

# ENTREPRISES

## Quels sont les risques et les opportunités de la numérisation pour les sociétés genevoises?

**INDUSTRIE.** Le point de vue d'Isabelle Harsch, CEO de l'entreprise du même nom, sur les modèles d'affaires à l'ère du numérique lors d'une table ronde au salon EPHJ à Palexpo.

ELSA FLORET

L'Office de promotion des industries et des technologies (OPI) a convié hier au salon EPHJ à Palexpo, pour son deuxième event, des femmes entrepreneurs dans l'industrie genevoise. Réunies autour d'une table ronde sur la thématique des modèles d'affaires à l'ère du numérique, modérée par Fanny Randanne, responsable de projets à l'OPI.

Les modèles d'affaires évoluent au fur et à mesure que l'industrie passe au numérique. Organisée par les partenaires d'Industrie-Genève, cette table ronde s'est focalisée sur les conséquences de la numérisation sur le modèle d'affaires et la manière dont les entreprises peuvent rester agiles en pleine transition numérique. Parmi elles, figuraient Hélène Gache, directrice générale de Teamlog; Isabelle Harsch, CEO de Harsch; Fabienne Lupo, présidente de la FHH; Samira Marquis, fondatrice de Makers ID et Ellen Walker, présidente de Right Tech Women.

Interview d'Isabelle Harsch, troisième génération, qui a rejoint la PME familiale genevoise en 2015. Fondée en 1957 par ses grands-parents, l'entreprise est spécialisée dans le déménagement international, l'archivage et le transport d'œuvres d'art.

**Comment l'entreprise Harsch a-t-elle réinventé son modèle d'affaires à l'ère du numérique?**



**ISABELLE HARSCH.** «La numérisation est une chance, elle marque un changement radical et irréversible au cœur de notre activité.»

Pour améliorer leur compétitivité et assurer leur pérennité, les entreprises ne peuvent plus de nos jours éviter la transformation digitale de leurs processus. C'est pourquoi, à mon arrivée à la tête de l'entreprise, l'objectif a été pour Harsch d'intégrer le numérique au cœur de notre stratégie.

Cela s'est articulé au travers de la mise en place d'une stratégie marketing (la création d'un nouveau site internet, l'adoption des réseaux sociaux, le marketing online, etc.); d'une meilleure traçabilité des objets, qui nous sont confiés à travers une gestion code-barres; ainsi que de l'évolution de certains de nos business modèles, par exemple le déve-

loppement d'une offre de numérisation des archives en plus de notre service de stockage déjà existante.

Par ailleurs la transformation numérique est devenue un impératif économique. Il y a une dizaine d'années, le digital permettait à une entreprise d'être à l'avant-garde alors qu'aujourd'hui, cela lui évite de prendre du retard. La transformation digitale permet de réduire nos coûts, à être plus productifs et, par conséquent, plus efficaces.

**Quels sont les risques et les opportunités de la numérisation pour une entreprise familiale comme Harsch?**

Je suis consciente que les nouvelles pratiques numériques ne sont pas qu'un effet de mode. C'est la raison pour laquelle, je considère la numérisation plutôt comme une chance, car elle marque un changement radical et irréversible au cœur de notre activité. Lors de mon entrée en fonction, la première étape a été de faire évoluer la culture d'entreprise. En effet, la transformation numérique induit des changements et il a fallu convaincre nos collaborateurs du bien-fondé de ce processus. Parmi les avantages, nous pouvons citer: l'intégration d'outils digitaux destinés à améliorer l'efficacité et la productivité de notre activité commerciale, avec un CRM intégré et la numérisation de nos processus de travail a favorisé la collaboration transversale et la communication horizontale entre nos différents services.

**Et pour les risques?**

Parmi les risques, je citerai le fait que la transformation digitale, signifie potentiellement des dizaines de projets à traiter au sein d'une même entreprise. Un des risques serait de vouloir se disperser en lançant plusieurs projets à la fois, car un effort aléatoire donne toujours un résultat aléatoire. Il existe un grand risque, celui de la fracture numérique. La transformation digitale a un impact direct sur les collaborateurs notamment ceux qui peuvent représenter une culture majoritari-

ement non digitale à un projet de transformation.

**Le numérique est-il en train de devenir la pierre angulaire de votre stratégie commerciale?**

S'il ne l'est pas encore, il va le devenir car nous y travaillons. Il est important aujourd'hui pour Harsch de développer une offre cohérente entre les différents canaux offline et online. Saisir les opportunités qui se présentent à nous et adopter ces technologies nous permettront d'inscrire Harsch dans son temps et par là, témoigner de sa modernité.

«SELON NATURE, LE DIGITAL NATIVE, N'A PAS DE PRÉDISPOSITION PARTICULIÈRE POUR L'UTILISATION D'OUTILS DIGITAUX.»

**Quelles technologies précisement vous permettent d'accélérer davantage l'innovation et la croissance?**

Dans le cas de Harsch, je prendrai l'exemple de la mise en place d'un «virtual survey». Il s'agit de la possibilité que nous offrons à nos clients d'effectuer une visite virtuelle pour évaluer le volume de leurs biens à déménager au lieu de déplacer un commercial chez eux. Notre consultant est en liaison avec le client qui filme l'appartement et les biens qui s'y trouvent à l'intérieur. Le lien avec notre consultant est important, car il

permet de garantir que le client montre tous les éléments de façon exhaustive. La technologie utilisée dans le logiciel aide à estimer avec précision le volume des meubles et des biens, afin de pouvoir ensuite établir une offre fiable.

Cette manière de procéder offre plusieurs avantages: un gain de temps (pas de déplacement de nos commerciaux), une traçabilité de ce qui a été montré et validé lors de la visite en cas de doute subséquent et la possibilité de mieux préparer le déménagement au niveau opérationnel grâce aux images s'il y a des aspects particuliers.

**Est-il plus aisé pour un millénial de rester agile en pleine transition numérique?**

Une étude publiée récemment dans la revue *Nature* révélait que le digital native, enfant de la génération numérique, n'a pas de prédisposition particulière en termes d'utilisation d'outils digitaux. Toutefois, avoir grandi dans cet environnement, m'a permis d'appréhender différemment l'organisation du travail. J'ai par exemple pu supprimer certaines strates hiérarchiques au sein de l'entreprise, afin d'amener plus de souplesse dans les processus. L'utilisation d'une méthode agile nous a permis d'adapter l'organisation du projet et de le faire évoluer en fonction de nos besoins. Au début, cela n'a pas été facile à mettre en place mais aujourd'hui, nous sommes contents des résultats. ■

## Acrotec mise sur la diversification

**HORLOGERIE.** Le sous-traitant basé à Develier a procédé à deux importantes acquisitions depuis le début de l'année, dans le médical puis dans l'aéronautique.

«Alors que 50% de nos affaires sont dans l'horlogerie, nous avons l'ambition de répartir les risques et de développer notre diversification en premier lieu dans le médical puis dans l'aéronautique», a indiqué le directeur général (CEO) d'Acrotec, François Billig, lors du salon EPHJ-EPMT-SMT, rebaptisé «EPHJ, le monde de la haute précision» pendant cette 18<sup>e</sup> édition.

Le groupe basé à Develier, qui compte quinze sociétés en Suisse et en France, a ainsi procédé à deux acquisitions dans ces deux domaines depuis le début de l'année. «On va poursuivre cette stratégie dans les prochains mois, mais si l'on voit une bonne opportunité dans le secteur horloger, c'est aussi envisageable. On veut créer un pôle médical à l'instar de notre pôle horloger.»

M. Billig a assuré qu'un des objectifs est de réaliser 30% du chiffre d'affaires dans l'horlogerie, 30% dans le médical et 30% dans l'automobile et l'aéronautique.

«Cela me paraît un bon équilibre. La diversification permet d'être plus résistant en cas de crise et d'ailleurs c'est vu d'un bon œil par nos clients dans l'horlogerie». Une tendance confirmée par Alexandre Catton, le directeur du salon genevois. «On voit de plus en plus d'entreprises actives dans un secteur et aussi dans la medtech et la microtechnique».

**Des acquisitions en Suisse**

Le médical est porteur alors que la population vieillit et a davantage besoin d'implantologie pour le dos ou les genoux. Les incertitudes sont plus nombreuses du côté des quatre roues. «Certains clients nous disent qu'ils ont moins de visibilité, qu'ils sont moins sereins face aux problèmes géopolitiques, à la guerre commerciale, notamment dans l'automobile», a ajouté M. Billig. Acrotec, qui compte près de 1000 employés, a dépassé la barre des 200 millions de francs de chiffre d'affaires au cours des douze der-

niers mois. Elle garde l'ambition d'entrer en bourse une fois une taille suffisante atteinte, fixée à 300 millions de francs de ventes. «On veut grossir en croissance externe et interne. Nous n'avons pas la pression du temps», a-t-il ajouté.

François Billig souhaite avant tout procéder à des acquisitions en Suisse. «Il y a une grande expérience dans la micromécanique, la miniaturisation. Et là, il y a une transversalité entre le médical et l'horloger.» S'il regarde les exportations horlogères, il y voit plus une tendance qu'un indicateur clé. Celles-ci ont progressé de 11,4% au mois de mai à plus de 2 milliards de francs, alors que les volumes ont en revanche reculé de plus de 9%. «Quand les clients se portent bien, on en profite. Notre cible est le moyen-haut de gamme, les pièces vendues à un prix public entre 1000 et 1500 francs. Ce qui nous intéresse, ce sont les volumes.» – (awp)

## Leclanché: production automatisée

**BATTERIES.** Une nouvelle ligne sera opérationnelle en avril 2020. Toutefois, la société doit encore trouver 35 à 40 millions auprès d'investisseurs pour augmenter ses capacités.

Leclanché a commandé au constructeur italien Comau une ligne de production entièrement automatisée pour la fabrication de modules de batteries, devant permettre de satisfaire la demande croissante du secteur de l'e-marine notamment (ferries à propulsion électrique). La société doit toutefois encore trouver près de 40 millions de francs pour résoudre les problèmes en aval. Avec sa nouvelle installation entièrement automatisée pour l'assemblage de modules de batteries lithium-on, Leclanché pourra doubler sa capacité de production et répondre aux besoins importants de sa clientèle du secteur des transports électriques (ferries, bus, trains) pour les prochaines années, a précisé le directeur financier et opérationnel (CFO/COO) Hubert Angleys. La ligne de production sera établie à Yverdon. Elle doit être opérationnelle en avril 2020 et coûte 5 millions de francs, financés sur le fonds de roulement.

Cet accord avec Comau ne règle cependant qu'une partie du problème. Leclanché doit encore trouver 35 à 40 millions auprès d'investisseurs pour augmenter ses capacités de production en aval, à savoir pour la fabrication des cellules devant servir aux modules assemblés à Yverdon. Ces cellules sont produites à Willstätt, en Allemagne, et il convient de tripler leur capacité de fabrication pour honorer toutes les commandes. A défaut, la nouvelle installation d'Yverdon tournera à vide.

**Besoin de financement**

«Nous avons bon espoir de trouver l'argent d'ici deux mois, auprès d'investisseurs ou sous forme de prêts», a dit M. Angleys. A défaut, Leclanché devra sous-traiter une partie de sa production de cellules, de quoi impacter ses marges à la baisse et reporter au-delà de 2020 le retour dans les chiffres noirs au plan opérationnel.

Parallèlement, un deuxième dossier reste à régler ces prochaines semaines. Leclanché doit encore convaincre son principal actionnaire, la Fefam (acronyme désignant quatre fonds enregistrés au Luxembourg), d'accepter son plan pour restructurer le bilan. La Fefam, lors de l'assemblée générale des actionnaires le 9 mai, avait refusé un plan de réduction de 1,50 francs à 10 centimes de la valeur nominale de l'action, qui aurait permis à l'entreprise de se mettre en conformité avec les exigences du Code des obligations relatives au niveau de fonds propres par rapport au capital. L'actionnaire majoritaire, par son refus, a exprimé ses craintes qu'un nouvel acteur puisse entrer à trop bon compte dans le capital. Cependant, lors de la même assemblée, les actionnaires ont accepté la transformation d'un prêt de 36 millions en fonds propres. Cette décision permet de réduire l'endettement de Leclanché à 10,5 millions. – (awp)