



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.

Deuxième partie du volet « Digitalisation » de ce dossier spécial avec Philippe Lambinet, CEO de Cogito Instruments et Olivier Roth, expert en transformation digitale et consultant en protection de donnée.

Digitalisation

Partie 2

1.

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

Philippe Lambinet Chez Cogito, nous avons réussi à mettre en réseau le travail individuel des ingénieurs. Nous avons été capables de faire du télétravail en individuel.

Impact négatif – le travail avec les clients, surtout s'agissant de business development avec de nouveaux clients. Les projets existants avec la base de clients existants se sont poursuivis. Mais il est difficile de démarrer de nouveaux projets avec de nouveaux clients, sans le contact direct en présentiel et sans visiter les entreprises, leurs chaînes de production, etc.

Quand on est une startup, avoir de nouveaux projets dans le pipeline est primordial, alors que cela s'est arrêté net. Et actuellement c'est le trou noir.

On espérait collaborer avec des clients chinois mais avec l'arrêt des voyages, cela est repoussé pour le moment.

De manière générale, au niveau de la transition digitale des entreprises, on prêche depuis un moment en faveur de l'automatisation, de rendre les machines intelligentes pour être plus autonomes... Avec les usines qui ont dû fermer, les entreprises qui ne pouvaient pas opérer leurs machines à distance ont été paralysées.

Au niveau de la Supply chain – la relocalisation de l'industrie et l'accélération de l'automatisation représentent de belles opportunités pour des entreprises telles que Cogito, qui propose des outils de contrôle qualité, de maintenance prédictive, de robotique et IA embarquée. On le savait et le disait mais avec le COVID, cela va s'accélérer.

Pendant le confinement, dans le cadre des activités de Cogito comme le contrôle qualité par exemple, nous avons dû monter des manipulations pour apprendre aux robots de faire des choses à distance, depuis la maison.

« auparavant les entreprises ne voyaient pas l'intérêt des outils gérables à distance »

Pour continuer à travailler, faire des tests, améliorer les algorithmes, etc. il a fallu les faire de la

maison, donc on a mis en place une logistique/infrastructure pour le faire à distance. Du coup, ce sont des caractéristiques que l'on a intégré dans notre offre produits pour les clients. Cela leur parle aujourd'hui à cause du Covid justement, alors qu'auparavant les entreprises ne voyaient pas l'intérêt des outils gérables à distance. Aujourd'hui, il y a une demande.

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

Opportunités : prometteuses pour le business de Cogito pour ce qui est de l'automatisation de processus au sein des entreprises.

Menaces :

Pour les relations clients, de ne pas pouvoir se voir et ne pas pouvoir voyager, c'est contraignant.

Il faut établir un rapport de confiance avec les nouveaux clients. Zoom et tout ce qui est virtuel n'est vraiment pas idéal. Avec les clients existants, ex. GFMS cela n'a pas eu d'impact du tout. Mais avec la Chine, Taiwan, etc. c'est impossible.

Avec les investisseurs, les approches initiales sont possibles. C'est ok pour les elevator pitch, mais après c'est limité. Là aussi il faut du présentiel. Cogito est dans un domaine où il faut faire des démos et faire des visites d'usines de clients, mais ces derniers ne le permettent pas pour le moment.

Il y a des gens qui ont saisi cette opportunité pour faire des plateformes de matchmaking avec les investisseurs, avec de potentiels clients, mais ce est pas encore probant.

Il y a une expo virtuelle organisée tout prochainement – Net-must.com sur le thème de l'industrie 4.0 – stand = 500 chf (vs 10K francs dans une expo) à laquelle Cogito participe. Il y a un besoin de telles plateformes pour l'initiation de nouveaux projets – faire du business development sans se déplacer !

« c'est la nécessité qui va créer l'opportunité »

Il faudrait que psychologues et sociologues se penchent sur la question de comment établir le rapport de confiance entre fournisseurs et clients – peut-être des inspirations à chercher du côté de tinder ou autres plateformes de matchmaking. C'est la nécessité qui va créer l'opportunité.

La communication virtuelle génère un manque psychoémotionnel pour toutes les générations. Psychologues et sociologues devraient également se pencher sur l'aspect fatigue de la visio-conférence pour trouver une manière d'améliorer l'expérience utilisateur. Dans le business de Zoom/Skype, il y a un vaste champs de recherche à explorer.

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 ?

Cogito avait déjà une infrastructure de protection des données. Nous étions déjà équipés avant car très internationaux. Les ingénieurs travaillent depuis leurs pays d'origine, donc ils étaient déjà prêts à travailler à distance et à sécuriser les 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 ?

Au niveau du télétravail : l'attitude des gens par rapport au télétravail a changé du tout au tout. On est passé d'un mode de contrôle à celui de confiance. Les outils virtuels de communication ne remplaceront jamais complètement le rapport humain, le langage corporel, la confiance qui ne peut s'établir que par un dialogue en direct.

« les opportunités à long-terme sont énormes »

En revanche, cette crise nous a prouvé qu'avec les produits que nous proposons aux entreprises, nous sommes complètement dans le sens de l'histoire. La crise sanitaire est un problème à court-terme au niveau des carnets de commande mais les opportunités à long-terme sont énormes.

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

La question que doit se poser toute entreprise/ startup est la suivante : « est-ce que mon entreprise est dans l'air du temps ? »

Avoir des réserves de cash, se poser la question de leur business model et se préparer aux prochaines crises. Regarder dans tous leurs processus où sont les « pain points » et voir comment y pallier.

Pour Cogito, c'est au niveau business development ! Il y avait pleins de projets dans le pipeline mais on n'a pas réussi à les faire démarrer du fait de la distance et des limites des outils virtuels.

Dans certains cas, des entreprises célèbres mais qui n'ont pas forcément de grands moyens financiers ont préféré garder leurs liquidités et remettre à plus tard des projets de développement.

Cependant, d'autres entreprises qui ont des chiffres d'affaires en dizaines de milliards de dollars et qui n'avaient à priori pas de problèmes de liquidités ont préféré remettre à plus tard toute nouvelle collaboration car une rencontre en direct et une visite de leurs opérations n'étaient pas possibles.

Et puis, il y a les groupes qui ont dû licencier en blocs, y compris des collaborateurs avec qui nous avons initié la collaboration.

Philippe Lambinet
CEO et co-fondateur
Cogito Instruments

Cogito Instruments S.A. (Cogito) apporte une connaissance de pointe pour les applications de l'industrie 4.0.



Interview réalisée par Rania Al-Baroudi, Senior Innovation and Partnerships Advisor à l'OPI

Digitalisation et processus organisationnels : l'avis d'un expert



Olivier Roth

Expert en transformation digitale, coach organisation et consultant en protection de données

DPC Data Protection Company est une société suisse leader dans l'expertise en transformation digitale et en protection des données personnelles, accompagnant en particulier les entreprises dans leur mise en conformité LPD & GDPR et l'outsourcing de la fonction de Data Protection Officer.

Quelles premières constatations avez-vous pu faire sur la situation dans les entreprises à l'apparition de la crise sanitaire ? Le besoin de digitalisation s'est-il immédiatement fait sentir ?

Olivier Roth Très globalement, les entreprises étaient mal préparées à la digitalisation, particulièrement dans un contexte de crise imprévue telle que la pandémie.

En effet, les idées généralement répandues sur la digitalisation étaient qu'il s'agit d'un effet de mode un peu théorique à l'utilité et l'efficacité réduites pour générer des gains de productivité.

Aussi, le besoin de digitalisation pour répondre aux défis de la pandémie ne s'est donc pas fait sentir immédiatement : peu d'entreprises ont fait la démarche de revoir spontanément l'ensemble de leurs processus et d'intégrer la digitalisation.

Toutefois, les deux catégories d'entreprises qui ont réagi rapidement sont celles qui étaient sous pression d'un secteur de marché ultra-concurrentiel, ainsi que celle, évidemment, qui sont prestataires de services digitaux.

Désormais, il en va de la survie des entreprises et de l'économie que « tous ceux qui peuvent télétravailler doivent le faire » et cela a d'ailleurs été imposé par le gouvernement.

Quelles sont, selon vous, les principales contraintes et opportunités que cette situation a fait apparaître ?

Au niveau des contraintes, il a fallu apprendre à se réorganiser en urgence, revoir l'ensemble de ses processus et les sécuriser autant que possible, concevoir et mettre en place les activités réalisables à distance (télétravail) : management, gestion administrative, relation clients, etc. Cette notion de travail à distance n'était absolument pas un état de fait dans la grande majorité des entreprises.

Il a aussi fallu que les directions et managers se convainquent que leurs collaborateurs pouvaient être productifs tout en n'étant pas physiquement dans l'entreprise. De nouveaux types de management sont alors apparus, basés sur la confiance, la validation commune des objectifs, et le suivi collaboratif des livrables produits.

Par ailleurs, il est évident que la production manufacturière ne peut se faire en télétravail et il y a donc eu l'introduction d'une discrimination (réelle ou ressentie) entre les gens travaillant à la maison et les collaborateurs sur site.

Toujours en terme de confiance, il a fallu accepter la mise à disposition d'appareils mobiles (laptop, smartphone) et surtout des accès distants aux serveurs de l'entreprise et aux des données stra-

tégiques qui font sa valeur ajoutée. En parallèle il a fallu mettre en œuvre une stratégie de protection renforcée, ceci afin d'éviter que des données ne se perdent ou soient captées par d'autres.

La gestion de tous ces aspects est et restera un enjeu managérial fort.

À contrario, en matière de digitalisation de ses processus, certaines entreprises ont fait en 2 semaines ce qui aurait mis 3 ans à être mis en place dans des circonstances autres.

Les gains en performance, en efficacité se sont généralement fait sentir assez rapidement, y compris dans des formes d'organisations nouvelles sur les sites industriels.

Quelles ont été les premières demandes que les entreprises vous ont adressé, et quels étaient leurs principaux besoins ?

La crise a mis en évidence des pratiques nouvelles, comme le fait de devoir se parler à distance, par visioconférence. Il a fallu se familiariser avec les multiples outils proposés (Skype, Zoom, teams, etc.), ce qui n'était pas forcément trivial pour tous les collaborateurs.

Indéniablement, la manière de collaborer a également dû évoluer. En effet : piloter ou participer à une équipe de projet où la coordination et les échanges se font via des outils purement digitaux peut constituer un défi pas forcément évident à traiter. Il en est de même pour toutes les activités de relations client et/ou fournisseurs.

De ces constats ressort un évident besoin de réorganisation des processus opérationnels et d'ailleurs cela ne passe pas forcément via des outils purement informatiques.

Du côté des besoins plus informatisés, on a pu relever des demandes sur la sécurisation des appareils personnels, sur l'automatisation de processus récurrents de base (scan de factures, validation multiples pour arriver dans la compta), sur les outils de comptabilité à distance, ainsi que des besoins sur la connaissance des outils et métiers de la communication digitale.

On a aussi constaté au sein des entreprises le besoin de clarifier la politique et les bonnes pratiques d'utilisation personnelle / professionnelle des appareils personnels (BYOD) ou ceux mis à disposition.

Un enjeu important pour tous ces aspects est le choix stratégique des meilleurs outils possibles en anticipant les besoins futurs.

Comment se traduit globalement une intervention d'un expert comme vous dans une entreprise souhaitant digitaliser ses processus et par conséquent se réorganiser (notamment dans le but de faire face à la crise) ? Quel est l'impact sur le management des ressources humaines ? Les managers sont-ils spontanément conscients de l'importance stratégique et des conséquences organisationnelles de la sécurisation des données ?

L'intervention comprend tout d'abord une phase d'analyse et de compréhension de l'ensemble de l'entreprise et de ses activités.

Ensuite, il faut cartographier l'ensemble des flux d'information dans l'entreprise avec les types de traitements, internes ou externes.

Enfin, il faut revoir l'ensemble des processus d'un point de vue organisationnel, technologique et juridique, en particulier en fonction des directives de la loi sur la protection des données

Les managers sont loin d'être conscients de toutes les implications que constitue la numérisation des processus. On constate notamment une tendance à vouloir mettre en place les processus

de manière purement opérationnelle sans avoir réfléchi en amont sur une stratégie nouvelle et sur les conséquences au niveau des facteurs-clés de succès dans l'entreprise (qualification des fournisseurs, qualité du produit, modèle de revenus, respect des délais, p. ex.).

Les conséquences en matière de politique des ressources humaines et du management sont également peu prises en compte. Il y a la gestion du changement, la formation à l'utilisation des nouveaux outils, la modification des cahiers des charges, les impacts dans l'organigramme, et enfin (et surtout), l'autonomisation et la responsabilisation des collaborateurs tant du point de vue de la gestion des données que des prises de décision, ainsi que des relations avec les parties prenantes.

Tous ces points sont complexifiés par les contraintes du management à distance.

En matière de sécurisation des données, les outils technologiques représentent-ils la bonne et unique solution ? Quelles seraient les autres approches ?

Sur le fond, tout dépend du type d'entreprise à laquelle vous avez à faire. En effet, il est primordial de comprendre dans un premier temps quels

sont les types de données qui sont traitées au sein de l'entreprise, quelle est la cartographie des flux d'informations et quels sont les traitements à risques.

Nous conseillons vivement une analyse en profondeur des processus existants. Ceci permet de constituer une checklist d'implémentations en vue de la sécurisation des données de l'entreprise. Elle se concrétise par le biais d'une démarche de « Risk Management » par priorité et par criticité, afin de présenter par niveaux de risques les actions à venir à l'organisation.

À noter que cette démarche se conduit sur 3 aspects simultanément : juridique, organisationnel et technologique et il n'est pas évident d'avoir un expert qui soit capable de couvrir ces 3 aspects à la fois.

Dans tous les cas, en matière de sécurisation des données l'aspect technologique n'est que l'un des trois aspects permettant d'y répondre, et selon le profil de l'entreprise chacun des 3 domaines (juridique, organisationnel ou technologique) n'a pas forcément la même pondération.

Pour terminer sur l'aspect technologique et dans le cadre du choix d'un outil ou l'autre, une approche pragmatique est nécessaire : il faut avant tout regarder si l'intégration de cet outil technologique correspond bien aux besoins et à quel prix. Aussi, il devient essentiel de faire un Risk Assess-

ment et/ou un Impact Assessment avant de valider un choix.

En effet, il arrive fréquemment dans les entreprises de notre pays que l'optimisation de processus organisationnels suffise à sécuriser une bonne partie des informations critiques, sans passer par l'implantation d'outils technologiques complexes.

Interview réalisée par Jean-Marc Hilfiker, conseiller en entreprise à l'OPI

