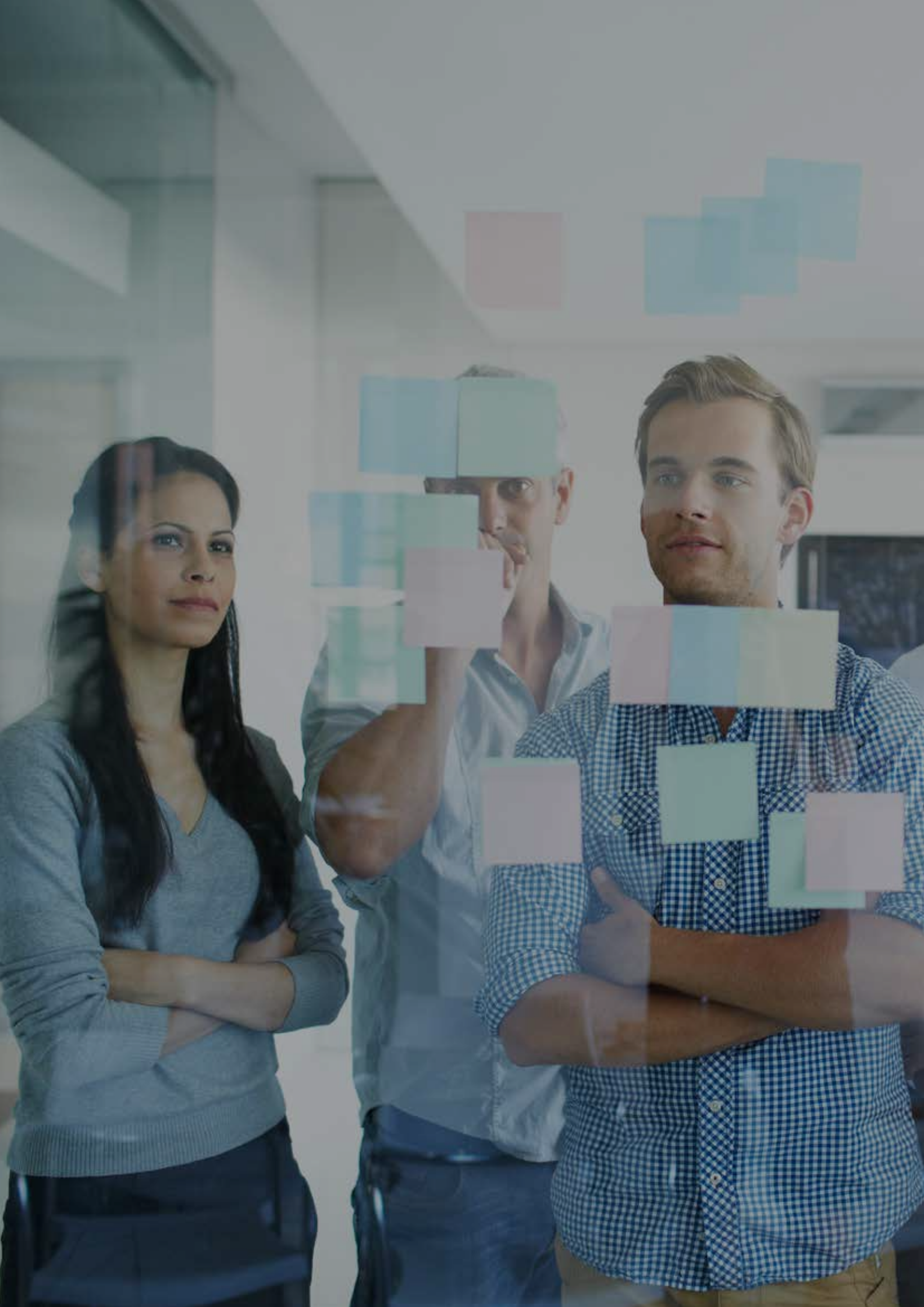


Une publication conjointe de PwC Suisse,  
Google Switzerland GmbH et  
digitalswitzerland



# *Numérisation – Où en sont les PME suisses ?*



# Sommaire

<i>Avant-propos – Bienvenue dans l'ère 4.0!</i>	4
<i>Résumé – L'essentiel en bref</i>	5
<i>Interview avec les auteurs – Pourquoi numériser?</i>	6
<i>Introduction – Des PME suisses sur l'écran radar</i>	9
<i>Degré de numérisation – Nouvel indicateur de performance</i>	10
<i>Démographie et numérisation – Des secteurs et des hommes</i>	12
<i>Modèle d'affaires et investissements – Concurrence et argent</i>	14
MCH Group AG anoblit son modèle d'affaires traditionnel	15
<i>Marchés – À grands pas vers l'avenir</i>	16
Elis Schweiz, orientation clients et visions ultra propres	19
<i>Culture numérique – Des talents et des idées</i>	20
iNovitas AG, en route vers la quatrième dimension	23
<i>Recommandations – À vous maintenant</i>	24
<i>Contacts</i>	26

# Avant-propos – Bienvenue dans l'ère 4.0 !

Chère lectrice, cher lecteur,

La transformation numérique est en marche, omniprésente. Elle influence les marchés, l'environnement, les individus et la société. Banques, grands médias, fabricants automobiles ou groupes d'édition, quels que soient leur secteur d'activité, leur taille et leur situation dans le monde, toutes les entreprises sont concernées et doivent reconsidérer leurs modèles d'affaires sous l'angle des nouvelles technologies. Des technologies qui sont source d'innovations et de nouvelles chances de croissance, mais qui peuvent aussi mettre en péril les approches traditionnelles de création de valeur.

Les grandes entreprises misent toujours plus sur le numérique dans leurs relations clients et leurs processus internes et, pour progresser, ne reculent devant aucun investissement. L'évolution est différente au sein des petites et moyennes entreprises. Les chances et les risques du numérique sont en forte corrélation avec le modèle d'affaires spécifique au secteur. Par exemple, les besoins numériques d'un grand prestataire financier dépassent ceux d'une petite entreprise de construction. C'est pourquoi le degré de numérisation des PME varie en fonction du secteur, de la taille de l'entreprise, des ressources financières et du savoir-faire.

La disposition des dirigeants et des collaborateurs des PME envers le numérique est tout aussi hétérogène et dépend largement des individus. Certes, il s'agit d'un processus continu, mais force est de constater que le changement est encore trop peu ancré dans la culture d'entreprise. Réagir habilement aux changements et aux adaptations nécessite une culture qui intègre chacune et chacun dans le processus. C'est la seule manière d'écarter les craintes et d'éliminer les résistances et de créer les conditions d'un processus de numérisation abouti.

La majorité des PME suisses se concentrent sur la numérisation de leurs processus internes de même que sur les sites Web ou les solutions de commerce en ligne (e-commerce). Elles sont plus enclines à changer l'existant régulièrement plutôt que d'en venir à une véritable disruption du modèle d'affaires. De ce fait, elles ne prennent pas suffisamment en compte les besoins du client. La plupart du temps, bien qu'elle dispose d'une multitude de données et d'idées en interne, l'entreprise a du mal à les exploiter efficacement. Or, l'avènement de l'ère du numérique s'accompagne d'une nouvelle ère de la gestion de l'innovation. Les clients attendent précisément que les entreprises leur soumettent, sur la base des données existantes, des offres concrètes s'accompagnant d'une utilisation simple et intuitive.

Nous avons axé notre étude autour de trois points forts. Premièrement, nous analysons le degré de numérisation des entreprises de l'étude. Deuxièmement, nous nous interrogeons sur les moteurs et les freins d'une numérisation réussie. Nous avons ici conduit une enquête en ligne après de près de 300 PME suisses, travaillant dans les secteurs les plus divers et selon des modèles d'affaires différents. Et, troisièmement, nous abordons la question de la formation des collaborateurs, facteur de réussite principal de la numérisation. Nous avons également analysé l'aspect qualitatif de la question et nous sommes entretenus avec les décideurs de plusieurs entreprises suisses de renom. Tous les résultats et nos recommandations d'action sont résumés dans les pages suivantes.

Nous vous souhaitons une lecture inspirante, source de réflexions précieuses.

Holger Greif  
Responsable Transformation  
numérique  
PwC Suisse

Norbert Kühnis  
Responsable Entreprises  
familiales et PME  
PwC Suisse

Patrick Warnking  
Country Director, Google  
Switzerland GmbH

# Résumé – L'essentiel en bref

Le degré de numérisation des PME suisses est très variable. L'étude montre la corrélation, positive, avec la taille de l'entreprise et, négative, avec l'âge des dirigeants. Sans surprise, les entreprises spécialisées dans les télécommunications et les médias, mais aussi celles du secteur public et des fondations, ont une longueur d'avance. En revanche, les secteurs de l'énergie et de l'approvisionnement ainsi que celui de la santé sont à la peine.

Les entreprises interrogées accordent une priorité élevée aux processus internes et à la formation du personnel, au détriment toutefois de l'implication et de l'expérience client. Sans doute parce qu'il est plus difficile de remettre en question le modèle d'affaires que d'intervenir sur les processus existants. Il ressort de l'enquête que les décideurs peinent aujourd'hui encore à considérer de nouveaux modèles d'affaires comme une chance et préfèrent continuer à miser sur des valeurs sûres dans les contacts avec les clients.

Les entreprises qui ont décidé de changer leur modèle d'affaires se considèrent aujourd'hui comme plus compétitives. Elles voient une corrélation claire entre les fonds investis dans la numérisation et l'augmentation de la compétitivité. Et la plupart des PME affichant un degré de numérisation plus élevé pensent aujourd'hui que l'engagement financier a porté ses fruits.

Par ailleurs, 76 % des entreprises interrogées estiment que la numérisation va changer radicalement le marché dans les cinq années à venir. Il faut donc s'attendre à une augmentation des investissements futurs dans ce domaine, et les PME qui réussiront seront celles qui seront capables de saisir les chances du numérique, en particulier dans le contact avec les clients.

La plupart des PME encouragent activement une culture du numérique dans l'entreprise. Elles prennent pour cela des mesures de formation, de perfectionnement et misent sur le recrutement d'experts. Il existe ici un fort besoin de coaching actif pour écarter les craintes et la méfiance. Il est donc important d'accorder la plus haute importance à la formation.

Les enseignements que nous avons tirés de notre étude nous conduisent à recommander aux PME suisses d'être plus courageuses en matière de numérisation et de bien observer le marché. La numérisation peut concerner l'ensemble des interactions avec les clients, chaque processus et chaque modèle d'affaires.

Les responsables doivent donc la considérer dans le contexte global de leur entreprise. En d'autres termes, la numérisation est une affaire de chef. De petites avancées peuvent déjà générer des gains en efficacité sensibles. Tirer des enseignements des expériences de secteurs déjà numérisés et entretenir des relations actives avec des start-up innovantes doivent devenir un volet important de la réflexion. La numérisation est un thème qui mérite la première place sur l'agenda des dirigeants. Ce n'est définitivement plus un thème réservé au département des TI. Enfin, les entreprises devraient remettre en question leur stratégie commerciale et, si possible et pertinent, l'enrichir ou la soutenir par des offres numériques. Le but ultime doit toujours être de placer l'expérience et le profit du client au centre des préoccupations. La clé du succès sera d'associer correctement cette réflexion à sa mise en œuvre dans les processus internes et à une culture du numérique bien comprise.





## Interview avec les auteurs – Pourquoi numériser ?

**On parle de numérisation dans divers contextes. Appliquée aux entreprises, que signifie-t-elle exactement ?**

**H. Greif :** Dans les entreprises, numérisation devrait aussi rimer avec priorité aux clients. Concevoir de nouvelles possibilités numériques qui répondent aux besoins des clients, par exemple qui leur permettent de voir, via leur smartphone, s'il reste une table de libre dans leur restaurant préféré. Le client, lui, ne voit que ce qui se passe sur les écrans. Mais pour une entreprise, le processus de numérisation est bien plus profond. Souvent, il débouche même sur de nouvelles stratégies commerciales, p. ex. lorsque la numérisation permet d'approvisionner non seulement l'intermédiaire, mais aussi les clients eux-mêmes.

**P. Warnking :** Les canaux numériques permettent de trouver de nouveaux clients, en Suisse et à l'étranger. Pour l'entreprise, la numérisation est aussi un moyen de savoir comment les clients réagissent, et ainsi de soutenir sa propre innovation.

**Quels sont les plus grands défis que les PME doivent relever lorsqu'elles adoptent la numérisation ?**

**N. Kühnis :** Les entreprises sont souvent circonspectes face à la numérisation. Pour autant, presque toutes les PME y pensent, d'une manière ou d'une autre. Les principales difficultés résident dans la mise en place du savoir-faire et des moyens financiers.

**H. Greif :** L'entreprise qui opte pour une numérisation orientée client doit aussi s'interroger sur les changements radicaux auxquels elle devra procéder. Il faut beaucoup de courage pour s'auto-phagocytter.

### Où se situent les PME suisses en matière de numérisation par rapport à la concurrence à l'étranger ?

**P. Warnking :** En Suisse, les consommatrices et les consommateurs font un usage des plateformes numériques supérieur à la moyenne. Pourtant, les entreprises peuvent encore améliorer les choses. Certes, nous constatons que de nombreuses PME découvrent toujours plus l'Internet pour leur propre réussite commerciale, mais, par exemple, n'ont pas encore de site Web consultable sur le Smartphone. Dans ce domaine, la Suède, la Norvège, le Danemark, l'Angleterre et les Pays-Bas ont une bonne longueur d'avance.

**N. Kühnis :** La numérisation offre une grande chance aux entreprises suisses, car l'automatisation rend le site industriel suisse plus attrayant à long terme. Eu égard aux coûts de main-d'œuvre élevés, la numérisation représente un gros avantage face à l'étranger, dont les entreprises domiciliées en Suisse devraient se saisir.

### Pourquoi la numérisation jouit-elle d'une telle importance ? Les entreprises qui ont des stratégies commerciales traditionnelles ne peuvent-elles pas y renoncer ?

**P. Warnking :** De plus en plus, les clients s'informent d'abord sur les plateformes numériques avant de prendre leurs décisions.

Celui qui ne peut pas séduire le client par l'intermédiaire de plateformes numériques risque d'affronter une concurrence accrue. C'est ce que l'on observe, par exemple, dans le secteur hôtelier ou des transports. Des stratégies commerciales traditionnelles risquent donc de ne plus conduire au même succès à l'avenir.

**H. Greif :** Le changement de comportement des consommateurs exige des offres plus efficaces et moins onéreuses. Actuellement, tout va si vite qu'un concurrent peut prendre une avance gigantesque en une seule nuit et vous mettre le dos au mur. Il faut s'y préparer.

### Quelle valeur ajoutée votre étude apporte-t-elle aux lectrices et aux lecteurs ?

**N. Kühnis :** L'étude présente de nouvelles informations sur le degré de numérisation des PME suisses et permet de se situer par rapport aux autres. Nous montrons que la numérisation est un impératif pour toutes les PME et que le plus sûr moyen d'arriver au but est souvent de procéder par étape.

**P. Warnking :** Cette étude apportera aussi une aide précieuse dans la phase de planification des directions et des conseils d'administration pour les années 2017 et 2018. La numérisation doit être une affaire de chef. Par ailleurs, investir dans un service au client encore meilleur portera à coût sûr ses fruits dans les prochaines années.





# Introduction – Les PME suisses sur les écrans radar

Cette étude a été réalisée conjointement par PwC Suisse, Google Switzerland GmbH et digitalswitzerland. Nous y avons analysé le degré de numérisation des PME suisses et nous sommes interrogés sur les moteurs principaux qui conduisent aux changements numériques. Les enseignements que nous en avons tirés nous permettent de donner des pistes à nos lecteurs sur la manière de développer avec succès la numérisation dans leur entreprise.

En août 2016, 300 PME suisses de secteurs divers et appliquant des stratégies commerciales différentes ont participé à notre enquête en ligne. Dans une première partie, nous avons évalué leur numérisation dans les domaines «Processus et infrastructure», «Vente numérique», «Implication des clients», ainsi que «Collaborateurs et culture» selon une échelle de réponse en quatre parties. De ces évaluations, nous avons déduit le degré de numérisation par entreprise. Dans une deuxième partie, les entreprises participant à l'étude ont répondu à des questions spécifiques pour nous permettre de procéder à d'autres analyses.

En plus de l'enquête en ligne, nous avons conduit des entretiens avec les décideurs d'entreprises qui ont particulièrement avancé en matière de numérisation ces dernières années. Ces exemples pratiques témoignent d'évolutions historiques, de motivations, de défis et de succès durant le processus de numérisation à tous les niveaux de l'entreprise. Notre étude fournit ainsi un aperçu de la réalisation pratique, c'est-à-dire des chances, des risques et des méthodes qui conduisent au monde numérique.

Par exemple : grâce au soutien numérique, InoTex AG exécute des mandats de lavage de gros clients de manière toujours plus efficace. Lorsqu'il organise des salons, MCH Group mise toujours plus sur des applications numériques et affine ainsi sa stratégie commerciale. Et iNovitas AG s'appuie, pour un produit cent pour cent numérique, sur une culture deux cents pour cent numérique.

Précisons que les résultats de la présente étude se fondent sur l'auto-évaluation des entreprises interrogées. Les réponses évaluées de manière quantitative contiennent donc une certaine composante subjective et donc non quantifiable.

# Degré de numérisation – Le nouvel indicateur de performance

## Auto-évaluation

Pour notre analyse, nous avons utilisé le degré de numérisation tel que les entreprises participantes l'avaient auto-évalué puis calculé, à partir de là, une moyenne à titre d'indicateur. Chaque fois, les personnes interrogées pouvaient situer leur entreprise sur une échelle de notation et évaluer le degré de maturité de leur numérisation en accordant des notes de 1 à 4.

La description des différents niveaux de l'échelle pour les quatre secteurs de l'entreprise ne contient aucun jugement de valeur. Nous avons voulu donner ainsi au degré de numérisation une valeur purement quantitative. En effet, une numérisation peu marquée peut parfois être plus pertinente pour l'entreprise et plus prometteuse qu'un coefficient de numérisation élevé.

Les thèmes «Processus et infrastructure», «Vente numérique», «Implication des clients», ainsi que «Collaborateurs et culture» sont des domaines d'activité importants, créateurs de valeur, et sont ainsi les champs clés de la numérisation. Ils font tous l'objet de la même pondération.

## Le numérique, pas systématique

Le degré de numérisation moyen des entreprises de l'étude est de 2,05 (voir fig. 2). Comparée à un marché fortement numérisé, cette valeur est basse. Avec un degré de numérisation de 2,50, le secteur «Télécommunications et médias» est le plus développé. Cela reflète la tendance et le potentiel de numérisation. Les valeurs moyennes des quatre secteurs de l'entreprise que nous avons considérés affichent également de grandes différences.

Les processus internes sont nettement plus fortement numérisés que la vente ou le contact avec les clients. Cela permet d'en déduire qu'il est plus facile de mettre en route et de faire progresser la numérisation de l'organisation des structures et des processus que de changer la stratégie commerciale ou les relations avec les clients.

Figure 1 : Échelle d'évaluation destinée à déterminer le degré de numérisation

	1	2	3	4
<b>Processus et infrastructure</b>	Nos processus internes sont en partie numériques, en partie manuels.	Nos processus internes sont numériques et en partie connectés entre eux.	Nos processus internes sont numériques et majoritairement connectés entre eux.	Tous nos processus internes sont regroupés sur une seule et même plateforme numérique.
<b>Vente numérique</b>	Nous avons un site Web standard pour la vente.	Notre vente en ligne est complétée par des mesures d'accompagnement et des services numériques.	Nous mettons à la disposition de nos clients des offres personnalisées sur la base des Big Data.	Avec la numérisation, nous avons modifié radicalement notre modèle commercial.
<b>Implication des clients</b>	Les clients peuvent faire part de leur réaction par le biais de canaux numériques.	Les réactions de clients sont collectées et analysées automatiquement.	Les clients sont impliqués dans certains processus commerciaux (p. ex. vente, développement).	Les clients sont impliqués dans tous les processus commerciaux (vente, développement, etc.)
<b>Collaborateurs et culture</b>	La numérisation est insignifiante pour les collaborateurs.	Nous veillons à ce que les collaborateurs utilisent les outils numériques.	Nous encourageons nos collaborateurs par des formations dans le domaine de la numérisation.	Nous choisissons nos collaborateurs notamment pour leur compétences numériques et soutenons ainsi l'innovation.

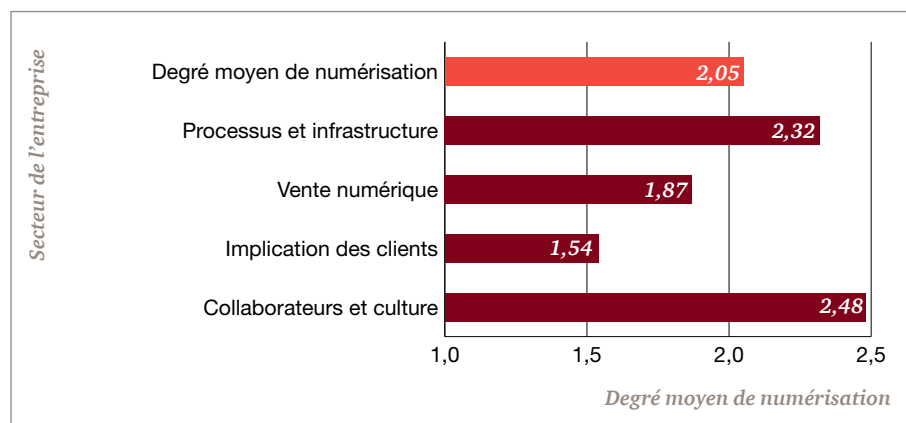
Cette tendance se justifie dans la mesure où changer les procédures ou les structures recèle à court terme des risques financiers moindres que changer des éléments fondamentaux comme l'architecture de création de valeur. Par exemple, piloter des processus internes par des canaux numériques nécessite relativement peu d'investissement. Les entreprises disposent ici d'un grand nombre d'applications et de solutions globales directement utilisables pour la communication interne ou l'automatisation de processus de RH.

Le passage à une vente numérique ou à une implication du client numérique et interactive pose un plus grand défi à l'entreprise. Car, selon le modèle de revenus, ce changement peut être lourd de conséquences. Par exemple, en commercialisant ses produits sans intermédiaire par des canaux numériques, une entreprise change fondamentalement et durablement sa stratégie commerciale. Donc, si elle ne veut pas se laisser distancer par des concurrents plus innovants, elle devrait envisager ce type d'approches alternatives ou complémentaires.

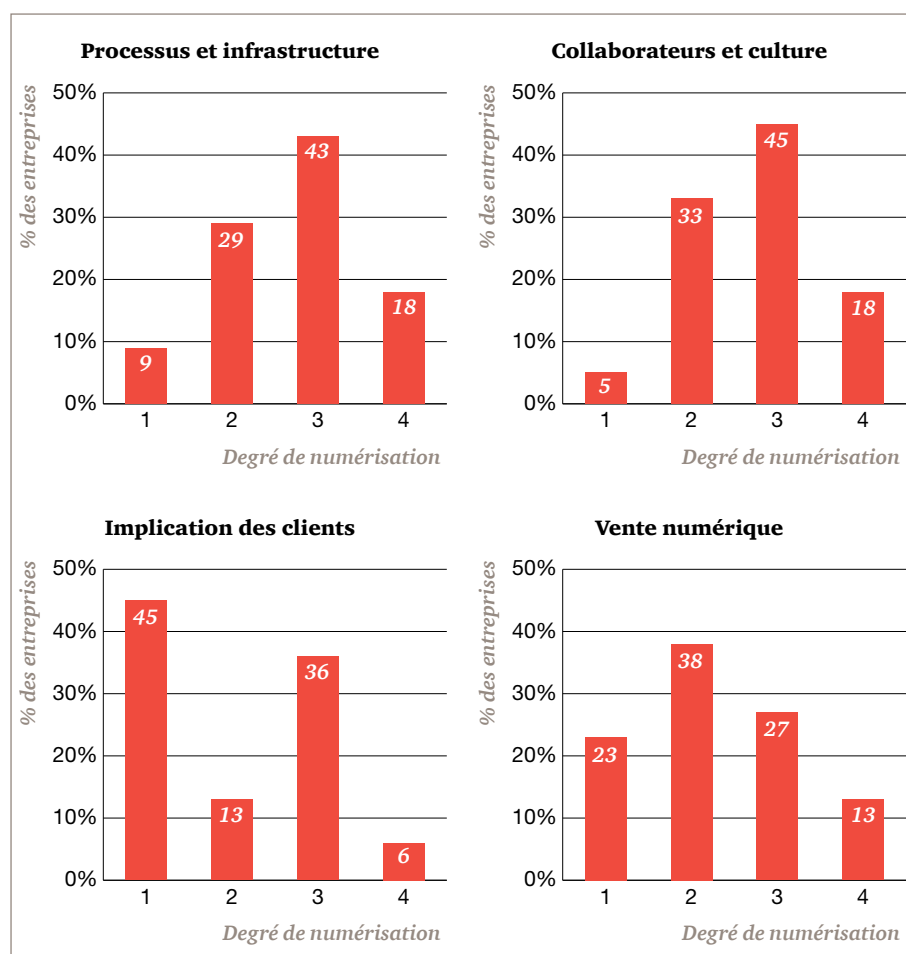
Les figures 2 et 3 illustrent, d'une part, le déficit mentionné en matière de numérisation de l'implication des clients. Il apparaît en effet que seules 42 % des entreprises interrogées impliquent les clients dans leurs processus commerciaux. En franchissant le pas, l'entreprise n'introduit pas seulement un système d'analyse automatisé, mais intègre aussi les clients dans les processus commerciaux en amont et en aval, notamment dans la recherche et le développement ou dans la vente. Une intégration qui fait totalement défaut dans 58 % des entreprises de l'étude.

D'autre part, les résultats soulignent la valeur élevée que revêt l'encouragement de l'aisance numérique des collaborateurs. C'est ainsi que les connaissances en numérique sont déjà un critère de recrutement pour 18 % des entreprises de l'étude. Elles sont 45 % à organiser des formations pour les utilisateurs et à renforcer ainsi la compétence numérique de leur personnel.

**Figure 2 : Degré moyen de numérisation des PME suisses**



**Figures 3a–3d : Degré de numérisation par secteur de l'entreprise**



# Démographie et numérisation – Des secteurs et des hommes

Notre étude couvre l'ensemble du paysage des PME en Suisse. Eu égard à leur extrême diversité, nous souhaitons dans un premier temps faire un portrait différencié des participants à l'étude. L'image qui en résultera doit permettre de comprendre les caractéristiques des PME suisses et leur influence sur la numérisation.

Nous avons articulé les résultats de l'enquête par critère : le secteur, l'âge de l'entreprise, l'âge de la direction et la trajectoire de l'entreprise, puis calculé les degrés de numérisation.

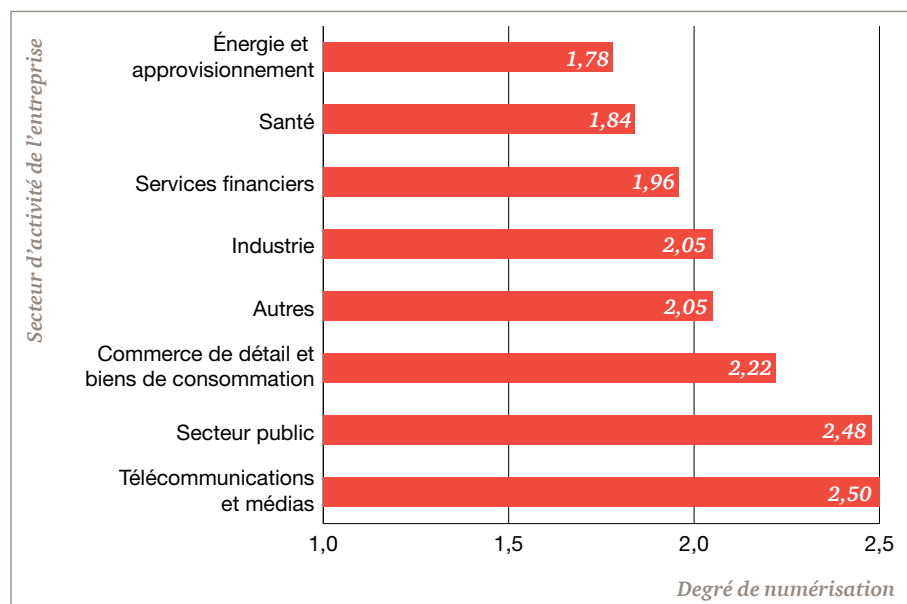
## Le secteur co-décide

Les mécanismes de marché et les procédures internes variant fortement de secteur à secteur, prendre une initiative numérique fera plus ou moins sens selon le métier exercé. C'est ce qui explique les degrés de numérisation différents dans les secteurs analysés (voir fig. 4). Le graphique ne tient pas compte des secteurs représentés par moins de dix entreprises dans l'étude.

Étonnamment, le secteur public affiche, avec une moyenne de 2,48, le deuxième plus haut degré de numérisation. Sans doute en raison de la prise en compte de fondations et des écoles dans ce secteur, qui sont tendanciellement plus fortement numérisées.

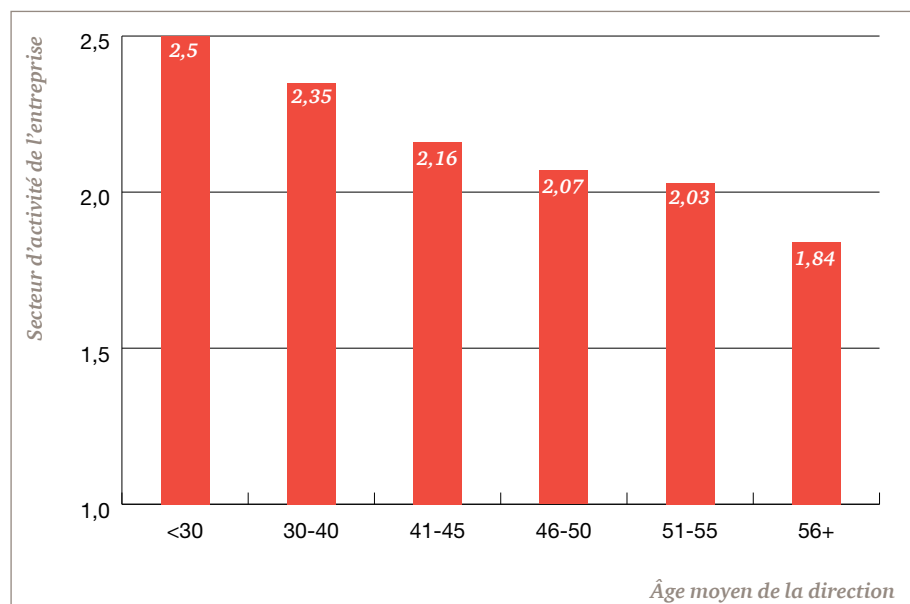
Il est en revanche peu surprenant que les PME du secteur des télécommunications et des médias interrogées misent davantage sur les processus et les modèles numériques. Face aux offres en ligne toujours plus nombreuses, les entreprises de commerce de détail semblent s'équiper et accélérer leur numérisation. Elles devront axer leurs efforts sur des solutions innovantes, en particulier dans le contact avec les clients. La numérisation est moins avancée dans le secteur des services financiers. Peut-être parce que des réglementations nationales et internationales strictes freinent, voire empêchent, jusqu'ici un développement numérique. Mais depuis quelque temps, le régulateur semble assouplir son attitude. Il convient toutefois de mentionner que les grands acteurs de ce secteur ne sont pas représentés dans cette étude.

Figure 4 : Degré de numérisation par secteur économique



Le secteur de l'énergie et de l'approvisionnement et celui de la santé sont eux aussi à la peine. Peut-être parce que l'échange personnel reste essentiel et que la confiance est le facteur clé. Mais aussi parce que le secteur est prisonnier d'un véritable carcan réglementaire. Il n'en reste pas moins que les entreprises de ces secteurs devraient rester très attentives face aux évolutions du marché et envisager d'éventuelles innovations numériques. Car ici aussi l'adage « qui n'avance pas recule » trouve tout son sens.

Figure 5 : Degré de numérisation et âge de la direction



Les choses semblent en passe d'évoluer dans le secteur de la santé. Cela se traduit par exemple dans la nouvelle réglementation concernant le dossier électronique du patient, qui veut faire avancer la numérisation du secteur de la santé dans le cadre de la stratégie «Santé2020» du Conseil fédéral. Au-delà, certains thèmes progressent, comme la cybersanté ou la télémédecine. À long terme, ce marché se déplace donc vers un écosystème numérique toujours plus connecté. Par ailleurs, une tendance claire à la médecine personnalisée se dessine. Les données saisies permettent davantage de formes de thérapies sur mesures basées sur le profil du patient, par exemple dans la médication.

### Une question d'âge

Les questions numériques sont souvent confiées aux jeunes générations qui s'y sentent plus à l'aise. La plupart du temps, c'est la direction qui prend la décision pour ou contre des mesures de numérisation. Partant de ces réflexions, nous avons comparé le degré de numérisation à l'âge moyen de la direction des entreprises de l'étude.

Plus la direction est jeune, plus le degré de numérisation d'une entreprise est élevé. Une direction jeune semble influencer positivement le degré de numérisation. Certes, les différences sont modestes, mais la corrélation est claire.

Cette tendance repose sur deux raisons. D'une part, les directions plus jeunes dirigent souvent de jeunes entreprises et, du coup, adoptent souvent le numérique dès le début. D'autre part, les plus jeunes générations sont généralement plus ouvertes aux nouvelles technologies, étant nées dans une ère dominée par les technologies et ayant grandi avec des médias en ligne.

# Modèle commercial et investissements – Concurrence et argent

Les faits sont là : un processus de numérisation coûte de l'argent. Nous cherchons à savoir quelle plus-value ces investissements apportent vraiment et comment ils influencent la compétitivité, par exemple en réorientant le modèle commercial.

## Gain de compétitivité

La numérisation transforme les entreprises au-delà des frontières et des secteurs. Certaines entreprises numérisent leurs processus et leurs structures. D'autres vont beaucoup plus loin et complètent leur modèle commercial par des éléments numériques ou passent à une création de valeur entièrement numérique. Les entreprises à la recherche d'une telle disruption se trouvent dans tous les secteurs. Les entreprises que nous avons interrogées considèrent les investissements dans des projets numériques comme globalement pertinents et aptes à renforcer leur compétitivité.

Effectivement, 27 % des entreprises de l'étude ont adapté ces cinq dernières années leur modèle commercial dans l'intention de renforcer leur numérisation. Toutefois, le succès est difficilement mesurable. La part des entreprises qui ont réalisé des projets numériques de grande ampleur dépasse toutefois clairement celle des entreprises qui y ont renoncé. La plupart des entreprises qui constatent une capacité concurrentielle modifiée sont satisfaites et convaincues d'avoir gagné en compétitivité grâce au changement de modèle commercial.

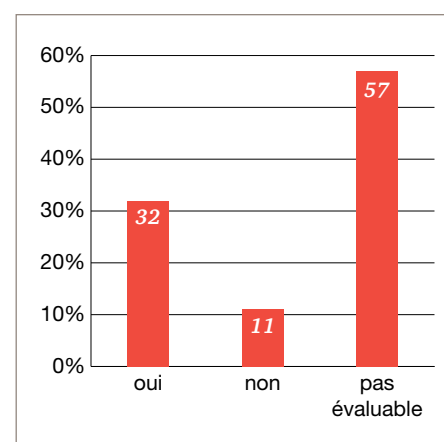
## Investir pour réussir

Une des questions les plus difficiles de notre étude portait sur le montant de l'investissement dans la numérisation par rapport à la concurrence. La figure 7 résume les réponses.

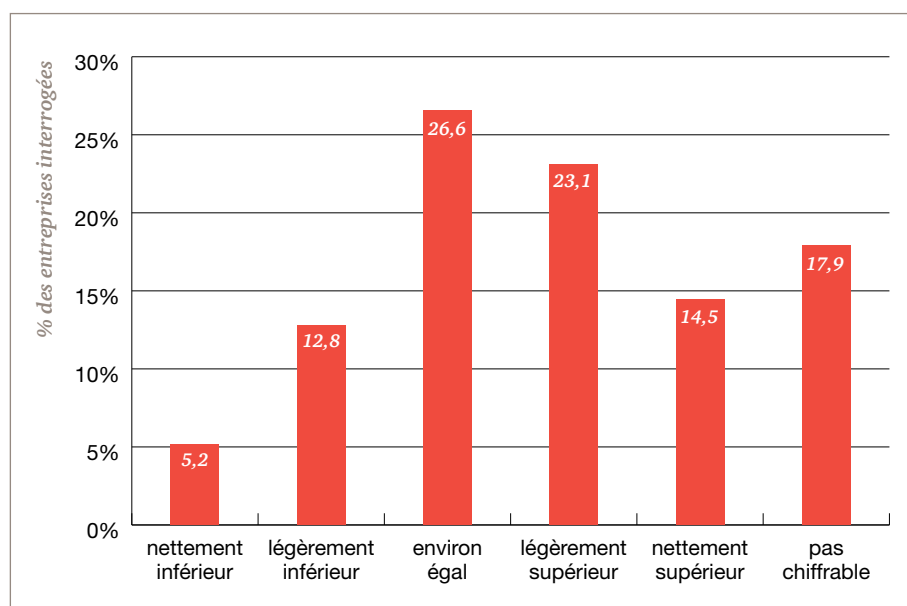
37,58 % des PME interrogées qualifient leurs investissements en faveur de la numérisation de « légèrement supérieur » ou « nettement supérieur » à ceux de leurs concurrents. Elles sont 86 % à attribuer à cet investissement financier l'effet d'une compétitivité accrue par rapport à la concurrence. Un tiers des 17,95 % des entreprises de l'étude qui estiment leurs investissements « légèrement inférieurs » ou « nettement inférieurs » jugent être restées moins performantes en raison de ce manque d'allocation de ressources par rapport à la concurrence. Les 67 % restantes ne voient aucun besoin d'investir davantage dans la numérisation. Il s'agit ici avant tout de très petites entreprises comptant moins de neuf collaborateurs. La numérisation a visiblement peu d'importance pour la réussite de ces modèles commerciaux.

L'analyse des réponses sur ce thème souligne une chose : une grande partie des entreprises qui ont, dans le passé, davantage investi dans la transformation numérique que leur concurrence, est convaincue du succès de cet investissement.

**Figure 6 : Meilleure compétitivité après changement du modèle commercial. (analyse des 27 % d'entreprises de l'étude qui ont adapté leur modèle commercial dans les cinq dernières années.)**



**Figure 7 : Volume estimé des investissements consentis dans la numérisation au cours des cinq dernières années par rapport à la concurrence**



# MCH Group affine son modèle commercial traditionnel

L'histoire de MCH Group commence il y a 100 ans, en 1917, date de la première Foire Suisse d'Échantillons à Bâle. Un événement qui marque le début de l'histoire à succès de la spécialiste internationale en live marketing. Aujourd'hui, MCH Group organise de grands événements comme Baselworld ou Art Basel, qui se tiennent désormais sur trois continents, et jouit d'une présence mondiale grâce à sa division «Live-Marketing-Solutions». Leader de longue date sur le marché des foires et salons suisses, MCH Group a pu également renforcer sa renommée sur la scène internationale et tripler son chiffre d'affaires ces 10 dernières années.

## Potentiel énorme pour le marché des salons et des foires

Stephan Peyer, Chief Development Officer, est chargé depuis plusieurs années du développement de l'entreprise. Adapter le modèle commercial au numérique est l'une de ses préoccupations majeures. «Les cassandre prédisent la mort des foires et salons depuis l'apparition d'Internet, à cause des nouvelles plateformes numériques. L'expérience a montré que ce n'est pas le cas. Au contraire. La numérisation peut offrir une énorme plus-value dans notre domaine d'activité.»

C'est pourquoi Peyer tente, par des approches innovantes, de faire profiter son entreprise, les visiteurs des foires et les exposants du potentiel numérique. «Tout est dans l'utilisation pour cette triade. Aucune partie n'est le seul moteur, c'est un réseau complexe qui se développe continuellement.»

## Le petit plus apporté au contact personnel

Peyer est d'avis que le numérique doit servir aussi la personnalisation. Pour une de ses foires, le MCH Group a développé une application qui permet au visiteur/utilisateur intéressé de voir où, dans le monde, se tient un événement d'un exposant susceptible de l'intéresser. L'utilisateur intéressé par l'un ou l'autre des événements indiqués peut s'y inscrire automatiquement et le faire apparaître sur son agenda individuel. «Le contact personnel est fondamental dans une foire. Et si nous pouvons, grâce à cet outil, soutenir et aider nos exposants, tout le monde en profite et y gagne.»

**«Nous restons attentifs à toutes les évolutions importantes du marché.»**

### Live is life

Peyer souligne l'importance des expériences en direct. «Dans bien des cas, il faut tisser des liens de confiance entre l'acheteur et le vendeur d'un produit, car la relation ainsi nouée survivra à l'acte d'achat proprement dit. Soit parce que le produit l'exige, pour des questions de maintenance et de service, ou tout simplement parce que l'ampleur de la transaction dépassent le simple échange d'argent et de marchandise. Le numérique ne permet pas d'établir cette confiance qui a donc besoin d'un contact physique. Ce qui ne signifie pas que la partie numérique d'une transaction, p. ex. l'exécution numérique aussi simple que possible d'un virement, ne peut pas contribuer à établir un lien de confiance entre l'acheteur et le vendeur.» La mission de MCH Group consiste donc à combiner marketing direct et numérique.

**«Par les temps qui courent, mieux vaut avoir plusieurs cartes en mains que jouer son va-tout.»**



**Stephan Peyer, CDO (Chief Development Officer) MCH Group SA**

### Identifier les tendances durables

«Nous restons attentifs et observons en permanence toutes les évolutions numériques importantes du marché. Il est fort probable, que des modèles commerciaux révolutionnaires, pour ne pas dire «disruptifs» apparaissent du jour au lendemain», nous dit Peyer. En même temps, il met en garde, à cette époque où tout va si vite, contre des décisions irréfléchies. «Une nouvelle technologie peut être dépassée dans six mois déjà. Nous devons donc réfléchir sérieusement aux innovations que nous voulons adopter ou non.» C'est pourquoi MCH Group étudie plusieurs initiatives numériques en même temps, les observe et les évalue en permanence. «Par les temps qui courent, mieux vaut avoir plusieurs cartes en mains que jouer son va-tout. Nous verrons ce qui s'impose à long terme.»

## MCH Group SA

La société holding MCH Group SA dont le siège est à Bâle, est née de la «Foire Suisse d'Échantillons» (la future Foire de Bâle), créée à Bâle en 1916. MCH Group, placé sous la direction de René Kamm son CEO, est une entreprise internationale de premier plan dans le domaine du live marketing, qui offre un réseau de services complet sur le marché des foires et événements. Elle est cotée à la SIX Swiss Exchange et compte près de 730 collaborateurs.

[www.mch-group.com](http://www.mch-group.com)

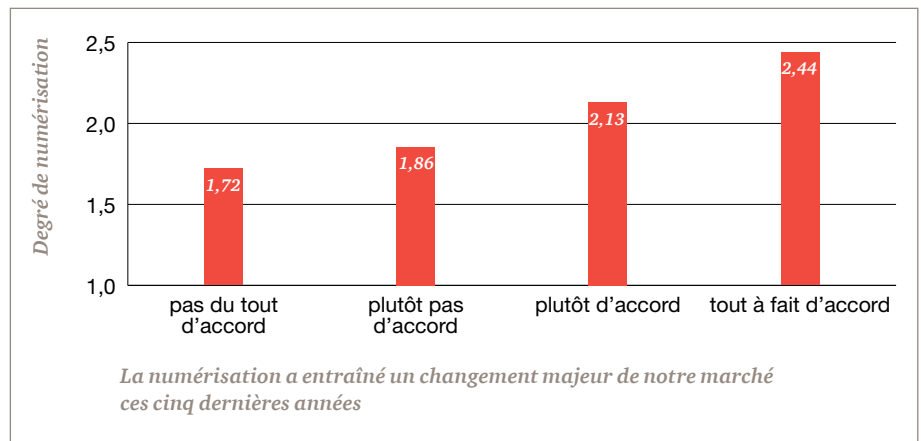
# Marchés – À grands pas vers l’avenir

Le marché se répercute sur le degré de numérisation. C’est ainsi que les différents marchés sur lesquels opèrent les entreprises de l’étude ne sont pas tous numérisés de la même manière. Cette constatation ressort des réponses à la question sur la manière dont la numérisation a fait évoluer le champ d’activité ces cinq dernières années.

## Savoir oser pour gagner

Le marché est donc un moteur important de la numérisation, dans les deux sens. Dans un environnement fortement numérisé, les entreprises ont tendance à suivre le mouvement. Elles ne veulent pas se faire distancer par leurs concurrents. Donc, en osant le numérique, une entreprise peut créer l’écart avec la concurrence, à condition de prendre les bonnes mesures.

**Figure 8 : Degré de numérisation par rapport à la mutation numérique du marché au cours des cinq dernières années**





## L'avenir sera encore plus numérique

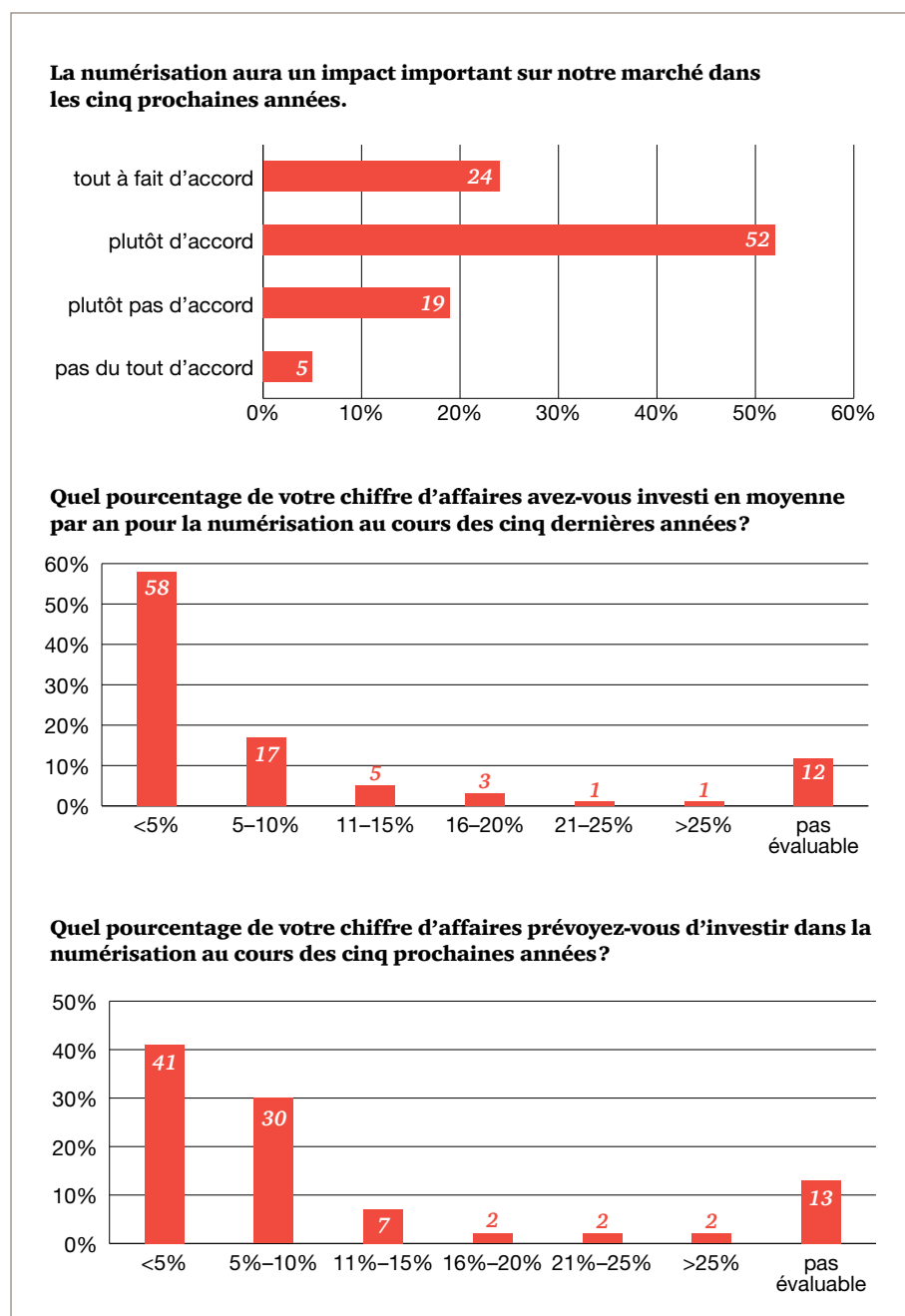
Un regard vers l'avenir montre que la numérisation continuera à jouer un rôle clé (voir fig. 9a–9c).

La plupart des entreprises de l'étude attendent un changement marqué à fort de leur environnement de marché ces prochaines années, en raison de la numérisation à laquelle elles accordent par ailleurs toujours plus d'importance. Elles partent du principe qu'elles investiront davantage dans la numérisation à l'avenir.

La comparaison des investissements consentis dans la numérisation ces cinq dernières années avec le volume de ceux prévus pour les cinq prochaines années le montre : la tendance est à la hausse. Ce qui explique aussi l'importance croissante de la numérisation dans une perspective entrepreneuriale globale.

La numérisation ouvre des opportunités, mais recèle aussi des risques. Les précurseurs pourront prendre une avance confortable sur le marché. Ceux qui manqueront le train du numérique auront en revanche beaucoup de peine à suivre. Les nouveautés numériques influencent toujours plus la réussite sur de nombreux marchés et dans bien des secteurs.

Figures 9a–9c : Évaluation du rôle de la numérisation pour l'avenir





# Elis Suisse, orientation client et visions ultra propres

Les grandes blanchisseries du groupe Elis (InoTex Bern AG, Lavotel SA, Blanchâtel SA, Wäscherei Papritz AG, Grosswäscherei Domeisen AG, Wäscherei Mariano AG, Wäscheria Textilservice AG, etc.) fournissent de gros clients comme les hôpitaux, les hôtels et l'industrie en linge propre et vont chercher sur place le linge à laver. La particularité du modèle commercial est que le linge est loué. L'offre d'Elis convient aux entreprises qui ont un grand besoin en linge plat et en habillement professionnel, et dépasse largement le simple lavage.

**«Nous offrons à nos clients un accès à notre système ERP interne. Ils peuvent ainsi passer directement leurs commandes.»**

## *Membre d'une grande famille*

Elis Suisse fait partie d'un groupe actif dans toute l'Europe. Pour Martin Leuch, CEO d'Elis Suisse, les étapes de travail numérisées sont pertinentes tant pour ses clients que pour l'entreprise. «Les échanges sont très importants au sein du groupe, car le marché pousse à la numérisation.» D'ailleurs, Elis Suisse ne pourrait se passer d'une certaine automatisation pour gérer, jour après jour, plus de 120 tonnes de linge plat et quelque 50 000 tonnes d'habillement professionnel.

## **«Le marché pousse à la numérisation.»**

Leuch décrit les différentes blanchisseries comme des PME atypiques puisqu'elles sont intégrées dans une structure de groupe. «En tant que membres du groupe, nous profitons d'un savoir-faire et d'effets d'échelle divers.» Il n'en considère pas moins comme essentiel que chaque entreprise préserve son identité afin de pouvoir conserver son propre portefeuille de clients. C'est ainsi que les 15 entreprises du groupe Elis Suisse ont chacune une propre stratégie en matière de contact avec les clients.

## *À chacun sa simplification*

Certaines des filiales misent sur une numérisation individuelle, demandée par leurs gros clients. «Nous offrons à nos clients un accès à notre système ERP interne. Ils peuvent ainsi passer directement leurs commandes, ce qui simplifie grandement la vie à tout le monde», explique Leuch. Même des tâches plus basiques, comme l'envoi de factures, suivent souvent des canaux numériques. Les gros clients ont accès au système interne, les clients plus modestes préfèrent passer leurs ordres par e-mail ou par fax.

Leuch voit dans la numérisation une grande chance pour le marché suisse. «Nous avons un rôle de pionner à jouer ici, car nos coûts de main-d'œuvre sont nettement plus élevés qu'à l'étranger. Les mesures destinées à accroître l'efficacité auront des effets d'autant plus visibles.» Pour justifier cette comparaison, il s'appuie sur des chiffres de sociétés étrangères de son groupe.



**Martin Leuch, CEO Elis Suisse**

## *Des plans d'avenir ambitieux*

Leuch a de grandes idées pour l'avenir : «Il serait particulièrement innovant d'implanter une puce dans les pièces de linge. Nous pourrions voir ainsi dans nos systèmes s'il y a une différence entre stock théorique et stock réel chez nos clients et déclencher automatiquement une commande. J'ai aussi des idées pour les processus internes.» Elis Suisse prend systématiquement en compte les besoins de ses clients, y compris en lien avec la numérisation. C'est pourquoi les canaux numériques et analogiques fonctionnent en parallèle. Car ce qui serait possible n'est pas toujours souhaité par le client. Et Martin Leuch en est parfaitement conscient.

**«Les mesures destinées à accroître l'efficacité ont des effets plus visibles en Suisse qu'à l'étranger.»**

## **Elis Suisse**

Elis Suisse fait partie du groupe international Elis. Sa création remonte à 1973. Il est l'un des plus grands prestataires de location-entretien de linge et d'habillement professionnel. Depuis ses 15 sites, Elis Suisse sert plus de 2000 clients. L'entreprise, dirigée par Martin Leuch, son CEO, est domiciliée à Berne.

[www.elis.com/fr](http://www.elis.com/fr)

# Culture numérique – Des talents et des idées

L'obstacle majeur pour une entreprise qui ose le numérique est rarement le fait des outils ou des experts. L'attitude, ou la capacité des collaborateurs à trouver leurs repères dans un modèle d'affaires numérique est bien plus déterminante. Pour réaliser des processus numériques, l'entreprise a besoin d'une équipe ouverte à de nouvelles formes de collaboration, ainsi que de supérieurs hiérarchiques capables de l'accompagner correctement.

Comme souvent lorsqu'il s'agit de culture d'entreprise dans les PME, le CEO ou le patron joue un rôle clé dans l'introduction d'une culture numérique. Sa détermination à faire progresser la numérisation pourra déclencher une dynamique dans l'ensemble de l'entreprise et rallier l'ensemble du personnel.

## Des clients souvent oubliés

Le savoir-faire interne est LA condition fondamentale pour mettre en place et appliquer des processus de numérisation. Dans leur grande majorité, les personnes interrogées estiment disposer de connaissances suffisantes en internes pour affronter les exigences numériques. Donc, les PME suisses sont bien positionnées dans l'ensemble pour relever les défis de l'avenir binaire.

Les entreprises disposeraient donc du savoir-faire technique, dédié cependant seulement à la mutation interne et à la cybersécurité. L'utilisation de nouveaux modèles d'affaires numériques motive plus rarement les entreprises. Elles impliquent insuffisamment leurs clients et n'exploitent pas ce potentiel. Il y a plusieurs raisons à cette frilosité : d'une part, la culture numérique et la frénésie des marchés ne correspondent pas nécessairement à la culture des PME suisses. D'autre part, les cadres moyens ont beaucoup à perdre s'ils proposent des changements audacieux et que ces derniers n'apportent pas le succès escompté. Les directions devraient abandonner cette «vision tunnel» pour permettre à leur entreprise d'accéder au potentiel de la numérisation.

Figure 10 : Manque d'expertise interne comme frein à la numérisation

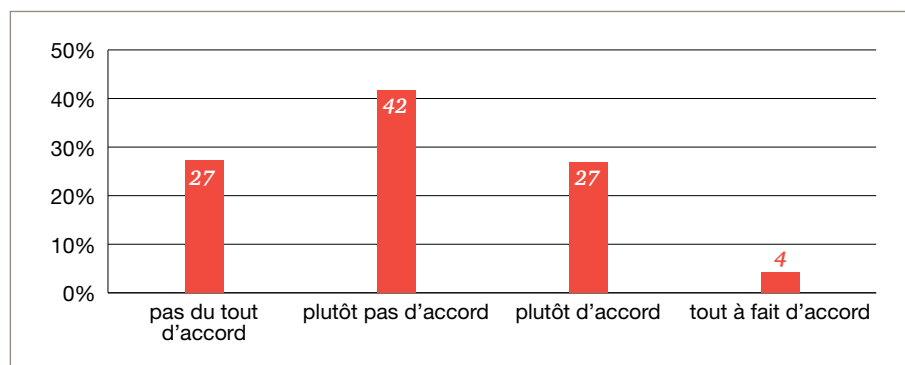
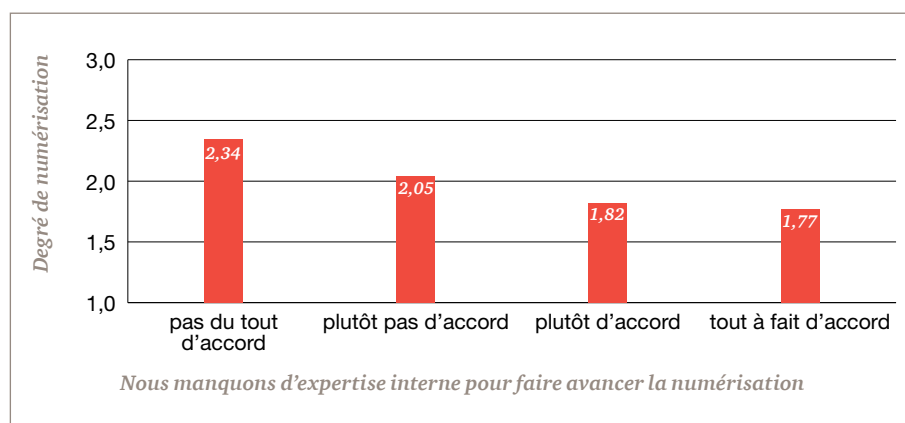


Figure 11 : Degré de numérisation par rapport à l'expertise interne





Seule une partie relativement modeste des entreprises interrogées considère le manque d'expertise interne comme un problème. Celles qui ont un degré de numérisation faible disposent aussi de nettement moins d'expertise interne. Parallèlement, les entreprises numériquement plus avancées indiquent majoritairement disposer d'une expertise interne suffisante.

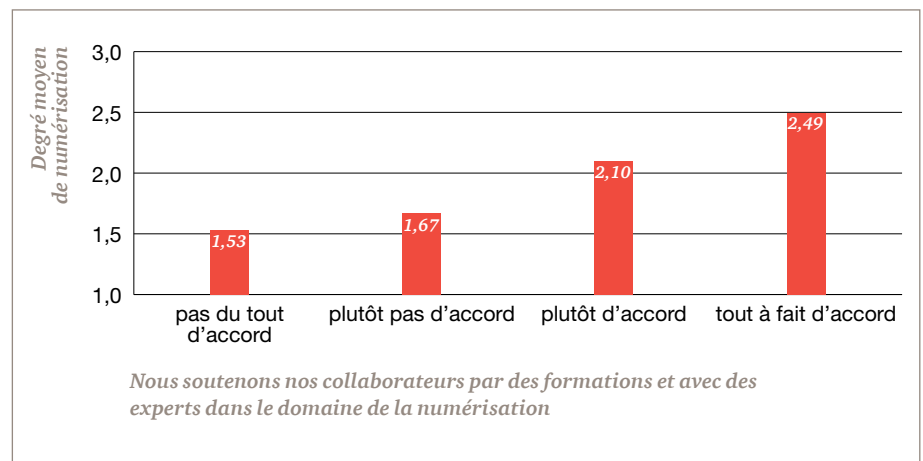
## Le personnel : essentiel

Les processus numériques exigent de nouvelles formes de collaboration et un coaching approprié. Des plateformes numériques internes modifient la coopération dans la mesure où elles éliminent les barrières géographiques et souvent aussi interculturelles. De plus, les chats ou les plateformes de gestion de projets remplacent toujours plus les canaux de communication traditionnels.

La figure 12 souligne une corrélation indubitablement positive entre le développement actif du personnel dans le domaine de la numérisation et le degré de numérisation des entreprises de l'étude. Il ressort que les entreprises qui soutiennent activement leurs collaborateurs dans le domaine de la numérisation réussissent mieux à mettre en œuvre et à faire progresser la numérisation que les entreprises qui ne prennent pas de mesures d'encouragement adéquates.

Le personnel est l'un des principaux facteurs de succès de la numérisation, puisqu'aucun processus de numérisation ne s'exécute spontanément. Pour réussir, une entreprise doit disposer de collaborateurs qui planifient la numérisation à long terme, l'introduisent de manière ciblée et la traduisent dans leur quotidien.

**Figure 12 : Degré de numérisation par rapport aux efforts de soutien numérique du personnel**





# iNovitas AG entre dans la quatrième dimension

iNovitas a démarré en 2011 comme spin off de la Haute école spécialisée de la Suisse du nord-ouest, à Muttenz. Aujourd'hui, ses fondateurs ont acquis une renommée internationale. Leur produit génère, avec des véhicules équipés de capteurs de dernière génération, des séquences de mono-images en 3D très précises. Il est ensuite possible de visionner ces images non seulement sur le PC mais aussi sur un appareil mobile. Ainsi, les propriétaires d'infrastructures et d'installations ferroviaires peuvent mesurer et analyser très précisément l'environnement sans présence sur le terrain. L'application est utilisée principalement par les organismes publics responsables du trafic routier et ferroviaire.

**« Chaque idée est examinée, aussi audacieuse soit-elle. »**

## Des idées fascinantes

Depuis sa création, iNovitas a enregistré une croissance régulière. En innovant en permanence dans le secteur numérique, le jeune acteur de niche conserve, voire améliore, sa place de leader du marché. Un succès qui serait impossible sans collaborateurs à l'esprit ouvert et précurseur. « Nos collaborateurs sont notre plus grand capital. C'est pourquoi nous encourageons une communication ouverte et prenons toutes les demandes au sérieux », nous dit le CEO Christian Meier. « Chaque idée est examinée et discutée, aussi audacieuse soit-elle. » La majorité des collaborateurs viennent du secteur de l'ingénierie. Christian Meier accorde est aussi très exigeant dans le recrutement. « Nous attirons de nombreux talents ambitieux, parce que notre application peut être améliorée par tous les collaborateurs qui peuvent ainsi laisser leurs traces. »

## Des bureaux sans papier

iNovitas n'a pas besoin de formation continue dans le numérique pour son personnel. Le savoir-faire et la propension à l'utiliser font partie de l'ADN de l'entreprise. L'équipe qui affiche une moyenne d'âge de 30 ans, est ouverte à la nouveauté. Des produits aux méthodes de travail, tout est entièrement numérique. « Il n'y a presque pas de papier dans nos bureaux. Nous avons suffisamment de gens capables de programmer les applications pour l'usage en interne. Nous travaillons d'ailleurs presque exclusivement avec nos propres outils. »

## Entre stabilité et flexibilité

Selon Meier, cette force d'innovation caractérise l'entreprise. Pourtant, il appelle à la prudence : « Nous devons trouver le juste équilibre entre stabilité et flexibilité. Une croissance fulgurante telle que nous la connaissons a besoin de structures ordonnées. » Actuellement, les locaux d'iNovitas sont en transformation – l'entreprise a besoin de plus d'espace pour ses cerveaux.

## Penser numérique, acheter analogique

Malgré cette énorme puissance et un produit entièrement numérisé, la vente continue d'utiliser des méthodes et des canaux traditionnels. Les clients sont la plupart du temps des pouvoirs publics aux structures plutôt rigides. « Pour la vente, nous décro-



Christian Meier, CEO iNovitas AG

chons toujours le téléphone. Le contact personnel est primordial », poursuit Meier. Mais le grand écart entre l'offre numérique et la vente personnelle analogique réussit très bien à iNovitas jusqu'ici.

## Toujours plus loin

Grâce à l'inventivité de ses collaborateurs, iNovitas a remporté en 2015 le Swiss Economic Award dans le domaine des prestations. De nouvelles applications sont déjà prévues. Les pères d'iNovitas veulent ainsi conquérir de nouveaux marchés et faire progresser la croissance.

**« Nous devons trouver le juste équilibre entre stabilité et flexibilité. »**

## iNovitas AG

iNovitas AG est un prestataire très spécialisé dans le domaine des infrastructures routières et ferroviaires, fondé en janvier 2011 en tant que spin off de l'institut de mensuration et de géoinformation de la Haute école spécialisée de la Suisse du nord-ouest. L'entreprise emploie près de 40 collaborateurs. Dirigée par Christian Meier, CEO, elle est domiciliée depuis 2013 à Baden-Dättwil dans le canton d'Argovie. Son service infra3D fournit à ses clients une base de données d'images 3D intelligentes et de haute résolution directement à l'écran.

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



## *Recommandations – À vous maintenant*

L'objectif de nos recommandations est de vous aider à mieux aborder les thèmes de la numérisation et de contribuer à la réussite de vos initiatives numériques.

### *Déclarer la numérisation « affaire de chef »*

La numérisation n'est pas le domaine exclusif de l'informatique, mais concerne tous les processus internes et l'ensemble de votre modèle d'affaires. Pour l'avoir vécu, nous savons que la numérisation modifie fondamentalement une entreprise. C'est pourquoi la question devrait se trouver à l'agenda des plus hauts dirigeants et du conseil d'administration. Eux seuls possèdent à la fois la force de la décision et la vue d'ensemble nécessaires.



### *Commencer par des choses simples*

La numérisation n'est pas toujours synonyme de technologie inquiétante, singulière et insondable. Procéder par étapes peut se révéler très profitable. Demandez-vous, par exemple, si une nouvelle plateforme de gestion des projets facilite votre communication ou si le fax vous est indispensable.

### *Ne pas oublier le client*

Le client est et reste roi. Sachez ce qu'attendent vos clients clés. L'exemple d'InoTex AG démontre à quel point les besoins peuvent varier. Votre défi consiste à promouvoir la numérisation pour que votre client y voie une plus-value. Ne forcez rien, même si la technique le permet ; car le client ne veut pas nécessairement tout ce qui est possible.



### **Oser se lancer**

Il faut souvent du courage pour avancer. Dans un environnement numérique surchauffé, vous ne pouvez pas vous permettre de faire du surplace. C'est vrai, la numérisation est un sujet ardu. Ayez pourtant le courage d'affronter les inefficiences ou les nouveaux besoins des clients. Car aucun secteur n'échappera à l'influence implacable de la numérisation à l'avenir.

### **Investir précocement**

Les entreprises qui ont investi dans la numérisation sont convaincues d'avoir gagné en compétitivité. Gardez un œil sur les développements numériques importants du marché. Thématisez la numérisation et, en cas de besoin, libérez les ressources nécessaires ; par exemple en vous impliquant dans des start-up, ou en mettant en place de petites équipes de numérisation en dehors de votre cœur de métier, en nommant les « meilleurs » pour la numérisation, ou en mesurant la réussite de votre entreprise au degré de numérisation. Adoptez l'approche « launch fast, fail fast, learn fast » (lance vite, échoue vite, apprend vite), et travaillez davantage avec des prototypes ou testez des idées dans des segments hors portefeuille.



### **Observer le marché**

Le marché pousse à la numérisation. En surveillant en permanence votre marché, vous serez prêt en cas de nouvelle vague de numérisation. La numérisation n'est pas linéaire mais suit une évolution exponentielle. Ne laissez rien passer. Observez d'autres industries et misez sur l'expérience pratique éprouvée.

### **Encourager les collaborateurs**

Les individus sont votre variable essentielle dans le processus de numérisation, car ce sont eux qui devront travailler avec les nouveaux systèmes. Informez régulièrement votre personnel du processus de planification et consultez-le de manière ponctuelle. Une communication régulière et l'implication de l'ensemble du personnel permettent de vaincre les oppositions et d'éliminer les craintes. Formez vos collaborateurs de manière ciblée dans le cadre de la mise en place. Car la réussite dépend aussi d'une technique bien comprise, d'un sens pour de nouvelles formes de collaboration et d'un coaching approprié.



### **Recruter des as du numérique**

Le processus de numérisation exige des connaissances suffisantes. Donc, pour faire progresser votre numérisation, attachez-vous les talents nécessaires. Le dernier chapitre de notre étude montre que les entreprises qui misent sur des talents sont plus fortement numérisées.



### **Réfléchir au modèle commercial**

Les PME suisses procèdent rarement à une transformation disruptive de leur stratégie commerciale. Pourtant, les plateformes numériques dédiées au contact avec les clients offrent justement des possibilités attrayantes pour de nouveaux marchés et de nouveaux succès. Considérez la numérisation comme une chance d'étendre et d'approfondir les relations avec vos clients – et non comme une menace qui plane sur votre approche commerciale actuelle. Il faut une stratégie commerciale pour l'ère numérique et non une stratégie numérique.

### **Mettre en place une culture de l'innovation**

Les entreprises suisses sont connues pour leur gestion performante de l'innovation. Dans la recherche de solutions plus efficaces et d'amélioration constante, la numérisation joue un rôle toujours plus décisif. Votre entreprise ne doit pas rester à la traîne mais faire la course en tête.

### **Rester au fait du marché et du temps**

La numérisation est un processus continu. Ancrez plus fortement le changement dans votre culture d'entreprise, faites-en un modèle de pensée et d'action. Votre entreprise restera ainsi ouverte et souple face aux changements inéluctables et sera capable de s'y adapter.

---

# Contacts



## **Holger Greif**

Responsable Transformation numérique  
PwC Suisse

Tel. +41 58 792 13 86  
holger.greif@ch.pwc.com

---



## **Norbert Kühnis**

Responsable Entreprises familiales et PME  
PwC Suisse

Tel. +41 58 792 63 63  
norbert.kuehnis@ch.pwc.com

---



## **Didier Ehret**

Responsable Entreprise familiales et PME  
Romandie

Tel. +41 58 792 82 99  
didier.ehret@ch.pwc.com

---



## **Patrick Warnking**

Country Director  
Google Switzerland GmbH

warnking@google.com

## **Protocole de l'étude**

Les résultats de l'étude reposent sur une enquête conduite auprès de représentants de plus de 300 entreprises. Il s'agit d'une autoévaluation. Les entreprises de l'étude se classent elles-mêmes sur une échelle de 1 à 4 dans les domaines thématiques «Processus et infrastructure», «Vente numérique», «Implication des clients», ainsi que «Culture numérique». La moyenne de ces valeurs donne le degré de numérisation des différentes entreprises. D'autres classements ont également été effectués et des questions spécifiques posées. L'analyse repose dans la plupart des cas sur une confrontation du degré de numérisation et des réponses aux autres questions.

Pour illustrer les informations obtenues, nous avons pu nous entretenir avec des représentants d'entreprises de l'étude. Nous avons reproduit certains entretiens à titre d'études de cas. Nous tenons à remercier ici Messieurs Christian Meier d'iNovitas AG, Martin Leuch d'Elis Suisse, Stephan Peyer de MCH Group AG, ainsi que Claudio Polinelli de Creative Foto AG pour leurs précieuses contributions.

Ont également participé à la rédaction de l'étude, en plus des auteurs eux-mêmes : Shin Szedlak (PwC Suisse), Samuel Thalmann (PwC Suisse), Martina Braem (PwC Suisse) et Philippe Meier (PwC Suisse).

© 2016 PwC Schweiz, Google Switzerland GmbH et digitalswitzerland.

Le but de PwC est de développer la confiance dans la société et de résoudre des problèmes importants. Nous sommes un réseau d'entreprises situées dans 157 pays et comptant plus de 208 000 collaborateurs qui s'engagent à délivrer des services d'audit, de conseil juridique et fiscal, ainsi qu'un conseil économique afin d'offrir une plus-value à l'économie et particulièrement aux entreprises. PwC Suisse emploie quelque 2800 collaborateurs et associés répartis sur 14 sites en Suisse et un dans la principauté de Liechtenstein. Pour en savoir plus et nous dire ce qui compte pour vous, rendez-vous sur notre site [www.pwc.ch](http://www.pwc.ch).

«PwC» fait référence au réseau international de PwC et/ou à une ou plusieurs de ses entreprises membres, chacune étant une personne morale différente.

Pour plus d'informations, veuillez consulter le site [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure).

Google :

Google est une entreprise de technologie leader dans le monde qui fournit aux personnes de nouvelles possibilités d'accès à des informations. Les innovations de Google dans le domaine de la recherche et de la publicité sur Internet ont fait de la page d'accueil de Google une des premières adresses sur Internet et de la marque Google une des plus réputées au monde.

Google est une marque de Google Inc.; toutes les désignations d'entreprises et de produits peuvent être des marques commerciales des entreprises auxquelles elles sont associées.

[digital.pwc.ch](http://digital.pwc.ch)

[www.pwc.ch/pme](http://www.pwc.ch/pme)

[www.google.ch/about](http://www.google.ch/about)

*digital.pwc.ch*