



Ce que le Covid-19 nous apprend

La crise sanitaire a bouleversé les modes de fonctionnement, la conduite des affaires et la manière de travailler au sein des entreprises petites et grandes.

Pour avoir un regard global sur les évolutions et les transformations en cours, l'OPI vous propose ce dossier spécial avec des retours d'expériences et des avis d'experts. Découvrez la première partie du volet «Digitalisation» avec Pascal Eichenberger, CEO de WinBIZ et Paul Merz, entrepreneur du digital.

Digitalisation

Partie 1

Durant la crise sanitaire, des outils digitaux de toutes sortes ont proliféré pour permettre aux entreprises de poursuivre leurs activités – que ce soit au niveau de l'E-commerce, production manufacturière, des plateformes de gestion de projet, de gestion de réunions d'équipe, de communication avec les clients et fournisseurs ou d'événementiel pour n'en citer que quelques-unes.

1.

Quelle a été votre expérience et quels outils avez-vous mis en place ? Quid de la situation avant, pendant COVID-19 et après ?

Paul Merz Pour MAJ Digital, travailler en mode « remote » est culturel depuis le début, il y a 7 ans, favorisé par de nombreuses collaborations à travers le monde. En décembre dernier l'entreprise a fermé ses derniers bureaux à Genève et Lisbonne – l'entreprise a migré pendant plusieurs mois vers le full remote donc il n'y a pas eu besoin d'adaptation lors du COVID-19.

Ce que j'observe du côté clients, c'est que les entreprises ont sauté pieds-joints dans Zoom et Slack comme pris de panique sans faire de benchmarking et choisir ce qui leur convient. C'est ce que j'appelle « la migration sous contrainte ». Dans une situation de panique c'est normal, mais avec du recul, les entreprises devraient établir une stratégie plutôt que de poursuivre avec des outils subis et pas choisis, qui ne sont peut-être pas optimaux pour elles.

Il y a une pléthore d'outils pratiques, efficaces et faciles d'accès. Certains sont même open source, mais ils n'ont pas fait leur chemin dans l'adoption de masse. Plutôt que de focaliser sur les outils, les entreprises devraient définir leurs besoins et opter pour les outils nécessaires, en adéquation avec la culture d'entreprise, sa gouvernance, etc.

C'est le bon moment de le faire.

Pour ce qui est des tendances d'avenir au niveau des modes de travail, il faut passer du présentiel au virtuel – il faut donc trouver d'autres moyens d'évaluer la performance. Les entreprises doivent remettre en cause leurs systèmes de management, de gouvernance : c'est là le vrai défi, et cela prend plus de temps.

Il faut passer d'un système de peur à un système de confiance. Les outils existent mais il faut avoir une vraie stratégie quant à leur utilisation. Le management et les employés doivent s'impliquer, se remettre en question.

Pascal Eichenberger La crise du COVID-19 a été très favorable pour les affaires dans la mesure où, de par le confinement, elle a permis de « suraccélérer » les ventes de l'entreprise et contribuer à davantage digitaliser les TPEs et PME, qui ont dû internaliser certaines opérations faites auparavant chez leurs fiduciaires et ainsi diminuer leurs coûts tout en ayant plus de flexibilité pour gérer leurs dossiers, factures, salaires, stocks etc. entre leur lieu de travail et la maison.

La vente se fait sur internet (showroom fermé) – commande, paiement et résiliation sur internet.

L'entreprise signalait 10 PME/jour avant le COVID-19 et désormais c'est environ 15 nouvelles PME/jour – ce qui est une excellente performance pour Winbiz et qui prouve que son modèle est bon.

2. Quelles sont les contraintes et opportunités que présentent ces outils dans la conduite des affaires des entreprises ?

Quid de l'aspect sécurité des données ? Est-ce que cela a été un défi particulier pour vous et avez-vous trouvé les outils nécessaires pour vous protéger ?

Paul Merz Opportunités : le télétravail permet de libérer le collaborateur, enlever de la pression, de la fatigue.

Au niveau de la conduite des affaires, les outils digitaux sont de bons outils de leviers que ce soit le marketing, l'acquisition de clients, la génération de leads : ce sont des leviers de croissance, les outils digitaux sont potentiellement de nouveaux relais.

Menace : le télétravail et les visio-conférences peuvent également créer une fatigue, la « zoom fatigue » ! De meeting en meeting, il y a moins « d'humain » et donc potentiellement plus de frustration, car manque de communication non-verbale. Il faut être prudent à ce niveau-là.

Autre menace : celle de ne pas faire du digital correctement, de ne pas comprendre les aspects sous-jacents des outils pour que cela marche de façon efficace et sûre.

Paul Merz C'est clairement une menace, car beaucoup d'échanges se font hors-entreprise et cela génère des problèmes de sécurité.

Pour utiliser les outils, il faut comprendre leur fonctionnement. Certificat SSL, wifi, systèmes d'authentification, tous n'ont pas la même robustesse. Il faut adopter une culture digitale pour mieux appréhender la menace à tous les échelons de l'entreprise, et former les collaborateurs pour qu'ils puissent utiliser les outils de façon optimale et sûre.

Par exemple, le e-commerce en tant qu'outil. Il ne s'agit pas simplement de distribuer en ligne. Derrière, il y a tout un système de développement, de maintenance, de hosting, de marketing digital, de reviewing, mais aussi des manières de capter les clients, de les acquérir, de les retenir, etc. Terminer un site de e-commerce n'est que le début de l'histoire même si on a investi temps et argent. Il faut le faire connaître, le référencer, et faire tout le travail d'acquisition, de rétention, etc. De plus, la concurrence sur internet est mondiale, la compétition est autrement plus salée et pour survivre il faut un concept fort et maîtriser tous les points AARRR – « Acquisition, Activation, Rétention, Recommandation et Revenu ».

Pascal Eichenberger Le centre de la stratégie c'est la digitalisation. Attaquer le marché par le bas et de proposer des solutions bon-marché.

Pascal Eichenberger L'entreprise fabrique des outils cloud pour les clients – c'est dans l'ADN de Winbiz de proposer des solutions qui offrent une sécurité des données.

3.

Quelle leçon en avez-vous retiré et quelle est votre vision d'avenir par rapport à ces nouveaux modes de communiquer, travailler, vendre et conduire les affaires de façon générale ?

Paul Merz L'enjeu par rapport au digital est tout simplement la survie de l'entreprise. Les PME qui l'embrassent survivront et les autres PME qui survivent grâce la croissance de l'économie mourront, car aujourd'hui, on n'est plus dans un mode de croissance.

Faire sa transition digitale est aujourd'hui vital pour les entreprises qui veulent survivre. Cela fait des années que l'on sait cela. Le Covid le confirme et l'accélère davantage.

Uniquement les entreprises capables d'aller chercher la croissance sur de nouveaux leviers, et maximiser tous les outils qu'elles ont, pourront s'en sortir. Le mode de travail digital est établi, c'est un nouveau paradigme, ce n'est pas un trend. Le di-

gital est une nouvelle doctrine business.

Il faut réfléchir à l'organisation, son mode de gouvernance, sa façon d'organiser le travail, de distribuer les tâches, de designer le parcours utilisateurs, etc. Aujourd'hui, une entreprise doit se remettre en question totalement, accepter de changer et accepter le fait que les temps ont changé. En bref, adopter une posture humble.

« Le digital est une nouvelle doctrine business »

Le digital a bouleversé des modèles établis. Les taxis, hôtels et ventes de biens immobiliers ne sont que quelques exemples mais très parlants des changements de paradigme.

Dans l'immobilier – Partenaire particulier – mise sur la vente de bien en ligne, estimation, valorisation, publication sur 10 ou 15 portails différents en toute autonomie. L'ensemble des courtiers immobiliers se sont plaints car le client peut vendre en direct. Mais le monde a changé, l'expérience utilisateur a changé. Il faut que les courtiers se remettent en cause, le métier de l'immobilier est remis en question.

Pour innover, il faut sortir du cadre. Prise de risque, créativité, profil atypique est ce qui est recherché.

Ne pas adresser tous les problèmes de la même façon. Aux US certaines entreprises recrutent un employé au parcours et au profil atypique pour 10 employés conventionnels. Un employé atypique de par son parcours, son expérience et son mode

de pensée, va influencer tout le système de l'entreprise de manière originale ce qui favorise l'innovation. La diversité fait la force.

Pascal Eichenberger Bien que n'étant pas forcément favorable au télétravail initialement, cela permet plus d'agilité et de flexibilité, de concilier contraintes personnelles et travail.

En revanche, lorsqu'il y a des teams de R&D qui développent de nouveaux produits, il est impératif qu'ils se voient. On ne peut pas créer en équipes à distance, sans jamais se voir.

Du fait de la situation, l'entreprise a augmenté ses surfaces de bureau pour être COVID-compatible et permettre aux gens de travailler ensemble à la création de nouveaux produits en gardant des distances et pour éviter ou réduire le temps de déplacements entre Lausanne et Genève.

« Le commercial s'appelle .com »

La manière de faire où tout est industrialisé est bonne – c'est résilient et robuste. La vente, sauf pour des objets très chers et très particuliers, a disparu. Le commercial s'appelle « .com ».

Le canal de vente en ligne était un parti pris de l'entreprise et la crise a prouvé que c'était le bon choix. Et c'est l'avenir. C'est ce que les consommateurs suisses ont fait tout au long de la crise.

Toutes les tendances émergentes d'avant-COVID, se sont confirmées, accélérées et installées.

4. Quel conseil donneriez-vous à d'autres PME pour être le mieux préparées à de telles situations à l'avenir ?

Paul Merz Il est important de se rendre compte que les cycles des entreprises sont de plus en plus courts ! Il n'y a plus de stabilité dans le business, il faut de l'agilité ! Se remettre toujours à jour et en question. Exploiter des opportunités, tester, être à l'écoute, être rapide dans l'exécution !

« En 1958 une entreprise avait une durée de vie de 61 ans. Elle est aujourd'hui de moins de 18 ans »

On ne développe plus un marché de la même façon. Il faut toujours être prêt à rebondir, changer, tuer un service, en créer un autre. En 1958 une entreprise avait une durée de vie de 61 ans. Elle est aujourd'hui de moins de 18 ans.

Être préparé à aller vite - il faut avoir un framework où on peut aller vite, délibérément et de manière éclairée.

Dernier point :

Aujourd'hui, on est dans une économie où la productivité est obsessionnelle. Mais il faut aussi se donner du temps pour faire de la veille, de la recherche, du R&D, des activités où il n'y a pas de RoI (retour sur investissement) immédiat mais plus à moyen-long-terme. Il faut permettre aux employés d'avoir du temps non-productif. La R&D ne se situe pas uniquement au niveau technique mais aussi au niveau des modes de gouvernance, d'organisation et de travailler en mode collaboratif.

Dans une économie aux cycles et tendances de plus en plus courts et où les meilleurs talents n'hésitent plus à se mettre à leur compte, les entreprises devraient apprendre à ne pas tout internaliser mais au contraire, à externaliser un maximum, identifier les talents et expertises là où ils se trouvent et travailler en partenariat, par projets.

Pascal Eichenberger J'ai passé 5 ans à préparer l'entreprise car je sentais que le monde allait devenir un monde plus guerrier, plus volatile, changeant et plus dur. Et le virus nous a précipité là-dedans. Mais c'est quelque chose que je ressentais depuis 6-7 ans. Il faut donc avaler la pilule et l'accepter tel qu'il est.

C'est un monde où les gens auront peu de moyens et où il faudra proposer de l'entrée de gamme et pas du luxe, fonctionner avec des marges plus basses, être très prudent dans les investissements que l'on fait, être humble dans ce que l'on veut mettre en place car tout prend plus de temps. Maintenant on va vivre une période de décroissance.

Il faut se préparer, réfléchir à son modèle d'affaires, refonder certaines choses.

Au niveau éducation – on faisait des webinars avant et on en fera encore plus. La formation en présentiel a toujours été chère pour ce que c'était à mon avis. J'étais sceptique sur des formations longues, qui nous font nous déplacer, manquer une journée de travail, et qui coûtent cher. Et cela m'encourage à faire plus de webinars gratuits. Cette crise a confirmé beaucoup de choses que l'on savait déjà, mais elle a permis d'accélérer certaines choses et de faire des changements plus radicaux. On fait plus de webinars qu'avant. Le standard sera probablement des webinars gratuits que l'on peut faire le soir si on le souhaite.

On entre dans un monde plus flexible. Des webinars de 10mn, on peut en faire quand on veut tant qu'on veut et au rythme que l'on souhaite.

Faire des produits pour les personnes qui ont peu de moyens, il n'y a que cela de vrai ! Il y en a plus et le COVID va en augmenter le nombre !

Conseil à une PME pour survivre dans ce monde et sans compter sur l'aide de l'État : il faut s'imaginer que la crise va durer au moins 12 mois et que l'on va vivre dans un monde sans croissance.

Il faut être créatif, trouver d'autres moyens de fonctionner et ne pas attendre l'aide. Les aides doivent être la cerise sur le gâteau.

Une fois qu'il n'y aura plus ce virus, il y aura d'autres problèmes globaux qui vont nous affecter.

ter, que ce soit d'ordre politique, économique, financier, écologique, de santé publique, etc. Et il faudra toujours s'adapter.

Il faudra passer du management au leadership. Autrement dit, il faut un capitaine à la barre du navire. Le plus vite une entreprise comprend l'incertitude du monde dans lequel on est et vers lequel on va, le plus vite elle se prépare.

Quant aux disruptions, elles seront au niveau de la santé, l'éducation, l'université et les systèmes gouvernementaux.

La révolution digitale s'apparente à l'invention de l'imprimerie en ce sens qu'elle a changé le monde. Mais on va vers un monde que l'on ne connaît pas encore. L'invention de l'imprimerie a elle-même généré tout un tas de changements au niveau de la religion, de l'éducation ou de la science que l'on ne soupçonnait pas avant.

L'accès à l'information à grande échelle en est un exemple – tout le monde peut être récepteur et émetteur.

Le journalisme est mort car maintenant c'est un « skill set » qui est nécessaire pour tous. Mais cela requiert peut-être d'équiper en outils cognitifs les foules et faire remonter le niveau, développer l'esprit critique qui permette de faire la part des choses. Et c'est une excellente nouvelle pour l'humanité !

En fait, le monde avait déjà changé et le COVID nous l'a prouvé.

Pascal Eichenberger

CEO, WinBIZ

WinBIZ est une entreprise qui vend des solutions Cloud de gestion d'entreprise de A à Z, simples et bon marché. C'est une entreprise digitale et digitalisée par définition.



Paul Merz

Entrepreneur du digital

L'entreprise MAJ Digital qu'il a fondée, est spécialisée dans la stratégie, le design, le développement, le growth hacking, la création d'équipes et de façon de s'organiser en mode Lean.

L'expérience acquise dans les startups l'aide à conseiller les grands groupes, à accélérer leur time-to-market, les former à l'agilité dans les processus, à leur donner un mindset entrepreneurial et à co-crée avec elles selon diverses méthodologies d'innovation.



Interviews réalisées par Rania Al-Baroudi, Senior Innovation and Partnerships Advisor à l'OPI

