Nederlansche Bank (DNB), et de l'autorité néerlandaise des marchés financiers, Autoriteit Financiële Markten (AFM). **Portugal:** Le présent rapport est distribué par Credit Suisse (Luxembourg) S.A. Sucursal em Portugal (la «succursale portugaise»), succursale de Credit Suisse (Luxembourg) S.A.,

société dûment autorisée en tant qu'établissement de crédit au Grand-Duché de Luxembourg dont le siège social est situé au 5, rue Jean Monnet, L-2180 Luxembourg. La succursale portugaise est soumise au contrôle prudentiel de l'autorité de surveillance du Luxembourg, la Commission de Surveillance du Secteur Financier (CSSF), et des autorités de surveillance portugaises, la Banque du Portugal (BdP), la Comissão do Mercado dos Valores Mobiliários (CMVM). **Qatar:** Cette information a été distribuée par Credit Suisse (Qatar) L.L.C, qui est dûment autorisée et réglementée par la Qatar Financial Centre Regulatory Authority (QFCRA) sous le n°de licence QFC 00005. Tous les produits et les services financiers liés ne sont disponibles qu'aux contreparties éligibles ou clients commerciaux (tels que définis par les règles et réglementations de la QFCRA), y compris les individus qui ont opté pour être classés en tant que client commercial avec des actifs nets de plus de 4 millions de QR et qui disposent de connaissances, d'une expérience et d'une compréhension leur permettant de participer à de tels produits et/ou services. Ces informations ne doivent donc pas être communiquées à ni utilisées par des personnes ne répondant pas à ces critères. Comme ce produit/service n'est pas enregistré auprès du QFC ni réglementé par la QFCRA, cette dernière n'est pas tenue de passer en revue ni de vérifier le prospectus ou tout autre document relatif à ce produit/service. En conséquence, la QFCRA n'a pas passé en revue ni approuvé la présente documentation de marketing ni tout autre document associé, n'a pris aucune mesure en vue de vérifier les renseignements figurant dans ce document et n'assume aucune responsabilité à cet égard. Pour les personnes ayant investi dans ce produit/service, il se peut que l'accès aux informations à son sujet ne soit pas équivalent à ce qu'il serait pour un produit/service inscrit auprès du QFC. Le produit/service décrit dans cette documentation de marketing risque d'être illiquide et/ou soumis à des restrictions quant à sa revente. Tout recours à l'encontre de ce produit/service et des entités impliquées pourrait être limité ou difficile et risque de devoir être poursuivi dans une juridiction externe au QFC. Les personnes intéressées à acheter le produit/service proposé doivent effectuer leur propre due diligence à son sujet. Si vous ne comprenez pas le contenu de cette brochure, veuillez consulter un conseiller financier agréé. **Royaume-Uni:** Ce document est distribué par Credit Suisse (UK) Limited. Credit Suisse (UK) Limited est un établissement autorisé par la Prudential Regulation Authority et réglementé par la Financial Conduct Authority et la Prudential Regulation Authority. Lorsque ce document est distribué au Royaume-Uni par une entité offshore non exemptée en vertu du Financial Services and Markets Act 2000 (Financial Promotion) Order 2005, les dispositions suivantes s'appliquent: dans la mesure où il est communiqué au Royaume-Uni («UK») ou susceptible d'avoir un effet au Royaume-Uni, le présent document constitue une promotion financière approuvée par Credit Suisse (UK) Limited, qui est autorisée par la Prudential Regulation Authority et réglementée par la Financial Conduct Authority et la Prudential Regulation Authority pour la conduite d'activités de placement au Royaume-Uni. Le siège social de Credit Suisse (UK) Limited est sis Five Cabot Square, Londres, E14 4QR. Veuillez noter que les règles relatives à la protection des clients de détail aux termes du Financial Services and Market Act 2000 du Royaume-Uni ne vous seront pas applicables et que vous ne disposerez pas non plus des éventuelles indemnisations prévues pour les «demandeurs éligibles» («eligible claimants») aux termes du Financial Services Compensation Scheme du Royaume-Uni. L'imposition applicable dépend de la situation individuelle de chaque client et peut subir des changements à l'avenir. **Turquie:** Les informations, commentaires et recommandations de placement formulés dans le présent document n'entrent pas dans la catégorie des conseils en placement. Les services de conseil en placement sont des services fournis par des établissements agréés à des personnes ; ils sont personnalisés compte tenu des préférences de ces personnes en matière de risque et de rendement. Les commentaires et les conseils indiqués dans le présent document sont, au contraire, de nature générale. Les recommandations formulées peuvent donc ne pas convenir à votre situation financière ou à vos préférences particulières en matière de risque et de rendement. Par conséquent, prendre une décision de placement en vous fiant uniquement aux informations qui figurent dans le présent document pourrait donner des résultats qui ne correspondent pas à vos attentes. Le présent rapport est distribué par Credit Suisse Istanbul Menkul Degerler Anonim Sirketi, établissement réglementé par le Capital Markets Board of Turkey, dont le siège social est sis Levazim Mahallesi, Koru Sokak n° 2 Zorlu Center Terasevler No. 61 34340 Besiktas / Istanbul-Turquie.

Informations importantes pour le pays
Conformément à la résolution de la CVM n° 20/2021 du 25 février 2021, les auteurs de ce rapport certifient par la présente que les opinions exprimées dans ce rapport reflètent entièrement et exclusivement leurs opinions personnelles et que celles-ci ont été rédigées en toute indépendance, y compris par rapport au Credit Suisse. Une partie de la rémunération des auteurs est basée sur différents facteurs, notamment les revenus totaux du Credit Suisse, mais aucune rémunération n'a été, n'est ou ne sera liée à des recommandations ou opinions précises exprimées dans ce rapport. Qui plus est, le Credit Suisse déclare: n'avoir jamais fourni et/ou ne jamais fournir dans le futur de services d'investment banking, de courtage, de gestion d'actifs, d'affaires commerciales ou financières aux sociétés concernées ou à leurs filiales, pour lesquelles le Credit Suisse aurait perçu ou pourrait percevoir des commissions et frais habituels, et qui constitueraient ou pourraient constituer un intérêt financier ou commercial en lien avec les sociétés ou les titres concernés.

ÉTATS-UNIS: LE PRÉSENT DOCUMENT, EN SA FORME ORIGINALE OU COPIÉE, NE SAURAIT ÊTRE ENVOYÉ, INTRODUIT OU DISTRIBUÉ AUX ÉTATS-UNIS OU À DES PERSONNES IMPOSABLES AUX ÉTATS-UNIS (AU SENS DE LA REGULATION S DU US SECURITIES ACT DE 1933 , DANS SA VERSION AMENDÉE).

APAC - AVIS IMPORTANT

Les informations fournies ici constituent du contenu marketing et non de la recherche en investissement. Pour tous, à l'exception des comptes gérés par des chargés de clientèle et/ou des conseillers en placement de Credit Suisse AG, succursale de Hong Kong: Ce document a été préparé par Credit Suisse AG (le «Credit Suisse») à titre d'information générale uniquement. Il ne constitue pas et ne prétend pas fournir une recherche ou une analyse de fond et, par conséquent, ne constitue pas une recherche en investissement ni une recommandation de recherche à des fins réglementaires. Il ne prend pas en compte les objectifs financiers, la situation ou les besoins de quiconque, ces éléments étant des considérations nécessaires avant de prendre toute décision d'investissement. Les informations fournies ne visent pas à fournir une base suffisante pour prendre une décision d'investissement et ne constituent pas une recommandation personnelle ni un conseil en investissement. Le Credit Suisse ne fait aucune déclaration quant à l'adéquation des produits ou services spécifiés dans ce document pour un investisseur particulier. Il ne constitue ni une invitation ni une offre de souscription ou d'achat d'un des produits ou services spécifiés dans ce document ou de participation à une autre transaction. Les seules contraintes juridiques sont stipulées dans la documentation produit applicable ou dans les contrats et confirmations spécifiques préparés par le Credit Suisse. Pour les comptes gérés par des chargés de clientèle et/ou des conseillers en placement de Credit Suisse AG, succursale de Hong Kong: Ce document a été préparé par Credit Suisse AG (le «Credit Suisse») à titre d'information générale uniquement. Il ne constitue pas et ne prétend pas fournir une recherche ou une analyse de fond et, par conséquent, ne constitue pas une recherche en investissement à des fins réglementaires. Il ne prend pas en compte les objectifs financiers, la situation ou les besoins de quiconque, ces éléments étant des considérations nécessaires avant de prendre toute décision d'investissement. Le Credit Suisse ne fait aucune déclaration quant à l'adéquation des produits ou services spécifiés dans ce document pour un investisseur en particulier. Il ne constitue ni une invitation ni une offre de souscription ou d'achat de l'un des produits ou services spécifiés dans ce document ou de participation à toute autre transaction. Les seules contraintes juridiques sont stipulées dans la documentation produit applicable ou dans les contrats et confirmations spécifiques préparés par le Credit Suisse. Pour tous: en ce qui concerne les produits spécifiés dans ce document, le Credit Suisse et/ou ses sociétés affiliées peuvent:

(i) avoir joué un rôle antérieur dans l'organisation ou le financement des entités affiliées;
(ii) être une contrepartie dans toute transaction ultérieure en relation avec les entités affiliées; ou alors
(iii) payer ou avoir payé, ou recevoir ou avoir reçu, une rémunération ponctuelle ou récurrente des entités spécifiées dans ce document dans le cadre de sa/leur rémunération. Ces paiements peuvent être versés ou reçus de tiers.

Le Credit Suisse et/ou ses sociétés affiliées (y compris leurs dirigeants, administrateurs et employés respectifs) peuvent être ou avoir été impliqués dans d'autres transactions avec les entités affiliées spécifiées dans ce document ou d'autres parties spécifiées dans ce document qui ne sont pas divulguées dans le présent document. Le Credit Suisse, pour lui-même et au nom de chacune de ses sociétés affiliées, se réserve le droit de fournir et de continuer à fournir des services, et de traiter et de continuer à traiter avec les entités visées des produits spécifiés dans ce document ou d'autres parties en rapport avec tout produit spécifié dans ce document. Le Credit Suisse ou ses sociétés affiliées peuvent également détenir des positions de

négoce dans le capital-actions de l'une des entités affiliées spécifiées dans ce document.

Pour tous, à l'exception des comptes gérés par des chargés de clientèle et/ou des conseillers en placement de Credit Suisse AG, succursale de Hong Kong: Une société affiliée du Credit Suisse peut avoir agi sur la base des informations et de l'analyse contenues dans ce document avant que ce dernier ait été mis à la disposition du destinataire. Une société affiliée du Credit Suisse peut, dans la mesure permise par la loi, participer ou investir dans d'autres opérations de financement avec l'émetteur de tout titre visé aux présentes, fournir des services ou solliciter des affaires auprès de ces émetteurs, ou avoir une position ou effectuer des transactions sur les titres ou options de ceux-ci. Dans toute la mesure permise par la loi, le Credit Suisse et ses sociétés affiliées et chacun de leurs responsables, employés et conseillers respectifs déclinent toute responsabilité découlant d'une erreur ou d'une omission dans ce document ainsi que toute perte directe, indirecte, fortuite, spécifique ou consécutive et/ou les dommages subis par le destinataire de ce document ou par toute autre personne du fait de l'utilisation ou de la confiance accordée aux informations contenues dans ce document. Ni le Credit Suisse ni ses sociétés affiliées (ou leurs responsables, agents, employés ou conseillers respectifs) ne fournissent de garantie et ne font de déclaration quant à l'exactitude, la fiabilité et/ou l'exhaustivité des informations contenues dans ce document. Les informations contenues dans ce document ont été fournies à titre de commentaire général du marché uniquement et ne constituent aucune forme de conseil financier, juridique, fiscal ou autre service réglementé. Les observations et opinions contenues dans ce document peuvent être différentes ou incompatibles avec les observations et opinions des analystes de Credit Suisse Research, d'autres divisions ou des positions exclusives du Credit Suisse. Le Credit Suisse n'a aucune obligation de mettre à jour, notifier ou fournir des informations supplémentaires à quiconque si le Credit Suisse a connaissance d'une information inexacte, incomplète ou modifiée dans le document. Dans la mesure où ce document contient des déclarations sur les performances futures, ces déclarations sont de nature prospective et sujettes à un certain nombre de risques et d'incertitudes. Les performances passées ne sont pas un indicateur fiable des performances futures.

Pour les comptes gérés par des chargés de clientèle et/ou conseillers en placement de Credit Suisse AG, succursale de Hong Kong: Une société affiliée du Credit Suisse peut avoir agi sur la base des informations et de l'analyse contenues dans ce document avant que ce dernier ait été mis à la disposition du destinataire. Une société affiliée du Credit Suisse peut, dans la mesure permise par la loi, participer ou investir dans d'autres opérations de financement avec l'émetteur de tout titre visé aux présentes, fournir des services ou solliciter des affaires auprès de ces émetteurs, ou avoir une position ou effectuer des transactions sur les titres ou options de ceux-ci. Dans toute la mesure permise par la loi, le Credit Suisse et ses sociétés affiliées et chacun de leurs responsables, employés et conseillers respectifs déclinent toute responsabilité découlant d'une erreur ou d'une omission dans ce document ainsi que toute perte directe, indirecte, fortuite, spécifique ou consécutive et/ou les dommages subis par le destinataire de ce document ou par toute autre personne du fait de l'utilisation ou de la confiance dans les informations contenues dans ce document. Ni le Credit Suisse ni ses sociétés affiliées (ou leurs responsables, agents, employés ou conseillers respectifs) ne fournissent de garantie et ne font de déclaration quant à l'exactitude, la fiabilité et/ou l'exhaustivité des informations contenues dans ce document. Les informations contenues dans ce document ont été fournies à titre de commentaire général du marché uniquement et ne constituent aucune forme de service juridique, fiscal ou autre réglementé. Les observations et opinions contenues dans ce document peuvent être différentes ou incompatibles avec les observations et opinions des analystes de Credit Suisse Research, d'autres divisions ou des positions exclusives du Credit Suisse. Le Credit Suisse n'a aucune obligation de mettre à jour, notifier ou fournir des informations supplémentaires à quiconque si le Credit Suisse a connaissance d'une information inexacte, incomplète ou modifiée dans le document. Dans la mesure où ce document contient des déclarations sur les performances futures, ces déclarations sont de nature prospective et sujettes à un certain nombre de risques et d'incertitudes. Les performances passées ne sont pas un indicateur fiable des performances futures. Pour tous: Ce document n'est pas destiné à être distribué ou utilisé par toute personne ou entité citoyenne ou résidente d'une juridiction où une telle distribution, publication, mise à disposition ou utilisation serait contraire à une loi ou réglementation applicable, ou qui soumettrait le Credit Suisse et/ou ses filiales ou sociétés affiliées à une obligation d'enregistrement ou de licence dans cette juridiction. Les documents ont été fournis au destinataire et ne doivent pas être redistribués sans l'autorisation écrite expresse et préalable du Credit Suisse. Pour plus d'informations, veuillez contacter votre chargé de clientèle.

Dans la mesure où ce document contient une annexe comprenant des rapports d'analyse, l'avis supplémentaire suivant s'applique à cette annexe.

AVIS IMPORTANT SUPPLÉMENTAIRE RELATIF À L'ANNEXE
Les rapports en annexe («Rapports») ont été rédigés par des membres du département Credit Suisse Research et les informations et opinions qui y sont exprimées datent de la date de rédaction et sont susceptibles d'être modifiées sans préavis. Dans les Rapports, les opinions exprimées au sujet d'un titre particulier peuvent être différentes ou incompatibles avec les observations et opinions du département Credit Suisse Research de la division Investment Banking en raison des différences dans les critères d'évaluation. Ces Rapports ont déjà été publiés par Credit Suisse Research sur le Web:

Le Credit Suisse fait et cherche à faire des affaires avec les entreprises couvertes par ses rapports d'analyse. Par conséquent, les investisseurs doivent être conscients du fait que le Credit Suisse peut avoir un conflit d'intérêts susceptible d'affecter l'objectivité de ces Rapports.

Pour tous, à l'exception des comptes gérés par des chargés de clientèle et/ou des conseillers en placement de Credit Suisse AG, succursale de Hong Kong: Le Credit Suisse peut n'avoir pris aucune mesure pour garantir que les titres mentionnés dans ces Rapports conviennent à un investisseur en particulier. Le Credit Suisse ne traitera pas les destinataires des Rapports comme ses clients du fait de la réception des Rapports. Pour les comptes gérés par des chargés de clientèle et/ou des conseillers en placement de Credit Suisse AG, succursale de Hong Kong: Le Credit Suisse peut n'avoir pris aucune mesure pour garantir que les titres mentionnés dans ces Rapports conviennent à un investisseur en particulier. Le Credit Suisse ne traitera pas les destinataires des Rapports comme ses clients du fait de la réception des Rapports. Pour tous: Pour connaître les risques d'un placement dans les titres mentionnés dans les Rapports, veuillez consulter le lien Internet suivant:
https://research.credit-suisse.com/riskdisclosure

Pour connaître les informations à fournir sur les sociétés notées par Credit Suisse Investment Banking mentionnées dans ce rapport, veuillez consulter le site de divulgation de la division Invest ment Banking à l'adresse suivante:

https://rave.credit-suisse.com/disclosures

Pour plus d'informations, y compris les divulgations concernant tout autre émetteur, veuillez consulter le site Credit Suisse Global Research Disclosure à l'adresse suivante:
https://www.credit-suisse.com/disclosure
AUSTRALIE Ce document est distribué en Australie par Credit Suisse AG, succursale de Sydney, uniquement à des fins d'information et uniquement aux personnes qui sont des «clients grossistes» (au sens de l'article 761G(7) du Corporations Act). Credit Suisse AG, succursale de Sydney, ne garantit pas la performance des produits financiers mentionnés dans le présent document. En Australie, les entités du Credit Suisse Group autres que Credit Suisse AG, succursale de Sydney, ne sont pas des établissements de dépôt agrés au sens de la loi bancaire de 1959 (Cth.) et leurs obligations ne couvrent pas les dépôts ou autres engagements de Credit Suisse AG, succursale de Sydney. Credit Suisse AG, succursale de Sydney, ne garantit pas les obligations de ces entités du Credit Suisse ou des fonds. HONG KONG Ce document est distribué à Hong Kong par Credit Suisse AG, succursale de Hong Kong, une institution autorisée réglementée par l'Autorité monétaire de Hong Kong et une institution enregistrée réglementée par la Securities and Futures Commission, et a été préparé conformément à l'article 16 du «Code de conduite pour les personnes agréées ou inscrites auprès de la Securities and Futures Commission». Le contenu de ce document n'a été examiné par aucune autorité de réglementation à Hong Kong. Il vous est conseillé de faire preuve de prudence par rapport à toute offre. Si vous avez le moindre doute sur le contenu de ce document, sollicitez un conseil professionnel indépendant. Personne ne peut avoir émis ou avoir en sa possession dans le but de le distribuer, que ce soit à Hong Kong ou ailleurs, une publicité, une invitation ou un document relatif à ce produit, qui est destiné à, ou dont le contenu est susceptible d'être consulté ou lu par, le public de Hong Kong (sauf si les lois sur les valeurs mobilières de Hong Kong le permettent) ailleurs que là où ce produit est ou doit être remis uniquement à des personnes en dehors de Hong Kong ou uniquement à des «investisseurs professionnels» tels que définis dans l'ordonnance sur les valeurs mobilières et les contrats à terme (Chap. 571) de Hong Kong et les règles qui en découlent. SINGAPOUR: Ce document est distribué à Singapour par Credit Suisse AG, succursale de Singapour, qui est autorisée par l'Autorité monétaire de Singapour en vertu de la Loi bancaire (Chap. 19) à exercer des activités bancaires. Ce rapport a été préparé et publié pour distribution à Singapour

aux investisseurs institutionnels, aux investisseurs accrédités et aux investisseurs experts (chacun tel que défini dans le Règlement sur les conseillers financiers («FAR»)) uniquement. Credit Suisse AG, succursale de Singapour, peut distribuer des rapports produits par ses entités ou sociétés affiliées étrangères conformément à un accord en vertu de la disposition 32C du FAR. Les destinataires singapouriens doivent contacter Credit Suisse AG, succursale de Singapour au + 65-6212-2000 pour les questions découlant de ce rapport ou en lien avec celui-ci. En vertu de votre statut d'investisseur institutionnel, d'investisseur accrédité ou d'investisseur expert, Credit Suisse AG, succursale de Singapour, est dispensé de se conformer à certaines exigences en vertu de la loi sur les conseillers financiers, Chapitre 110 de Singapour (la «FAA»), du FAR et des avis et directives pertinents publiés en vertu des présentes, concernant tout service de conseil financier que Credit Suisse AG, succursale de Singapour, peut vous fournir. Ces documents de référence incluent des exemptions suivantes:

(i) L'article 25 de la FAA (conformément au Règlement 33(1) du FAR);

(ii) L'article 27 de la FAA (conformément à la disposition 34(1) du FAR); et

(iii) L'article 36 de la FAA (conformément à la disposition 35(1) du FAR).

Les destinataires de Singapour doivent contacter Credit Suisse AG, succursale de Singapour, pour toute question découlant de ce document ou en rapport avec celui-ci.

Si vous avez des questions ou objections concernant la réception de documents marketing de notre part, veuillez contacter notre délégué à la protection des données à l'adresse dataprotectionofficer.pb@credit-suisse.com (pour Credit Suisse AG, succursale de HK) ou PDPO.SGD@credit-suisse.com (pour Credit Suisse AG, succursale de SG) ou csau.privacyofficer@credit-suisse.com (pour Credit Suisse AG, succursale de Sydney).
(pour Credit Suisse AG, succursale de HK) ou PDPO.SGD@credit-suisse.com
(pour Credit Suisse AG, succursale de SG) ou csau.privacyofficer@credit-suisse.com (pour Credit Suisse AG, succursale de Sydney).
L'ensemble du contenu de ce document est protégé par la loi sur les droits d'auteur (tous droits réservés). Ce document, en tout ou partie, ne peut être reproduit, transmis (électroniquement ou autrement), modifié ou utilisé à des fins publiques ou commerciales
sans l'autorisation écrite préalable du Credit Suisse. © 2022, Credit Suisse Group AG et/ou ses sociétés affiliées. Tous droits réservés. Credit Suisse AG (Unique Entity Number à Singapour: S73FC2261L) est constitué en Suisse avec une responsabilité limitée.

22C014A_IS

Autres publications du Credit Suisse

Moniteur immobilier
3e trimestre 2021

Le Moniteur immobilier établit trois fois par an un état des lieux des évolutions du marché immobilier et s'inscrit ainsi en complément des analyses fondamentales annuelles et des thèmes spéciaux de l'Étude immobilière du Credit Suisse.

28 septembre 2021

Moniteur Suisse
4e trimestre 2021

Le Moniteur Suisse analyse l'évolution de l'économie helvétique et établit des projections en la matière.

14 décembre 2021

Retail Outlook 2022

L'étude annuelle relative au commerce de détail suisse présente les perspectives conjoncturelles de la branche ainsi que les défis actuels auxquels elle doit faire face.

5 janvier 2022

Indice de la construction suisse
1er trimestre 2022

Publication trimestrielle, l'Indice suisse de la construction présente des informations actuelles sur la conjoncture dans la construction ainsi que des évaluations de l'évolution des chiffres d'affaires dans le secteur.

23 février 2022

CREDIT SUISSE AG
Investment Solutions & Products
Case postale 300
CH-8070 Zurich
credit-suisse.com