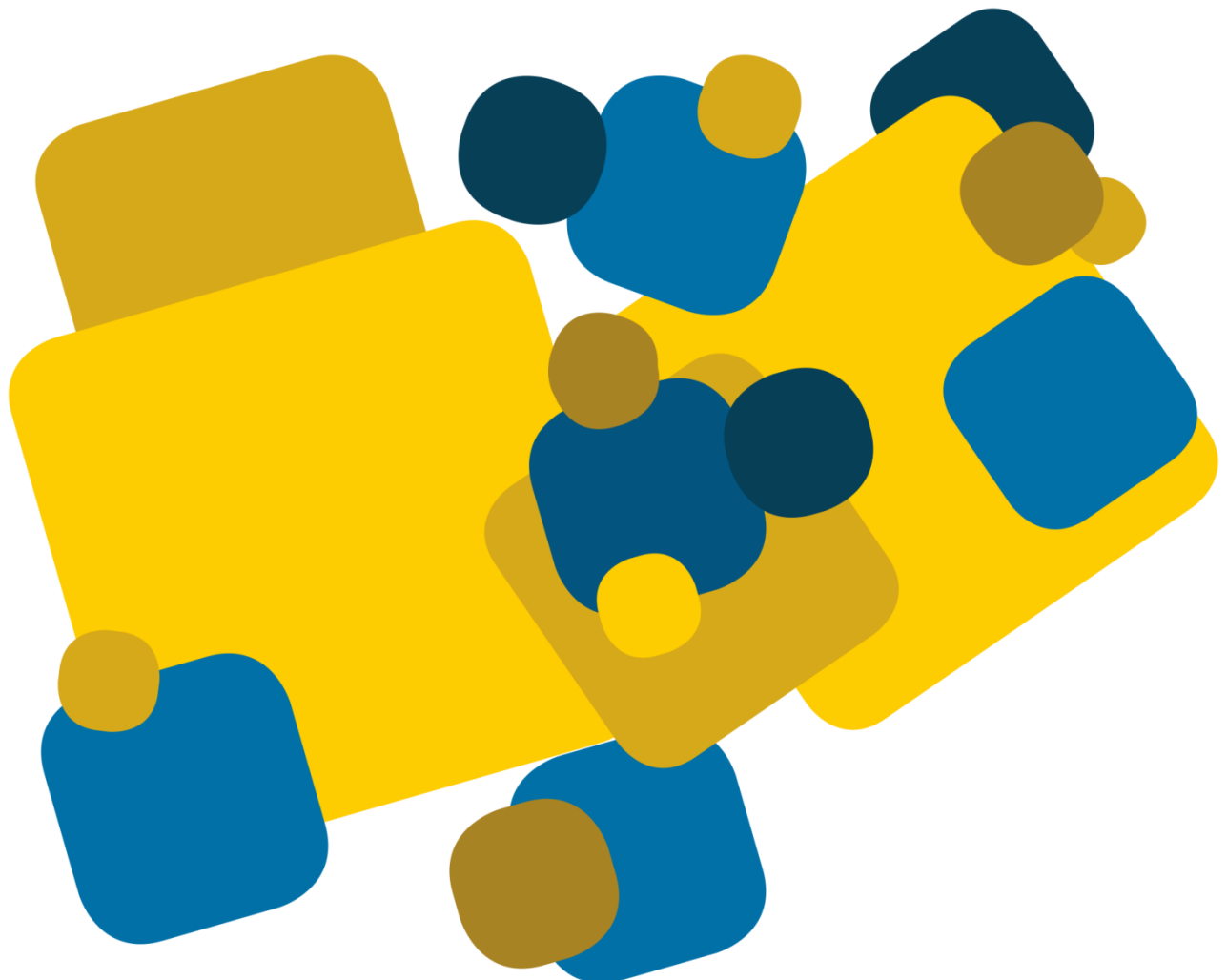


L'économie des PME en Suisse en 2018

Août 2018

Avec succès face à la concurrence mondiale



Compétitivité
Bien positionnées, mais la concurrence veille

Page 13

Origine de la concurrence
Les branches domestiques toujours plus confrontées à la concurrence étrangère

Page 15

Numérisation
De nombreuses PME ne se sentent pas concernées par la numérisation

Page 20

Impressum

Éditeur: Credit Suisse AG, Investment Solutions & Products

Burkhard Varnholt

Vice Chairman IS&P

Tél. +41 44 333 67 63

E-mail: burkhard.varnholt@credit-suisse.com

Oliver Adler

Économiste en chef, CIO Office Suisse

Tél. +41 44 333 09 61

E-mail: oliver.adler@credit-suisse.com

Commandes

Exemplaires à l'unité (gratuits) directement auprès de votre conseiller.

Exemplaires électroniques via www.credit-suisse.com/publications.

Commandes internes via MyShop avec n° mat. 1511512.

Impression

galledia AG, Flawil

Clôture de rédaction

13 juillet 2018

Copyright

Ce document peut être cité en mentionnant la source.

Copyright © 2018 Credit Suisse Group AG et/ou

sociétés liées. Tous droits réservés.

Auteurs

Sara Camazzi Weber

Tél. +41 44 333 58 82

E-mail: sara.camazzi@credit-suisse.com

Andreas Christen

Tél. +41 44 333 77 35

E-mail: andreas.christen@credit-suisse.com

Tiziana Hunziker

Tél. +41 44 333 28 08

E-mail: tiziana.hunziker.2@credit-suisse.com

Sommaire

Éditorial	4
Synthèse	5
L'économie des PME en Suisse En bonne santé	7
La compétitivité de la Suisse de l'avis des PME La compétitivité garde le cap	11
La position concurrentielle des PME Bien positionnées, mais la concurrence veille	13
Concurrence internationale Une PME sur deux est confrontée à la concurrence internationale	15
Taux de change et franc fort Les taux de change ne représentent pas un grand défi	18
Compétitivité et numérisation Plus d'opportunités que de risques	20
Des stratégies pour conserver la position concurrentielle Les PME restent sur leurs gardes	22
Complément: les hidden champions 15% des PME de l'industrie se targuent d'être un leader mondial	25
Entretiens avec des entrepreneurs	
Wyssen Avalanche Control AG	27
Ava AG	28
AG Cilander	30

Éditorial

Au sein de la concurrence internationale, pas question pour les PME suisses de se reposer sur leurs lauriers. Habituees à composer avec des salaires élevés et un franc fort, c'est la qualité de leurs produits et de leurs services, et non des prix intéressants, qui leur a toujours permis de se distinguer. Le choc du franc du début de l'année 2015 leur a, à n'en pas douter, coûté un effort supplémentaire. Cependant, il a également introduit une nouvelle phase de la mutation structurelle, bénéfique pour les PME suisses à moyen-long terme et qui les fait progresser. L'évolution constante – parfois dictée par des circonstances adverses – du modèle commercial, les accroissements de l'efficacité, l'innovation ou la conquête de nouveaux marchés permettent en définitive aux PME suisses d'occuper une position solide et durable face à la concurrence.

Et de fait, notre enquête menée auprès de plus de 1000 entreprises confirme la bonne position concurrentielle des PME helvétiques. Dans leurs domaines d'activité respectifs, bien des entreprises peuvent même se targuer d'être leaders sur le marché mondial. La majorité des entreprises interrogées, grâce à des ressources financières suffisantes, est en mesure de garantir durablement la robuste compétitivité actuelle, et c'est là un motif d'optimisme pour l'avenir. Autre constat réjouissant: les PME suisses, dans leurs investissements, optent surtout pour des mesures offensives et axées sur l'avenir pour préserver la compétitivité – développement de nouveaux produits ou conquête de nouveaux marchés, p. ex. Cette trame de fond positive se retrouve également dans les trois entretiens réalisés dans le cadre de notre étude avec des entreprises de différentes branches.

En dépit de cette situation de départ réjouissante, les PME helvétiques doivent rester sur leurs gardes. En effet, la concurrence devient de plus en plus mondiale et, de ce fait, plus rude. Les entreprises tournées vers l'exportation ne sont de loin plus les seules à être confrontées à la concurrence internationale. En Suisse, il y a désormais davantage de PME orientées sur le marché intérieur que de PME exportatrices qui doivent partager leur marché avec des fournisseurs étrangers. Ces dernières années, l'internationalisation de la concurrence a donc progressé en flèche dans les branches domestiques traditionnelles que sont la construction ou le commerce. Les entreprises qui doivent soudainement composer avec la concurrence internationale n'y sont pas toutes préparées. L'accent du débat sur la compétitivité devrait par conséquent de plus en plus se déplacer du secteur des exportations (étroitement surveillé ces dernières années au fil des différentes appréciations du franc) à l'économie intérieure, qui devra toujours plus souvent trouver des solutions pour continuer à s'affirmer.

La numérisation est un autre défi pour les PME helvétiques. Elle rend en effet obsolètes des processus éprouvés dans l'exécution des prestations, fait apparaître de nouveaux besoins et comportements chez les consommateurs et élargit le spectre de la concurrence. Globalement, les entreprises suisses accueillent ces bouleversements avec optimisme, car elles y voient des opportunités d'accroître leur efficacité et des possibilités d'expansion. Environ la moitié des PME suisses a déjà assuré une large numérisation de ses processus, de ses canaux de distribution et de son offre. Cependant, un nombre étonnant de PME considèrent qu'elles ne seront que marginalement touchées par la numérisation dans un avenir proche, et ce, même dans des secteurs, notamment de l'économie intérieure, où la numérisation va déjà bon train. Si ces entreprises tardent trop à reconnaître les implications de cette révolution technologique, elles pourraient hypothéquer leur compétitivité future.

Nous vous souhaitons une agréable lecture.



Andreas Gerber
Responsable Affaires PME Suisse
Credit Suisse (Suisse) SA



Oliver Adler
Économiste en chef
Credit Suisse (Suisse) SA

Synthèse

Compétitivité de la Suisse: les PME plus critiques que le WEF

(pp. 11-12)

Depuis des années, la Suisse trône les premières places des classements habituels consacrés à la compétitivité – à l'image, par exemple, de celui du World Economic Forum (WEF). Dans le cadre de la présente étude, nous avons interrogé plus de 1000 PME de toutes les branches et de tous les cantons pour savoir si elles partageaient ce sentiment positif. Leur réponse est moins tranchée que prévu: la majorité des PME helvétiques qualifie de moyenne à élevée la compétitivité internationale de la place économique suisse. Dans l'absolu, ce verdict n'est pas mauvais, d'autant que très peu d'entreprises font état d'une compétitivité faible du pays et que la grande majorité des participants à notre enquête n'attend aucune dégradation de la position actuelle. Toutefois, les réponses sont un peu plus critiques que les classements susmentionnés. Notons encore que les entreprises de plus grande taille et plus fortement axées à l'international notent la compétitivité de la Suisse légèrement mieux que les entreprises plus petites uniquement tournées vers le marché intérieur.

Les PME bien positionnées, mais la concurrence veille

(pp. 13-14)

Une question est plus importante encore que celle de l'évaluation du site suisse: celle qui a trait à la situation des PME proprement dite. Les réponses des entreprises interrogées sont pour l'essentiel empreintes de confiance: en grande majorité, les PME sont d'avis que leur situation actuelle en matière de concurrence est bonne, ou au moins satisfaisante. Une large majorité estime cependant qu'il faudra se développer pour pouvoir faire face à une pression de la concurrence en hausse. Car en dépit d'une bonne situation de départ, les défis ne manquent pas.

L'internationalisation intensifie la concurrence pour les PME – mais il existe de nombreux hidden champions

(pp. 15-16; pp. 25-26)

La concurrence toujours plus internationale est l'un de ces défis. Notre enquête révèle ainsi qu'il y a dix ans, une entreprise sur trois seulement devait se mesurer à des concurrents étrangers – contre une sur deux aujourd'hui. Certes, bien des PME parviennent à s'illustrer sur l'échiquier mondial, ce que reflète d'ailleurs le nombre élevé de hidden champions. Une PME de l'industrie sur sept a indiqué dans notre enquête être leader sur le marché mondial. Néanmoins, les résultats indiquent aussi que la concurrence devient plus rude du fait de la hausse de l'internationalisation. Il est frappant de constater que l'internationalisation de la concurrence a grimpé en flèche ces dernières années dans des branches domestiques traditionnelles comme la construction ou le commerce. Notre enquête démontre clairement que les entreprises tournées vers l'économie intérieure qui doivent partager leur marché avec des concurrents étrangers sont désormais plus nombreuses que les entreprises exportatrices dans la même situation. Selon nous, ces secteurs de l'économie intérieure sont ainsi confrontés à des risques, car à l'inverse des PME exportatrices coutumières de la concurrence internationale, ils n'avaient encore jamais eu à affronter une concurrence du monde entier.

Taux de change: un défi constant mais gérable pour la majorité des PME

(pp. 18-19)

En raison de la forte interdépendance internationale des PME, rien d'étonnant à ce que notre enquête révèle qu'une entreprise sur deux soit concernée par des fluctuations des taux de change. Cela dit, les taux de change ne représentent un réel défi que pour une entreprise sur cinq – et même ces PME ont, pour la plupart, relativement bien résisté aux dernières années marquées par le choc du franc. Le franc fort devrait continuer à être un défi à l'avenir, ne serait-ce que pour les entreprises exportatrices et baignant dans la concurrence internationale; toutefois, les récentes expériences ont démontré que dans l'ensemble, les PME savent le relever. En outre, le franc fort oblige les entreprises à sans cesse se développer et à investir, ce qui, au bout du compte, contribue d'une manière non négligeable à la durabilité de la compétitivité des PME suisses.

Pour les PME, la numérisation est plutôt une opportunité – mais pas question de sous-estimer les risques

(pp. 20-21)

L'internationalisation de la concurrence est en partie à mettre au crédit de la numérisation. Dans le secteur tertiaire par exemple, elle entraîne des échanges par-delà les frontières qui n'auraient pas été possibles auparavant dans les proportions actuelles. Et pourtant, comme le souligne notre enquête, les PME voient en majorité la numérisation comme une opportunité. Elles en attendent des gains en matière d'efficacité, ainsi que des opportunités liées à de nouveaux produits, marchés de débouchés ou groupes de clients. Seule une minorité de PME estime que la numérisation est un risque, car elle rendra superflus leurs produits ou services, ou parce que l'entreprise pourra être distancée par la concurrence sur le plan technologique. Les attentes essentiellement positives des PME coïncident avec divers indicateurs qui attestent d'une bonne «IT-Readiness» de la Suisse. Ce résultat est essentiellement positif. Dans le même temps, un

nombre étonnant de PME considèrent qu'elles ne seront que marginalement touchées par la numérisation dans un avenir proche. Elles ont peut-être raison. Mais à la lumière des exemples actuels, ces entreprises sous-estiment peut-être le bouleversement technologique, ce qui pourrait mettre en péril leur compétitivité sur le long terme.

Les PME disposent de suffisamment de marge de manœuvre financière pour investir dans la compétitivité
(pp. 22-24)

La plupart des PME ont néanmoins la chance d'avoir leur destin entre leurs mains. Une grande majorité déclare disposer aujourd'hui d'une marge de manœuvre financière suffisante pour investir et ainsi maintenir la compétitivité. Les mesures prises ces dernières années pour préserver la position concurrentielle sont elles aussi teintées d'un optimisme prudent. Et si certaines entreprises ont dû recourir à des stratégies défensives et réactives (baisse de prix ou cessation de domaines d'activité), ce sont bien davantage des mesures offensives et tournées vers l'avenir qui ont été privilégiées. Ainsi, plus de la moitié des entreprises interrogées ont investi pour lancer de nouveaux produits ou développer significativement des produits existants. Presque une PME sur deux a ainsi conquis de nouveaux marchés ou convaincu de nouveaux groupes de clients, et quatre entreprises sur dix ont procédé ces dernières années à une numérisation importante de leurs canaux de distribution ou de leurs gammes de produits. Il est également encourageant de constater que pour les deux à trois années à venir, les stratégies proactives faisant la part belle à l'expansion tendent à gagner du terrain par rapport aux stratégies défensives telles que les baisses de prix.

Trois exemples de PME suisses qui brillent face à la concurrence internationale
(pp. 27-31)

Cette trame de fond positive se retrouve également dans les trois entretiens réalisés dans le cadre de notre étude avec des entrepreneurs de branches tout à fait différentes. Ils démontrent de manière manifeste que les PME installées sur un site cher comme la Suisse parviennent à exister et à briller face à la concurrence internationale grâce à leur créativité, à leur philosophie honnête et ouverte sur le monde, à leur proximité avec la clientèle, à leur positionnement cohérent, à l'innovation technologique, à la numérisation et, enfin, à l'excellence de leur main-d'œuvre spécialisée.

Cinq faits et thèses relatifs à la compétitivité des PME suisses

Pour les PME suisses, ces dix dernières années ont été jalonnées de défis, mais aussi de succès dans de nombreuses branches. Avec la perspective d'aujourd'hui, impossible d'affirmer avec certitude que ce succès se répétera durant la décennie à venir. Cela étant, notre étude indique que les PME suisses sont pour l'essentiel bien armées pour relever les défis futurs liés à la concurrence. Les cinq faits et thèses ci-après résument les principales conclusions de notre étude:

1. La position concurrentielle d'une grande majorité des PME suisses est bonne ou satisfaisante. Et d'après leur propre évaluation, les PME disposent pour l'heure de suffisamment de marge de manœuvre financière pour réaliser les investissements nécessaires afin de maintenir cette situation. Les conditions permettant de garantir durablement la bonne compétitivité actuelle semblent fondamentalement remplies pour les PME suisses.
2. Pour une grande majorité des PME, le développement permanent du modèle commercial est cependant une condition sine qua non si elles ne veulent pas être distancées par la concurrence. Pour ce faire, les PME optent surtout pour des mesures proactives: développements de produits, conquêtes de nouveaux marchés ou numérisation.
3. La concurrence est de plus en plus internationale et, de ce fait, plus rude. Même les PME de branches de l'économie intérieure jusqu'ici protégées doivent toujours plus se mesurer à la concurrence mondiale.
4. En majorité, les PME voient la numérisation comme une opportunité. En la matière, la Suisse offre pour l'essentiel de bonnes conditions. Une partie des entreprises pourrait cependant sous-estimer la portée du bouleversement technologique.
5. Dans une économie mondiale de plus en plus en réseau, l'importance des taux de change reste significative. Le franc suisse, volatil et tendant à être fort, devrait demeurer un défi pour les PME. Cependant, la plupart d'entre elles sont en mesure de le relever.

L'économie des PME en Suisse

En bonne santé

Ces dernières années, la marche des affaires des PME suisses a été dans la majorité des cas satisfaisante à bonne – et ce constat valait encore à la mi-2018. En règle générale, l'économie des PME a fait office de facteur de stabilité pour l'économie nationale suisse.

Gros plan sur la marche des affaires des PME

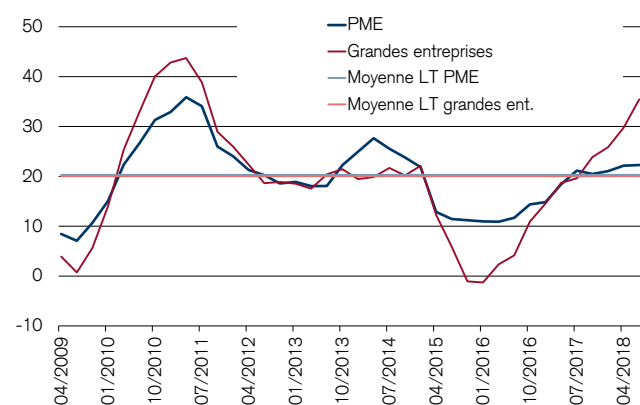
Seule une entreprise compétitive est couronnée de succès sur le long terme – et inversement, un succès durable est l'expression d'une compétitivité élevée. L'indicateur de la situation des affaires du Centre de recherches conjoncturelles de l'EPFZ (KOF), déterminé pour la majorité des branches suisses, est un bon critère pour mesurer la réussite économique des PME d'une façon aussi simple et intuitive que possible. Sur la base des chiffres du KOF, nous avons calculé un indicateur de la marche des affaires pour l'ensemble de l'économie des PME, et l'avons comparé à l'indicateur réservé aux grandes entreprises (vous trouverez des explications dans l'encadré page suivante).

L'économie des PME: une marche des affaires bonne et relativement stable

L'indicateur démontre que la grande majorité des PME suisses qualifient leur marche des affaires de ces dernières années d'au moins satisfaisante ou bonne (cf. fig. 1). Aussi bien pendant la récession qui a suivi la crise financière de 2009 qu'après le choc du franc de début 2015, davantage d'entreprises ont estimé que leur marche des affaires était plus bonne que mauvaise. Jamais plus d'un quart des PME interrogées par le KOF n'ont décrit leur marche des affaires comme mauvaise.¹ La situation de l'économie des PME ces dernières années a donc été globalement un peu plus stable que celle des grandes entreprises.² À l'inverse, l'économie des PME tend à tirer profit moins significativement des phases de reprise – ce phénomène se vérifie d'ailleurs ces derniers mois. Pour preuve, à la mi-2018, tandis que les PME ne qualifiaient leur marche des affaires que de légèrement meilleure à la moyenne des cinq dernières années, l'évaluation des grandes entreprises se trouvait elle bien au-dessus de la moyenne sur cinq ans. Sur le long terme en revanche, l'évaluation de la marche des affaires des PME et celle des grandes entreprises n'affichent presque aucune différence.

Fig. 1: Les PME, un facteur de stabilisation

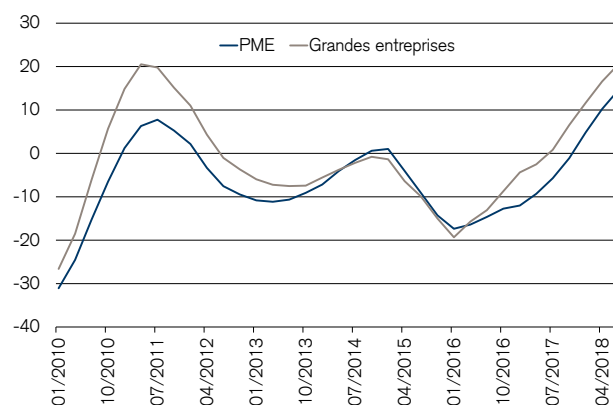
Marche des affaires; part des entreprises interrogées, solde en points de pourcentage*



Source: Centre de recherches conjoncturelles de l'EPFZ, Office fédéral de la statistique, Credit Suisse; * sans l'agriculture, la finance, l'énergie, l'enseignement et l'administration publique; dernier point de données: juillet 2018

Fig. 2: Les PME de l'industrie ont souffert plus longtemps du choc du franc

Marche des affaires; part des entreprises de l'industrie interrogées, solde en points de pourcentage; moyenne sur quatre trimestres



Source: Centre de recherches conjoncturelles de l'EPFZ, Credit Suisse; dernier point de données: juillet 2018

¹ Facteur de pondération au sens de l'encadré de la page suivante.

² Attention toutefois, cela ne veut pas forcément dire que la marche des affaires de certaines PME est moins volatile que celle de certaines grandes entreprises. En d'autres termes, l'observation porte sur la *totalité* des deux groupes. L'indicateur réservé aux grandes entreprises quant à lui est plus volatil que celui des PME, puisqu'il est davantage influencé par l'évaluation individuelle des entreprises qui le composent.

Reprise pour les PME de l'industrie, qui ont cependant souffert plus longtemps du choc du franc

Comme le démontrent les exemples ci-après, la marche des affaires a évolué très différemment selon les branches des PME. La [figure 2](#) indique que contrairement à d'autres branches de l'économie des PME, les entreprises de l'industrie perçoivent pleinement les hauts et les bas des cycles conjoncturels. Ainsi, l'évaluation de la marche des affaires s'est dégradée à la fois pour les PME et les grandes entreprises au début de l'année 2015, dans le sillage de l'abandon du cours plancher CHF/EUR par la BNS. Mais si les grandes entreprises industrielles ont digéré relativement rapidement le choc du franc, la reprise a tardé pour les PME de l'industrie. Il faut d'ailleurs attendre la mi-2017 pour que la marche des affaires des PME de l'industrie soit plus souvent bonne que mauvaise. À la mi-2018, la confiance des PME avait retrouvé des sommets inédits depuis le boom de la reprise de 2011.

Indicateur de la marche des affaires pour les PME

Le Centre de recherches conjoncturelles de l'EPFZ (KOF) interroge – chaque mois ou chaque trimestre, suivant la branche – environ 4500 entreprises quant à, notamment, la marche des affaires au moment de l'enquête. Les entreprises peuvent la qualifier de mauvaise, satisfaisante ou bonne. Dans les graphiques de ce chapitre, c'est la différence entre les réponses positives et négatives (solde) qui est représentée. Les soldes positifs indiquent une évaluation plutôt satisfaisante à bonne des affaires. Les valeurs négatives signifient qu'à ce moment précis, une part plus élevée d'entreprises a fait état d'une marche des affaires mauvaise plutôt que bonne. Dans les figures de ce chapitre, les valeurs pour les PME sont des moyennes pondérées, calculées par nos soins, des indicateurs de la marche des affaires du KOF pour les PME des branches de l'industrie, de la construction, de l'hôtellerie-restauration, du commerce de détail, du commerce de gros et des services. Ce faisant, les différents groupes ont été pondérés sur la base de leur part dans l'emploi, conformément à la statistique structurelle des entreprises de l'Office fédéral de la statistique (STATENT 2015). Nous avons repris, sans les modifier, les valeurs du KOF pour les grandes entreprises des [figures 2, 3 et 4](#) – celles de la [figure 1](#) sont également une moyenne pondérée de la branche.

Le commerce de détail en plein changement structurel

Les PME de l'industrie n'ont pas été les seules à souffrir de la force du franc: le commerce de détail en a lui aussi pâti (cf. [fig. 3](#)). Pendant les deux grandes phases d'appréciation du franc de ces dernières années, à la mi-2011 et début 2015, la marche des affaires dans le commerce de détail s'est significativement détériorée, puisque le tourisme d'achat a à chaque fois fortement progressé. Il apparaît également que le sentiment de confiance des petits détaillants ces dernières années a été systématiquement moins bon que celui des grands. De fait, depuis 2010, les petits détaillants ont presque toujours été plus nombreux à faire état d'une marche des affaires mauvaise plutôt que bonne. L'importance exponentielle prise par le commerce en ligne, qui a jusqu'ici bien plus transformé le commerce de détail du segment non-food que celui du segment food, pourrait notamment expliquer ce phénomène. Le groupe des grandes entreprises est davantage placé sous le signe du commerce alimentaire (Migros, Coop, Denner, Aldi, Lidl); à ce titre, il est globalement moins affecté par la numérisation que le commerce de détail des PME. Et pourtant, à la mi-2018, même les PME du commerce de détail confrontées à ce changement structurel ont mieux qualifié la marche des affaires que lors des années délicates 2015 et 2016.

La marche des affaires reste bonne pour le secteur des services

Le secteur des services représenté dans la [figure 4](#) est très vaste et hétérogène: il englobe à la fois les études d'avocats, les homes médicalisés, les entreprises de transport, les bureaux de traduction, les cabinets médicaux, les entreprises de taxis, les salons de coiffure ou encore les fabricants de logiciels. Globalement et dans les grandes lignes, ce conglomerat a systématiquement qualifié de bonne la marche des affaires de ces dernières années. Comme les PME dans le domaine des services emploient environ 1 million de personnes dans toute la Suisse, elles contribuent significativement à l'évaluation fondamentalement positive précitée de la marche actuelle des affaires de l'ensemble de l'économie des PME. Soulignons toutefois que, si la situation des affaires est toujours considérée comme bonne à l'heure actuelle, elle s'est graduellement dégradée ces dernières années. Cette évolution ne semble pas propre seulement aux PME: c'est plutôt la nature des branches qui pourrait causer ce phénomène. Selon les chiffres détaillés du KOF, la tendance décrite est notamment très marquée dans les branches du transport terrestre, des autres prestataires de services à la personne ou de l'édition. Dans l'édition,

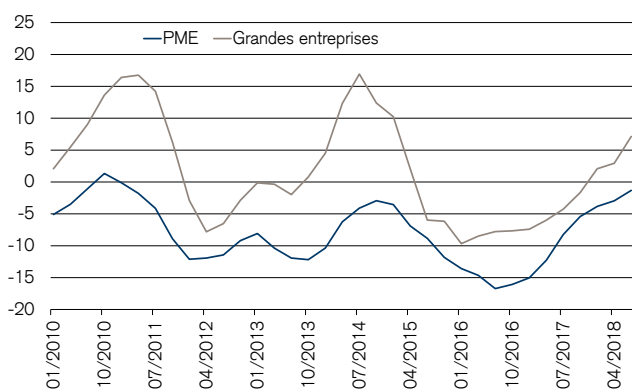
c'est surtout la numérisation qui est à pointer du doigt pour expliquer la dégradation à long terme de la marche des affaires, tandis que dans le transport terrestre, le facteur déterminant est plutôt une hausse générale de la pression de la concurrence.

L'économie des PME en Suisse est en bonne santé, mais à quel point la compétitivité est-elle durable?

Cette vue d'ensemble succincte met en avant les différents défis qui ont dû être relevés sur la dernière décennie – notamment les appréciations successives du franc. Mais dans l'ensemble, à l'exception de certaines branches, l'économie des PME en Suisse se trouve dans une situation économique robuste. Il nous reste encore à déterminer si ce tableau brossé fondamentalement positif – détaché des cycles conjoncturels habituels – demeurera le même à l'avenir. Dans quelle mesure la durabilité de la compétitivité des PME suisses est-elle assurée? Les défis à prévoir ne manquent pas. Et si le choc du franc est désormais surmonté dans la majorité des cas, la Suisse devrait rester un pays doté d'une devise forte qui tend à s'apprécier, et encore plus en périodes d'incertitudes politiques, comme c'est le cas actuellement. La quatrième révolution industrielle, celle de la numérisation, offre il est vrai de nombreuses opportunités d'améliorer l'efficacité et de trouver de nouveaux débouchés. Cependant, elle a déjà détruit et détruira encore inévitablement des modèles commerciaux qui avaient fait leurs preuves. D'autant que cela se produira dans une économie toujours plus mondiale et qu'en conséquence, la concurrence pour les PME deviendra de plus en plus internationale. Nous allons examiner plus en détail ces aspects dans les chapitres ci-après.

Fig. 3: Le commerce de détail en plein changement structurel

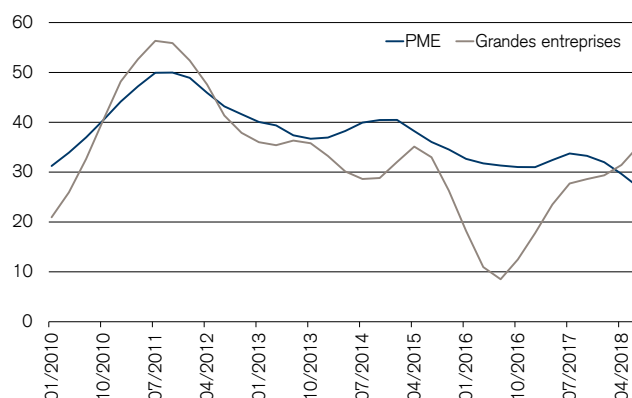
Marche des affaires; part des entreprises du commerce interrogées, solde en points de pourcentage; moyenne sur quatre trimestres



Source: Centre de recherches conjoncturelles de l'EPFZ, Credit Suisse; dernier point de données: juillet 2018

Fig. 4: PME secteur services: tendance à la dégradation

Marche des affaires; part des entreprises du secteur des services interrogées, solde en points de pourcentage, moyenne sur quatre trimestres



Source: Centre de recherches conjoncturelles de l'EPFZ, Credit Suisse; dernier point de données: juillet 2018

La méthodologie de notre étude

Une grande partie de l'analyse ci-après se base sur une enquête menée à notre demande en mars et avril 2018 par l'institut de sondage de l'opinion amPuls sur une base anonyme. Un échantillon représentatif d'entreprises de chaque branche a été interrogé, pour un total de 800 réponses. En outre, 300 PME de l'industrie ont également participé, afin de disposer d'un échantillon plus conséquent pour diverses questions propres à l'industrie. Dans la plupart des évaluations ci-après, les 1100 réponses ont été utilisées. Non pondérées, les entreprises de l'industrie auraient été surreprésentées. Afin d'assurer la représentativité propre à la branche, nous avons donc pondéré les réponses par branches et par classes de grandeur (en termes de nombre de collaborateurs). La base de la pondération n'était cependant pas la quantité d'entreprises dans les différents groupes (branches par classe de grandeur), mais la quantité d'employés. 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. Car évidemment, pour évaluer la situation totale de l'économie des PME (et aussi par rapport à différentes questions), une entreprise qui compte 200 collaborateurs doit avoir davantage de poids qu'une entreprise de deux personnes.

Chiffres-clés de l'économie des PME et de l'enquête

Répartition par branches pour l'économie des PME et l'enquête

Plus de 99% des entreprises en Suisse sont des PME. Environ 75% d'entre elles sont actives dans le secteur tertiaire. La composition par branches d'activité dans notre enquête reflète les parts de l'emploi des branches sur l'ensemble du spectre suisse des PME, grâce à une pondération correspondante des réponses (cf. encadré en page 9). Dans notre enquête, les branches de la santé, du social et de l'enseignement ainsi que de l'hôtellerie-restauration, du divertissement et des services à la personne affichent la pondération la plus élevée.

Part du chiffre d'affaires à l'étranger

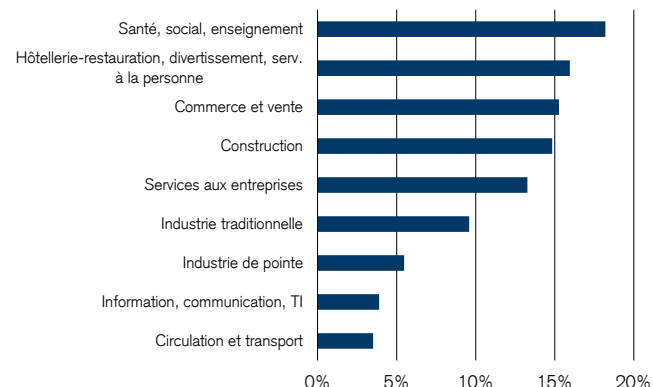
Plus de 20% des PME suisses interrogées génèrent au moins une partie de leur chiffre d'affaires à l'étranger. La figure 6 révèle que la part des chiffres d'affaires à l'étranger varie fortement suivant la branche d'activité. L'industrie de pointe se démarque nettement: 70% de ses entreprises réalisent des chiffres d'affaires à l'étranger. Dans la plupart des autres branches, c'est le cas de nettement moins d'entreprises. Ainsi, dans les branches de l'hôtellerie-restauration, du divertissement, des services à la personne, de la santé, du social et de l'enseignement, ce pourcentage est inférieur à 10%.

Part des PME ayant des sites à l'étranger

La présence de sites à l'étranger est fortement corrélée à la part des exportations des PME. Ainsi, l'industrie de pointe est celle qui dispose de la part la plus importante d'entreprises avec un siège à l'étranger (31%). Viennent ensuite le secteur de l'information, de la communication et des TI (25%). Dans les autres branches, ce pourcentage est parfois nettement en deçà du seuil des 10%. En moyenne sur toutes les branches, 7% des PME interrogées dans le cadre de notre étude disposent d'au moins un siège à l'étranger.

Fig. 5: Appartenance à une branche

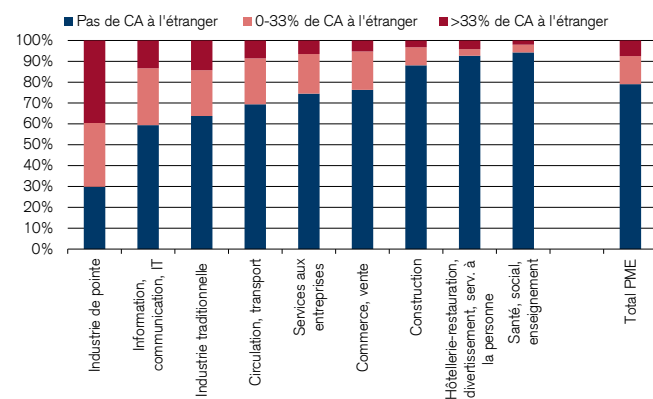
Composition par branches de l'enquête (correspond à la part de l'emploi de ces branches dans l'économie effective des PME)



Source: enquête PME 2018 du Credit Suisse

Fig. 6: Chiffres d'affaires à l'étranger

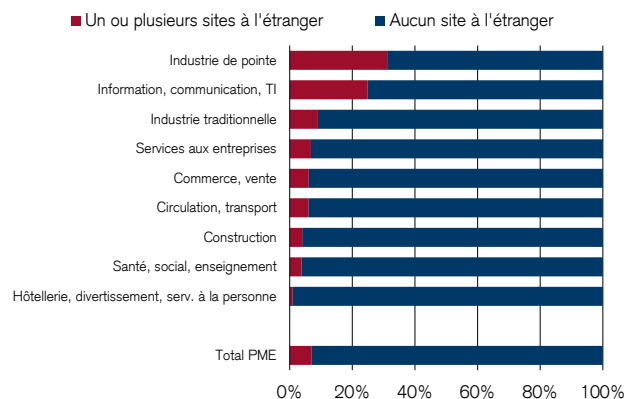
Part des entreprises, en %, par branche



Source: enquête PME 2018 du Credit Suisse

Fig. 7: Sites à l'étranger

Part des entreprises, en %



Source: enquête PME 2018 du Credit Suisse

La compétitivité de la Suisse de l'avis des PME

La compétitivité garde le cap

La majorité des PME helvétiques qualifient la compétitivité de la Suisse de moyenne à haute et s'attendent en général à ce qu'elle demeure ainsi. Par rapport aux classements internationaux, cette évaluation semble plutôt basse au premier regard.

La Suisse, première au classement du WEF des nations les plus compétitives

D'après des indices internationaux, la Suisse est l'un des pays les plus compétitifs au monde. En 2017, elle occupait ainsi la première place du «Global Competitiveness Report» du Forum économique mondial (WEF) et, en 2018, le cinquième rang du «IMD World Competitiveness Ranking» (cf. fig. 8). Grâce à des infrastructures intactes, à un environnement macroéconomique stable et à un degré élevé de formation, la Suisse est une habituée des premières places de ces classements. Les deux institutions définissent la compétitivité comme la capacité d'un État à créer un environnement particulier. Pour le WEF, il s'agit de faire d'augmenter le bien-être général en termes d'enseignement, de santé, de sécurité et de revenu par habitant. L'IMD en revanche met au premier plan les entreprises et leur capacité à créer durablement de la valeur. Ce chapitre met en lumière la compétitivité de la Suisse depuis la perspective des PME, qui représentent la grande majorité des entreprises suisses.

D'après les PME, la compétitivité est bonne, mais pas excellente

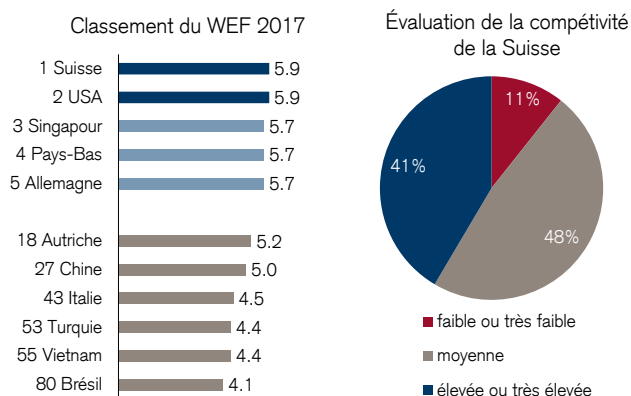
Les résultats de notre enquête surprennent quelque peu au premier regard. Car si la compétitivité en Suisse est élevée ou très élevée pour environ 41% des PME et que 11% seulement la qualifient de faible (cf. fig. 8), presque la moitié des PME estime que la compétitivité de la place économique suisse n'est que moyenne. Les PME font ainsi état d'une compétitivité seulement *plutôt* élevée. Par rapport aux places d'excellence obtenues dans les classements susmentionnés, ce constat semble étonnamment timoré. L'interprétation de ce résultat n'est pas aisée. La légendaire humilité suisse joue-t-elle un rôle en la matière? Les indicateurs cités sont-ils plus révélateurs pour les grandes entreprises, davantage à même de mettre en œuvre les avantages concurrentiels de la Suisse? Un critère de comparaison fait-il défaut à certaines PME, puisqu'elles ne sont pas actives à l'international?

Les grandes PME notent mieux la compétitivité de la Suisse

Notre enquête apporte quelques arguments en faveur de l'hypothèse arguant que les plus grandes entreprises peuvent davantage tirer parti que les petites entreprises des avantages concurrentiels de la Suisse. Ainsi, parmi les grandes PME employant entre 50 et 249 collaborateurs, environ 6% seulement sont d'avis que la compétitivité de la Suisse est faible ou très faible. Chez les très petites entreprises, ce pourcentage est deux fois plus important (13%). Les réponses positives permettent de dessiner une légère tendance: la compétitivité est qualifiée d'élevée un peu plus souvent par les grandes PME (45%) que par les très petites entreprises (40%).

Fig. 8: Divergences entre les évaluations

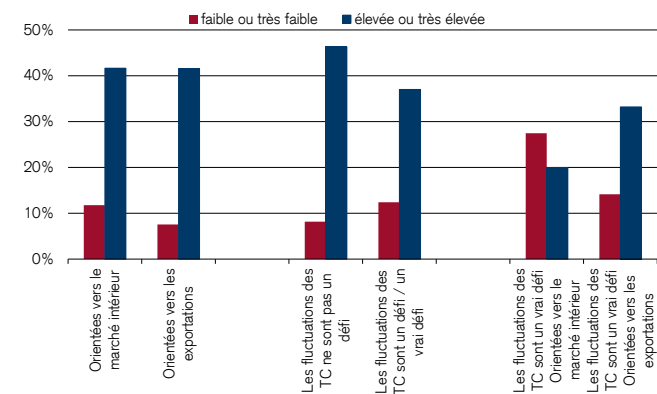
Rangs 1-5 dans le classement du WEF et certains pays de comparaison; part des évaluations de la compétitivité suisse par rapport à toutes les PME interrogées



Source: World Economic Forum (WEF), enquête PME 2018 du Credit Suisse

Fig. 9: Les fluctuations des taux de change (TC)* affectent aussi les PME orientées vers l'économie intérieure

Évaluation de la compétitivité de la Suisse; classement suivant l'orientation à l'exportation et la sensibilité aux fluctuations des taux de change



Source: enquête PME 2018 du Credit Suisse; * taux de change

Les PME actives à l'étranger sont un peu plus positives à l'heure d'évaluer la compétitivité de la Suisse

La majorité des PME n'exporte pas et n'a pas de site en dehors de la Suisse. Et moins une entreprise a de l'expérience à l'étranger, plus il doit être difficile pour elle d'évaluer la compétitivité de la Suisse dans un contexte global. Il est donc d'autant plus intéressant de comparer les évaluations de PME orientées à l'international avec d'autres qui se consacrent à la Suisse. Cette comparaison fait apparaître certaines différences. Les entreprises ayant des sites à l'étranger, ou celles qui ont procédé à des délocalisations ces dernières années, octroient à la Suisse une compétitivité plus élevée. Il s'agit cependant de deux très petits groupes de PME. Si, en revanche, l'activité exportatrice (plus répandue) est retenue comme critère, il apparaît là encore que les PME exportatrices qualifient moins souvent de faible la compétitivité de la Suisse que les PME uniquement tournées vers l'économie intérieure (cf. fig. 9) – mais les différences sont assez minces.

L'impact négatif du franc fort

La sensibilité aux fluctuations des taux de change influence également l'évaluation des PME. Ainsi, les PME sensibles sont plus pessimistes quant à la compétitivité que les autres (cf. fig. 9). À leur avis, le franc fort mine la compétitivité de la Suisse. Au premier abord, il est un peu surprenant de constater que les PME tournées vers l'économie intérieure et très concernées par les taux de change sont nettement plus critiques dans leur évaluation que les entreprises exportatrices (cf. barre de droite de la fig. 9). Cette différence s'explique probablement par la demande en provenance de l'étranger sur laquelle les PME exportatrices peuvent compter. Dans la plupart des cas, il s'agit de produits proposés par des leaders en termes de qualité ou de technologie, qui tirent parti des forces de la place économique suisse (notamment le degré d'innovation et de formation). À l'inverse, les entreprises tournées vers l'économie intérieure, qui se disputent des parts de marché avec des concurrents étrangers, ressentent davantage les faiblesses de la Suisse, un pays où les coûts sont élevés.

Une évaluation plutôt élevée par rapport aux proches concurrents

En résumé, les PME actives à l'étranger et exportatrices ont fait part d'évaluations un peu plus positives (et assez compatibles avec le bon classement du WEF) que celles des entreprises uniquement tournées vers l'économie intérieure. Notons encore qu'en examinant plus attentivement le classement du WEF, les différences au sommet du classement ne sont que minimales (cf. fig. 8). Ainsi, 0,2 point seulement sépare la Suisse de l'Allemagne, classée cinquième. En partant du postulat que les PME suisses mesurent surtout la compétitivité de leur site à l'aune de celle de pays comparables, l'évaluation *plutôt* bonne dans notre enquête s'harmonise tout à fait avec la position dans les classements. Celle-ci indique que la Suisse est compétitive et qu'elle mène le bal dans de nombreux domaines. Pas question pour autant de se reposer sur ses lauriers: il lui faut encore améliorer cette compétitivité.

Globalement, les PME n'attendent aucune évolution de la compétitivité de la Suisse

Qu'attendent donc du futur les entreprises interrogées? Plus de la moitié des PME part du principe que la compétitivité de la Suisse ne va pas évoluer dans les années à venir. Un quart pense qu'elle va s'améliorer, et à l'inverse, un quart attend une dégradation. Pour la majorité des PME, la numérisation ne semble même pas être une menace. Leur évaluation actuelle et future de la compétitivité de la Suisse n'est pas influencée par les investissements des PME dans la numérisation ou par leur attitude générale en la matière. Cela dit, l'origine de la concurrence peut venir troubler l'évaluation de la compétitivité. Ainsi, les PME qui comptent des concurrents de Chine ou d'autres pays émergents évaluent souvent moins positivement la compétitivité actuelle et future que les PME sans concurrents de ce type. Dans les chapitres «*Concurrence internationale*» et «*Compétitivité et numérisation*», nous reviendrons plus en détail sur la numérisation et la concurrence étrangère, des facteurs qui représentent potentiellement un danger.

La position concurrentielle des PME

Bien positionnées, mais la concurrence veille

La position concurrentielle des PME est pour l'essentiel bonne, mais elle est sans cesse mise au défi. Pour les PME, l'avenir s'accompagnera également d'une concurrence de plus en plus mondiale, d'une devise helvétique solide et de la numérisation.

Savoir tirer parti des bonnes conditions

À n'en pas douter, la solide compétitivité du site économique contribue significativement à la réussite des entreprises en Suisse. Il faut cependant savoir tirer parti des bonnes conditions. La question centrale de la présente étude concerne la durabilité de la compétitivité des PME suisses. Dans un premier temps, nous souhaitons que les entreprises nous donnent leur sentiment à ce sujet. Nous leur avons donc demandé de nous indiquer l'affirmation, parmi celles ci-après, qui s'appliquait le plus à leur entreprise:

Par rapport à la concurrence, nous sommes...

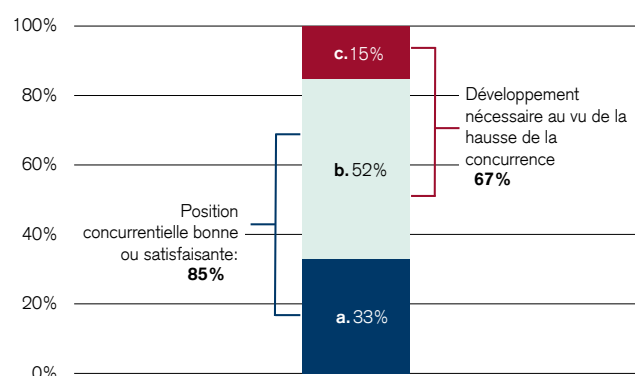
- ... bien placés et grâce à notre modèle d'affaires actuel, nous ne devrions pas être considérablement gênés par la concurrence dans les années à venir.
- ... certes assez bien placés, mais si l'entreprise ne se développe pas, la pression concurrentielle devrait augmenter considérablement dans les années à venir.
- ... plutôt mal placés. Si l'entreprise ne se développe pas de manière conséquente, elle devrait fortement ressentir les effets de la concurrence à moyen terme.

Bonne position concurrentielle, mais il faut sans cesse se développer

Les réponses dépeignent une situation fondamentalement positive, quoique nuancée, de la position concurrentielle des PME suisses: un pourcentage impressionnant (85%) qualifie sa position concurrentielle actuelle de bonne ou de satisfaisante (réponses a. + b.; cf. fig. 10). Dans le même temps, 15% des PME se déclarent insatisfaites de leur position concurrentielle. À l'évidence, ces chiffres reflètent également la marche des affaires actuelle globalement bonne des PME suisses (cf. chapitre «L'économie des PME en Suisse»). En parallèle toutefois, 67% des PME interrogées sont d'avis que leur entreprise devra continuer à se développer pour faire face à une hausse de la pression de la concurrence (réponses b. + c.; cf. fig. 10). Pour l'essentiel, il n'y a pas lieu de s'inquiéter. Ce phénomène est avant tout l'expression d'une situation universelle: l'économie de marché est un système extrêmement dynamique où règne en maître la loi de la «destruction créatrice» et où aucune entreprise ne peut se reposer sur ses lauriers. Le résultat reflète donc également le fait que la compétitivité élevée actuelle du paysage suisse des PME ne va pas de soi et qu'elle s'accompagne de défis.

Fig. 10: La position concurrentielle doit constamment être défendue

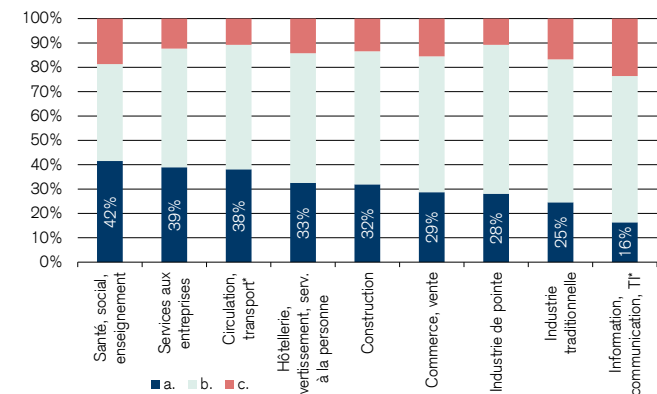
Position au sein de la concurrence; part de réponses; explication de la légende (a., b., c.) dans l'encadré de texte ci-dessus



Source: enquête PME 2018 du Credit Suisse

Fig. 11: La pression de la concurrence n'est pas la même partout

Part de réponses par branches; explication de la légende dans l'encadré de texte ci-dessus



Source: enquête PME 2018 du Credit Suisse; * moins de 50 entreprises

La position et l'intensité concurrentielles varient selon les branches

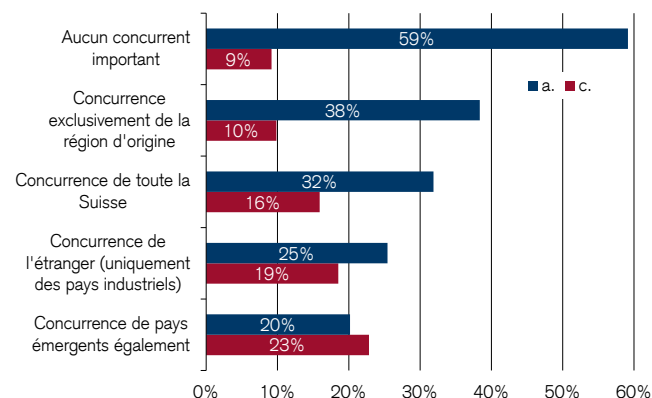
Toutefois, toutes les PME ne sont pas soumises de façon égale à la concurrence; de même, elles perçoivent différemment la pression à devoir développer leur entreprise (cf. fig. 11). Dans la santé, le social et l'enseignement, en particulier, une part relativement importante des entreprises ne craint pas la concurrence dans un avenir proche. Dans l'industrie de pointe, par exemple, cette opinion est radicalement différente. Parmi les entreprises interrogées dans cette branche, peu seulement se plaignent d'une position concurrentielle insatisfaisante. Mais dans le même temps, la part des entreprises qui ressentent une pression importante à se développer est très élevée. Le portrait brossé n'est évidemment pas un hasard. Notre enquête montre – d'une manière moins surprenante, mais tout de même très frappante – que les PME qui font face à des concurrents internationaux et sont concernées par les évolutions des taux de change et la numérisation ressentent plus souvent une pression à se développer pour des raisons dictées par la concurrence. Ainsi, l'industrie de pointe se trouve bien davantage au cœur de la concurrence mondiale que la santé. En revanche, le secteur des TIC demeure, aujourd'hui du moins, plus fortement soumis aux évolutions technologiques que certains prestataires de services comme les coiffeurs ou les restaurants.

Concurrence internationale, taux de change et numérisation resteront des facteurs déterminants pour la position concurrentielle

Le degré d'internationalisation de la concurrence a une influence particulièrement marquée sur la position concurrentielle (cf. fig. 12). Lorsque les concurrents proviennent tous de la région d'origine de la PME (p. ex. du même canton), près de 40% des entreprises interrogées indiquent n'attendre aucune menace concurrentielle dans un avenir proche. Par contre, pour les entreprises dont la concurrence émane de pays émergents également (comme la Chine), le sentiment est tout autre. En dépit de la résurgence actuelle du protectionnisme, l'intégration mondiale de l'économie se poursuit et la concurrence devient de plus en plus internationale. La question de la durabilité de la compétitivité des PME suisses sera décisive à l'heure de déterminer si ces dernières seront en mesure de réagir à cette évolution. Dans ce contexte, nous examinerons dans le chapitre «*Concurrence internationale*» l'origine des principaux concurrents des PME suisses et les régions dans lesquelles le nombre de concurrents a tout particulièrement augmenté ces dernières années. La question des taux de change a également trait à ce thème – tout en gardant ses spécificités: la position concurrentielle des PME de l'industrie, en particulier, dépend ainsi de son aptitude à gérer les fluctuations des taux de change (cf. fig. 13). Selon toute vraisemblance, la Suisse devrait rester un pays doté d'une devise solide. Aussi la réussite future des PME suisses au sein de la concurrence mondiale dépend-elle également de leur capacité à résister aux phases périodiques de solidité absolue du franc. Nous reviendrons plus en détail sur cet aspect dans le chapitre «*Taux de change et franc fort*» (p. 18). Plus que les taux de change, c'est bel et bien le changement technologique qui a toujours été l'un des principaux moteurs de la concurrence. Nous nous trouvons à l'heure actuelle à l'aube de la quatrième révolution industrielle. Il est difficile de déterminer les bouleversements qui découleront de la numérisation, tant le potentiel est énorme. Le chapitre «*Compétitivité et numérisation*» (p. 20) souligne que la majorité des PME voit davantage la numérisation comme une opportunité, qui comporte toutefois son lot de défis et de risques.

Fig. 12: L'origine de la concurrence est déterminante

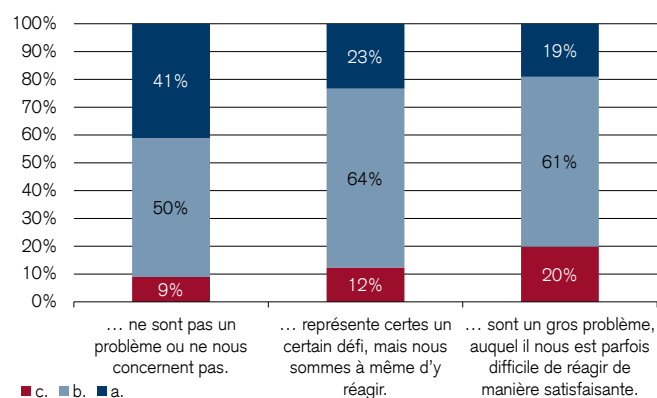
Part des réponses suivant l'origine des principaux concurrents; explication de la légende dans l'encadré de texte p. 13



Source: enquête PME 2018 du Credit Suisse

Fig. 13: Les taux de change influencent la position concurrentielle

Entreprises de l'industrie; part des réponses à la question: Pour notre entreprise, les grosses fluctuations de taux de change...*



Source: enquête PME 2018 du Credit Suisse; *explication de la légende dans l'encadré de texte p. 13

Concurrence internationale

Une PME sur deux est confrontée à la concurrence internationale

La moitié des PME a des concurrents étrangers, tandis que la concurrence internationale s'est aussi intensifiée dans les branches tournées vers l'économie intérieure ces dix dernières années. Pour les PME helvétiques, cette concurrence internationale croissante va demeurer un défi.

La moitié des PME suisses a des concurrents étrangers

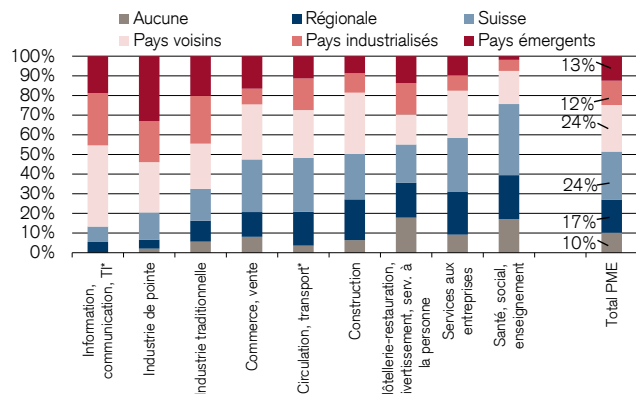
Comme l'a mis en évidence le chapitre précédent, l'évaluation de la position concurrentielle dépend fortement du degré d'internationalisation de la concurrence. Au premier regard, la majorité des PME est clairement tournée vers le marché intérieur. Tout juste 20% des PME réalisent une partie de leur chiffre d'affaires à l'étranger, et seulement 7% d'entre elles disposent de sites en dehors de la Suisse. D'un point de vue concurrentiel, le degré d'interdépendance internationale est cependant bien plus significatif: pas moins de 49% indiquent ainsi avoir des concurrents étrangers importants (cf. fig. 14). Par ailleurs, plus d'un tiers des entreprises qui n'exercent aucune activité au-delà des frontières suisses font tout de même état d'une importante concurrence de l'étranger. Le fait est que les entreprises non exportatrices en compétition avec des concurrents étrangers pour des parts de marché sont plus nombreuses dans ce cas que les entreprises tournées vers l'exportation. La plupart des PME confrontées à une concurrence étrangère ont des rivaux des pays voisins de la Suisse. Cependant, la concurrence d'environ 10% des entreprises interrogées est chinoise.

La plupart des secteurs industriels baignent dans une concurrence internationale

Une fois encore, les différences entre branches sont considérables. Ainsi, dans l'industrie de pointe et le secteur des TIC, presque chaque PME est en compétition avec des concurrents étrangers (cf. fig. 14). Dans l'industrie de pointe, pas moins d'un tiers des entreprises compte des concurrents de pays émergents. La situation est inverse dans la santé, le social et l'enseignement, où la grande majorité des entreprises se mesure exclusivement à une concurrence helvétique – si tant est que celle-ci existe. Il est intéressant de voir la part élevée de PME confrontées à des concurrents étrangers dans des branches traditionnellement plutôt intérieures, comme la construction ou le commerce.

Fig. 14: La concurrence internationale n'est pas la même partout

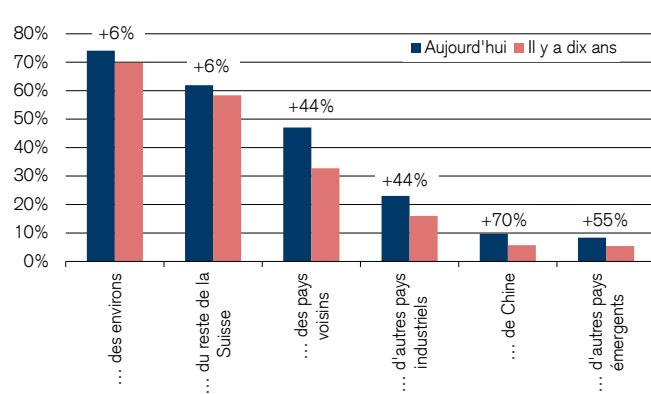
Part des PME par branche, et qui se trouvent dans le rayon de la concurrence³



Source: enquête PME 2018 du Credit Suisse; * moins de 50 entreprises

Fig. 15: Davantage de concurrence des pays voisins

Part des PME ayant des concurrents en provenance ...



Source: enquête PME 2018 du Credit Suisse

³ Aide à la lecture: environ 10% des PME ont indiqué ne pas avoir d'important concurrent dans les domaines proposés au choix (en gris). 17% ont indiqué avoir des concurrents de la même région, mais pas en dehors de celle-ci (en bleu foncé). 24% ont indiqué avoir des concurrents par-delà leur région d'origine, mais pas en dehors de la Suisse (en bleu clair). 24% ont indiqué avoir des concurrents de pays voisins de la Suisse (mais pas de pays plus éloignés; en rose clair). 12% ont indiqué avoir des concurrents d'autres pays industriels que les pays voisins de la Suisse (rouge clair) et 13% ont d'importants concurrents issus de pays émergents (p. ex. Chine; en rouge foncé).

Hausse significative de la concurrence étrangère en dix ans à peine

L'ampleur de l'internationalisation de la concurrence surprend autant que son évolution ces dernières années. La part des PME comptant des concurrents étrangers a augmenté ces dix dernières années, passant d'un tiers à la moitié. En termes de pourcentages, c'est la concurrence chinoise qui a tout particulièrement progressé (cf. fig. 15). À l'heure actuelle, la part de PME en concurrence avec des entreprises chinoises est environ 70% plus élevée qu'il y a une décennie à peine. Seule une infime partie des PME a cependant perçu l'augmentation significative de la concurrence en provenance de Chine. L'ensemble du spectre des PME a plus souvent noté une hausse de la concurrence en provenance des pays européens proches. Une fois encore, les entreprises exportatrices ne sont pas les seules à être davantage exposées à la concurrence internationale: les entreprises tournées vers le marché intérieur le sont aussi – et surtout. Aujourd'hui, les PME non exportatrices qui indiquent devoir composer avec des prestataires étrangers pour acquérir des clients et réaliser des marges sont presque 60% plus nombreuses qu'il y a dix ans.

La concurrence s'est nettement internationalisée, entre autres dans la construction et le commerce

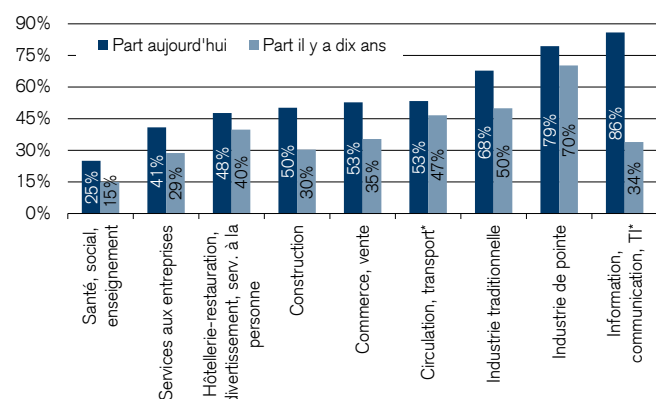
Il est frappant de constater que la concurrence s'est internationalisée surtout dans la construction, le commerce et le secteur des TIC⁴ (cf. fig. 16). Dans le cas du commerce, l'explication est évidente: d'une part, la forte appréciation du franc a dopé le tourisme d'achat stationnaire. Et d'autre part, il y a dix ans, le commerce électronique n'était qu'une niche. Aujourd'hui, sept ans à peine après son arrivée sur le marché, l'entreprise Zalando prive à elle seule le commerce de détail de l'habillement suisse d'un chiffre d'affaires nettement supérieur à 600 mio. CHF (une part du volume d'affaires total à un chiffre dans la partie supérieure de la fourchette). La construction voit elle aussi de plus en plus de prestataires étrangers faire irruption sur le marché suisse. Dans la plupart des cas, il s'agit d'entreprises de pays voisins, mais la concurrence vient parfois de Chine. À l'inverse de ce qui se passe dans la construction ou le commerce, la concurrence dans l'industrie de pointe n'est pas nettement plus internationale qu'auparavant. Ce constat s'explique par le fait que les PME en général très orientées à l'exportation issues des secteurs de la construction des machines, de l'électrotechnique ou de la chimie sont déjà actives à l'international depuis longtemps, et qu'elles font donc depuis toujours l'expérience de la concurrence étrangère. Toutefois, même dans ces branches habituées à la concurrence, de plus en plus d'entreprises doivent compter avec des rivaux de Chine. Si la concurrence n'est pas plus souvent située en dehors des frontières suisses, elle est bien plus mondiale.

La concurrence des pays émergents devrait encore progresser

Même si des tendances au protectionnisme gagnent actuellement en importance dans le monde entier, l'interconnexion internationale de l'économie devrait se poursuivre – avec notamment l'impulsion de la numérisation (voir chapitre «Compétitivité et numérisation», p. 20). De plus, les pays émergents ont toujours plus de poids sur le plan économique (cf. fig. 17). D'un côté, cela permet aux PME suisses de disposer de nouveaux débouchés. Mais d'un autre côté, le nombre et la maturité technologique de concurrents potentiels du monde entier devraient augmenter.

Fig. 16: Plus de concurrence dans différentes branches

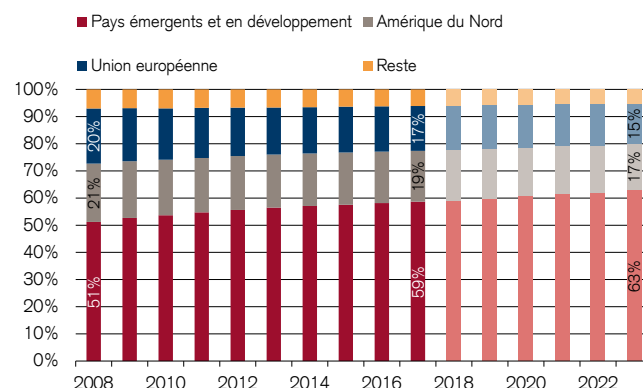
Part des PME confrontées à d'importants concurrents étrangers



Source: enquête PME 2018 du Credit Suisse; * moins de 50 entreprises

Fig. 17: L'importance croissante des pays émergents

Parts dans le produit intérieur brut mondial (parité du pouvoir d'achat); dès 2018, prévisions du FMI



Source: Fonds monétaire international (FMI), Credit Suisse

⁴ La différence très marquée dans le secteur des TIC est à considérer avec une certaine prudence: l'échantillonnage de cette branche étant réduit (moins de 50 participants), des résultats relevant du hasard et entraînant des distorsions ne sont pas à exclure.

Notre enquête révèle qu'à l'heure actuelle, même les entreprises en concurrence avec des prestataires de pays émergents décrivent majoritairement leur position concurrentielle comme bonne ou satisfaisante. La [figure 12](#) de la [page 14](#) indique toutefois nettement que le vent de la concurrence qui souffle depuis l'Extrême-Orient ou d'autres pays émergents est plus froid que celui qui vient de Suisse ou de pays industrialisés. À l'avenir, cette forte brise devrait atteindre plus d'entreprises qu'à l'heure actuelle. Même les entreprises tournées vers le marché intérieur et actives dans des branches qui n'avaient jusqu'ici pas encore été confrontées à la concurrence internationale vont devoir apprendre de plus en plus à se positionner sur l'échiquier mondial de la concurrence.

Taux de change et franc fort

Les taux de change ne représentent pas un grand défi

Les fluctuations des taux de change ne représentent un réel défi que pour une minorité des PME. Par ailleurs, le choc du franc de 2015 n'a entraîné aucun blocage prolongé des investissements. Les PME exportatrices sont cependant davantage touchées.

La majorité des PME sait bien gérer les fluctuations des taux de change ou n'est pas concernée par le problème

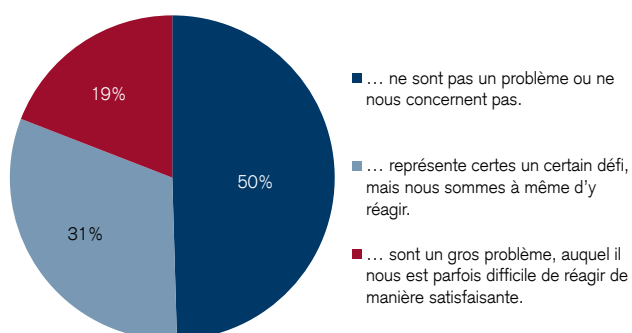
Comme les chapitres précédents l'ont déjà relevé ponctuellement, les différentes vagues d'appréciation du franc suisse de ces dernières années ont représenté un certain défi pour les PME. Même si notre enquête n'a pas expressément posé de questions relatives aux conséquences de la force du franc, se concentrant plus généralement sur l'importance des fluctuations des taux de change pour les PME, cet aspect devrait se refléter nettement dans les résultats. Concrètement, 50% des PME interrogées sont concernées par des fluctuations des taux de change, mais la majorité d'entre elles savent bien les gérer. Ces fluctuations ne constituent un réel problème que pour un peu moins de 20% des PME interrogées, qui confient avoir parfois du mal à réagir de manière adéquate (cf. fig. 18). De ce fait, et compte tenu de la force du franc, il n'est pas surprenant que les entreprises fortement touchées par les fluctuations des taux de change qualifient leur marche des affaires des dernières années plus fréquemment de mauvaise que d'autres PME. Mais même au sein de ce groupe, une majorité des PME interrogées a défini la marche des affaires comme satisfaisante ou bonne. Au moment d'interpréter ces chiffres, il convient néanmoins de garder à l'esprit que l'enquête a été menée à un moment où la paire EUR/CHF évoluait autour de 1.20, et que l'évaluation aurait certainement été sensiblement plus négative si elle avait eu lieu pendant une phase d'appréciation. Malgré tout, les résultats soulignent que le franc fort demeure un défi pour les PME suisses, et qu'il se répercute parfois négativement sur la compétitivité. Cependant, une vaste majorité des PME ne le considère en aucun cas comme une menace.

Par nature, les PME exportatrices sont bien davantage concernées

Cela dit, certains segments de l'économie des PME doivent bien batailler plus fermement contre le franc. Sans surprise, il s'agit en premier lieu d'entreprises exportatrices positionnées au sein de la concurrence internationale. Ainsi, 39% des PME qui génèrent plus d'un tiers de leur chiffre d'affaires à l'étranger et 28% des PME qui font face à d'importants concurrents étrangers décrivent les fluctuations de taux de change comme un vrai défi (cf. fig. 19). Au niveau des branches, ce sont essentiellement les PME de l'industrie et de l'hôtellerie-restauration qui sont affectées par la force du franc. Dans l'industrie de pointe, par exemple, toutes les entreprises ou presque sont concernées par les taux de change. Ajoutons cependant que la majorité d'entre

Fig. 18: La moitié des PME concernées

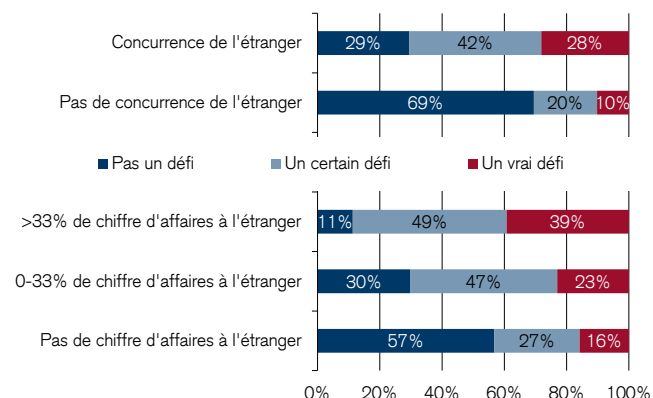
Part des réponses à la question: Pour notre entreprise, les grosses fluctuations de taux de change...



Source: enquête PME 2018 du Credit Suisse

Fig. 19: Les PME ayant des contacts à l'étranger bien plus concernées

Part des réponses à la question sur le défi que représentent les fluctuations des taux de change (cf. figure de gauche pour la formulation exacte de la question)



Source: enquête PME 2018 du Credit Suisse

elles savent pour l'essentiel bien gérer les fluctuations des devises – ce qui mérite d'être souligné au vu des évolutions du taux de change du CHF des dernières années.

Seule une minorité des PME a connu un blocage prolongé des investissements après le choc du franc

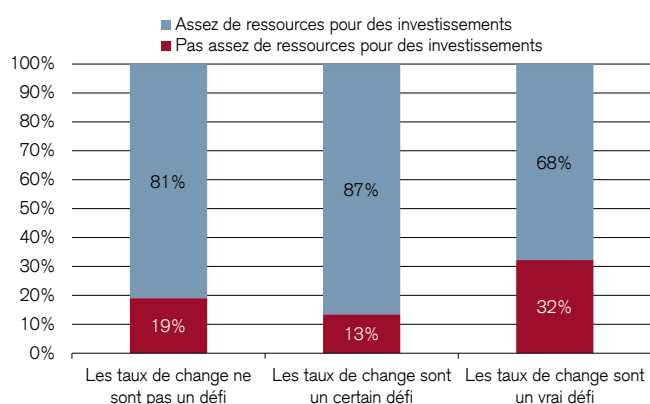
Lorsqu'en janvier 2015, la BNS abandonne le cours plancher pour la paire EUR/CHF, c'est le choc. Assez rapidement cependant, l'économie exportatrice suisse démontre qu'elle n'est pas au bord de l'effondrement. À l'époque, il était cependant judicieux de se demander si le choc du franc serait susceptible d'avoir à long terme des retombées négatives dont les effets ne se manifesteraient que peu à peu. L'on redoutait par exemple qu'en raison de marges réduites, de nombreuses PME ne disposent plus d'assez de ressources pour procéder aux investissements nécessaires à la garantie de la compétitivité sur le long terme. Une étude du KOF indique que les PME exportatrices, motivées par des restrictions financières, ont parfois effectivement diminué significativement leurs investissements durant les deux années qui ont suivi le choc du franc.⁵ Si cet effet avait persisté, il aurait eu des conséquences négatives à moyen-long terme sur la compétitivité. Notre enquête précise quant à elle que cette préoccupation concernerait une petite minorité des PME seulement. De fait, cette crainte ne semble pas affecter la grande majorité des PME. Concrètement, la plupart des PME interrogées ont indiqué avoir disposé de suffisamment de marge de manœuvre financière durant les deux à trois dernières années pour procéder aux investissements nécessaires au maintien de la compétitivité. Cette part est, il est vrai, nettement moins importante chez les PME interrogées qui considèrent les fluctuations du taux de change comme un vrai défi (cf. barre de droite de la fig. 20). Cependant, même parmi ces entreprises, seule une minorité a déclaré avoir manqué de la marge de manœuvre financière nécessaire pour maintenir la compétitivité.

Malgré plusieurs décennies d'appréciation du franc, les PME demeurent compétitives sur le plan international

L'évolution à long terme du franc sera évidemment décisive pour la compétitivité future – il faudra surtout voir si cette évolution sera continue ou saccadée. Une analyse des 45 dernières années révèle que le franc a suivi une trajectoire d'appréciation réelle sur le long terme, tant face au dollar que face à l'euro (cf. fig. 21). Le choc du franc du début 2015 n'a été qu'un épisode, particulièrement intense il est vrai. Difficile de dire si cette tendance va se poursuivre sur le long terme, mais c'est tout à fait envisageable. Cela signifie, d'une part, que la pression sur les prix et la compétitivité va continuer à augmenter (parfois soudainement). Mais d'autre part, l'expérience passée et notre enquête soulignent que l'économie des PME en Suisse demeure compétitive sur le plan international, même après une phase d'appréciation de plusieurs décennies. Un prochain choc d'appréciation aura lieu un jour ou l'autre, mais la majeure partie des PME suisses saura une nouvelle fois s'en accommoder, le cas échéant avec la protection bienveillante de la BNS.

Fig. 20: Pas de blocage général des investissements

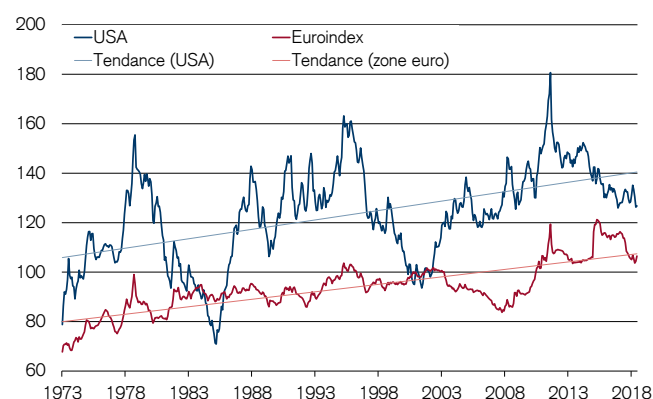
Part des réponses à la question de savoir si les PME, ces deux à trois dernières années, ont disposé d'assez de ressources pour investir en faveur de la compétitivité, suivant l'importance des fluctuations des taux de change pour les entreprises



Source: enquête PME 2018 du Credit Suisse

Fig. 21: Le franc s'apprécie depuis des décennies

Indice bilatéral réel (USA), Euroindex réel; base mensuelle; déc. 2000 = 100



Source: Banque nationale suisse, Credit Suisse; dernier point de données: juin 2018

⁵ Kaiser, B., M. Siegenthaler, A. Spescha et M. Wörter (2017). The Impact of Real Exchange Rates on Swiss Firms: Innovation, Investment, Productivity and Business Demography.

Compétitivité et numérisation

Plus d'opportunités que de risques

Les PME considèrent avec optimisme les défis liés à la numérisation, car elles y voient des opportunités d'efficacité accrue et d'expansion. Un tiers des PME ne se considèrent pas concernées par ces bouleversements. Cela soulève bien des questions.

La numérisation bouleverse les approches établies

La quatrième révolution industrielle est désormais une réalité. De nouvelles technologies disruptives imprègnent l'économie et la société. Pour les entreprises, la numérisation est synonyme de chances de croissance et de nombreuses opportunités de maintien et de développement de leur compétitivité. Cela dit, la numérisation est aussi un défi: des approches qui ont fait leurs preuves dans la production et la fourniture de services deviennent obsolètes, de nouveaux besoins et comportements font leur apparition dans la consommation, et le monde rétrécit au point de n'être plus qu'un village. Autant de challenges pour les entreprises, mais aussi pour la politique, qui doit mettre à disposition les conditions-cadres nécessaires en termes d'infrastructures et de lois pour que l'économie puisse elle aussi tirer parti du potentiel des nouvelles technologies. La manière dont les PME suisses sauront triompher des défis de la numérisation sera décisive au bout du compte pour leur compétitivité future.

Compétitivité numérique: la Suisse bien placée, mais pas dans le peloton de tête

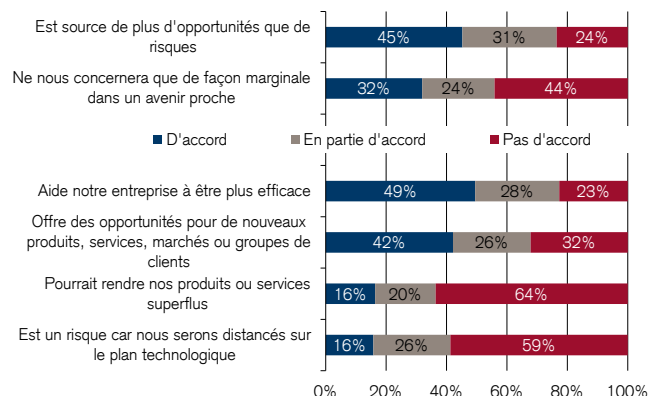
La Suisse est en bonne place, sans pour autant occuper les tous premiers rangs, des classements internationaux de la compétitivité numérique, qui prennent en compte des facteurs tels que les infrastructures scientifiques, la capacité à s'adapter aux technologies numériques et l'environnement réglementaire. Ainsi, elle est huitième du «IMD World Digital Competitiveness Ranking» 2017, et septième du «Networked Readiness Index» du World Economic Forum (WEF) 2016. Singapour trône la première place de ces deux classements; les pays nordiques et les USA devançant eux aussi la Suisse. Ces comparaisons internationales mettent surtout en évidence un besoin d'amélioration de l'utilisation de nouvelles technologies dans le secteur public et dans les interactions avec les citoyens. En revanche, l'économie privée est déjà bien avancée lorsqu'il s'agit de s'adapter aux opportunités numériques.

L'optimisme globalement de mise pour les PME suisses

D'après notre enquête, les PME suisses accueillent globalement avec optimisme les défis liés à la numérisation. Pour 45% des entreprises interrogées, cette évolution comporte au total plus d'opportunités que de risques, et 31% partagent au moins en partie cette opinion (cf. fig. 22). Presque la moitié des PME interrogées (49%) estime que les nouvelles technologies sont un instrument qui permet d'accroître l'efficacité. De même, pour de nombreuses PME suisses (42%), la numérisation peut être synonyme de nouveaux produits et services, de conquête de nouveaux marchés ou d'acquisition de groupes de clients.

Fig. 22: La numérisation est surtout source d'opportunités

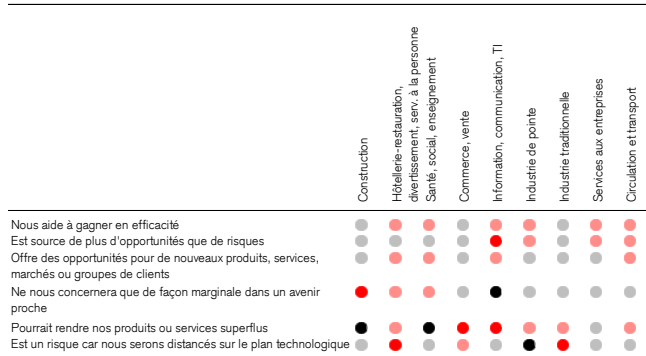
Part des réponses à l'affirmation: La numérisation ...



Source: enquête PME 2018 du Credit Suisse

Fig. 23: Les branches ne sont pas toutes concernées de la même façon

Part des PME qui sont d'accord avec l'affirmation correspondante*; rouge = plus souvent que la moyenne, noir = moins souvent que la moyenne



Source: enquête PME 2018 du Credit Suisse

* parfois moins de 50 entreprises

Seule une minorité des PME se sent menacée

Peu de PME se sentent réellement menacées par la numérisation. Ainsi, 16% seulement des entreprises indiquent que la numérisation est un risque à leurs yeux, parce qu'elles ne pourront pas rester dans la course technologique, ou que leurs produits et services pourraient devenir superflus. En tenant compte des entreprises qui déclarent partager en partie cette opinion, les pourcentages atteignent 36% (les produits et services deviennent superflus) et 42% (l'entreprise sera distancée sur le plan technologique). Un examen plus approfondi révèle que pour les entreprises en partie d'accord avec l'affirmation déclarant que la numérisation est une menace, la numérisation s'accompagne de plus d'opportunités que de risques dans 45% ou 38% des cas. En d'autres termes, ces PME perçoivent les risques de la numérisation et sont conscientes des défis qu'elle comporte, mais elles ne sont pas fondamentalement négatives à son propos.

L'ampleur de la numérisation est-elle sous-estimée par un certain nombre de PME?

Un résultat intrigue en revanche: un tiers des PME interrogées sont d'avis que la numérisation ne les concernera que de façon marginale dans un avenir proche. Qui plus est, 24% des PME sont au moins en partie d'accord avec cette affirmation. Certes, il existe bien des branches que la numérisation ne devrait pas venir bouleverser de la même manière que le domaine de l'édition ou certains secteurs du commerce. Mais ces pourcentages prouvent qu'un nombre non négligeable de PME sous-estime l'ampleur de cette révolution technologique. Les entreprises qui ne s'attelleraient pas à la transformation numérique de leurs produits et/ou processus courent le risque, suivant les circonstances, de s'exclure de certains domaines d'activité. L'exemple du commerce de détail dans l'habillement illustre à merveille ce phénomène. Sept ans à peine après son entrée sur le marché, Zalando est désormais leader de marché dans le commerce de détail de l'habillement en Suisse. Entre 2012 et 2018, le chiffre d'affaires total de tous les autres prestataires a plongé de 25%. Il y a sept ans, personne ou presque n'aurait prédit une telle évolution.

La construction, la moins concernée par la numérisation

Même les secteurs qui déclarent plus souvent que la moyenne qu'ils ne seront concernés que de manière marginale par la numérisation dans un avenir proche devraient absolument se pencher sur cette tendance, car les bouleversements numériques ne devraient pas les épargner eux non plus (cf. fig. 23). Dans la construction par exemple, la révolution numérique bat son plein à l'étranger. Le Building Information Modelling (BIM), une représentation numérique des bâtiments avec tous leurs composants, est devenu un processus standard. Il permet de tester directement sur le modèle des caractéristiques telles que la statique ou le chauffage, et de planifier avec précision la livraison de matériel et le recours à la main-d'œuvre. Les entreprises suisses ont un peu rattrapé une partie de leur retard dans l'utilisation de cette technologie, mais demeurent à la traîne derrière des pays comme la Grande-Bretagne ou les États-Unis. Dans la santé, le social et l'enseignement, ainsi que dans l'hôtellerie-restauration, le divertissement et les services à la personne (deux autres secteurs qui, selon l'enquête, déclaraient se sentir peu concernés par la numérisation), les technologies numériques ont déjà fait leur apparition. Dans la santé par exemple, de nouveaux capteurs, appareils de mesure et algorithmes ainsi que des analyses du big data apportent d'incroyables opportunités pour le diagnostic. Et même dans les soins, où les obstacles à l'automatisation sont plus élevés compte tenu des activités essentiellement interactives, les premiers robots sont testés ou déjà en fonctionnement, comme au Japon. Enfin, aucune branche ne se soustrait à la nécessité d'investir de plus en plus dans le marketing numérique afin de faire connaître ses produits et ses services.

Les freins: manque de savoir-faire, faible disposition à assumer des risques et structures de direction rigides

Une étude actuelle du think tank de la Haute école spécialisée du nord-ouest de la Suisse⁶ fournit quelques repères pour expliquer ce comportement. Ainsi, en termes de prédisposition aux changements, il existe en Suisse un grand fossé entre les entreprises récentes et celles déjà établies. Par ailleurs, il n'est pas rare qu'un manque de savoir-faire implique que les dirigeants ignorent comment aborder la numérisation. La faible propension à assumer le risque d'un engagement dans la transformation numérique, des structures de direction rigides ou un règlement de la succession annoncé qui a pour conséquence de différer des projets sont autant d'explications possibles à l'évolution timide des stratégies numériques dans bien des PME.

Le rôle important de la numérisation dans la durabilité de la position concurrentielle

Les résultats de notre analyse indiquent que la compétitivité des PME suisses est globalement durable (cf. chapitre suivant). Les bouleversements numériques, associés à la hausse de la concurrence en provenance de pays émergents en mesure de sauter des étapes du développement grâce aux nouvelles technologies, représentent un risque potentiel pour les entreprises qui identifieront trop tard les implications de cette révolution technologique.

⁶ Peter, M. K., Sennrich, J., Streitenberger, M. (2017): Schweizer KMU und die Digitalisierung: Change Management, Transformation und KMU-Nachfolge (en allemand uniquement), FHNW School of Business et réseau PME Next

Des stratégies pour conserver la position concurrentielle

Les PME restent sur leurs gardes

Les PME suisses ne demeurent pas les bras croisés pour garantir leur compétitivité. Les projets d'expansion sont nettement préférés aux mesures réactives et, dans la plupart des cas, les marges de manœuvre financières nécessaires sont disponibles. Des constats qui incitent à l'optimisme.

Investir sans cesse en faveur de la compétitivité

Nouveautés technologiques, adaptations légales ou réglementaires, nouveaux concurrents, fluctuations des taux de change, expiration de brevets... Autant d'éléments qui obligent les entreprises, même florissantes, à surveiller et à améliorer sans cesse leur position concurrentielle. Notre enquête indique que les PME suisses sont pour l'essentiel bien positionnées. Cependant, elles ont également conscience de la nécessité de continuer à se développer, afin de pouvoir résister à la pression croissante de la concurrence.

Nouveaux produits, nouveaux marchés et numérisation en tête de liste

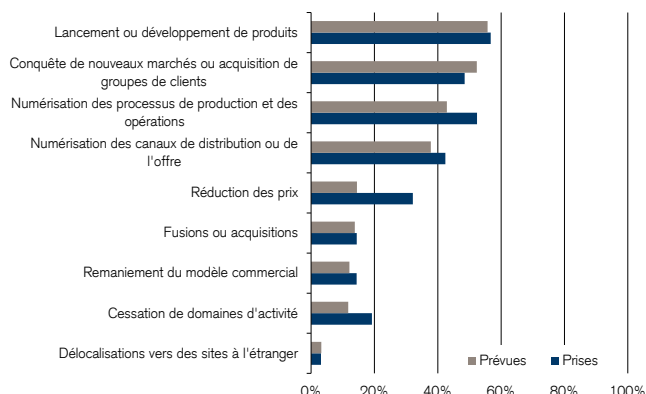
Les stratégies et mesures visant à garantir ou améliorer la compétitivité sont multiples. Elles sont l'expression, en marge de la situation de départ propre à chaque entreprise, des pressions de la concurrence et des nécessités d'adaptation auxquelles les PME sont confrontées – avec des degrés d'intensité différents suivant leur branche, leur marché et l'environnement économique du moment. Une analyse des mesures prises ces trois à cinq dernières années par les PME suisses révèle que le lancement et le développement de produits (57%), la numérisation de processus de production et d'opérations internes (52%) et la conquête de nouveaux marchés ou l'acquisition de groupes de clients (48%) occupent les premières places (cf. fig. 24). Un tiers des entreprises interrogées a tout de même dû baisser les prix afin de résister à la pression de la concurrence, et environ un cinquième a été contraint de cesser certains domaines d'activité. Plus bas dans le classement, les fusions ou acquisitions (14%), un remaniement complet du modèle commercial (14%) ou la délocalisation d'activités à l'étranger (3%) ont été des mesures nettement moins utilisées.

Les mesures purement réactives sont moins privilégiées qu'il y a trois ou cinq ans

Une comparaison entre les mesures prises par le passé et les stratégies planifiées par les PME suisses pour les deux à trois années à venir indique que les mesures purement réactives (réductions de prix, fermetures de domaines d'activité) sont désormais nettement moins privilégiées que par le passé (cf. fig. 24). Ainsi, par exemple, 14% des entreprises interrogées seulement prévoient encore de réduire leurs prix – la moitié moins que sur les trois ou cinq dernières années. En revanche, une part plus élevée de PME opte pour la conquête de nouveaux marchés ou l'acquisition de nouveaux groupes de clients. Le choc du franc de 2015, graduellement surmonté, et l'amélioration de la situation économique pourraient expliquer cette évolution. En règle

Fig. 24: L'expansion et l'efficacité privilégiées

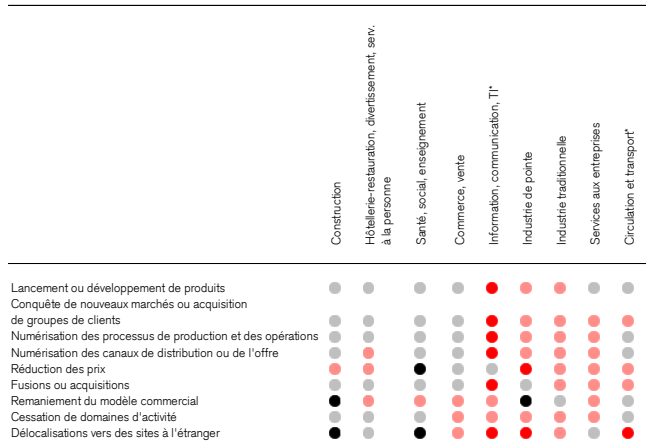
Part des PME qui ont pris la mesure correspondante pour garantir/améliorer leur compétitivité durant les trois à cinq dernières années, ou la prévoient dans les deux à trois années à venir



Source: enquête PME 2018 du Credit Suisse

Fig. 25: Des mesures différentes selon les branches

Part des PME qui prévoient de prendre la mesure correspondante dans les deux à trois années à venir pour garantir/améliorer la compétitivité; rouge = plus souvent que la moyenne, noir = moins souvent que la moyenne



Source: enquête PME 2018 du Credit Suisse

* moins de 50 entreprises

générale, il apparaît que même dans un environnement économique un peu délicat tel celui observé récemment, les PME suisses ont avant tout pris des mesures offensives.

Plus la pression au développement est forte, plus les investissements en faveur de la compétitivité sont fréquents

Les branches réagissent différemment aux défis de la concurrence. En règle générale, des mesures sont considérées sur divers fronts (cf. fig. 25). Il n'est guère surprenant de voir que certaines branches de l'industrie ou du domaine des TIC, qui ressentent une pression élevée au développement en raison de la concurrence mondiale et de la rapidité du progrès technologique, figurent parmi les secteurs qui agissent plus fréquemment en faveur de la compétitivité et prévoient donc de nombreuses mesures pour les deux à trois années à venir. Ces mesures privilégient essentiellement l'expansion (nouveaux marchés, groupes de clients et produits), l'efficacité (numérisation des processus, opérations et canaux de distribution) et la délocalisation vers des sites à l'étranger. Dans l'industrie, les réductions des prix restent une option. Un remaniement complet du modèle commercial se retrouve plutôt dans les investissements planifiés pour la compétitivité dans les secteurs de l'hôtellerie-restauration, du divertissement, du commerce, de la santé, du social et de l'enseignement, même si les parts absolues de PME qui prévoient cette mesure sont plutôt peu nombreuses. Si tous les secteurs ne font pas face à une pression élevée de la concurrence, ils sont actuellement confrontés à des bouleversements qui remettent en question les approches appliquées jusqu'ici. Songeons ainsi par exemple aux modifications découlant de nouvelles technologies dans les comportements en matière d'achat et de consommation, ou au changement structurel dicté par la démographie et les finances dans la santé.

La disponibilité de ressources financières détermine la combinaison de mesures

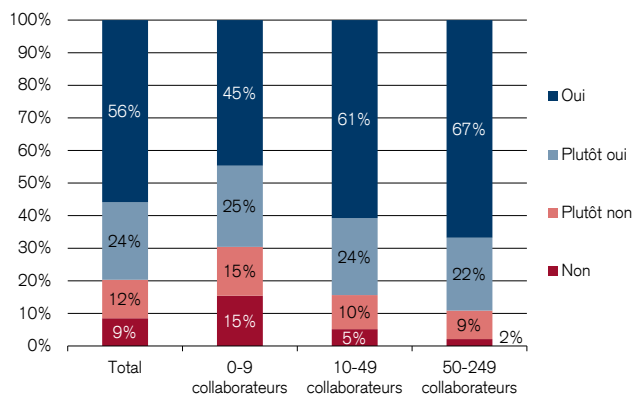
Ce sont notamment les ressources financières qui définissent les mesures sur lesquelles les différentes branches mettent l'accent dans leurs investissements; ce sont également ces ressources qui définissent si des investissements en faveur de la compétitivité peuvent être réalisés ou non. Notre enquête indique qu'une majorité des PME suisses dispose bel et bien de la marge de manœuvre financière nécessaire pour investir dans le maintien ou l'amélioration de la compétitivité. Mais en y regardant de plus près, certaines différences apparaissent. Ainsi, les petites entreprises ont nettement plus de difficultés que les grandes à mobiliser les ressources nécessaires (cf. fig. 26). Les très petites entreprises de moins de dix collaborateurs, en particulier, sont quelque peu limitées dans leur capacité d'action au sein de la concurrence. De fait, 30% d'entre elles répondent «non» ou «plutôt non» à la question de la disponibilité de la marge de manœuvre financière nécessaire. L'accès compliqué à un capital de tiers joue vraisemblablement un rôle en la matière.

Les délocalisations à l'étranger requièrent des investissements coûteux

Pour les PME qui ne disposent pas des possibilités financières suffisantes, le spectre des options qui s'offrent à elles se réduit drastiquement. Parmi celles-ci figurent principalement la cessation de domaines d'activité, le remaniement complet du modèle commercial, les fusions ou acquisitions ainsi que la réduction des prix (cf. fig. 27). La délocalisation des activités vers des sites à l'étranger, souvent perçue comme une mesure d'urgence face à une forte pression de la concurrence, n'est envisagée par ces entreprises que dans les cas les plus rares. Une telle

Fig. 26: Marge de manœuvre financière à disposition

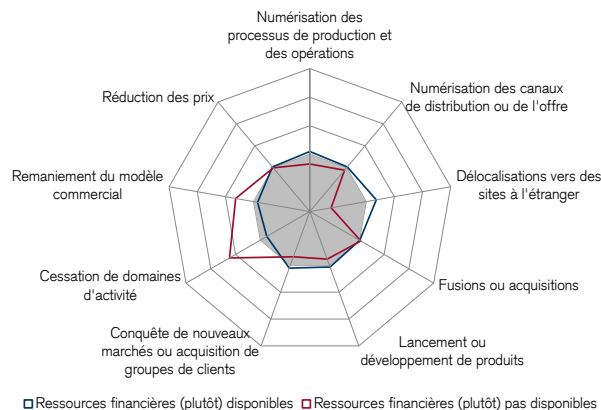
Part des réponses à la question concernant la disponibilité actuelle de suffisamment de ressources financières pour procéder à des investissements en faveur de la compétitivité; par taille des entreprises



Source: enquête PME 2018 du Credit Suisse

Fig. 27: Ressources financières et choix des mesures

Part des PME prévoyant de prendre la mesure correspondante dans les deux à trois ans pour garantir/améliorer la compétitivité; par disponibilité des ressources financières; plus le cercle est à l'extérieur, plus la mesure est fréquemment appliquée



Source: enquête PME 2018 du Credit Suisse

stratégie s'accompagne d'investissements onéreux et difficiles à financer, selon toute vraisemblance hors de portée des petites entreprises.

La sensibilité aux taux de change oblige les PME à rester sur leurs gardes

Un examen des PME suisses qui réalisent au moins 10% de leur chiffre d'affaires à l'étranger révèle clairement qu'une sensibilité élevée aux taux de change tend à inciter les entreprises à agir: ainsi, si une entreprise est fortement ou au moins en partie concernée par des fluctuations des taux de change, des investissements pour maintenir ou améliorer la compétitivité sont réalisés plus souvent que lorsque les taux de change ne représentent aucun défi (cf. fig. 28). Cette affirmation se vérifie tout particulièrement en matière des aspects liés aux coûts et à l'efficacité (réduction des prix, délocalisations vers des sites à l'étranger, numérisation des processus, opérations et canaux de distribution) et des projets d'expansion (nouveaux marchés, groupes de clients ou produits). Une évaluation des mesures prévues en rapport avec la concurrence internationale met en évidence des résultats similaires. Plus une entreprise est soumise à la concurrence de prestataires étrangers, plus des investissements sont fréquemment consentis en faveur de la compétitivité.

La compétitivité est-elle durable?

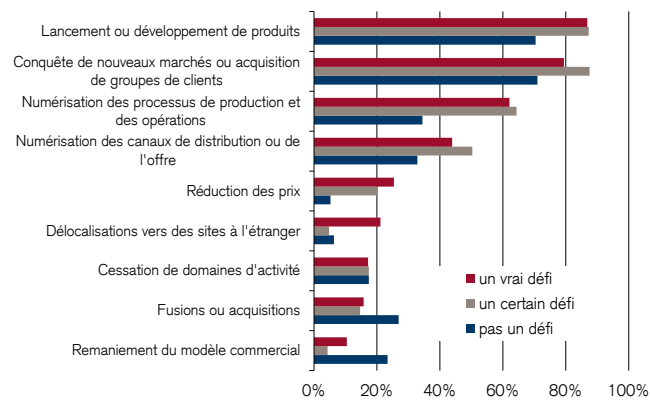
Reste une question à soulever: les PME suisses sont-elles en mesure d'investir durablement dans leur compétitivité? Les entreprises qui estiment que la nécessité de devoir se développer est élevée disposent-elles de suffisamment de marge de manœuvre financière pour procéder à des investissements en faveur de la compétitivité? La figure 29 illustre les résultats de notre enquête sous la forme d'une matrice dans laquelle les entreprises interrogées sont classées selon leur évaluation de la position concurrentielle et de la réponse à la question concernant la disponibilité actuelle de suffisamment de ressources financières pour procéder à des investissements en faveur de la compétitivité. Les couleurs de la matrice indiquent si la situation est critique (en rouge) ou non problématique (en vert). La vue d'ensemble ainsi esquissée est tout à fait positive: la majorité des PME interrogées se voit en haut à droite, où la position concurrentielle est bonne ou au moins satisfaisante, et où suffisamment de marge de manœuvre financière est à disposition pour pouvoir réagir en cas d'intensification de la pression de la concurrence. En revanche, nettement moins de PME se classent en bas à gauche, où la position concurrentielle est mauvaise, où il existe un besoin de développement et où, dans le même temps, il n'y a pas ou plutôt pas de marge de manœuvre financière suffisante.

Les PME suisses, bien armées pour affronter l'avenir

Globalement donc, les PME sont fondamentalement bien armées pour relever les défis à venir liés à la concurrence. Dans leur manière d'agir en tant qu'entreprise, elles ne sont pas que réactives et disposent également des ressources financières afin d'investir lorsque c'est nécessaire pour conserver leur position concurrentielle. De quoi affronter l'avenir avec confiance pour ce qui est de la durabilité de la compétitivité des PME suisses.

Fig. 28: La sensibilité aux taux de change amène à agir

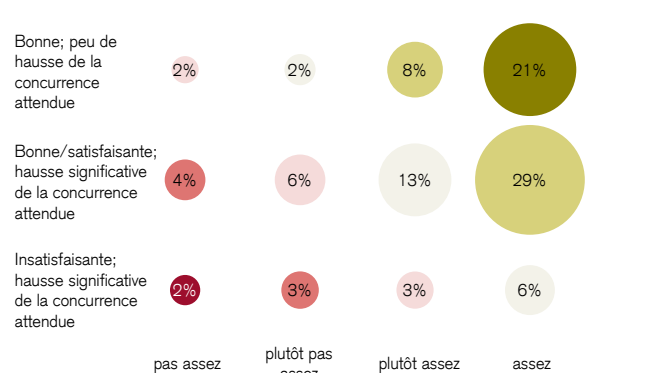
Part des PME prévoyant de prendre la mesure correspondante dans les deux à trois années à venir pour garantir/améliorer la compétitivité; suivant l'importance des fluctuations des taux de change pour les PME; entreprises orientées à l'exportation*



Source: enquête PME 2018 du Credit Suisse * au moins 10% du chiffre d'affaires à l'étranger

Fig. 29: Les PME suisses bien armées

Part des PME, en % (taille du cercle); axe vertical: position concurrentielle, axe horizontal: disponibilité de ressources financières à l'heure actuelle pour des investissements en faveur de la compétitivité; rouge = critique, vert = non problématique



Source: enquête PME 2018 du Credit Suisse

Complément: les hidden champions

15% des PME de l'industrie se targuent d'être un leader mondial

La Suisse est un pays de hidden champions. Dans le domaine de l'industrie de pointe en particulier, une part très élevée des PME interrogées considère être un leader du marché mondial. Mais ces hidden champions doivent eux aussi composer avec la concurrence et se développer sans cesse. Ils sont de ce fait plus tournés vers l'innovation que la moyenne.

De nombreuses PME suisses sont des leaders de marché mondiaux

Au moment d'aborder le sujet de leaders suisses de marchés mondiaux, des noms prestigieux tels que Novartis, Nestlé ou ABB nous viennent à l'esprit. Mais en réalité, tout un éventail de PME peu connues du grand public occupe les sommets de leurs marchés sur le plan international. Ce sont les hidden champions. Parmi eux figurent Lantal Textiles, Thermoplan, Feintool, corvaglia ou le groupe Oetiker. La Suisse compte bien des champions cachés: dans notre enquête, environ 5% de toutes les PME et 15% de toutes les PME de l'industrie ont indiqué être actives à l'exportation et être leader de marché mondial pour au moins un produit phare. Parmi les PME qui réalisent plus de la moitié de leur chiffre d'affaires à l'étranger, presque une sur deux déclare être leader de marché mondial pour au moins un produit phare. Et même si ces hidden champions se retrouvent surtout dans l'industrie de pointe (cf. fig. 30), quelques entreprises de l'industrie traditionnelle ainsi que des fournisseurs de services et des entreprises de la construction se définissent également comme des leaders de marché mondiaux.

La marche des affaires est meilleure chez les hidden champions

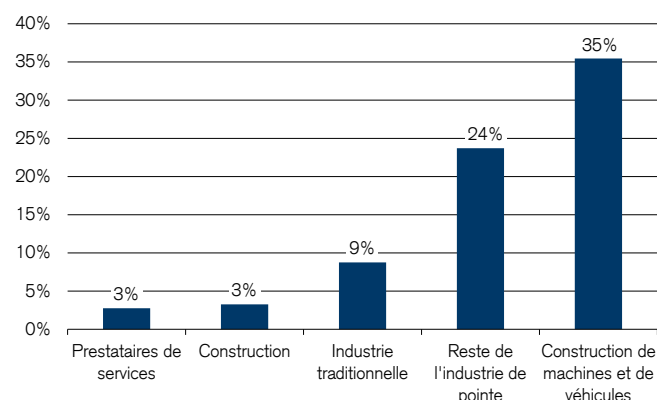
Être un leader de marché mondial est en soi un signe de succès. Rien d'étonnant donc à ce que les hidden champions dressent un bilan légèrement plus positif que d'autres PME exportatrices de leur marche des affaires des cinq dernières années – en particulier dans l'industrie. Presque 70% des hidden champions du secteur manufacturier qualifient rétrospectivement leur marche des affaires des cinq dernières années de bonne ou très bonne (cf. fig. 31). Pour les autres PME exportatrices de l'industrie, ce pourcentage est tout de même de 50% – nettement moins donc que pour les hidden champions.

Les hidden champions doivent sans cesse défendre leur leadership

Il est intéressant de noter que les hidden champions évaluent leur position concurrentielle comme bonne ou satisfaisante aussi souvent que d'autres PME exportatrices. Et aussi souvent qu'elles, ils partent du principe que la pression de la concurrence devrait augmenter si l'entreprise ne se développe pas. Cela revient à dire que de nombreux hidden champions n'occupent pas nécessairement une position de monopole dans une niche à peine disputée, mais au

Fig. 30: De nombreux hidden champions dans la construction des machines

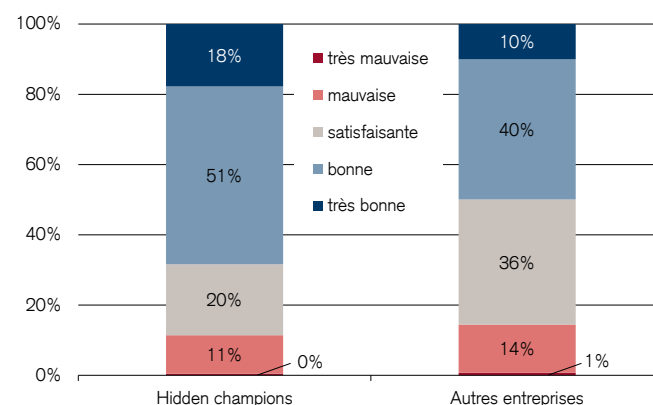
Part des hidden champions, en %, par branche



Source: enquête PME 2018 du Credit Suisse

Fig. 31: Industrie: les hidden champions réussissent mieux

Évaluation de la marche moyenne des affaires des cinq dernières années par les PME exportatrices de l'industrie



Source: enquête PME 2018 du Credit Suisse

contraire, qu'ils sont actifs dans des marchés tout à fait compétitifs et qu'ils doivent défendre en permanence leur position de leader. En ce qui concerne les PME de l'industrie, la part des entreprises qui ne prévoient pas d'être significativement tourmentées par des concurrents dans un avenir proche est cependant légèrement plus élevée chez les hidden champions que chez les autres PME exportatrices.

Les taux de change sont aussi un défi pour les hidden champions

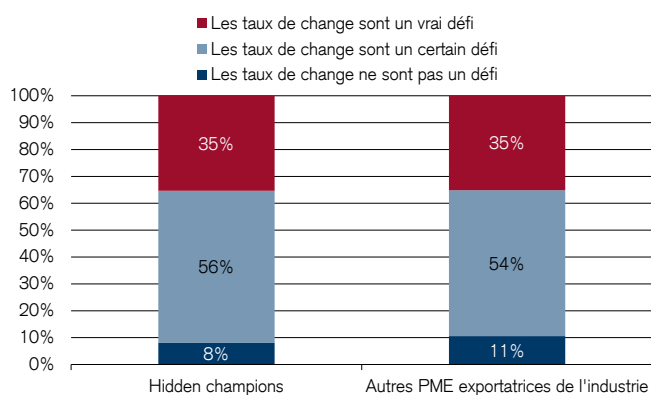
Les hidden champions sont tout autant confrontés aux turbulences des marchés des devises que d'autres PME suisses actives à l'étranger (cf. fig. 32). Pour preuve, 8% seulement des hidden champions de l'industrie indiquent que d'importantes fluctuations des taux de change ne représentent pas un problème pour eux. Pour 35% en revanche, il s'agit d'un vrai défi auquel il est parfois difficile de réagir de manière adéquate. Une fois encore, cela démontre que la plupart de ces hidden champions n'opèrent pas dans un univers dépourvu de concurrence, dans lequel ils pourraient par exemple répercuter entièrement et sans problème une appréciation du franc sur leurs clients.

Les hidden champions sont innovants, mais les entreprises innovantes ne sont pas forcément des hidden champions

Malgré tout, le constat de la figure 31 demeure: les hidden champions – du moins ceux de l'industrie – ont eu tendance à être plus satisfaits de la marche des affaires des dernières années placées sous le signe d'un franc fort. De nombreux facteurs qui n'ont pas pu être répertoriés dans le cadre de la présente étude ont contribué au succès de ces PME. Notre enquête permet cependant de vérifier une explication possible très répandue, à savoir que les hidden champions ont atteint leur statut grâce, notamment, à leur force d'innovation. Et effectivement: les barres bleues de la figure 33 indiquent que sur les trois à cinq dernières années, bien plus souvent que d'autres PME, les hidden champions ont lancé un nouveau produit phare ou développé significativement un produit existant. Cela étant, la figure révèle également que si l'innovation est une condition nécessaire, elle n'est pas suffisante pour atteindre un leadership sur le marché mondial. Observons les entreprises industrielles qui réalisent plus de 33% de leur chiffre d'affaires à l'étranger (barres jaune clair): les hidden champions et d'autres PME fortement orientées à l'international ne se distinguent pratiquement plus les uns des autres lorsqu'il s'agit de leur réponse à la question posée. Le constat est similaire pour ce qui est des investissements dans la numérisation. Ces dernières années, un peu plus souvent que d'autres PME, les hidden champions ont numérisé leurs processus de production, canaux de distribution et gammes d'offres ou de services – en particulier dans l'industrie. Mais une fois encore, les PME fortement tournées vers l'exportation qui ne sont pas leaders sur le marché investissent aussi souvent que les hidden champions dans la numérisation. En d'autres termes, un degré élevé d'innovation peut être une condition importante pour une position de leader sur le marché mondial et une compétitivité durablement élevée, mais ce n'est pas une garantie.

Fig. 32: Le défi des fluctuations des taux de change

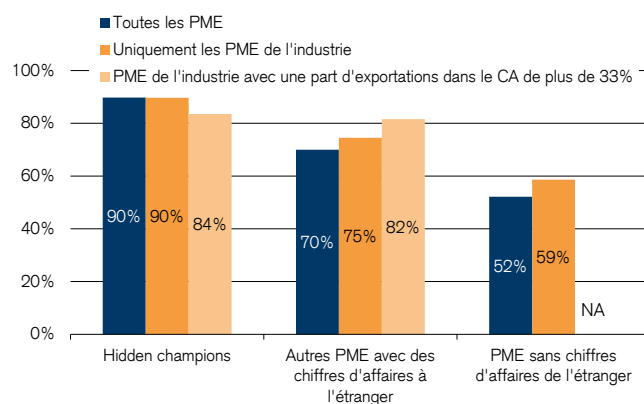
Part des réponses des PME exportatrices de l'industrie à la question sur le défi que représentent d'importantes fluctuations des taux de change



Source: enquête PME 2018 du Credit Suisse

Fig. 33: Des hidden champions innovants

Part des PME qui ont procédé durant les trois à cinq dernières années à un lancement ou au développement significatif de produits phares existants, afin de garantir ou d'améliorer la compétitivité



Source: enquête PME 2018 du Credit Suisse

Wyssen Avalanche Control AG

De précurseur technologique à leader de marché

Un positionnement clair en qualité de prestataire suisse de technologie et de service est l'une des conditions fondamentales qui expliquent le succès de l'entreprise Wyssen Avalanche Control AG.

La PME de l'Oberland bernois Wyssen Avalanche Control AG fabrique des installations de déclenchement d'avalanches et compte de nombreuses stations de ski renommées de Suisse et d'Autriche parmi ses clients. Elle exporte désormais ses produits en Norvège, au Canada et au Chili.

Quelles compétences et caractéristiques sont indispensables pour prendre pied dans différents pays ou pour devenir leader de marché?

Samuel Wyssen Une certaine curiosité et une ouverture d'esprit à l'égard d'autres cultures ont toujours été importantes dans l'histoire de notre entreprise familiale. C'est de là que naît et progresse l'envie de partir à la conquête de nouveaux marchés. La disposition à assumer le risque d'expansion est un deuxième facteur décisif. À ce titre, c'est une chance que d'évoluer dans un petit secteur de niche comme le nôtre: la renommée est plus vite acquise que sur un grand marché. Et cette popularité permet de lier plus facilement des contacts à l'étranger. De plus, dans notre branche, nous profitons grandement de notre origine. La Suisse passe pour un pays pionnier en matière de protection contre les avalanches, notamment grâce à l'Institut fédéral pour l'étude de la neige et des avalanches de Davos. Enfin, en matière d'installations de déclenchement d'avalanches, les autorités étrangères s'inspirent souvent significativement des standards suisses.

Qu'est-ce qui vous a amenés à devenir actifs à l'international? Comment procédez-vous pour conquérir de nouveaux marchés?

Samuel Wyssen L'entreprise familiale avait toujours été active à l'international, de sorte que nous n'avons jamais vu les frontières comme des freins. Cependant, nous sommes une petite entreprise et, à ce titre, nos ressources sont limitées à l'heure de conquérir de nouveaux marchés. C'est la raison pour laquelle nous procédons de manière systématique, en choisissant les marchés de manière très ciblée. Sur certains marchés comme celui de la Norvège, nous avons dû énormément investir, sur une longue période, avant que nos efforts ne portent leurs fruits. Au Chili et au Canada, tout est allé un peu plus vite. Les marchés sont traités par nos succursales de l'étran-

ger. Nous faisons volontairement le choix de ne pas travailler avec des représentants externes, car nous souhaitons que les collaborateurs, malgré la distance, soient intégrés à notre entreprise familiale et qu'ils transmettent notre positionnement et nos valeurs suisses à notre clientèle.

Dans votre domaine, vous êtes un précurseur technologique. Qu'est-ce qui vous a mené à cette position? Comment promouvez-vous l'innovation dans votre entreprise?

Samuel Wyssen Nous accordons une grande importance au recrutement des bonnes personnes. Elles doivent s'intégrer à l'équipe, apporter leur créativité et être dignes de confiance. Ce dernier critère est tout particulièrement important pour les collaborateurs de nos sites à l'étranger. Jusqu'ici, dans le domaine de l'étude des avalanches, nous avons toujours trouvé facilement des collaborateurs en Suisse, certains étant même titulaires d'une thèse consacrée à ce sujet. En revanche, il est plus difficile de trouver suffisamment d'artisans formés (serruriers ou mécaniciens) pour la production. Afin de stimuler l'esprit d'innovation général de nos collaborateurs, nous accueillons volontiers les nouvelles idées et optons pour une culture ouverte. En outre, environ 20% de notre personnel se consacre exclusivement à des tâches de recherche et de développement.



«Il faut avoir le courage de clairement se positionner.»

Samuel Wyssen

Directeur, Wyssen Avalanche Control AG

L'histoire de l'entreprise Wyssen commence dès 1926, avec l'invention du câble-grue. En l'an 2000, Samuel Wyssen, arrière-petit-fils du fondateur, crée Wyssen Avalanche Control. Avec ses installations de déclenchement d'avalanches, l'entreprise est leader dans l'arc alpin, et a récemment franchi avec succès l'Atlantique. La PME de l'Oberland bernois emploie une trentaine de collaborateurs en Suisse, et douze à l'étranger.

Vous êtes d'abord fabricant, mais vous fournissez également des services. Quelle est l'importance des composants de service dans la création de valeur et dans le positionnement face à la concurrence?

Samuel Wyssen Nous générons environ 80% de notre création de valeur par la production, et 20% par des services, logiciels et dispositifs de détection. Nous essayons de nous diversifier via les composants de service. La Norvège, par

exemple, dispose d'une expérience limitée en matière de déclenchements d'avalanches. C'est la raison pour laquelle nous vendons des paquets qui incluent également le fonctionnement de nos installations. Grâce au contact établi avec les clients, nous sommes à même de mieux identifier leurs demandes et leurs problèmes.

Quelle est l'importance de la numérisation par rapport à votre compétitivité?

Samuel Wyssen Une réelle importance. La numérisation nous permet d'étoffer notre offre. Nous avons pu équiper nos installations de déclenchement d'avalanches d'une application Web. Nous travaillons également à une plate-forme pour aider le client à trouver une solution liée à des mesures générales dans le service des avalanches. À ce sujet, l'analyse de données sur la couverture neigeuse et la météo est très importante. Ces données proviennent d'une part de services météorologiques et, d'autre part, de stations de mesure du climat et de l'enneigement. Sur la base de ces informations, des prévisions sont établies pour déterminer le danger d'avalanche ainsi que le risque potentiel pour les populations et les infrastructures. Nous travaillons souvent avec des start-up avec lesquelles nous adaptions des solutions, issues notamment d'autres domaines tels que les recherches sur les tremblements de terre et les volcans, pour la détection d'avalanches.

Votre production a lieu exclusivement en Suisse, un site de production onéreux. Pourriez-vous envisager de délocaliser une partie de la production à l'étranger?

Samuel Wyssen Non. Les avantages d'une production en Suisse priment sur les inconvénients – des frais de matériel et de personnel plus élevés. Notre confiance à l'égard de nos collaborateurs est absolue. En outre, nous tirons parti de la productivité soutenue, de la stabilité politique et du niveau élevé de la formation. Lorsque nous embauchons un titulaire d'un diplôme suisse, nous savons ce que nous sommes en droit d'attendre de lui. Il arrive cependant que nous achetions certains produits de base, comme des composants en acier, à l'étranger.

Parmi les mesures prises par le passé en termes de compétitivité, laquelle n'appliqueriez-vous plus aujourd'hui? En revanche, lesquelles recommanderiez-vous chaudement?

Samuel Wyssen J'ai parfois fait confiance trop tôt aux mauvais partenaires à l'étranger. Mais nous avons aussi appris de nos erreurs. En général, je recommande à toutes les PME de commencer par chercher des partenaires étrangers solides et dignes de confiance – qu'il s'agisse de fournisseurs ou de représentants pour l'entreprise – ou même d'oser se constituer un réseau de distribution à l'étranger. Ensuite, il est important de mettre l'accent sur certains marchés et sur une prospection

minutieuse. Enfin, il est essentiel d'avoir le courage de se positionner clairement comme un prestataire de qualité suisse. De cette manière, vous pouvez fixer les prix de manière à gagner de l'argent.

Ava AG

«Born global» en Suisse

Pour l'entreprise Ava AG, le marketing numérique est une compétence clé indispensable, au même titre que l'analyse du big data. Dès le départ, les start-up devraient en outre adopter une perspective globale.

L'entreprise Ava AG développe des bracelets équipés de capteurs qui recueillent des données sur les cycles des utilisatrices. À l'aide des analyses du big data d'Ava, les femmes peuvent observer leur cycle menstruel, leur sommeil, les facteurs de stress physiologiques et ainsi disposer d'une image précise de leur état de santé.

Qui est votre concurrence aujourd'hui, et qui sera-t-elle demain? Comment exister face à cette concurrence?

Pascal Koenig Par rapport aux méthodes traditionnelles de détection de la fertilité – tests d'urine et mesures de la température, notre produit dispose d'avantages clairs en matière de précision, d'ampleur des facteurs analysés et de facilité. Nous nous dotons ainsi d'un avantage concurrentiel solide. À l'avenir, de plus en plus d'entreprises devraient se consacrer à la santé des femmes. Le secteur peut être intéressant pour des entreprises de la technologie, qu'elle soit médicale ou non, pour des prestataires d'applications, mais aussi pour des groupes pharmaceutiques ou des assurances. Nous nous efforçons de défendre et d'étoffer notre part de marché en nous appuyant sur quatre facteurs: l'accès direct à d'énormes ensembles de données, les interprétations de données basées sur des études cliniques, les autorisations réglementaires et les brevets.

Pourquoi avez-vous choisi les États-Unis et non la Suisse, par exemple, comme marché d'entrée?

Pascal Koenig Une perspective globale est fondamentale pour le succès d'une start-up. En science, ces entreprises sont baptisées les «born globals». Grâce à la numérisation, nous pouvons considérer la planète entière comme un marché potentiel et opter de manière sélective pour un pays d'entrée. La taille du marché des États-Unis a été un facteur décisif pour nous. Et aussi un argument de poids à l'heure de lever des fonds. Nous avons désormais des sites à San Francisco, Zu-

rich et Belgrade. D'autres vont suivre aux Philippines et à Hong Kong.

Pourquoi ces sites en particulier?

Pascal Koenig Nous avons choisi nos sites d'une manière très ciblée. Dans notre siège principal de Zurich, nous nous concentrons sur l'analyse des données, le développement de produits et la direction générale de l'entreprise. De nombreux inputs de notre marketing numérique proviennent de notre site de San Francisco. Nos applications sont programmées à Belgrade. Pour ce qui est du service à la clientèle, en raison de l'aisance linguistique de la population locale et de la proximité culturelle avec les États-Unis, nous développons actuellement des ressources aux Philippines. Enfin, notre site à Hong Kong fait office de porte d'entrée vers le marché chinois.



«En tant que start-up, il faudrait adopter une perspective globale et choisir de manière ciblée le marché d'entrée.»

Pascal Koenig

Co-fondateur et CEO, Ava AG

Avec trois collègues partageant les mêmes idées, Pascal Koenig fonde la start-up Ava AG en 2014. Ils avaient la conviction que la technologie actuelle permettrait de développer une méthode moderne d'identification des jours fertiles. Pour l'heure, l'entreprise qui affiche une belle croissance occupe 80 collaborateurs et élargit la technologie au suivi de la grossesse et à la contraception.

Vous planifiez donc une expansion vers la Chine. Quels obstacles rencontrez-vous?

Pascal Koenig Pour de plus en plus d'entreprises, la Chine va devenir un marché clé. Aussi est-il très important de bien comprendre le pays. Certes, il faut gérer de nombreux défis au niveau de la politique et de la société. Cependant, la Chine s'est également améliorée dans bien des domaines ces dernières années. De nombreuses personnes pauvres ont réussi à accéder à la classe moyenne. Des mesures environnementales ont été prises. Dans les domaines de l'innovation, de la santé et de l'enseignement, la Chine a également fait beaucoup de chemin. Le pays inscrit désormais la plupart des brevets. Pour avoir du succès en Chine, il faut comprendre le marché chinois, être rapide et construire des barrières.

Quelles sont les forces du site suisse?

Pascal Koenig Grâce aux universités – je pense surtout à l'EPFZ et à l'EPFL, nous sommes à la source des dernières

innovations technologiques. En Suisse, des personnes très qualifiées sont formées. Elles sont également motivées et ont envie de changer les choses. Compte tenu du niveau de vie élevé, de nombreux étudiants étrangers décident ensuite de rester en Suisse, ce qui est naturellement bénéfique pour nous. En outre, le niveau élevé de connaissances dans la santé est un vrai avantage de la Suisse: il est ainsi possible de collaborer avec de nombreuses entreprises de la pharmacie et de la technique médicale. En outre, les frais de personnel élevés ne représentent pas un problème important à nos yeux: dans le domaine de la technologie, la main-d'œuvre spécialisée est désormais tout aussi chère de par le monde. À San Francisco, par exemple, la concurrence économiquement robuste de Google, Apple ou Facebook complique la quête de spécialistes à embaucher.

À votre avis, quels seront à l'avenir les plus grands défis pour la compétitivité de la Suisse?

Pascal Koenig J'ai la sensation que la scène des start-up à Pékin et à Shanghai est plus ambitieuse que celle de Suisse. Les entrepreneurs y sont souvent disposés à travailler jusqu'à 80 heures par semaine. À court terme, cela signifie qu'ils sont plus rapides dans la mise en œuvre et qu'ils disposent ainsi d'un avantage concurrentiel. Mais je ne suis pas sûr que cela ne soit que bénéfique sur le long terme. Nous sommes d'avis qu'au bout du compte, une dose de flexibilité, une certaine convivialité familiale et un bon équilibre entre travail et vie privée augmentent la productivité et l'esprit d'innovation.

En comparaison internationale, la Suisse est-elle bien armée en termes de numérisation?

Pascal Koenig Pour ce qui est de la recherche, du développement et du secteur technique, je dirais que oui. En revanche, en matière de marketing numérique, notre pays est à la traîne derrière les États-Unis. En Suisse, beaucoup pensent encore en termes de spots TV ou d'affiches publicitaires plutôt qu'en termes de marketing d'influence, de marketing programmatique ou de marketing de contenu. La Suisse doit définitivement se développer dans le domaine du marketing numérique.

Quelles mesures prises par le passé ont été déterminantes pour votre succès? Quel conseil donneriez-vous à d'autres start-up et PME?

Pascal Koenig À mon avis, de nombreuses entreprises sous-estiment l'importance du marketing. Même si vous disposez d'un produit d'excellence, il ne se vendra pas tout seul. Le marketing numérique, surtout, est de plus en plus important et devrait être interprété comme une compétence clé. En outre, notre décision de commencer aux États-Unis a été l'une de nos décisions les plus importantes. Si possible, les start-up devraient adopter une perspective globale et choisir de manière ciblée leur marché d'entrée.

AG Cilander

Du succès dans la chaîne de création de valeur mondiale

Un positionnement en tant que fournisseur de solutions est essentiel au succès de l'entreprise AG Cilander. Avec l'aide de la numérisation, l'entreprise renforce la compétitivité de ses sites suisses.

L'entreprise AG Cilander d'Herisau produit exclusivement en Suisse, mais exporte avec succès des textiles de l'habillement et des textiles techniques dans le monde entier depuis plus de 200 ans.

Comment parvenez-vous à prospérer en Suisse, un pays où les coûts sont élevés, et à y conserver votre site de production?

Vincenzo Montinaro Nous mettons l'accent sur un profil d'entreprise clair et sur une expérience riche de plus de 200 ans d'activité. Grâce au savoir-faire à disposition, nous pouvons développer avec les clients des produits axés sur leurs besoins. Il s'agit de reconnaître les problèmes et les exigences de nos clients, et de proposer des solutions d'une qualité technique exceptionnelle. De tels projets de développement sont un pilier important de notre stratégie de fournisseur de solutions. En outre, nous avons conscience que notre prestation n'est qu'une étape parmi d'autres dans la création de valeur d'un produit. C'est la raison pour laquelle nous veillons à ce qu'elle soit aussi compatible que possible. Nous proposons des paquets de services qui contiennent à la fois des prestations de développement et de logistique. Ainsi, nous simplifions par exemple au client l'organisation de ses itinéraires de transport le long des stations réparties géographiquement sur sa chaîne de création de valeur.

D'où viennent vos principaux concurrents? La concurrence en provenance des pays émergents a-t-elle augmenté ces dernières années?

Vincenzo Montinaro La concurrence est différente dans nos deux domaines d'activité. Ainsi, dans le secteur des textiles d'habillement, l'exode massif d'Europe vers l'Asie a eu lieu il y a des années déjà. Lorsque la fabrication d'un produit du secteur de l'habillement est complètement délocalisée en Extrême-Orient, nous sortons de la chaîne de création de valeur. Ces derniers temps cependant, nous avons pu constater une légère tendance à un reshoring vers l'Europe, l'Afrique du Nord ou la Turquie, ce qui est une chance pour nous. Car sur ces marchés, nous sommes parfaitement en mesure de gagner à nouveau des parts de marché. S'agissant maintenant

des textiles techniques, nous disposons d'un avantage concurrentiel par rapport à nos concurrents d'Asie et des États-Unis – surtout au niveau qualitatif. Même s'ils comptent sur des installations ultramodernes, le savoir-faire en matière de recettes et procédés chimiques leur fait encore défaut pour les fonctionnalisations exigeantes de tissus.

Quelles mesures avez-vous prises en réaction à l'abandon du taux plancher pour la paire EUR/CHF début 2015?

Vincenzo Montinaro Tout à fait par hasard, notre bilan stratégique organisé tous les deux ans a eu lieu juste après l'abandon de ce cours plancher. Nous avons donc esquissé divers scénarios et procédé à des simulations. Il nous est clairement apparu que dans le cas d'une paire EUR/CHF persistant à 1.05, des baisses des coûts dans les secteurs opérationnels n'auraient pas suffi. Premièrement, en marge d'économies opérationnelles, nous avons donc également opté pour des mesures stratégiques. Notre accent en matière de prospection de marchés internationaux est désormais plus nettement axé sur le développement de solutions de produits avec nos clients. Deuxièmement, nous avons mis en place un programme de numérisation et nous sommes attelés à un programme notable d'investissements pour améliorer notre position concurrentielle dans la fourniture de prestations. En règle générale, dans notre branche, devoir surmonter des crises de taux de change de petite ou grande envergure est un thème récurrent. Lorsque nous ne parviendrons plus à gérer ces crises, il nous faudra mettre la clé sous la porte ou nous délocaliser complètement. Cela n'est pas une option, ni pour nous, ni pour notre actionnaire principal.



«People make it, people break it.»

Vincenzo Montinaro
CEO, AG Cilander

Depuis plus de 200 ans, l'entreprise AG Cilander est une entreprise textile innovante qui fait partie des prestataires leaders, même à l'étranger. 80% des prestations de perfectionnement de qualité partent à l'exportation. Dans ses trois sites suisses, l'entreprise emploie environ 200 collaborateurs, y compris quinze apprentis. Vincenzo Montinaro est CEO de l'entreprise du textile depuis 2010, et l'a notamment dirigée pendant la période qui a suivi le choc du franc en 2015.

Avez-vous cependant envisagé de délocaliser une partie de la production à l'étranger?

Vincenzo Montinaro Comme je l'ai dit, nous accordons une priorité au site suisse ainsi qu'au développement et à la consolidation de nos usines helvétiques. Dès que cela sera réglé, nous pourrions réfléchir à des sites de production à l'étranger – comme nous l'avons toujours fait. Je vois des possibilités de coopération dans des régions où la branche textile est répartie, comme en Suisse, dans plusieurs clusters, qui exécutent chacun une étape spécifique de la production textile. Dans un cas comme celui-ci, nous pourrions nous engager comme transformateur. En Extrême-Orient, où il y a surtout des prestataires verticaux qui s'occupent de toutes les étapes, je vois en revanche moins d'opportunités pour nous.

Vous investissez actuellement dans la modernisation de vos usines et, partant, dans la numérisation. De quelle façon?

Vincenzo Montinaro Le programme est en cours depuis 2016 et se poursuivra jusqu'en 2020. Il est né du bilan stratégique effectué après l'abandon du cours plancher. Il s'agit de consolider la compétitivité des usines suisses en comparaison internationale. Grâce à la numérisation, des progrès dans la technologie devraient être possibles, et l'efficacité énergétique et celle des processus devraient être améliorées.

Quelle est à votre sens l'importance de la numérisation dans votre branche?

Vincenzo Montinaro Pour l'industrie de l'habillement, la numérisation est à mon avis une vraie chance – surtout si nous parvenons à numériser certains processus qui requièrent beaucoup de personnel. Pour les textiles techniques, il est plus difficile de faire un pronostic. L'impression en 3D ainsi que la tendance à la durabilité pourraient tout à fait avoir comme conséquence que les chaînes de création de valeur se rapprochent à nouveau géographiquement des marchés de débouchés.

Sur le site qu'est la Suisse pour les PME, quelles conditions aident particulièrement votre entreprise en termes de compétitivité?

Vincenzo Montinaro En marge de conditions-cadres telles que la sécurité juridique, l'attractivité fiscale ou le système éducatif, les collaborateurs avec leurs compétences spécialisées, leurs connaissances et, surtout, leur engagement, sont essentiels à mes yeux. Nos collaborateurs sont fiers de notre entreprise, et dans le même temps, ils sont reconnaissants de pouvoir exercer leur activité professionnelle si proche de leur lieu de résidence. Notre actionnaire principal est clair à ce sujet: il tient au site suisse. Cela provoque chez nos collaborateurs un fort sentiment d'attachement émotionnel, et cela débouche de ce fait sur un avantage concurrentiel, car «people make it, people break it». Cela dit, nous profitons également

de l'image de la Suisse en tant que pays qui promeut la durabilité. De plus en plus de clients souhaitent connaître l'empreinte écologique et toute la chaîne de création de valeur.

Quels dangers ou désavantages concurrentiels voyez-vous en rapport avec le site suisse?

Vincenzo Montinaro Je vois un grand danger dans la tendance générale au protectionnisme et à la réglementation. Il nous faut veiller à ne pas nous mettre des bâtons dans les roues dans ces domaines. En notre qualité d'entreprise exportatrice, nous dépendons du libre-échange et de conditions douanières avantageuses. Il est déjà arrivé que nous ne puissions mener à bien des projets en raison d'obstacles douaniers ou de restrictions non tarifaires au commerce.

De nombreuses PME souffrent d'une pénurie de main-d'œuvre spécialisée. Avez-vous également du mal à recruter des collaborateurs suffisamment qualifiés?

Vincenzo Montinaro Absolument. Nous nous efforçons de lutter contre cette pénurie avec trois mesures. D'abord, nous employons un nombre assez élevé d'apprentis qui, s'ils nous coûtent un peu d'argent, nous garantissent dans le même temps de disposer d'une relève compétente. Nous proposons également de nombreuses formations continues et opportunités de carrière, afin de stimuler la relève et de lui donner des perspectives. Deuxièmement, nous recrutons aussi volontairement à l'étranger. Notre branche ne dispose que d'un petit pool de spécialistes. C'est pourquoi il est essentiel que nous fassions aussi appel à des personnes de l'étranger. Troisièmement, nous recourons sciemment à l'employer branding. Pour ce faire, nous nous présentons dans divers médias locaux pour faire connaître notre entreprise et ses valeurs à un large public. L'emphase sur la passion et l'enthousiasme, ainsi que la conviction d'un attachement au site suisse, plaisent aux collaborateurs potentiels.

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 stratégies en investissement mentionnées dans le présent rapport.

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.

Pour une discussion sur les risques afférents aux placements dans les titres mentionnés dans ce rapport, veuillez consulter ce lien Internet: <https://research.credit-suisse.com/riskdisclosure>

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 particuliers dans le négoce de titres» 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 aucune garantie 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. Les performances passées ne préjugent pas des résultats futurs. 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. 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 leurs 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 et sont inadaptées à la plupart des investisseurs privés. L'étendue de la perte due aux mouvements du marché peut être substantielle, voire déboucher sur une perte totale.

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.

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 stratégies 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 stratégies en investissement peuvent se démarquer de ceux des autres divisions du CS. Les points de vue des stratégies 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 stratégies 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

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:

<http://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, 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 recommandons 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.

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»). **Autriche:** Le présent rapport est distribué par CREDIT SUISSE (LUXEMBOURG) S.A. succursale Autriche. La Banque est une succursale de CREDIT SUISSE (LUXEMBOURG) S.A., dûment autorisée en tant qu'établissement de crédit au Grand-Duché de Luxembourg et sise au 5, rue Jean Monnet, L-2180 Luxembourg. L'établissement est soumis au contrôle prudentiel de l'autorité de surveillance du Luxembourg, la Commission de Surveillance du Secteur Financier (CSSF), sise au 110, route d'Arlon, L-2991 Luxembourg, Grand-Duché de Luxembourg ainsi que de l'autorité de surveillance autrichienne, l'Österreichische Finanzmarktaufsicht (FMA), sise Otto-Wagner Platz 5, A-1090 Vienne. **Bahreïn:** Ce rapport est distribué par Credit Suisse AG, Bahrain Branch, qui est 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 clients professionnels et aux investisseurs autorisés, tels que définis par la CBB. Ils ne sont pas destinés à une quelconque autre personne. Credit Suisse AG, Bahrain Branch, est sise Level 22, East Tower, Bahrain World Trade Centre, Manama, Royaume de Bahreïn. **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. **France:** Le présent rapport est distribué par Credit Suisse (Luxembourg) S.A., Succursale en France, autorisée par l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR) en tant que prestataire de services d'investissement. Credit Suisse (Luxembourg) S.A., Succursale en France, est placée sous la supervision et la réglementation de l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution ainsi que de l'Autorité des Marchés Financiers. **Guernesey:** Le présent rapport est distribué par Credit Suisse AG Guernesey 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 Guernesey Branch est détenu à 100% par Credit Suisse AG et est réglementé par la Guernesey Financial Services Commission. Des copies des derniers comptes vérifiés 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 00001030), de gérant de portefeuille (n° d'enregistrement INP000002478) et de courtier en valeurs mobilières (n° d'enregistrement INB230970637; INF230970637; INB010970631; INFO10970631), et ayant son siège social 9th Floor, Ceejay House, Dr.A.B. Road, Worli, Mumbai - 18, Inde, T- +91-22 6777 3777. **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 à la réglementation de la BCL ainsi qu'à la législation et aux décisions 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. Les investissements sur les marchés financiers peuvent présenter un degré élevé de complexité et de risques 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 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 ne pas s'opposer à l'utilisation de la langue anglaise.

Luxembourg: Ce rapport est distribué par Credit Suisse (Luxembourg) S.A., une banque du Luxembourg autorisée et réglementée par la Commission de Surveillance du Secteur Financier (CSSF). **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 clients commerciaux ou aux contreparties du marché (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.

Arabie saoudite: Ces informations sont distribuées 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 Arabie sont sis King Fahad Road, Hay Al Mhamadiya, 12361-6556 Riyadh, Arabie saoudite. Site web: <https://www.credit-suisse.com/sa>. **Espagne:** Ce rapport est distribué en Espagne par Credit Suisse AG, Sucursal en España, entité juridique enregistrée auprès de la Comisión Nacional del Mercado de Valores. **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 Oguz Goker Caddesi, Maya Plaza 10th Floor Akatlar, Besiktas/Istanbul-Turquie. **Royaume-Uni:** Ce document est publié par Credit Suisse (UK) Limited, un établissement autorisé par la Prudential Regulation Authority et réglementé par la Financial Conduct Authority et la Prudential Regulation Authority. Les protections offertes par la Financial Conduct Authority et/ou la Prudential Regulation Authority à la clientèle privée ne s'appliquent pas aux placements et services fournis par des personnes situées en dehors du Royaume-Uni. Le Financial Services Compensation Scheme est inapplicable lorsque l'émetteur n'a pas satisfait à ses obligations. Dans la limite communiquée au Royaume-Uni ou susceptible d'avoir un effet au Royaume-Uni, le présent document constitue une sollicitation financière qui a été approuvée par Credit Suisse (UK) Limited, entité agréée par la Prudential Regulation Authority et régie par la Financial Conduct Authority et la Prudential Regulation Authority pour la conduite d'activités d'investissement au Royaume-Uni. Le siège social de Credit Suisse (UK) Limited est sis Five Cabot Square, London, 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 indemnités 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.

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).

Toute reproduction intégrale ou partielle du présent document est soumise à l'autorisation écrite du Credit Suisse. Copyright © 2018 Credit Suisse Group AG et/ou sociétés affiliées. Tous droits réservés.

18C011A_IS