



FHO Fachhochschule Ostschweiz

Situation des PME 2019

# La numérisation concrètement: expériences issues de la pratique

**Remerciements**

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



Ihre Schweizer Versicherung

[www.helvetia.ch](http://www.helvetia.ch)



Audit – Fiduciaire – Fiscalité – Conseil

[www.bdo.ch](http://www.bdo.ch)

## L'essentiel en bref

L'objectif de l'étude «Situation des PME» est d'examiner des sujets concrets. 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 différents secteurs. L'objectif est de montrer les projets numériques que mènent les entreprises, les opportunités et risques qu'elles rencontrent et les solutions qui ont été développées.

### **Conclusion «nouvelles opportunités»**

L'augmentation de l'efficacité est encore considérée par de nombreuses entreprises comme la principale opportunité et peut englober de nombreux aspects différents. Il s'agit souvent de numériser l'interface client, par exemple pour accélérer le processus de commande. Le développement et la mise en œuvre de nouveaux concepts commerciaux jouent un rôle important dans l'environnement informatique et dans le secteur des services. Les canaux de marketing numériques facilitent la commercialisation de produits de niche, tandis que les canaux de distribution numériques complètent judicieusement les canaux de distribution traditionnels. Les outils numériques peuvent modifier l'interaction avec le client, faciliter la coopération et ainsi intensifier la relation client. L'utilisation active des technologies numériques peut aider à se positionner en tant qu'entreprise moderne et employeur attractif.

### **Conclusion «nouveaux défis»**

Les risques de la numérisation sont multiples. Sécurité des données, besoins d'investissements et compétences sont le plus souvent mentionnés par les entreprises. Concernant les investissements, il ne s'agit pas seulement du niveau des investissements, qui peut représenter un défi pour les PME. Compte tenu du grand nombre de possibilités numériques, il y a un risque de dispersion. L'utilisation de nouvelles technologies et de nouveaux outils doit créer une valeur ajoutée claire. Soit le bénéfice

pour le client est nettement augmenté, soit les coûts peuvent être sensiblement réduits. Les technologies numériques exigent de nouvelles compétences et aptitudes. Cela peut susciter des craintes chez le personnel quant à la perte du propre emploi. Les marchés en ligne augmentent la transparence du marché, ce qui se traduit par une concurrence plus intense et une pression accrue sur les prix. Les projets numériques ouvrent souvent de nouvelles voies pour lesquelles il n'existe pas de valeurs empiriques.

### **Conclusions et recommandations d'action**

La numérisation est une question stratégique qui est souvent éclipsée par des tâches opérationnelles. La direction doit prioriser le thème de la numérisation de façon adéquate et y consacrer suffisamment de temps. Toutes les technologies ne sont pas pertinentes pour toutes les entreprises. Les entreprises doivent identifier les technologies numériques importantes et déterminer les opportunités et les risques correspondants pour elles-mêmes. Les entreprises devraient pouvoir définir clairement les avantages que les projets numériques sont censés apporter. La numérisation exige de nouvelles compétences. Les dirigeants devraient être prêts à renoncer à leurs responsabilités et, le cas échéant, à embaucher de nouveaux collaborateurs qui possèdent les connaissances nécessaires. En même temps, 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. La numérisation est synonyme de changements. Cela peut automatiquement susciter des craintes parmi les collaborateurs. Une communication précoce et complète est alors déterminante pour le succès. La numérisation est un processus continu et de nombreuses PME n'en sont qu'au tout début. Les entreprises devraient faire le premier pas et se lancer.

Rigo Tietz  
 Petra Kugler  
 Franziska Weis  
 Wilfried Lux

## Introduction: où se situent les PME suisses?

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 nous examinons dans le cadre de ces thématiques chacune des **caractéristiques spécifiques, des similitudes et des différences des secteurs importants** pour les PME suisses. Comme en 2017 déjà, l'étude est consacrée cette année au thème de la «**Numérisation**». L'étude considère donc le défi probablement le plus important aujourd'hui auquel sont confrontées les entreprises de toutes tailles, et pas seulement en Suisse. Sur le plan thématique, l'étude s'appuie sur les conclusions des années précédentes. Et pourtant, beaucoup de choses ont changé cette année.

D'une part, la transformation numérique a fait un grand bond en avant par rapport à il y a deux ans. Cela reflète le rythme rapide des changements surtout technologiques qui affectent la situation des entreprises. Le but de la présente étude est d'examiner ces changements et de montrer quels sont **les défis concrets et les approches de solutions** qui résultent de cette transformation numérique dans et pour les PME. En effet, il est souvent plus difficile pour les PME que pour les grandes entreprises d'évoluer au rythme de ces changements. Compte tenu de leurs ressources souvent limitées, les PME sont souvent confrontées à des limites et des opportunités différentes de celles des grandes entreprises. Mais il s'avère que c'est précisément la situation particulière des PME qui les oblige à réfléchir à des solutions nouvelles et créatives.

D'autre part, l'étude «Situation des PME» de cette année ne se base pas sur une enquête quantitative réalisée auprès de PME dans des secteurs sélectionnés comme dans les années précédentes. Nous nous **focalisons plutôt sur huit entreprises 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. A l'aide de ces études de cas, nous montrons quelles «**Best Practices**» ont été développées par ces entreprises dans le domaine de la numérisation.

### Objectif de l'étude

Ainsi, l'objectif de cette étude est de trouver des réponses aux questions suivantes sur la base d'**exemples d'entreprises sélectionnées** dans huit secteurs importants en Suisse:

- Où en sont les PME dans la transformation numérique?
- Comment la transformation numérique est-elle perçue au sein de l'entreprise?
- Dans quels domaines et fonctions de l'entreprise les tâches sont-elles déjà «numérisées»?
- Quelles sont les opportunités et les risques associés à la numérisation?
- Quels ont été les plus grands défis jusqu'à présent? Comment ont-ils été gérés et quelles sont les recommandations pour les entreprises qui en sont encore au début du processus de transformation?
- Qu'est-ce qui a changé avec la numérisation, qu'est-ce qui a été amélioré?
- Quelles sont les mesures concrètes en vue de la numérisation?

## Nouvelles technologies numériques dans divers secteurs

Toutes les technologies numériques ne sont pas pertinentes pour toutes les entreprises et tous les secteurs. Les études de cas examinées dans le cadre de cette étude ont montré que les PME utilisent diverses technologies numériques. La figure 1 montre, pour les différentes entreprises et représentants de leurs secteurs respectifs, les

technologies qui sont déjà particulièrement importantes aujourd'hui et qui sont décrites dans les études de cas. Le tableau montre également des exemples de technologies qui, d'un point de vue actuel, pourraient éventuellement prendre de l'importance à l'avenir.

	Branches / entreprises							
Technologies	Agriculture Hof Hinterburg	Production Ergoswiss	Secteur du second-oeuvre Schlagenhauf	Hôtellerie- restauration Bever Lodge	Secteur TIC valantic	Prestations de services milani	Santé Kliniken Valens	Commerce LANDI Zola
Plateformes numériques								
Réseaux sociaux								
Data Science et Analytics								
Applications								
Internet des objets								
Robotique								
e-commerce								
Systèmes CRM, ERP								



Thème-clé déjà maintenant



Thème d'avenir important

Figure 1: Les technologies numériques dans diverses entreprises et secteurs

Source: Représentation propre

## Opportunités: nouvelles possibilités numériques

Les technologies numériques offrent de nombreuses **nouvelles opportunités** aux entreprises. Mais elles peuvent aussi représenter un **obstacle** susceptible de menacer le développement futur voire la survie à long terme d'une entreprise. Les nouvelles technologies numériques telles que l'Internet des objets, la robotique, le blockchain ou l'intelligence artificielle sont à la fois une opportunité et un défi pour les entreprises. En ce qui concerne les aspects positifs, les entreprises peuvent, par exemple, atteindre de nouveaux groupes de clients via les canaux de vente numériques et compléter leurs produits par des services numériques supplémentaires. Parallèlement, elles peuvent standardiser les tâches routinières simples et peut-être même les recréer numériquement. En ce qui concerne l'aspect défi, de nombreuses entreprises ne savent pas exactement quels thèmes sont importants pour elles et lesquels ne le sont pas. Le risque d'investir dans de mauvais projets, qui pourraient ne pas s'avérer

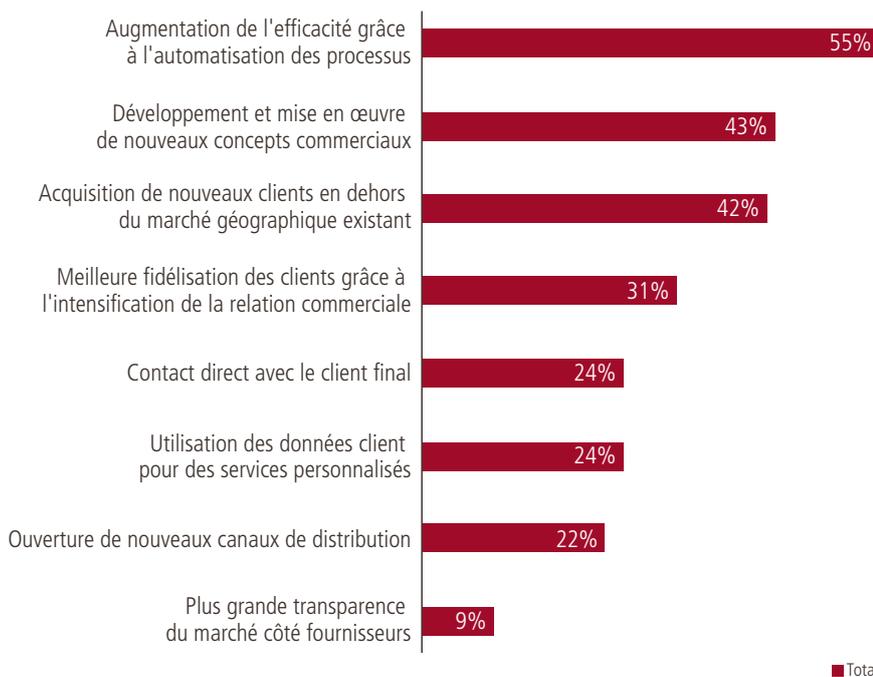
rentables à l'avenir existe bel et bien. Enfin et surtout, l'utilisation fructueuse des nouvelles technologies numériques exige de nouvelles connaissances et de nouvelles compétences. L'utilisation des technologies numériques doit créer une valeur ajoutée claire et ne doit jamais être une fin en soi.

Il y a deux ans, l'étude «Situation des PME 2017» examinait **les opportunités et les défis de la numérisation pour les PME suisses**. Dans le cadre d'une enquête réalisée dans toute la Suisse, plus de 600 représentants d'entreprises ont fourni des informations sur leur situation. L'enquête a montré que les entreprises interrogées considéraient la numérisation globalement plutôt comme une opportunité. Cette impression est également confirmée par les études de cas effectuées cette année. De nombreuses entreprises mettent l'accent sur les opportunités de la numérisation, tout en étant conscientes des dangers qui y sont associés.

«Pour nous, la numérisation est clairement une opportunité. Il n'y a pas tant de risques pour nous.»

**Andreas Heuscher, responsable Développement et construction d'Ergoswiss AG**

Dans ce contexte, il est important pour les personnes interrogées de savoir quelles entreprises servent de comparaison pour le **benchmark** afin d'évaluer leurs propres progrès et succès dans la transformation numérique. Cela montre qu'on manque souvent encore de points de repère. Où se situe la propre entreprise, comment évaluer les propres efforts de numérisation? Que font les concurrents? A-t-on négligé ou manqué une évolution? Ce sont souvent les grands groupes technologiques tels que Google, Amazon & Co qui mènent la discussion. Ils sont connus de tous, ce sont des pionniers et leurs activités sont clairement visibles. Cependant, ces entreprises ne peuvent pas être la référence absolue pour les PME. Leurs conditions-cadres



n = 603

Source: IFU-FHS (2017)

Figure 2: Opportunités de la numérisation dans les PME suisses

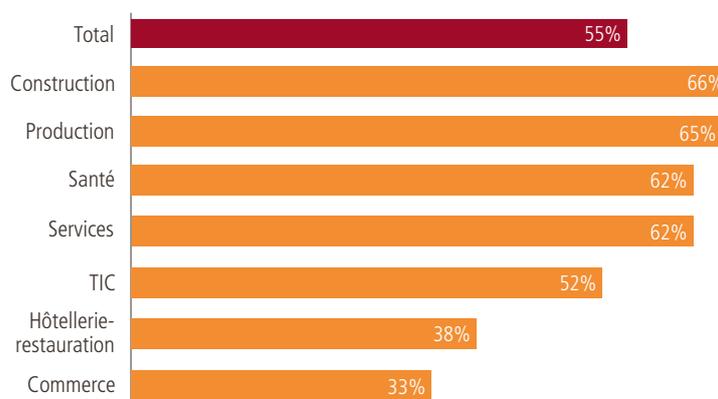
et leurs dotations en ressources sont considérablement différentes de celles de nombreuses PME, c'est comme si l'on comparait des pommes et des bananes. Il faut plutôt **se tourner vers d'autres entreprises du même secteur**. Les principaux concurrents jouent un rôle nettement plus important en tant que repères. Compte tenu de leur similitude, ils permettent une comparaison pertinente, on compare ainsi des pommes avec des pommes. Par ailleurs, des exemples fructueux dans d'autres secteurs ou des start-ups jeunes et innovantes peuvent donner de précieuses impulsions au développement de nouvelles idées. Toutefois, il convient souvent de bien les analyser, de les sélectionner et de les adapter à la situation d'une PME.

Les résultats de l'étude PME 2017 ont également montré que les entreprises du secteur des TIC perçoivent davantage la numérisation comme une opportunité que les entreprises d'autres secteurs. Elles sont elles-mêmes concernées par la numérisation, ce qui signifie qu'elles doivent transformer leur propre entreprise, comme le font les entreprises dans d'autres secteurs. Elles profitent en même temps de l'utilisation croissante des technologies numériques, qui font partie de leur activité voire de leur cœur de métier. Ces entreprises disposent également de nombreuses connaissances dans le domaine de la numérisation. Cette impression est confirmée par l'étude de cas de valantic business analytics swiss AG. L'entreprise a connu une croissance supérieure à la moyenne ces dernières années en raison de la forte demande.

«Il y a en permanence de nouveaux collègues, de nouveaux visages, de nouveaux thèmes, de nouveaux sites, de nouveaux clients. Tout va très vite.»

**Marc Philipp, directeur général de valantic Business Analytics Swiss AG**

Dans l'évaluation globale, plus de la moitié des PME interrogées en 2017 estiment que la numérisation offre les meilleures opportunités surtout pour **l'amélioration de l'efficacité** (cf. figure 2).



n = 603

Figure 3: Opportunité d'augmentation de l'efficacité en comparaison sectorielle

Source: IFU-FHS (2017)

Parmi les entreprises du secteur manufacturier et du secteur de la construction, ce chiffre s'élève même aux deux tiers (cf. figure 3). L'augmentation potentielle de l'efficacité arrive donc clairement en première position et semble encore être le point le plus important aujourd'hui, comme le confirment pratiquement toutes les études de cas examinées cette année.

### L'augmentation de l'efficacité est très différente

Les entretiens et les études de cas de cette année ont permis d'examiner de plus près la situation concrète d'entreprises sélectionnées. On a également pu interroger les entreprises sur ce que signifie concrètement pour elles l'amélioration de l'efficacité dans leur entreprise. Il est intéressant de constater que des aspects très différents et variés ont été évoqués. Pour Ergoswiss AG, en tant qu'exemple du secteur manufacturier, l'augmentation de l'efficacité signifie avant tout l'amélioration du processus client, c'est-à-dire la numérisation de **l'interface avec le client**. Un configurateur en ligne permet aux clients de configurer et de commander eux-mêmes les produits sélectionnés via Internet. L'interaction personnelle très fastidieuse entre le fabricant et le client est supprimée. Les deux parties gagnent ainsi un temps précieux. Cependant, seuls les produits standards sont disponibles dans le configurateur en ligne pour le moment. Le temps gagné est utilisé par le service commercial pour le suivi et le conseil

intensifs aux clients avec des solutions et produits exigeants.

Il existe également dans le commerce de nombreuses solutions numériques utilisées dans le processus client. Le client s'informe lui-même et passe ses commandes dans la boutique en ligne, qui prend également de l'importance chez LANDI Zola AG en tant que canal de vente supplémentaire et vient compléter le magasin de vente au détail. La Kliniken Valens place également le processus client, c'est-à-dire **l'interaction avec les patients**, au cœur des gains d'efficacité potentiels grâce à l'utilisation de systèmes d'information numériques. La saisie des données des patients sera notamment effectuée numériquement à l'avenir et permettra de gagner du temps. Les outils et plateformes numériques jouent un rôle important dans le conseil et simplifient l'interaction avec le client. Comme chez milani design und consulting AG, l'objectif est souvent de rendre la collaboration plus efficace et de permettre **l'intégration active des clients** dans le processus de création de valeur ajoutée. La société Schlagenhauf AG dans le secteur du second-œuvre coordonne les activités de nombreuses entreprises du groupe sur onze sites différents. Les gains d'efficacité concernent moins les activités d'exécution sur le chantier que toutes les activités de planification, de préparation et de contrôle. Un cockpit de gestion numérique permet de garder **un œil sur les processus commerciaux de toutes les entreprises** et de les soutenir de manière ciblée. Dans l'agriculture, l'utilisation des technologies numériques offre de nombreuses possibilités d'améliorer l'efficacité du Hof Hinterburg. Machines et **robots peuvent remplacer le travail corporel manuel**. Le contrôle régulier des données vitales des animaux permet d'optimiser l'utilisation d'aliments concentrés et de réduire l'utilisation d'antibiotiques.

### **L'augmentation de l'efficacité n'est que le début**

Outre l'augmentation de l'efficacité, d'autres aspects jouent un rôle important. En effet, l'augmentation de l'efficacité pour les entreprises basées en Suisse est aujourd'hui bien plus une question de «devoir» que de «pou-

voir» si elles veulent rester compétitives. L'efficacité ne peut alors plus justifier un avantage concurrentiel, car **les solutions numériques deviennent la «norme»**. C'est pourquoi les entreprises devraient également envisager des possibilités qui vont encore plus loin. Le **développement et la mise en œuvre de nouveaux concepts commerciaux** ou **l'acquisition de nouveaux clients** ont été cités comme des points centraux par plus de 40% des personnes interrogées dans l'étude PME 2017 (cf. figure 2). Leur importance a probablement encore augmenté à l'heure actuelle. On observe souvent de nouveaux concepts commerciaux dans l'environnement informatique. Les technologies de l'information, les logiciels et d'autres technologies et applications numériques, telles que les applications ou les plateformes, jouent presque toujours un rôle central dans les créations d'entreprises. Ils sont souvent à la base de produits, de services ou de modèles commerciaux innovants. Pour le bureau zurichois de l'étude de cas valantic, le domaine Business Analytics, à savoir **l'analyse systématique de grandes quantités de données**, offre des opportunités de nouveaux produits et services. Dans l'exemple milani dans le secteur des services, la numérisation permet également d'**élargir l'offre de services** et de mettre en œuvre de nouveaux modèles commerciaux.

### **Nouveaux clients et nouveaux canaux de distribution**

L'acquisition de nouveaux clients (42%) et le développement de nouveaux canaux de vente (22%) ont été d'autres aspects importants de l'enquête auprès des PME de 2017, dont les études de cas actuelles fournissent des exemples concrets. Ergoswiss AG développe et commercialise des produits de niche (systèmes de levage hydrauliques et à broches) qui s'adressent à des segments de clientèle spécifiques, par exemple les fabricants de postes de travail industriels. Les canaux de marketing numériques, tels que les médias sociaux ou la publicité en ligne, permettent **l'approche et l'acquisition ciblées de nouveaux clients**. Dans le secteur de l'hôtellerie-restauration, les plateformes de réservation sont un moyen facile d'acquérir des clients et ouvrent

l'accès à de nouveaux segments de clientèle, en particulier aux petits prestataires disposant de budgets marketing réduits, tel que l'hôtel Bever Lodge. La société Schlagenhauf AG doit garder un œil sur les plateformes numériques sur lesquelles les appels d'offres sont lancés, car ces dernières sont en plein essor, gagnent en influence et pourraient devenir un canal de vente plus important à l'avenir. Chez LANDI Zola AG, de nouveaux clients peuvent être attirés via la boutique en ligne. Parallèlement, environ trois quarts des commandes en ligne sont retirées en boutique et offrent ainsi également la possibilité de ventes croisées.

### Lien émotionnel et relation client à long terme

Dans l'étude PME 2017, la **fidélisation de la clientèle** était un point pertinent, qui représentait une opportunité déterminante pour près d'un tiers des personnes interrogées. Avec la plateforme numérique Re-Guest.com, Bever Lodge tente d'améliorer **l'interaction avec les clients** (par ex. avec des fonctions de chat) afin d'établir un lien émotionnel et des relations clients à long terme. L'objectif est que les clients effectuent directement leur prochaine réservation et recommandent l'hôtel à d'autres personnes. La Kliniken Valens discute d'une application de fidélisation des patients permettant de maintenir le **contact avec les patients, même après leur séjour à la clinique**. Environ un quart des participants à l'étude ont déclaré en 2017 que les technologies numériques pouvaient être utilisées pour établir un **contact direct avec le client final** ou l'utilisateur du produit. Dans les études de cas actuelles, ce point est d'une importance cruciale, en particulier pour les entreprises agricoles. Alors que la commercialisation des propres produits par des intermédiaires commerciaux ne génère guère de bénéfices, voire est déficitaire, comme c'est le cas pour le lait, les marges du commerce direct avec les consommateurs sont bien plus élevées. Outre son propre magasin agricole, la boutique en ligne et d'autres marchés numériques tels que [www.marktschwaermer.ch](http://www.marktschwaermer.ch) prennent de plus en plus d'importance pour l'entreprise. Grâce à cette plateforme, les consommateurs peuvent acheter **des produits frais directement**

**auprès des fabricants** de la région. L'utilisation des données clients a été considérée comme une opportunité par environ un quart des personnes interrogées dans l'étude sur les PME en 2017. Dans les études de cas, le configurateur en ligne d'Ergoswiss AG offre la possibilité de collecter des données clients et surtout des données d'utilisation. Cependant, l'évaluation et l'exploitation de ces données n'en sont encore qu'à leurs débuts.



### Augmenter l'attractivité des employeurs

Outre les points mentionnés ci-dessus, il a été mentionné à plusieurs reprises dans les études de cas réalisées cette année que l'utilisation des technologies numériques est importante pour se positionner en tant qu'employeur attractif. La **pénurie de travailleurs qualifiés** touche de nombreux secteurs, comme le secteur de la construction ou celui de la santé. L'utilisation de systèmes numériques peut aider à être perçus comme **des entreprises modernes et des employeurs attractifs** en particulier auprès des jeunes. Ce point a été explicitement mentionné chez Kliniken Valens, Schlagenhauf AG et milani.

### Conclusion

#### «nouvelles opportunités»

L'augmentation de l'efficacité est encore considérée par de nombreuses entreprises comme la principale opportunité dans le cadre de la numérisation. L'amélioration de l'efficacité peut englober de nombreux aspects différents. Il s'agit souvent de numériser l'interface client, par exemple pour accélérer le processus de commande ou vendre des produits standards. Le développement et la mise en œuvre de nouveaux concepts commerciaux jouent un rôle important dans l'environnement informatique et dans le secteur des services. Les canaux de marketing numériques facilitent la commercialisation de produits de niche, tandis que les canaux de distribution numériques complètent judicieusement les canaux de distribution traditionnels et permettent la commercialisation directe des propres produits sans intermédiaires commerciaux. Les outils numériques peuvent modifier l'interaction avec le client, faciliter la coopération et ainsi intensifier la relation client. L'utilisation active des technologies numériques peut aider à se positionner en tant qu'entreprise moderne et employeur attractif.



## Risques: nouveaux défis numériques

Les résultats de l'étude «Situation des PME 2017» ont déjà montré clairement que les plus grands défis de la numérisation ne relèvent pas du plan technique. Les entreprises voient les risques avant tout dans des questions telles que la **sécurité, les investissements et les compétences** des collaborateurs. Par rapport aux opportunités, les réponses sont réparties de façon plus homogène pour les risques cités en 2017.

### La sécurité des données, un thème toujours d'actualité

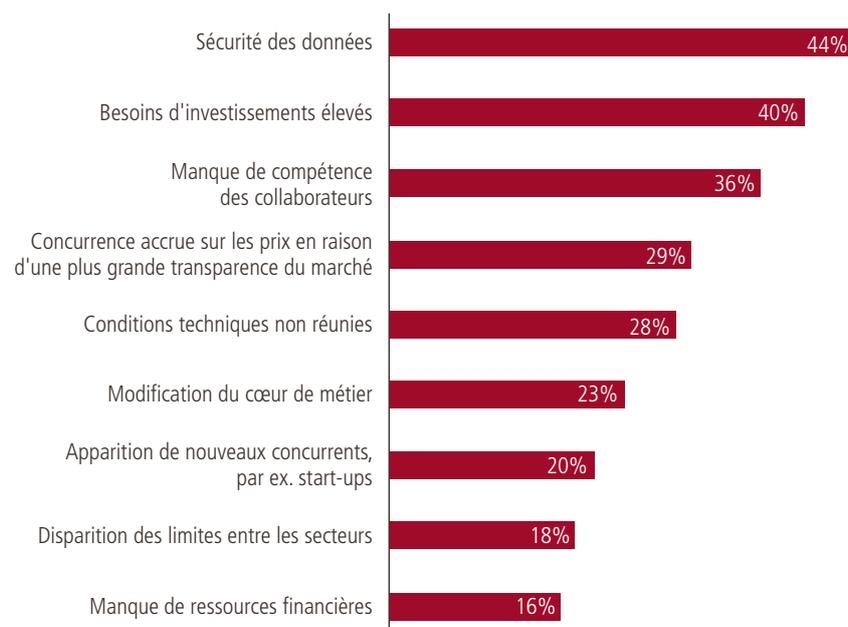
La sécurité des données arrive de peu en première position et a été identifiée comme un risque par environ 44% des personnes interrogées en 2017 (voir fig. 4). L'objectif est de protéger le propre système informatique à l'intérieur et à l'extérieur et de sécuriser les données importantes contre tout accès non autorisé et toute utilisation abusive. Ce point est particulièrement important pour les Kliniken Valens, car l'enregistrement et l'utilisation des **données des patients** est un domaine sensible et confidentiel. Dans ce contexte, LANDI Zola AG évoque l'aspect de «**souveraineté des données**». Les incertitudes quant à savoir à qui «appartiennent» en fin de compte les données disponibles peuvent susciter d'éventuels doutes chez ses clients agricoles.

«A qui appartiennent les données? Est-ce que je deviens ensuite transparent? Qu'advient-il des données d'exploitation? Sont-elles transmises à l'Etat? Est-ce que cela a quelque chose à voir avec le paiement direct? Serai-je de ce fait davantage contrôlé?»

Ivo Steiner, directeur de LANDI Zola AG

### Besoin d'investissements et danger de «dispersion»

L'utilisation des technologies numériques exige des investissements. Cela peut rendre l'accès au marché plus difficile aux nouveaux fournisseurs. A la différence des grandes entreprises, les PME disposent généralement de moins de ressources financières pour couvrir les besoins d'investissements. Près de 40% des PME interrogées ont évoqué ce point en tant que danger potentiel de la numérisation. Dans les deux études de cas Ergoswiss et Schlagenhauf, les entreprises sont gérées par leurs propriétaires. Les représentants des deux PME ont évoqué le point «besoin d'investissements» en tant que risque potentiel. Toutefois, les deux entreprises se préoccupent moins du niveau des investissements en soi que d'une **allocation judicieuse des ressources financières**. En principe, les entreprises disposent des fonds nécessaires. En même temps, les possibilités d'investissements sont extrêmement diverses et parfois confuses.



■ Total

n = 603

Source: IFU-FHS (2017)

Figure 4: Défis de la numérisation des PME suisses

12 «Il y a de nombreux fournisseurs et beaucoup de choses à faire. S'y retrouver et ne garder que ce qui apporte réellement quelque chose, voilà où se situe le grand risque.»

**Erwin Haas, responsable opérationnel chez Rolf Schlagenhauf AG**

Le défi pour les PME est alors de choisir et d'utiliser les technologies et les outils numériques appropriés qui répondent aux exigences respectives. Il est important que les technologies numériques apportent une **valeur ajoutée** évidente, ce qui n'est pas toujours immédiatement décelable. La faisabilité et la pertinence sont souvent au cœur des préoccupations: dans quelle mesure les outils numériques procurent-ils réellement des avantages aux clients ou contribuent-ils à réduire les coûts? Plusieurs entreprises ont souligné le risque potentiel de se «dispenser» dans les projets numériques.

### **Compétences, aptitudes et état d'esprit**

L'utilisation croissante des technologies numériques exige de **nouvelles compétences et aptitudes** de la part des collaborateurs dans toutes les fonctions et à tous les niveaux hiérarchiques. De plus, une certaine affinité numérique est une condition essentielle pour pouvoir utiliser de manière productive les nouvelles technologies au sein de l'entreprise. L'étude «Situation des PME 2017» a montré que plus d'un tiers des entreprises interrogées perçoivent ce point comme un danger potentiel. Les compétences informatiques gagnent en importance dans pratiquement tous les secteurs. Le risque est donc que des spécialistes qualifiés soient débauchés par des entreprises d'autres secteurs, en particulier lorsque ceux-ci offrent des salaires plus élevés, comme les compagnies d'assurance ou les banques.

«Il ne suffit pas de se familiariser avec quelques outils logiciels. Cela implique un changement individuel et strictement personnel.»

**Britta Pukall, propriétaire principale, présidente du CA, Managing Partner de milani Design und Consulting AG**

Ce point a été mentionné dans les études de cas de plusieurs entreprises. Du point de vue des collaborateurs, les nouvelles exigences numériques peuvent également susciter des craintes qui pourraient avoir une incidence sur les tâches et les responsabilités futures et même sur la **perte d'emploi**. Chez Ergoswiss AG, on embauche moins dans certains services, comme par ex. le traitement des commandes, car les clients peuvent effectuer beaucoup de choses eux-mêmes dans le configurateur en ligne grâce à la numérisation du processus de commande. Chez valantic et milani, selon les représentants des entreprises interrogés, on a besoin non seulement de nouvelles compétences, mais aussi d'un **nouvel état d'esprit**. En effet, la numérisation est en train de changer la façon dont l'entreprise travaille et communique avec ses clients.

«La numérisation d'une entreprise ne se limite pas à la consolidation des données et à la réalisation d'analyses. Il faut aussi avoir le déclic pour changer d'état d'esprit, être plus souple dans la prise de décisions ou la mise en œuvre de projets. Pour que tout aille un peu plus vite.»

**Marc Philipp, directeur général de valantic Business Analytics Swiss AG**

## Renforcement de la concurrence sur les prix en raison d'une plus grande transparence du marché

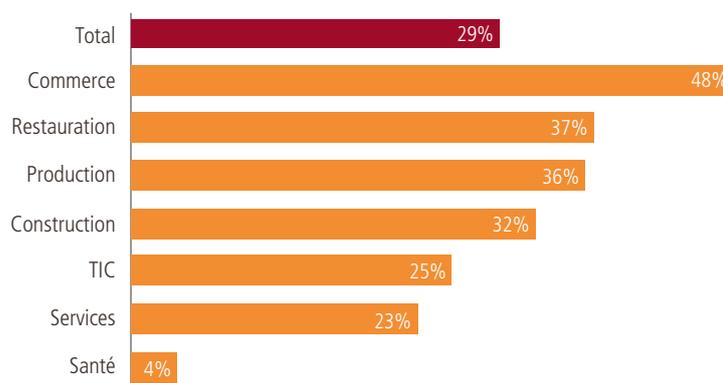
La transparence du marché conduit généralement à une concurrence plus intense et à une pression accrue sur les prix. Les marchés en ligne et les portails de comparaison de prix augmentent la transparence et procurent ainsi des avantages aux clients. Pour les fournisseurs et les fabricants, cette transparence représente plutôt un défi. Ce point a été jugé comme un danger par environ 29% des personnes interrogées dans l'étude «Situation des PME 2017» (cf. figure 5). En même temps, cet aspect a mis en avant des différences très importantes entre les secteurs examinés. Les représentants du secteur du commerce de détail se considèrent de loin comme les plus menacés par l'accroissement de la transparence du marché et des prix. Les clients peuvent facilement comparer les prix de différents fournisseurs en boutique sur leurs smartphones et commander chez des fournisseurs en ligne souvent moins chers comme Amazon ou Zalando. Dans ce contexte, la part croissante des grands marchés en ligne fait l'objet d'un débat intitulé «Amazonisation de la consommation». Dans le secteur de la construction également, il y a de plus en plus de plateformes numériques qui ont conduit à une transparence accrue et à une baisse des prix.

«Il y a eu une chute massive des prix. Cela est également lié à la numérisation. Avec la transparence des prix et les plateformes sur lesquelles les appels d'offres sont passés pour les travaux.»

Erwin Haas, responsable opérationnel Rolf Schlagenhauf AG

### Use-Cases manquants

Outre les risques mentionnés ci-dessus, les représentants de valantic Business Analytics Swiss AG ont déclaré qu'ils doivent sortir des sentiers battus pour de nombreux projets numériques et ne peuvent s'appuyer sur l'expérience pertinente des précédents projets. Pour de nombreux thèmes, il n'existe pas encore de «Use Cases» qui permettent aux clients de s'orienter. Ceci représente aussi un risque potentiel.



n = 603

Source: IFU-FHS (2017)

Figure 5: Risque de transparence du marché comparé dans les différents secteurs

### Conclusion «nouveaux défis»

Les risques de la numérisation sont multiples. Sécurité des données, besoins d'investissements et compétences sont le plus souvent mentionnés par les entreprises. Concernant les investissements, il ne s'agit pas seulement du niveau des investissements, qui peut représenter un défi pour les PME disposant de ressources financières limitées. Compte tenu du grand nombre de possibilités numériques, il y a également un risque de dispersion. L'utilisation de nouvelles technologies et de nouveaux outils numériques doit créer une valeur ajoutée évidente. Soit le bénéfice pour le client est nettement augmenté, soit les coûts peuvent être sensiblement réduits. Les technologies numériques exigent également de nouvelles compétences et aptitudes. Cela peut conduire le personnel à avoir des doutes ou des craintes quant à la perte du propre emploi. Les marchés en ligne augmentent la transparence du marché, ce qui se traduit par une concurrence plus intense et une pression accrue sur les prix. Les projets numériques ouvrent souvent de nouvelles voies pour lesquelles il n'existe pas de références ou de valeurs empiriques.

«On peut peut-être d'abord penser: ce n'est pas encore de la numérisation, c'est simplement moderne et c'est facile de le faire aujourd'hui.»

**Andreas Heuscher, responsable du développement et du design chez Ergoswiss AG**

### Conclusions et recommandations d'action

- La numérisation est une question stratégique qui est souvent éclipsée par des défis opérationnels. La direction doit prioriser le thème de la numérisation de façon adéquate et lui consacrer suffisamment de temps.
- Toutes les technologies ne sont pas pertinentes pour toutes les entreprises. Les entreprises doivent identifier les technologies numériques importantes et déterminer les opportunités et les risques correspondants pour elles-mêmes.
- Les technologies numériques ouvrent de nombreuses nouvelles possibilités, mais n'apportent pas toujours une valeur ajoutée évidente. Les entreprises devraient pouvoir définir clairement les avantages que les projets numériques sont censés apporter.
- La numérisation exige de nouvelles compétences. Les dirigeants devraient être prêts à renoncer à leurs responsabilités et, le cas échéant, à embaucher de nouveaux collaborateurs qui possèdent les connaissances nécessaires. En même temps, 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.
- La numérisation est synonyme de changements. Cela peut automatiquement susciter des craintes parmi les collaborateurs, par exemple, quant à savoir dans quelle mesure ils seront encore nécessaires à l'avenir et si leur poste de travail est menacé. Une communication précoce et complète est alors déterminante pour le succès.
- La numérisation est un processus continu et de nombreuses PME n'en sont qu'au tout début. Les entreprises devraient faire le premier pas et se lancer.



# Contact/Impressum

## **FHS St.Gallen**

Hochschule für Angewandte Wissenschaften  
Institut für Unternehmensführung IFU-FHS  
Rosenbergstrasse 59, Case postale  
9001 Saint-Gall, Suisse  
Tél. +41 226 13 80

[ifu@fhsg.ch](mailto:ifu@fhsg.ch)

[www.fhsg.ch/ifu](http://www.fhsg.ch/ifu)

## **Auteurs**

Prof. Dr. Petra Kugler  
Prof. Dr. Wilfried Lux  
Prof. Dr. Rigo Tietz  
Prof. Dr. Franziska Weis

## **Lisibilité**

Pour une meilleure lisibilité, seule la forme masculine est utilisée dans certains termes. La forme féminine est bien entendu toujours incluse.

## **Impression**

Schmid-Fehr AG, la typographie multimédia  
9403 Goldach, Suisse





FHS St.Gallen  
Hochschule für Angewandte Wissenschaften  
Rosenbergstrasse 59, Case Postale  
9001 Saint-Gall, Suisse  
Tél. +41 71 226 14 10

[info@fhsg.ch](mailto:info@fhsg.ch)  
[www.fhsg.ch](http://www.fhsg.ch)

Retrouvez-nous également sur  
[www.facebook.com/fhsstgallen](http://www.facebook.com/fhsstgallen)

