

MFESSENTIALS

La publication de MindForest – www.mindforest.com



SPÉCIAL PME

Les défis des petites et moyennes entreprises

SOMMAIRE

- 3** PME 360° : RELEVER LES DÉFIS AUXQUELS LES PME FONT FACE
- 5** L'IMPORTANCE DES INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE POUR LES PME
- 7** LA MOTIVATION & L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS
- 11** LA DIGITALISATION, UNE SOURCE D'OPPORTUNITÉS IMMENSE POUR LES PME
- 14** INTERVIEW / KETTERHILL : L'EXPÉRIENCE CLIENT : UNE AVENTURE INOUBLIABLE
- 17** LES ENJEUX PRIORITAIRES POUR LES PME

Edition : MindForest

Equipe éditoriale : Benjamin Bagot, Carole Brochard, Didier Damiani, Solène Hustin, Geoffrey Kamba, Guy Kerger, Périne Weiland

Mise en page : Aurélien Bernard

PME 360° : RELEVER LES DÉFIS AUXQUELS LES PME FONT FACE



Les PME au coeur de l'économie luxembourgeoise et européenne

Les petites et moyennes entreprises représentent aujourd'hui plus de 99% des entreprises au Luxembourg (32.000) et contribuent à 67% des emplois créés¹. Elles sont essentielles au PIB, comme valeur ajoutée mais aussi pour la création d'emplois, dans des secteurs aussi diversifiés que l'artisanat, le commerce, l'Horeca² ou les professions libérales.

Les PME sont, d'après la définition de la Commission européenne, les entreprises qui emploient moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros.³

En 2008, l'Union européenne reconnaissait le rôle essentiel joué par les PME dans l'économie européenne via le Small Business Act, établissant un premier cadre politique global pour l'UE.

Plus récemment, le plan Juncker (2014) confirmait le positionnement des PME au centre de la stratégie européenne de redéploiement, notamment via le Fonds européen pour les investissements stratégiques (EFIS), dont près de 25% (75 milliards d'euros) était alloué aux PME. La Commission européenne indique aujourd'hui que la **valeur ajoutée** des PME ne cessera à l'avenir d'augmenter.

Faire face à de nombreux défis

Les PME font donc figure de colonne vertébrale de l'économie luxembourgeoise et européenne, mais n'en demeurent pas moins précaires car elles concentrent l'ensemble des problématiques de toute entreprise sans pour autant disposer des ressources ou compétences nécessaires pour y faire face.

Elles sont confrontées à de **nombreux défis** qui peuvent être un frein à leur développement : la prospection des clients, la concurrence, l'accès aux financements, les coûts de production ou de main d'oeuvre, la disponibilité des travailleurs qualifiés et la réglementation.⁴ En effet, dans le contexte économique actuel, les PME ont difficilement accès aux financements et l'environnement dans lequel elles évoluent est de plus en plus concurrentiel et global.

¹ Source : Eurostat.

² Secteur d'activités de l'Hôtellerie, de la Restauration et des Cafés.

³ Soit avoir un bilan total qui n'excède pas 43 millions d'euros (recommandation de la Commission du 6 mai 2003).

⁴ Les problèmes les plus urgents de la zone euro. Source : 2014 SAFE Survey.

Des solutions sur mesure pour relever les défis

Pour évoluer et assurer leur **pérennité**, les PME doivent pallier à des difficultés en termes de capacité financière, assurer l'acquisition clients, recruter des compétences, et selon le secteur faire face à la concurrence et la réglementation.

Les solutions pour relever ces défis résident avant tout dans l'amélioration de leur organisation et de leurs performances, pour obtenir rapidement des **résultats** qualitatifs notables.

C'est en identifiant ses forces et ses faiblesses, les objectifs à atteindre et en mesurant ses performances, que la PME pourra mieux anticiper les risques, s'adapter et **assurer son futur**.

Cette mise en lumière du fonctionnement interne de l'entreprise, peut parfois s'avérer difficile sans une bonne prise de recul ou sans un regard externe.

C'est pour ces raisons que les PME ont recours à l'**accompagnement d'experts**.

L'accompagnement a l'avantage de confronter les différentes visions et approches, d'analyser la situation interne et de confirmer les choix et décisions à tous les niveaux. Il représente un **réel ROI** pour la PME, car il apporte une vision non-biaisée de la situation, apporte de nouvelles compétences et fait donc gagner du temps au dirigeant, en le conseillant, l'accompagnant sur des démarches spécifiques et en apportant des résultats concrets et positifs à la bonne évolution de l'entreprise.

Identifier le besoin réel de l'entreprise

Chez MindForest, nous considérons que pour bien accompagner une entreprise nous devons **identifier le ou les problèmes** au-delà du symptôme qui peut nous être rapporté par la Direction.

POUR CETTE RAISON, NOUS RÉALISONS UN ATELIER DE CADRAGE (OU WORKSHOP DE CADRAGE) ORGANISÉ AVEC LES RESPONSABLES DE L'ENTREPRISE OU UN GROUPE REPRÉSENTATIF DE COLLABORATEURS.

Ce type d'atelier participatif – où chacun peut s'exprimer – a pour objectif d'identifier et de comprendre les véritables problèmes de l'entreprise et leurs conséquences sur le terrain, d'évaluer la situation, d'analyser le contexte et de définir des solutions adéquates qui permettront de résoudre les problèmes et de **relever les défis**.

À l'aide d'une approche structurée, nous déterminons les leviers, les risques et les opportunités pour l'entreprise, pour ensuite proposer des pistes d'amélioration concrètes et une démarche d'accompagnement adaptée aux **besoins réels** de l'entreprise.

MindForest accompagne avec succès les entreprises et organisations de toutes tailles et de tous domaines d'activités depuis plus de 17 ans dans la **conduite du changement**. Car nos experts ont compris que c'est en identifiant la source réelle des problèmes dès le départ en concertation étroite avec les entreprises, qu'une **démarche d'accompagnement** qui fait pleinement sens est possible.

L'IMPORTANCE DES INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE POUR LES PME



À l'instar des grandes entreprises, les PME et les TPE sont elles aussi confrontées à une multitude de défis pouvant bouleverser leur environnement et même dans certains cas, mettre en péril leur existence.

Tel le capitaine d'un navire, le chef d'entreprise ne peut pas se permettre de naviguer à vue, mais doit se munir d'un arsenal d'outils et d'instruments de mesure pour s'assurer qu'il se dirige et qu'il se maintienne sur le **bon cap** de la route qui le mène vers la réalisation de ses objectifs. Ce faisant, il doit aussi garantir la meilleure performance possible de son navire et éviter ainsi les catastrophes qui peuvent le mener au fond de l'eau. Un de ces outils peut être ce que la terminologie anglaise nomme comme étant les KPI (Key Performance Indicators) ou Indicateurs Clés de Performance (ICP) en français.

Améliorez votre compétitivité

Comme leur nom l'indique, les ICP sont des points de mesure et d'évaluation de la performance d'un système ou d'une organisation à un instant T par rapport à des objectifs définis préalablement.

Mis à part le fait qu'ils constituent une information de synthèse qui vous donne une vue ciblée sur les performances de votre entreprise, l'usage d'ICP induit, au sein de votre organisation, la culture de résultats et de la réactivité. Ce qui va vous permettre d'éviter l'inaction et de **rester plus compétitif** dans votre domaine d'activité.

Des instruments variés et adaptés

Le tissu économique des PME est aussi varié en termes de secteurs d'activité et d'industries qu'il existe de PME. L'évaluation de performance des PME est donc tributaire du type d'activité qu'elles exercent. Il en va de même des ICP que l'on peut regrouper en 3 types distincts :

- les **indicateurs financiers** (le besoin en fonds de roulement représentant les ressources nécessaires au financement du cycle d'exploitation de l'entreprise) ;
- les **indicateurs de marché ou commerciaux** (mesurant les parts de marché de l'entreprise dans un secteur donné suite à une étude de la concurrence) ;
- les **indicateurs organisationnels** (concernant davantage les ressources humaines de l'entreprise, comme le taux d'absentéisme).

Au travers de ces 3 types d'ICP, vous pouvez trouver une subdivision en catégories comme suit :

- les **indicateurs d'alerte** qui vont déceler les dysfonctionnements par rapport à une situation normale et qui entraîneront donc une action corrective immédiate ;
- les **indicateurs d'efficience** et d'équilibrage qui induisent des modifications d'objectifs et de stratégies lorsque des écarts entre la situation actuelle et les objectifs fixés au départ sont avérés ;
- les **indicateurs d'anticipation** qui nous donnent des informations sur les besoins futurs.



Des outils sur-mesure

Il n'existe pas d'ICP tout fait, prêts à l'emploi. En effet, même s'il est aisé de trouver des listes d'indicateurs génériques par le biais notamment d'Internet, ces derniers ne reflètent pas toujours la **réalité** de votre entreprise ou de votre activité. Dans cet esprit, il est donc essentiel que vous adoptiez l'optique du « sur-mesure » pour définir vos ICP.

Comment déterminer ses ICP ?

La réponse est évidente, il s'agit de faire preuve de **bon sens**. La première étape est d'effectuer une analyse approfondie de votre propre organisation et ensuite d'identifier stratégiquement vos objectifs. Ainsi vous allez dégager un certain nombre d'indicateurs pouvant témoigner de la pertinence de votre stratégie par rapport à vos objectifs. Bien sûr, il faudra aussi confronter votre liste d'ICP à l'avis de vos collaborateurs qui devront les utiliser.

Il est possible d'identifier une multitude d'ICP pour votre entreprise, or cela peut s'avérer contre-productif. Il vous est donc conseillé de ne pas avoir plus de 3 ICP par objectif défini.

Optez pour la qualité

Pour vous, patrons de PME, le bon indicateur est celui qui constitue une donnée quantitative, vous permettant de prendre une décision de manière immédiate car après l'avoir consulté, vous détenez l'information de synthèse claire, qui entraîne la décision adéquate de votre part.

Le bon ICP doit être aussi doté de certaines caractéristiques. Il doit être :

- **simple et clair**. En effet, sa lecture doit être évidente pour son utilisateur et par conséquent ne doit soulever aucune interrogation ou hésitation sur ce qu'il représente ;
- **facile à obtenir**. Les sources des données dont il est issu doivent être fiables et accessibles dans un laps de temps très court ;
- **consensuel**. Il doit être connu par l'ensemble de vos collaborateurs pour qui sa pertinence ne doit faire aucun doute ;
- **comparable**. Il doit pouvoir permettre la comparaison entre différentes périodes dans le temps.

COMME LA MER QUI EST TOUJOURS EN MOUVEMENT, IL EN VA AINSI DE **LA VIE DE VOTRE ENTREPRISE**. PAR CONSÉQUENT, IL EST CONSEILLÉ DE RÉVISER ET DE REMETTRE RÉGULIÈREMENT EN QUESTION LES ICP IDENTIFIÉS, CAR AU FIL DU TEMPS, VOS OBJECTIFS ET PRIORITÉS PEUVENT ÉVOLUER SUIVANT LA TOURNURE DE VOS ACTIVITÉS.

LA MOTIVATION & L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS



Aujourd'hui, la clé du succès de nombreuses entreprises est de savoir garder ses employés non seulement motivés, mais également engagés. Ce point est d'autant plus crucial pour les petites structures, car celles-ci ont bien souvent des difficultés à recruter. Autant de raisons pour les PME de considérer l'engagement de leurs collaborateurs et de mettre tous les atouts de leur côté pour garder leurs talents.

La motivation théorisée

Susciter la motivation et l'engagement de ses employés n'est pas une problématique propre au 21ème siècle et à l'avènement des start-ups...

Dès le 20ème siècle apparaît le terme de « motivation » et avec lui, des théories sur la motivation. Il y a tout d'abord Frederick Winslow Taylor qui, avec l'organisation scientifique du travail (OST), va revoir la division du travail de manière à obtenir le **rendement maximum**.

Pour cela, il conduit une analyse des méthodes de production, met en place la « meilleure façon » de produire, mais surtout, accorde des conditions de

rémunération plus attractives et motivantes pour les ouvriers (en redistribuant les gains de productivité au travers de primes pour les ouvriers.)

En 1954, Abraham Maslow développe une théorie selon laquelle, les motivations d'une personne résultent de l'insatisfaction de certains de ses besoins. Ces **besoins humains** seraient hiérarchisés (besoins physiologiques, besoins de sécurité, besoins d'appartenance, besoins d'estime) et se succèdent pour tendre vers l'accomplissement de soi.

Toujours enseignée à l'heure actuelle, la théorie de Maslow reste l'une des grandes théories du management et du marketing. Cependant, d'autres modèles ont vu le jour, avec, pour ne citer que quelques noms : Herzberg (1971), Vroom (1964), MacGregor (1960), McLelland (1961) ou encore Alderfer (1972) et sa théorie ERG (Existence, Relatedness and Growth).

Enfin, la théorie de l'auto-détermination (Self-determination theory) de Edward L. Deci et Richard Ryan, est l'une des théories les plus abouties. Les deux auteurs distinguent trois **besoins innés**, qui une fois satisfaits, permettent un fonctionnement optimal et génèrent de la croissance : la compétence (le besoin de maîtriser de l'expérience et le résultat), l'autonomie (la nécessité pour l'individu de se sentir à l'origine du choix de ses actions et comportements) et la familiarité/l'appartenance (l'envie universelle d'interagir, d'être connecté et d'être soutenu par les autres).

En 40 ans, cette théorie s'est affirmée comme l'une des théories majeures sur la **motivation humaine**. Initialement développée par Edward Deci et Richard Ryan, elle a été affinée par plusieurs chercheurs au fil des années et permet de répondre au questionnement, non seulement sur la motivation, mais également sur l'engagement.

MOTIVATION ET ENGAGEMENT

MAIS ALORS, QU'ENTEND-ON PAR MOTIVATION ET ENGAGEMENT ?

Motivation...

La motivation en entreprise peut être résumée par la volonté de combler un besoin ou un objectif, par exemple d'ordre financier : recevoir un salaire, ou par exemple d'ordre psychologique : avoir un statut dans la société. La motivation correspond ainsi aux **motifs** (matériels, psychologiques liés au travail ou à l'environnement de travail).

Certains auteurs et théories distinguent trois types de motivation : la motivation où l'on agit pour son plaisir, la motivation liée à l'obtention d'une récompense (comme par exemple : une augmentation, une prime) ou bien pour éviter une punition, et la motivation qui se caractérise par l'absence de motif pour agir.

...vs. Engagement

L'engagement va au-delà de la satisfaction liée au travail d'une personne et à sa motivation.

Pour les auteurs, l'engagement serait défini comme étant l'interrelation entre un ensemble de facteurs. L'engagement est quelque chose que l'employé a à **offrir**, ce n'est en aucun cas quelque chose qui peut être exigé. Il nécessite et implique la participation active, là où la motivation ne la nécessite pas, et là où la motivation est une simple relation à un ou des objectifs. L'engagement nécessite l'implication de l'individu dans son travail, mais également avec ses collègues, et plus

globalement dans l'environnement professionnel. Il y a engagement quand l'individu et ses **valeurs** sont en adéquation avec les valeurs, la mission et la vision de l'entreprise.

L'engagement des employés se joue donc à un autre niveau. Il mesure deux choses : les employés sont-ils alignés avec l'entreprise et est-ce qu'ils travaillent plus qu'espéré. Ainsi, des employés engagés sont **fiers** de travailler pour l'organisation, ils ou elles travaillent et vont bien au-delà de ce qui est requis d'eux, afin qu'ils contribuent au succès de l'organisation.

"LA MOTIVATION EST LA FORCE QUI POUSSE [UNE PERSONNE] À FAIRE LE PREMIER PAS VERS L'ACTION, [...] L'ENGAGEMENT EST [CELLE] QUI PROPULSE, AMÈNE À FAIRE LE DEUXIÈME PAS ET LES SUIVANTS."¹

La motivation équivaut donc à un gain personnel, et peut ne pas être toujours dans l'intérêt de l'entreprise. Et c'est bien là que motivation et engagement diffèrent.

L'IMPORTANCE DE L'ENGAGEMENT DANS LES PME

Le rôle des ressources humaines

Les employés, les ressources humaines, constituent un facteur de croissance et de compétitivité. Bien évidemment, d'autres facteurs entrent en compte dans la réussite et le succès des entreprises, tels que des produits innovants, la qualité de service, une solide stratégie, mais aucun de ces éléments ne peut être mis en place efficacement sans des employés (engagés.) En effet, des études montrent qu'une organisation avec des collaborateurs engagés génère plus de revenus, est plus productive et réduit les coûts. Selon une étude de Towers Perrin, la **performance** d'une entreprise est directement liée à l'engagement de ses collaborateurs.² Et c'est justement cela qui fait que l'engagement des employés est un élément crucial pour les PME, qui représentent 67 % des emplois en Europe et 69 % au Luxembourg.³

De plus, la gestion des ressources humaines dans les PME sont souvent cantonnées à la gestion du personnel et à la gestion des paies. Cependant, c'est un **réel enjeu** pour ces entreprises d'aborder les ressources humaines dans leur globalité, car ces entreprises sont d'autant plus facilement déstabilisées par des problématiques RH (difficulté de recrutement, perte de connaissances et de compétences lors du départ d'un employé, ...).

L'engagement à l'œuvre

Avec l'engagement, on ne se situe pas seulement au niveau rationnel, mais également au **niveau émotionnel**. En effet, un employé engagé va au-delà de simplement comprendre la vision de l'entreprise et la direction dans laquelle elle va, il croit en la vision de l'entreprise et est loyal à son employeur. Comme décrit plus haut, il ne travaille pas uniquement pour le salaire, ou dans l'objectif d'une promotion, mais pour les objectifs de l'organisation, et sera (par exemple) prêt à faire des heures supplémentaires sans qu'on le lui demande...

Cet employé va également **encourager ses collègues** à adopter le même état d'esprit, a contrario, un employé désengagé va lui, agir comme un parasite, et va adopter un comportement négatif et toxique : en discréditant le travail des autres, ce qui peut avoir des conséquences sur l'engagement des autres employés et donc pour l'entreprise (démotivation, burnout, démission, marque employeur inexistante).

AGIR SUR L'ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS

Une idée reçue est qu'il suffit d'agir sur la communication et sur des compensations financières (augmentation, prime) pour agir sur l'engagement des collaborateurs. Cependant, l'engagement est complexe et dépend de **plusieurs facteurs**.

Un facteur d'engagement important sont les **émotions**, celles-ci affectant directement le niveau d'engagement d'un employé.⁴

A cela vient s'ajouter que ce facteur est d'autant plus important dans les PME, où le sentiment d'engagement est plus fortement lié au « facteur moi », car l'employé a un **impact direct** sur les résultats de l'entreprise, il se sent important et estimé par celle-ci. Dans une PME, et de plus en plus dans des organisations dites « libérées », les employés veulent qu'on leur fasse confiance de mener à bien leurs missions avec un minimum de supervision.

Une recherche de Ruyle, Eichinge & De Meuse (2009) relève 11 facteurs principaux impactant l'engagement des employés. D'autres études mentionnent également d'autres facteurs, mais voici quelques clés pour s'assurer de l'engagement des employés de son entreprise.



Alignement stratégique :

les employés connaissent la **vision de l'entreprise** et comment celle-ci compte aller dans cette direction et y croient. Les employés ont également **confiance** dans les décisions prises par la Direction.



Qualité de la relation avec le manager direct :

la qualité de l'équipe du management va directement **influencer** sur la performance et la rétention des employés. Il n'étonnera personne de savoir qu'un mauvais manager est souvent la raison pour laquelle des employés démissionnent.



Équité des salaires :

l'équité des salaires est nécessaire afin de vous assurer l'engagement des employés. Il faut ainsi que les employés comprennent comment la structure des salaires fonctionnent, et ce qui est attendu des employés afin d'obtenir une promotion. En mettant en place des **salaires équitables** et en étant transparent sur ceux-ci, les employés comprendront et performeront afin d'être à la hauteur de ladite promotion.



Influence personnelle :

les employés sont conscients que leur **opinion** est reconnue et valorisée, sentent qu'ils peuvent trouver de meilleures manières de travailler et d'innover et que leurs efforts (fructueux ou non) seront reconnus.

¹ De la motivation à l'engagement, Séverine Parent, Pédagogie collégiale, 2014 http://aqpc.qc.ca/sites/default/files/revue/Parent-Vol_27-3.pdf

² Reconnecting with employees, Quantifying the value of engaging your workforce Towers Perrin, 2005.

³ 2016 SBA Fact Sheet Luxembourg, European Commission <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/22382/attachments/22/translations/en/renditions/native>

⁴ Emotional drivers of employee engagement, Dale Carnegie Training White Paper, 2012.

**Flexibilité et autonomie :**

la flexibilité contribue également à l'engagement des employés, qui peuvent ainsi arranger les heures de travail en fonction d'impératifs personnels ou même travailler de chez eux.

De la même manière que la flexibilité, l'autonomie (ou même *l'empowerment*, la responsabilisation) dans leur travail et la manière de s'organiser permet aux employés de se sentir engagés dans l'entreprise. Ils se sentiront **responsables** et dignes de confiance à contrario d'être contrôlés à tout moment par un responsable et d'avoir à demander l'approbation pour chaque petite décision prise. Il est donc important d'accorder une certaine liberté aux employés afin qu'ils puissent prendre des décisions et trouver des solutions par eux-mêmes.

**Développement de carrière :**

les opportunités de développement de carrière, mais également la nature de la carrière, participent à rendre les employés engagés. Ainsi, l'entreprise doit soutenir la carrière de ses employés en leur donnant **l'opportunité** de se développer au travers de missions clés, qui les challengent et qui sont en adéquation avec leurs compétences.

Au travers de l'investissement – aussi bien en temps qu'en argent – dans la formation des employés, l'employé réalisera que l'entreprise est intéressée dans son développement professionnel. L'entreprise se doit donc d'offrir des possibilités de formation, de pratiquer une compétence nouvellement acquise, ou encore d'offrir la possibilité d'apprendre hors du cadre formel des formations comme par exemple via le *Job-shadowing*...

**Reconnaissance des employés :**

il faut savoir reconnaître de manière sincère et opportune les contributions des employés et leur progression. En effet, les employés ayant un **rapport personnel** positif avec le management seront plus engagés, et comme mentionné plus haut, un salarié satisfait et engagé amène une énergie positive qui bénéficiera à l'entreprise.

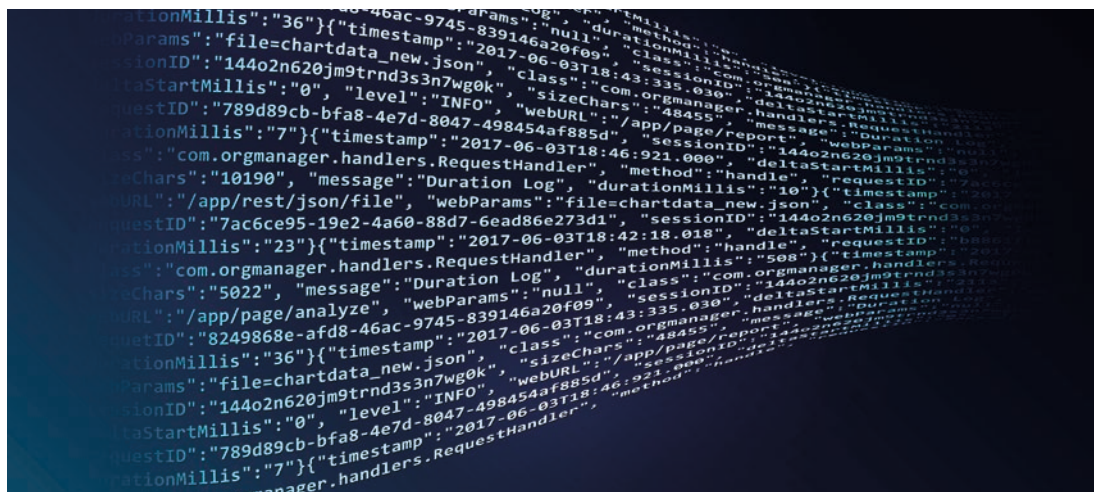
Conclusion

Lorsque l'on agit sur l'engagement des employés, il faut toutefois prêter attention au fait que tous les employés ne veulent pas forcément les mêmes opportunités ni les mêmes récompenses. De la même manière ils réagiront différemment aux leviers mis en oeuvre pour agir sur l'engagement. Il faudra adopter une **approche segmentée** différenciée et mettre en place des stratégies sur mesure afin de pouvoir satisfaire les besoins de chacun.

Références :

<https://hbr.org/2016/12/design-your-employee-experience-as-thoughtfully-as-you-design-your-customer-experience>
http://www.lombard-media.lu/pdf/0509_TP_Engagement.pdf
[http://www.keepem.com/doc_files/Towers_Perrin_Talent_2003\(TheFinal\).pdf](http://www.keepem.com/doc_files/Towers_Perrin_Talent_2003(TheFinal).pdf)
http://www.dalecarnegie.com/assets/1/7/Emotional_Drivers_of_Employee_Engagement.pdf
<http://iveybusinessjournal.com/publication/the-four-intrinsic-rewards-that-drive-employee-engagement/>
<https://hbr.org/2015/12/the-two-sides-of-employee-engagement>

LA DIGITALISATION, UNE SOURCE D'OPPORTUNITÉS IMMENSE POUR LES PME



Depuis plusieurs années déjà, la digitalisation répond aux besoins grandissants des grandes entreprises qui veulent gagner en efficacité et satisfaire les attentes aussi bien des clients (ex. : système automatisé de prise de rendez-vous, plateformes d'information et de vente en ligne, bornes et tablettes interactives...) que des collaborateurs (ex. : e-learning, production intelligente de documentation Information 4.0, tablettes, mobiles, outils de suivi de projet collaboratif...).

Ces entreprises sont véritablement passées à la vitesse supérieure en franchissant le cap de la réflexion à la mise en oeuvre d'une transformation digitale.

Cependant, du côté des petites et moyennes entreprises, la donne est différente.

Au Luxembourg, les 32.000 PME négligent trop souvent la digitalisation alors que de nombreux **avantages** – optimisation des processus internes, amélioration de l'expérience-client, présence en ligne, accessibilité, ouverture de nouveaux marchés, nouveaux services personnalisés basés sur l'économie du partage – se profilent grâce à la digitalisation.

Pour améliorer leur compétitivité et assurer leur pérennité, ces entreprises ne peuvent certes plus éviter la transformation digitale de leurs processus mais comment y parvenir ?

Les raisons liées au faible taux de digitalisation des PME

Le principal frein des PME face à cette digitalisation est le manque de compétences techniques digitales avec une faible familiarisation des employés aux outils digitaux. Aussi, bon nombre de chefs d'entreprise peuvent se montrer réticents face aux **coûts** liés à une telle transformation et le manque de connaissance des bénéfices potentiels ne facilite pas le lancement d'une telle démarche de digitalisation.

Une réflexion sur une conduite de changement, sur une transformation des systèmes d'informations et des outils de gestion et sur les investissements nécessaires n'est pas chose facile pour les PME, qui pourraient alors se faire aider et accompagner pour réussir leur transition digitale de manière plus sereine.

Les avantages de la digitalisation des PME

Tout d'abord, il convient de noter qu'il existe une multitude d'offres en termes de digitalisation et qu'il existe à l'heure actuelle des solutions adaptées aux PME (qui représentent à l'échelle européenne 99% des entreprises, et 67% de l'emploi).¹

Pour renforcer leur compétitivité, les PME doivent ainsi **intégrer des outils numériques** aussi bien dans leurs processus internes, passant par le management et la production, que dans leurs processus externes, concernant la commercialisation de leurs produits ou services.

Digitaliser en interne

Du point de vue interne de l'organisation, la digitalisation offre l'opportunité de gagner en efficacité en équipant les PME d'outils digitaux facilitant les processus opérationnels quotidiens tels que la planification, la gestion de projet, le recrutement ou encore la facturation.

De plus, les employés ont des attentes professionnelles vis-à-vis des nouvelles technologies. L'introduction de ces nouvelles technologies dans les entreprises permettront non seulement de simplifier, mais aussi d'automatiser la réalisation de certaines tâches. Les collaborateurs pourront ainsi se concentrer sur des tâches à **valeur ajoutée**. Ces outils permettront donc à long terme de retenir les talents et d'en attirer d'autres, tout en dégageant une force d'innovation transcendante.

« LA DIGITALISATION VA AIDER LES ENTREPRISES QUI SONT DANS UN DOMAINE TRADITIONNEL COMME LE NÔTRE À MAINTENIR LEUR COMPÉTITIVITÉ ET À AMÉLIORER LEURS RÉSULTATS »

Michèle Detaille, Directrice, ALIPA Group

Digitaliser au service des clients

D'autre part, la transformation digitale favorise la connectivité entre les PME et leurs clients grâce à l'utilisation des outils digitaux qui facilitent l'accès aux consommateurs et permettent aux entreprises, mêmes les plus petites, d'améliorer durablement leur fonctionnement, d'assurer une meilleure gestion des données, d'innover pour **mieux répondre à la demande** et de prendre part à la croissance du pays et à l'économie globale.

Comme le précise Michèle Detaille, Directrice d'ALIPA Group, actif dans le levage et l'emballage industriel : « La digitalisation va aider les entreprises qui sont dans

un domaine traditionnel comme le nôtre à maintenir leur compétitivité et à améliorer leurs résultats ».

Des bénéfices reconnus

Les bénéfices issus de la digitalisation sont désormais largement prouvés. De nombreuses études ont démontré que les entreprises qui se digitalisent connaissent un fort taux de croissance². En France par exemple, selon l'Observatoire du numérique, l'économie digitale est devenue le principal **levier de productivité** et de croissance dans l'économie globalisée.³ Le Luxembourg l'a lui aussi bien compris : le défi de la digitalisation favorise l'entrepreneuriat et permet d'améliorer la compétitivité économique du pays.

L'Etat luxembourgeois a lancé de nombreuses **initiatives** dans ce sens pour pousser les PME à se digitaliser, et mettre ainsi en évidence l'importance du rôle des PME dans la croissance économique du pays pour l'emploi et l'activité économique.

Le Ministère de l'Économie, la Chambre de commerce, la Chambre des métiers et Luxinnovation ont regroupé leurs efforts pour que les PME et les TPE du Luxembourg passent à l'ère digitale avec un programme d'aides : « Fit4Digital », « eHandwerk » ou encore « Go Digital » ont pour objectif de sensibiliser les PME et TPE aux enjeux et de prendre le **virage numérique**.⁴

Avec ce programme d'aide, les PME luxembourgeoises bénéficient d'une **démarche simplifiée** (remplir un formulaire en ligne), sont accompagnées par des consultants dans leur phase de transition digitale et peuvent obtenir une prise en charge des frais de diagnostic à hauteur de 5.000 euros.⁵ Pour le Digital Day, « Digital Luxembourg » organise des workshops, des témoignages d'entrepreneurs et des interventions d'experts.⁶

« NOUS VOULONS TENDRE LA MAIN AUX TPE »
Francine Closener, secrétaire d'État à l'Économie

Francine Closener, secrétaire d'État à l'Économie a indiqué : « Nous voulons tendre la main aux TPE qui sont perdues. Entre celles qui ont une activité florissante et les autres qui pensent que ce n'est pas pour elles, ont tort. Beaucoup d'entrepreneurs ne savent pas qu'ils ont droit à des aides, ou ils pensent que ce sera trop compliqué. Nous avons simplifié les choses pour que cet accompagnement nécessaire soit accessible à tous ».⁷

Ces aides ont pour objectif également d'**éliminer les barrières** (parfois psychologiques) freinant la digitalisation des PME en les sensibilisant et

en apportant une démarche simplifiée et des accompagnements accessibles à tous.

Le développement d'une véritable stratégie numérique étant désormais devenu primordial, plusieurs **supports** sont mis à disposition des PME pour leur permettre d'amorcer leur phase de digitalisation de façon moins périlleuse. En effet, une telle stratégie peut s'avérer vitale pour gagner en efficacité, acquérir de nouveaux clients, attirer et retenir les talents mais également augmenter sa visibilité.

Avec ce potentiel de croissance offert par les technologies digitales, les PME ne peuvent donc plus se permettre de négliger leur entrée dans l'ère du numérique.

La transformation digitale EST un **élément-clé** pour leur croissance et leur compétitivité, mais aussi pour la croissance économique du pays.



MindForest Digital

MindForest a développé, au travers de MindForest Digital, une approche pour aider les PME et les organisations à se digitaliser et à relever les nouveaux défis. Fort de son expérience en gestion du changement et de son expertise en organisation, ressources humaines, innovation et communication, MindForest accompagne les PME et les organisations dans leurs transformations digitales : adaptation des modèles économiques, optimisation des processus, innovation, Information 4.0 avec la production de documentation intelligente, changements culturels, standards, RSE.

Plus d'informations :

www.mindforest.com/approche/mindforest-digital/



Digital Industry

Avec « Digital Industry », MindForest a développé un partenariat avec l'entreprise HITEC Luxembourg pour proposer des solutions d'accompagnement à la digitalisation/Industrie 4.0 aux PME. Ces solutions couvrent les domaines suivants : organisation, RH, information et communication, innovation, expérience-client.

Plus d'informations :

www.digitalindustry.lu



Témoignages de PME connectées

Dans le cadre de « Digital Industry », MindForest rencontre les PME luxembourgeoises qui se digitalisent pour recueillir leurs témoignages vidéo, valoriser et partager leurs bonnes pratiques en termes d'économie numérique.

Voir un témoignage :

www.digitalindustry.lu

¹Eurostat, http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Statistics_on_small_and_medium-sized_enterprises

²RBSC, L'aventure numérique, une chance pour la France, 2015 ; Commission européenne, Digital Single Market, 2016.

³Observatoire du numérique, 2016. Accès via : <http://www.entreprises.gouv.fr/observatoire-dunumerique/macroeconomie>

⁴PaperJam.lu, Les petites entreprises au défi de la digitalisation, Audrey Somnard, article du 18 janvier 2018.

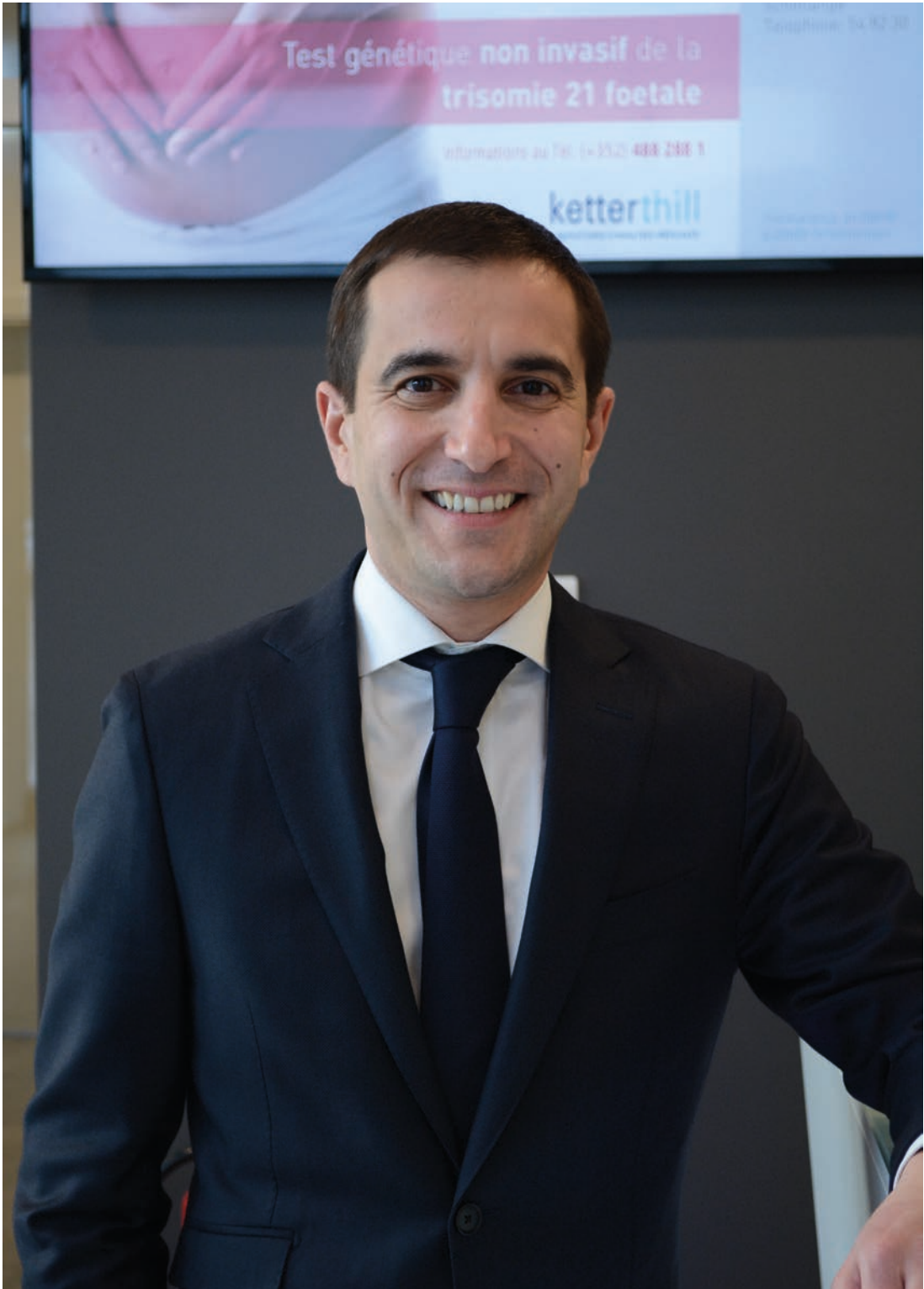
<http://paperjam.lu/news/les-petites-entreprises-au-defi-de-la-digitalisation>

⁵Lancement du programme de digitalisation des PME, 22 janvier 2018. Communiqué par le Ministère de l'Économie, la Chambre des métiers, la Chambre de Digital Commerce, Luxinnovation, <http://www.innovation.public.lu/fr/actualites/2018/01/digitalisation-pme/index.html>

⁶Digital Luxembourg, http://www.digital-luxembourg.public.lu/fr/actualites/innovation/2018/20180123_GoDigital/index.html

⁷PaperJam.lu, Les petites entreprises au défi de la digitalisation, Audrey Somnard, article du 18 janvier 2018.

<http://paperjam.lu/news/les-petites-entreprises-au-defi-de-la-digitalisation>



L'EXPÉRIENCE CLIENT : UNE AVENTURE INOUBLIABLE

Face à un contexte législatif en évolution et un marché concurrentiel de plus en plus présent, le domaine des analyses médicales se doit d'être compétitif et de soigner sa culture client. En 2016, le laboratoire d'analyses médicales Ketterthill, leader du marché de la biologie ambulatoire au Luxembourg, a fait appel à MindForest pour améliorer son expérience client. Nous avons interviewé Marc Pirotte, Manager Service Prélèvement chez Ketterthill, pour faire le point sur le projet.

MindForest : En février 2016, Ketterthill a sollicité MindForest pour mener un projet de diagnostic et d'optimisation de votre service client. Quelle était votre problématique à ce moment-là ?

Marc Pirotte : Le contexte est concurrentiel, car il y a trois laboratoires d'analyses médicales au Luxembourg. Malgré le fait d'être les premiers en termes de parts de marché et conscients de la qualité de notre niveau de service envers nos patients, nous voulions encore élever ce niveau pour fidéliser davantage et conserver notre position de leader. C'est pour cette raison que nous avons fait appel aux services de MindForest. Nous souhaitions que le patient qui se présente au sein d'un centre KT vive une véritable expérience. Que le service délivré soit vraiment exceptionnel à tous les niveaux, aussi bien avant, pendant, qu'après le prélèvement et qu'il revienne non-seulement chez Ketterthill pour ses prochains prélèvements et qu'il parle de cette expérience positive autour de lui.

« NOUS SOUHAITIONS QUE LE PATIENT QUI SE PRÉSENTE AU SEIN D'UN CENTRE KT VIVE UNE VÉRITABLE EXPÉRIENCE ».

Sur quels axes souhaitiez-vous élever le niveau de qualité ?

Sur tous les axes pouvant faire la différence : premièrement sur l'attitude à adopter face à nos clients car nos infirmiers(ères) sont les ambassadeurs KT, la vitrine de notre société. Nous voulions aller plus loin, adapter notre discours en fonction de nos publics cibles, transmettre les informations de manière optimale. Deuxièmement, l'autre axe qui a été travaillé est l'aménagement général de nos centres au niveau design, confort, etc.

« UN PATIENT QUI SE FAIT PRÉLEVER À 7H DU MATIN REÇOIT SON RÉSULTAT SUR SON SMARTPHONE DANS L'APRÈS-MIDI ».

Quelle est la situation d'affluence des clients chez Ketterthill ?

Nous accueillons en moyenne 1.500 patients et réalisons entre 25.000 et 30.000 analyses chaque jour. Notre préoccupation est la qualité de nos résultats, mais aussi le délai pour les rendre. Pour des analyses standards, un patient qui se fait prélever à 7h du matin reçoit son résultat sur son smartphone dans l'après-midi.

« NOUS ACCUEILLONS 1.500 PATIENTS ET RÉALISONS ENTRE 25.000 ET 30.000 ANALYSES CHAQUE JOUR ».

MARC PIROTTE

Fidéliser le client
pour conserver notre
position de leader

Comment s'est déroulé le projet avec MindForest ?

Notre comité de direction souhaitait collaborer avec MindForest. J'ai été désigné pour piloter le projet courant 2016. Une première phase de diagnostic a débuté de mai à juin 2017, puis une seconde phase de septembre à octobre. Des formations ont été mises en place de novembre à décembre. Un rapport d'analyse a été remis par MindForest et présenté à toutes les parties, le comité de direction, le service RH, le service Qualité et les responsables de zones. Le but étant d'avoir une charte « expérience client ». J'ai ensuite proposé des pistes de réflexion et composé des groupes de travail avec les personnes concernées.

Qu'est-ce qui a convaincu dans le diagnostic proposé par MindForest ?

Il rejoignait nos attentes et certaines réflexions de départ. Sur le terrain par exemple, suite aux entretiens menés auprès de notre personnel, nous avons constaté que les conclusions de MindForest étaient en phase avec des commentaires déjà entendus, mais qui n'avaient jamais été formalisés. D'autres aspects concernaient des pistes d'amélioration et des recommandations concernant des problématiques logistiques sur lesquelles nous ne nous étions pas concentrés.

Quelles ont été les pistes d'amélioration ?

Elles sont nombreuses. Un dress-code a été formalisé et va être diffusé à l'ensemble du personnel. La documentation qualité à l'attention des préleveurs est en train d'être revue afin qu'elle soit plus didactique, plus facile à lire. Un groupe de travail est également en train de créer toute une série de documents à l'attention des clients avec des réponses aux questions fréquemment posées par ceux-ci. Par ailleurs, nous avons investi dans des écrans TV pour communiquer les informations aux patients dans nos centres à la place d'affiches accrochées à différents endroits.

« LE WORKSHOP TRÈS INNOVANT MENÉ PAR MINDFOREST A ÉTÉ LA PIERRE ANGULAIRE DE NOTRE PROJET COMMUN ».

Et les recommandations ?

Des formations ont été données au personnel pour accueillir les nouveaux arrivants chez Ketterthill et les briefer sur la conduite à adopter vis-à-vis des patients. Mais aussi des formations sur la gestion de conflits pour les préleveurs, car il arrive que les patients soient stressés et il s'agit de désamorcer leurs inquiétudes. Parallèlement, nous avons élaboré une charte « Expérience Client » sur laquelle tout notre personnel

pourra s'appuyer. À ce titre, le workshop très innovant mené par MindForest a été la pierre angulaire de notre projet commun. Basé sur la méthode du Lego Serious Play, il a fait ressortir des idées reprises dans cette charte « Expérience Client ».

Que contient la charte « Expérience Client » ?

Tout le voyage du patient en centre, de l'accueil aux prélèvements. Il s'agit d'étudier toutes les étapes pouvant être améliorées pour offrir une prise en charge exceptionnelle du patient.

Quelles seront les principales innovations ?

Nous testons actuellement une signature olfactive car nous souhaitons installer le marketing olfactif dans tous nos centres, ainsi que de la musique d'ambiance qui aura pour but de détendre les patients. D'autre part, notre centre de Redange va être réaménagé de A à Z et devenir encore plus accueillant. Celui d'Esch-Gare également l'année prochaine. Ces principales innovations qui se veulent différenciantes se retrouveront également dans nos nouveaux centres de Belair, Capellen et Echternach.

Quels ont été les retours suite à l'intervention de MindForest ?

Ils ont été très positifs aussi bien au niveau de la direction que de l'ensemble du personnel. Ce qui a été particulièrement apprécié a été le contact et la relation tissée avec les consultants. Il y a eu des moments de partage et d'échange sur la vision du projet. Il y a eu une compréhension directe de nos problématiques et une prise en compte de nos spécificités et disponibilités.

ketterthill

LABORATOIRES D'ANALYSES MÉDICALES

60 % DE PARTS DE MARCHÉ

de la biologie ambulatoire au Luxembourg

246 SALARIÉS

Plus de 100 points de collectes à travers le Luxembourg

+ / - 1500 CLIENTS / JOUR

25.000-30.000 analyses/ tests / jour

7 biologistes | 45 laborantins | 125 infirmiers / ières

Accréditation ISO 15.189

LES ENJEUX PRIORITAIRES POUR LES PME

1. Définir et piloter votre stratégie

Développer une PME requiert une capacité à se projeter dans le temps. La réflexion stratégique n'est pas réservée exclusivement aux grands groupes.

Les questions suivantes se posent :

- Comment maintenir une dynamique de croissance et gagner en compétitivité ?
- Comment améliorer le positionnement de votre entreprise sur le marché ?
- Comment renouveler sa stratégie face aux enjeux du client connecté ?
- Comment innover et susciter la préférence des clients ?

2. Dirigeant : développer votre leadership

Trop pris par l'ensemble de ses tâches, le dirigeant perd peu à peu le contact avec le terrain !

Le manque d'organisation et de procédures, auxquelles le chef d'entreprise palliait auparavant par sa disponibilité, devient un véritable frein. L'entreprise perd ainsi une partie de sa créativité, de sa réactivité, de sa productivité. Les clients sont moins satisfaits. Le chef d'entreprise est au four et au moulin, surmené, stressé, il ne comprend pas pourquoi tout à coup, la maîtrise lui échappe. La situation a changé, mais pas le comportement du dirigeant.

Il s'agit de se poser ces questions :

- Comment augmenter son impact personnel en tant que dirigeant de PME tout en dirigeant dans l'incertitude ?
- Comment mobiliser ses collaborateurs autour d'une vision commune à partager ?
- Comment favoriser l'adhésion aux projets de l'entreprise ?
- Comment déjouer le rôle d'expert unique du dirigeant, et responsabiliser les collaborateurs pour qu'ils soient aptes à résoudre les problèmes ?

3. Développer les compétences managériales de votre entreprise

Pourquoi les PME ont-elles tant de mal à se développer ?

Souvent la question de la structuration managériale est au cœur de cette problématique. Par cela, nous entendons la présence d'une équipe autour du chef d'entreprise, de collaborateurs, et de cadres, qui participent réellement et de façon efficace au management et à la prise de décision. Ce qui permet au chef d'entreprise de se recentrer sur des tâches stratégiques et de générer de la valeur ajoutée.

Pour être efficace, l'équipe d'encadrement ne doit pas simplement être l'union de collaborateurs, promus aux postes de manager car bons techniquement, mais plusieurs questions sont à soulever :

- Disposent-ils des compétences managériales nécessaires pour compléter les compétences techniques présentes dans l'entreprise ?
- Peuvent-ils contribuer plus fortement au développement de l'entreprise ?
- Sont-ils outillés pour encadrer le travail quotidien des équipes et être plus efficaces face à la concurrence ?

4. Piloter l'entreprise par la gestion des compétences

Le cœur de métier de tout chef d'entreprise : l'anticipation. Or, la gestion des ressources humaines est le plus souvent marquée par le court terme.

Trop souvent les PME négligent de repérer les compétences clés pour anticiper les besoins futurs de l'entreprise. Ceci a un impact direct sur la capacité de la PME pour répondre aux questions suivantes :

- Comment transférer des compétences avant le départ d'anciens collaborateurs à la retraite ?
 - Comment assurer l'évolution de la compétence des salariés et le maintien de leur emploi ?
 - Comment trouver, développer et garder les collaborateurs qualifiés ?
 - Comment prendre en compte les compétences de ses collaborateurs pour développer son entreprise ?
 - Comment anticiper l'évolution des métiers de son entreprise ?
-

5. Développer sa culture client

Une PME n'identifie pas toujours la relation client comme étant une fonction de l'entreprise. Cette dernière est partagée entre le chef d'entreprise, les commerciaux, le responsable marketing et le standard téléphonique.

Bien souvent les collaborateurs n'ont pas conscience de la valeur ajoutée de leur travail pour le client.

Les questions suivantes se posent :

- Comment replacer le client au cœur des préoccupations et des réflexes de chaque collaborateur ?
- Comment garantir une vision commune de la satisfaction client au sein de l'entreprise ?
- Comment uniformiser la vision « client » entre les équipes opérationnelles et commerciales ?
- Comment sensibiliser chaque collaborateur sur l'importance de son rôle dans la satisfaction finale du client ?

6. Développer sa culture Qualité

Trop souvent, la qualité est encore synonyme de paperasse ou comme étant réservée aux grandes sociétés. Mais pour quelles raisons les grandes sociétés devraient satisfaire davantage les clients et améliorer leur fonctionnement que les PME ?

Le manque de méthodes communes de travail, les dysfonctionnements dans l'organisation, le faible contrôle des processus et des produits et services délivrés aux clients, ou encore la perte de savoir-faire lors du départ de collaborateurs, tous ces éléments sont réels et ont un coût certain. On estime que cette non-qualité représente environ une perte de plusieurs milliers d'euros par salarié et par an.

Les questions suivantes se posent :

- Comment mettre en place une démarche qualité quand les rythmes de travail sont déjà élevés ?
- Comment connaître le coût réel de la non-qualité dans mon entreprise ?
- Comment identifier les avantages d'une telle démarche dans mon entreprise ?
- Est-ce que les coûts d'une démarche qualité sont-ils bien inférieurs aux gains obtenus ?


Un accompagnement personnalisé pour un développement maîtrisé

- Pour répondre aux enjeux prioritaires des PME, MindForest dispose d'une complémentarité d'expertises permettant aux PME :
- de disposer d'une équipe d'experts dans le soutien et le conseil au développement de leur organisation et dans la définition et le pilotage de leur stratégie ;
- d'obtenir les outils et les compétences nécessaires au développement du leadership pour assurer le bon fonctionnement et la croissance de leur entreprise ;
- d'obtenir les outils et les compétences nécessaires au développement des compétences managériales dans l'entreprise, d'offrir des formations, d'avoir accès à des compétences de haut niveau, à des nouvelles méthodes de collaboration (Design Thinking, théorie U, etc.) ;
- d'obtenir l'expertise nécessaire pour piloter l'entreprise par la gestion des compétences, en repérant les compétences-clés, en assurant le transfert des compétences, en anticipant l'évolution des métiers ;
- de bénéficier des outils et des méthodes nécessaires au développement de la culture client de l'entreprise (par la sensibilisation des collaborateurs, en établissant une vision commune) ;
- de bénéficier de conseils et d'expertises nécessaires au développement de la culture Qualité dans l'entreprise (sans contraintes pour l'entreprise et vue comme un retour sur investissement).

**SI VOUS SOUHAITEZ RECEVOIR
PLUS D'INFORMATIONS,
CONTACTEZ-NOUS !**

Téléphone : +352 43 93 666 770

E-mail : info@mindforest.com



**CE N'EST
PAS PARCE
QUE VOUS
EN AVEZ
UNE PETITE
OU UNE
MOYENNE
QUE VOUS
NE POUVEZ
PAS VOIR
LES CHOSES
EN GRAND**

Avec **PME 360**, MindForest vous aide à augmenter les performances de votre PME : stratégie, leadership, gestion RH, qualité, expérience clients...

www.mindforest.com



MindForest S.A.
34, rue Michel Rodange
L-2430 LUXEMBOURG

MindForest Lounge
11, rue Ste-Zithe
L-2763 LUXEMBOURG

Téléphone +352 43 93 666 770
Fax +352 43 93 666 777
E-mail info@mindforest.com

www.mindforest.com