

La numérisation appelle de nouveaux modèles commerciaux

Où se trouve l'économie suisse sur la carte numérique ? Peut-elle encore s'améliorer ? Une nouvelle étude trace les prérequis et les écueils du virage numérique pour les entreprises.

Roman Hänggi, Daniel Nussbaumer, Lukas Budde, Thomas Friedli

Abstré Les modèles commerciaux numériques occuperont à l'avenir une place grandissante et compléteront les modèles commerciaux traditionnels. En Suisse, certaines branches sont plus avancées et peuvent se mesurer à la concurrence internationale, à l'instar de l'industrie des machines, des équipements électriques et des métaux. Les secteurs fortement régulés qui subissent moins de pressions financières tendent en général à présenter un besoin de rattrapage plus marqué. Une étude de la Haute école technique de Rapperswil et de l'université de Saint-Gall montre toutefois que davantage d'initiatives numériques de grande ampleur sont lancées dans le but d'inventer de nouveaux modèles commerciaux. Toutes les entreprises qui ont réussi leur transformation numérique ont adopté une gestion du changement qui place les collaborateurs au centre. La stabilité des processus et la qualité des données sont les prérequis des nouveaux modèles commerciaux numériques. Les aides étatiques dédiées à la promotion de la numérisation comme Innosuisse contribuent à accélérer la mutation numérique. Le soutien des filières techniques des universités et des hautes écoles spécialisées s'avère également important.

Une croissance florissante, telle est la promesse du numérique. À la fois simple et séduisant, l'appel n'a pas encore été entendu partout. Les entreprises suisses recèlent toujours un important potentiel de développement au niveau des produits et prestations de services numériques et des offres de solutions globales. Pour beaucoup d'entre elles, la difficulté majeure consiste à réinventer leur modèle commercial.

C'est la conclusion d'une récente étude de la Haute école technique de Rapperswil (HSR) et de l'université de Saint-Gall¹, qui a permis de broser le panorama de la numérisation dans les secteurs de la finance, de l'industrie manufacturière et du commerce.

La finance ne doit pas tergiverser

Les banques et les compagnies d'assurances suisses peuvent s'appuyer sur des spécialistes parfaitement formés, qui connaissent bien le marché domestique et qui possèdent souvent une maîtrise totale de la numérisation. Elles présentent toutefois un important potentiel d'amélioration en termes de souplesse et de rapidité dans la

transposition des modèles commerciaux novateurs². Pour assurer leur avenir, les banques et les compagnies d'assurances doivent imaginer des stratégies pour faire face aux géants technologiques américains, comme Apple ou Amazon, et asiatiques, tels Alibaba ou Tencent (WeChat). Elles courent le risque que ces mastodontes – ou même que d'autres banques et assurances à l'étranger – apprennent plus rapidement qu'elles à exploiter la numérisation et qu'ils exportent ensuite leur technologie vers la Suisse³. Elles doivent donc rechercher l'équilibre entre agilité et stabilité dans leurs stratégies de numérisation. Il s'agit de préserver la confiance de la clientèle sans la saper par des transformations radicales⁴.

Un changement de paradigme est nécessaire : abandonner les hiérarchies hiératiques et la mise en bocage des champs d'activité pour aller vers une organisation globale réactive. Pouvoir tester de nouvelles solutions s'avère essentiel pour apprendre et acquérir de nouvelles compétences. Les écosystèmes numériques joueront un rôle clé dans l'avènement des modèles commerciaux novateurs. Les réseaux et les partenariats gagneront

en importance dans la réflexion des entreprises⁵. Des jeunes pousses technologiques innovantes issues du secteur des banques et des assurances proposent par exemple leurs prestations aux entreprises bien établies sur des interfaces inédites.

Le commerce en mutation

Dans le domaine du commerce, les tendances à la réduction des surfaces de stockage, à des livraisons en flux tendus et à des commandes en petites quantités fonctionnent encore bien avec les installations et processus existants. Mais il s'agira de poursuivre la numérisation des processus pour pouvoir maîtriser le changement. Car le secteur est en pleine transformation : la domination de quelques plateformes commerciales comme Amazon, Ebay ou Galaxus en Suisse fait que les producteurs ne peuvent désormais accéder aux clients qu'en passant par ces intermédiaires – ou presque⁶.

En outre, la numérisation de masse et la plus grande transparence du marché qui en découle ont modifié le rapport de force entre clients et entreprises. Les sites comparatifs permettent par exemple d'identifier en tout temps le fournisseur qui offre les meilleures conditions⁷. La numérisation déplace la décision d'achat du magasin vers les appareils mobiles des consommateurs. Les clients acquièrent ainsi un pouvoir sensiblement plus grand, notamment s'ils peuvent participer au développement d'un produit fini. Les fabricants en profiteront : les nouvelles technologies leur permettent de personnaliser les produits et d'interagir directement avec le client. Ils sont ainsi à même de contourner les intermédiaires commerciaux. Mais il existe également des plateformes qui profitent aux intermédiaires, comme l'épicerie en ligne de produits agricoles Farmy.ch : cette dernière permet d'atteindre de nouveaux clients

¹ Voir Hänggi et al. (2020). Cette étude fait partie du rapport « Recherche et innovation en Suisse 2020 ».

² Borg et al. (2019).

³ Fend et Hofmann (2018).

⁴ Borg et al. (2019).

⁵ Borg et al. (2019).

⁶ Voir Micha et Koppers (2016).

⁷ Voir Rudolph et Linzmajer (2014).

auxquels les producteurs ne peuvent livrer la marchandise eux-mêmes.

La numérisation peut nécessiter de lourds investissements. Les commerçants doivent par conséquent continuer à se spécialiser et se démarquer par leurs modèles de vente en magasin et par leurs relations personnelles avec la clientèle⁸.

Cas différents dans l'industrie

L'industrie manufacturière jouit d'une longue tradition et occupe une place de choix dans l'économie suisse. Malgré le niveau élevé des salaires et le franc fort, ce secteur affichait une belle santé avant la crise du coronavirus: en 2018, il a été le principal moteur de croissance. Les secteurs manufacturiers – chimie-pharma, industrie des machines, des équipements électriques et des métaux (MEM) – exploitent les opportunités de la numérisation à des degrés toutefois très différents.

Industrie pharmaco-chimique

Par rapport aux autres secteurs manufacturiers, l'industrie pharmaceutique et chimique

dispose des conditions nécessaires pour miser davantage sur des technologies numériques telles que l'analyse des mégadonnées ou l'intelligence artificielle. Jusqu'à récemment, ce secteur n'a toutefois pas été en mesure de concrétiser ces conditions ou n'a pas ressenti une pression financière suffisante pour amorcer ce virage. L'industrie pharmaceutique a néanmoins lancé depuis peu plusieurs initiatives de numérisation de grande envergure. La retenue affichée jusqu'ici n'était généralement pas liée à un problème de disponibilité des données, puisque des réglementations strictes imposent un gros effort de documentation.

Si l'industrie pharmaceutique et chimique reste inactive, elle court le risque de se retrouver en concurrence avec des entreprises technologiques étrangères au secteur⁹. Les jeunes pousses de ce genre peuvent se focaliser sur des médicaments très spécifiques et proposer ainsi des solutions de médecine personnalisée aux patients. Cette évolution menacerait une part du marché des entreprises établies¹⁰.

En parallèle, l'industrie pharmaco-chimique ne doit pas négliger la production à flux tendu: une organisation standardisée de la production réduisant les fluctuations

pour les fournisseurs, les clients et à l'interne constitue la base d'une numérisation réussie.

Industrie MEM

Le niveau élevé des charges salariales et immobilières en Suisse a contraint l'industrie MEM à recourir très tôt à l'automatisation et à la numérisation des processus internes. Ce secteur recèle un important potentiel d'enrichissement des offres existantes par l'octroi de prestations supplémentaires¹¹. Les entreprises de taille moyenne ont été très actives sur ce plan en introduisant des modèles commerciaux porteurs.

Pour l'industrie MEM, les plus grands obstacles à la numérisation sont le manque de ressources humaines, la motivation insuffisante des clients à partager leurs données et la difficulté à évaluer la rentabilité des investissements affectés à la numérisation. Le manque de spécialistes en numérisation est également qualifié de handicap au sein de la branche. D'autres barrières existent dans le secteur de la cybersécurité et en lien avec le manque de ressources financières pour la mise en œuvre de projets numériques.

Pour pouvoir développer de nouveaux modèles commerciaux, les entreprises MEM doivent intégrer la culture des jeunes pousses: un tel état d'esprit encourage le

⁸ Voir Rudolph et Linzmajer (2014).

Les plateformes de commerces en ligne dominant aujourd'hui le marché. Une employée de Galaxus au centre logistique de l'entreprise à Wohlen, dans le canton d'Argovie.

⁹ EY (2018).

¹⁰ BAK Economics (2017).

¹¹ McKinsey & Company (2018).



risque, la transparence, la collaboration et la curiosité. Pour réussir la transition numérique, il s'agit d'instaurer une véritable gestion du changement et une stratégie en matière de personnel à l'échelle de l'ensemble de l'entreprise¹².

Une bonne position de départ

Les trois secteurs évoqués ci-dessus (banques et assurances, commerce, industrie manufacturière) présentent globalement de bonnes prédispositions pour réussir la transformation vers de nouveaux modèles commerciaux numériques, en particulier en raison du niveau élevé de la formation en Suisse et de la position souvent forte des entreprises sur le marché. Pour les banques, les assurances et les pharmas en particulier, la situation de départ et la position des entreprises sur le marché sont des atouts très avantageux.

Il existe certes des différences d'une industrie à l'autre. Le secteur MEM est notamment capable de se mesurer à la concurrence internationale en ce qui concerne l'intégration des technologies numériques par les entreprises. Celles basées en Suisse créent des modèles commerciaux novateurs. L'industrie pharmaceutique est également en train de rattraper rapidement son retard : rares sont les acteurs plus avancés sur la scène internationale. Dans le secteur commercial, la numérisation est avant tout marquée par la concurrence des dernières années entre le commerce en ligne et hors ligne.

De nombreuses technologies numériques s'intègrent directement dans la chaîne de création de valeur, permettant principalement de rationaliser le modèle commercial et d'améliorer la qualité des données au sein de l'entreprise. C'est pourquoi des processus optimisés et stables constituent la base de la numérisation¹³. Cette transition et la disponibi-

lité de données de qualité suffisante sont des prérequis importants pour les trois secteurs.

La marge entre les coûts de production et les recettes varie selon les secteurs. Ceux qui dégagent de fortes marges éprouvent moins la nécessité d'introduire de nouveaux modèles commerciaux numériques. Les entreprises établies ressentent également moins de pression, car elles sont souvent protégées par des réglementations (obstacles légaux à l'accès au marché, etc.) face aux concurrents ayant déjà intégré les nouveaux modèles commerciaux. C'est notamment le cas dans la finance.

La mutation générée par les nouvelles technologies peut prendre des dimensions considérables. Les banques et les compagnies d'assurances qui ne proposent pas de produits physiques craignent de cannibaliser des prestations rentables avec de nouvelles offres numériques. Cet aspect est observable jusqu'à un certain point dans tous les secteurs. De même, la crainte pour l'emploi et face au changement génère souvent des résistances internes. Ces peurs sont toutefois en partie exagérées, car les modèles commerciaux numériques ne remplacent jamais totalement la stratégie existante, mais peuvent plutôt relayer ou compléter ponctuellement certains produits ou prestations existants.

S'associer à une jeune pousse constitue une solution pour vaincre ces obstacles et ces craintes. Une telle démarche est surtout pratiquée par les groupes pharmaceutiques. D'autres organisations procèdent plutôt à des essaimage (création de « spin-offs »), ce qui a l'avantage de favoriser une flexibilité accrue ainsi qu'un esprit entrepreneurial et d'innovation. Les jeunes pousses sont en outre plus attractives pour la main-d'œuvre. L'étude conclut toutefois qu'il n'existe pas pour l'heure de stratégie dominante parmi les entreprises établies concernant le meilleur moyen de coopérer avec les jeunes pousses ou en matière d'intégration dans des structures existantes.

Plus de soutien est souhaitable

Des directives ou des mécanismes de promotion peuvent et doivent permettre de continuer à soutenir la numérisation en Suisse. Le programme d'impulsion lancé en 2018 par l'agence suisse pour l'encouragement de l'innovation Innosuisse et visant à encourager la numérisation constitue un bon exemple. Dans la même logique, la nouvelle politique régionale (NPR) en vigueur depuis 2008 inclut des aides financières en faveur de la numérisation des PME.

La Suisse dispose d'un excellent système de formation qui voit sortir chaque année quelque 3500 diplômés dans les filières technologiques importantes pour la numérisation. C'est toutefois insuffisant pour satisfaire la demande de personnel qualifié dans le domaine des technologies et de l'informatique. Le développement des filières concernées est en outre nécessaire, tout comme une plus grande intégration du thème de la numérisation dans l'ensemble du système de formation. Le canton de Saint-Gall, notamment, montre la voie en investissant dans une démarche offensive en matière de formation informatique.

Roman Hänggi

Professeur en gestion de la production, Haute école technique de Rapperswil (HSR)

Daniel Nussbaumer

Collaborateur scientifique, Haute école technique de Rapperswil (HSR)

Lukas Budde

Post-doctorant, Institut de gestion des technologies (Item-HSG), secteur Gestion de la production, université de Saint-Gall

Thomas Friedli

Professeur en gestion de la production et directeur de l'Institut de gestion des technologies (Item-HSG), université de Saint-Gall

¹² IDG Communications (2018).

¹³ Müller (2018).

Bibliographie

BAK Economics (2017). *The importance of the pharmaceutical industry for Switzerland*.

Borg A., Bürgi M., Fahlenbrach R., Filipovic D., Karrer N. et Weinrich W. (2019). *Digital Pulse Check 3.0: Switzerland vs. Europe*.

EY (2018). *Ökosysteme in der Pharma-industrie – Die Branche 2030: Neue Wettbewerber, Digitalisierung und Vernetzung*.

Fend L. et Hofmann J. (éd.) (2018).

Digitalisierung in Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen: Konzepte – Lösungen – Beispiele. Wiesbaden: Springer Gabler.

Hänggi Roman, Nussbaumer Daniel, Eifel Christin, Friedli Thomas, Budde Lukas, Osterrieder Philipp et Remling Dominik (2020). *La numérisation, moteur de modèles commerciaux novateurs*. Étude réalisée sur mandat du Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation. Berne.

IDG Communications (2018). *State of digital business transformation*. Advance online publication.

McKinsey & Company (2018). *The future of work: Switzerland's digital opportunity*.

Micha M. A. et Koppers S. (2016). « Digital Adoption Retail – Hat der Offline-Handel eine Vision ? » Dans: G. Heinemann, H. M. Gehrckens et U. J. Wolters (éd.), *Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel* (vol. 91, pp. 49–78). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Müller G. (2018). « Alte japanische Fertigungsmethoden mit Digitalisierung kombinieren ». *NZZ*, 17 avril, p. 28.

Rudolph T. et Linzmajer M. (2014). « Big Data im Handel ». *Marketing Review St. Gallen* (1/2014).