

pe

Gestion de la petite entreprise **Numérisation**

Prêts pour le marché du numérique?

Stratégies numériques pour petites entreprises

Identifier les tendances du numérique

Mener à bien des projets de numérisation

| N° 16 | Mai 2016 |

Edité par PostFinance en collaboration avec KMU-HSG



Institut suisse pour les petites et
moyennes entreprises

Universität St.Gallen

PostFinance

Mieux accompagné.

Les auteurs et les experts de ce numéro

**Urs Frey (*1968)**

Dr. sc. éco. de la Haute école de St-Gall (HSG)

Urs Frey est membre de la direction de l'Institut suisse de recherche pour les petites et moyennes entreprises et du Center for Family Business de l'université de St-Gall (CFB-HSG). Il enseigne et fait de la recherche dans le domaine de la gestion stratégique des entreprises familiales moyennes. De plus, il étudie les aspects et les particularités de la gestion des entreprises familiales dans le cadre de projets concrets et de groupes d'échange d'expériences.

**Joël Luc Cachelin (*1981)**

Dr. sc. éco. de la Haute école de St-Gall (HSG)

Joël Luc Cachelin a étudié l'économie d'entreprise à l'Université de St-Gall et a réalisé un doctorat sur l'avenir de la gestion. Depuis 2009, il est directeur de la Wissensfabrik, un laboratoire d'idées dédié à la transformation numérique de l'économie et de la société. Il intervient à titre consultatif dans différentes thématiques sur la transformation numérique et la diversité numérique, entre autres pour Swisscom ou Microsoft Suisse. Son dernier ouvrage s'intitule «Offliner – Gegenkultur der Digitalisierung» (Offliner – la contre-culture du numérique).

**Brad Richards (*1960)**

Dr. phil.

Brad Richards a réalisé un doctorat à l'Université du Texas. Après divers projets à l'Université d'Aberdeen et à l'Ecole polytechnique fédérale de Lausanne, il a été nommé professeur dans le domaine de l'intelligence artificielle et de l'ingénierie logicielle à la Haute école spécialisée de Furtwangen. En 2001, il a créé sa propre entreprise de logiciels. Depuis 2009, il est professeur à la Haute école spécialisée du nord-ouest de la Suisse (FHNW). Il y donne des cours magistraux sur la technique et propose des conseils externes aux PME dans le domaine de l'informatique.

**Janine Jäger (*1984)**

Après sa formation bilingue d'employée de commerce chez Deutsche Telekom, Janine Jäger a travaillé chez PwC en tant qu'assistante de management. Suivent des études en commerce international, avec spécialisation en économie et organisation, puis un stage chez SAP avec un projet de recherche sur la transformation d'entreprise. Depuis 2013, elle travaille à l'Institut d'informatique de gestion de la Haute école d'économie de la FHNW, avec spécialisation dans les nouvelles tendances et l'innovation. En parallèle, elle étudie la psychologie d'entreprise.

**Pascal Sieber (*1969)**

Dr. rer. pol.

Pascal Sieber a effectué un doctorat à l'Université de Berne sur le thème de l'interaction entre la stratégie, l'organisation et l'utilisation d'Internet. Depuis 15 ans, il dirige l'entreprise de conseil Sieber & Partners, qui vise à soutenir les entreprises dans la formulation de stratégies, la numérisation des processus commerciaux et les projets de numérisation. Consultant, auteur et chargé d'enseignement dans les universités et les hautes écoles spécialisées, il contribue au transfert de connaissances entre la science et la pratique.



Prêts pour le marché du numérique? Urs Frey	04
Stratégies numériques pour petites entreprises Joël Luc Cachelin	13
La numérisation tout au long de la chaîne de création de valeur: tendances et exemples Brad Richards et Janine Jäger	18
Mettre à bien des projets de numérisation Pascal Sieber	25
Exemples pratiques: Rathaus Café	11
OS Systems GmbH	16
Argient-Designs	23
La clientèle numérique	29
Glossaire: explication des termes techniques	30
Présentation	31

IMAGE DE COUVERTURE. Erik Schlumpf est directeur de Juice & Booze GmbH, qui gère le Rathaus Café à Zurich. Lors du service, il utilise un système de caisse et commande numérique.



MIXTE
Papier issu de
sources responsables
FSC® C005019

pe – Numérisation

Chère lectrice, cher lecteur



Hansruedi Köng, CEO PostFinance

Nouveaux besoins de la clientèle, nouvelles technologies. Aujourd'hui, les clients ont toujours plus recours au numérique. Ils s'informent en ligne, passent des commandes et effectuent des paiements sur leurs téléphones mobiles et trouvent les réponses à leurs questions concernant les produits et les prestations sur Facebook. En parallèle, les entreprises disposent de technologies toujours plus élaborées pour numériser les processus commerciaux et les rendre ainsi plus efficaces et conviviaux.

Se lancer dans la numérisation. Au fond, qu'est-ce que la numérisation pour une petite entreprise? Comment les petites entreprises peuvent-elles développer des stratégies de numérisation, identifier les tendances du numérique et mettre à bien des projets de numérisation? Des expertes et experts apportent des réponses à ces questions dans ce numéro de «pe».

Une bonne combinaison d'activités en ligne et hors ligne. Dans la numérisation, on choisit rarement l'un ou l'autre. Il s'agit plutôt de sélectionner judicieusement des moments spécifiques pour agir en ligne et hors ligne dans le but de soutenir et d'accompagner de façon optimale le client avant, pendant et après le processus de vente. Les portraits de trois entreprises illustrent comment se présente cette combinaison d'activités en ligne et hors ligne dans la pratique.

Je vous souhaite une agréable lecture.

Hansruedi Köng

Impressum: «pe – Gestion de la petite entreprise» paraît deux fois par an en français, en allemand et en italien. Tirage: 30 000 exemplaires. Edition: PostFinance SA, Mingerstrasse 20, 3030 Berne, en coopération avec KMU-HSG, Université de St-Gall, Dufourstrasse 40a, 9000 St-Gall. Rédaction: Monika Wahlich (responsable), Patrik Vonlanthen, Nathalie Rothen, Urs Frey, Julia Dieziger. Photos: Rolf Siegenthaler, Berne. Mise en page: Fabrizio Milano, milano-grafik. Bon à tirer: Claudia Marolf. Impression: Stämpfli AG, Berne. Abonnement: PostFinance, Communication, Mingerstrasse 20, 3030 Berne, ou sur postfinance.ch/pe. © 2016, PostFinance SA, Communication, 3030 Berne. La publication, l'impression et la duplication, même partielle, des articles de «pe – Gestion de la petite entreprise» ne sont autorisées qu'avec indication de la source. ISSN 1664-7491

Avez-vous des questions ou des suggestions?

Ecrivez à PostFinance SA, Communication, Mingerstrasse 20, 3030 Berne, ou à redaktion.ku@postfinance.ch.

Prêts pour le marché du numérique?

Urs Frey

Qu'implique la tendance générale à la numérisation pour les petites entreprises? Comment peuvent-elles tirer avantage des possibilités offertes par la numérisation? Cet article propose quelques approches pour évaluer où en est la propre entreprise en matière de numérisation et pour développer des mesures appropriées.

Lorsqu'on discute avec des entrepreneurs, on note qu'ils possèdent une certaine compréhension de la numérisation. Toutefois, à y regarder de plus près, on constate que les perceptions de ce qu'est réellement la numérisation sont très variées. La notion de numérisation est souvent associée à celle du bureau dématérialisé, mais la réalité est beaucoup plus vaste. Stricto sensu, le terme de numérisation désigne le transfert de données analogiques dans un format numérique. Une définition trop étroite dans le contexte entrepreneurial.

La numérisation est plutôt une philosophie d'entreprise ou une compréhension fondamentale des modèles commerciaux, des stratégies et de l'orientation vers l'avenir basée sur l'utilisation des technologies de l'information et de la communication modernes. Elle permet d'échanger très simplement des données avec les fournisseurs et les partenaires contractuels et d'impliquer les clients dans la fourniture de la prestation. Des chaînes de création de valeur comprenant fournisseurs, fabricants et commerçants sont ainsi organisées non pas de façon linéaire, mais en réseaux. Ainsi, le déroulement des processus est mieux adapté et le temps de réaction raccourci.

Toutes les branches sont concernées. La réalité du numérique concerne toutes les branches et pousse également les petites entreprises à vérifier leurs processus et modèles commerciaux actuels, à les adapter, voire à en supprimer certains. Un regard vers le passé montre pourquoi il est vital de revoir régulièrement son modèle commercial. Des entreprises autrefois florissantes, comme Kodak, ont disparu de la scène après des décennies de prospérité. Kodak s'est accroché avec entêtement à ce qui a fait sa réussite, la photographie argentique, alors même que – comble de l'ironie – l'entreprise maîtrisait déjà la photographie numérique, avec plus de 1000 brevets déposés. On connaît la suite.

Le thème de la numérisation nécessite une réflexion sur les deux mondes: physique (hors ligne) et numérique (en ligne). Il ne s'agit pas de choisir l'un ou l'autre, mais de les combiner parfaitement. Le moment n'a jamais été aussi propice: qui aurait pensé que Kuoni se séparerait de ses activités de voyage, qui ont forgé son histoire? Ou que la NZZ fermerait son imprimerie? Ou encore que de

petits magasins de vêtements miseraient également sur des boutiques en ligne? Ces exemples le prouvent: les conditions-cadres changent à une vitesse phénoménale. Pour tenter de rester à la page, les entreprises prennent des mesures audacieuses et surprenantes.

La numérisation est-elle indispensable? La révolution du numérique n'est pas nécessaire dans toutes les entreprises. A chacun de vérifier quelle proportion de numérique renforcera sa compétitivité. Tout ce qui est réalisable sur le plan technologique n'est pas forcément judicieux économiquement parlant. Là où la numérisation permet d'atteindre de nouveaux groupes cibles, il vaut la peine d'approfondir la question. Car les entreprises sont de plus en plus souvent confrontées à des natifs de l'ère numérique, pour qui le contact avec les offres numériques est une évidence. Et il convient de répondre à leurs besoins.

Moteurs et effets de la numérisation

La numérisation va de soi aujourd'hui déjà: on peine à imaginer ce que seraient la comptabilité, la transmission d'ordres, les ressources humaines ou encore le marketing sans instruments numériques. Les processus de vente et de logistique sont eux aussi gérés en partie ou entièrement avec des solutions informatiques. Dans la production, les applications de l'**industrie 4.0** sont au cœur des discussions. Grâce à l'intelligence artificielle et à la robotique, l'homme ne contrôle plus les machines: elles sont autonomes et peuvent communiquer elles-mêmes, par exemple avec la comptabilité ou le centre de contrôle. L'**Internet des objets** permet la création de tout nouveaux produits.

La technologie comme moteur de développement. Le moteur principal de la transformation numérique est la technologie elle-même, et surtout Internet. Les possibilités technologiques sont désormais presque infinies.

Les effets des mesures de numérisation. Les projets de numérisation peuvent être divisés en diverses catégories selon leurs effets stratégiques (voir illustration 04).

- **Optimisation:** les projets de numérisation sont mis en œuvre pour améliorer la fidélisation des clients et utiliser le potentiel d'économies de coûts. On ne touche pas aux modèles commerciaux existants.
- **Transformation:** les projets de numérisation sont réalisés dans le but d'élargir l'offre de prestations. Pour ce faire, le modèle commercial existant est transformé ou étendu.

astuce

Feuille de route numérique pour petites entreprises

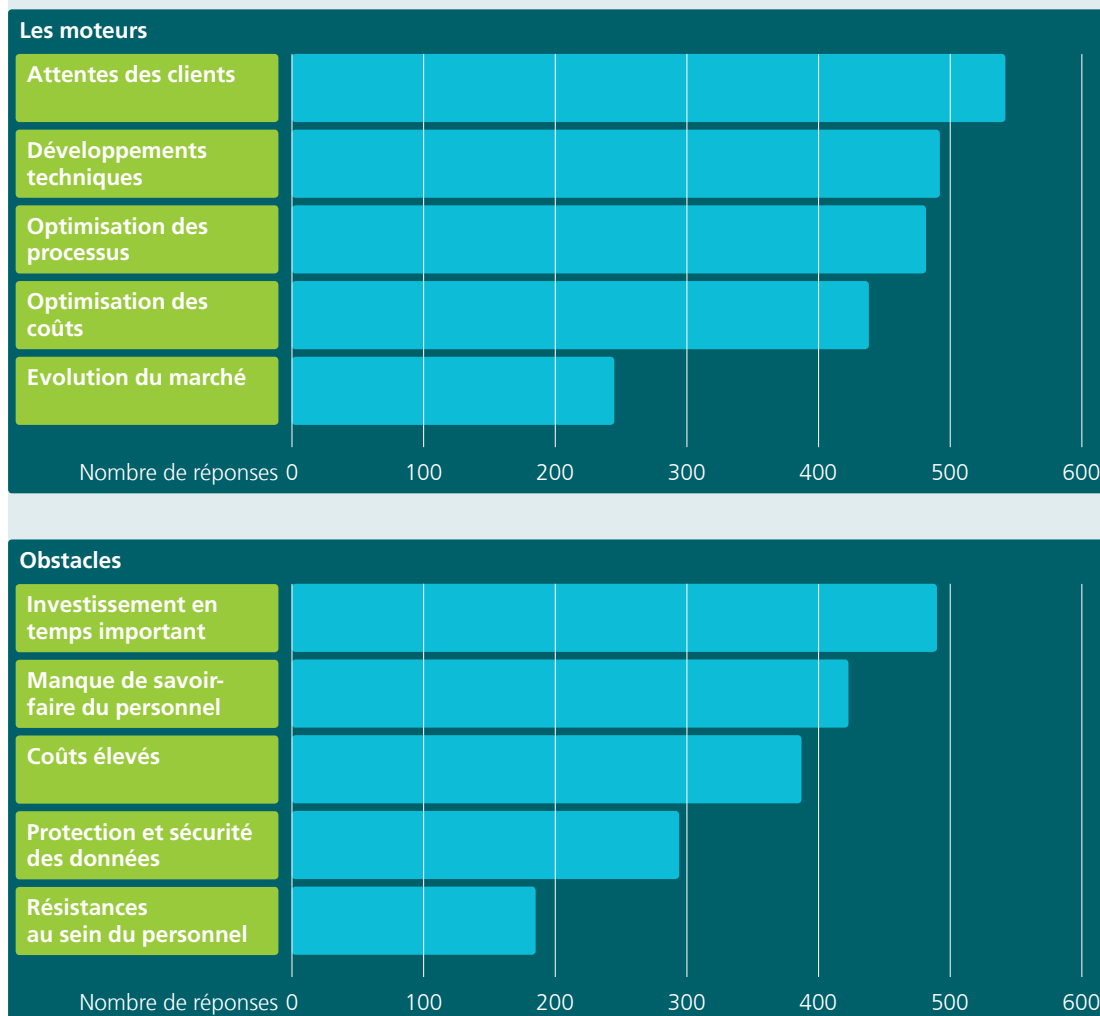


Pour transformer progressivement une entreprise en une organisation numérique, les étapes suivantes sont conseillées:

- **Etat des lieux:** nous favorisons tout d'abord une prise de conscience de la transformation numérique et identifions les mesures à prendre.
- **Inspiration venue du client:** nous cherchons de nouvelles opportunités de chiffre d'affaires et nous nous laissons inspirer entre autres par les clients.
- **Les collaborateurs comme moteurs:** nous tirons parti du savoir-faire numérique de nos collaborateurs.
- **Etape par étape:** nous examinons chaque secteur de l'entreprise séparément et sommes conscients que la numérisation est un processus itératif.
- **Réseau:** nous cherchons à généraliser les possibilités de numérisation à l'échelle de l'entreprise.
- **Communication:** nous communiquons ouvertement et en permanence sur les développements.
- **Soutien:** nous faisons appel si besoin à des conseillers externes et à des collègues entrepreneurs expérimentés.
- **C'est parti:** nous démarrons à temps – pour ne pas voir les autres nous passer devant.

Les termes **mis en évidence** sont brièvement expliqués dans le glossaire en fin de numéro.

Illustration 01 Les moteurs et les obstacles de la numérisation du point de vue des petites et moyennes entreprises suisses



Quels sont les principaux moteurs et obstacles de la numérisation pour les petites et moyennes entreprises (PME) suisses? Un sondage mené en février 2016 par l'Institut KMU-HSG apporte des réponses à cette question. Environ 750 PME, dont beaucoup reçoivent le magazine «pe», ont participé au sondage.

D'autres moteurs centraux concernent la maîtrise de la complexité, le grand volume des données ainsi que les exigences des fournisseurs. Les autres obstacles fréquents comprennent les structures d'organisation rigides, la gestion des changements ou les perspectives de réussite incertaines.

Source: Sondage sur la numérisation, KMU-HSG, 2016.

Illustration 02 Les objectifs de la transformation numérique



L'objectif premier de la transformation numérique dans l'entreprise est l'amélioration de la compétitivité. Pour atteindre cet objectif, différents objectifs partiels sont poursuivis du point de vue de la distribution, de la gestion et de la production.

Source: Inspiré de Sven Ruoss: Digitale Transformation – partie 4. svenruoss.ch, 2015.

- Nouveaux marchés: la numérisation est utilisée pour créer de nouveaux marchés avec de nouveaux produits et prestations ou des réseaux virtuels. Pour ce faire, de nouveaux modèles commerciaux sont développés.

Changements induits par la numérisation

Les projets de numérisation dans une entreprise entraînent la modification des formes et des processus de travail, et parfois même de l'ensemble du modèle commercial. Les modifications doivent être définies en fonction des objectifs généraux d'une stratégie et de ses facteurs de succès.

Modification des formes de travail. La numérisation modifie le déroulement des processus. Grâce à une plateforme de communication électronique, le directeur de l'entreprise et le collaborateur du service extérieur peuvent par exemple prendre des décisions ensemble, même s'ils ne se trouvent pas physiquement au même endroit. En outre, la durée des processus peut être réduite avec l'utilisation des technologies numériques. Un garagiste peut par exemple inviter son client par e-mail à venir faire changer ses pneus; le client peut ensuite choisir lui-même en ligne le rendez-vous qui lui convient. Des processus papier peuvent être entièrement numérisés, par exemple avec l'enregistrement du temps de travail par les collaborateurs du

service extérieur via des terminaux mobiles. Il en résulte un gain de temps qui peut être employé pour s'occuper des clientes et des clients sur place, ou encore pour se consacrer aux activités principales et au développement de l'entreprise. Sans oublier l'essentiel: on simplifie la vie du client.

Modification des processus commerciaux. La numérisation vise en général également l'amélioration des processus commerciaux. Reprenons l'exemple du garagiste: aujourd'hui, la communication entre l'atelier de réparation et la voiture a lieu à travers la lecture de messages d'erreur par une interface SCART et par des programmes logiciels spécifiques pour chaque marque. Imaginez que le client puisse communiquer numériquement avec le garagiste, ou même que la voiture puisse d'elle-même contacter le conducteur et l'atelier. Certaines erreurs pourraient être automatiquement corrigées grâce aux mises à jour des logiciels, les pièces d'usure pourraient être commandées rapidement et l'intervalle entre les services fixé d'après les besoins réels. Non seulement la communication entre le garagiste et le client serait modifiée, mais les processus commerciaux devraient également être adaptés aux nouvelles possibilités offertes par le numérique.

Modification des modèles commerciaux. Les possibilités que recèle la numérisation peuvent également mener à la modification du modèle com-

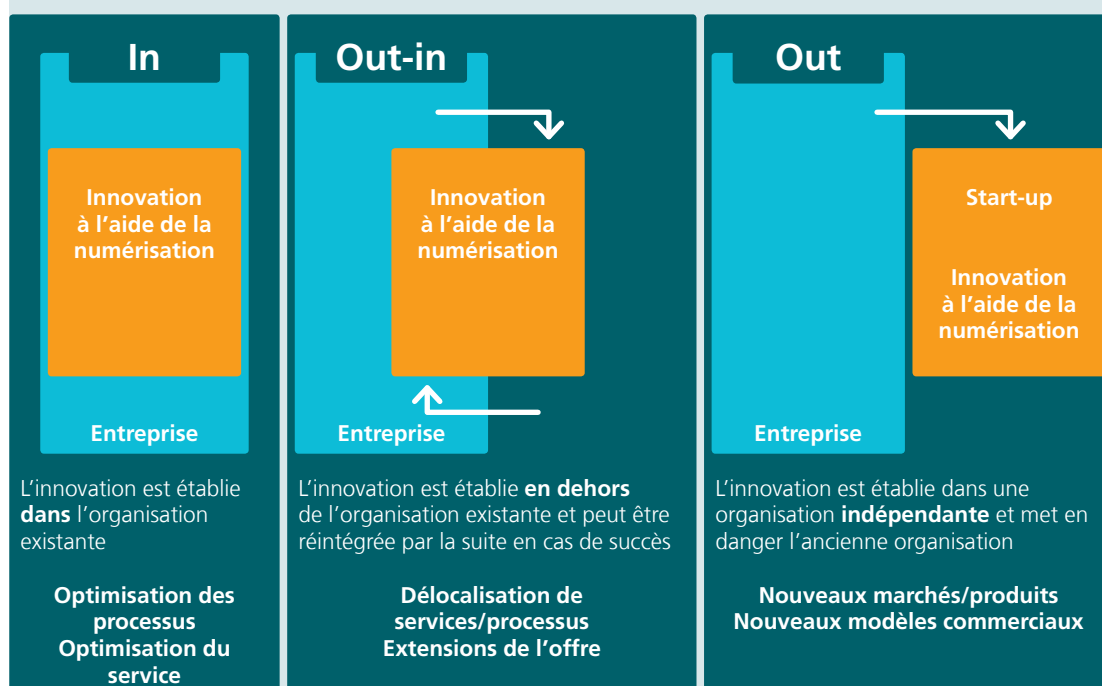
pratique

Que pensent les PME de la numérisation?



Selon un sondage réalisé par l'Institut KMU-HSG, les PME suisses interrogées évaluent l'impact de la numérisation sur les PME à 7,7 points sur une échelle de 1 à 10. Elles considèrent la numérisation comme étant importante pour le succès futur de leur entreprise, avec 7,5 points. Elles notent moins bien leurs propres compétences dans le domaine de la numérisation: elles s'attribuent 6,1 points dans ce domaine. Seules 20% des entreprises interrogées disposent d'une stratégie générale en matière de numérisation.

Illustration 03 La mise en œuvre organisationnelle des innovations à l'aide de la numérisation



Lors de la mise en place organisationnelle d'innovations dans le cadre de la numérisation, il existe fondamentalement trois possibilités: l'instauration de l'innovation dans l'entreprise, en dehors de l'entreprise ou dans une organisation indépendante.

Source: Inspiré de Jan Coupette: Digitalisierung zwischen Erwartung und Implementierung. «IM+io Fachmagazin», cahier 1, 2015.

mercial. C'est le cas, par exemple, lorsqu'un éditeur spécialisé conçoit et diffuse des guides électroniques au lieu de livres physiques.

Mettre en place des projets de numérisation

Lorsqu'une petite entreprise souhaite vérifier et mettre en place un projet de numérisation, comme l'introduction d'un programme de gestion clientèle, les étapes suivantes sont conseillées:

1. Analyser et réorganiser les processus commerciaux. L'analyse et la réorganisation des processus commerciaux permettent d'éliminer les processus physiques redondants et de les mettre en œuvre plus efficacement, sous forme numérique. L'automatisation des processus contribue à améliorer la qualité, à décharger les collaborateurs et permet des économies de coûts.

2. Choisir le matériel et les logiciels. Après l'adaptation des processus commerciaux, le choix du matériel et des logiciels adéquats est primordial.

3. Définir le traitement des données. Il convient de veiller particulièrement à la sécurité des données. L'enregistrement sécurisé des données d'entreprise, l'exécution sécurisée des transactions et la mise en œuvre et l'application des directives organisationnelles constituent les exi-

gences minimales. En outre, les prescriptions sur la sécurité des données, la collecte de données ou les droits de la personnalité, notamment les directives légales sur la protection des données, doivent être respectées.

4. Vérifier la capacité de financement. A présent, il convient de vérifier si le projet de numérisation peut être financé. Il est essentiel d'évaluer le volume d'investissement, par exemple à l'aide de la méthode du **coût total de possession** (TCO). De plus, les économies liées à la simplification des processus doivent être chiffrées et comparées aux frais d'investissement.

5. Garantir l'acceptation. La numérisation implique des processus de changement, la formation des collaborateurs, ainsi que des mesures en matière de communication avec la clientèle, afin d'améliorer l'acceptation des mesures et de s'assurer que la mise en œuvre sera réussie.

Quel est le degré de maturité de mon entreprise?

L'Université de St-Gall et un cabinet de conseil en stratégie ont développé un modèle permettant de déterminer le degré de maturité numérique (voir illustration 05) pour évaluer la position d'une entreprise dans la lutte pour la domination numérique. Cet instrument permet aux entreprises

astuce

Facteurs de succès de la numérisation



1. Impérativement harmoniser les objectifs de la stratégie avec le modèle commercial numérique
2. Redéfinir clairement les processus commerciaux et les responsabilités
3. Trouver des technologies adéquates
4. Prendre dûment en compte le concept de sécurité informatique
5. Choisir un volume d'investissement adéquat et viable
6. Soutenir la transformation dans l'entreprise avec des processus de changement

Illustration 04 Le degré d'efficacité de la numérisation

Stratégie	Opportunité	Exemple	Ces exemples illustrent les effets de la numérisation sur les processus et modèles commerciaux. Source: Inspiré de Jan Coupette: Digitalisierung zwischen Erwartung und Implementierung. «IM+io Fachmagazin», cahier 1, 2015.
Optimisation	■ Diminution des coûts de processus et des coûts unitaires ■ Optimisation des modèles existants	Solutions numériques dans le processus de création de valeur	
Amélioration du modèle commercial existant	■ Coûts optimisés grâce aux données de capteurs ■ Amélioration des processus de service ■ Planification des affectations avec appareils mobiles	Un spécialiste du traitement du bois utilise des machines CNC	
Transformation	■ Remodelage des modèles existants ■ Extension de l'activité établie	Offre parallèle de services en ligne et hors ligne dans le commerce	
Modification du modèle commercial existant	■ Pay-per-use ■ Marché des pièces de rechange numérisé ■ Modification de la chaîne de création de valeur	Une entreprise propose des pièces de rechange automobiles en ligne et hors ligne	
Nouveaux marchés	■ Modification des acteurs établis sur le marché ■ Nouveaux produits et prestations ■ Nouveaux modèles commerciaux	Le commerce est géré uniquement de manière numérique	
Introduction de nouveaux modèles commerciaux	■ Développement d'une distribution mondiale ■ Développement de nouveaux réseaux de création de valeur	Une entreprise propose des mélanges de muesli personnalisés en ligne	

d'aborder la numérisation, de la gérer et de la contrôler régulièrement. Le modèle reflète la conviction selon laquelle l'augmentation de l'efficacité à l'aide des technologies de l'information dans les différents domaines, comme le marketing ou la production, ne suffit plus à assurer la pérennité des organisations. L'analyse globale va au-delà des stratégies numériques partielles, comme le marketing numérique, le Mobile Business, le marketing des réseaux sociaux ou l'industrie 4.0, et ancre la numérisation de façon systématique dans la stratégie de l'entreprise. Lors de la transformation numérique, la stratégie, le modèle commercial, l'organisation, les processus et la culture de l'entreprise évoluent ensemble à travers l'utilisation de technologies numériques. Le modèle se fonde sur neuf éléments:

1^{er} élément: la connaissance du client. Les entreprises matures sur le plan numérique sont en mesure d'adapter leurs offres et prestations pour répondre à l'évolution des habitudes de la clientèle numérique. Cet aspect gagne en importance, car les prestataires ne peuvent plus guère se différencier par leur prix, mais doivent se concentrer sur le confort d'utilisation pour la clientèle. Dans ce domaine, une petite entreprise peut marquer des points avec une excellente relation client et des processus simples et transparents. L'objectif est d'accompagner de façon optimale le client avec un soutien numérique avant, pendant et après l'achat d'un service ou d'un produit. Il est donc question de l'ensemble de l'expérience client.

Pour mesurer régulièrement la satisfaction de la clientèle, une petite cantine a installé une tablette sur laquelle les clients peuvent simplement donner leur avis sur la nourriture et le service après chaque repas. Une émoticône avec différentes expressions de visage peut être sélectionnée selon le niveau de satisfaction du client. Grâce à ces informations, la cantine peut améliorer en continu la qualité de son offre. Une mise en œuvre très simple pour de grandes répercussions.

2^e élément: l'innovation dans les produits et les processus. Les entreprises matures sur le plan numérique utilisent les technologies numériques pour se procurer un avantage concurrentiel à travers une offre innovante. Elles peuvent également améliorer leur processus existants avec les nouvelles possibilités offertes par les technologies numériques du point de vue des clients. Reprenons l'exemple de l'invitation envoyée par e-mail par le garagiste, qui indique au client qu'il peut fixer lui-même le rendez-vous pour son prochain changement de pneus. Une plateforme de réservation propose au client les créneaux libres et lui fournit

des informations sur ses pneus, comme la marque, la profondeur de profil ou d'autres informations spécifiques au client. Si les pneus entreposés ne peuvent plus être utilisés, le client reçoit sur demande une proposition d'achat pour de nouveaux pneus. Cette interaction numérique, adaptée selon les cas, pourrait également être utilisée par un coiffeur, un physiothérapeute ou encore un jardinier. Pour identifier les possibilités d'innovation de produits ou de processus, les modèles commerciaux existants sont remis en question ou renouvelés partiellement ou complètement.

3^e élément: la stratégie (numérique). La stratégie numérique prend pour point de départ les clients et leurs besoins. Seules les entreprises qui connaissent ces besoins peuvent mener à bien des stratégies numériques. Une stratégie d'une entreprise mature sur le plan numérique vise donc à utiliser efficacement les possibilités des technologies numériques pour ses clients. L'e-bike Stromer ST2 et la plateforme Omni, développée spécialement pour le produit, constituent un bon exemple. Cette plateforme permet au cycliste d'accéder à son vélo en tout lieu depuis son smartphone, par exemple pour le paramétrer ou activer à distance la protection antivol. Il s'agit de besoins réels de clients et non de gadgets inutiles.

Les stratégies numériques des entreprises matures sur le plan numérique ne sont jamais uniquement des stratégies de marketing. La start-up Aducca SA le prouve: elle propose une plateforme faisant office d'intermédiaire pour les plâtriers et peintres de la région, sur laquelle ils peuvent partager et optimiser leurs ressources et annoncer leurs besoins en personnel ou leurs surcapacités. Elle permet aux mandants de déposer des demandes et de recevoir des offres simplement et en un rien de temps. Le nouveau modèle commercial numérique débouche sur des mandats tangibles, et ce dans une branche plutôt traditionnelle. Grâce à ces plateformes numériques d'intermédiation et d'échange, les processus d'acquisition existants peuvent être complétés judicieusement.

4^e élément: l'organisation. Les entreprises matures sur le plan numérique adaptent leur organisation et leurs ressources aux changements de stratégie, afin de relever plus efficacement les nouveaux défis. Leur but est d'acquérir le plus rapidement possible des compétences numériques.

5^e élément: la numérisation des processus. Dans les entreprises matures sur le plan numérique, tous les processus importants sont axés sur les structures numériques et sont automatisés dans la mesure du possible. L'exemple suivant illustre

pratique

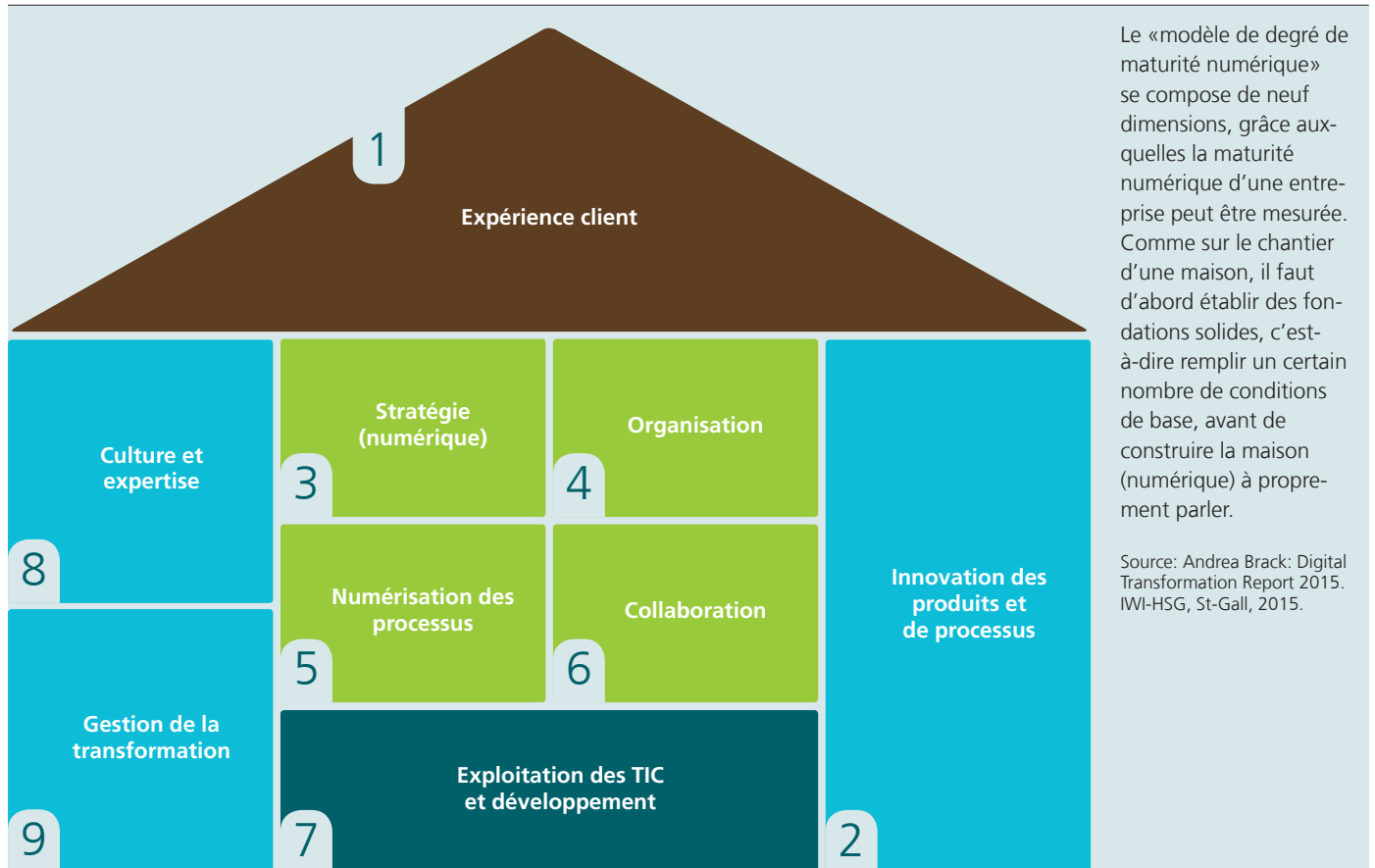
De quelle façon les petites entreprises peuvent-elles utiliser la numérisation?



Exemple 1. Une entreprise de prépresse traditionnelle utilise depuis peu une imprimante 3D au format papier et peut ainsi proposer de nouveaux produits et prestations à un large éventail de clients. La nouvelle clientèle se compose par exemple d'étudiants qui commandent des impressions 3D pour leurs travaux de fin d'études, ou encore de designers qui ont besoin de prototypes.

Exemple 2. Une entreprise de transport suisse fait souvent le trajet Berne-Paris. La plupart du temps, le voyage de retour est effectué à vide. L'entreprise cherche des ordres sur une plateforme d'offres internationale pour éviter ces courses à vide.

Illustration 05 Les neuf dimensions du «modèle de degré de maturité numérique»



Le «modèle de degré de maturité numérique» se compose de neuf dimensions, grâce auxquelles la maturité numérique d'une entreprise peut être mesurée. Comme sur le chantier d'une maison, il faut d'abord établir des fondations solides, c'est-à-dire remplir un certain nombre de conditions de base, avant de construire la maison (numérique) à proprement parler.

Source: Andrea Brack: Digital Transformation Report 2015. IWI-HSG, St-Gall, 2015.

la mise en place de la numérisation des processus dans une entreprise de construction. L'entreprise utilise des tablettes et un logiciel approprié. Ainsi, le contremaître peut saisir les rapports de travail sur place avant de quitter le chantier, les contrôler et les envoyer directement au chef de chantier. Ce dernier vérifie les données de façon aléatoire et les transmet directement à la comptabilité. Ainsi, les processus deviennent transparents et peuvent être accélérés. En outre, les erreurs causées par exemple par des écritures peu lisibles peuvent être évitées. La facturation intervient rapidement, ce qui améliore la liquidité.

6^e élément: la collaboration. Les entreprises matures sur le plan numérique utilisent des technologies numériques pour favoriser la coopération, la communication et le travail mobile. Une entreprise sanitaire peut par exemple saisir directement en ligne l'avancement des travaux effectués par ses monteurs, mais aussi prévoir ou lancer la suite des travaux. En outre, des spécialistes de différents domaines peuvent être impliqués dans un projet spécifique, grâce à la mise en réseau efficace et disponible en tout lieu.

7^e élément: les technologies de l'information et de la communication. Une entreprise mature sur le plan numérique adapte ses technologies de l'information et de la communication aux nouveaux défis. Un sondage effectué auprès de 1900 PME a révélé en Suisse des valeurs supérieures à la moyenne dans ce domaine: la Suisse fait figure de leader dans les secteurs de l'information, de la communication et de l'informatique, mais aussi dans les prestations liées à l'entreprise, dans le secteur de la santé, de l'éducation et du social, ou encore dans l'industrie de pointe. Les petites entreprises disposent donc de conditions optimales pour progresser dans la propre numérisation en coopération avec des entreprises partenaires.

8^e élément: la culture et l'expertise. Les entreprises matures sur le plan numérique ont créé une culture d'entreprise marquée par une ouverture et une compréhension pour les technologies numériques. De plus, les traits de caractère comme la curiosité et des comportements comme l'expérimentation sont ancrés dans ces entreprises. L'incitation à expérimenter et l'acceptation des erreurs et des échecs en font également partie. En

pratique

Les avantages de la numérisation



- La numérisation permet de décentraliser et concevoir plus efficacement les processus de production et d'innovation.
- La numérisation rend possible la personnalisation des produits. L'adéquation parfaite de l'offre aux préférences des consommateurs améliore leur disposition à payer.
- Les coûts peuvent être réduits grâce à la numérisation.

effet, les expériences fructueuses du passé doivent être combinées à de nouvelles idées pour créer une expérience client optimale.

9^e élément: la gestion de la transformation numérique. La transformation numérique est un processus planifié et géré par l'entrepreneur, et implique un travail d'équipe. Tous les secteurs doivent tirer sur la même corde. Les processus doivent être adaptés et les structures modifiées et assimilées. Une entreprise mature sur le plan numérique met en place ces modifications parce qu'elle est convaincue de leur bien-fondé. Parce qu'aujourd'hui, c'est mieux ainsi. Et parce que l'avenir de l'entreprise peut ainsi être redéfini.

Les défis de la numérisation

La numérisation entraîne également la modification de la relation entre les clients et l'entreprise. Le client utilise et exprime ses besoins, ses attentes et son avis, par exemple dans les réseaux sociaux. Par conséquent, les règles du jeu changent. De plus en plus de directeurs de petites entreprises prennent conscience que, dans leur branche, de nouveaux critères déterminent leur succès futur. Les principaux défis du monde de l'entreprise à l'ère du numérique sont les suivants:

- Le respect des besoins des clients – le produit ou l'offre de prestations de l'entreprise n'est plus l'unique centre d'intérêt.
- La pensée disruptive – la capacité à voir les choses en grand, sans limites définies, et à mettre en place les concepts qui vont avec.
- Le temps d'accès au marché – la vitesse sensiblement accrue de mise en œuvre et de lancement de nouveaux concepts numériques.

Conclusion

Avec la numérisation, le besoin de changement ainsi que l'adaptation et le remodelage des processus et modèles commerciaux sont accélérés. Les questions à se poser sont: quelles sont les implications de la numérisation pour mon modèle commercial actuel? Quels changements dois-je entreprendre et à quoi ressemble une stratégie réussie dans la réalité numérique? Les entreprises prospères doivent conserver leur volonté d'expérimentation dans le domaine du numérique, être prêtes à apprendre de leurs erreurs et avoir le courage de changer. Enfin, les coûts de la numérisation doivent être bien calculés et surveillés.

Source: Inspiré de Jan Coupette: Digitalisierung zwischen Erwartung und Implementierung. «IM+io Fachmagazin», cahier 1, 2015.

Check-list: test de maturité numérique

Dans quelle mesure votre petite entreprise est-elle prête à profiter de la numérisation? Les questions suivantes vous aideront à y répondre. Les groupes de questions comprennent des éléments qui se complètent.

Groupe de questions 1: les conditions de base

- ☐ Nous disposons d'un accès à un réseau haut débit performant.
- ☐ Nous employons un traitement des données/une architecture informatique (matériel et logiciels) moderne.
- ☐ Nos processus et procédures sont consignés par écrit.
- ☐ L'ouverture au changement et la promotion de la nouveauté font partie des priorités de notre entreprise.

Groupe de questions 2: le rapport à la numérisation

- ☐ Notre site Internet est à jour et intéressant pour les clients.
- ☐ Nous disposons d'un intranet pour nos collaborateurs et/ou nos clients.
- ☐ Nous vendons nos prestations également via une boutique en ligne.
- ☐ Nous utilisons également les possibilités du Mobile Commerce.
- ☐ Nous sommes présents sur les réseaux sociaux avec des contenus actuels.
- ☐ Nous utilisons le cloud computing.
- ☐ Nous disposons d'applications spécifiques pour notre entreprise et nos prestations.
- ☐ Nous employons une solution CRM pour une gestion systématique de la relation client.
- ☐ Nous utilisons un **système ERP**.

Groupe de questions 3: la culture de la numérisation dans votre entreprise

- ☐ Nous cherchons l'inspiration sur Internet notamment pour les développements de produits.
- ☐ Nous analysons et évaluons numériquement les expériences clients.
- ☐ Nous avons formulé par écrit notre stratégie numérique.
- ☐ Nous testons de nouveaux modèles commerciaux pour déceler des possibilités de favoriser davantage la transformation de l'analogique vers le numérique.
- ☐ Nous procédons à une analyse systématique des données.
- ☐ La gestion des Big Data est un thème important pour nous.
- ☐ Nous adhérons à des plateformes de coopération en matière numérique.
- ☐ Nous utilisons les possibilités du e-learning pour nos collaborateurs et/ou nos clients.

Groupe de questions 4: la sécurité

- ☐ Nous sauvegardons constamment nos données importantes.
- ☐ Nous disposons d'un concept de sécurité des données contre les accès non autorisés à notre entreprise.
- ☐ Nous soumettons notre concept de sécurité informatique à un contrôle systématique.

Vous trouverez cette check-list sur postfinance.ch/pe.

«Nous effectuons le service avec des tablettes et des smartphones.»

Rathaus Café



Entreprise et siège Juice & Booze GmbH (Rathaus Café), Zurich, rathauscafe.ch

Branche, activité Entreprise de restauration

Création 1996

Effectif 4 personnes employées à plein temps et jusqu'à 20 personnes employées à temps partiel, selon la saison

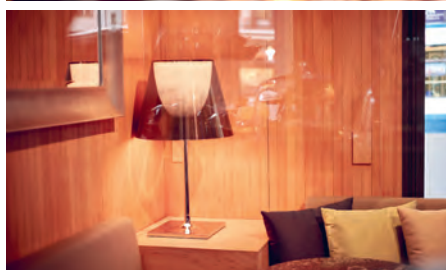
Objectif Proposer un service efficace et sympathique – même en pleine effervescence sur la terrasse en été

Dans son bar, il n'y a plus de bloc-notes pour les commandes: dans le Rathaus Café sur le quai de la Limmat à Zurich, Erik Schlumpf utilise un système de caisse qu'il contrôle avec une application et des terminaux mobiles.

Un décaf? Un renversé sans lactose? Ou avec deux sucres? Les souhaits particuliers ne posent aucun problème au Rathaus Café à Zurich. Les serveurs indiquent les données supplémentaires par le biais de l'application sur les smartphones et envoient la commande au comptoir, où le bon de commande est imprimé et le café est préparé. «Nous complétons régulièrement l'application avec ce type de souhaits particuliers. Le personnel a donc une liste électronique toujours actualisée à sa disposition, sur la-

«Lorsqu'on introduit un système de caisse mobile, un réseau sans fil performant est une condition préalable.»

Erik Schlumpf, directeur du Rathaus Café



«Vendre plus et marcher moins: grâce à notre système de commande numérique, le service est très efficace. Un avantage majeur pour nous, surtout en été, lorsque la terrasse est ouverte.»

quelle il ne lui reste plus qu'à choisir les points correspondants», souligne Erik Schlumpf, directeur de Juice & Booze GmbH, qui gère le Rathaus Café. Depuis environ trois ans, il utilise le système de caisse Orderbird dans son café qui borde la Limmat. «Cette solution est particulièrement judicieuse lorsque la terrasse est ouverte.» Grâce à la connexion sans fil entre le smartphone et le comptoir, les serveurs doivent moins marcher et ont plus de temps à consacrer aux clients. En outre, le controlling est aussi facilité. «Je peux consulter les chiffres d'affaires, les statistiques sur les articles et les évaluations en tout temps et en tout lieu.»

Dépendance à l'égard du réseau local.

Un intérêt pour la technique et un réseau sans fil très stable et performant sont les conditions nécessaires à l'utilisation d'un tel système de commande numérique par le biais des terminaux mobiles. «Il vaut la peine d'avoir une installation professionnelle», explique Schlumpf. En cas de panne du réseau sans fil lors d'une période d'activité intense, lorsque plusieurs appareils sont utilisés, un petit chaos est inévitable si l'on n'a pas pla-

nifié de sauvegarde. «Heureusement, ce n'est arrivé que deux fois et nous avons temporairement repris les blocs-notes pour les commandes, en combinaison avec la station de base qui fonctionne sans le réseau local.»

Utilisation intuitive. Une autre condition essentielle pour le succès de la mise en place du système de caisse mobile est la formation des collaborateurs. «Tout le monde n'a pas la même affinité avec la technique», explique Chris Rachl, responsable opérationnel du Rathaus Café. La navigation très intuitive dans l'application facilite les choses au moment de l'introduction. De cette façon, l'utilisation de l'instrument de travail numérique s'apprend relativement aisément. «Le système augmente le rendement dans l'ensemble de l'exploitation», ajoute Erik Schlumpf. Mais il ne compense pas un manque d'organisation au travail ou de motivation. Les tâches de gestion restent les mêmes. «Pour profiter de l'avantage concurrentiel que représente la solution numérique, il faut des processus de travail adéquats et une équipe qui fonctionne.»

Des systèmes flexibles nécessaires. Pour Erik Schlumpf, les solutions comme Orderbird représentent l'avenir des systèmes de caisse. «En comparaison avec les systèmes de caisse classiques, le matériel sous la forme de tablettes et de smartphones est avantageux et peut être mis en place facilement. De plus, les logiciels peuvent être aisément adaptés aux besoins individuels.» Responsable de la restauration, il constate la tendance à créer des programmes de fidélité, et accepter les nouveaux modes de paiement sans espèces. Pour cela, il faut disposer de systèmes de caisse flexibles dotés de possibilités de connexion.

Attention au service à la clientèle. A quoi une entreprise du domaine de la restauration doit-elle particulièrement veiller lors de l'introduction d'un nouveau système de caisse?

«Par expérience, je recommande de se procurer des références avant l'achat, afin de se faire une idée du service à la clientèle. C'est fondamental lors de l'introduction de solutions numériques, qui créent un lien de dépendance.»

Stratégies numériques pour petites entreprises

Joël Luc Cachelin

Pour qu'une petite entreprise puisse décider si, et dans quelle mesure, elle souhaite utiliser les possibilités offertes par la numérisation, il lui faut une stratégie de numérisation. Cette dernière se compose de deux perspectives: Outside-in et Inside-out.

La numérisation va entraîner à l'avenir encore de nombreux changements. Pour identifier l'importance de ces changements, il faut s'imaginer la numérisation comme un continent virtuel, ou encore, si on l'examine de plus près, comme un réseau technique, social et économique (voir illustration 06). Au centre de ce réseau se trouve Internet, qui est bien plus qu'un canal de communication.

Sur le plan technologique, ce réseau se présente sous la forme d'appareils qui communiquent entre eux. Grâce à la sauvegarde hors site dans le cloud, les appareils peuvent accéder aux données. Cette mise en réseau technologique constitue la base d'un réseautage social invisible. Il repose essentiellement sur les réseaux sociaux, qui sont le reflet de notre vie réelle dans l'espace numérique. Chaque site Internet, chaque profil a une fonction de représentation sur le continent virtuel. Enfin, le réseau technologique et social favorise l'apparition de réseaux économiques. La création de valeur d'une entreprise résulte de la coopération entre de nombreuses entreprises. On assiste actuellement à la naissance d'un nouveau système économique, avec l'**économie du partage**

et le **capitalisme de plateforme**, dans lequel les plateformes puissantes comme Google, Facebook et AirBnB contrôlent les contacts avec les clients et leurs données.

Pourquoi vouloir la numérisation?

Aucune branche ni aucune entreprise ne peut échapper aux conséquences de la numérisation, car Internet et les technologies qui vont avec envahissent notre quotidien, et le nombre d'appareils concernés, comme les lunettes intelligentes, ne cesse d'augmenter. Une stratégie de numérisation est nécessaire pour permettre aux petites entreprises d'envisager de rejoindre – du moins en partie – ce triple réseau et de réfléchir à une transition vers l'espace numérique. Cette stratégie définit de quelle façon une entreprise veut utiliser la numérisation et à quels aspects elle souhaite renoncer. Pour développer une stratégie, une entreprise adopte une perspective Outside-in et une perspective Inside-out (voir illustration 07).

Outside-in. La perspective Outside-in consiste à utiliser les possibilités technologiques numériques pour faciliter le quotidien des clients, p. ex. lorsqu'une imprimerie propose la commande en ligne. Toutefois, la numérisation peut aussi impliquer la création de nouvelles offres qui existent seulement sur le plan numérique. Au lieu de se contenter de vendre des aliments, une épicerie pourrait proposer des recettes à base de fruits et de légumes de saison via une application payante.

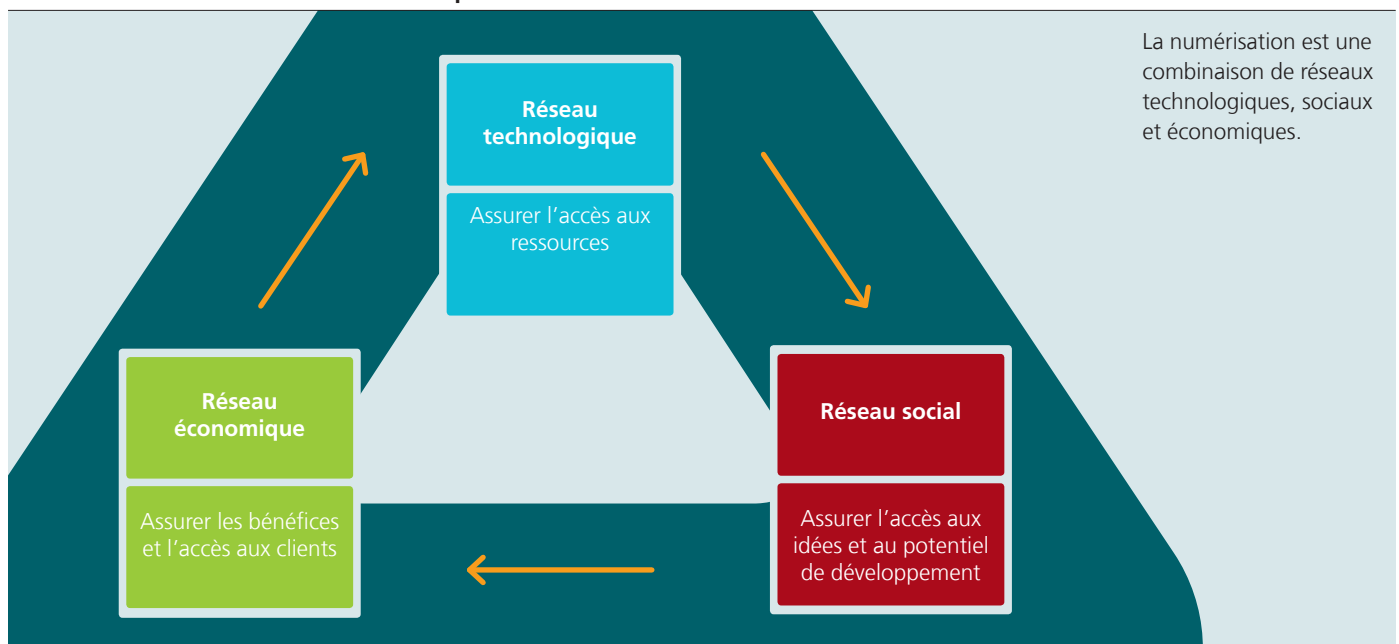
info

Attention, Offliners!

↓
Les Offliners se définissent comme des personnes ou des institutions qui s'opposent à la numérisation naturelle ou forcée. Ils attendent de la part des entreprises un traitement minutieux des données ainsi que le maintien des canaux de communication analogiques. Il s'agit d'un contre-mouvement hétérogène. Parmi ces groupes cible, on compte notamment des adeptes de la lenteur, des partisans de la protection des données, des romantiques et des personnes critiques face à la modernité. Prenez en compte également les Offliners dans votre stratégie de numérisation!

Les termes **mis en évidence** sont brièvement expliqués dans le glossaire qui se trouve à la fin de ce numéro.

Illustration 06 La numérisation comme triple réseau



Inside-out. La perspective Inside-out vise à améliorer la collaboration grâce à la numérisation. D'une part, elle consiste à acquérir un meilleur aperçu du travail en entreprise, que ce soit pour les mandats et les factures déjà traités ou pour les projets en cours, les offres en suspens et les idées pour l'avenir. D'autre part, la numérisation a pour but d'améliorer le potentiel d'innovation. Une agence de placement peut utiliser Internet afin de présenter ses collaborateurs aux candidats et entreprises.

Stratégie de numérisation: éléments

L'exemple fictif suivant sert à illustrer les éléments de la stratégie de numérisation. Hanna Blum, 30 ans, reprend en milieu d'année la jardinerie de son père. L'entreprise installée sur le Plateau suisse emploie seize personnes à plein temps ou à temps partiel et dispose d'une vaste région de desserte. Elle propose des plantes et des accessoires de balcon et de jardin. Hanna Blum a développé avec une agence une stratégie numérique qui se concentre sur le marketing et la distribution.

Stratégie Outside-in

■ **Offre:** Hanna Blum souhaite utiliser Internet pour accroître la visibilité de l'ensemble de son offre. Pour structurer l'assortiment, la future propriétaire a choisi une répartition selon les saisons.

■ **Distribution:** contrairement à la surface du magasin, l'espace de la plateforme en ligne est illimité. Hanna Blum aimerait étendre son offre et donner aux clients la possibilité de commander ses produits également par la nouvelle boutique en ligne.

■ **Communication:** Hanna Blum souhaiterait interagir avec ses clients de façon plus directe. Pour cela, elle intensifie sa présence sur les réseaux sociaux, notamment sur Instagram.

■ **Gestion des données:** la jardinerie connaît encore très peu sa clientèle. À l'avenir, tous les clients recevront un numéro et leurs commandes seront listées. Le jour de leur anniversaire, ils bénéficieront d'un rabais de 20%.

Hanna Blum a conscience que la numérisation a aussi des effets sur la collaboration au sein de l'entreprise. Elle a développé une stratégie numérique pour les thèmes Inside-out, qui comprennent la vision des collaborateurs et de la gestion:

Stratégie Inside-out

■ **Matériel:** Hanna Blum a commandé de nouveaux ordinateurs et des tablettes pour les tâches administratives. Les clients auront la possibilité de payer leurs achats avec **Twint**. Les étiquettes seront munies de **puces RFID**.

■ **Logiciel:** pour la saisie de l'historique du client et de ses commandes, Hanna Blum utilise une solution basée sur le cloud. Tous les conseillers peuvent accéder aux données partout dans la vaste jardinerie grâce à leur tablette.

astuce

Outils pour les premières étapes de la numérisation dans la petite entreprise



■ **Facebook:** le plus grand réseau social, en expansion notamment auprès d'un public plus âgé.

■ **Twitter:** réseau social servant à l'échange d'informations.

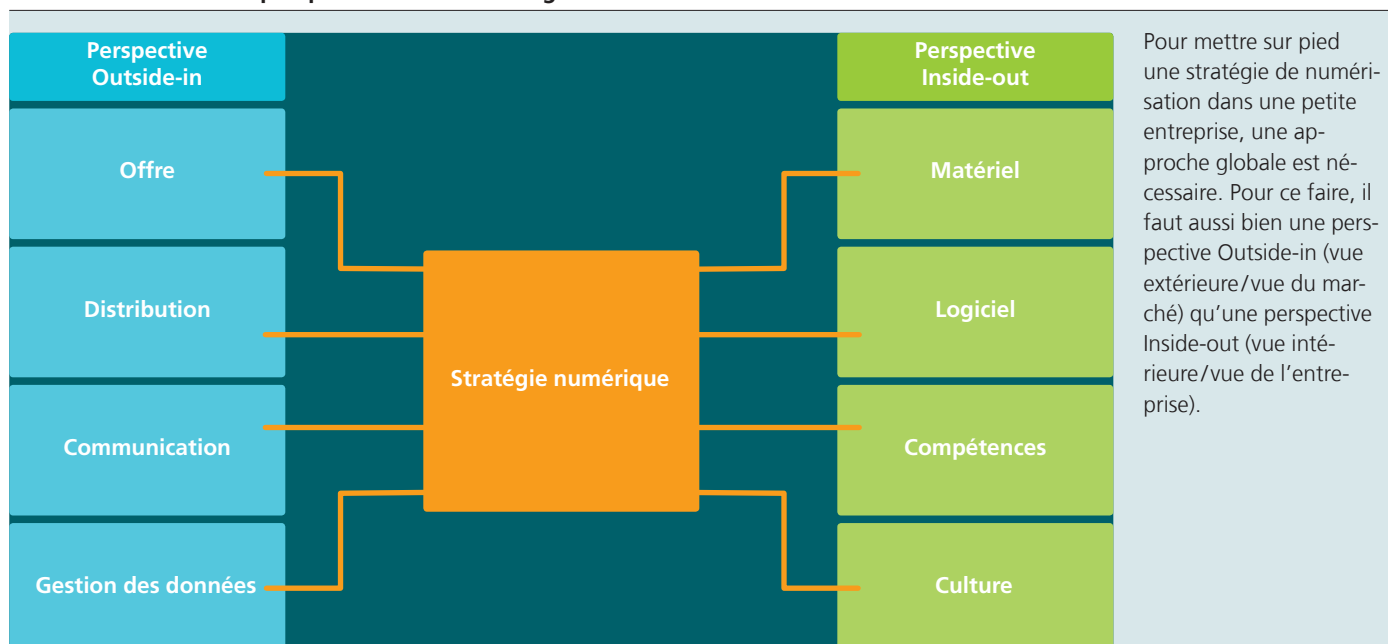
■ **Instagram:** album photo basé sur une application.

■ **Evernote:** environnement de travail numérique qui permet de collecter et retrouver facilement des notes et des documents.

■ **MailChimp:** facilite la gestion des adresses et l'envoi de newsletters.

■ **PostFinance Smart-Business:** plateforme en ligne destinée à la création automatique d'offres et de factures et à la gestion des débiteurs.

Illustration 07 Les deux perspectives d'une stratégie de numérisation



- **Compétences:** pour préparer ses collaborateurs au monde numérique, elle organise des demi-journées de formation.
- **Culture:** pour dissiper les craintes des collaborateurs concernant la numérisation, Hanna Blum veille à ce que dans chaque équipe, il y ait des membres possédant de bonnes capacités numériques. Une personne connaissant bien les instruments numériques doit toujours être présente dans le magasin.

Hors ligne et en ligne

Pour chaque entreprise, la question suivante se pose: dans quels secteurs la numérisation peut-elle être judicieuse? Quels secteurs devraient être mis en ligne? Quels secteurs devraient rester hors ligne? Plus les possibilités en ligne sont nombreuses, plus le choix minutieux des moments hors ligne devient important. L'organisation des aspects numériques et analogiques est primordiale. Cela vaut aussi bien pour la relation avec les clients que pour la collaboration au sein de l'entreprise. Les moments hors ligne sont indispensables lorsque les sentiments, les sensations et les perceptions physiques jouent un grand rôle. La communication hors ligne est également centrale lorsque le client traverse des étapes de la vie caractérisées par des changements, comme un mariage, une naissance, l'achat d'une maison, etc. A l'ère de la numérisation, l'expérience client est presque toujours constituée d'une interaction entre moments en ligne et hors ligne. La numérisation n'est utile que lorsqu'elle présente des avantages pour le client ou les collaborateurs et qu'elle offre, à long terme, un bon rapport coût-utilité.

Analyser les points de contact. Dans l'exemple de la jardinerie, le premier contact se fera peut-être en ligne. Une cliente cherche une jardinerie et souhaite s'informer sur l'offre, confortablement installée dans son canapé. Le week-end, elle se rend à la jardinerie en famille pour faire ses achats et y est conseillée. Ainsi, un profil client est créé, qui servira à accompagner la relation client, de l'aspect analogique à l'aspect numérique.

Conclusion

Un transfert complet vers les canaux numériques et la collaboration numérique ne sont judicieux que pour quelques rares entreprises. Créez une stratégie de numérisation pour votre entreprise et, sur cette base, choisissez sciemment les moments hors ligne et en ligne pour vos clients. Indiquez comment vous voulez emmener votre équipe en voyage dans le monde numérique.

Check-list: marche à suivre pour élaborer une stratégie de numérisation

Les questions suivantes vous aideront à développer une stratégie de numérisation dans une petite entreprise.

Généralités

- ☐ Quels sont les arguments en faveur d'une numérisation et quelles mesures pourrais-je prendre?

Exemples d'arguments en faveur de la numérisation

Rendre l'assortiment transparent et l'agrandir



Exemples de mesures de numérisation

Une menuiserie montre comment elle produit ses meubles et propose des exemples de clients

Délocaliser le travail administratif vers les clients



Les clients d'une dentiste saisissent eux-mêmes leurs données de contact sur une tablette

Recueillir des données et des informations sur la clientèle



Un coiffeur saisit les données de contact et les produits de soins capillaires préférés du client et documente les rendez-vous

Trouver et fidéliser des clients sur les réseaux sociaux



Une bijoutière propose des photos de clientes portant ses bijoux

Faciliter le travail des collaborateurs



Une agence publicitaire transfère toutes les activités numériques sur une seule plateforme

Perspective Outside-in

- ☐ **Offre:** comment puis-je utiliser la numérisation pour développer mon offre?
- ☐ **Distribution:** comment puis-je utiliser la numérisation pour optimiser la vente?
- ☐ **Communication:** comment puis-je utiliser la numérisation pour améliorer la communication avec la clientèle?
- ☐ **Gestion des données:** comment puis-je utiliser la numérisation pour recueillir, analyser et utiliser des données de clients de façon ciblée?

Perspective Inside-out

- ☐ **Matériel:** de quel matériel ai-je besoin pour le projet de numérisation choisi?
- ☐ **Logiciel:** de quel logiciel ai-je besoin pour le projet de numérisation choisi?
- ☐ **Compétences:** de quelles compétences ai-je besoin pour le projet de numérisation choisi? Ces compétences sont-elles disponibles dans l'entreprise ou dois-je me les procurer à l'extérieur?
- ☐ **Culture:** à quels changements dois-je procéder dans la culture de l'entreprise pour que le projet de numérisation soit accepté en interne, puis aussi par la clientèle?

Vous trouverez cette check-list sur postfinance.ch/pe.

«L'informatique doit faciliter le travail.»

OS Systems GmbH



Entreprise et siège OS Systems GmbH, Arlesheim, Baar et Zurich, ossystems.ch

Branche, activité Prestataire de solutions réseau, serveur et pare-feu

Création 1999

Effectif 17 personnes

Objectif Proposer des solutions informatiques répondant exactement aux besoins des clients

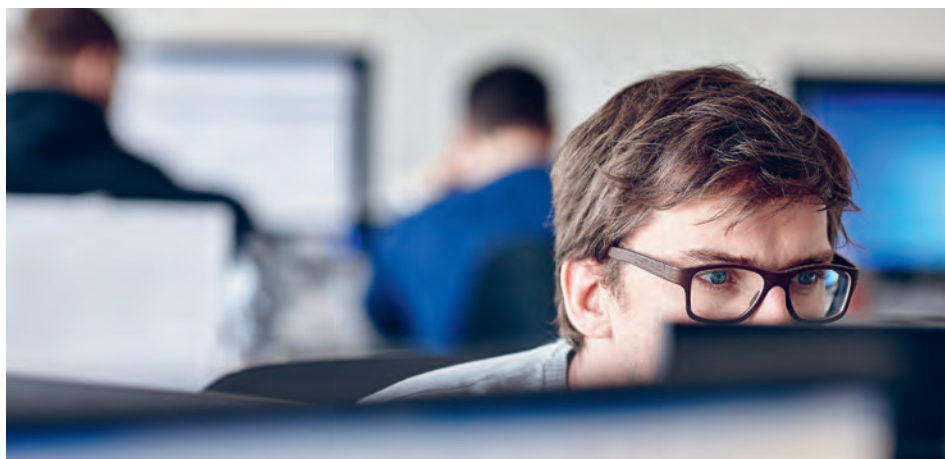
OS Systems GmbH, avec ses sites à Arlesheim, Baar et Zurich, propose des solutions informatiques sur mesure, en particulier pour les petites et moyennes entreprises. «Un thème important est actuellement l'offre des services liée au cloud», explique le directeur Marc Ott dans l'interview.

Quels sont les avantages pour les clients qui utilisent vos prestations?

→ Nous veillons à ce que nos clients bénéficient de solutions réseau, serveur et pare-feu qui correspondent exactement à leurs besoins. Cela veut dire que ceux-ci ne contiennent ni trop, ni trop peu de fonctions, mais offrent exactement ce dont le client a besoin pour effectuer son travail. Il n'y donc pas de solution toute faite. Il n'y a pas non plus de solution que nous reprenons telle quelle d'un

«Chez tous nos clients, l'informatique n'est pas une compétence clé, mais un outil qui facilite leur travail.»

Marc Ott, directeur d'OS Systems



«Nous essayons d'expliquer aux clients notre travail de manière à ce qu'ils comprennent exactement ce que nous faisons. Nous formons intensivement notre personnel à ce sujet.»

client à l'autre. Prenons l'exemple des architectes. Chacun travaille à sa façon. Pour que chacun puisse réaliser son travail comme il le souhaite, une solution informatique individuelle est nécessaire.

Quels clients viennent à vous?

→ Nous accompagnons des entreprises comme Würth Suisse, mais aussi de nombreuses petites et moyennes entreprises. Cela dit, des entreprises comptant jusqu'à dix utilisateurs peuvent avoir des exigences bien plus élevées concernant les solutions informatiques que des entreprises de 50 employés. C'est le cas par exemple lorsque des mesures de sécurité supplémentaires doivent être prises, comme dans le cas d'un chirurgien esthétique qui ne doit en aucun cas divulguer de données de patients.

A quoi veillez-vous en particulier en ce qui concerne le conseil?

→ Au contact personnel. Avant de pouvoir créer une solution informatique sur mesure, nous écoutons d'abord le client avec attention. Afin de connaître ses ac-

tivités et ses processus, nous nous rendons chez le client avant même de lui soumettre une offre. Nous sommes également très souvent sur place au cours de la collaboration. Nous accomplissons en moyenne 70% de notre travail dans les entreprises et 30% par téléphone ou par e-mail. D'une part, cela nous facilite le travail, et d'autre part, un rapport de confiance s'installe.

Où voyez-vous actuellement un grand besoin de numérisation?

→ Les services de cloud, autrement dit le transfert de données ou de capacités de traitement sur des serveurs externes, sont très demandés. OS Systems gère pour cela deux propres centres de calcul, à Zurich et à Bâle. C'est un avantage pour le client, car il n'a pas besoin de se soucier du matériel ou de la sécurité et s'acquitte d'un prix fixe mensuel.

Pouvez-vous nous donner un exemple?

→ Nous accompagnons une maison de retraite qui a repris un organisme de soins à domicile privé. Les données des deux organisations sont désormais rassemblées et transférées vers notre cloud accessible à tous les collaborateurs. L'uniformisation des logiciels sur toutes les stations de travail et la formation des collaboratrices et collaborateurs sont des défis majeurs.

Quels outils numériques utilisez-vous pour gérer votre entreprise, qui compte non seulement trois sites, mais gère aussi des projets complexes?

→ Nous utilisons entre autres l'application web Timesaver, avec laquelle nous saisissons nos temps de travail et l'avancement des projets. Cette application nous aide pour les tâches administratives. Cependant, de nombreux aspects sont entièrement physiques: ma femme, qui assure avec moi la gestion de l'entreprise, et moi-même sommes présents plusieurs fois par semaine sur tous nos sites. Nous sommes également en contact plusieurs fois par jour avec chacun de nos techniciens, personnellement, par téléphone ou via notre outil en ligne.

Quels conseils donneriez-vous à une entreprise qui souhaite entamer un projet de numérisation et qui est à la recherche d'un prestataire informatique?

→ Choisissez un partenaire dont vous comprenez le discours. S'il parle un jargon tellement complexe que vous ne comprenez rien, vous ne serez pas sur la même longueur d'onde et le projet est voué à l'échec. Il faut également se méfier des prestataires qui n'ont que des produits standards dans leur portefeuille. C'est comme si une boutique de vêtements vendait à tous ses clients des habits en taille unique.

La numérisation tout au long de la chaîne de création de valeur: tendances et exemples

Brad Richards et Janine Jäger

Pour développer la numérisation dans les petites entreprises, les tendances doivent être analysées et les chances de succès vérifiées. Il est judicieux d'examiner sa propre chaîne de création de valeur.

Aujourd'hui, impossible de passer à côté des tendances en matière de numérisation comme le **cloud computing** ou l'économie de plateforme. Beaucoup affirment que chaque entreprise peut profiter de la numérisation. Quelle que soit leur taille ou leur branche, les entreprises sont également confrontées à un gigantesque éventail d'outils en ligne, de logiciels et d'applications destinés à permettre la numérisation. Il est certain que les technologies numériques présentent des avantages. Toutefois, les projets de numérisation recèlent d'importants défis pour les entreprises, notamment les petites entreprises dépourvues de section informatique. En conséquence, une petite entreprise devrait évaluer soigneusement les opportunités et les risques liés aux tendances en matière de numérisation.

La chaîne de création de valeur en point de mire. Comment une petite entreprise peut-elle s'y retrouver dans cette jungle de conseils et d'offres et identifier les tendances numériques qui génèrent une plus-value? Toutes ces réflexions comportent un point central: la **chaîne de création de valeur**. En tant qu'entrepreneur, posez-vous la question suivante: quelles possibilités de numérisation pourraient soutenir les activités de ma chaîne de créa-

tion de valeur et quels avantages pourrais-je en tirer? Réfléchissez à la façon dont la numérisation peut contribuer à organiser plus efficacement les processus internes, à accompagner de façon optimale les clients au cours du processus de vente ou dans le service à la clientèle, ou à optimiser la collaboration avec les partenaires commerciaux. Lorsqu'une entreprise est prête à se lancer dans la numérisation et souhaiterait vérifier les options qui s'offrent à elle, il peut être judicieux de procéder à une analyse complète de l'entreprise et de ses besoins. Pour ce faire, elle devrait faire appel à un conseiller professionnel, neutre et externe.

Quelles activités devraient être soutenues?

La chaîne de création de valeur d'une entreprise dépend fortement de sa branche. Ainsi, l'activité principale d'un salon de coiffure est la fourniture de prestations aux clients finaux. L'achat de matériel est secondaire. Une menuiserie, par contre, a besoin de beaucoup de matériel et travaille souvent pour le compte d'entreprises, et plus rarement pour des clients finaux. Tous deux peuvent nécessiter un soutien informatique, mais leurs besoins sont différents. La question clé est la suivante: quelles activités devraient être soutenues numériquement? Il faut contrôler aussi bien les activités primaires contribuant directement à la création de l'offre que les activités secondaires nécessaires à l'exécution des activités primaires (voir illustration 08). La chaîne de création de valeur d'une

info

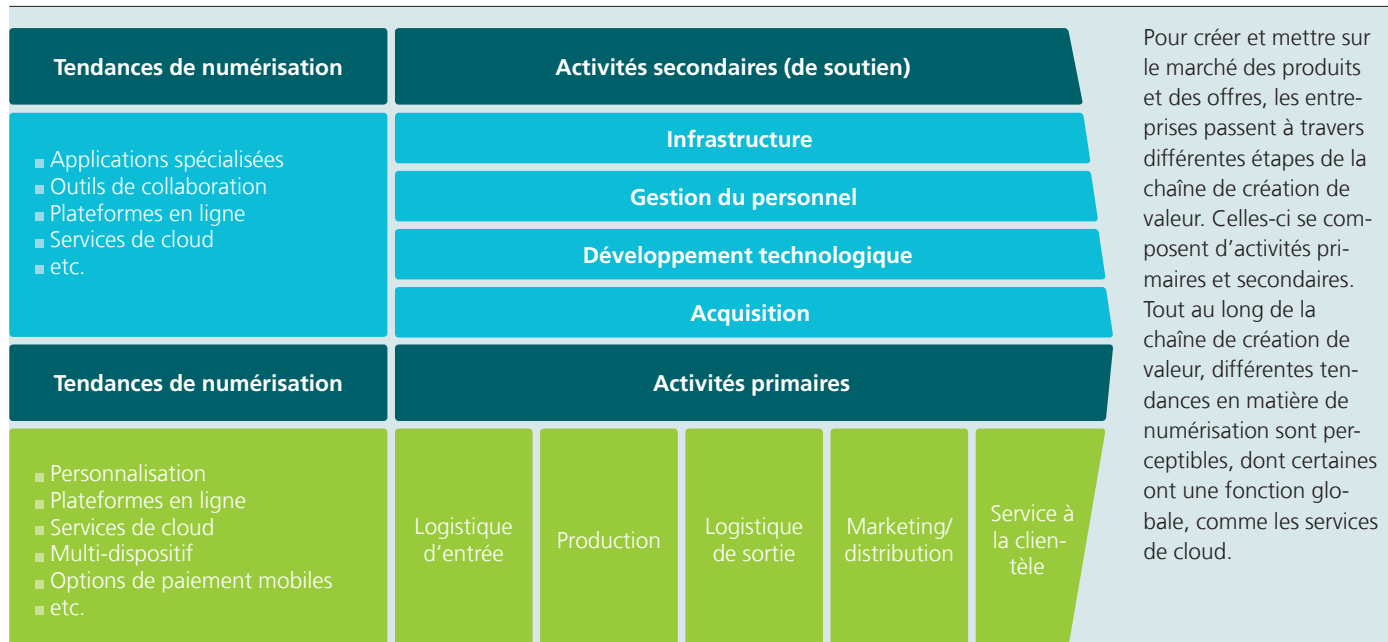
La tendance à la communauté



Les entreprises peuvent utiliser des communautés en ligne thématiques spécifiques à l'entreprise et les intégrer dans le processus de développement de produits et de prestations. Une communauté peut par exemple être invitée à voter sur différentes saveurs d'une boisson. L'objectif est d'apporter une contribution décisive pour la fidélisation durable des clients grâce à la création et à la gestion d'une communauté en ligne.

Les termes **mis en évidence** sont brièvement expliqués dans le glossaire qui se trouve à la fin de ce numéro.

Illustration 08 La chaîne de création de valeur: activités et tendances en matière de numérisation



entreprise est liée à celles des fournisseurs et des acheteurs. Ensemble, elles constituent le système de création de valeur d'une branche.

Identifier une plus-value. Si le salon de coiffure analyse sa chaîne de création de valeur, il remarquera que la numérisation pourrait apporter une plus-value pour son entreprise surtout dans la communication et les processus internes. Il pourrait par exemple introduire un outil en ligne pour la prise de rendez-vous qui serait relié au système de caisse et de comptabilité. Les clients pourraient ainsi prendre facilement rendez-vous et la directrice pourrait gérer efficacement la charge de travail des employés, puisque les données correspondantes seraient disponibles en ligne.

Pour la menuiserie, le processus de traitement des offres et des mandats est essentiel. Lorsqu'une entreprise reçoit un mandat, il faut qu'elle l'évalue avec précision. Quelle quantité de matériel et combien d'heures de travail sont nécessaires? Si l'entreprise propose un prix trop bas, elle perd de l'argent. Si elle propose un prix trop élevé, elle ne recevra pas le mandat. Un système logiciel peut enregistrer les travaux standards ainsi que le matériel et les heures de travail nécessaires et les réutiliser pour l'estimation d'un nouveau mandat. De cette façon, la menuiserie émet des offres plus efficaces et plus exactes. L'utilisation d'appareils mobiles, combinée à des services de cloud, peut également se révéler intéressante pour accéder aux données nécessaires en tout temps et en tout lieu, et traiter le mandat du client sur place.

Pour pouvoir analyser le potentiel de numérisation de la chaîne de création de valeur, la petite entreprise doit connaître les tendances en matière de numérisation. Vous trouverez ci-dessous une sélection de cinq tendances accompagnées de leur description.

La tendance à la personnalisation

Internet et les nouvelles technologies de production offrent la possibilité de créer des produits selon les souhaits individuels des clients, et donc de les personnaliser. La personnalisation est une tendance employée par diverses branches et à différents niveaux de la chaîne de création de valeur, du développement au marketing, en passant par la production.

Les entreprises peuvent par exemple faire participer leurs clients à la génération d'idées par le biais du **crowdsourcing** et les intégrer ainsi au processus de développement. En outre, les entreprises peuvent mettre en place des plateformes en ligne sur lesquelles les clients composent eux-mêmes des offres à partir de différents modules. Dans la production, les imprimantes 3D permettent de produire en petite quantité des objets personnalisés. Dans la vente, les solutions en ligne donnent la possibilité d'atteindre «personnellement» chaque client.

Exemples pratiques: sur la plateforme en ligne d'un producteur de muesli, les clients peuvent composer eux-mêmes leur mélange préféré en sé-

info

La tendance de l'Internet des objets

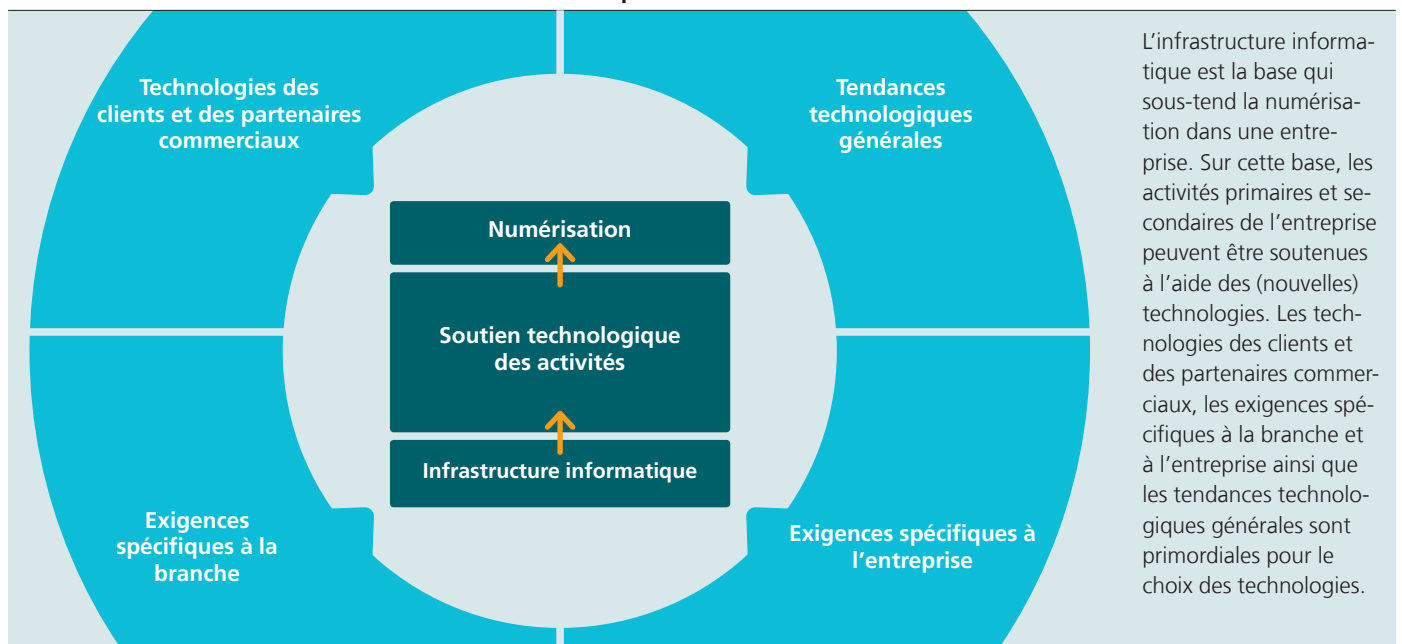


Le terme d'Internet des objets désigne la connexion entre des objets comme des voitures ou des appareils électroménagers et Internet, pour que ces objets puissent communiquer de façon autonome par Internet et effectuer ainsi diverses tâches.

Exemple: une entreprise sanitaire a équipé ses équipements de capteurs reliés à Internet. Ces derniers déterminent s'il y a assez de savon dans les distributeurs ou si des linges ont été commandés. Les données sont envoyées directement à la station de base, pour une planification optimale de l'affectation du personnel de nettoyage.

Source: kurier.at

Illustration 09 Les effets sur la numérisation d'une entreprise



lectionnant les ingrédients et se le faire envoyer. De plus, ils peuvent évaluer les nouvelles créations en votant en ligne.

La tendance aux plateformes en ligne

Une autre tendance présente à différents niveaux de la chaîne de création de valeur est celle des plateformes en ligne. Celles-ci visent à mettre en relation simplement et suprarégionale l'offre et la demande. Cette mise en relation peut se faire entre les entreprises, entre entreprises et prestataires, ou entre entrepreneurs et clients finaux. Les plateformes en ligne pour la vente mettent en relation l'offre et la demande, à savoir les exploitants (chauffeurs de taxi, fabricants et bailleurs) et les clients. Elles ne créent pas de produits, mais agissent simplement comme intermédiaires, tout en définissant les règles du jeu et en prélevant une part du bénéfice. Les avantages pour les entreprises qui proposent leurs prestations sur des plateformes sont évidents: elles profitent d'une infrastructure qu'elles n'ont pas besoin de créer, d'entretenir et de développer. Elles peuvent également utiliser des nouveaux canaux de distribution et se concentrer sur leurs compétences clés. Le revers de la médaille: elles sont soumises à une pression sur les prix et en matière d'innovation.

Exemple pratique: une entreprise de nettoyage utilise une plateforme en ligne pour générer des nouveaux mandats. L'administration et le processus de paiement sont assurés par la plateforme.

La tendance aux services de cloud

Dans le monde numérique, la collecte et le traitement des données jouent un rôle central. Pour traiter les masses de données toujours plus volumineuses, les prestations comme le cloud computing sont nécessaires. Le cloud computing, ou informatique en nuage, désigne l'enregistrement des données dans un centre de calcul à distance, mais aussi l'exécution de programmes qui ne sont pas installés sur le poste de travail local ou sur le serveur, mais qui se trouvent dans le nuage. Une petite entreprise peut délocaliser différents services dans le cloud, du traitement de texte au **système ERP**, en passant par la gestion des e-mails. Les services de cloud, que l'on connaît en privé par exemple avec Dropbox, présentent deux grands avantages:

- Un service de cloud simplifie l'infrastructure informatique. Son utilisation peut permettre de faire des économies.
- Un service de cloud est accessible en tout lieu: dans le magasin, depuis la maison, chez le client

ou lors des déplacements. Le recours aux services de cloud permet d'augmenter l'efficacité. Le cloud comporte toutefois aussi des inconvénients. En voici les deux principaux:

- Selon les prestataires, les services de cloud peuvent être vulnérables et peu sûrs.
- Nos propres données ne sont pas en notre possession. Si le service est déconnecté pour des raisons financières, juridiques ou techniques, les données de l'entreprise ne sont plus accessibles. Si une petite entreprise décide d'utiliser un service de cloud, pour minimiser les risques, il faut décider sur le plan stratégique quelles données et quels processus devraient être délocalisés vers le cloud. Une évaluation du prestataire potentiel est également nécessaire. Pour cela, l'entreprise devrait chercher un soutien professionnel.

Exemple pratique: une entreprise située dans le segment haut de gamme du commerce de boissons vend ses produits aussi bien sur Internet que directement auprès des clients. Cette situation pose problème. La dernière bouteille tant convoitée peut être commandée au même moment sur place et dans la boutique en ligne. Pour éviter cela, l'entreprise a délocalisé ses données dans le cloud. Le cloud contient une seule banque de données utilisée pour la boutique en ligne et pour la vente sur place. Toutes les données peuvent être consultées dans le cloud, bien que le système ERP fonctionne sur un ordinateur interne.

La tendance au multi-dispositif

Pour pouvoir accéder en tout temps aux données d'entreprise et de clients, un nombre croissant d'entreprises poursuit une stratégie de multi-dispositif. En plus des ordinateurs fixes, des appareils mobiles communiquant entre eux peuvent être utilisés. La collaboration interne et externe est ainsi facilitée. D'après le concept de l'Internet des objets, l'ordinateur en tant qu'appareil va finir par disparaître pour laisser place à des objets intelligents (voir info page 19).

Exemple pratique. Une entreprise de transport doit pouvoir réagir de façon flexible aux commandes. Les livraisons, les horaires de prise en charge et la situation actuelle du trafic jouent un rôle central. C'est pour cette raison qu'une entreprise de transport se procure un système fonctionnant avec des tablettes reliées à la centrale, que les chauffeurs de camions emportent avec eux. Les données sur l'intervention actuelle du camion sont transmises par la centrale et peuvent être consultées sur la tablette. La centrale, quant à elle, reçoit les coordonnées GPS des camions et connaît ainsi leur po-

info

Industrialisation 4.0: qu'est-ce que c'est?

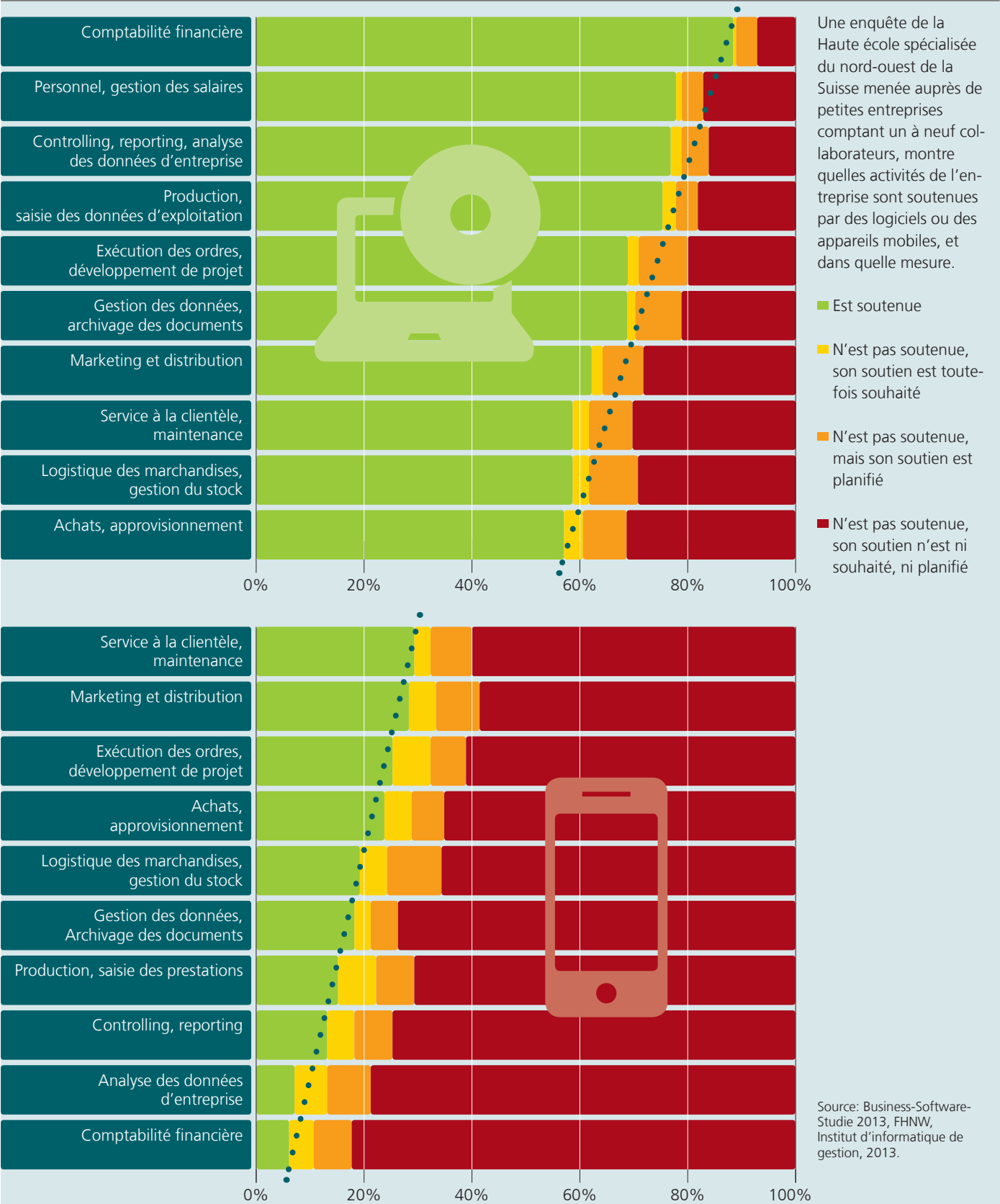


Avec la quatrième révolution industrielle, les différentes étapes de travail dans la fabrique ne sont plus effectuées par des machines préprogrammées, mais la pièce de machine organise elle-même sa création et ses processus. En outre, les tâches et processus commerciaux sont intégrés aux différentes étapes de production.

Exemple: le constructeur américain de motos Harley-Davidson a personnalisé sa production de telle façon que chaque client peut commander une moto sur mesure en fonction de ses préférences personnelles. Il suffit aux clients de formuler leurs souhaits en ligne quelques heures à l'avance. La nouvelle fabrique numérisée peut produire 1300 variantes différentes d'après le modèle de base de série.

Source: kurier.at

Illustration 10 Quelles activités de l’entreprise sont soutenues par des logiciels et des appareils mobiles?



sition. Cette fonction permet un ajustement rapide et flexible des itinéraires, par exemple lorsqu'une nouvelle prise en charge doit être planifiée.

La tendance aux options de paiement mobiles

Peu importe si l'offre est vendue en ligne, en magasin ou directement chez le client: le processus principal de la plupart des entreprises est la vente. Une des tendances concerne l'essor des options de paiement électroniques et mobiles, comme le paiement par téléphone mobile et par monnaie numérique. L'application Twint permettant de régler ses achats avec un smartphone a été lancée en Suisse l'année dernière. Avant de choisir de nouvelles options de paiement, il est judicieux de vérifier les options actuelles.

Exemple pratique: le propriétaire d'un stand de sandwiches dans une zone industrielle constate qu'un nombre croissant de clients n'ont pas d'espèces sur eux et doivent chercher de l'argent au distributeur qui se situe à environ cent mètres du stand. Il décide donc de vérifier l'utilisation d'une option de paiement mobile.

L'infrastructure informatique comme fondation

L'infrastructure informatique est la base qui soutient la numérisation. Assurez-vous avant la réalisation d'un projet de numérisation, aussi petit soit-il, que les bases nécessaires sont posées. Posez-vous les questions suivantes: quels appareils utilisons-nous? Quels logiciels utilisons-nous? Où les données de l'entreprise sont-elles enregistrées? Quand, où et à quelle fréquence sont-elles sauvegardées? Les réponses à ces questions ne sont pas toujours connues pour les petites entreprises. Elles font souvent appel à un spécialiste externe pour la comptabilité. Elles devraient en faire de même pour l'informatique, qui est essentielle au succès de l'entreprise. Un grand nombre de prestataires indépendants, petits ou grands, sont spécialisés dans ce domaine. Ils entretiennent l'infrastructure informatique, assurent le soutien et conseillent lors du choix des technologies.

Conclusion

En tant que directrice ou directeur d'une petite entreprise, analysez les opportunités en matière de numérisation offertes par votre chaîne de création de valeur et sélectionnez les tendances qui pourraient vous procurer un avantage concurrentiel.

Check-list: utiliser les tendances de numérisation

A l'aide des points suivants, vérifiez quelles tendances pourraient être concrétisées pour votre propre entreprise et quels avantages vous pourriez en tirer.

Les tendances en matière de numérisation pour l'optimisation des activités primaires

- ☐ **Personnalisation:** dans quelle mesure et pour quelles activités primaires pouvons-nous utiliser les possibilités de la personnalisation pour nous procurer un avantage concurrentiel?
- ☐ **Plateformes en ligne:** quelles activités primaires pouvons-nous soutenir avec l'utilisation de plateformes en ligne?
- ☐ **Services de cloud:** quelles activités primaires peuvent être optimisées avec la gestion des données via un service de cloud?
- ☐ **Multi-dispositif:** quelles activités primaires peuvent être gérées plus efficacement grâce à l'utilisation d'appareils mobiles ou intelligents?
- ☐ **Options de paiement mobiles:** le processus de paiement peut-il être amélioré grâce à l'utilisation d'options de paiement mobiles?
- ☐ **Autre:** quelles autres tendances contribuent à optimiser les activités primaires?

Avantages concurrentiels pouvant être tirés de la numérisation:

- Amélioration du lien avec les clients et les partenaires commerciaux
- Acquisition de clients
- Accès à de nouveaux marchés
- Réduction des coûts à moyen et long terme
- Autre: quels autres avantages concurrentiels peuvent être obtenus?

Les tendances en matière de numérisation pour l'optimisation des activités secondaires

- ☐ **Applications spécialisées:** quelles activités secondaires peuvent être optimisées grâce à l'utilisation d'applications de commerce, de gestion de projets et de communication?
- ☐ **Outils de collaboration:** quelles activités secondaires peuvent être améliorées grâce à l'utilisation d'outils de collaboration?
- ☐ **Plateformes en ligne:** quelles activités secondaires pouvons-nous soutenir avec l'utilisation de plateformes en ligne?
- ☐ **Services de cloud:** quelles activités secondaires peuvent être mises en œuvre plus efficacement grâce à la délocalisation des logiciels commerciaux dans le cloud?
- ☐ **Autre:** quelles autres tendances contribuent à optimiser les activités secondaires?

Avantages concurrentiels pouvant être tirés de la numérisation:

- Administration et organisation du travail efficaces
- Amélioration de la collaboration et des processus au sein de l'entreprise
- Optimisation des flux d'informations
- Réduction des coûts
- Autre: quels autres avantages concurrentiels peuvent être obtenus?

«Je peux travailler dans tous les lieux disposant d'une connexion performante.»

Argent-Designs



Entreprise et siège Argent-Designs, Nidwald, argent-designs.ch

Branche, activité Réalisation de design web réactif, design CI/CD et conception graphique

Création 2015

Effectif 2 personnes

Objectif Développement des activités en Suisse centrale et introduction de nouvelles offres

Grâce à ses services, Andri Huder aide les clients à établir une bonne présence sur Internet. À l'avenir, l'entreprise qu'il a fondée, Argent-Designs, ne proposera pas seulement le design web et l'optimisation pour les moteurs de recherche, mais aussi des formules comprenant des systèmes hotspot WiFi et la mise en réseau des sites.

Andri Huder et sa partenaire commerciale Michèle Christen sont tous deux des techniciens de systèmes qualifiés. Leur bagage professionnel influe également sur l'offre de leur entreprise Argent-Designs. «Nous ne proposons pas seulement la conception et le **SEO** de sites et de solutions d'e-commerce, mais nous nous occupons également de leur mise en œuvre et de leur hébergement», explique le directeur Andri Huder. Un an après sa fondation, la jeune entreprise ose un premier élargissement de sa pa-

«Au travail, tout ce dont j'ai besoin, c'est de mon ordinateur portable, de mes logiciels et d'une connexion Internet performante. Je peux donc travailler partout, par exemple chez des clients en Engadine.»

Andri Huder, directeur d'Argent-Designs



«Les discussions personnelles sont incontournables lors de la conception de sites Internet. Elles sont essentielles pour identifier les attentes des clients.»

lette d'offres en proposant des technologies pour la mise en réseau des sites. Ces technologies sont utiles par exemple pour les entreprises qui souhaitent que leurs différents sites communiquent entre eux, ou encore pour les chemins de fer de montagne qui veulent échanger des données d'une station à l'autre.

L'installation du WiFi dans les hôtels constitue un autre pilier d'Argient-Designs. «Une connexion Internet performante dans les hôtels est un aspect qui gagne en importance et qui ne va pas encore de soi. Il arrive que des clients demandent la vitesse de connexion avant même de réserver», affirme le jeune homme de 27 ans. Chez Argient-Designs, le client reçoit une solution individuelle qui n'est pas fondée sur des licences. «Les clients ne paient qu'une seule fois pour l'installation et pour Internet et n'ont donc pas de frais de licence mensuels.

Travailler en tout lieu. Le directeur Andri Huder travaille dans tous les lieux disposant d'une connexion Internet suffisamment performante. D'après lui, la possibilité de travailler en tout lieu représente un

avantage pour son modèle commercial. Toutefois, il est impératif de maintenir le contact avec les clients: «Lorsque je conçois le site Internet d'un hôtel, je veux voir les lieux de mes propres yeux, car la présence en ligne constitue la carte de visite sur le web et doit refléter l'atmosphère de l'hôtel», explique-t-il.

Les discussions sur place. Pour lui, le défi majeur consiste à identifier les attentes des clients et y répondre. Sans entretiens sur place, ça ne peut pas fonctionner. Les discussions personnelles et les explications, par exemple à propos du SEO, sont indispensables. «A titre d'exemple, les sites conçus selon un système modulaire préprogrammé ne sont généralement pas optimaux pour le positionnement sur Google.

La comptabilité numérique. Pour la mise en œuvre effective des projets, Andri Huder utilise autant que possible des solutions numériques. «J'ai travaillé dans une entreprise où le temps de travail était saisi dans Excel et où les rapports de travail étaient rédigés sur du papier carbone. Ces méthodes archaïques sont une perte

de temps», explique l'entrepreneur de Pontresina. Pour gérer le plus efficacement possible les processus de travail, Argient-Designs utilise par exemple Skype, ou encore un système de comptabilité pour l'établissement des offres et la facturation. «Avant de faire mon choix, j'ai évalué différents systèmes et je suis tombé sur SmartBusiness. Il est particulièrement simple et me soutient dans mes tâches administratives.»

L'essor des smartphones. Pour Andri Huder, il est évident que la numérisation va avancer à grands pas. «Le téléphone mobile, par exemple, deviendra un instrument de travail toujours plus indispensable. Un téléphone mobile disposant d'une docking station pour la souris, le clavier et l'écran est déjà sur le marché.»

Pour ne rater aucun développement technologique, Andri Huder ne cesse de se former, le plus souvent en milieu de travail. «Internet joue également un rôle primordial dans la transmission des connaissances: il s'agit d'une source d'informations incroyable, qui livre une bonne partie du savoir-faire dont j'ai besoin pour mon travail.»

Mener à bien des projets de numérisation

Pascal Sieber

Les petites entreprises ont besoin de connaissances en gestion de projets pour la mise en œuvre d'un projet de numérisation. Elles devraient disposer des réponses aux questions qui se posent dans le cadre des projets de logiciels.

L'entreprise évolue-t-elle en direction d'un univers plutôt réel ou numérique? Veut-elle vendre hors ligne, en magasin, ou plutôt en ligne? Aspire-t-elle à un avenir empreint de hautes technologies et d'activités internationales? Ou souhaite-t-elle utiliser les technologies numériques pour rendre l'univers réel plus convivial? Le développement d'une entreprise dépend fortement de celui ou celle qui la dirige. La passion d'un directeur pour son entreprise est le plus fort moteur de changement. Une chance pour les petites entreprises dans un monde toujours plus numérisé. La mise en œuvre d'une volonté de numérisation passe le plus souvent par des projets. Autrement dit: des connaissances sur la gestion de projet et en particulier sur la mise en œuvre de projets de logiciels sont requises.

Deux facteurs de réussite critiques

Pour avoir du succès dans le cadre de projets de numérisation, deux critères doivent être obligatoirement remplis. Premièrement, la petite entreprise doit maîtriser son système informatique; deuxièmement, le personnel doit être prêt pour le monde numérique.

Etablir les bases: il y a informatique et informatique. Dans les petites entreprises, la technologie informatique est gérée par une poignée de personnes. Le responsable informatique interne ou les quelques fournisseurs doivent connaître tout ce qui se rapporte à l'informatique. Une tâche difficile, car il y a informatique et informatique. Il convient de différencier l'infrastructure, les systèmes de transaction et les systèmes d'information stratégiques (voir illustration 12). L'infrastructure est composée entre autres des outils de travail (ordinateurs, tablettes, etc.), du réseau (accès Internet, réseau local) et des services de base (espace de stockage et outils Office). Les systèmes de transaction sont composés des applications comme le système de caisse ou de comptabilité et du fichier clients. Les systèmes d'information stratégiques comprennent par exemple la boutique en ligne, l'application mobile pour le service extérieur, ainsi que d'autres systèmes qui concernent directement les produits et les prestations.

Au cours de la numérisation, il est important tout d'abord de maîtriser les bases. Grâce aux services de cloud, l'infrastructure peut être exploitée plus simplement et à meilleur coût, notamment les systèmes de transaction. Ainsi, les programmes de comptabilité ou les logiciels CRM, par exemple, peuvent être souscrits comme **Software as a Service** avec un abonnement mensuel, comme une «solution informatique par la prise murale». Les capacités ainsi acquises et les moyens financiers libérés peuvent être investis dans l'optimisation et la numérisation des processus commerciaux, le

astuce

Entreprise et fournisseur de logiciel: conseils pour la collaboration

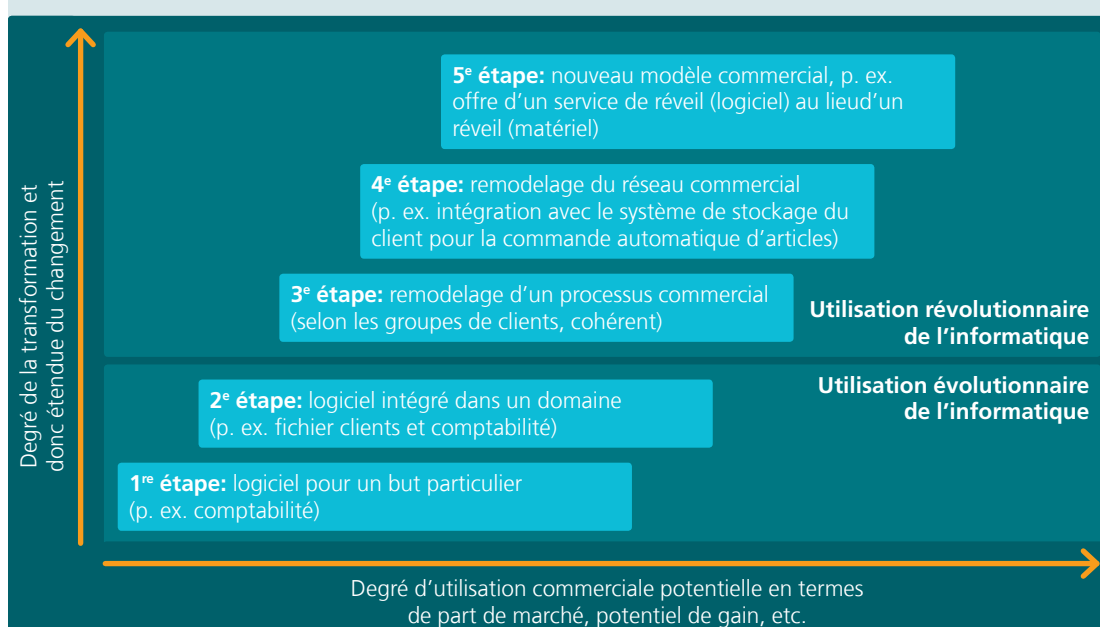


Voici comment optimiser la collaboration entre l'équipe centrale et le fournisseur de logiciel:

- Au début du projet, les membres de l'équipe centrale interrogent le fournisseur et ils disposent d'un droit de regard sur les décisions.
- Après la passation du mandat, les membres de l'équipe centrale organisent un séminaire avec le fournisseur pour définir la répartition du travail et le fonctionnement. Cela permet de mieux se connaître et d'instaurer un climat de confiance.

Les termes [mis en évidence](#) sont brièvement expliqués dans le glossaire qui se trouve à la fin de ce numéro.

Illustration 11 Le potentiel commercial de la transformation numérique



Le potentiel commercial de la transformation numérique peut être divisé en cinq étapes. À partir de la troisième étape, il est question d'une utilisation révolutionnaire de l'informatique, car les processus commerciaux sont complètement repensés grâce à l'informatique.

Source: Venkatraman, N.: IT-Enabled Business Transformation: From Automation to Business Scope Redefinition. Sloan Management Review, hiver 1994.

développement des systèmes d'information stratégiques et la mise en place de produits numériques.

L'innovation synonyme de changement: prépare ton entourage. Pour que la transformation soit une réussite, il faut aborder la question de la numérisation. La technologie informatique doit être un plaisir pour les personnes qui l'utilisent, afin qu'elles aient la motivation nécessaire pour exploiter ses possibilités et connaître ses limites. Ce point concerne aussi bien la gestion que les collaborateurs. Il vaut la peine de se demander ce que les personnes pensent des technologies de l'information. Est-ce qu'elles préfèrent rester à l'écart? Est-ce qu'elles examinent surtout les coûts? Ont-elles conscience que les technologies de l'information peuvent aussi cacher d'énormes risques? Ou voient-elles dans l'informatique une opportunité pour l'entreprise?

Aspects à prendre en compte dans les projets de logiciels

L'utilisation des nouvelles technologies commence le plus souvent par un projet; et tout projet comporte un risque d'échec. Les projets de logiciels notamment sont des projets à risque, car un logiciel est un bien d'un genre particulier. Il n'entre en jeu qu'au niveau de l'utilisateur. A l'opposé d'une voiture qui doit juste être conduite après sa fabrication, le logiciel doit encore passer par de nombreuses étapes avant de pouvoir être utilisé. Il doit être configuré et intégré dans les

systèmes environnants, le programme nécessite des adaptations et les données doivent être saisies. Seuls 20% des coûts surviennent avant la mise en service. Les 80% restants apparaissent plus tard, lors des modifications et des extensions.

Les projets de numérisation, comme tout autre projet, fonctionnent par phases. Les étapes courantes sont la préparation, la définition et le mandat du projet, la planification, la réalisation et la clôture du projet (voir le numéro «pe» de mai 2015). A quoi faut-il particulièrement veiller lors de l'acquisition d'un logiciel? Comment mettre en œuvre efficacement les projets de logiciels? Il est conseillé d'engager des professionnels qui se chargeront de la réalisation des projets pour la petite entreprise. Il peut être judicieux de mettre en place une direction de projet professionnelle. Mais cela ne suffit pas, car les utilisateurs doivent pouvoir donner leur avis. Ce sont eux qui définissent le produit, et non le responsable de projet ou le fournisseur de logiciel. Dans le cas de projets de logiciels, on répondra aux questions suivantes:

Est-il judicieux d'opter pour un projet? Le terme de projet est mis à toutes les sauces, et les entreprises qualifient toutes leurs idées de «projet». Un bon projet commence néanmoins par une délimitation claire à l'aide de l'acronyme SMART: un projet doit être spécifique, mesurable, attrayant, réaliste et défini dans le temps. Les objectifs doivent être accessibles, précis et acceptés par le mandant. Les résultats doivent être mesurables et définis dans le temps (voir check-list en page 28).

astuce

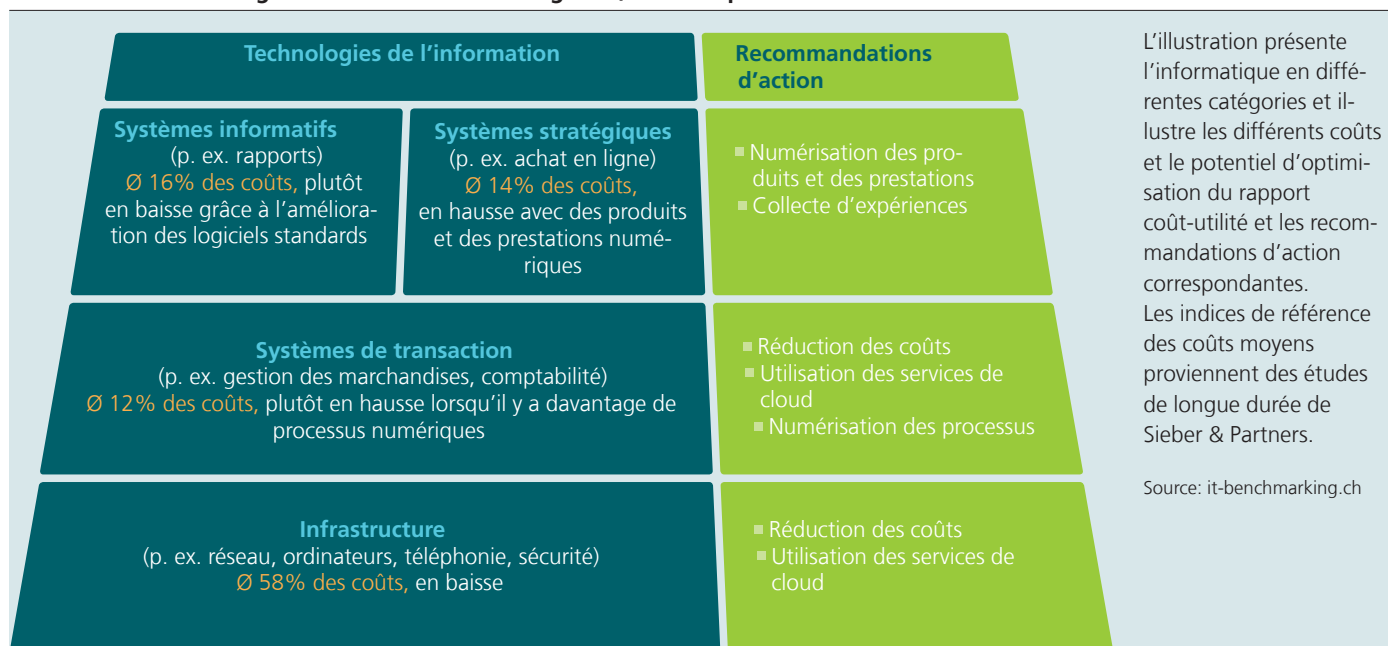
Eviter les risques liés au projet: des prototypes utiles



Pour éviter les risques liés au projet, il peut être judicieux d'utiliser des prototypes. Voici un exemple de démarche pour un projet de simplification des processus commerciaux:

- Après seulement un mois, un prototype est mis en ligne.
- Les vendeurs donnent un feed-back basé sur la pratique.
- Après deux mois, les feed-back sont intégrés et la deuxième version du prototype est produite.
- Le processus est répété jusqu'à ce qu'aucune amélioration majeure ne soit plus nécessaire.

Illustration 12 Technologies de l'information: catégories, coûts et potentiel



Comment composer une équipe de projet? Avant tout, c'est le travail de projet qui importe. Ensuite, on distingue entre l'équipe centrale et les collaborateurs qui sont interlocuteurs ou demandeurs. L'équipe centrale se charge du travail. Elle doit être aussi réduite que possible. Ses membres doivent disposer du temps nécessaire pour s'occuper du projet. Les autres personnes ont pour seule tâche de transmettre leurs connaissances, leur expérience et les informations nécessaires. Pour ce faire, elles sont instruites et dirigées par l'équipe centrale.

A quoi faut-il veiller lors du choix du fournisseur?

Dans la plupart des petites entreprises, les projets de logiciels sont réalisés avec des spécialistes des éditeurs de logiciels. Compte tenu des spécificités d'un projet de logiciel, le fournisseur de logiciel ne doit pas être traité comme un produit, mais comme un membre du personnel. Les collaborateurs du fournisseur choisi collaboreront avec le personnel de l'entreprise durant le projet.

Une collaboration fructueuse dépend des compétences et des capacités, mais aussi des facultés personnelles et des relations humaines. Les meilleurs spécialistes ne réussiront pas s'ils ne sont pas sur la même longueur d'onde ou s'ils ne se font pas confiance. Il est conseillé d'entraîner l'aptitude à la collaboration au sein de l'équipe centrale. Il faut partir du principe que la définition des résultats attendus et l'entraînement pour une bonne collaboration peut prendre jusqu'à 20% du temps du projet si l'équipe composée est nouvelle et n'a pas encore été entraînée.

Comment gérer les capacités et le budget? Dans chaque projet de logiciel, il faut s'attendre à des surprises, car un logiciel ne prend vie que lors du projet. Lors de la planification temporelle et financière, ces surprises ne peuvent être prises en compte que dans une certaine mesure. Généralement, un projet de logiciel dure et coûte un tiers de plus que prévu, et rapporte un tiers de moins que prévu. Une règle de base à prendre toutefois avec des pincettes. En effet, il peut arriver que le budget temporel augmente d'un tiers dès le début, et d'un autre tiers au cours du projet.

Comment minimiser les risques liés au projet? Des expériences récentes dans le domaine de la gestion de logiciel plaident pour l'utilisation d'une **approche agile**. Cette approche devrait être mise en œuvre progressivement de façon à ce que les premiers résultats soient visibles et utilisables dès la fin de la première étape. Un produit semi-fini est donc livré, qui sera optimisé progressivement dans la pratique. Voici une réaction à une expérience souvent vécue: il est souvent difficile pour les interlocuteurs et les demandeurs d'expliquer ce dont ils ont besoin. Après l'introduction, on entend alors la phrase suivante: «Ce n'est pas du tout ce que nous avons commandé.» Ou pour reprendre les mots du directeur d'une entreprise de production à Zurich: «Lorsque je commande quelque chose, j'obtiens toujours ce que j'ai commandé, sauf en informatique, où je n'obtiens jamais ce que je veux.» Dans les projets de logiciels, il faut tenir compte du fait qu'il est difficile de comprendre

astuce

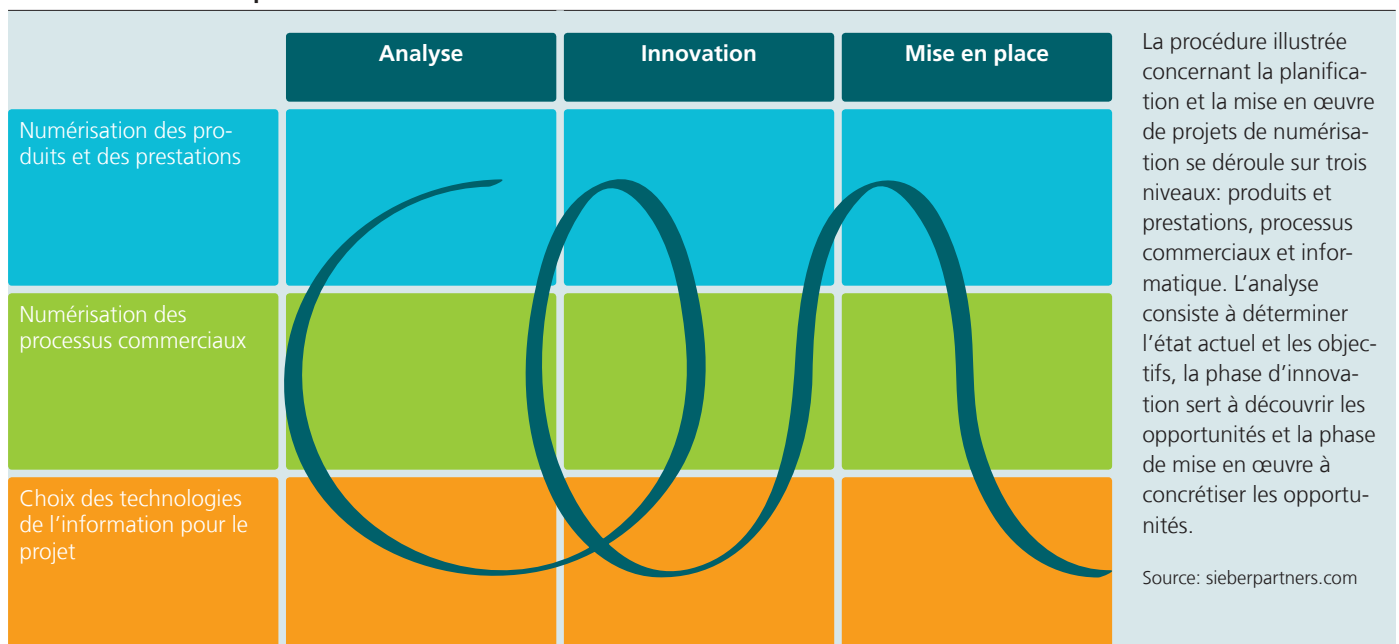
Réagir en cas de crise: marche à suivre



Que faire en cas de crise pendant le projet? Réactions possibles:

- Le premier prototype de la solution de distribution n'a pas été utilisé par les vendeurs à l'étranger. Or, la solution serait inutilisable.
- Le mandant a chargé le responsable de projet de parler avec les collaborateurs de la distribution à l'étranger. Le projet a été arrêté.
- Le responsable de projet a constaté qu'une phase d'autorisation était nécessaire à l'étranger entre l'établissement de l'offre et sa transmission au client. Il a pu introduire cette phase dans le prototype. Le projet est poursuivi.

Illustration 13 Les trois phases et trois niveaux de la numérisation



ce que font les autres, et ce que nous pouvons attendre les uns des autres. De plus, il n'est pas facile de comprendre d'emblée sur quoi l'équipe du projet travaille. Il faut donc saisir toutes les chances qui se présentent de rendre le produit visible. Dans un tel contexte, une approche agile peut être judicieuse. Le principe suivant s'applique: mieux vaut présenter un produit à moitié fini le plus tôt possible qu'un produit complètement fini beaucoup plus tard, afin que les utilisateurs potentiels puissent donner leur avis à temps.

A quoi faut-il veiller lors d'une crise? Il faut s'attendre à l'inattendu et prendre rapidement une décision: le projet doit-il être arrêté jusqu'à ce que les capacités de l'équipe centrale soient disponibles ou l'équipe peut-elle temporairement s'investir davantage? A noter que le travail devrait être concentré sur encore moins de personnes lorsque des tâches supplémentaires ou des risques inattendus font leur apparition. Impliquer plus de personnes dans le projet en cas de crise est une erreur courante. L'expérience montre qu'il faudrait faire le contraire.

Que faire pour rester dans le rythme? La baisse d'attention à mesure que le projet progresse est fréquente dans les projets de logiciels. Cet aspect est dangereux, car c'est précisément au moment de la phase principale de lancement que des petites décisions sont prises, qui influencent l'ensemble du projet. Une règle de base veut qu'une décision est prise à chaque investissement de mille francs (ou l'équivalent en heures de travail). Le mandant et le responsable de projet doivent s'accorder afin que les deux aient conscience des décisions prises directement au sein du projet et de celles prises par le mandant. La répartition des tâches entre le mandant et le responsable du projet n'est pas simple et nécessite de l'expérience. Il est important que les petites entreprises s'y entraînent à chaque projet, en communiquant chacune des décisions, même si elles paraissent insignifiantes au premier coup d'œil.

Conclusion

Les maîtres d'œuvre de la transformation numérique sont les responsables de projets de logiciels. Les mandants jouent également un rôle déterminant dans l'entreprise. Ils doivent se consacrer à la question du logiciel pour ne pas devoir déléguer le contrôle. Pour acquérir suffisamment de marge de manœuvre, il faut d'abord maîtriser les services informatiques de base. Ensuite s'ouvre un monde nouveau: celui du développement de l'entreprise grâce aux nouvelles technologies.

Check-list: préparer des projets de numérisation

Vous souhaitez vérifier si vous avez pris en compte tous les points importants concernant la mise en œuvre de votre projet de numérisation. Cette check-list va vous y aider.

Définition du projet

- ☐ **Contrôle SMART:** les objectifs de projet sont-ils spécifiques, mesurables, attrayants, réalistes, définis dans le temps?

Exemple

- Spécifique: le projet doit simplifier et automatiser les processus de distribution.
- Mesurable: traiter le double d'offres avec les mêmes effectifs.
- Attrayant: la direction des ventes soutient le projet en tant que mandant; le reste de la direction n'intervient pas dans la procédure; les vendeurs sont heureux de l'allègement de leurs tâches grâce aux logiciels.
- Réaliste: jusqu'au premier jalon, seul le processus partiel «établir des offres et relancer» est mis en œuvre.
- Défini dans le temps: le premier jalon est atteint d'ici à la fin de l'année.

Equipe de projet

- ☐ Mon équipe centrale est-elle la plus petite possible?
- ☐ Tous les participants et personnes concernées sont-ils pleinement impliqués?
- ☐ La répartition des rôles entre le mandant et la gestion du projet, et entre la direction du projet et les responsables de la mise en œuvre est-elle claire?

Collaboration avec des personnes externes

- ☐ La collaboration entre l'équipe centrale et les fournisseurs est-elle bonne?
- ☐ Avons-nous tout fait pour instaurer le climat de confiance nécessaire?

Capacités et budgets

- ☐ Comment gérer les capacités et le budget?
- ☐ Connaissons-nous notre budget en termes de temps et d'argent?
- ☐ Avons-nous une marge de manœuvre suffisante pour réagir aux surprises?

Gestion des risques

- ☐ Les risques sont-ils connus?
- ☐ Avons-nous défini des mesures pour minimiser les risques?
- ☐ Avons-nous les ressources pour réagir si des risques se concrétisent?

Gestion des crises

- ☐ Le mandant et le responsable de projet sont-ils d'accord sur la marche à suivre en cas de crise?
- ☐ Avons-nous prévu un budget pour la résolution des crises?

Marketing de projet

- ☐ Comment nous assurons-nous que le projet reçoit toute l'attention nécessaire jusqu'à son terme?
- ☐ Comment informer les participants et personnes concernées de l'avancement du projet?
- ☐ Quelles sont les attentes et comment garantir que nous les satisferons?

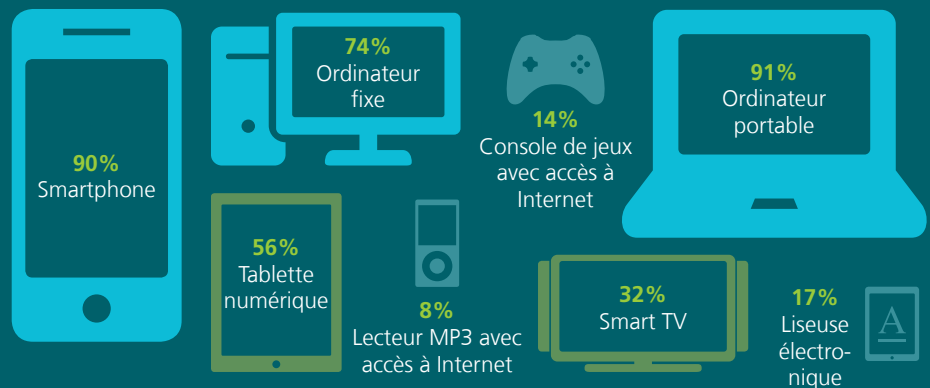
Vous trouverez cette check-list sur postfinance.ch/pe.

La clientèle numérique

Les entreprises sont toujours plus en contact avec les natifs de l'ère numérique. Deux études montrent, d'une part, comment la clientèle d'aujourd'hui fait ses achats en ligne et, d'autre part, comment elle utilise Internet et les médias numériques.

Utilisation des appareils: quels appareils utilisez-vous lors de vos achats en ligne?

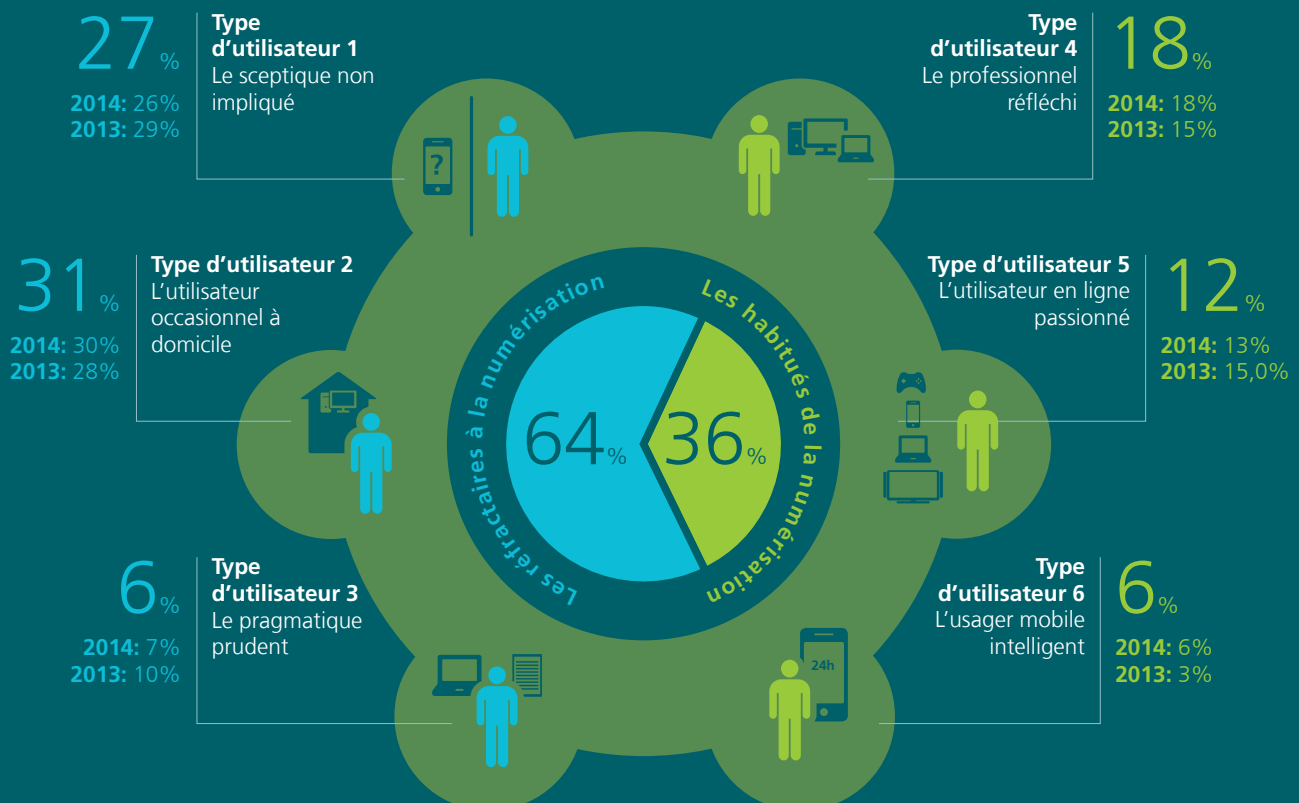
L'étude «Digitalisierung der Gesellschaft 2014» (Numérisation de la population 2014) met en évidence le rôle toujours plus important des smartphones et des tablettes dans les achats en ligne.



Source: ecommerce-leitfaden.de

La société numérique: six types d'utilisateurs

L'étude allemande «D21-Digital-Index 2015» présente les caractéristiques de la société concernant son rapport à Internet et aux médias numériques. L'étude distingue six types d'utilisateurs.



Glossaire

Approche agile. Dans le cadre d'une approche agile, lors du développement d'un logiciel, les étapes de la définition des exigences et de la spécification et l'implémentation des solutions sont répétées plusieurs fois sous forme de «sprints». Au lieu de définir une seule fois les exigences et de décrire ensuite les solutions dans le but de les implémenter, on procède en plusieurs petites étapes. Entre les différentes étapes, les utilisateurs ont toujours la possibilité de constater comment les développeurs de logiciels ont compris et mis en œuvre les exigences.

Capitalisme de plateforme. Le terme vient du blogueur et auteur allemand Sascha Lobo. Il attire ainsi l'attention sur les dangers de l'économie du partage et démontre que de nombreuses plateformes ne sont pas (ou plus) fondées sur des motivations sociales et écologiques, mais sont gérées par des monopoles numériques ayant pour but de générer du profit. Il craint notamment que le recrutement en ligne ne conduise au dumping salarial.

Chaîne de création de valeur. La chaîne de création de valeur illustre les étapes de la production comme un enchaînement chronologique d'activités. Ces activités créent de la valeur, utilisent des ressources et sont reliées entre elles pour former des processus.

Cloud computing. Le cloud computing désigne l'offre, l'utilisation et la comptabilisation de prestations informatiques, dynamiques et adaptées aux besoins, dans le cadre d'un réseau. La palette des prestations comprend l'éventail complet de la technique de l'information et inclut entre autres l'infrastructure (p. ex. puissance de traitement, espace de stockage), les plateformes et les logiciels. Les technologies de

cloud sont conçues de telle façon que les utilisateurs des technologies ne doivent pas se préoccuper de l'infrastructure. Il peut s'agir d'une banque de données utilisée sur Internet.

Coût total de possession. Le coût total de possession est une méthode de décompte visant à aider les entreprises à évaluer tous les coûts liés aux biens d'investissement (p. ex. logiciels et matériel informatique). Le but est d'obtenir un aperçu qui ne tienne pas seulement compte des coûts d'acquisition, mais aussi de tous les aspects de l'utilisation ultérieure (coûts énergétiques, réparations et entretien). Les coûts connus, mais aussi les coûts cachés, peuvent ainsi dans l'idéal être identifiés avant une décision d'investissement.

CRM. La gestion de la relation client désigne l'orientation volontaire d'une entreprise vers ses clients et la conception systématique des processus de relation client. Pour gérer des données de base, comme les adresses, ou pour optimiser des processus de vente ou de distribution, les entreprises utilisent souvent un logiciel CRM.

Crowdsourcing. Le crowdsourcing désigne la délocalisation des tâches partielles de l'entreprise, traditionnellement exécutées sur le plan interne (comme la recherche de nouvelles idées de produits) vers un groupe d'utilisateurs volontaires, par exemple sur Internet.

Economie du partage. Ce terme désigne le prêt systématique d'objets et la mise à disposition réciproque de locaux et de surfaces, en particulier entre privés, mais aussi entre entreprises. Grâce à des plateformes électroniques et aux réseaux sociaux, il est possible d'atteindre un plus large cercle d'intéressés, d'agir et

de réagir rapidement et d'obtenir une utilisation et une exploitation optimales. Les fonctions offertes par les réseaux sociaux permettent d'évaluer les demandeurs et ceux qui proposent les objets afin de prévenir d'éventuels abus.

Industrie 4.0. Industrie 4.0 désigne une illustration complètement numérisée de la chaîne de création de valeur. Les appareils, machines et matériaux communiquent entre eux et permettent un processus fluide.

Internet des objets. Ce terme désigne la mise en réseau des objets avec Internet, afin qu'ils puissent communiquer par Internet et effectuer des tâches de façon autonome pour leurs propriétaires. Le champ d'application va de la fourniture de l'information, par exemple avec des montres d'entraînement, jusqu'aux fonctions d'alerte et d'urgence, en passant par les commandes automatiques.

Puces RFID. La Radio Frequency Identification (RFID) fait partie des techniques d'identification les plus répandues à côté des cartes magnétiques et des codes à barres. Le système complet comprend le transpondeur, les interfaces sans fil, une station de base pour l'identification et une connexion informatique. Le but des systèmes RFID est l'identification de n'importe quel objet dans des chaînes de processus logistiques ainsi que le rattachement d'informations à ces objets dans le but d'accélérer et d'améliorer les processus logistiques. Les puces RFID sont la pierre angulaire de cette technologie.

SEO. L'acronyme de Search Engine Optimization se traduit par «optimisation pour les moteurs de recherche». SEO comprend toutes les mesures visant à améliorer la position des sites Internet

dans les pages de résultats organiques des moteurs de recherche comme Google, afin que les utilisateurs puissent les trouver facilement.

Software as a Service. Il s'agit d'un logiciel qui peut être utilisé, mais qui n'est pas installé sur place. Aucune installation spécifique au client ne doit être effectuée chez le fournisseur. L'avantage est que l'entreprise n'a pas besoin de se soucier de l'actualisation et de l'infrastructure.

Système ERP. Un Entreprise Resource Planning System (système ERP) soutient tous les processus commerciaux d'une entreprise. Il contient des modules pour les secteurs des achats, de la production, de la distribution, de la gestion des immobilisations, du personnel, des finances, de la comptabilité, etc., qui sont liés les uns aux autres via une base de données commune.

Twint. L'application de paiement et d'achat Twint, filiale de PostFinance, permet le paiement numérique par smartphone. L'application est disponible pour iPhone et pour les appareils Android et fonctionne sur le principe du prépaiement. Il existe différentes possibilités pour charger de l'argent sur l'application, p. ex. l'achat de codes de crédit chez Coop, le virement d'un montant ou le débit direct du compte.

Sujet du prochain numéro: «Négociier et vendre»

Perspective. La prochaine édition du magazine «pe – Gestion de la petite entreprise», qui paraîtra en novembre 2016, portera sur le thème «Négociier et vendre».

Une négociation sûre. La négociation fait partie du quotidien de chaque directrice ou directeur d'une petite entreprise. La négociation professionnelle représente plus que l'obtention de bons résultats. Il s'agit de défendre autant que possible les propres intérêts, tout en prenant en compte ceux de la partie adverse. Telle est la condition requise pour des relations commerciales fructueuses à long terme.

Une acquisition efficace. Lors des acquisitions, des compétences professionnelles en matière de négociation s'avèrent particulièrement utiles. Car en fin de compte, il s'agit de convaincre les clients potentiels de sa propre offre ou de ses prestations en fournissant de bons arguments. Un autre aspect important est la structuration du processus d'acquisition, qui va de la planification des objectifs et du démarchage du client à l'aboutissement fructueux, en passant par l'entretien de vente et le traitement des objections.

Conseils d'experts et enseignements tirés de la pratique. Dans la prochaine édition du magazine «pe», des experts présenteront les bases d'une négociation et d'une vente fructueuses et proposeront des conseils pratiques pour la mise en application dans le quotidien de l'entreprise. En outre, le magazine «pe» interrogera trois responsables d'entreprise sur leurs stratégies personnelles en matière de négociation et de vente.

Vous avez perdu votre carte de commande? – Vous pouvez aussi commander «pe – Gestion de la petite entreprise» via Internet: postfinance.ch/pe.

Déjà parus:



Gestion du personnel
N° 1, novembre 2008



Prix
N° 2, mai 2009



Les étapes du développement
N° 3, novembre 2009



Gestion financière
N° 4, mai 2010



Publicité
N° 5, novembre 2010



Gestion de soi
N° 6, mai 2011



Stratégie
N° 7, novembre 2011



Créer une entreprise
N° 8, mai 2012



Gestion de la clientèle
N° 9, novembre 2012



Coopérations
N° 10, mai 2013



Faire des affaires à l'international
N° 11, novembre 2013



E-commerce
N° 12, mai 2014



Innovation
N° 13, novembre 2014



Gestion de projet
N° 14, mai 2015



Compétences de gestion
N° 15, novembre 2015

Vous pouvez commander gratuitement un numéro ou vous abonner sur: postfinance.ch/pe

pe – Gestion de la petite entreprise

Edité par PostFinance en collaboration avec KMU-HSG

KMU-HSG

Rattaché à l'Université de St-Gall, l'Institut suisse pour les petites et moyennes entreprises (KMU-HSG) est le seul centre de compétences universitaire de Suisse dédié entièrement à la promotion des petites et moyennes entreprises. Les PME, les entreprises familiales et l'entrepreneuriat sont les trois grands axes de l'Institut. KMU-HSG agit dans les domaines de la formation continue, du consulting et des services apparentés, de la recherche et de l'enseignement. kmu.unisg.ch

PostFinance

PostFinance est l'un des principaux établissements financiers en Suisse. Numéro un du trafic des paiements, elle veille à la fluidité parfaite des mouvements monétaires. Partenaire idéal pour tous les clients gérant eux-mêmes leurs finances, elle propose des produits de paiement, d'épargne, de placement, de prévoyance et de financement clairs et avantageux, conçus pour la clientèle privée et commerciale. postfinance.ch