

Les innovations et la numérisation vont-elles réorganiser totalement notre vie professionnelle?

**Dialogue avec des chefs
d'entreprises suisses**

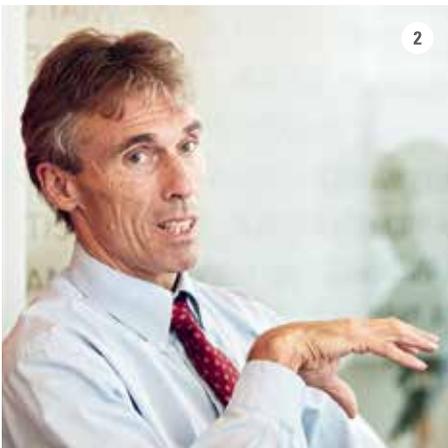
L'avenir du monde des affaires – telle est la grande inconnue qui nous intéresse tous au plus haut point. Qu'est-ce qui nous motive, qu'est-ce qui détermine notre vie et nos relations économiques? C'est à ces questions que nous voulons répondre à l'occasion d'une table ronde avec Heinz Baumgartner, CEO de Schweiter Technologies AG, Severin Moser, CEO d'Allianz Suisse Société d'Assurances SA, et Stefan Pfister, CEO de KPMG Suisse. René Lüchinger, responsable presse, Groupe Blick, anime l'entretien.

Personnalités interrogées

- 1 **Stefan Pfister**
CEO, KPMG Suisse
- 2 **Severin Moser**
CEO, Allianz Suisse
Société d'Assurances SA
- 3 **Heinz Baumgartner**
CEO, Schweiter Technologies AG

Animateur

- 1 **René Lüchinger**
Responsable presse, Groupe Blick



René Lüchinger Quels sont les thèmes qui influenceront le plus fortement l'avenir de l'économie suisse?

Heinz Baumgartner Je suis convaincu que l'innovation sera, à long terme, le principal vecteur de valeur, indépendamment de la branche. Il faut alors bien sûr se demander quels seront les besoins de nos clients de demain. L'innovation est toujours stimulée par les clients, ce qui veut dire que nous devons pouvoir comprendre et anticiper les clients et leurs besoins.

Cette maxime s'applique-t-elle aussi à l'activité de conseil, où le terme d'innovation est plus abstrait que dans l'industrie de production?

Stefan Pfister Dans le conseil, nous devons identifier le plus tôt possible les problèmes qui préoccupent nos clients afin de développer en amont des solutions innovantes. Mais cela ne peut se faire que si nous disposons de suffisamment de ressources qualifiées, c'est-à-dire de spécialistes, qui définissent au bout du compte notre performance. Ce bagage d'exigences, de savoir-faire, d'expérience et d'aptitudes évolue très vite aujourd'hui. Pour relever le défi actuel qui se pose à notre modèle commercial, nous devons donc développer nous-mêmes les compétences spécifiques dont nous avons besoin, en grande partie au moyen d'une formation de base et continue interne. Le marché de la formation n'offre pas encore ce type de qualifications qui changent aussi rapidement.

Severin Moser La branche des assurances offre elle aussi finalement un produit peu tangible, et pourtant nous appliquons nous aussi le principe de l'innovation et de l'identification précoce des nouveaux besoins des clients. Chez nous, toutefois,

«TECHNIQUEMENT, BEAUCOUP DE CHOSES SERONT BIENTÔT POSSIBLES, MAIS AU BOUT DU COMPTE, C'EST L'HOMME QUI DOIT FAIRE CONFIANCE À LA TECHNOLOGIE.»

Heinz Baumgartner
CEO, Schweiter Technologies AG

l'innovation joue un rôle non seulement au niveau du produit, mais aussi dans l'interaction avec le client et dans les processus de fourniture des prestations.

Qu'est-ce que cela signifie concrètement?

Severin Moser Cela veut dire que les clients souhaitent communiquer avec nous 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, et ce qu'il s'agisse de la déclaration d'un sinistre, de la conclusion d'une police ou d'une demande d'offre. Aujourd'hui, les heures d'ouverture traditionnelles des agences intéressent de moins en moins les gens. L'indépendance géographique est importante de nos jours. Chez les jeunes générations, la visite classique de l'agent d'assurance à domicile n'a plus beaucoup d'attrait. Les portails de comparaison et les calculateurs en ligne de solutions d'assurance sont bien plus intéressants.

Aujourd'hui, la discussion relative aux scénarios d'avenir est dominée par un concept majeur: la numérisation. Et ce non seulement au sens des nouveaux canaux de distribution, mais aussi du point de vue du développement et de la production de biens et de services. Comment cela s'exprime-t-il dans vos branches?

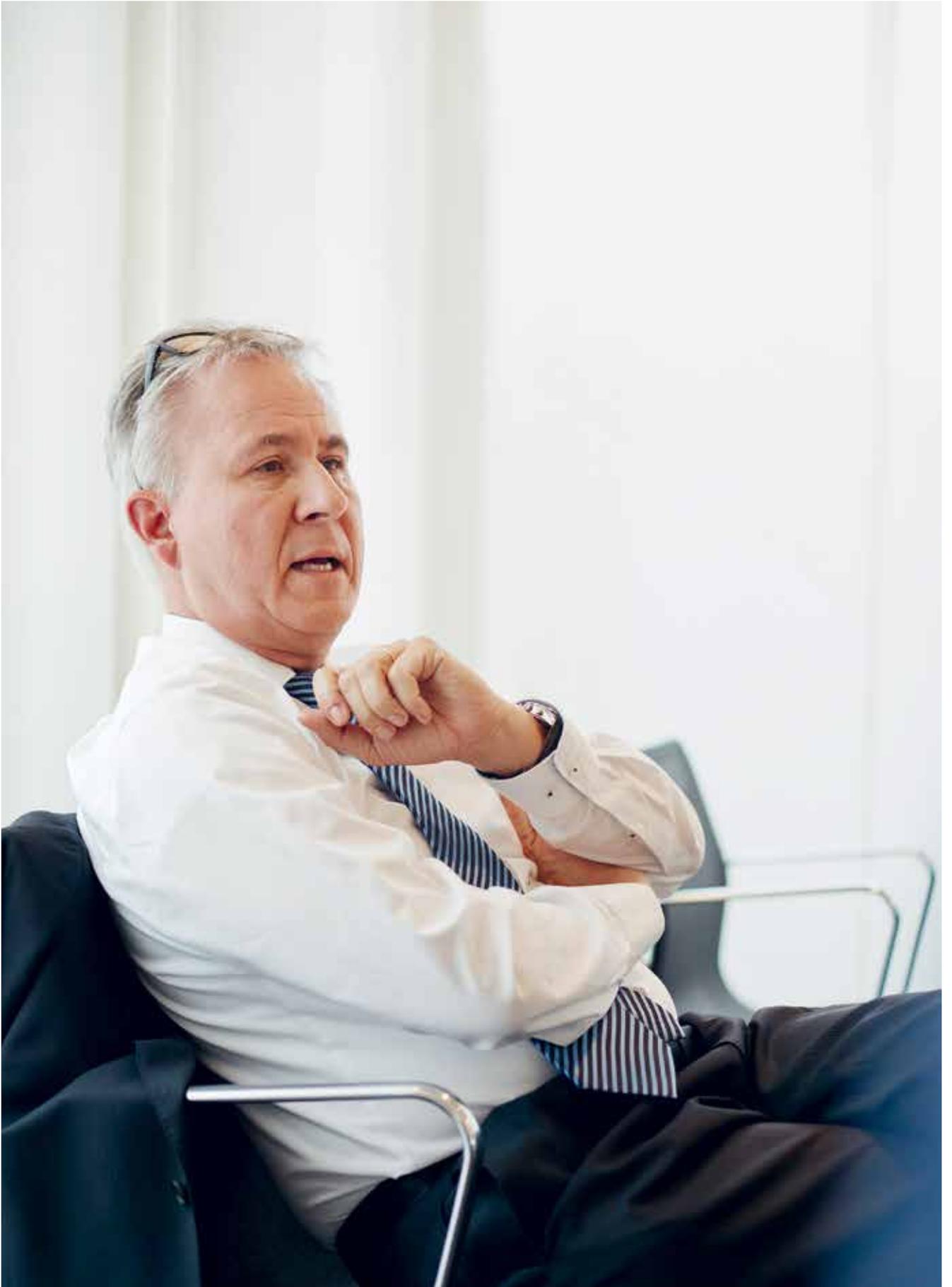
Heinz Baumgartner La numérisation changera notre activité, mais pas à aussi court terme que nous le prévoyons communément. Dans notre domaine de la production industrielle, nous aurons à l'avenir des composants intelligents, par exemple des éléments de façades qui enregistrent les conditions météorologiques extérieures et les transmettent à la commande de la climatisation à l'intérieur du bâtiment.

Cela signifie que la création de valeur des composants simples augmente considérablement, n'est-ce pas?

Heinz Baumgartner Exactement. À ce niveau, la numérisation crée de grandes opportunités dans l'industrie de production, mais il y a aussi des aspects négatifs.

À quoi pensez-vous?

Heinz Baumgartner D'une part, il y a des questions à éclaircir concernant la protection et la sécurité des données. D'autre part, nous en arriverons un jour à un point où l'ordinateur prendra et exécutera de plus en plus de décisions qui, jusqu'alors, étaient évaluées et déclenchées par l'homme. Cela nous confrontera à de nouvelles questions juridiques et éthiques, par exemple concernant la vision de la voiture sans chauffeur.





«LES DÉCIDEURS ACTUELS
NE SONT PAS ENCORE DES
«DIGITAL NATIVES».

Stefan Pfister
CEO, KPMG Suisse

Dans l'industrie, des agents de service virtuels par smartphone remplacent aujourd'hui le collaborateur du service externe. Aura-t-on bientôt aussi un conseiller ou un auditeur virtuel chez KPMG?

Stefan Pfister Dans certains pays et dans les domaines caractérisés par un faible degré de complexité, c'est effectivement déjà le cas. Chez KPMG, la numérisation fait partie des thèmes prédominants et elle intervient à trois niveaux dans notre activité. D'abord, nous nous demandons quelle valeur ajoutée nous pouvons apporter aux

clients par le biais de l'analyse de données et de la numérisation. La branche du conseil doit endosser ici un rôle de pionnier et se demander ce qui, dans l'univers de la numérisation, peut profiter au client et ce qui ne lui apporte rien. Ensuite, nous nous demandons comment utiliser au mieux notre propre technologie. Il s'agit d'optimiser les processus et de traiter par exemple de grandes quantités de données (Big Data). Enfin, nous examinons la conception de nos postes de travail, c'est-à-dire les profils de nos collaborateurs. Aurons-nous à l'avenir, dans le cadre de l'évolution de la numérisation, plus

ou moins de spécialistes qualifiés, ou simplement des spécialistes dotés d'une autre qualification? Ces trois champs créent une dynamique considérable dans notre développement commercial.

[Parlez-nous du Big Data.](#)

Stefan Pfister Aujourd'hui, personne ne sait encore où ce voyage va nous mener, ou plus précisément ce que nous allons pouvoir tirer des énormes quantités de données que nous recensons, enregistrons et intégrons dans de nouveaux algorithmes. Dans cinq

ans, nous en saurons plus à ce sujet. Mais je vois un grand potentiel non seulement dans le domaine de l'audit et du conseil, mais aussi dans le développement de services et de produits, que ce soit dans la branche de l'assurance chez Monsieur Moser ou dans la production industrielle chez Monsieur Baumgartner. Pour nous, dans l'audit, cela signifie par exemple que nous devons constamment nous demander quels enseignements supplémentaires nous pouvons tirer de nos procédures d'audit et comment ces informations peuvent offrir à nos clients un bénéfice additionnel. Dans ce contexte, nous pouvons aider les entreprises à obtenir des informations jusqu'alors inaccessibles, susceptibles de faciliter les possibilités de surveillance au niveau des Conseils d'administration et de soutenir ou de simplifier les décisions de la Direction.

Les auditeurs seront donc remplacés par des machines aux niveaux inférieurs, mais au niveau de l'interprétation des résultats et dans le conseil, les profils professionnels ne pourront guère être automatisés chez KPMG.

Stefan Pfister Certains travaux de routine seront également automatisés dans l'audit. Toutefois, nous aurons toujours besoin à l'avenir – comme c'est déjà le cas aujourd'hui – des meilleurs éléments de la branche. Et ceux-ci devront de plus en plus présenter une forte affinité avec l'informatique afin de pouvoir interpréter et utiliser correctement les processus et les résultats. Outre l'adaptation permanente de la formation de base et continue de nos collaborateurs, la doctrine devra également donner des impulsions à cet égard.

Dans quelle mesure pouvez-vous, Monsieur Moser, préparer votre personnel de vente au nouveau monde numérique dans la branche de l'assurance? Jusqu'ici, le contact avec la clientèle était nettement plus concret.

Severin Moser Les nouvelles possibilités technologiques se situent tout le long de la chaîne de création de valeur. Nos produits changeront fondamentalement, tout comme la manière dont nous amènerons nos clients vers ces produits et les accompagnerons dans toute l'expérience client. Sur le marché de détail, cela est encore plus prononcé que dans les seules relations B-to-B. Les processus internes sont eux aussi concernés. Ainsi, nous testons actuellement des applications capables d'évaluer les dommages sur les automobiles. À moyen terme, l'expert en sinistres classique qui vient inspecter le véhicule endommagé au garage se rendra moins souvent sur place et réalisera d'autres travaux dans l'entreprise. Et là, je rejoins Stefan Pfister: le bon personnel qualifié peut se réorienter professionnellement vers de nouvelles tâches. La question à laquelle nous devons finalement répondre est la suivante: qu'advient-il des niveaux inférieurs de la chaîne de création de valeur et des postes simples victimes de l'automatisation? Je n'ai pas encore la réponse à cette question.

Dans quelle mesure la numérisation va-t-elle également changer le produit d'une assurance? Un dommage restera toujours un dommage.

Severin Moser Prenons l'exemple de l'assurance automobile. Aujourd'hui, nous payons un montant forfaitaire par an. À l'avenir, la prime se calculera peut-être de façon dynamique sur la base de votre style de conduite, de la fréquence d'utilisation ou du terrain sur lequel vous roulez. Toutes ces données peuvent être relevées en temps réel depuis une voiture. Et si ces paramètres présentent une corrélation avec la probabilité de dommage, votre prime se basera de manière flexible sur ces données à l'avenir. Autre exemple: la logistique internationale. À l'avenir, chaque conteneur maritime transmettra des données sur sa position ou sur la température et l'humidité régnant à l'intérieur. Cela sera très utile lors de pertes et

d'endommagements, augmentera la transparence et permettra de fixer les prix de façon flexible et individualisée.

D'une manière générale, où se situe la Suisse dans la course mondiale visant à décrocher le rôle de pionnier dans la numérisation? Pouvons-nous suivre le rythme d'autres points névralgiques de ce monde?

Stefan Pfister Si l'on veut prendre une métaphore ferroviaire, on peut dire que le premier train est sans aucun doute déjà parti. La Suisse et l'économie helvétique s'efforcent maintenant de monter dans le deuxième train. Mais nous nous mettons en partie nous-mêmes des bâtons dans les roues, par exemple avec des conditions cadres réglementaires et des lois fiscales qui ne sont pas précisément favorables aux start-up. Nous sommes toutefois une société qui apprend et il se passe aussi beaucoup de bonnes choses dans notre pays, comme par exemple l'initiative «DigitalSwitzerland» ou le mouvement Fintech dans l'industrie financière.

Heinz Baumgartner Il est difficile de dire où se situe la Suisse par rapport à d'autres pays. Mais pour moi, un aspect central est à l'origine de toute action économique et politique: l'autodétermination! L'autodétermination mène à l'autonomie, et l'autonomie aux initiatives. Et nous abandonnons progressivement cette autodétermination.

Assistera-t-on en Suisse à une perte d'emplois due à la numérisation? Ou à un simple transfert? voire à un rapatriement en Suisse des emplois délocalisés il y a quelques années vers les pays à bas salaires?

Heinz Baumgartner Oui, nous perdrons des emplois. Mais de nouveaux profils professionnels verront aussi le jour. Reste à savoir si les mêmes salaires pourront être intégrés dans le nouveau profil professionnel et les nouvelles exigences.

Les jeunes reçoivent-ils une formation adéquate en Suisse? Notre système de formation n'est-il pas à la traîne par rapport aux besoins actuels et futurs de l'économie?

Severin Moser J'ai deux filles qui viennent de terminer le gymnase. Il est effrayant de constater que les programmes didactiques de l'école secondaire n'abordent que très peu, voire pas du tout, le thème de la numérisation. Je suis d'avis qu'il faudrait familiariser les écoliers du second cycle avec les capacités du développement numérique. La programmation devrait aussi impérativement être intégrée dans le programme d'enseignement, et ce de façon systématique. En parallèle, des profils professionnels et des postes d'apprentissage correspondants devraient être créés dans le système éducatif dual.

Stefan Pfister Je souscris pleinement à cette opinion, mais je pense que l'une des raisons de la situation est que nous – y compris la politique, l'économie, les associations professionnelles et les instituts de formation – ne pouvons pas encore saisir suffisamment l'ensemble de l'évolution. C'est certainement aussi un problème de génération, car les décideurs actuels ne sont pas encore, toutes institutions confondues, des «Digital natives».

Êtes-vous d'avis que d'autres pays près de chez nous y parviennent mieux?

Severin Moser J'ai vécu et travaillé en Allemagne pendant cinq ans et je n'y ai pas vu d'approches prometteuses dans cette direction. Ce serait d'autant plus une énorme opportunité pour la Suisse d'endosser ici un rôle de pionnier, comme nous l'avons déjà souvent montré par le passé. De nombreux pays envient toujours à la Suisse le système des trois piliers de la

prévoyance vieillesse. Grâce à notre petite taille, à notre système fédéraliste et, partant, à nos voies de décision plus rapides et plus flexibles, nous pourrions détenir une longueur d'avance sur d'autres grandes nations. Je ne vois donc pas d'avenir sombre pour la Suisse. Nous avons la faculté de réagir intelligemment aux grands changements.

Heinz Baumgartner Nous formons en Suisse, en grande partie, les mauvaises personnes. Trois candidats vont peut-être répondre à une annonce d'ABB pour un emploi d'ingénieur en mécanique, mais 1000 personnes postuleront à une annonce de la ville de Zurich pour un poste de travailleur social. Nous devons travailler ensemble dans ce domaine. Si les politiques sont trop lents, c'est aux entreprises qu'il incombe de développer les bonnes compétences grâce à une formation de base et continue en interne.

Dans quelle mesure la numérisation change-t-elle votre rôle en tant que manager et dirigeant?

Heinz Baumgartner Ma vie professionnelle est certainement devenue plus rapide et plus transparente. La vitesse de réaction et de décision requise a augmenté. La probabilité de faire des erreurs augmente en même temps. Personnellement, je tiens encore un agenda sur papier classique, je ne suis pas présent sur les plateformes de médias sociaux, et seul un petit nombre de personnes connaît mon numéro de portable. Pourtant, je mène une vie heureuse et j'ai de nombreux amis ...

Stefan Pfister Je suis plus souvent en déplacement, et mon numéro de portable figure aussi sur ma carte de visite. Je veille à être facilement joignable et je ne coupe pas le téléphone le week-end ou pendant les vacances. J'ai appris à vivre avec l'accessibilité permanente

et cela me convient. Je me sens mieux lorsque, même pendant les vacances, je consulte brièvement mes e-mails une heure par jour que quand je suis entièrement déconnecté pendant deux semaines. Mais ce qu'il ne faut pas oublier, c'est que chaque affaire est une relation entre des hommes qui repose sur la confiance. Les moyens techniques constituent une grande aide, mais ils ne remplacent pas la communication directe entre deux individus. Ainsi, mon style de conduite repose largement sur l'échange avec les collaborateurs.

Severin Moser Mon style de conduite n'a guère changé avec le développement de la numérisation. Il est vrai que j'utilise les possibilités techniques dont on dispose aujourd'hui, mais la manière dont je dirige et dont je vais vers les autres n'a pas changé.

Que pouvons-nous attendre de l'«Internet des objets»?

Stefan Pfister Cela nous préoccupe beaucoup à l'heure actuelle. Là encore, nous considérons que notre rôle est celui de conseiller et de médiateur concernant les nouvelles voies et possibilités liées à l'interaction numérique. La sécurité des données revêt ici une fonction clé. Comment les accès aux informations, qu'il s'agisse de données bancaires ou de caméras de surveillance, sont-ils cryptés et transmis? Tous les acteurs de l'économie n'ont pas encore pris conscience de ces thèmes.

L'industrie devrait être directement concernée par l'intégration «d'objets» dans la communication numérique.

Heinz Baumgartner Oui, bien sûr, mais ce qui est aujourd'hui vanté comme étant une présentation visionnaire de l'avenir, et que l'on appelle «Internet des objets», existe déjà depuis dix à quinze ans dans la



«LES CLIENTS SOUHAITENT
COMMUNIQUER AVEC NOUS 24 HEURES SUR 24
ET 7 JOURS SUR 7.»

Severin Moser

CEO, Allianz Suisse Société d'Assurances SA

production industrielle. Je pense ici à nouveau à la façade intelligente. Autre exemple: les grandes machines de production qui sont équipées de caméras à l'intérieur afin qu'en cas d'erreur ou de dommage sur une machine en Inde, le technicien en Suisse puisse immédiatement examiner le cœur de la machine. Je pense que la nouveauté sera ici que l'idée s'emparera aussi à l'avenir du quotidien de chaque individu. Cela existe déjà depuis longtemps au niveau des applications industrielles.

Aurons-nous bientôt des voitures sans chauffeur sur les routes et des avions sans pilote dans les airs?

Heinz Baumgartner Techniquement, beaucoup de choses seront bientôt possibles, mais au bout du compte, c'est l'homme qui doit faire confiance à la technologie, et là, nous avons encore un long chemin devant nous.

Stefan Pfister Il reste difficile de reproduire artificiellement la performance

du cerveau humain. Notre discernement potentiel, par exemple, est souvent meilleur que celui dont un ordinateur pourra jamais faire preuve. Traiter les données est une chose, interpréter correctement les informations et les événements en est une autre. Je ne pense pas qu'une prise en charge totale de notre quotidien par des machines et des ordinateurs soit un scénario réaliste et probable – heureusement!