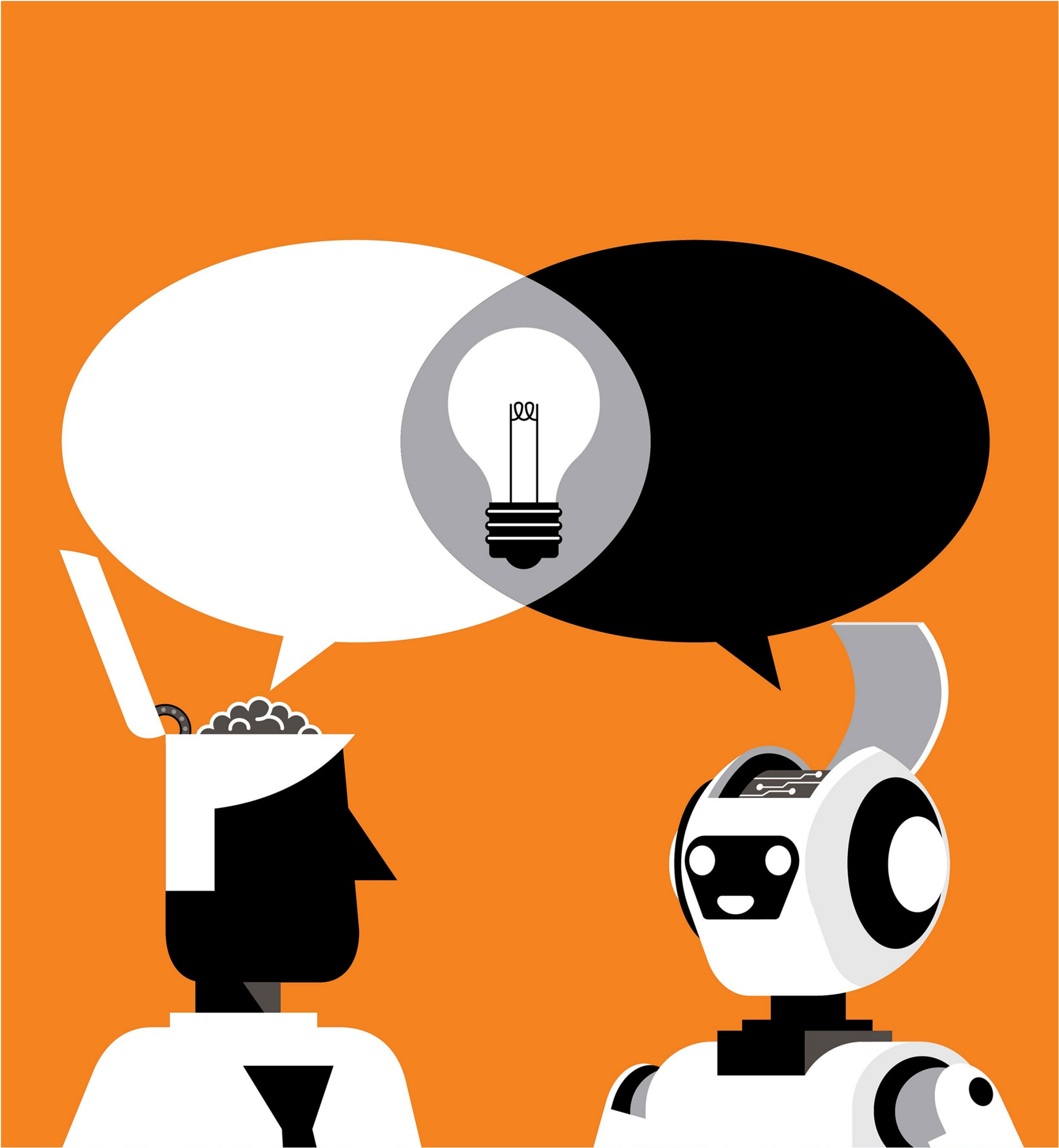


Spécial

PME Today

Turbulences internationales et IA: l'heure de l'adaptation



(SORBETTO/GETTY IMAGES)

L'IA comme assistant

Parfois perçus comme étant réservés aux professionnels de l'informatique, les outils d'intelligence artificielle permettent pourtant à tout un chacun de faciliter son quotidien. Et notamment celui des patrons de PME. Explications
Par Thomas Pfefferlé

«**N**ous sommes certainement en train de vivre un point de bascule équivalent à la démocratisation d'internet et, avant cela, à la révolution industrielle», s'enthousiasme David Vuille, cofondateur des entreprises Fair IT et Futurdigital, spécialisées dans la transformation numérique. «D'ici quelques années, il est très probable que l'IA fera partie de notre quotidien, aussi bien en contexte professionnel qu'en dehors.»

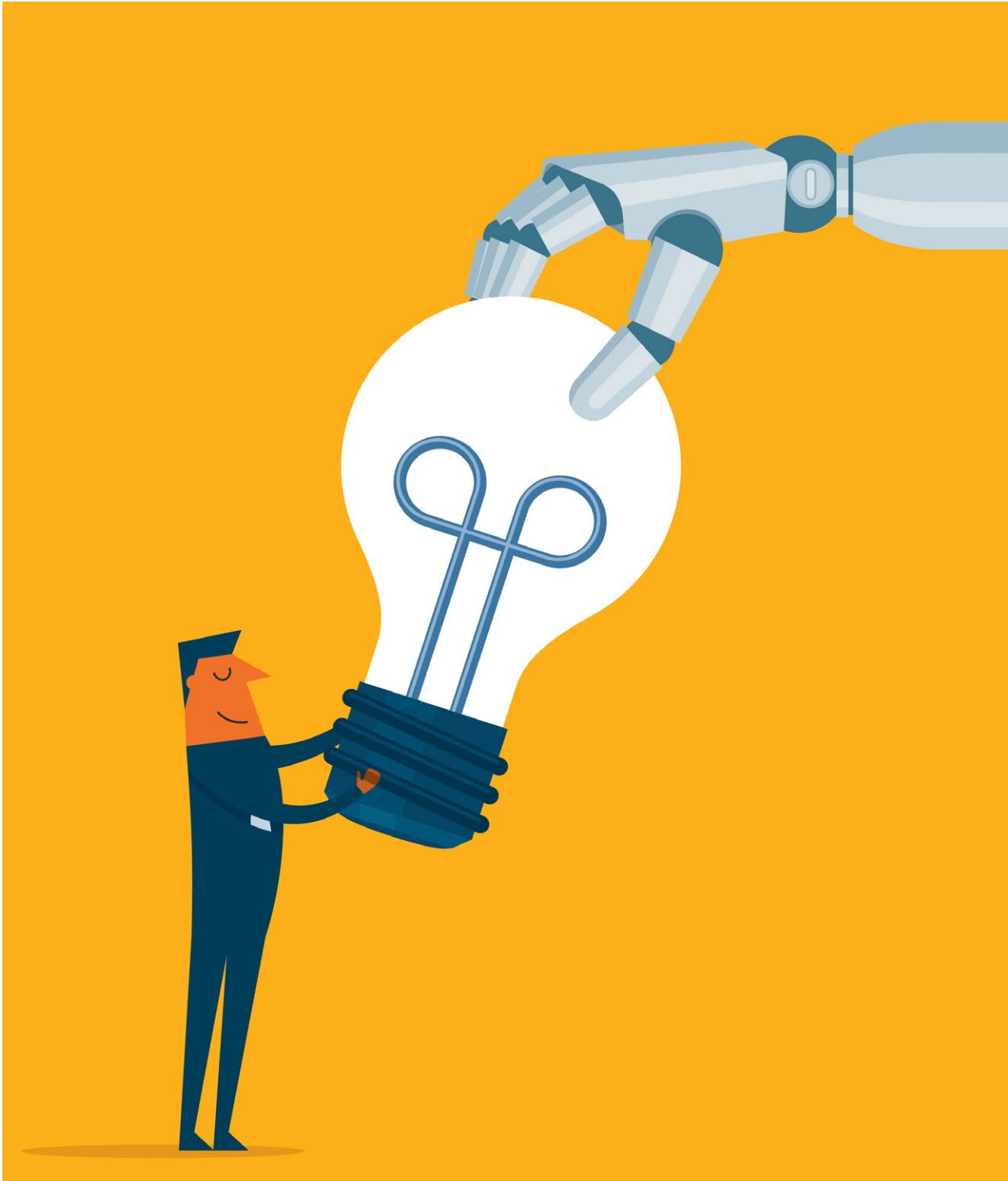
Si David Vuille voit un tel potentiel d'adoption de l'IA, c'est surtout grâce à son utilisation des plus simplifiées. Sans avoir besoin de maîtriser des compétences informatiques de pointe, il est devenu possible de se saisir de ces outils très rapidement. L'explosion en termes d'utilisation des intelligences artificielles génératives, telles que ChatGPT, le démontre. Pour les PME, cette soudaine disponibilité d'outils digitaux constitue une occasion à saisir. Rédaction d'e-mails et de procès-verbaux, synthèse de documents et de rapports ou encore prise de notes représentent autant de tâches chronophages, sans grande valeur ajoutée, qui encombrant le quotidien des directeurs d'entreprise.

«C'est précisément pour ce type de tâches que l'implémentation d'outils d'IA a le plus de sens en entreprise», confirme le cofondateur de Futurdigital, dont la plateforme IAcademie a pour but d'apprendre aux dirigeants et aux collaborateurs à intégrer ces solutions dans le cadre de leur activité. «Si l'IA n'est pas encore capable de réaliser l'entier de ces tâches de manière complètement autonome, elle reste une aide précieuse qui permet avant tout de gagner du temps.»

Par où commencer?

Est-il donc si simple d'intégrer cet assistant virtuel dans sa pratique professionnelle? Oui, du moins selon le degré d'automatisation des tâches visées. Quelques clics sur internet suffisent en effet à apprendre très facilement comment prendre en main certains outils de base. Aucune compétence informatique spécifique n'étant nécessaire pour cela. Parmi les premières compétences à acquérir, le «prompt engineering», soit la manière dont on formule une requête à l'outil, est souvent mis en avant.

«En revanche, si l'on souhaite aller plus loin et déployer des solutions plus poussées, voire élaborées sur mesure, pour répondre à des besoins spécifiques, s'entourer d'un expert du domaine s'avère néces-



Impressum

PME Today est un supplément du «Temps» réalisé en collaboration avec la «Neue Zürcher Zeitung». Les articles ont été réalisés par NZZ Content Creation, prestataire interne à la NZZ et par des journalistes indépendants.

Gestion de projet «Le Temps»: Julia Chivet (responsable des suppléments), Simon Moreillon (chef d'édition), Gian Pozzy (traduction), Martin Nieva (conception et graphisme), Olivia Wermus Genevay (iconographie), Géraldine Schönenberg (responsable correction), Thomas Pfefferlé (rédaction et édition).

NZZ Content Creation: Norman Bandi (Head of NZZ Content Creation), Alexander Vitolic (coordination) et Bahar Büyükkavir (conception et graphisme).

Le Temps Publicité: Marché régional Sébastien Cretton (Head of Regional Sales) et Clément Espuche (Key Account Manager).

NZZone: Marché national Anne-Sandrine Backes (Head of Business Unit Romandie) et Katharina Kälin (Key Account Manager).

Contact: publicite@letemps.ch
Le Temps SA,
Avenue du Bouchet 2,
1209 Genève,
+ 41 22 575 80 50

Outre-Sarine, comment les

Plusieurs dirigeants alémaniques partagent leur vision

Toujours dans la logique de gagner du temps, d'automatiser des tâches répétitives et de permettre aux collaborateurs de se concentrer sur des activités à forte valeur ajoutée, l'intégration de l'IA dans les entreprises se poursuit. Se déclinant sous des formes et des processus multiples, un schéma «classique» semble émerger: celui de constituer des petits groupes de travail, impliquant de près ou de loin la direction, pour commencer par identifier les tâches sans grande valeur ajoutée les plus répétitives et chronophages dont pourrait se charger un assistant IA. Vient ensuite le déploiement de solutions ciblées, implémentées spécifiquement pour gérer ces points sans entraver la dynamique de collaboration des employés.

Moins de temps dédié aux tâches répétitives, davantage à la qualité des soins: c'est avec cet objectif qu'à Bâle, l'hôpital Bethesda incorpore l'intelligence artificielle. «L'IA est censée accélérer les procédures, réduire les coûts et, surtout, décharger les collaborateurs», explique le responsable du marketing Daniel Kloetzli, coresponsable du recours à l'IA au sein de

l'hôpital. En automatisant les tâches de routine, le personnel a ainsi davantage de temps pour ce qui est primordial, soit la prise en charge optimale des patients.

A l'hôpital Bethesda, le coup d'envoi de l'IA a été donné il y a un an. Dans un premier temps, il s'est agi d'identifier les potentiels et de sensibiliser la direction. «Nous nous sommes

et d'éviter qu'elle ne soit perçue comme une menace.» Depuis six mois, des applications sont évaluées, testées et optimisées en permanence.

Grâce à l'IA, les améliorations dans l'élaboration des rapports médicaux sont particulièrement évidentes. Avant, les médecins enregistraient leurs rapports sur des fichiers audio

le personnel, l'allègement va au-delà de la simple économie de temps. Si des médecins préfèrent dicter des rapports dans une langue maternelle qui n'est pas l'allemand, l'IA propose une traduction pratiquement dénuée d'erreurs.

Une aide en matière de communication

Chez le fournisseur d'électricité bernois BKW, l'intelligence artificielle ne s'est pas imposée sans obstacles. «Je voulais intégrer l'IA dans mon travail depuis longtemps, mais notre unité de protection des données n'en a pas voulu», explique Tobias Habegger, porte-parole de l'entreprise et porteur de projet.

Au lieu de se décourager, Tobias Habegger a cherché une solution. Au printemps 2023, il s'est adressé au nom de BKW à l'Initiative IA pour les entreprises. Le premier grand test a ainsi eu lieu au sein du département de la communication où il travaillait, un domaine où nombre de processus se fondent sur l'écrit et où il existe un répertoire de données structuré. Projet initial: implémenter un agent d'IA pour exploiter les documents internes afin de mieux répondre aux sollicitations des médias.

Aucune de ces entreprises ne recourt à l'IA pour remplacer des collaborateurs, mais bien pour les décharger et les rendre plus efficaces

demandé où est-ce que l'IA fournit une véritable valeur ajoutée et où nous pouvions accélérer les processus, voire en augmenter la qualité», raconte Daniel Kloetzli. En parallèle, l'hôpital a entrepris des formations internes et des programmes de sensibilisation pour familiariser pas à pas le personnel avec le sujet. «Notre but est d'utiliser l'IA comme un outil

qui étaient ensuite transcrits par des secrétaires, puis retravaillés; ils faisaient l'objet d'allers et retours en raison des corrections. Aujourd'hui, un outil reposant sur l'IA se charge de cette tâche. Autrefois, une transcription prenait en moyenne vingt minutes. «Avec l'IA, ça va trois fois plus vite et c'est nettement moins cher», souligne Daniel Kloetzli. Pour

virtuel, mode d'emploi



SORBITO/GETTY IMAGES

saire», souligne David Vuille, avant de rappeler les deux questions principales que la direction d'une PME doit se poser en amont. Quel est l'objectif précis de l'implémentation d'outils d'IA dans l'activité de l'entreprise? Et qu'en est-il de la gouvernance en matière de gestion et de protection des données? «Car les acteurs économiques derrière les systèmes d'IA sont à la recherche de données pour alimenter et faire évoluer leur solution, d'où l'importance de bien se renseigner quant aux modalités qui encadrent cet aspect», rappelle-t-il.

Entre intérêt et crainte

Pour Sébastien Rumley, professeur à la HES-SO et coresponsable du Swiss AI Center, dont la mission consiste à accompagner les PME dans une adoption raisonnée de l'IA, la prudence quant à la protection des données est également de mise.

«Pour une entreprise, l'utilisation d'un outil d'IA implique en effet de s'ouvrir partiellement, voire complètement, à son prestataire. Ce qui pose forcément de nombreuses questions en termes de confidentialité.»

Actuellement, le tissu économique helvétique semble répondre à l'innovation de l'IA de manière pru-

service», précise le cofondateur de Futurdigital. «Certains secteurs plus traditionnels, comme la construction par exemple, restent plutôt observateurs pour l'instant. De manière générale, tous secteurs confondus, on observe également une certaine crainte, notamment en matière de menace potentielle sur les emplois.»

Rédaction d'e-mails et de PV, synthèse de documents, prise de notes: autant de tâches chronophages que les patrons peuvent déléguer à l'IA

dente. Un positionnement typiquement helvétique duquel naît tout de même un intérêt croissant.

«On s'y intéresse en effet de près dans quasiment tous les métiers de

En termes stratégiques, la question qui occupe les esprits reste par ailleurs celle de la productivité. Surfant sur la vague IA, certaines entreprises parviennent à augmenter leur

volume d'affaires sans devoir engager davantage de collaborateurs mais en facturant leurs prestations au même tarif. Ce qui, dans un avenir proche, pourrait clairement devenir discutable une fois que tous les acteurs économiques seront familiers de l'IA.

«La notion même de plus-value est remise en question par l'utilisation généralisée des outils d'IA», remarque Sébastien Rumley. «Si tout le monde se met à recourir à l'IA pour tout, la valeur de ce qui est produit devient discutable. En parallèle, cette utilisation massive pourrait aussi engendrer une surcharge de travail. Par exemple, avec des outils plus rapides que l'humain pour organiser, enregistrer et synthétiser les contenus de séances, cela pourrait engendrer une multiplication inutile des rendez-vous professionnels qui encombreront déjà trop les agendas.» ■

Deux directeurs romands témoignent de leur pratique

A quoi ressemblent les projets d'intelligence artificielle au sein des entreprises? Entre facilitation des processus administratifs et automatisation de tâches répétitives, les PME ciblent des opérations précises pour les confier à des assistants. Deux exemples romands

• Utilisation transversale

Chez GeneralMedia, PME suisse de 50 collaborateurs active dans l'édition, le digital et la communication, principalement dans les secteurs des loisirs et de la gastronomie, l'IA est implémentée dans les processus de travail depuis deux ans.

«Nous avons pris cette direction dès mars 2023 avec l'intégration de chatbots propulsés par des plateformes, telles que Llama ou encore OpenAI, pour des offices du tourisme et des prestataires de loisirs comme Montreux Riviera et Aquatis», évoque le directeur Olivier Di Natale. «Par ailleurs, nos graphistes créent désormais régulièrement des couvertures de magazine entièrement générées par IA avec des outils comme Midjourney et Stable Diffusion. L'automatisation éditoriale via des outils comme n8n ou Make nous permet d'éviter la duplication de contenu existant, et notre SAV utilise un GPT personnalisé pour gérer les réclamations de manière professionnelle.»

Ce recours transversal à des outils basés sur l'IA permet à l'entreprise de gagner en productivité. Même constat pour ses équipes de développeurs, qui utilisent Model Context Protocol et GitHub Copilot pour accélérer le codage, connecter directement les bases de données au code ou simplifier les tâches lourdes. De plus, l'ensemble des collaborateurs réalise quotidiennement des recherches approfondies grâce à des intelligences artificielles génératives et des moteurs de recherche évolués, comme Perplexity, Gemini ou DeepSeek.

• Faciliter la vie des techniciens

Chez Ascenseurs Menétrey, la direction s'intéresse à l'intelligence artificielle depuis un an déjà. Entre curiosité et crainte, la PME s'est finalement décidée à franchir le cap en définissant en amont des conditions à remplir pour qu'un projet d'IA vaille la peine. «Gagner en simplicité, en précision et en rapidité dans nos processus de travail était en effet essentiel à nos yeux pour justifier l'implémentation d'outils d'IA», explique le directeur adjoint Benoît Schmoutz.

Sur le terrain, les équipes de techniciens du SAV doivent remplir divers formulaires lors de leurs interventions. Une tâche administrative com-

plexe et chronophage, notamment nécessaire pour l'établissement des devis. C'est pour simplifier ce processus que l'entreprise a d'abord fait appel à Futurdigital. Ensemble, ils ont élaboré une solution de chatbot intelligent fonctionnant avec WhatsApp pour faciliter la vie des équipes techniques. Concrètement, au lieu de devoir jongler entre des documents papier et des PDF, le technicien n'a désormais plus qu'à appeler un chatbot pour lui décrire les spécificités de son intervention, les pièces à commander et les travaux de maintenance à effectuer sur l'ascenseur. Le système établit ensuite automatiquement les rapports pour les faire valider avant de les envoyer à l'administration du SAV, qui peut alors établir les devis. Le dispositif, qui repose sur l'utilisation du logiciel n8n en interaction avec des outils d'IA, comprend par ailleurs plusieurs langues pour produire ses rapports.

Plus simple, plus précis et plus rapide: pari gagné pour la PME qui bénéficie dorénavant des compétences en interne pour configurer sa solution afin de l'étendre à d'autres problématiques. «Nous réfléchissons en effet à déployer ce système au domaine des ressources humaines, en particulier pour toutes les modalités administratives qui concernent la gestion des absences.» ■ **T. P.**

entreprises intègrent-elles ces outils?

quant à l'implémentation de l'intelligence artificielle dans leur activité **Par Reto Vogt**

BKW a investi cent cinquante jours par personne pour développer cet agent soutenu par l'IA. Avec des progrès notables: le développement de chaque nouvel agent IA ne dure désormais plus qu'un dixième de ce laps de temps initial, soit quinze jours. C'est ainsi que le service de presse de l'entreprise peut désormais disposer d'une assistance textes utile pour réaliser des articles de blogs, des communiqués de presse et des réponses aux médias. Pour Tobias Habegger, ce dernier point représente le plus important. Répondre à des journalistes prend désormais dix minutes au lieu d'une heure précédemment.

Quand l'IA propose des idées de voyages

A l'agence de voyages Globetrotter, c'est la direction qui a donné en 2023 l'impulsion d'un groupe de travail IA composé de collaborateurs des divers départements et filiales. Ce groupe a développé un guide et un programme de formation en plusieurs parties. Un sondage exhaustif sur l'utilisation de l'IA, son potentiel et les possibilités de développement ultérieur à l'aide d'outils et de formations a ensuite été mené.

Résultat du sondage: un cinquième de l'effectif a assuré utiliser quotidiennement l'IA, un tiers plusieurs fois par semaine et un peu plus d'un dixième une fois par semaine. «L'essentiel de l'utilisation concernait les textes, en particulier les traductions et les résumés», explique Sven Ziörjen, chef du marketing de Globetrotter. Sur la base de ces résultats, un groupe de travail a élaboré un guide et l'a complété par de premiers cas d'application allant au-delà de la création de textes.

A l'agence de voyages, le premier grand projet lié à l'IA fut un chatbot proposant des idées de voyage. Il n'est pas censé remplacer le conseil personnalisé mais simplement servir de première orientation. Les clients obtiennent des réponses automatisées à des questions d'ordre général et, en cas de besoin, ils sont orientés vers un conseiller. Vu que le chatbot standard ne satisfaisait pas aux exigences de qualité de l'agence, le système a été entraîné de manière à répliquer le langage et le ton de l'entreprise. «Notre chatbot ne doit pas seulement fournir des informations générales mais communiquer comme nous le faisons», souligne Sven Ziörjen. ■

Cinq enseignements généraux

Ces différents témoignages d'entreprises démontrent qu'un recours réussi à l'IA n'est pas un hasard pour une PME mais qu'il repose sur des principes simples. Cinq leçons principales sont à retenir.

1 Commencer petit, penser grand

Ces trois entreprises (ci-contre) se sont lancées avec des applications modestes et pragmatiques: transcription fondée sur l'IA, assistant interne pour les sollicitations des médias et chatbot pour interagir avec la clientèle. Au lieu de prévoir une vaste et coûteuse stratégie d'IA, elles ont concentré leurs efforts là où elles discernaient les gains d'efficacité les plus immédiats.

2 L'IA ne fait pas tout toute seule, du savoir-faire s'impose

Le facteur de succès commun aux trois entreprises passe par la formation des collaborateurs. Si on ne comprend pas l'IA, on ne peut pas l'utiliser efficacement. C'est pourquoi Globetrotter et l'hôpital Bethesda ont instauré des cours et des ateliers à l'interne afin de surmonter les inhibitions et renforcer les compétences.

3 Identifier précocement les questions liées à la protection des données

Dans les domaines de la santé et de l'énergie en particulier, la protection des données et la sécurité infor-

matique jouent un rôle important. BKW a hébergé sa solution d'IA dans un environnement cloud sécurisé, tandis que l'Hôpital Bethesda a travaillé en étroite collaboration avec l'unité informatique et le préposé à la protection des données. Si l'on entend recourir à l'IA, il faut collaborer à temps avec les unités dédiées à l'interne.

4 Voir les marges d'erreur comme indissociables du processus

Globetrotter ne le cache pas: «Une PME qui ne fait pas d'essais et qui n'est pas prête à accepter des erreurs ne progressera pas.» Les trois entreprises ont développé leur projet d'IA sur le mode itératif, en étant prêtes à apprendre et à s'améliorer. Elles n'ont jamais eu l'ambition d'être parfaites dès le début.

5 L'IA assiste, elle ne remplace pas

Aucune de ces entreprises ne recourt à l'IA pour remplacer des collaborateurs, mais bien pour les décharger et les rendre plus efficaces. Avec ses transcriptions par IA, l'hôpital Bethesda économise un temps précieux qui est consacré aux soins apportés aux patients. BKW utilise l'IA pour répondre plus rapidement aux questions des médias mais sans renoncer à un contrôle des contenus. Et Globetrotter exploite l'IA pour proposer des idées de voyages, pas pour remplacer un conseil personnalisé. ■ **R. V.**

Inclusion professionnelle, une solution

La question de la diversité en entreprise est essentielle. Un positionnement qui offre aussi de solides avantages aux PME, en particulier face au manque de personnel

Par Jérôme Oguey

Pour lutter efficacement contre la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, les entreprises peuvent bien sûr miser sur des mesures éprouvées telles que des salaires attractifs, de généreuses prestations sociales, des horaires de travail flexibles et de la formation continue. Mais pour bien des PME, des ressources limitées empêchent souvent d'implémenter toutes ces mesures. Souvent, les petites et moyennes entreprises se caractérisent aussi par de la surcharge, ce qui entraîne un manque de connaissance des tâches qui ne font pas partie de leur cœur d'activité. Par rapport à de grandes entreprises et aux groupes mondialisés qui proposent des programmes complets de formation continue, d'attrayantes prestations annexes et des opportunités de carrière, les PME sont souvent défavorisées. Pourtant, malgré leurs moyens plus restreints, elles pourraient lutter efficacement contre la pénurie de main-d'œuvre en créant des cultures de travail inclusives.

Les cultures de travail inclusives se caractérisent par l'ouverture d'esprit, le respect, la confiance, la transparence et la sécurité psychologique. Les cadres aussi bien que

les collaborateurs s'y sentent suffisamment appréciés pour pouvoir exprimer leur opinion et apporter une contribution utile à l'ensemble. Des études indiquent que dans de telles cultures, la productivité et l'engagement sont plus élevés que dans celles qui sont moins inclusives.

Des tragédies comme l'explosion de «Challenger» et le désastre de la plateforme pétrolière «Deepwater Horizon» sont partiellement attribuables à des cultures de travail dominées par la hiérarchie, la peur et la répression.

L'influence de nouveaux membres

L'inclusion est à différencier de l'intégration. Alors que l'intégration signifie que de nouveaux membres d'une équipe s'adaptent à des systèmes existants, l'inclusion suppose que l'équipe en place se montre ouverte à l'influence des nouveaux membres. Cela permet de bénéficier de leur expérience et de leurs idées tout en stimulant la créativité et l'innovation.

D'abord, pouvoir exprimer sa véritable identité, autrement dit son unicité, sans avoir à redouter des conséquences négatives. Ensuite, c'est être accepté comme membre à part entière de l'équipe ou de l'organisation pour bénéficier d'un senti-

ment d'appartenance. Une culture de travail inclusive tient au fait que chaque personne, indépendamment de son âge, de son genre, de sa langue, de son origine, de sa culture, de son style de travail et de communication, se sent sûre et appréciée.

De multiples bénéfices

L'inclusion est souvent citée en rapport avec la diversité et l'hétérogénéité, on en débat en relation avec les groupes sous-représentés et la discrimination. Des études montrent que l'inclusion a des atouts même indépendamment de la gestion de la diversité.

Voici quelques-uns des principaux atouts des cultures de travail inclusives:

- **Plus d'engagement:** les collaborateurs qui se sentent impliqués sont davantage motivés dans leur tâche.
- **Productivité accrue:** cet engagement plus fort entraîne une productivité plus élevée.
- **Loyauté accrue:** les cultures de travail inclusives stimulent la loyauté des collaborateurs et réduisent les coûts de recrutement et de formation continue.
- **Renforcement de la marque de l'employeur:** une culture inclusive attire les talents, elle agit comme un aimant.

- **Satisfaction accrue:** la satisfaction des collaborateurs est plus élevée dans un environnement inclusif, ce qui améliore le climat de travail.
- **Meilleure santé psychique:** l'inclusion améliore la santé psychique et le bien-être des collaborateurs.
- **Risques juridiques réduits:** une culture inclusive réduit les risques de litiges juridiques nés de la discrimination et de la non-conformité.

L'inclusion est un concept dont tout le monde bénéficie, comme l'établit un sondage de Deloitte en 2013. Parmi les personnes interrogées, 61% ont répondu qu'elles se sentaient obligées de dissimuler activement des aspects de leur identité, leurs opinions ou leurs convictions à leur poste de travail. Cette stratégie appelée «covering» sert à s'adapter aux normes sociales afin de réduire le risque d'exclusion et de discrimination.

Par ailleurs, 45% des hommes hétérosexuels blancs ont également indiqué qu'ils se travestissaient d'une manière ou d'une autre dans leur vie professionnelle. Il est évident que les collaborateurs qui se sentent inclus et ne doivent pas faire semblant ne gaspillent pas leur temps de travail en dissimulant des aspects de leur identité, de leurs opinions et de leurs convictions.

Même avec des moyens modestes, les PME peuvent elles aussi favoriser pas à pas l'inclusion. De simples projets tels que le conseil à la direction et aux RH, des ateliers interactifs et du coaching pour les cadres et le recours à des outils d'IA peuvent contribuer à stimuler une culture inclusive. ■



CONTENU PARTENAIRE



Les PME passent au standard intelligent

Des agents IA secondent les humains pour un accueil téléphonique plus fluide, disponible en continu et sans attente

Un vieux canal, de nouveaux enjeux

Le téléphone n'est pas mort. Il reste, de loin, le canal préféré pour joindre une entreprise. D'après une étude BVA menée en 2024, il est utilisé dans 50% des cas et inspire confiance à 92%. Pourtant, il demeure une source majeure de frustration pour les usagers... et de pertes financières pour les PME. Une étude de BT Business avait déjà alerté sur ce point en 2015: un appel commercial manqué coûte en moyenne 1200 francs à une petite entreprise.

La scène est familière. Un client tente de joindre un garage le lundi matin. Lignes saturées, répondeur, attente. Lorsqu'il finit par tomber sur une réceptionniste débordée, le ton monte. Quelques mois plus tard, ce même client a changé d'établissement. Et la réceptionniste a démissionné. Fatigue, tensions, surcharge: le standard est souvent le talon d'Achille de la relation client.

L'IA au standard: une révolution silencieuse

Le tout, sans que le client s'en rende compte. L'expérience devient fluide, immédiate et disponible à toute heure. Les bénéfices concrets sont nombreux:

- 100% des appels décrochés, sans file d'attente
- Des réponses rapides disponibles 24h/24, en plusieurs langues
- Une réduction de près de 30% du coût par interaction

Un soutien, pas un remplacement

Ces agents IA ne visent pas à remplacer les standardistes, mais à les soulager. C'est ce qu'on appelle une réception téléphonique augmentée. L'intelligence artificielle prend en charge les appels simples ou routiniers,



Stéphane Ronteix, président de Teleactis. (OLIVIER GUERRIN)

en particulier en dehors des heures d'ouverture, et prépare les éléments utiles pour que les agents humains reprennent le relais efficacement.

La société suisse Teleactis, active dans ce domaine, observe que le meilleur

modèle consiste à faire coopérer IA et humain: pendant la journée, les deux travaillent main dans la main. La nuit ou le week-end, l'IA prend la main seule, mais informe l'équipe humaine dès sa reprise de service.

Un levier de performance pour les PME

Ce modèle hybride offre plusieurs avantages stratégiques. Il réduit la pression sur les équipes, améliore la réactivité client, et permet d'étendre le service sans devoir embauser.

cher. En parallèle, il envoie un signal fort à la clientèle: l'entreprise est disponible, organisée, moderne.

Ce sont des éléments qui comptent, notamment dans les secteurs à forte concurrence (garage, cabinet médical, société de services). L'accueil téléphonique devient ainsi un différenciateur commercial, bien plus qu'un simple centre de coût.

L'écoute reste un luxe... accessible

Dans un monde saturé de mails, formulaires et chatbots, décrocher un téléphone et dire «je vous écoute» reste un geste simple, mais puissant. C'est souvent ce que le client attend: être entendu, rapidement, sans détour. ■ Stéphane Ronteix

Expérience client

Alexandre Farago, directeur Emil Frey SA, Genève-Acacias: «Cette solution d'assistant digital intelligent nous a apporté plus de flexibilité dans la réponse aux appels téléphoniques, tout en couvrant une plage horaire de 24 heures.» ■

CONTENU PARTENAIRE

Contenu produit et commercialisé pour un partenaire. Réalisé indépendamment de la rédaction du «Temps». Voir notre charte des partenariats.



tion à la pénurie de main-d'œuvre

Comment créer concrètement des cultures de travail inclusives

Afin de concrétiser une culture inclusive, il est recommandé de développer une stratégie d'inclusion exhaustive qui comprenne tous les domaines essentiels tels que le marché, l'acquisition de talents, le développement des produits, la culture d'entreprise et la compliance.

Il importe de comprendre ce projet comme un processus de changement. L'exigence d'inclusion suppose de nouvelles manières de réfléchir et de se comporter, du temps, de la patience et de l'humilité, parce que le développement de nouveaux comportements s'accompagne souvent de contretemps.

Pour des PME aux ressources limitées, des mesures concrètes peuvent s'avérer utiles.

1 S'assurer la motivation de la direction

La direction doit être persuadée des avantages de l'inclusion, et si possible pas seulement sur le plan normatif. Les ambitions de la direction pour promouvoir l'inclusion doivent être consignées dans une charte ou une déclaration d'intention avec des objectifs mesurables et intégrés à la stratégie d'entreprise. C'est là la base de toutes les mesures ultérieures.

2 Harmoniser les valeurs et les objectifs de l'inclusion

A quel point les valeurs de l'entreprise contribuent-elles aujourd'hui déjà à une culture inclusive? Dans un premier temps, il s'agit d'identifier les principales valeurs

inclusives de l'entreprise telles que la confiance, la sécurité psychique et la culture de l'erreur. Dans un second temps, il importe de vérifier les valeurs effectives de l'entreprise en fonction des valeurs inclusives identifiées.

3 Combiner les approches «top down» et «bottom up»

L'inclusion doit être stimulée aussi bien par la direction et les cadres (*top down*) que par les collaborateurs (*bottom up*). Les initiatives des collaborateurs du genre réseaux et Employee Resource Groups (ERG) doivent être soutenues.

4 La clé d'une inclusion vécue: qualifier les cadres

En raison de leur fonction de modèles, les cadres s'avèrent décisifs pour une inclusion vécue des collaborateurs. Ils doivent être soutenus et qualifiés afin de créer un environnement de travail inclusif. La compétence d'inclusion va au-delà de la sensibilisation à des préjugés inconscients, même si celle-ci s'avère importante. Une des compétences essentielles de l'inclusion est la connaissance de soi: les cadres doivent connaître entre autres leurs propres préférences en termes de travail et de communication, de même que leur style de commandement, car cela influence leur comportement et peut affecter la sécurité psychologique des collaborateurs. Les autres compétences importantes sont des compétences individuelles telles que

le courage, l'humilité et la curiosité ainsi que des compétences sociales comme l'empathie et la compréhension de la diversité. Pour diriger des équipes hétérogènes, les compétences en termes de communication, de coopération et de conflit, soit les 3 C, sont particulièrement utiles.

5 Stimuler une communication inclusive au quotidien

La directrice générale de Witty Works, Nadia Fischer, l'illustre à la perfection: «De même qu'avec un langage agressif on crée une atmosphère agressive, avec un langage inclusif on crée un contexte inclusif.» Des études, notamment celles de l'Université technique de Munich, montrent que le langage est interprété de façon différenciée. Une communication inclusive et respectueuse, tant oralement que par écrit, favorise une culture inclusive. Des plug-ins basés sur l'IA pour le navigateur et pour Microsoft Word proposent une assistance peu coûteuse et permettent des changements de comportement au bout de quelques semaines déjà.

6 Sensibiliser et encourager le personnel

Les collaborateurs doivent à leur tour contribuer à instaurer une culture inclusive au quotidien. Cela peut se faire par le biais d'ateliers ou de formations en ligne complétés par des groupes d'échange afin d'améliorer les acquis et leur mise en œuvre au jour le jour.

7 Impliquer les responsables du personnel et du recrutement

Le processus de recrutement doit être remis en question d'un œil critique et des mesures identifiées à l'aide d'ateliers interactifs, afin de développer des pools de talents plus larges. D'autres processus RH tels que les évaluations et les promotions doivent être examinés afin de garantir effectivement des chances égales à tout le monde.

8 Sensibiliser les responsables de la communication

Les images comme le langage agissent de façon différenciée sur des groupes cibles différents. Il importe de le reconnaître. Des ateliers peuvent aider à affûter la compréhension de l'action des images et du langage et à identifier les mesures utiles à la communication d'entreprise externe et interne. ■ J. O.

Profil

Jérôme Oguey, économiste d'entreprise et coach multicertifié, est le fondateur et le directeur d'Inlead®. Il accompagne et entraîne des cadres en matière de leadership et de questions d'inclusion. Il conseille également les entreprises et les RH en tant qu'expert en développement organisationnel et de promotion des cultures de travail inclusives.

PUBLICITÉ



«Je dirige une PME.»

Hans-Martin Meyer
Agir AG



«Moi aussi.»

Leandra Lilljeqvist
ChäsLaube Business Service

Un métier, plusieurs réalités: Swiss Life assure un conseil et un suivi personnalisés en matière de caisse de pensions.

Chez nous, vous bénéficiez d'un conseil personnalisé. Nous répondons aux besoins individuels de votre entreprise et nous appuyons sur notre expérience pour traiter les demandes de votre caisse de pensions de façon sûre.



Scanner
et s'informer.

SwissLife 
Vivre en toute liberté de choix.

La pionnière de l’incubation

Les aérosols, la création de sociétés, l’hôtellerie et même l’édition: le parcours d’Anne Southam Aulas reflète une carrière multiple et inspirante. Portrait d’une entrepreneuse passionnée, dont l’activité fait écho à des tournants économiques majeurs en Suisse **Par Thomas Pfefferlé**

Avec un père entrepreneur et deux frères actifs dans le capital-risque et la banque, Anne Southam Aulas baigne dans l’univers de la création d’entreprises depuis son plus jeune âge. Le soir, autour de la table familiale, on parlait business plan, pépinières de start-up ou encore stratégies d’investissement. Son père connaissant particulièrement ce dernier sujet, puisqu’il n’était autre que l’un des premiers investisseurs à soutenir le développement de jeunes pousses prometteuses. Après une première activité dans les relations publiques et le journalisme – toujours d’actualité en contribuant ponctuellement aux contenus du *Monde Economique* pour swissVR –, Anne Southam Aulas se lance dans un bachelor en gestion d’entreprise à l’ESM. Pour la partie de son cursus consacrée à l’expérience professionnelle, elle a l’occasion de rejoindre Novospray. Nous sommes en 1988 et l’entrepreneuse, alors âgée de 24 ans, transformera cette entreprise au point mort en succès commercial. L’Oréal, Colgate ou encore Yves Rocher, des clients de très grande renommée témoignent de l’ascension fulgurante de Novospray.

Si la success-story de l’entreprise est soudaine, le départ de sa très jeune directrice de l’époque le sera tout autant. «La société était financée par Genevest, la structure de mon père. Le conseil d’administration a alors décidé de me faire progresser selon les résultats obtenus. J’ai été à l’essai, d’abord comme directrice marketing, puis comme directrice et enfin en tant qu’administratrice», raconte l’entrepreneuse. La fougue avec laquelle elle dirigeait Novospray lui a valu sa première leçon: la politique et la communication sont souvent plus importantes qu’une présentation brute de la réalité. «En tout cas lorsque l’on a affaire au conseil d’administration. A la suite d’un bras de fer avec eux, malgré les bons résultats et trois ans de succès, ils m’ont tout simplement virée. A 27 ans, ce fut une expérience qui m’aura servi pour toute la suite de ma carrière.»

A l’origine du premier incubateur

Impossible de rédiger le portrait d’Anne Southam Aulas sans mentionner Genilem. Aujourd’hui très connue, la structure démarrée en 1994 faisait alors office de projet précurseur à une époque où les incubateurs de start-up et autres jeunes pousses n’existaient tout simplement pas. «Outre la Fongit, positionnée dans le sec-



Entre succès entrepreneuriaux et transmission de savoir-faire, Anne Southam Aulas a contribué à lancer de nombreux projets d’entreprises. (EDDY MOTTAZ/LE TEMPS)

teur de l’innovation technologique, aucune mesure ni approche ne permettait aux porteurs d’idées entrepreneuriales de trouver du soutien», se remémore la cofondatrice de la société de création et développement d’entreprises Calvin K. Associates, l’ancêtre de Genilem.

«A cette époque, en voyant ce qui se faisait en France avec le développement des premières pépinières d’entreprises, telles que Sophia Antipolis ou encore Novacité, j’ai réalisé qu’il manquait clairement ce type de structures dans le paysage entrepreneurial helvétique.» De

retour à Genève, après en avoir parlé à Armand Lombard, qui ambitionnait de créer une micro-bourse pour soutenir les entreprises locales, l’idée de Genilem germe. Le succès de la formule séduit rapidement les acteurs politiques, les médias et les milieux économiques. Dès sa première année, la structure reçoit plus de 300 demandes. Horlogerie, technologie ou encore édition sont autant de domaines d’activité représentés parmi les premiers accompagnés.

A travers l’association, Anne Southam Aulas partage ses connaissances et son

expérience de terrain avec des porteurs de projet engagés corps et âme dans leur idée. Priorité: leur inculquer les fondamentaux commerciaux indispensables à tout projet d’entrepreneuriat. «Il y a quelque chose de magique dans la création d’une entreprise et c’est précisément dans cette phase que j’ai toujours été spécialisée. Un bon entrepreneur doit être un bon vendeur. En moyenne, il dispose de sept minutes pour capter l’attention d’un prospect. Chez Genilem, nous avons donc veillé à traduire les idées novatrices en langage commercial en

répondant à cette question: quel est le problème important et urgent que votre client peut résoudre avec votre produit?»

La suite de sa carrière, Anne Southam Aulas la dédiera notamment au secteur de l’hôtellerie. Nouveau secteur, nouveau défi et nouvelles opportunités. Nous sommes dans les années 2000 et la transformation, notamment numérique, de la pratique hôtelière en est à ses balbutiements. Alors que les prix des objets immobiliers commerciaux s’envolent, principalement parce que les fonds investissent massivement dans ce type de biens, les objets hôteliers semblent, eux, délaissés, et leur prix influencé à la baisse. En particulier dans un contexte où 85% des hôtels sont, à l’époque, des établissements de moins de 50 chambres. Une aubaine que l’entrepreneuse saisit en fondant en 2004 Hôtels et Patrimoine. Après s’être formée dans ce secteur nouveau pour elle en obtenant la licence de cafetier-restaurateur, elle développe l’activité de sa nouvelle société qui consiste à racheter des structures en faillite pour les rénover avant de les exploiter. Douze ans plus tard, elle réitère l’exercice en cofondant m3 Hospitality, qui rénovera et exploitera quatre établissements de renom, dont l’Hôtel Marmont à Genève.

Transmission et passage de relais

Il y a 2 ans, Anne Southam Aulas surprend à nouveau par la pluralité de son parcours en publiant son premier livre *Login: Entrepreneur*. L’occasion pour la femme d’affaires de mettre par écrit son savoir-faire et de compléter son engagement en matière de transmission de connaissances. Paru aux Editions Slatkine, en collaboration avec Jérôme Favoulet, le livre est très bien accueilli dans les milieux économiques, en trouvant également un public constitué de proches d’entrepreneurs. «Je suis ravie de pouvoir apporter ma petite contribution à l’édifice de jeunes entrepreneurs qui se lancent dans la folle et passionnante aventure de la création d’entreprise. Une de mes filles en fait d’ailleurs partie, dans la plus pure tradition familiale.»

Après s’être retirée de projets opérationnels dès 2024, Anne Southam Aulas continue de siéger aux conseils d’administration de plusieurs entités, dont le Groupe PP Holding, Smood ou encore Conextivity Group. L’occasion, à nouveau, de continuer à transmettre son expérience de terrain pour contribuer à orienter la stratégie de ces acteurs économiques. ■

PUBLICITÉ



La vraie vie, c’est une prévoyance qui rime avec confiance



Des bons plans pour leur prévoyance

Assureur de référence en Santé et Prévoyance, le Groupe Mutuel propose des solutions de prévoyance sur mesure et performantes. Protégez vos collaborateurs tout en leur constituant une solide retraite en alliant sécurité, performance et durabilité. **Préparer l’avenir? Ça commence aujourd’hui et ça dure toute la vie.**

Fondation Collective Groupe Mutuel - Fondation Opsion Libre Passage - Pension Services

groupe**mutuel**
Santé et Prévoyance

Navigation en eaux troubles

Tandis que les tensions géopolitiques, les mauvaises performances dans la branche automobile et la menace de droits de douane accrus accablent l'économie globale, la confiance au sein des petites et moyennes entreprises suisses demeure plutôt bonne **Par Fredy Gilgen**

Un président américain imprévisible, des guerres aux quatre coins du monde mais aussi une crise dans le secteur clé de l'automobile: le contexte économique et politique global est marqué par des tensions bien réelles. Mais les PME suisses font face. «A vrai dire, l'ambiance au sein des PME est extrêmement variée», constate Jonas Deplazes, économiste chez Raiffeisen Economic Research. «Les PME axées sur le marché intérieur parlent d'une bonne évolution des affaires. Tandis que parmi celles tournées vers l'exportation, la pharma est presque seule à enregistrer une croissance du chiffre d'affaires.»

Bien des secteurs exportateurs – notamment les sous-traitants de l'automobile et les constructeurs de machines – sont confrontés à une demande étrangère affaiblie. Une lueur d'espoir persiste puisque, en février, les prévisions ne se sont pas détériorées parmi les entreprises (voir graphique). Mais l'incertitude demeure grande en raison de possibles droits de douane accrus.

Un sondage de Raiffeisen montre que nombre de PME actives aux Etats-Unis s'attendent à de redoutables pertes de chiffre d'affaires en cas de mise en vigueur des droits de douane. Même si, pour le moment, la Suisse est épargnée, les répercussions indirectes d'une guerre commerciale globale seraient lourdes.

Les services à la hausse

Pour Jonas Deplazes, l'ambiance est nettement meilleure dans le secteur des services. Un bas niveau d'inflation et une demande intérieure saine soutiennent la croissance, et cela devrait se poursuivre. En 2024, l'hôtellerie a même enregistré un record avec un total de 43 millions de nuitées.

Alexander Fust, enseignant à l'Université de Saint-Gall, et Stefan Kühn, membre de la direction du cabinet de conseil BDO, font des constats analogues: «Dans l'ensemble, les choses se passent

bien pour les PME helvétiques, elles sont en majeure partie optimistes quant à leur situation économique.»

Pour Alexander Füst, les PME tournées vers l'exportation sont moins confiantes. Elles affrontent de multiples difficultés. C'est le cas du secteur de la construction automobile en pleine restructuration, de la branche des machines, équipements électriques et métaux (MEM) avec des difficultés conjoncturelles surtout chez les clients allemands. En outre, les incertitudes liées aux possibles droits de douane voulus par l'administration américaine demeurent. Et de telles incertitudes réduisent la volonté d'investir.

Parmi les branches qui se portent bien, le professeur de Saint-Gall mentionne

le secteur de la transformation et de la rénovation d'immeubles. Dans le commerce, il note un nouveau changement de structure. Les boulangeries tendent par exemple à devenir plus vastes et certains groupes de produits continuent de se déplacer vers le commerce en ligne.

Franc fort, un atout insoupçonné

Pour Stefan Kühn, la force du franc, dont se plaignent fréquemment les PME, est en réalité plutôt un avantage. Cela contraint les PME à une optimisation permanente. «Ces dernières années, les cours de change des devises des principaux partenaires commerciaux – l'euro, le dollar US et le yen japonais – ont évolué

négalement et le franc suisse a de plus en plus gagné en stabilité.»

L'expert de Raiffeisen Jonas Deplazes partage cet avis: «Pour les PME suisses, c'est un atout d'avoir dû apprendre à gérer les risques en raison de la force du franc et, en partie, des incertitudes de la situation politique internationale. Bien des entreprises occupent désormais des niches profitables et peuvent réagir avec souplesse aux changements globaux.»

En outre, le paquet fiscal annoncé par l'Allemagne devrait faire évoluer la conjoncture de la stagnation chez notre voisin du nord. Il faudra cependant un certain temps avant que ce paquet n'agisse positivement sur les PME suisses.

Selon la dernière étude Raiffeisen sur les PME, leurs plus gros soucis actuels sont les développements en matière de politique internationale et les effets d'une éventuelle guerre commerciale.

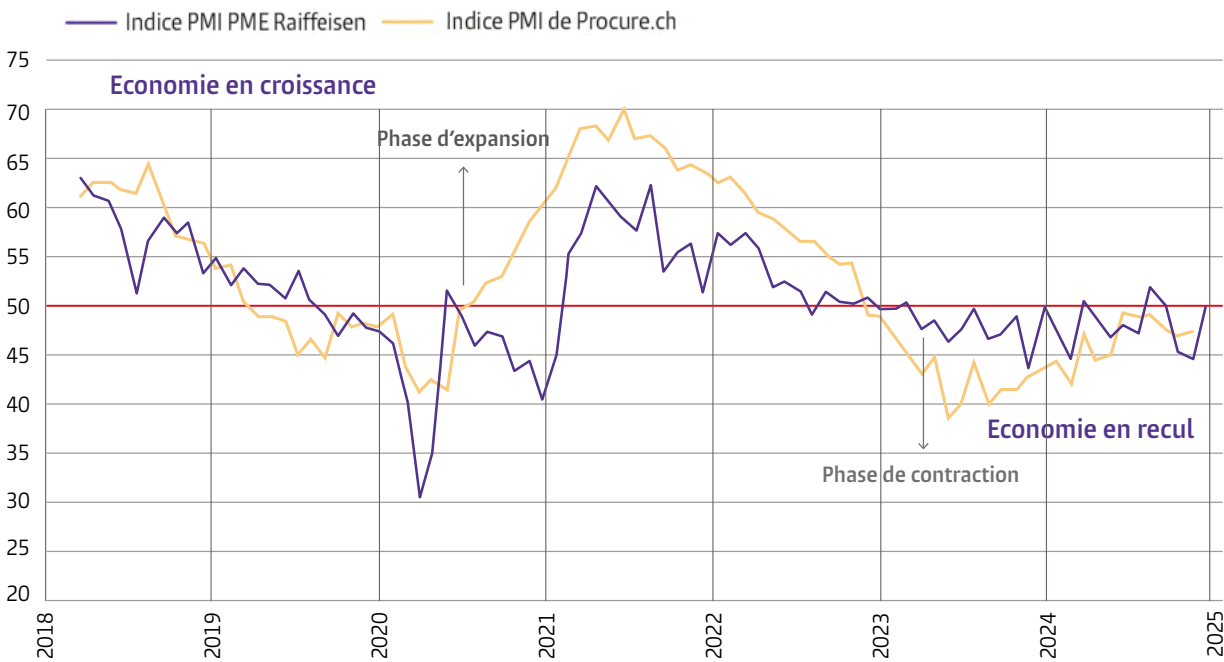
L'expert de BDO Stefan Kühn voit par ailleurs dans les prix des matières premières et de l'énergie de très gros défis. «Les entreprises doivent renforcer leurs chaînes d'approvisionnement en travaillant avec plusieurs fournisseurs issus de divers blocs de pouvoir et accroître leurs stocks pour ne pas s'exposer aux évolutions imprévisibles des droits de douane.» Ces mesures stratégiques augmenteraient cependant les coûts des chaînes d'approvisionnement. Autre facteur d'incertitude pour les entreprises exportatrices à prendre en compte, selon Stefan Kühn: les relations avec l'UE et les Etats-Unis. Au baromètre des soucis, la cybersécurité, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée et la transmission d'entreprise figurent tout en haut de la liste.

Digitalisation des processus et cybersécurité

«Ces prochaines années, notre société sera affectée par trois méga-tendances, estime Stefan Kühn: la digitalisation des processus, le vieillissement de la population et le découplage global. Pour réussir à long terme, les PME doivent se préparer à ces changements et s'adapter à ces trois dimensions.»

De sorte que, ces prochaines années, la transformation numérique et le recours aux technologies innovantes seront au nombre des facteurs de succès essentiels pour les PME. Les investissements dans la recherche et le développement ainsi que le renforcement de la cybersécurité se feront également toujours plus importants. ■

Evolution de la conjoncture dans l'industrie et les PME



L'indice PMI PME de Raiffeisen mesure l'activité économique des petites et moyennes entreprises en Suisse.
L'indice PMI de Procure.ch s'étend à l'ensemble de l'industrie suisse.
SOURCE: RAIFFEISEN ET PROCURE.CH

PUBLICITÉ

helvetia.ch/super-pouvoirs

Vous n'avez pas besoin de super-pouvoirs pour protéger votre personnel.

Ensemble, nous accompagnons vos collaborateurs et collaboratrices avec les assurances du personnel d'Helvetia.

simple. clair. helvetia 
Votre assureur suisse



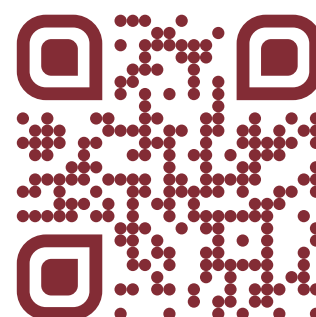
Mettez vos offres d'emploi à la une

Diffusez vos offres auprès des profils les plus qualifiés, créez votre page entreprise et bénéficiez d'une visibilité privilégiée grâce à notre abonnement Entreprise sur **letempsemploi.ch**, la plateforme dédiée à l'emploi en Suisse romande.

EMPLOI | RESSOURCES HUMAINES | MANAGEMENT

LE TEMPS

EMPLOI



letempsemploi.ch