

Un avantage numérique est encore possible

Situation des PME 2019

La numérisation est un processus continu et de nombreuses PME n'en sont qu'au tout début. La «Situation des PME 2019» de la HES Saint-Gall – encadrée par Helvetia Assurances et BDO Suisse – conseille aux entreprises de faire le premier pas et de se lancer. Dans ce contexte, l'étude montre les projets numériques concrets que mènent les entreprises, les opportunités et risques qu'elles rencontrent et les solutions qui ont été développées. Principale conclusion de l'étude: il est encore possible d'obtenir un avantage sur les concurrents grâce à la numérisation.

Cette année comme en 2017 déjà, l'étude «Situation des PME» est consacrée au thème de la «Numérisation». Il ne fait aucun doute que la numérisation est l'une des thématiques les plus importantes et les plus vastes auxquelles sont confrontées les entreprises aujourd'hui, affirment les auteurs, qui justifient ainsi sa remise à l'ordre du jour. La «Situation des PME» examine l'évolution et formule des approches concrètes pour relever les défis posés par la transformation numérique. Les auteurs décrivent la numérisation comme un processus à la fois inévitable et continu. Ou, comme l'a formulé Peter Kancsar, de Milani, qui a été interviewé pour l'étude: «A aucun moment, nous ne pouvons dire que nous avons réussi et que nous pouvons nous reposer. Nous évoluons en permanence et nous nous adaptons.»

Le Prof. Dr Rigo Tietz, chef de projet de «Situation des PME» et directeur du centre de compétences Stratégie et management de l'Institut de gestion d'entreprise IFU-FHS de la Haute école spécialisée de Saint-Gall, explique que la numérisation entraîne des changements fondamentaux, par exemple dans la concurrence entre les entreprises, lorsque des concurrents développent des concepts commerciaux plus efficaces et innovants. Il ajoute: «La numérisation modifie fondamentalement le comportement des individus et, en fin de compte, de la société dans son ensemble.»

Comprendre la numérisation et contribuer à son développement crédible

Il s'avère que c'est précisément la situation particulière des PME qui les oblige à réfléchir à des solutions nouvelles et créatives. Compte tenu de leurs ressources souvent limitées, les PME sont souvent confrontées à des limites et des opportunités différentes de celles des grandes entreprises. En examinant de près huit entreprises de huit secteurs, la «Situation des PME» identifie les «Best Practices» que ces entreprises ont développées en matière de numérisation. Ainsi, l'étude pose non seulement la question des défis et des approches de solutions propres, mais décrit également les enseignements que peuvent tirer de cette approche d'autres entreprises du même secteur ou d'un autre secteur.

Dans le domaine de la numérisation, on constate, selon Rigo Tietz, que la numérisation est souvent éclipsée par des défis opérationnels. Toutefois, c'est une question stratégique que la direction doit traiter en priorité en y consacrant suffisamment de temps. Selon les auteurs de l'étude, la direction des PME en particulier a également besoin de personnes «avec des affinités pour le numérique» qui comprennent la thématique de la numérisation et peuvent contribuer à son développement crédible. Capables de faire sérieusement l'expérience des aspects positifs du changement inexorable qui s'opère, elles parviennent ainsi à atténuer les craintes des collaborateurs. Ivo Steiner, directeur général de Landi Zola AG, confirme ce constat: «Si tu ne

soutiens pas le processus en tant que directeur général, si tu n'y adhères pas et que tu ne t'y identifies pas, alors cela ne fonctionnera certainement pas.»

Se rapprocher du client et coopérer plus étroitement grâce au numérique

«La numérisation continue de jouer un rôle essentiel. Aujourd'hui, c'est tout spécialement le contact client qui doit être ciblé et efficace, tout en restant personnalisé. L'utilisation des nouvelles technologies peut permettre d'optimiser les processus en interaction avec les clients et donc d'apporter une valeur ajoutée tant au client qu'à l'entreprise elle-même», explique Stefan Gerber, partenaire, responsable Conseil Zurich-Suisse orientale chez BDO. Ce sont surtout les jeunes entreprises et les start-ups qui réussissent à construire leur modèle commercial et leur mode de fonctionnement ciblés sur les nouvelles technologies, telles que la robotique, l'Internet des objets, les blockchain ou l'intelligence artificielle. Selon les auteurs de l'étude, certaines entreprises bien établies ont du mal à faire le lien entre ces nouvelles technologies et l'activité existante, ou à proposer des possibilités complètement nouvelles. L'automatisation se retrouve également dans les secteurs traditionnels comme l'agriculture: dans la Hof Hinterburg, des robots sont utilisés, et Roman Moser et Adrian Haggenschmacker confirment qu'on libère du temps en confiant des tâches à des robots – c'est un espoir souvent exprimé ou un avantage souvent mentionné de la numérisation.

Les entrepreneurs interrogés décrivent les gains d'efficacité comme atouts supplémentaires de la numérisation. Selon Rigo Tietz, l'amélioration de l'efficacité peut couvrir des aspects très variés. «Il s'agit souvent de numériser l'interface client, par exemple pour accélérer le processus de commande ou vendre des produits standards.» Il peut même s'agir de produits de niche, comme dans le cas d'Ergoswiss. L'entreprise produit des systèmes de levage pour des postes de travail industriels réglables en hauteur. Elle les commercialise directement et en ligne auprès des clients potentiels, qui peuvent acheter les produits directement chez Ergoswiss, sans intermédiaires et par le biais d'un processus de commande automatisé et donc plus efficace. Même si les outils numériques modifient l'interaction avec le client, facilitent la coopération et intensifient ainsi la relation client, de nombreux entrepreneurs interrogés mentionnent souvent le fait que la communication personnelle gagne en importance dans le cadre de la numérisation, que ce soit sur le chantier, chez Schlangenhauf ou dans le magasin agricole. Stefan Gerber, de BDO, le confirme lui aussi et considère que le conseil personnalisé reste un élément important de la relation client.

Chaque pas vers un nouveau territoire numérique est un risque

«La numérisation ouvre, certes, de nouvelles perspectives, mais comporte aussi certains risques. Les entrepreneurs qui se préoccupent activement des cyber-risques, de la protection des données et de la création de valeur en réseau peuvent mieux exploiter les opportunités qui se présentent et ne sont pas surpris», explique Adrian Kollegger, responsable Non-Vie Suisse et membre de la direction d'Helvetia. Concrètement, les entreprises interrogées évoquent le plus souvent les risques liés à la sécurité des données, aux besoins d'investissement et aux compétences. En ce qui concerne les risques individuels, Rigo Tietz précise: «Pour les investissements, il ne s'agit pas seulement de leur niveau, qui peut représenter un défi pour les PME disposant de ressources financières limitées.» Il existe plutôt un grand nombre de possibilités numériques. Marco Zeller, de Bever Lodge, en Engadine, formule les dangers qui en résultent, citant comme risques liés à la numérisation la dépense de temps et d'argent ainsi que la dispersion des ressources. Till Hornung, CEO de la Kliniken Valens, confirme qu'il n'est pas nécessaire de suivre toutes les tendances. Comme critère de sélection, les auteurs de l'étude

expriment une recommandation: l'utilisation d'une nouvelle technologie numérique doit apporter une valeur ajoutée évidente. «Soit le bénéfice pour le client est nettement augmenté, soit les coûts sont sensiblement réduits.» explique Rigo Tietz, en citant deux avantages. Les compétences et aptitudes soudainement requises peuvent susciter chez le personnel des doutes ou des craintes quant à la perte de son propre emploi, une crainte explicitement mentionnée par Andreas Heuscher et Martin Keller d'Ergoswiss.

Dès 2017, les auteurs de l'étude ont constaté que, bien que tous les types, tailles et secteurs d'entreprises soient concernés par la numérisation, ils ne l'étaient pas au même moment et dans la même mesure. Aujourd'hui, on peut dire que certaines entreprises sont déjà plus avancées dans le processus de numérisation, d'autres en sont encore au début. En particulier, de nombreuses PME sont encore au début de la transition vers le numérique. «C'est ne rien faire qui est préoccupant» déclare Rigo Tietz, point de vue que confirme Rolf Schlagenhauf, directeur général de Rolf Schlagenhauf AG, une entreprise du second œuvre, en formulant une invitation claire: «Il suffit de faire le premier pas et ne pas avoir peur». Sinon, affirme Rigo Tietz, on risque de laisser passer une opportunité et il est essentiel de faire dès à présent les premières expériences. Il ajoute: «La numérisation est également un voyage en terre inconnue. Mais la plupart des entreprises sont aujourd'hui confrontées à cette aventure et un engagement précoce peut conduire à un avantage concurrentiel.»

[encadré]

L'étude «Situation des PME» est rédigée par l'Institut de gestion d'entreprise IFU-FHS de la Haute école spécialisée de Saint-Gall. Depuis six ans, l'objectif de l'étude «Situation des PME» est de mettre en lumière la situation actuelle des PME suisses. L'étude se focalise sur les opportunités, les défis, les impressions et les changements. La particularité de l'étude est que chacune des caractéristiques spécifiques, des similitudes et des différences des secteurs importants pour les PME suisses est examinée dans le cadre de ces thématiques. L'objectif de l'étude «Situation des PME» est d'examiner des sujets concrets et d'en tirer des conclusions qui aideront les entreprises. L'étude de cette année sur le thème de la «Numérisation» fait suite à celle des années précédentes et approfondit les résultats avec huit études de cas sélectionnées dans les secteurs de l'agriculture, de la production, de la construction, de l'hôtellerie-restauration, des technologies de l'information et de la communication, des services, de la santé et du commerce. Le choix des entreprises reflète la grande diversité qui règne dans le traitement de la numérisation et le degré de mise en œuvre de la transformation numérique au sein des PME suisses.

La manipulation et l'utilisation des technologies numériques étant fortement influencées par le comportement humain, la méthode des études de cas est particulièrement adaptée. En fonction de la PME et de la taille de l'entreprise/organisation, au moins deux entretiens d'experts ont été menés avec des représentants de différents niveaux hiérarchiques, dont un entretien avec un membre de la direction ou le propriétaire dans chaque cas. Pour compléter l'enquête, d'autres sources d'information, comme les rapports annuels, ont été évaluées à l'aide de techniques d'analyse documentaire.

L'étude sur les PME de 2019 a été réalisée grâce au soutien financier et à l'accompagnement technique de Helvetia Assurances et de BDO Suisse.