

CREDIT SUISSE

# Bulletin

Depuis 1895. Le plus ancien magazine bancaire du monde. 2/2018



075360F

## Les métiers du futur

Le travail demain et après-demain



# 10<sup>e</sup> ANNIVERSAIRE

Depuis 10 ans, le Credit Suisse et Room to Read collaborent pour transformer l'éducation des générations futures en Afrique et en Asie.



Nous voulons construire un monde dans lequel tous les enfants pourront suivre un enseignement de qualité qui leur permettra d'exploiter l'ensemble de leur potentiel et de contribuer au bien-être de leurs communautés et du monde. Cette année, nous célébrons une étape importante: nous avons permis à 10 millions d'enfants de bénéficier des programmes Room to Read, POUR EN SAVOIR PLUS [WWW.ROOMTOREAD.ORG](http://WWW.ROOMTOREAD.ORG)



Ont collaboré à cette édition :

### 1 – Tobias Straumann

L'un des historiens économiques les plus éminents de Suisse démontre dans son article que la numérisation, à l'instar de l'industrialisation au XIX<sup>e</sup> siècle, est plutôt un motif de confiance que de préoccupation et que, jusqu'ici, l'évolution technologique a créé plus d'emplois qu'elle n'en a fait disparaître. *Page 6*

### 2 – Sara Carnazzi Weber

L'économiste et responsable Analyse sectorielle et régionale Suisse du Credit Suisse s'est intéressée à une question cruciale concernant l'automatisation. Elle explique la future évolution du paysage professionnel suisse. Point intéressant: tous les cantons ne sont pas touchés de la même manière par l'automatisation. *Page 34*

### 3 – Andreas Fink

Notre correspondant en Amérique du Sud met en évidence, à Buenos Aires, un phénomène révolutionnaire du nouveau monde du travail: la «gig economy». Faute de vouloir ou de pouvoir se faire embaucher, graphistes, architectes ou spécialistes marketing enchaînent les missions. *Page 42*

### 4 – Jonathan Calugi

Ce dessinateur de Pistoia (Italie) est responsable des illustrations du nouveau Baromètre de la jeunesse. Son style est unique: un griffonnage à première vue enfantin se compose, en y regardant de plus près, de motifs géométriques complexes. *Page 57*

Couverture: Sibum Mpanza (photo) est un youtubeur de Johannesburg, en Afrique du Sud. Le marché mondial des influenceurs est estimé à plus de deux milliards de dollars, et ce, en ne comptant qu'Instagram. *Page 16*  
Photo: Jonathan Kope

## La question majeure de notre époque

L'intelligence artificielle permet d'appliquer des formules à des stratégies de placement complexes, de piloter des voitures ou de faire passer des champions d'échecs pour des débutants. C'est impressionnant, mais une étude japonaise démontre par ailleurs que les ordinateurs sont parfois d'une stupidité alarmante: modifiez un pixel sur une photo et ils prendront un cheval pour une grenouille.

La machine n'égale donc pas (encore) l'homme – et inversement. Heureusement, les robots maîtrisent la plupart du temps les domaines qui nous pèsent, à savoir les processus répétitifs et monotones. La série de photos « Les métiers du futur » (p. 9) montre comment l'homme et la machine pourraient se compléter à l'avenir, créant ainsi un monde du travail intéressant.

L'interaction n'est pas toujours des plus harmonieuses. Les machines peuvent aussi complètement remplacer certains emplois, soulevant la question majeure de notre époque: allons-nous manquer de travail? Si nul ne peut se prononcer avec certitude sur l'avenir, l'historien économique Tobias Straumann révèle dans son article (p. 6) pourquoi la peur de « la fin du travail » n'a jamais été justifiée.

Peter Goerke, membre du Directoire et responsable des ressources humaines du Credit Suisse, est même convaincu que la numérisation renforce la lutte menée pour recruter des talents: « Le facteur humain va gagner en importance » (p. 30). Pour leur avenir professionnel il conseille aux jeunes d'avoir le courage de s'orienter vers ce qu'ils aiment. Vous êtes vétérinaire, cuisinier, policier? Une étude du service de recherche du Credit Suisse (p. 34) illustre l'impact de la numérisation sur votre emploi (et sur 85 autres métiers).

Le séisme qui touche le monde professionnel frappe de plein fouet les Millennials. C'est à eux que le huitième Baromètre de la jeunesse du Credit Suisse (à partir de la p. 57) est consacré. Alors que la majorité des jeunes Suisses se sentent encore en sécurité, bon nombre de sondés aux États-Unis, au Brésil et à Singapour doutent que leur emploi existe encore à l'avenir. Sérieuse et engagée, cette génération développe un tout nouveau concept de propriété à travers l'économie collaborative.

La rédaction



# VOS ARCHITECTES SUISSES

ARCHITECTURE MAISON FAMILIALE IMMEUBLE TRANSFORMATION



**BAUTEC**

BAUTEC AG ■ www.bautech.swiss ■ info@bautech.ch ■ 032 387 44 00



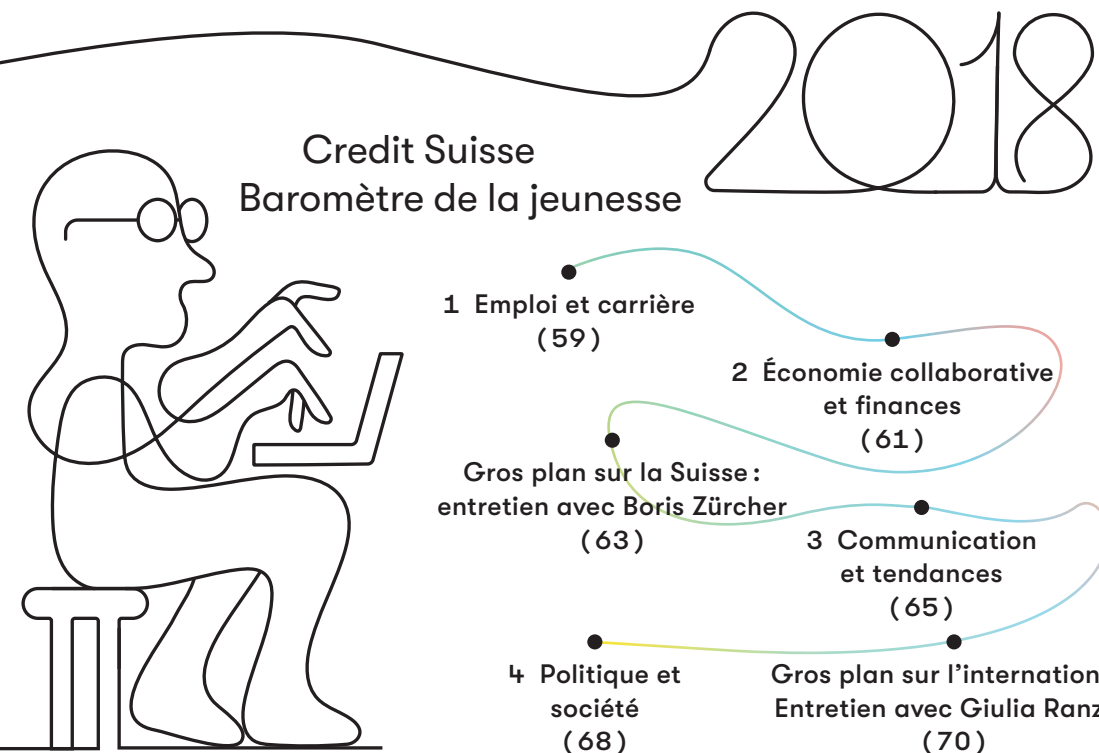
«Toute jeune, j'étais passionnée par les ordinateurs.»  
Page 12

## Sommaire

- 6 **Cette fois-ci ne fera pas exception**  
Aucune pénurie de travail à l'horizon. Pourquoi?
- 9 **Le travail demain et après-demain**  
Les métiers du futur – un tour du monde en images.
- 18 **La renaissance des sciences humaines**  
Qu'apprendront nos enfants demain?
- 21 **Un métier de rêve: joueur en ligne**  
Gros plan sur l'orientation professionnelle.

- 22 **«Notre aspiration à quelque chose de plus grand»**  
Entretien avec Guy Ryder, directeur de l'OIT.
- 28 **Marché du travail (I)**  
Faits, chiffres et traits d'humour.
- 30 **«Aie le courage de faire ce que tu aimes»**  
Peter Goerke, responsable des ressources humaines du Credit Suisse, sur la diversité, le talent et comment réussir son entretien d'embauche.
- 34 **Les professions et leur potentiel pour l'automatisation**  
Étude sur la situation actuelle en Suisse.
- 37 **Suisse numérique**  
Les conseils de Marc Walder, CEO de Ringier.

- 40 **Mon premier emploi**  
Témoignages de personnalités.
- 42 **De mission en mission**  
La «gig economy» révolutionne le travail... mais comment?
- 52 **Marché du travail (II)**  
Faits, chiffres et un peu plus d'humour.
- 54 **«Une créativité incroyable»**  
Christine Lagarde, directrice du FMI, nous parle des jeunes d'aujourd'hui.



Notre enquête aux États-Unis, au Brésil, à Singapour et en Suisse.

Photos: Peter Hauser, Marco Vernaschi; illustration: Jonathan Calugi



## Réactions

Bulletin « Visionnaires », 1/2018

### Rires et larmes

Je viens de terminer la lecture du Bulletin 1/2018 et tiens à vous remercier pour ce numéro à la fois divertissant, informatif et humain. Il m'a fait autant rire que pleurer, ce qui témoigne de sa qualité.

*Andrei Sverchevsky, Impruneta, Italie*

### Les facettes de Roger Federer

Vous avez su traduire de façon factuelle et objective les multiples facettes de la personnalité de Roger Federer. À 36 ans, cet ambassadeur de notre pays inspire le respect dans le monde entier. L'honnêteté dont il a fait preuve concernant sa fondation le distingue dans toute sa modestie. En outre, la vie familiale qu'il mène avec sa femme Mirka et leurs quatre enfants est un exemple à suivre pour nos jeunes. Un entretien qui fait du bien, tout simplement.

*Josef Beck, ABR-Bausystem AG, Zurich*

### Malentendu

Malheureusement, Monsieur Fukuyama n'a pas compris le Brexit ni le « Trumpisme ». Le premier malentendu concerne l'utilisation dépréciative du terme de populisme. Pour lui, la démocratie va bien tant que la population choisit ce qu'il qualifie de « juste et sage ». Or, la démocratie, c'est précisément ce que décide la majorité des électeurs. Le Brexit et l'élection de Donald Trump sont de grands moments de la démocratie. Ces évolutions nous protègent de révolutions violentes. De plus, ces deux

événements sont des réactions rationnelles dans deux pays de tradition démocratique ancienne. Les électeurs veulent défendre leurs emplois, leur niveau de vie et leurs valeurs culturelles.

*Victor Lopez, Rothesay, Nouveau-Brunswick, Canada*

### Lecture jusqu'à Malte

À l'aéroport de Zurich, je suis tombée sur un ancien numéro du Bulletin que j'ai lu pendant mon vol pour Malte. Je suis devenue une adepte de vos archives numériques, qui me permettent de consulter d'autres numéros.

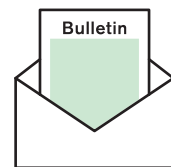
Poursuivez votre excellent travail!  
*Alberta Borg, Malte*

### Le meilleur, depuis longtemps

Le Bulletin est sans aucun doute le meilleur magazine que je lis depuis des années.

*Jean Hasaerts, Waterloo, Belgique*

## Service



Abonnement **gratuit** au Bulletin du Credit Suisse

→ Envoyez un e-mail avec votre adresse à : [abo.bulletin@credit-suisse.com](mailto:abo.bulletin@credit-suisse.com)

*Nous attendons vos impressions avec impatience. La rédaction se réserve le droit d'en présenter une sélection et de répondre aux courriers. Écrivez-nous par :*

**E-mail :** [bulletin@abk.ch](mailto:bulletin@abk.ch)  
**Courrier :** Credit Suisse AG, Rédaction Bulletin, DBG, 8070 Zurich

### Suivez-nous !

[twitter.com/creditsuisse](https://twitter.com/creditsuisse)  
 [facebook.com/creditsuisse](https://facebook.com/creditsuisse)  
 [youtube.com/creditsuisse](https://youtube.com/creditsuisse)  
 [linkedin.com/company/credit-suisse/](https://linkedin.com/company/credit-suisse/)

### Archives

Tous les anciens numéros du Bulletin sont disponibles au format électronique sur : [credit-suisse.com/bulletin](https://credit-suisse.com/bulletin)



Nous remercions le Credit Suisse pour 15 années de succès dans la microfinance et le placement à impact.



Organisation internationale à but non lucratif dédiée à la construction d'un monde égalitaire sur le plan financier, Accion s'appuie sur le soutien et le leadership du Credit Suisse pour exploiter au mieux le réseau «Fintech for good», mais aussi pour protéger les clients et leur donner du pouvoir.

Le soutien que Credit Suisse apporte à Accion Venture Lab contribue à notre initiative de placements à impact en phase d'amorçage, qui recherche des start-up spécialisées dans les technologies numériques d'avenir et de rupture. Le partenariat avec le Centre pour l'inclusion financière d'Accion, qui est à la fois rassembleur, bâtis-

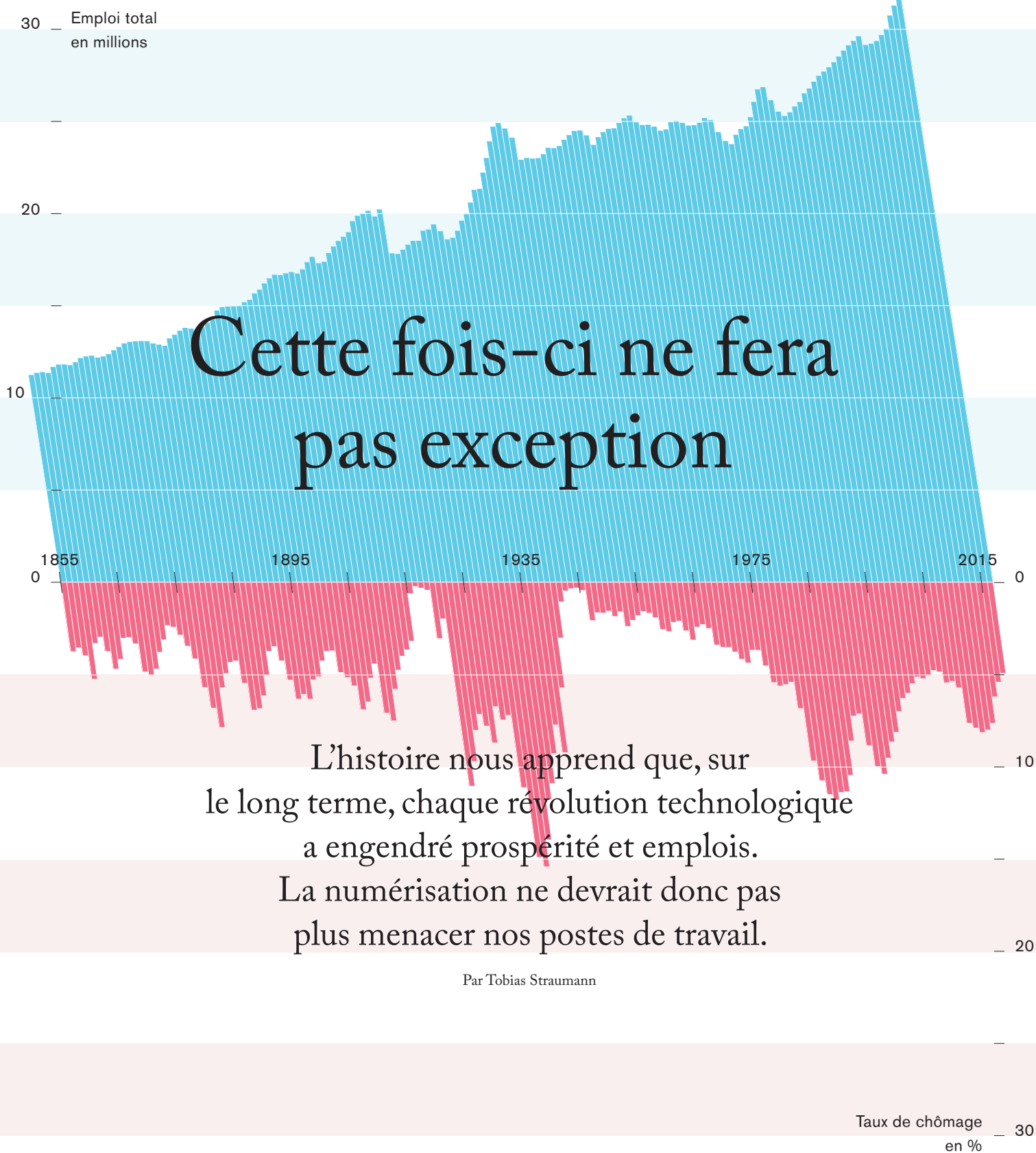
seur de communautés et leader innovant de l'inclusion financière, crée un secteur d'activités responsable et respectueux: l'initiative phare du Centre, la «Smart Campaign», est la première norme de protection des consommateurs au monde et s'est imposée auprès de 82 établissements au service de quelque 40 millions de clients.

Nous aspirons à bâtir un système financier pour tous. Au nom de nos millions de clients et des trois milliards de personnes financièrement défavorisées que nous souhaitons aider, nous vous remercions du soutien que vous apportez à cette mission.

**Impressum :** éditeur: Credit Suisse AG, responsabilité du projet: Steven F. Althaus, Mandana Razavi, collaboration: Jessica Cunti, Katrin Schaad, Yanik Schubiger, Simon Staufner, contenu, rédaction: Ammann, Brunner & Krobath AG, conception, mise en page, réalisation: Crafft Kommunikation AG, rédaction photo: Studio Andreas Wellnitz, vente d'annonces: Fachmedien – Zürichsee Werbe AG, pré-impression: n c ag, adaptation française: Credit Suisse Language & Translation Services, impression: Stämpfli AG, tirage: 83 000

Commission de rédaction: Oliver Adler, Felix Baumgartner, Gabriela Cotti Musio, Marzio Grassi, Anja Hochberg, Thomas Hürlimann, Antonia König Zuppiger, Carsten Luther, Isabelle Reist, Manuel Rybach, Florence Schnydrig-Moser, Frank T. Schubert, Daniel Stamm, Robert Wagner





Cette fois-ci ne fera pas exception

L'histoire nous apprend que, sur le long terme, chaque révolution technologique a engendré prospérité et emplois. La numérisation ne devrait donc pas plus menacer nos postes de travail.

Par Tobias Straumann

Évolution de l'emploi total (nombre de travailleurs, en millions, **bleu**) et du taux de chômage (en %, **rouge**) en Grande-Bretagne entre 1855 et 2016.

Source : Banque d'Angleterre

L

«L'automatisation n'est pas notre ennemi. Nos ennemis s'appellent ignorance, indifférence et inertie», déclara à ses compatriotes le président américain Lyndon B. Johnson depuis la Cabinet Room de la Maison-Blanche. «L'automatisation peut être l'alliée de notre prospérité si nous regardons vers l'avenir, si nous comprenons ce qui va se produire et si nous posons intelligemment les jalons de notre futur.» C'est avec ces mots que fut inaugurée, en août 1964, la «Commission nationale pour la technologie, l'automatisation et le progrès économique».

Ce discours du président Johnson visait à conjurer les craintes suscitées par les conséquences de l'automatisation. En effet, un article très cité, publié par deux jeunes Canadiens, le physicien et écrivain John J. Brown et l'inventeur Eric W. Leaver, avait alarmé le public américain. D'après leurs déclarations dans le magazine économique «Fortune» en 1946, la technologie moderne permettrait bientôt une production industrielle sans main-d'œuvre humaine. Plus tard, en 1961, le magazine «Time» annonçait un chômage de masse imminent: «Par le passé, la quantité d'emplois générés par l'émergence de nouvelles branches industrielles a toujours largement dépassé celle des postes supprimés, ce qui n'est plus le cas pour de nombreux nouveaux secteurs de nos jours.»

#### Les prophètes de l'apocalypse avaient tort

Aujourd'hui, nous savons que ces craintes étaient infondées. Peu de temps après, la peur de l'automatisation s'était apaisée. À partir des années 1960, l'économie a tourné à un régime élevé, avec l'avènement du plein-emploi et une multiplication par 20 du PIB par habitant entre 1965 et 2015.

Une cinquantaine d'années après l'initiative du président Johnson, la peur du changement technologique fait son grand retour. «Vous êtes renvoyé!» pouvait-on récemment lire sur la couverture du magazine allemand «Der Spiegel», avec le sous-titre «Comment ordinateurs et robots volent-ils nos emplois?» Et Jeremy Rifkin, l'un des économistes américains les plus influents, de mettre en garde contre «la fin du travail» dans son livre éponyme.

Désormais, l'objet de notre hantise n'est plus l'automatisation, mais la numérisation. Et si les prophètes de l'apocalypse voyaient juste, cette fois-ci? Après tout, la numérisation pourrait bien provoquer davantage de dérèglements que l'automatisation, et ce n'est pas parce que l'on s'est trompé la dernière fois que toute crainte est forcément infondée. D'un autre côté, il est difficile d'imaginer que tout soit complètement différent cette fois-ci. Pris dans le contexte global de l'histoire, l'effet perturbateur de la numérisation n'a rien d'exceptionnel.

#### Les usines, une véritable révolution

Le passage d'une production artisanale à une fabrication industrielle, il y a 200 ans, était assurément bien plus radical, balayant des traditions millénaires en à peine quelques décennies. Difficile d'égalier un tel séisme.

Au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, le navire à vapeur, le train et le télégraphe ont permis de créer un réseau économique mondial et de raccourcir les énormes distances de l'époque de manière proportionnellement bien plus drastique que la téléphonie mobile, Internet et les conteneurs maritimes standardisés. De même, lorsque l'automobile, l'électricité et plus tard l'avion sont devenus accessibles au grand public entre la fin du XIX<sup>e</sup> siècle et le début du XX<sup>e</sup>, l'économie et la société s'en sont trouvées bouleversées.

On aurait pu s'attendre à ce que ces progrès technologiques entraînent un chômage important. Or, les statistiques n'en font pas état. En Grande-Bretagne, pays d'origine de l'industrialisation, les données montrent un emploi en augmentation constante, passant de 11,25 millions de postes en 1855 à 31,74 millions en 2016. Le chômage, quant à lui, n'a pas progressé sur le long terme, mais suivi un cycle. En 2016, le chômage s'élevait à 5% environ; il n'a atteint des pourcentages à deux chiffres que lors de rares phases, toujours en lien avec de fortes récessions.

#### Trois raisons d'être optimiste

Comment et pourquoi les conséquences perturbatrices ont-elles pu être atténuées? En étudiant les exemples du passé, nous avons mis en évidence trois mécanismes:

- Premièrement, l'influence des nouvelles technologies ne se propage aux autres secteurs que très progressivement. Ainsi, l'électricité n'a pas du tout évincé le charbon, qui comptait encore parmi les principales sources d'énergie dans de nombreux pays de l'OCDE dans les années 1970. De même, la numérisation ne semble se répandre que lentement. En effet, si l'ordinateur existe depuis longtemps, son utilisation dans la vie quotidienne est assez récente et n'a aucunement éradiqué livres et téléphones. Au contraire, jamais autant d'ouvrages n'ont été publiés. >

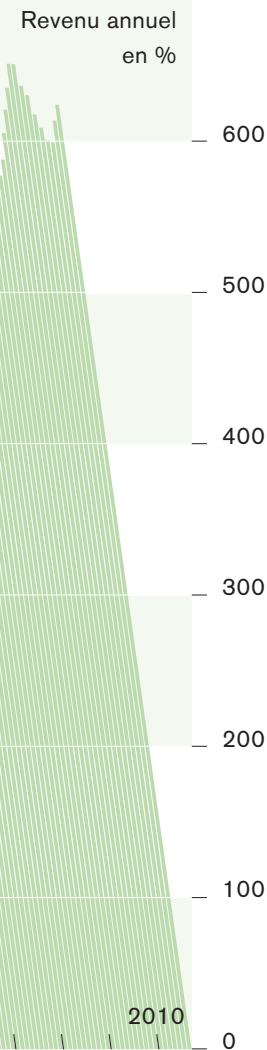
## LES EMPLOIS DE DEMAIN

Nous constatons déjà comment la numérisation et l'automatisation créent les emplois du futur. Photoreportage sur sept personnes et leur travail de par le monde.

— Deuxièmement, le changement technologique ne détruit que certains métiers traditionnels. D'autres s'en trouvent momentanément renforcés, permettant la création de nouveaux emplois. Ainsi, le développement des chemins de fer a entraîné une augmentation considérable du trafic par voitures à cheval : la diminution des coûts de transport entre les grands centres ferroviaires a intensifié l'acheminement des marchandises à leur destination finale par véhicules hippomobiles jusqu'à l'invention de l'automobile. Nous observons aujourd'hui le même phénomène avec le commerce électronique : l'accroissement du volume de colis se traduit par une multiplication des trajets en camions. Avec 560 000 collabo-

Évolution du revenu annuel entre 1760 et 2016 (corrige de l'inflation, indexation, 1900=100) en Grande-Bretagne.

Source : Banque d'Angleterre



rateurs, Amazon est l'un des principaux employeurs mondiaux. Ainsi, les éventuels effets de la numérisation sont compensés, du moins pendant un certain temps, par une demande de travailleurs peu qualifiés.

— Troisièmement, les conséquences négatives de l'évolution technologique peuvent être limitées par les institutions mises en place dans les pays développés : l'école, rendue obligatoire à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle en Europe et en Amérique du Nord, les caisses de chômage, établies au cours du XX<sup>e</sup> siècle, ainsi que le suffrage universel, qui garantit une voix à ceux que le changement technologique touche le plus durement. Dans une démocratie, le débat sur les nouvelles technologies peut en outre être mené ouvertement, augmentant ainsi les chances qu'employeurs et employés les adoptent à temps.

### Des perdants à court terme

Il est néanmoins indéniable que chaque révolution technologique entraîne son lot de perdants à court terme. Des métiers disparaissent. Non seulement les postes à faible qualification sont concernés, mais aussi les cadres moyens, notamment de la comptabilité ou du contrôle de crédit (*voir article p. 34*). Toutefois, pour brutaux que puissent paraître ces déclin, il est peu probable qu'ils provoquent un chômage de masse structurel. Les travailleurs disposeront en effet de suffisamment de temps pour trouver un nouvel emploi ou se reconvertir.

En outre, la majorité des emplois actuels n'encourent que peu de risques, car c'est le tertiaire, gourmand en personnel, qui propose le plus de postes. Cette tendance pourrait fort bien

se poursuivre, car le secteur industriel, qui se fixe des objectifs élevés en termes d'amélioration de la productivité, pourrait quant à lui vouloir économiser sur la main-d'œuvre. Enfin, des machines intelligentes pourraient améliorer la productivité des emplois plutôt que de les remplacer.

### Une croissance durable des revenus réels

L'histoire montre qu'au cours des deux derniers siècles, les progrès technologiques ont permis à l'emploi et à la prospérité de croître à long terme. Une meilleure productivité permet de réduire les prix et d'augmenter les salaires, favorisant en retour la demande de biens et de services, et donc la création de nouveaux emplois. Alors que la prospérité augmente, de nouveaux besoins apparaissent et génèrent de nouveaux marchés. Ainsi, selon les données britanniques, le revenu annuel disponible, corrigé de l'inflation, a été multiplié par quatorze entre 1760 et 2016, et ce, en dépit de l'industrialisation, de la motorisation, de l'automatisation et de la numérisation.

Si les changements structurels sont inéluctables, nous nous en accommodons bien depuis déjà 200 ans. Il n'y a aucune raison de penser que cette fois-ci fasse exception. □

**Tobias Straumann** est historien de l'économie et professeur aux universités de Bâle et de Zurich.



Shenzhen, Chine



Le marché chinois des drones croît chaque année de 40%. En 2020, il devrait représenter 9 milliards USD.

1 E11a Lv, 24 ans, pilote de drones

Photo : Jocelyn Ham - Source: Ministry of Industry and Information Technology, 2017

< 1

*Madame Lv, quel est votre métier ?*  
Je prends des photos aériennes pour notre marketing, fournis un feed-back à l'équipe de développement et enseigne le pilotage de drones.

*En quoi cela vous plaît-il ?*  
Je voyage autour du monde et filme à des endroits dont je n'aurais jamais osé rêver.

*Pourquoi cette activité ?*  
Lors d'un forum de recrutement, j'ai rencontré DJI, le leader mondial de la fabrication de drones. J'ai été invitée à visiter le siège social de Shenzhen. La culture d'entreprise m'a plu. Mes capacités et mon potentiel ont primé mon âge, mon expérience ou mes études, et Shenzhen regorge de jeunes qui se battent pour réaliser leurs rêves.

*Quel est votre prochain objectif ?*  
Faire découvrir au plus grand nombre l'intérêt de voir le monde sous une nouvelle perspective.

*Le métier dont vous rêviez enfant ?*  
Enseignante. Je le suis plus ou moins devenue.

*Que ferez-vous dans vingt ans ?*  
Peut-être photographe aérienne indépendante, toujours à la recherche des plus beaux sites du monde.

À ce poste depuis : 2012  
Formation : opératrice d'aéronefs volant à basse altitude

2 >

*Monsieur Ragavan, quel est votre métier ?*  
Je livre des repas. L'appli de Swiggy permet de commander vos menus favoris dans vos restaurants préférés. Nous allons les chercher pour vous. Vous pouvez suivre à tout moment où je suis, comme pour Uber.

*En quoi cela vous plaît-il ?*  
La liberté et la flexibilité : je travaille quand et où je veux. Le salaire est correct et si je travaille bien, je gagne plus.

*Pourquoi cette activité ?*  
Je travaillais pour un autre service de livraison, un ami m'a parlé de Swiggy.

*Quel est votre prochain objectif ?*  
Devenir responsable de service.

À ce poste depuis : 2015  
Formation : école primaire

Bangalore, Inde



En Inde, le marché des livraisons de repas commandés en ligne a augmenté de 150% entre 2015 et 2016, à 300 millions USD. 160 000 repas sont livrés chaque jour.

Photo: Mahesh Shantaram Source: RedSeer, 2016



2 Kiran Ragavan, 30 ans, responsable livraisons

Zurich, Suisse



D'ici 2024, il manquera quelque 25 000 informaticiens en Suisse.



Photos : Peter Hauser, Damien Maloney Sources: ICT-Formation professionnelle Suisse, 2016; qz.com; US Department of Agriculture, 2018

Redwood City, États-Unis



Les Américains consomment en moyenne 100 kg de viande rouge et blanche par an, soit 2,4 hamburgers par jour.



< 3

*Madame Baumgärtner, quel est votre métier ?*

Je travaille dans l'équipe Réseau du Credit Suisse : routing, transferts, sécurité ou qualité du service – des thèmes informatiques. J'applique mes acquis dans un laboratoire de tests.

*En quoi cela vous plaît-il ?*

Dans l'informatique, peu importe qui a la meilleure solution.

*Quel est votre prochain objectif ?*

J'aimerais apprendre le plus possible afin d'apaiser ma soif de connaissances, et implémenter dans le réseau un système que j'aurais évalué.

*Pourquoi cette activité ?*

Toute jeune, j'étais passionnée par les ordinateurs et voulais savoir comment ils fonctionnaient.

*Le métier dont vous rêviez enfant ?*

Chimiste.

*Que ferez-vous dans vingt ans ?*

J'aspire à des fonctions de direction, de préférence dans une société informatique.

À ce poste depuis : 2015  
En formation

4 ^

*Monsieur Lipman, quel est votre métier ?*

Je suis responsable de l'équipe Développement chez Impossible Foods. Nous fabriquons des hamburgers sans produits d'origine animale. Plus de 1000 restaurants et fast-foods vendent nos savoureux burgers.

*En quoi cela vous plaît-il ?*

Je crois vraiment faire quelque chose d'utile en m'efforçant d'éliminer les animaux de notre alimentation.

*Pourquoi cette activité ?*

Le professeur émérite Pat Brown de Stanford, fondateur et CEO d'Impossible Foods, est un vieil ami et collègue.

*Quel est votre prochain objectif ?*

Fabriquer de nouvelles et délicieuses spécialités végétales.

*Le métier dont vous rêviez enfant ?*

Je ne pensais pas au travail.

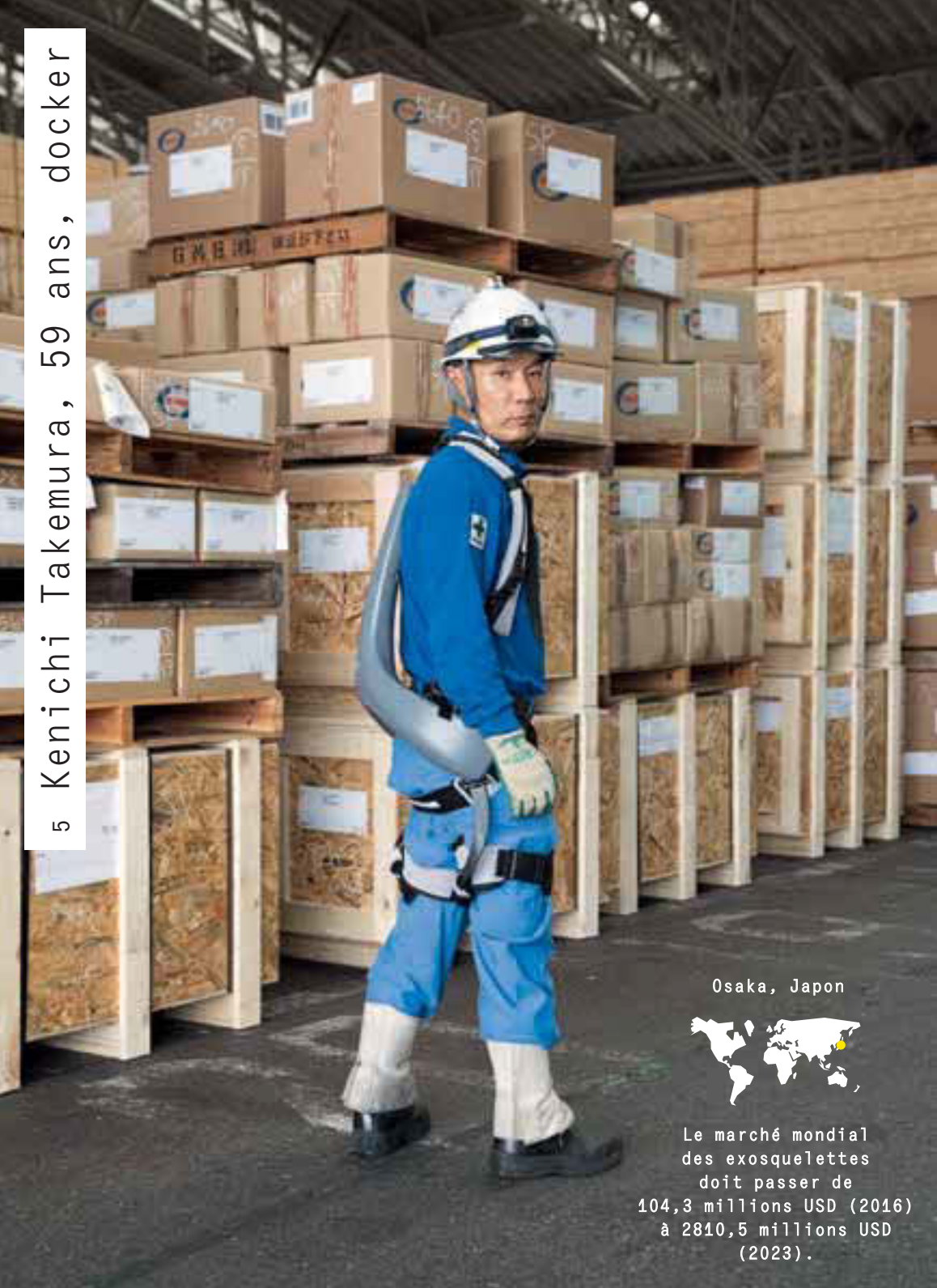
Je voulais juste jouer.

*Que ferez-vous dans vingt ans ?*

J'espère de nouveau jouer dehors, ma femme à mes côtés.

À ce poste depuis : 2017  
Formation : médecin





Osaka, Japon



Le marché mondial des exosquelettes doit passer de 104,3 millions USD (2016) à 2810,5 millions USD (2023).

< 5

*Monsieur Takemura, quel est votre métier ?*

Je conduis des chariots élévateurs. Nous opérons dans le transport intermodal de marchandises. Des biens y sont convoyés par divers modes de transport. Il faut donc souvent les transborder. Nous employons de nombreuses technologies nouvelles, l'intelligence artificielle ou l'Internet des objets. Sur la photo, je suis muni d'un exosquelette à l'aide d'un robot portatif, qui réduit la charge sur ma hanche quand je lève des objets lourds. Il est doté de moteurs et de capteurs qui assistent mes mouvements.

*En quoi cela vous plaît-il ?*

J'aime que tout se déroule comme prévu.

*Pourquoi cette activité ?*

Mon prédécesseur m'a appris ce travail.

À ce poste depuis : 1995

Formation : secondaire

6 >

*Monsieur Heilmann, quel est votre métier ?*

Je dois faire tomber les barrières linguistiques entre développeurs de logiciels et autres collaborateurs d'une société.

*En quoi cela vous plaît-il ?*

Je dois pouvoir expliquer simplement de nouvelles idées complexes et inciter les gens à s'y intéresser.

Je ne m'en lasse jamais.

*Pourquoi cette activité ?*

Je l'ai inventée lorsque j'étais développeur en chef au sein d'une grande société de logiciels : j'étais consterné par la quantité de travail qu'engendre une mauvaise communication.

*Quel est votre prochain objectif ?*

Tôt ou tard, je compte devenir superflu. J'espère que le fossé entre techniciens et autres collaborateurs disparaîtra.

*Le métier dont vous rêviez enfant ?*

Capitaine de vaisseau spatial.

*Que ferez-vous dans vingt ans ?*

Je tiendrai un petit café sur une île, jouerai avec la technologie et continuerai à caresser tous les chiens rencontrés.

À ce poste depuis : 2008

Formation : baccalauréat

Photos : Motohiko Hasei, Jelka von Langen Sources : marketsandmarkets.com, glassdoor.com, indeed.com

Berlin, Allemagne



On recherche 7 développeurs évangélistes à Berlin et 76 à San Francisco.





Le marché mondial des influenceurs est estimé à 2,38 milliards USD rien que pour Instagram (2019). Taux de croissance annuel: 50%.

7 Sibu Mpanza, 23 ans, entrepreneur numérique/youtubeur



< 7

*Monsieur Mpanza, quel est votre métier ?*

Je dirige ma propre société de marketing numérique. Nous travaillons avec des marques afin de développer des campagnes en ligne pour Facebook, Twitter, Instagram et YouTube. Et je filme, monte et dirige des vidéos pour mes deux propres chaînes YouTube.

*En quoi cela vous plaît-il ?*

Je rencontre des gens, développe des idées et vois le produit fini, dont la conception m'a souvent demandé plusieurs mois.

*Pourquoi cette activité ?*

À l'université, je suivais de nombreux youtubeurs. Ils me faisaient rire, pour mon plus grand plaisir. Ma première vidéo a été en ligne le 18 août 2014.

Depuis, j'ai travaillé avec plus de trente marques dans le monde, dont Burger King, Takealot et Showmax.

*Quel est votre prochain objectif ?*

Faire croître mon agence et mettre en place un réseau de créateurs de contenu sud-africain capable de s'imposer dans la concurrence mondiale.

*Le métier dont vous rêviez enfant ?*

Je regardais des publicités et voulais réaliser la mienne. Désormais, la boucle est bouclée.

À ce poste depuis : 2014

Formation : études interrompues

# La renaissance des sciences humaines

À l'avenir, le savoir à lui seul ne suffira plus pour réussir dans le monde du travail. Comment apprendre humanité et créativité à l'ère du numérique ?

De Steffan Heuer (texte) et Jan Buchczik (illustrations)



Difficile de mieux exprimer le dilemme et les opportunités de demain que les manuels des kits de construction commercialisés par Lego pour son 60<sup>e</sup> anniversaire. En plus du titre «Building Bigger Thinking», on peut y lire: «Sais-tu que ton imagination est plus grande que celle des adultes? Tu peux inventer tout ce que tu veux... tu n'as qu'à le construire.» Aussi, si les kits contiennent des centaines de briques, aucun schéma n'indique comment en faire un chef-d'œuvre.

Liberté d'exploration et capacité de tout démolir sont les deux ingrédients de la créativité ludique – et c'est loin d'être un jeu d'enfants. Psychologues du développement,

pédagogues et économistes s'accordent à dire que c'est ainsi qu'il faut aborder la formation et le travail au XXI<sup>e</sup> siècle.

## Apprendre à être humain

Lancé dans une course contre les machines et l'intelligence artificielle, l'homme dispose de nombreux avantages pour en sortir victorieux, ou à défaut ex aequo avec les robots. Selon le cabinet de conseil McKinsey, pour éviter de rester sur le carreau, il faut «continuer à se former ou s'adonner à des activités nécessitant des aptitudes sociales et émotionnelles, de la créativité, une grande capacité de réflexion et d'autres qualités difficiles à automatiser.» Mais quelle est la meilleure méthode pour apprendre l'humanité et la créativité à l'ère du numérique?

Pour l'experte en formation américaine Heather McGowan, il faut radicalement changer de mentalité: «La pire chose qu'un adulte puisse faire est de demander à un enfant ce qu'il veut devenir plus tard. Le monde évolue de plus en plus vite et les jeunes doivent s'attendre à exercer dix-sept métiers différents dans cinq secteurs distincts.» Un système scolaire consacrant dix

ans à l'enseignement d'un jeu de compétences donné n'est donc plus adapté. Heather McGowan préconise de se concentrer moins sur le contenu de la formation pour mieux enseigner COMMENT apprendre avec passion. Quel rôle puis-je jouer dans une équipe? Comment m'exprimer? Comment gagner en assurance et comment me faire une bonne idée de ma capacité à agir?

Selon l'experte américaine, ces aptitudes sont indispensables pour trouver sa place dans ce monde automatisé. «Que les robots

remplacent 23% ou 47% des emplois, nous devons faire comme s'ils les occupaient à 100%. À ce jour, seul un cinquième de l'économie a réellement été numérisé. Le gros de la crise est donc encore à venir.» Pour Heather McGowan, il reste néanmoins du temps pour s'y préparer, de l'école jusqu'à l'entrée dans le monde professionnel.

## «Des muscles intellectuels»

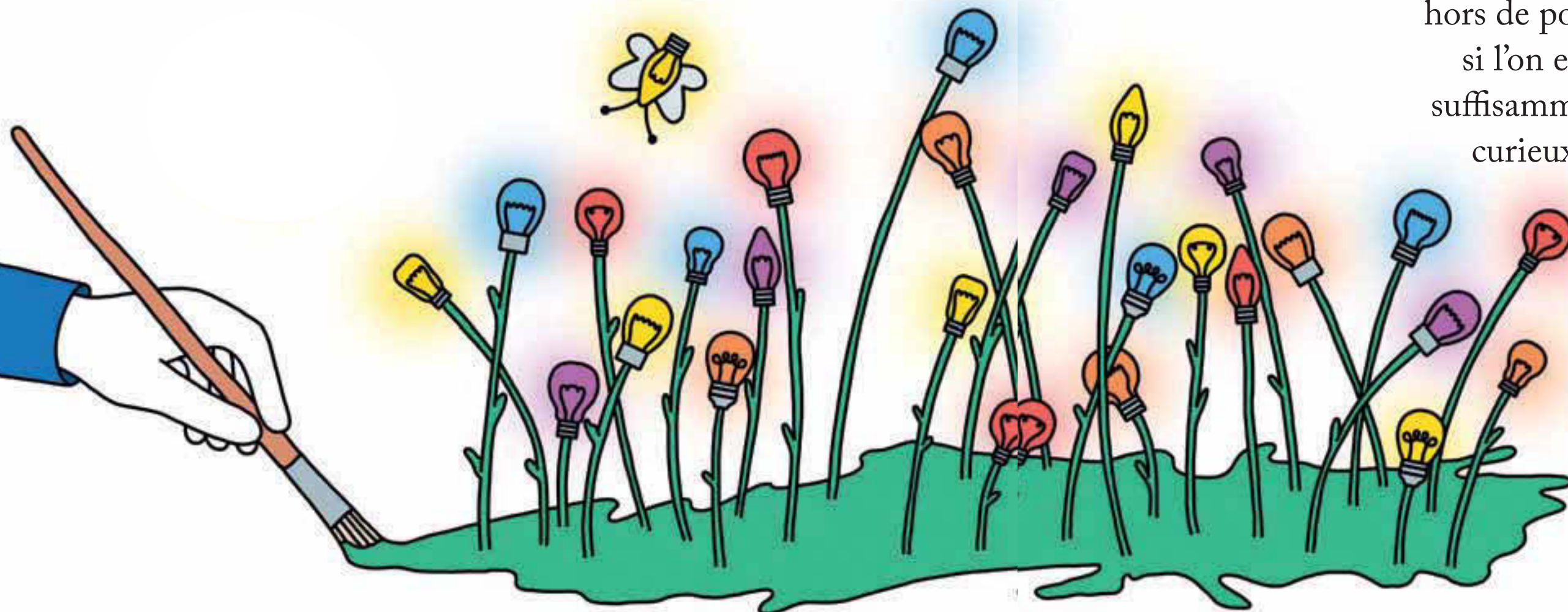
D'après le journaliste anglo-américain Andrew Keen, qui suit depuis de nombreuses années les révolutions technologiques de la Silicon Valley, il faut développer nos «muscles intellectuels». «À l'ère du numérique, nous devons nous souve-

nir de ce qui nous rend humains, à savoir notre capacité à agir sur le plan intellectuel. Voilà ce que devraient transmettre les établissements d'enseignement, plutôt que l'obéissance et la conformité.»

Apprendre à poser beaucoup de questions plutôt qu'à fournir des réponses, c'est là un processus qui devrait débiter avant même le premier jour d'école. Comme l'explique l'entrepreneur autrichien Ali Mahlodji, «un enfant dessine des fenêtres rondes aux maisons, il déborde d'idées intéressantes... jusqu'à ce qu'un adulte lui dise que ce n'est pas ainsi qu'il faut faire, réduisant à néant toute pensée créative.» Avec sa plateforme vidéo Whatchado, Ali Mahlodji veut démontrer qu'aucune profession n'est hors de portée si l'on est suffisamment curieux. Pour lui, que l'on soit écolier ou manager, apprendre la créativité signifie désapprendre nos idées préconçues sur la manière dont une chose doit être faite. >



Aucune profession n'est hors de portée si l'on est suffisamment curieux.



«Enfants, nous sommes des génies débordant de curiosité, curiosité que nous troquons bien trop vite contre des formes et des normes. Entraînés à toujours vouloir gagner, les managers ont naturellement bien du mal lorsqu'il n'y a pas de règles», explique-t-il.

### Appel à la liberté d'action

À la normalisation des comportements, sa plate-forme oppose un appel à la liberté d'action. Tous les mois, deux millions de visiteurs viennent sur Whatchado pour écouter ce que d'autres jeunes salariés racontent sur leur métier. «La créativité naît de la confiance en soi. En voyant ces profils en vidéo, on comprend vite qu'il existe un emploi pour chacun», explique l'entrepreneur. «Quoi qu'en disent parents et professeurs, une multitude de voies permettent de trouver du travail. Voilà le message essentiel.»

Ali Mahlodji s'inspire notamment de l'initiative «Schule im Aufbruch» («École en mutation»). Basé à Berlin et fondé par des pédagogues et des chercheurs spécialistes du cerveau, ce mouvement cherche à appliquer des méthodes modernes directement à travers le système scolaire existant au lieu de confier l'enseignement créatif à des institu-

« Nous sommes  
tous des  
enseignants.

Nous sommes tous  
des élèves. »



tions privées et onéreuses. Ses fondateurs soulignent que «chaque école gère cette conversion à sa manière et à son rythme.» Naturellement, d'autres impulsions proviennent de fondateurs d'entreprises du secteur des technologies de pointe, souvent impatientes et prêts à financer des expériences. Un exemple notable est la Khan Lab School, dans la Silicon Valley, nommée ainsi en l'honneur de Sal Khan, créateur de la plate-forme d'apprentissage en ligne Khan Academy. La devise de la jeune école privée, qui vise à accompagner les apprenants jusqu'à la fin du secondaire, est: «Nous sommes tous des enseignants. Nous sommes tous des élèves.»

### Le changement, cette nouvelle norme

Khan Lab promeut l'autodétermination de l'enseignement et de la découverte. Les cours y sont appelés «niveaux d'indépendance», regroupent différentes classes d'âge et apprennent surtout à poser de meilleures questions. «Nous voulons créer une plate-forme de formation où les élèves apprennent à agir, à prendre des responsabilités, à définir des objectifs judicieux et à s'approprier leur formation», revendique l'école.

Quelques universités vont encore plus loin dans l'exploration libre. Ainsi, l'experte en formation Heather McGowan a aidé deux universités de la côte Est des États-Unis à réformer leurs filières.

La Becker College de Worcester, près de Boston, propose depuis 2016 une filière autour de la «souplesse d'esprit», dont les séminaires s'articulent autour de la créativité et de l'intelligence socio-émotionnelle. Les thèmes abordés sont le changement comme nouvelle norme, la gestion de problèmes non structurés, l'exploration de nouveaux besoins et la création de valeur à partir de tous ces changements.

À Philadelphie, la Thomas Jefferson University offre une filière intégrée, «Design, Sciences de l'Ingénieur et Commerce»,

dont le programme inclut la pensée globale et la gestion de la complexité. Quiconque veut devenir designer ou entrepreneur dans cette école devra étudier aussi bien les langages informatiques que la biologie, l'éthique et l'ethnologie.

Enfin, l'université d'élite Stanford, qui a créé il y a bientôt quinze ans sa d.school pour une conception holistique du design, a, depuis, inspiré de nombreuses institutions. Étudiants, enseignants et managers peuvent y apprendre comment aborder questions ouvertes et solutions équivoques en testant rapidement réponses et prototypes pour les rejeter au besoin. Une méthode contrastant fortement avec le modèle scolaire traditionnel.

### À la recherche d'esprits curieux

Ironiquement, les universités semblent ainsi revenir à l'ancien modèle d'une formation complète en sciences humaines. Les «arts libéraux» ont vocation à élargir les horizons et à favoriser les questions et le questionnement plutôt que de former les jeunes pour une carrière spécifique.

Un nombre croissant d'entreprises, y compris à Wall Street, recherchent précisément de tels esprits curieux. Ainsi, lors d'une conférence financière à New York, le Chief Talent Officer de Blackrock, un géant de la gestion d'actifs de près de 13 000 employés, a provoqué la surprise en annonçant que sa société comptait embaucher davantage de spécialistes des sciences humaines.

À une époque où des machines conçoivent des stratégies d'investissement et gèrent des portefeuilles, la pensée «Lego» non structurée est plus essentielle que jamais si nous voulons exploiter la diversité des perspectives et faire valoir nos compétences sociales dans les relations humaines. □

Journaliste spécialisé dans les technologies, **Steffan Heuer** est également le correspondant du magazine économique «brand eins» aux États-Unis. Il vit à San Francisco.

# Un métier de rêve : joueur en ligne

Comment les jeunes doivent-ils se préparer au monde du travail de demain ? Quelles sont les professions demandées ? La conseillère en orientation professionnelle Alexandra Petrovitch évoque son expérience.

Par Simon Brunner



**Alexandra Petrovitch**, 55 ans, est psychologue et conseillère en orientation professionnelle. Elle dirige le Centre d'orientation scolaire et professionnelle Venoge, dans le canton de Vaud. Pour cette interview, sa collègue Anne-Christine Zwissig l'a assistée.

### Quels sont les métiers en vogue chez les jeunes aujourd'hui ?

On me demande actuellement comment devenir joueur en ligne. Les ordinateurs et les nouveaux médias ont le vent en poupe, mais le travail avec des enfants, l'artisanat créatif ou les soins aux animaux suscitent toujours l'intérêt.

### Selon un cliché, les Millennials seraient hédonistes et très exigeants. Votre propre expérience le confirme-t-il ?

Si un échange individuel a lieu et que l'on manifeste de l'intérêt pour eux et leur carrière, les élèves sont agréables et désireux d'en apprendre davantage sur leurs possibilités et sur le monde du travail. Ainsi, ils ne me semblent pas différents des jeunes que j'ai rencontrés il y a dix ou vingt ans.

### Les jeunes sont-ils bien préparés au nouveau marché du travail ?

Ils sont bien plus habitués aux mutations constantes que les générations précédentes. C'est important, car ils doivent être beaucoup plus flexibles que leurs parents, les conditions de travail évoluant à une vitesse fulgurante.

### Quelles sont les aptitudes importantes aujourd'hui ?

La nature du travail a changé. Avant, il s'agissait de savoir résoudre des problèmes avec la meilleure compétence possible, d'où une intellectualisation. Désormais, on demande plus de créativité [cf. *article ci-contre*]. D'une manière générale, il faudrait acquérir des compétences permettant de travailler dans divers domaines : il s'agit d'aptitudes de vie. Il reste important de bien savoir s'évaluer et de connaître ses centres d'intérêt, ses qualités et ses ressources. C'est la condition pour trouver un domaine qui vous plaise.

### Quelles sont les implications pour l'individu ?

Les collaborateurs ont de moins en moins de rôles fixes. L'identification à long terme avec l'entreprise disparaît, les «carrières nomades» sont légion. L'individu doit donc assumer lui-même la responsabilité d'acquérir des compétences. Il se trouve dans une sorte de relation de service avec son employeur et doit se prendre en charge lui-même.

### Quel est votre principal conseil aux jeunes ?

Il n'a pas changé avec les années et est très simple : restez curieux, découvrez le monde du travail pour vous-mêmes. □

# « Notre aspiration à quelque chose de plus grand »

*« Comment conserver la dimension humaine du monde du travail s'il y a de plus en plus de robots ? » :*  
Call Center de Jumia, Amazon Kenya, à Nairobi.



Dans le monde, près de 200 millions de personnes cherchent du travail, tandis que l'automatisation engendre la crainte d'une stagnation des salaires et de la perte d'emploi. Entretien avec Guy Ryder, directeur de l'Organisation internationale du travail (OIT), sur le travail et la paix dans le monde, l'économie verte ainsi que son refus d'un revenu de base inconditionnel.

Par Manuel Rybach

# S

*Selon Stephen Hawking, « le travail vous donne un sens et un but ». Pour Freud, le travail et l'amour étaient à la base de l'épanouissement. Pourquoi avoir un emploi est-il si important pour nous, outre le revenu perçu ?*

Si le travail doit combler des besoins matériels, il remplit aussi une fonction sociale importante. Il doit satisfaire le besoin d'épanouissement personnel

de l'individu, ainsi que son aspiration instinctive à contribuer à quelque chose de plus grand, qui dépasse ses propres besoins ou ceux de sa famille. En 1944, la Déclaration de Philadelphie de l'OIT appelait à la réalisation de « l'emploi des travailleurs à des occupations où ils aient la satisfaction de donner toute la mesure de leur habileté et de leurs connaissances et de contribuer le mieux au bien-être commun ».

*Selon l'historien Yuval Noah Harari, les chasseurs-cueilleurs ne travaillaient que quelques heures par jour. Par contre, avec la numérisation, nous risquons de travailler 24 heures sur 24. Nous trouvons-nous sur une pente descendante quant à la qualité de vie ? Comment Yuval Noah Harari sait-il que les chasseurs-cueilleurs ne travaillaient que quelques heures par jour ? Peut-être*

chassaient-ils souvent un cerf pendant des jours, en vain... Dans son ouvrage, il admet également que la qualité de vie et le bien-être ont atteint un niveau inédit grâce au progrès technologique, mais que ce dernier rend une partie de notre travail superflue. Il voit cette prévision moins comme une prophétie que comme une incitation à remettre en cause nos décisions. Si ce débat peut nous aider à prendre des décisions qui déjouent ces prévisions, alors tant mieux.

*En 2019, l'OIT fêtera ses 100 ans et elle a atteint bon nombre de ses objectifs, comme la semaine de 40 heures. Pourquoi a-t-on encore besoin de cette organisation spéciale des Nations Unies ?*

Des changements sociaux positifs ou négatifs ont toujours succédé aux guerres,

aux bouleversements économiques ou aux crises politiques. Il est possible que nous nous approchions d'une telle crise. La réaction de l'OIT déterminera en partie si l'économie mondiale répondra à nos besoins en matière de justice, d'emploi et de sécurité.

*Comme la Société des Nations, l'OIT a été fondée après la Première Guerre mondiale dans le cadre du processus de paix. L'un des autres principaux objectifs consistait à améliorer les mauvaises conditions de travail des premières décennies qui ont suivi la révolution industrielle...*

... Et cela a bien fonctionné. Depuis 1919, le droit du travail et l'attitude face à ce dernier ont beaucoup changé, ce qui a aussi marqué l'OIT et son influence sur les pays industrialisés et en développement. L'OIT a également contribué à surmonter les crises les plus récentes. Quand d'autres définitions de la justice sociale internationale et de nouveaux principes éthiques et politiques définiront l'économie mondiale et le marché du travail, les objectifs de l'OIT devront rester au premier plan.

*La stratégie de l'OIT consiste notamment à réunir le gouvernement, les syndicats et le patronat en cas de conflit. L'évolution du monde du travail remet-elle en question ce modèle qu'est l'approche tripartite ?*

Bien au contraire. Des relations de travail constructives sont cruciales en ces temps d'insécurité de l'emploi, de stagnation des salaires et d'automatisation, et aussi en raison de la révolution numérique. Le dialogue permettra aux employés, aux gouvernements et aux employeurs de créer de l'emploi pour tous. Ils pourront décider ensemble quelles sont les nouvelles technologies à utiliser, et comment. Ensemble, ils pourront trouver des solutions transitoires pour les salariés licenciés, définir

les qualifications nécessaires, créer des programmes de formation et participer aux restructurations.

*Aujourd'hui, 200 millions de personnes sont sans travail. Or le plein-emploi fait partie des objectifs de développement durable de l'Organisation des Nations Unies (ONU) à l'horizon 2030, ce qui, selon l'OIT, va nécessiter la création de 600 millions d'emplois sur les dix prochaines années. Comment y parvenir ?*

C'est un défi considérable, surtout si l'on veut que ces emplois aient du sens et soient écologiques. De plus, nous devons résoudre simultanément deux problèmes structurels : réparer les conséquences de la crise financière et créer des emplois de qualité pour les dizaines de millions de jeunes qui entrent sur le marché du travail chaque année. Les nouveaux emplois dépendent fortement d'un environnement sain et des services associés.

*Concrètement ?*

D'ici à 2030, nous pourrions créer 24 millions de postes dans le monde entier rien qu'en favorisant une économie plus verte. La plupart des nouveaux emplois seront créés dans les services, tandis que l'emploi dans les secteurs primaire et secondaire va continuer de reculer. Les politiques doivent s'efforcer de soutenir les services afin d'amortir les pertes dans d'autres branches.

*Quelles seront les principales difficultés ?*

Le besoin de main-d'œuvre qualifiée est supérieur à sa disponibilité. Certains pays ont intégré le développement durable et les enjeux environnementaux dans leurs directives de formation, mais la plupart des systèmes éducatifs négligent ces aspects. Pour garantir une transition juste vers l'économie verte, l'OIT recom-

mande d'élaborer des bases légales et de prendre en compte des aspects sociaux, tels que des conditions de travail décentes.

*Pourquoi ?*

Quand l'environnement et le changement climatique influencent le monde du travail, il faut impliquer le grand public. Les personnes qui doivent quitter leur maison, leur emploi ou leur pays à cause du changement climatique ou de catastrophes naturelles ont besoin d'une protection sociale. D'autant plus que les températures augmentent, que le rythme des précipitations change et que les catastrophes naturelles sont plus fréquentes et intenses.

*En 1969, l'OIT a reçu le prix Nobel de la paix pour sa contribution à la paix par le travail. S'il y a moins d'emplois à l'avenir, prévoyez-vous une augmentation des troubles sociaux, surtout chez les jeunes chômeurs ?*

Le chômage des jeunes est un défi colossal, surtout dans l'hémisphère Sud. Nous devons intégrer des centaines de millions de jeunes dans le marché du travail. Si nous n'agissons pas, nous réduisons à néant tout espoir de croissance durable et semons les germes de graves conflits sociaux. C'est précisément dans les pays qui se remettent de conflits, de catastrophes et de crises que les jeunes ont besoin de travail.

*Au Japon, les nouvelles technologies telles que les robots sont perçues comme des solutions enthousiasmantes. Dans de nombreux autres pays, on est plutôt sceptique.*

Oui, car beaucoup craignent de perdre leur emploi. Gouvernements et partenaires sociaux cherchent donc des solutions permettant de créer un filet de sécurité, notamment pour les plus âgés dont

*« D'ici à 2030, nous pourrions créer 24 millions d'emplois dans le monde entier rien qu'en favorisant une économie plus verte » :  
éolienne Siemens en mer du Nord.*



**Guy Ryder**, 62 ans, de nationalité britannique, est directeur général de l'Organisation internationale du travail (OIT) depuis 2012. Il a renforcé le rôle de l'OIT dans le processus du G20, dans la coopération avec les BRICS et dans le G7+. L'OIT a par ailleurs défini de nouvelles initiatives avec la Banque mondiale et fait avancer l'agenda pour le travail décent. Diplômé en sciences politiques et sociales, Guy Ryder a 35 ans d'expérience dans le secteur du travail et a notamment occupé la fonction de secrétaire général de la Confédération syndicale internationale.

## « Parallèlement, les compétences cognitives, sociales et la créativité gagnent en importance. »

l'emploi sera détruit par l'automatisation. On craint également que les robots ne remplacent le personnel soignant dans les hôpitaux et pour les soins aux personnes âgées. Mais je suis sûr que nous allons trouver un équilibre : en déchargeant les soignants des tâches pénibles, ils pourront consacrer plus de temps à la dimension humaine. Ce sont surtout les pays à la population vieillissante, comme le Japon et l'Allemagne, qui ont besoin de solutions innovantes, car la pénurie de main-d'œuvre s'accroît.

*Selon vous, la technologie n'est ni bonne ni mauvaise, elle doit juste être bien utilisée. Comment faire ?*

L'économie numérique doit être durable et a besoin d'emplois adaptés. La question est donc : comment conserver la dimension humaine du monde du travail s'il y a de plus en plus de robots ? Actuellement, un tiers des employeurs dans le monde se plaignent de ne pas trouver de main-d'œuvre qualifiée. Le fait est que l'on a besoin de cerveaux humains pour développer ces machines. Ainsi, nous devons anticiper les progrès technologiques et combler les déficits de formation et de qualification sur le marché du travail. La qualification permet à chaque pays de croître et de s'adapter aux nouvelles technologies. Au lieu d'une croissance qui exclut de larges pans de la société, on pourrait voir apparaître une croissance inclusive avec des travailleurs bien formés et désireux d'apprendre.

*Les précédentes étapes de la révolution industrielle ont durement frappé les ouvriers, mais l'automatisation menace aussi les employés du secteur tertiaire. Avec quelles conséquences sociopolitiques ?*

En effet, les emplois de bureau sont également concernés, et plus seulement les métiers manuels. Les tâches particulièrement répétitives et physiques ainsi que les tâches de routine vont disparaître. Parallèlement, les compétences cognitives, sociales et la créativité vont gagner en importance. Afin de répondre à ce changement, nous avons besoin de nouvelles analyses empiriques. Nous avons créé une commission sur l'avenir du travail qui devrait pouvoir formuler des recommandations début 2019. Je ne veux pas les devancer, mais ces directives devraient être axées sur la solidarité mondiale, la justice sociale et le bien-être humain.

*Quelles dispositions pourraient aider à réduire l'écart salarial entre hommes et femmes ?*

Un savant mélange de dispositions légales, de conditions de travail équitables et de sensibilisation de l'opinion est essentiel pour lutter contre les inégalités de salaires. Certes, l'écart salarial s'est réduit dans la plupart des pays, mais le salaire relatif des femmes reste inférieur, parfois jusqu'à 45%. Malgré la hausse des investissements dans la formation des femmes et l'évolution des mentalités, de nombreux obstacles restent à surmonter. Les vexations omniprésentes, voire la violence, sur le lieu de travail montrent qu'il reste beaucoup à faire dans ce domaine.

*Malgré la numérisation croissante, la productivité n'augmente plus dans de nombreux pays occidentaux. Pourquoi ?*

Cette croissance plus lente de la productivité s'explique notamment par les conséquences à long terme de la crise financière : la restructuration du secteur bancaire avec des conditions d'octroi de crédits plus strictes et le contrôle renforcé des investissements à risque. En outre, l'activité réduite des entreprises, mais aussi le vieillissement de la société, qui s'intéresse moins aux processus et aux produits innovants, ont ralenti la croissance des investissements. De plus, le changement technologique ne parvient pas à toucher un plus large pan de l'économie. Conséquence : le fossé entre les grandes entreprises et les autres s'élargit, la concurrence est étouffée et la croissance de la productivité diminue.

*Le revenu universel de base est parfois proposé comme solution à la révolution numérique. Vous n'êtes pas d'accord.*

C'est un sujet de débat intéressant, mais il est important de dire clairement qu'il s'agirait d'une décision plus que radicale :



« Les tâches particulièrement répétitives et physiques ainsi que les tâches de routine vont disparaître » : au restaurant « CaliBurger », à Pasadena (Californie), un robot retourne les steaks et nettoie le gril.

### Le Credit Suisse fête 10 années d'initiatives mondiales

Dans le cadre de son engagement social, le Credit Suisse a lancé en 2008 deux initiatives mondiales dans les domaines de la formation et de l'intégration financière. Au cours des cinq premières années, l'initiative de formation mondiale a aidé plus de 100 000 enfants d'âge scolaire dans 38 pays à faible niveau de revenu. Depuis 2014, le Credit Suisse contribue au moyen d'un programme spécial à la formation financière des jeunes filles dans certaines régions du Brésil, de la Chine, de l'Inde, du Rwanda, de la Tanzanie et du Sri Lanka.

La Financial Inclusion Initiative vise à renforcer les institutions de microfinance afin qu'elles puissent répondre le mieux possible aux besoins de leurs clients situés tout en bas de la pyramide des revenus. L'accent est placé sur le développement de produits et de services financiers dans des domaines comme la formation et l'entrepreneuriat.

Rien qu'en 2017, plus de 110 institutions de microfinance et start-up Fintech ainsi que 120 000 écoliers ont bénéficié d'un soutien, et plus de 228 100 personnes ont pu accéder à des produits et des services nouveaux ou améliorés.  
[credit-suisse.com/verantwortung/bildung](http://credit-suisse.com/verantwortung/bildung)  
[credit-suisse.com/financialinclusion](http://credit-suisse.com/financialinclusion)

il nous faudrait admettre que le travail ne peut plus surmonter les défis de demain. Pour la plupart, nous venons de cultures et de traditions où l'on doit gagner sa vie à la force de ses mains ou grâce aux efforts de son cerveau : nous travaillons pour avoir ce que nous possédons. Remplacer cela par une autre réalité où tout un chacun touche un revenu tout simplement parce qu'il existe serait difficile à comprendre pour la plupart des gens et susciterait une forme de panique morale. Nous devons absolument intégrer les composantes sociales dans nos discussions sur l'avenir du travail. Pour Freud, le travail était le lien entre l'individu et la réalité – une approche plutôt bonne selon moi.

*Quel impact aura la numérisation sur la migration si le travail devient plus flexible et plus mobile ?*

La numérisation peut influencer la migration de nombreuses manières différentes.

Elle peut aider à trouver un emploi dans un autre pays, améliorer la transparence des pratiques de recrutement, garantir des déplacements plus sûrs et harmonieux et faciliter les transferts de fonds pour les migrants. D'un côté, le progrès technologique peut rendre accessibles à plus de candidats des emplois qualifiés dans le monde entier, tout en créant des opportunités plus intéressantes dans le pays d'origine, ce qui peut constituer une alternative à la migration. Ces transformations pourraient avoir un impact considérable sur le travail de demain.

*Karl Marx prévoyait un monde entièrement automatisé et un prolétariat important.*

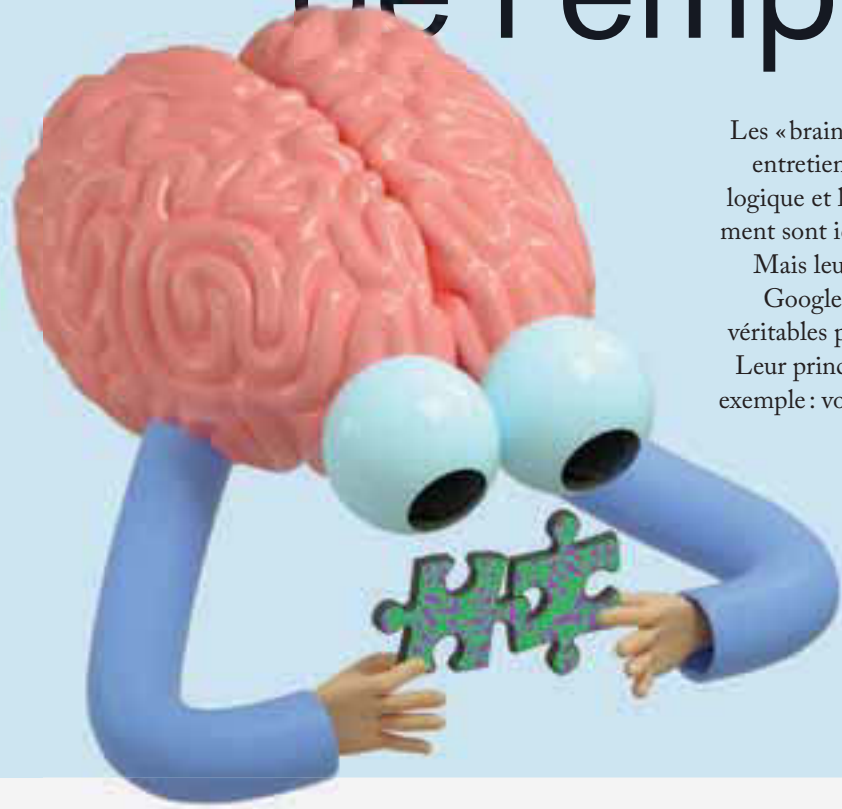
*A-t-il raison à long terme ?*

L'avenir du travail ne dépend pas du sort, il n'est pas écrit, comme le disait Shakespeare, « dans les étoiles ». Il n'est pas non plus déterminé par la technologie ou la mondialisation. Nous sommes les seuls

artisans de cet avenir, nous le façonnons selon nos valeurs et nos idéaux sociaux, et par les directives politiques que nous définissons et appliquons nous-mêmes. □

**Manuel Rybach** est responsable mondial Public Affairs and Policy au Credit Suisse.

# Avez-vous le cerveau de l'emploi ?

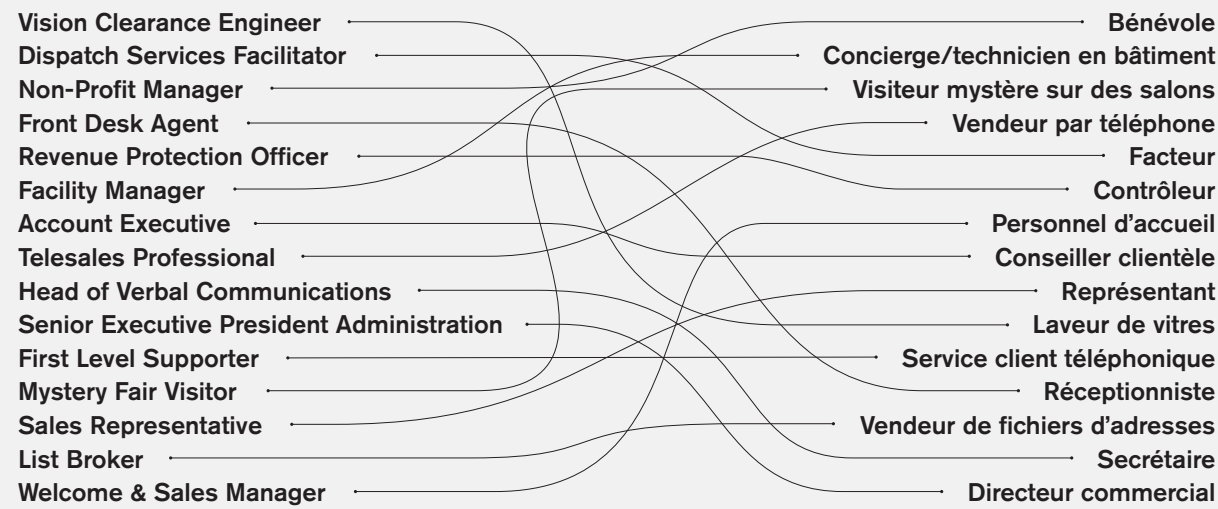


Les « brain teasers » (en français : casse-tête) sont utilisés en entretien d'embauche pour tester la créativité, la pensée logique et la résistance au stress. La méthode et le raisonnement sont ici bien plus importants que la réponse elle-même. Mais leur efficacité est-elle avérée ? Un représentant de Google a confié au « New York Times » : « Ce sont de véritables pertes de temps. Ils ne prédisent absolument rien. Leur principal intérêt ? Flatter l'égo du recruteur. » Voici un exemple : vous avez deux seaux, un de 5 litres et un de 3 litres. Comment mesurer 4 litres ?

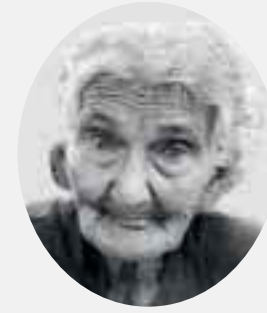
*Solution* : remplissez le seau de 5 litres et utilisez-le pour remplir celui de 3 litres. Il vous reste donc 2 litres dans le grand seau. Videz le seau de 3 litres et versez-y les 2 litres du premier seau. Remplissez à nouveau le seau de 5 litres et utilisez-le pour remplir au maximum le petit seau. Il vous reste désormais 4 litres dans le grand seau.

## Le Big Job

Dans le film « Pulp Fiction », un bandit explique à son comparse qu'en France, le hamburger ne s'appelle pas juste Big Mac, mais « Le Big Mac ». Il en va de même aujourd'hui sur le marché du travail : de **vieux emplois** sont **parés de nouveaux noms, en anglais**, bien plus vendeurs que les anciens.



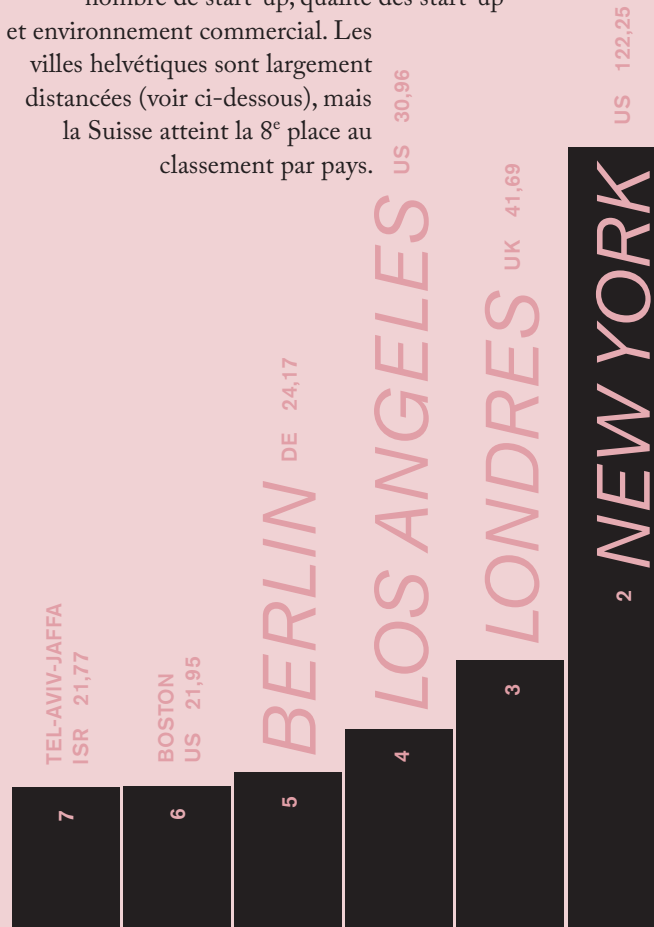
## Toujours en piste !



Ils n'arrêteraient pour rien au monde : Internet regorge de listes des « **travailleurs les plus âgés du monde** ». Mastanamma, qui vit au sud-est de l'Inde, y figure toujours en bonne place : à **107 ans**, elle anime une chaîne de cuisine sur YouTube, Country Foods. Le plus gros succès de Mastanamma ? Une recette de **poulet à la pastèque**, qui cumule 11 millions de vues.

## Où se lancer ?

À **quel endroit** créer sa **start-up** ? La jeune entreprise zurichoise StartupBlink évalue 900 « écosystèmes » à l'aune de trois critères : nombre de start-up, qualité des start-up et environnement commercial. Les villes helvétiques sont largement distancées (voir ci-dessous), mais la Suisse atteint la 8<sup>e</sup> place au classement par pays.



1 SAN FRANCISCO SILICON VALLEY

## Le dernier liftier



La numérisation croissante supprime inéluctablement les éléments répétitifs de nos métiers. Mais souvent, l'automatisation ne concerne que l'un des aspects du travail et il n'est pas rare que l'évolution technologique crée même de nouveaux champs d'activité. Ainsi, les services de presse s'occupent aujourd'hui également des comptes sur les réseaux sociaux, une activité rendue possible par l'émergence de ces réseaux. Historiquement, l'**automatisation complète** (substitution) reste l'exception. L'économiste James Bessen estime qu'un seul métier a totalement disparu aux États-Unis en quelques décennies : **le garçon d'ascenseur**.

Illustration: Jack Sachs. Photos: Country Foods; Heinrich Engelke/Ullstein Bild. Sources: srf.ch/ds3; careersidekick.com; ipr.com; nyr.com; telegraphindia.com; startupblink.com; P. Lorenz, « Digitalisierung im deutschen Arbeitsmarkt » (2017)





## « Aie le courage de faire ce que tu aimes. »

Peter Goerke gère plus de 46 000 collaborateurs répartis dans 170 pays. Le responsable des ressources humaines du Credit Suisse s'exprime sur l'importance de la diversité, l'avantage compétitif que confèrent les talents et les questions en entretien d'embauche.

Par Daniel Ammann, Simon Brunner (interview) et Yves Bachmann (photos)

*Monsieur Goerke, quel métier rêviez-vous d'exercer lorsque vous étiez enfant ?*

Je suis né dans les années 1960. En 1969, le premier homme a marché sur la Lune : les images en noir et blanc de Neil Armstrong évoluant sur cet astre m'ont fasciné. Je voulais devenir astronaute, comme de nombreux enfants à cette époque.

*Quelles sont les choses les plus importantes que l'école vous a enseignées ?*

Pas grand-chose (*rires*). Dans l'ancien système scolaire, il convenait d'apprendre un nombre astronomique de choses par cœur, alors qu'il serait bien plus judicieux d'inculquer aux enfants les méthodes d'apprentissage et de résolution des problèmes. Et c'est encore plus vrai aujourd'hui, à l'heure où les connaissances – en termes de faits et de chiffres – sont disponibles partout, à tout moment.

*Vous travaillez dans les ressources humaines depuis près de vingt ans. Qu'est-ce qui vous attire dans cette discipline ?*

Mon activité est axée sur l'être humain – il s'agit pour moi d'un grand privilège, mais aussi d'une immense responsabilité. Les avancées technologiques permettent d'automatiser un nombre croissant

d'éléments du travail, ce qui renforce l'importance du facteur humain, car c'est à lui que reviennent les tâches les plus complexes et exigeantes. L'être humain sera toujours la clé et fera toujours la différence.

*Quel est l'impact de cette évolution sur la politique du personnel des entreprises ?*

Autrefois, les ressources humaines consistaient majoritairement en des tâches opérationnelles et administratives, telles que les décomptes de salaires ou les processus d'évaluation et de promotion annuels. Ces derniers nécessitant désormais moins de ressources, nous pouvons davantage nous concentrer sur les tâches stratégiques, notamment la recherche, la fidélisation et le développement des meilleurs talents du monde. Les talents peuvent nous conférer un avantage concurrentiel décisif : leur présence participe à la réussite, tandis que leur absence pèse sur le résultat.

*Quels sont aujourd'hui vos principaux concurrents dans la quête des meilleurs talents ?*

Il convient de distinguer les jeunes diplômés des personnes disposant d'une expérience professionnelle. S'agissant des premiers, la concurrence provient >

**Peter Goerke**, 56 ans, dirige les ressources humaines du Credit Suisse Group et est membre du Directoire. Il a auparavant occupé des postes similaires chez Prudential plc et Zurich Insurance Group. Il a également travaillé au sein de McKinsey & Co. et d'Egon Zehnder International. Peter Goerke a étudié l'économie à l'Université de Saint-Gall (HSG). Marié, il a une fille.

de toute entreprise attractive. Pour les seconds, nos principaux concurrents sont les acteurs du secteur financier. La technologie et l'informatique sont absolument essentielles pour notre entreprise. Nous ciblons donc dans ces domaines les mêmes profils que les fameux FAANG [N.D.R. : Facebook, Apple, Amazon, Netflix, Google].

#### Comment peut-on s'imposer ?

Voici la règle fondamentale dans mon métier : il faut aller chercher les talents là où ils se trouvent. Nous sommes donc sur le terrain dans les meilleures universités et lors d'événements de recrutement. Il est très important d'afficher un profil d'entreprise clair et d'expliquer précisément quelles sont nos valeurs et nos attentes. Internet gagne également en importance : les plates-formes de médias sociaux ne fournissent pas seulement les dernières informations nous concernant, elles nous permettent également d'échanger avec des candidats. La réussite d'une entreprise est bien entendu un facteur important, car les meilleurs talents souhaitent intégrer une équipe performante.

#### Quel rôle le salaire joue-t-il ?

Il figure parmi les nombreux critères d'attractivité, tels que le poste en lui-même et les compétences et possibilités d'évolution associées, la réputation et la direction de l'entreprise, l'application du principe du mérite, la culture d'entreprise, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, etc. Le salaire est certes important, mais, selon mon expérience, il ne s'agit pas du facteur décisif.

#### Vraiment ?

La plupart du temps, les collaborateurs motivés et satisfaits sont très performants, gravissent les échelons et bénéficient d'augmentations de salaire. S'ils gagnent bien leur vie, mais qu'ils ne sont ni satisfaits ni motivés, ils ne seront à la longue pas heureux dans leur travail. Dans ma carrière, il m'est arrivé d'accepter une perte de salaire pour un poste intéressant – et à long terme, cela s'est toujours révélé bénéfique.



*Il serait difficile de recruter des talents, encore plus de les garder. Est-ce vrai ?*

Il s'agit en effet de deux exercices très délicats. Les meilleurs talents disposent toujours d'alternatives intéressantes. Ils quittent souvent l'entreprise lorsqu'ils constatent un écart entre les promesses lors de l'embauche et leur travail quotidien. Aujourd'hui, tout le monde parle avec tout le monde, surtout sur les réseaux sociaux, tout se sait – et je le vois comme un avantage, car la capacité à retenir les talents attire d'autres talents.

*À propos des nouveaux médias : vous n'avez pas de profil LinkedIn. Vous n'êtes donc pas présent sur le premier réseau social professionnel du monde.*

*(Rires) J'en avais un, mais je recevais trop de demandes. Je suis néanmoins les évolutions dans ce domaine.*

*La « Global Shapers Survey » du Forum économique mondial et le Baromètre de la jeunesse du Credit Suisse révèlent l'importance pour les Millennials d'exercer un travail utile.*

Nous observons également cette tendance. La finalité du travail est un critère

« La diversité permet de prendre de meilleures décisions, d'aboutir à des solutions créatives et moins radicales. »

absolument décisif – une aubaine pour les entreprises : celui qui aime son travail est encore plus performant. La recherche est parvenue à une formule simplifiée : performance = engagement x compétences x importance ou finalité du travail. Si l'un de ces facteurs est nul, la performance l'est tout autant. L'entreprise et le collaborateur doivent trouver le juste équilibre entre ces critères.

*Selon des études, les Millennials occuperont en moyenne quinze emplois dans leur carrière. Est-ce à vos yeux un avantage ou un inconvénient ?*

Ni l'un ni l'autre. Je pense qu'il est essentiel de pouvoir atteindre un effet durable dans son travail. Il est difficile de généraliser, mais pour qu'un emploi soit réellement formateur et produise un effet, il est, selon moi, nécessaire de l'exercer pendant au moins trois à cinq ans. La vie active durant près de 40 ans, cela équivaut à environ dix postes jusqu'à l'âge de la retraite. C'est déjà beaucoup – si ce n'est trop.

*Dans combien d'entreprises avez-vous travaillé jusqu'à présent ?*

*(Il compte) Coup de chance – j'ai suivi mon propre conseil ! J'ai occupé six postes et j'ai 56 ans.*

*Qu'est-ce qui caractérise une bonne candidature ?*

Nous recevons plus de 400 000 candidatures par an à l'échelle mondiale. Pour sortir du lot, votre dossier doit être formulé avec concision et être en adéquation avec le poste et notre entreprise. Une candidature type, trop générale, est réhibitoire.

*En toute honnêteté, est-ce que vous lisez réellement les lettres de motivation ?*

Je les lis toujours et je compte bien continuer.

*Pourquoi ?*

Car cette lettre en dit long sur la personne : comment se perçoit-elle ? Est-elle capable de s'exprimer clairement, avec concision ? De discerner l'important du superflu ? Que choisit-elle de mentionner, de laisser de côté ? La lettre de motivation constitue

également un bon point de départ pour l'entretien d'embauche.

*Il existe aujourd'hui de nombreux outils techniques à l'appui du processus de recrutement. Lesquels utilisez-vous ?*

Nous utilisons des méthodes d'évaluation éprouvées scientifiquement pour certains postes, tels que les conseillers clientèle ou les cadres dirigeants. Il s'agit d'entretiens, de simulations ou de questionnaires psychométriques, dont nous sommes très satisfaits.

*Lorsque tout est automatisé et anonymisé, quelle place reste-t-il aux facteurs subjectifs comme l'intuition ou les atomes crochus ?*

De mon point de vue, ils jouent un rôle clé. Les compétences peuvent s'acquérir par l'apprentissage, tandis que la chimie opère ou n'opère pas. L'important est d'avoir toujours conscience de ses propres penchants et de ne pas embaucher des personnes simplement parce qu'elles vous ressemblent. Selon de nombreuses études, la diversité permet de prendre de meilleures décisions, d'aboutir à des solutions créatives et moins radicales.

*Vous avez mené nombre d'entretiens dans votre carrière. Comment parvenez-vous à déceler le caractère d'un candidat ?*

La perception et l'appréciation d'elle-même d'une personne sont très importantes. Je pose donc des questions dans ce sens : comment vous décririez-vous ? Comment votre meilleur ami vous décrirait-il ? Quels sont vos loisirs ? Une succession de réponses trop parfaites éveille mes soupçons. Le travail en équipe est aujourd'hui quasiment systématique : le succès est le fruit d'un travail collectif – une approche peu évidente pour les loups solitaires.

*Le Credit Suisse emploie plus de 46 000 personnes dans 170 pays. Quelle est pour vous la principale difficulté dans la gestion d'une telle diversité culturelle ?*

Il est primordial de respecter ces différences. Je le répète : la diversité génère de meilleurs résultats. Mais dans le même temps, nous devons établir des condi-

tions-cadres, des principes et des règles applicables à l'ensemble des collaborateurs.

*Des études du Credit Suisse<sup>1,2</sup> révèlent que les femmes représentent un immense potentiel inexploité et que les entreprises comptant davantage de cadres féminins réalisent des rendements et des bénéfices supérieurs. Comment favorise-t-on l'embauche des femmes à des postes de direction ?*

La promotion des femmes constitue un thème clé dans toutes les grandes entreprises, et nous ne faisons pas exception. Je pense qu'il est très important de rendre compte régulièrement et avec transparence des mesures, des avancées et des objectifs dans ce domaine, et de ne pas les perdre de vue.

*Où en êtes-vous sur ce front ?*

Les entreprises doivent accroître leur flexibilité, permettre le temps partiel ainsi que le partage d'emplois et proposer des programmes de retour à l'emploi – notre programme « Real Returns » est, par exemple, une franche réussite. Des exemples convaincants sont nécessaires. Nous sommes sur la bonne voie et à l'heure du bilan, dans quelques années, nous aurons encore réalisé de gros progrès.

*Quel conseil donneriez-vous à un jeune pour sa carrière ?*

Premièrement : aie le courage de faire ce que tu aimes. Deuxièmement : n'oublie jamais l'aspect humain. Travaille avec des personnes que tu respectes, qui se soutiennent mutuellement et font preuve de loyauté. □

1 « The CS Gender 3000: The Reward for Change » [credit-suisse.com/gender3000](http://credit-suisse.com/gender3000)

2 « Les réserves latentes sur le marché du travail resteront probablement silencieuses » [credit-suisse.com/moniteursuisse](http://credit-suisse.com/moniteursuisse)

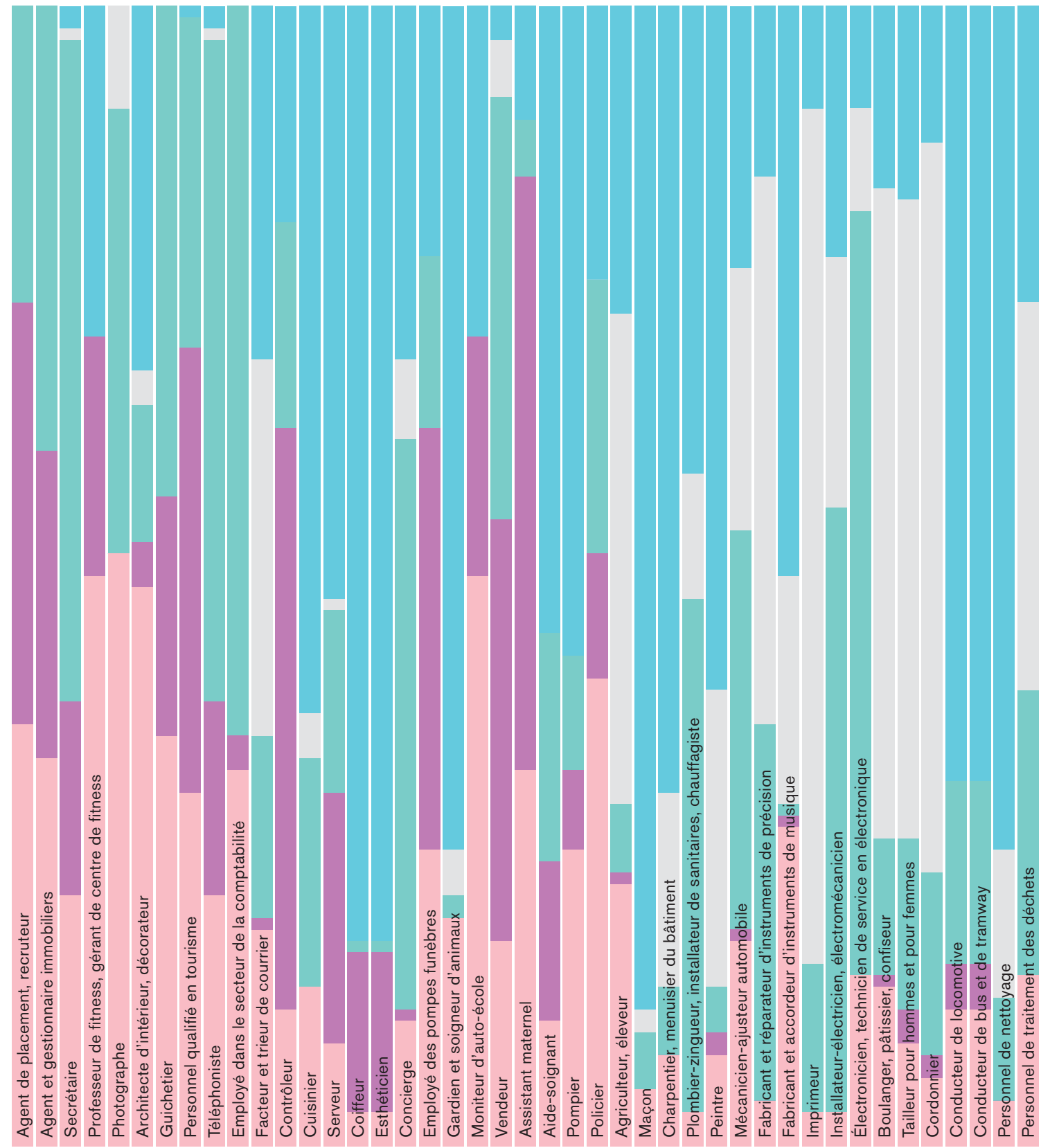
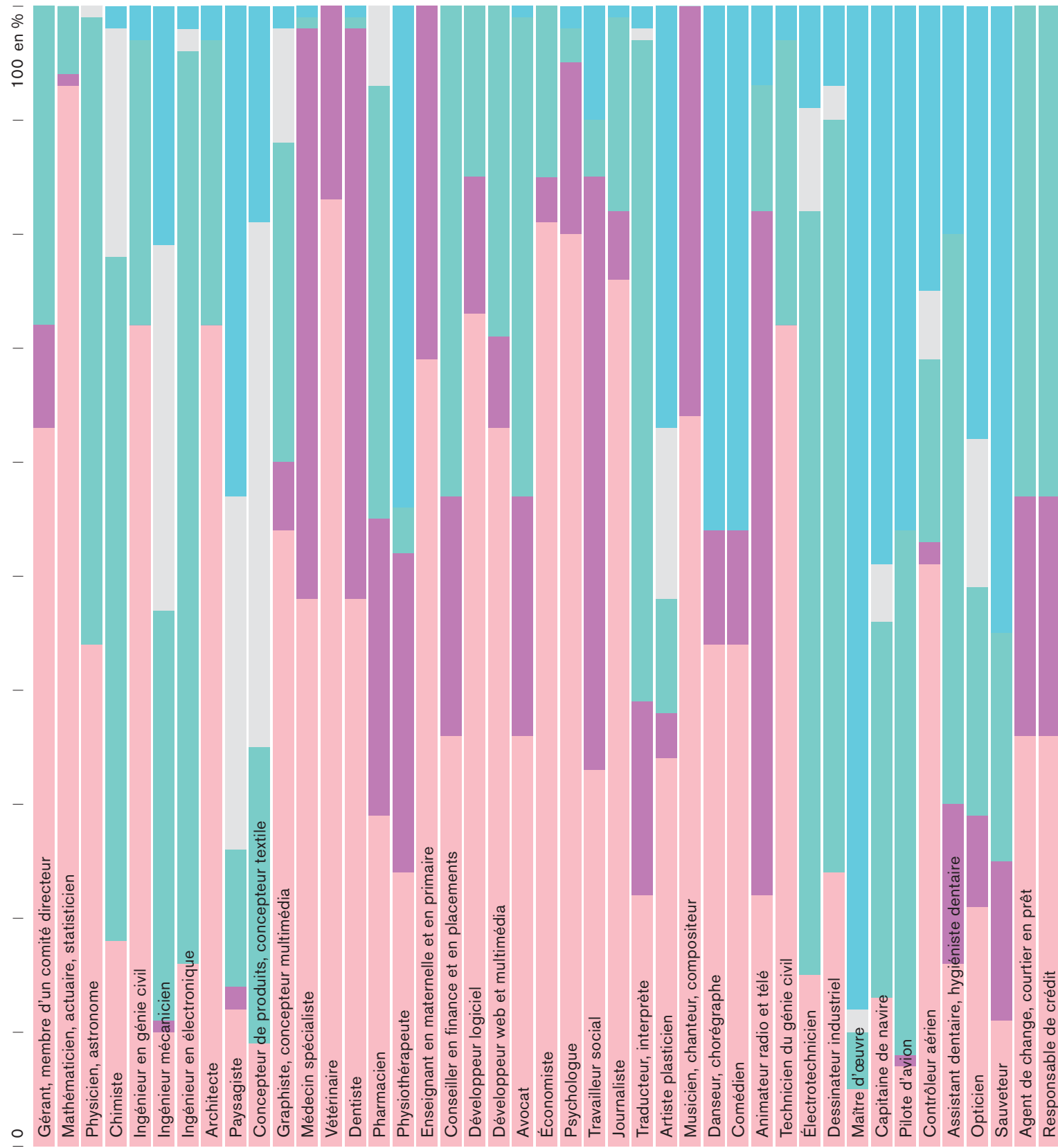
**EXPLICATION**

Classement des professions selon cinq types de tâches (part sur la totalité des tâches du métier concerné)

- **Tâches analytiques non routinières**  
Recherche, analyse, évaluation, planification, interprétation
- **Tâches interactives non routinières**  
Négociation, représentation d'intérêts, coordination, organisation, enseignement, formation, acquisition de clients, divertissement, présentation, soins, services aux clients
- **Tâches cognitives routinières\***  
Calcul, comptabilité, correction de textes/données, mesurage
- **Tâches manuelles routinières\***  
Installation et utilisation de machines, contrôle, triage
- **Tâches manuelles non routinières**  
Réparation ou rénovation, restauration, nettoyage, danse, sauvetage

\*potentiel d'automatisation

Source: Credit Suisse, Institut de recherche sur le marché du travail et les métiers



## Le futur est déjà en marche : les conséquences de l'automatisation sur le marché du travail suisse

Par Sara Carnazzi Weber

À n'en pas douter, les avancées des technologies de l'information, de l'intelligence artificielle et de la robotique auront des conséquences importantes sur le monde du travail. L'homme se voit de plus en plus concurrencé par les machines et, désormais, plus seulement pour leurs capacités physiques, mais aussi pour leurs compétences intellectuelles.

Il est difficile de prédire aujourd'hui dans quelle mesure et à quelle vitesse ce phénomène risque de faire disparaître des emplois. Toutefois, il est possible de s'en faire une idée en décomposant chaque métier en tâches concrètes afin de déduire sa prédisposition à l'automatisation. Le caractère routinier joue à cet égard un rôle

générent une profusion de données permettant aux systèmes d'apprentissage automatique de s'améliorer en permanence.

### Bavardage chez le coiffeur

Les professions comportant beaucoup de tâches routinières ne correspondent pas forcément à un faible niveau de qualification. Et pour cause, de nombreux emplois qualifiés requièrent, outre des connaissances spécialisées, une capacité d'analyse et de décision qui peut dorénavant être numérisée et automatisée. Paradoxalement, certains cadres moyens, par exemple dans le secteur de la comptabilité, du contrôle de crédit ou de l'analyse radiographique, sont davantage menacés que les travailleurs

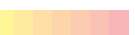
ment routiniers est passée de 47% à 37%, tandis que les professions dont le cahier des charges est principalement analytique et non routinier ont progressé (de 22% à 31%). Cette tendance à l'automatisation ne touche pas tous les cantons de manière égale, du fait des différences dans la structure des branches (voir graphique).

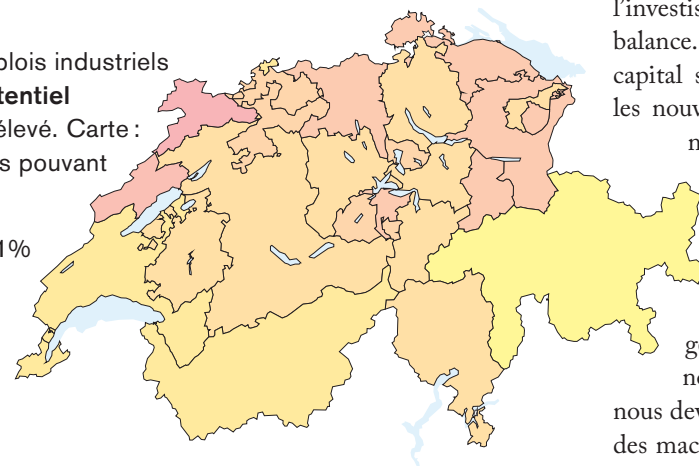
Plus le nombre d'emplois industriels est grand, plus le potentiel moyen de substitution est élevé. Et à la lumière de la rapidité des évolutions technologiques à l'heure actuelle, il est fort probable que de plus en plus de tâches jusqu'alors non routinières soient bientôt considérées comme routinières. Les efforts investis pour produire des camions sans conducteur et pour tester les prérequis à leur mise en service constituent un bon exemple de ce processus.

Néanmoins, un potentiel d'automatisation élevé ne signifie pas pour autant que la machine remplacera effectivement l'humain. Outre les aspects juridiques et éthiques, la rentabilité économique de l'investissement pèse également dans la balance. Les coûts relatifs du travail et du capital sont alors déterminants. De plus, les nouvelles technologies peuvent également conduire à la création de nouveaux secteurs et, en leur sein, d'autres types de jobs.

Comme l'a si bien dit Erik Brynjolfsson, professeur à la MIT Sloan School of Management de Boston et expert de l'économie numérique (Bulletin 1/16), nous devrions apprendre à courir aux côtés des machines plutôt que de faire la course contre elles. □

Plus le nombre d'emplois industriels est grand, plus le **potentiel de substitution** est élevé. Carte : proportion des tâches pouvant être automatisées.

35% |  | 41%



prépondérant, car les tâches de ce type, faciles à coder, peuvent être prises en charge par des ordinateurs, des robots ou des algorithmes.

Les derniers progrès en termes d'intelligence artificielle ouvrent d'ailleurs de nouvelles possibilités : alors que les machines d'autrefois n'étaient en mesure d'effectuer que du travail manuel routinier, celles d'aujourd'hui, capables d'apprendre, peuvent également assurer certaines activités cognitives. La puissance de calcul disponible, de moins en moins coûteuse et en forte augmentation, ainsi que la numérisation des processus au sein des entreprises

manuels. En effet, les tâches de ces derniers, quoique manuelles, sont souvent interactives, ou non répétitives, et ne peuvent pas être facilement remplacées par des technologies numériques.

De fait, alors même que des robots assurent déjà certaines activités pour le compte d'experts-comptables, on pourra continuer à bavarder avec son coiffeur. Sur le marché du travail suisse, on peut d'ores et déjà observer un transfert vers les postes analytiques non routiniers. Depuis l'an 2000, la proportion de métiers majoritaire-

Sara Carnazzi Weber est responsable Analyse Sectorielle et Régionale Suisse au Credit Suisse.

## « Demandez à



La Suisse est une bonne élève en matière d'innovation numérique, mais elle ne doit pas se reposer sur ses lauriers. Marc Walder, CEO de Ringier et fondateur de l'initiative « digital-switzerland », explique pourquoi il reste encore tant à accomplir.

Par Simon Brunner

*Vous faites partie des précurseurs de la numérisation en Suisse et, l'année dernière, le Worldweforum vous a décerné le prestigieux « Transformer Award ». Comment expliquez-vous la numérisation à un enfant ?*

En réalité, c'est tout à fait superflu. Pour les enfants, la numérisation va aujourd'hui de soi, elle est tout simplement omniprésente, c'est un fait. Ils ne connaissent le monde qu'ainsi et s'y adaptent. Demandez à un enfant de dix ans ce qu'est un DVD, un CD ou un fax. Essayez de lui expliquer qu'avant, en voiture, on utilisait des cartes routières pour trouver son chemin. Ou qu'il n'était pas possible de faire toutes sortes de choses d'un claquement de doigts avec son smartphone : écouter de la

## un enfant de dix ans ce qu'est un fax.»

musique, acheter des billets, trouver des lieux ou des restaurants, envoyer et recevoir des photos, etc. Les enfants montrent d’ailleurs aux adultes le futur mode d’interaction avec notre smartphone.

*C’est-à-dire ?*

Nous n’utiliserons plus nos doigts.

*Et quoi donc ?*

Notre voix. Nous lui demanderons : « Quand part le prochain train pour Berthoud ? » Ou bien : « Quel temps fera-t-il demain à Coire ? » Ou encore : « Réserve une table pour deux au Capri à Zurich pour 19 h00. »

*Quand et comment avez-vous réalisé qu’Internet révolutionnerait le monde des médias ?*

Grâce aux analyses de Nicholas Negroponte, l’éminent informaticien américain professeur au MIT et précurseur de notre société de l’information. S’agissant des conséquences pour la communication et le monde des médias, il a déclaré il y a déjà plus de vingt ans que la vie numérique recelait des contenus totalement nouveaux, de nouvelles règles du jeu, de nouveaux modèles économiques, et qu’elle donnerait naissance à une industrie florissante de fournisseurs d’informations et de divertissement. Et il avait vu juste. Nombre des prédictions de son best-seller, « L’Homme numérique » (1995), sur l’avenir de la communication se sont depuis longtemps concrétisées.

**Marc Walder**, 53 ans, CEO et copropriétaire de Ringier SA, est également le fondateur de l’initiative « digitalswitzerland ». Il a notamment été rédacteur en chef de la revue « Schweizer Illustrierte » et du « SonntagsBlick » après une carrière de joueur de tennis professionnel (huit ans sur le circuit ATP). Marc Walder est marié, père de deux filles et vit aux alentours de Zurich.

## « Je ne redoute pas les conséquences de la numérisation mais, à la rigueur, l’éventualité que nous ne soyons pas assez rapides. »

*Quelles principales conséquences en avez-vous tirées ?*

Au cours des dix dernières années, notre maison d’édition a injecté près de 2 milliards de francs dans la diversification et la numérisation. Les modèles d’affaires numériques représentent déjà 66% du bénéfice d’exploitation et 42% des recettes du groupe Ringier, sachant qu’il y a six ans la part de ces modèles était inexistante. La contribution du numérique au bénéfice constitue un indicateur important de la viabilité d’une entreprise de médias. Avec 66%, Ringier figure parmi les leaders de la branche en Europe. Et nos revenus issus du numérique ne cessent de croître.

*Et le journalisme ?*

Ces dernières années, nous nous sommes éloignés de l’activité originelle d’une maison d’édition au profit d’activités numériques lucratives et opérons dans différents secteurs – journalisme, e-commerce, places de marché en ligne, marketing sportif, billetterie, radio. Cette diversification est exigeante, mais inévitable pour un groupe médiatique innovant tourné vers l’avenir. Si notre maison dépendait encore à plus de 50% du journalisme, je ne dormirais plus tranquille. Ce modèle d’affaires est trop incertain.

*Pourtant, Ringier édite toujours plus de 130 publications dans 18 pays.*

Effectivement. Et nous ne les maintenons pas par pure nostalgie, mais parce que nous

sommes convaincus que le journalisme peut encore être un modèle d’affaires – même s’il n’est plus très sûr à mes yeux.

*De nombreuses entreprises tentent actuellement de prendre le virage numérique. Dans ce processus de transformation, où avez-vous rencontré les plus grandes résistances ?* Il s’agit toujours du même schéma. On essaye d’abord de protéger et de défendre l’activité existante, ce qui fait déjà perdre quelques années précieuses, si ce n’est capitales. Et vous laissez passer le premier train : vous n’embauchez pas immédiatement des spécialistes offensifs de ces nouveaux modèles, mais défendez toujours l’ancien. S’il n’est pas déjà trop tard, les actionnaires entrent en jeu. Ringier est ici entre de bonnes mains : la famille Ringier fait preuve d’une grande agilité et d’esprit d’entreprise, adopte une vision à long terme et est disposée à prendre des risques. Sans ses qualités, nous aurions été incapables d’opérer une transformation aussi forte en si peu de temps. En définitive, tout le mérite revient aux actionnaires.

*La place économique suisse est-elle prête pour la transformation numérique ?*

La Suisse réunit toutes les conditions, non seulement pour réussir dans cette compétition du numérique, mais aussi pour la façonner activement. Preuve à l’appui : notre plate-forme technologique et de données fondée sur l’intelligence artificielle a reçu plusieurs distinctions internationales et nous en sommes fiers.

*Sur quoi repose votre optimisme ?*

La Suisse est à la pointe mondiale s’agissant des facteurs clés. Différents classements en attestent : tant le « Global Competitiveness Report » du Forum économique mondial que le « Global Innovation Index » hissent la Suisse à la première place. Selon le « World Digital Competitiveness Yearbook » de l’IMD Business School de Lausanne, la Suisse est passée de la huitième à la cinquième place dans le classement des pays. Ces réussites sont certes réjouissantes, mais nous ne devons pas nous reposer sur nos lauriers – bien au contraire.

*Que voulez-vous dire ?*

Dans le « Manifeste digital », élaboré par cinquante experts suisses du numérique, nous appelons à plus de soutien de l’État afin d’atteindre les objectifs établis dans le cadre de l’initiative « digitalswitzerland »\*. Quelque 2 milliards de francs devraient être injectés dans la recherche. Il s’agit à nos yeux du rôle fondamental de l’État – outre la réglementation – dans la promotion d’une place économique. Avec l’EPFZ et l’EPFL, la Suisse compte deux établissements de formation classés parmi les meilleurs mondiaux dans le domaine technologique. L’État doit les soutenir, car ils alimentent le progrès de nos entreprises – les petites comme les grandes.

*Vous êtes le fondateur de « digitalswitzerland ». Quelles sont jusqu’ici les réalisations de l’une des initiatives les plus importantes jamais lancées en Suisse ?*

Tout d’abord, nous avons réussi à fédérer des acteurs économiques et scientifiques – mais aussi politiques – autour d’un objectif commun : renforcer durablement l’innovation numérique en Suisse, et propulser le pays au rang de leader européen en la matière. Nous participons à de nombreux projets et engagements, que nous lançons ou soutenons. Je suis particulièrement fier de la « Journée du digital 2017 », unique en son genre en Europe, laquelle a permis à la population suisse, toutes classes d’âge confondues, de faire l’expérience de la numérisation. La deuxième édition aura lieu le 25 octobre 2018.

*Quels pays considérez-vous comme des modèles à suivre pour la Suisse ?*

On ne devrait pas uniquement se focaliser sur les États-Unis simplement parce qu’ils sont le berceau de géants technologiques tels que Google, Amazon et Facebook. La Chine figure parmi les pays les plus performants en matière de numérisation. L’Estonie y a massivement recours, notamment dans le secteur public, les écoles ainsi que les services administratifs et gouvernementaux. Le pays a, par exemple, introduit la carte d’identité numérique, lisible par ordinateur, pour tous les citoyens.

*Malgré tout cet enthousiasme, ne redoutez-vous pas parfois les conséquences de la transformation numérique ?*

Je n’en redoute pas les conséquences mais, à la rigueur, l’éventualité que nous ne soyons pas assez vifs, pas assez rapides. La difficulté consiste à reconnaître les signes du temps sans être sous pression.

*Quels conseils pour l’avenir donnez-vous à vos filles ?*

« Cultivez votre curiosité et développez sans cesse vos aptitudes et vos connaissances. » Ce conseil ne s’adresse pas uniquement aux enfants, mais à tout un chacun. 65% des enfants exerceront un métier qui n’existe pas encore aujourd’hui. □

\*« digitalswitzerland » est une initiative visant à promouvoir la transformation numérique de la Suisse. Elle compte plus de 100 membres – entreprises et organisations scientifiques et politiques de premier plan –, dont le Credit Suisse.

# Mon



« Enseignant à l'Institut des télécommunications au Soudan, j'ai vite appris que les connaissances, à elles seules, ne suffisent pas : il faut aussi savoir expliquer les choses. Mon salaire ? 200 dollars par semaine. »

**Mo Ibrahim**, 72 ans, entrepreneur de téléphonie mobile anglo-soudanais, milite pour une bonne gouvernance en Afrique.



« Adolescent, je distribuais des journaux, parcourant le quartier à vélo tous les après-midi et dimanches matin. C'était dur et mal payé. J'ai vite su que je ne voulais pas gagner ma vie avec un travail manuel. Mais lisant le journal chaque jour, j'ai été bien informé. »

**Jimmy Wales**, 52 ans, cofondateur de Wikipédia et cyber-entrepreneur.



« À mes débuts, j'étais cadre au département de la politique sociale, économique et financière à l'Institut scientifique

du CDA aux Pays-Bas – le laboratoire d'idées du Parti démocrate-chrétien. C'était une période fantastique, nous contribuions largement au concept politique d'une société responsable. Nos publications portaient sur l'importance des principes fondamentaux, de la justice publique, de la responsabilité et de la solidarité pour les divers domaines politiques. Il s'agissait d'améliorer la qualité de la société et de la vie, sur la base d'un équilibre entre gouvernement, société civile, entreprises et individus. »

**Jan Peter Balkenende**, 62 ans, a été Premier ministre des Pays-Bas (2002-2010). Après sa carrière politique, il a travaillé comme partenaire chez Ernst & Young, où il s'occupait de la responsabilité d'entreprise. Il enseigne actuellement la gouvernance, les institutions et l'internationalisation à l'Université Érasme de Rotterdam.



« Pour mon premier emploi, j'étais volontaire auprès des journalistes du « Merthyr Express » *[journal local gallois,*

*N.D.L.R.]* J'y ai appris à être à l'écoute, sans préjugés, et surtout, équitable. Je gagnais 2000 livres. Par an ! »

**Richard Sambrook**, 62 ans, est une légende du journalisme britannique. Après avoir travaillé trente ans pour la BBC, il est aujourd'hui professeur de journalisme et dirige le Centre for Journalism de la Cardiff University School of Journalism, Media and Culture.

## premier emploi

Nous commençons  
tous au bas de  
l'échelle, mais  
certains vont loin :  
sept personnalités  
évoquent leur entrée  
dans la vie active.



« Serveuse dans un restaurant de poisson, j'y ai beaucoup appris sur le travail d'équipe et la façon de collaborer pour réussir.

J'ai aussi pris conscience que, dans la vie, il n'existe pas de raccourcis. La réussite nécessite de la détermination, un dur labeur et de la discipline. »

**Dambisa Moyo**, 49 ans, est une économiste zambienne. Son livre sur l'aide au développement, « Dead Aid », s'est vendu à plus de sept millions d'exemplaires. L'année de sa parution (2009), « Time » l'a incluse dans son top 100 des personnalités les plus influentes du monde.



« Pendant mes études en sciences politiques, je travaillais en parallèle au Bureau parisien de la

Commission européenne. J'y ai attrapé la fièvre européenne, qui ne s'est jamais calmée depuis. L'UE est un processus politique et économique unique, quelles que soient les difficultés et les crises. Mon premier salaire était si bas que je ne m'en souviens plus, mais j'avais un chef formidable et j'ai découvert combien un bon esprit d'équipe est important. »

**Christine Ockrent**, 74 ans, est l'une des journalistes et animatrices de télévision les plus connues de France. Elle est née en Belgique.

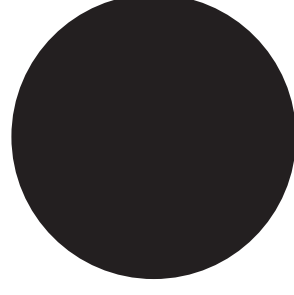


« En 1976, pour mon premier emploi, j'étais fonctionnaire dans la ville de La Paz, à 22 ans. Un collègue et moi

nous sommes vu confier l'organisation de la Cinemateca de La Paz. Peu après, ces premières archives d'images animées du pays ont été rebaptisées Cinemateca Boliviana, laquelle a désormais 42 ans. Je devais gagner à peu près 150 dollars par mois. C'était une expérience extraordinaire, associant l'insouciance de la jeunesse, où tout semble possible, et les difficultés d'un grand projet. J'ai alors appris que ce que je fais doit en valoir la peine et rendre service à la communauté. Ce fut une grande aventure que de reconstituer la mémoire de la société bolivienne à l'aide d'images. Nous ne savions pas vraiment dans quoi nous nous engageons : il s'agissait surtout d'apprendre à être responsables, d'atteindre des objectifs et d'employer notre temps efficacement. »

Ancien président bolivien sans étiquette (2003-2005), **Carlos Mesa**, 65 ans, a écrit plus de dix livres.

Établi par  
Simon Brunner



Photos: Mo Ibrahim Foundation; David Rose/Rex/Shutterstock; Dukas; mald (2); Helen Truman/Pink Orange Photography; The Ogrtmen/Sipa/Dukas; David Mercedo/Reuters

Les personnalités présentées ici sont conseillers de One Young World, une organisation d'utilité publique basée en Grande-Bretagne, qui réunit de jeunes dirigeants du monde entier pour développer des solutions aux problèmes mondiaux les plus urgents. Une fois par an, une grande conférence a lieu ; cette année, elle se tiendra du 17 au 20 octobre 2018 à La Haye. Le Credit Suisse soutient One Young World en qualité de partenaire délégué. [oneyoungworld.com](http://oneyoungworld.com)

# De mission en mission



Buenos Aires : une freelance dans la Torre Bellini, l'un des immeubles de bureaux flambant neufs de la ville.

## Révolution silencieuse sur le marché de l'emploi : des travailleurs indépendants exécutant des mini-mandats numériques remplacent les salariés aux postes fixes, notamment dans la « gig economy » en plein essor de Buenos Aires.

Par Andreas Fink (texte) et Marco Vernaschi (photos)



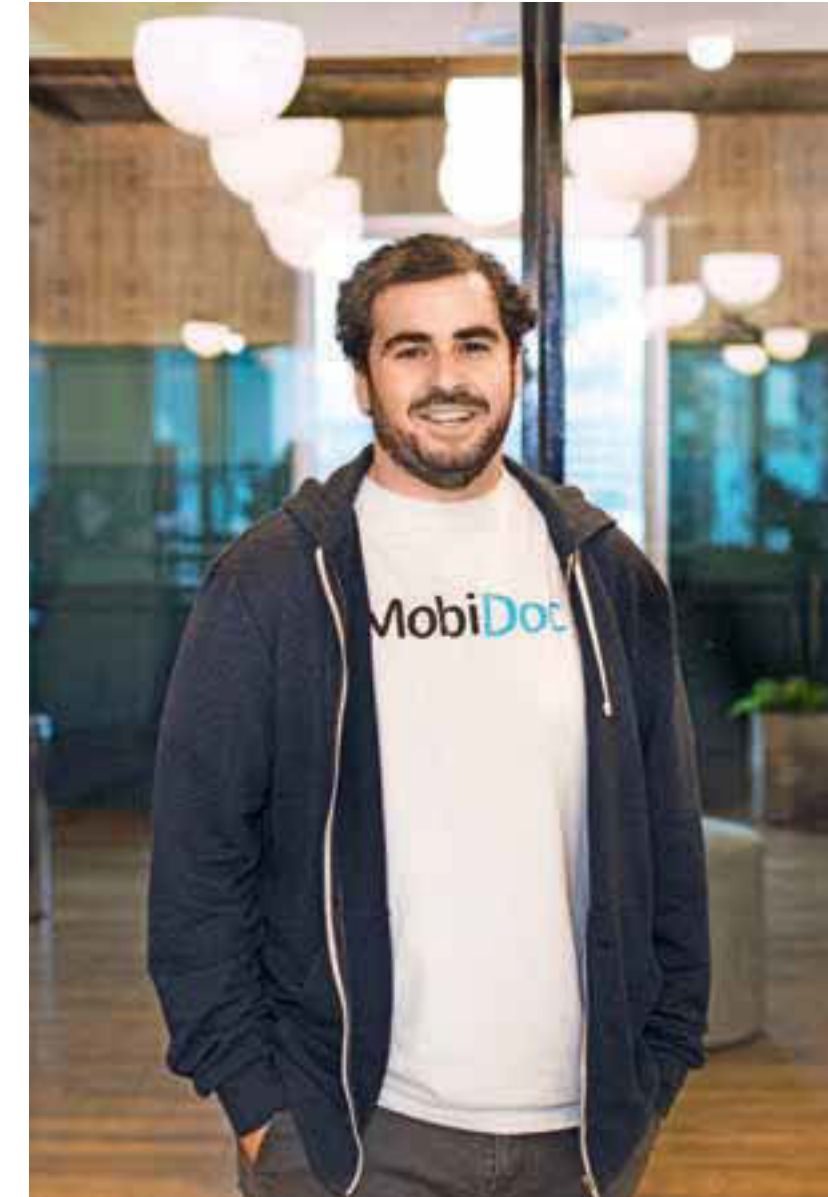
# L

Lundi, 8h55. En ce début de semaine gris, de lourds nuages planent sur le centre d'affaires de la ville. Les piétons se pressent le long des façades, cherchant à se protéger contre le vent et la pluie. En hiver, les habitants de Buenos Aires alternent entre intérieurs surchauffés, métros bondés et trottoirs exposés à tout vent – un terrain propice aux germes pour 14 millions de victimes potentielles. Martín Sterenstein n'y a pas échappé, il est très enrhumé. Il nous salue, préférant éviter la traditionnelle poignée de main. N'importe quel médecin lui prescrirait un arrêt de travail, mais pas le temps d'en consulter, encore moins de se reposer, le travail de mise en place exige une résistance à toute épreuve.

«Préférez-vous vous installer ici ou là?» demande-t-il en pointant du doigt de sobres tables en bois alignées par trois devant les deux baies vitrées au 12<sup>e</sup> étage de la Torre Bellini. Nous sommes dans l'un des immeubles de bureaux flambant neufs de la ville : 25 étages en plein Microcentro, le quartier des affaires très concentré de la métropole. Notre choix se porte sur le côté sud, avec vue grandiose sur les toits, les terrasses et les habitations. Martín Sterenstein, 30 ans, retire sa veste, laissant apparaître un tee-shirt arborant le logo objet de notre entretien : «MobiDoc» en noir et bleu ciel, la couleur nationale du Río de la Plata. Mais rien à voir avec la médecine. Il s'agit plutôt de téléphones portables haut de gamme, d'un service innovant et de l'internationalisation d'un modèle d'affaires performant. Sans oublier la «gig economy», que beaucoup considèrent comme la forme de travail du futur. Dans une nouvelle étude, Manpower prévoit ainsi que la gig economy révolutionnera le marché du travail et deviendra la nouvelle normalité.

### Réparer des iPhone sous le regard des clients

Mais commençons par le commencement : café? Martín Sterenstein traverse l'étage et remplit deux grandes tasses à la machine à café. De retour à la table, il raconte : «Nous sommes à Buenos Aires depuis six mois pour y établir notre service. Nous réparons des iPhone, sur place, en présence des clients. Le tout en 30 minutes maximum. Nos techniciens sont à pied d'œuvre en moins de deux heures.» De prime abord, réparer des smartphones n'a rien d'innovant ni d'original, mais le «MobiDoc» entend révolutionner cette activité très fragmentée. Martín Sterenstein se voit comme un «disrupteur» : «Notre modèle d'affaires a déjà été comparé à celui d'Uber», recon-



naît-il modestement. Le service de transport a été interdit à Buenos Aires, non pas en raison de sa politique du personnel, mais de l'influence des syndicats de taxis.

Dans son pays natal, l'Uruguay, les «docteurs» pour iPhone pratiquent leur art depuis six ans. Leur idée? Réparer les appareils devant les clients afin de leur garantir que leurs données privées ou professionnelles ne seront pas utilisées, une pratique fréquente en Amérique du Sud. Les vidéos intimes de personnalités de la télévision circulent sur Internet, généralement piratées par des techniciens peu scrupuleux.

Et l'aspect Uber de l'activité? Le MobiDoc n'entend embaucher qu'une partie des techniciens. «Pour le reste, nous ferons appel à des indépendants.» Les règles sont claires : >

1 Nuages et pluie : lundi matin, 8h55, quartier des affaires de Buenos Aires.

2 «Modèle économique d'Uber» : «MobiDoc» Martín Sterenstein répare des téléphones portables.



« Ces spécialistes reçoivent une formation, un uniforme, des outils et, surtout, nos contacts clients. » En font partie des particuliers fortunés, mais aussi et surtout des entreprises : banques, assurances, le cabinet de conseil KPMG ou le géant de la logistique DHL. Les techniciens indépendants doivent s'engager à respecter un code de service et des périodes d'intervention déterminées. Ils peuvent parallèlement avoir leur propre clientèle. Cela leur assure des revenus supplémentaires et compense l'absence de cotisations aux caisses-maladie, d'assurance-accidents et de versements aux caisses de pension.

### La tendance des « gig jobs » est mondiale

Cette forme d'emploi rendue célèbre par Uber est le parfait exemple d'un phénomène encore trop récent pour avoir un nom précis. Des études utilisent des termes apparentés tels que « sharing economy » (voir page 61), « platform economy », « crowd work » ou encore, celui que nous utiliserons ici, « gig economy ». Une forme économique dans laquelle des acteurs indépendants fournissent des « gigs », des services liés à un projet, sans rapport de travail fixe.

À l'instar des musiciens, de plus en plus d'indépendants enchaînent les missions rémunérées (gigs). Cette évolution est favorisée par la numérisation croissante du travail et de la communication, laquelle efface les frontières régionales, nationales et temporelles. Grâce à Internet, de nombreux actifs peuvent travailler de n'importe où, n'importe quand. De plus en plus d'entreprises recourent aux travailleurs occasionnels numériques, tant les start-up que les grands groupes. En effet, la foule (« crowd ») est disponible partout à tout moment et semble illimitée.

Comme dans le cas d'Uber ou de MobiDoc, un travailleur fournit un « gig » au nom d'une entreprise, mais pour son propre compte. Cette stratégie peut sembler familière, car des mandataires indépendants vendent des polices de telle ou telle assurance depuis des décennies. Mais ce qui confère leur nouveauté et leur intérêt à Uber, à MobiDoc et à des milliers d'autres services, c'est la coordination ultra-rapide entre client, service et exécutant grâce à Internet, ce réseau d'opportunités qui couvre la planète.

La tendance des « gig jobs » est mondiale et cette histoire pourrait se dérouler dans n'importe quelle autre métropole disposant d'un libre accès à Internet. Le fait qu'elle se joue à Buenos Aires tient aussi à son cadre. En plus d'être l'un des immeubles de bureaux les plus modernes d'Argentine, la Torre Bellini accueille également l'une des toutes dernières succursales de WeWork. L'organisation qui pèse aujourd'hui 20 milliards de dollars propose aux entrepreneurs des espaces de travail et l'accès à un réseau international de 400 000 membres – autant de partenaires commerciaux en puissance.

**Buenos Aires**  
Avec 14 millions d'habitants, elle est l'une des plus grandes métropoles d'Amérique du Sud et le centre économique de l'Argentine.



## La numérisation efface les frontières régionales, nationales et temporelles.

### Le coworking, une forme de travail idéale

Lundi, 11 h 15. Mane Ricardo nous invite dans son nouveau bureau. L'ascenseur s'arrête au 15<sup>e</sup> étage, la graphiste freelance, proche de la quarantaine, ouvre une porte coulissante donnant sur un espace triangulaire. À l'intérieur : bureau, chaise, commode sur laquelle gisent des flyers de sa conception, catalogues, affiches. Ce bureau, nous dit-elle, est la meilleure chose qui pouvait lui arriver. Le coworking semble réellement la formule idéale pour la gig economy. Pas seulement pour des raisons financières : les collègues de bureau ont peut-être besoin des services que vous proposez ou connaissent quelqu'un qui en a besoin.

Lorsque Mane Ricardo versait une fois et demie la cotisation mensuelle qu'exige WeWork des nouveaux arrivants, elle était dans une situation délicate. En difficulté, plusieurs clients réguliers avaient réduit leur budget de design. Elle a dû abandonner son atelier et emménager dans la toute nouvelle Torre Bellini, plus exactement au 12<sup>e</sup> étage. Dans cet espace collectif que certains indépendants en solo utilisent pour travailler, d'autres pour déjeuner, jouer au ping-pong ou recevoir des clients, il ne lui aura pas fallu longtemps pour décrocher de nouvelles missions. Elle prévoit aujourd'hui de s'étendre à l'international, via WeWork, dont le réseau est mondial. Après Miami, elle noue actuellement des contacts au Chili. « L'orientation internationale est sans aucun doute la prochaine étape », dit-elle, confiante. >



1



3



1 « L'orientation internationale est sans aucun doute la prochaine étape » : Mane Ricardo, graphiste.

2 Moment de calme dans le quartier des affaires Puerto Madero : l'endroit le plus cher d'Argentine.

3 « Bosser quand il y a quelque chose à faire » : espace commun des indépendants.



### L'indépendance est essentielle

En vingt ans de carrière, Mane Ricardo a tout fait, des minuscules icônes d'applications mobiles jusqu'aux panneaux publicitaires géants. Elle a toujours travaillé par projet et sans heures de travail fixes, sur son ordinateur portable, livrant ses réalisations en ligne. Elle faisait déjà partie de la gig economy avant que celle-ci ne devienne un phénomène.

L'indépendance est essentielle à ses yeux : « Je ne peux absolument pas concevoir de rester assise huit heures d'affilée dans un bureau et m'entendre dire ce que je dois faire. » Fille d'un petit entrepreneur, elle considère dès ses études qu'il est normal de « bosser quand il y a quelque chose à faire », y compris le samedi matin ou le dimanche soir. Les turbulences économiques que traverse sans cesse son pays ont certainement aussi contribué à ce qu'elle n'envisage jamais un emploi fixe. Mais elle n'a aucun mal à lister les aspects positifs de son indépendance : continuer à travailler depuis la maison avant et après la naissance de ses deux enfants, revenir progressivement à un temps plein par la suite, s'offrir des week-ends prolongés de temps à autre, ou travailler la nuit lorsque la chaleur estivale s'estompe.

Les chercheurs en sciences sociales répartissent les travailleurs de la gig economy en quatre groupes : les indépendants qui ont choisi ce mode de travail et gagnent leur vie de cette manière. Ceux qui acceptent de petits boulots pour compléter leur salaire fixe. Ceux qui sont indépendants, mais préféreraient un emploi fixe et enfin ceux qui sont contraints, pour des raisons financières, de gagner des revenus supplémentaires. De manière générale, les deux premiers groupes

seraient plus satisfaits de leur situation que ceux qui subissent cette forme de travail. Mais en réalité, les personnes telles que Mane Ricardo qui exercent une activité indépendante de leur plein gré seraient nettement plus heureuses que les salariés de l'économie traditionnelle.

### Au service de la Silicon Valley

Lundi, 13 h 30. Il a choisi un tremplin élevé pour le grand plongeon dans la vie active. C'est au 24<sup>e</sup> étage de la Torre Bellini, juste au niveau où se rencontrent les deux baies vitrées que Kyle Hurst a trouvé sa place dans la gig economy. Décontracté, assis sur un banc en cuir noir entourant l'un des piliers, son regard s'attarde sur les rayons du soleil qui traversent les nuages et projettent des taches de lumière sur les grues grises du port. Il peut se permettre d'arriver au bureau à midi, en jean et chemise ouverte, car son habitat professionnel est à quatre fuseaux horaires de là.

Ce jeune diplômé de 21 ans travaille aujourd'hui pour la Silicon Valley, à 10 360 kilomètres. En ligne, notamment via un système téléphonique sur son portable. Son premier emploi consiste à trouver des vendeurs potentiels avec de bons fichiers clients. Il a été mandaté par une plate-forme numérique de la région de la baie de San Francisco qui souhaite mettre à disposition de développeurs logiciels des professionnels de la vente afin de vendre de nouveaux produits de la manière la plus ciblée possible. « J'appelle ces personnes et leur pose quelques questions standard, je suis donc une sorte de porte d'entrée », déclare-t-il.

Et pourquoi l'Argentine ? « Parce que je me plais ici », sourit-il. Le jeune homme blond originaire des environs de Los Angeles est venu à Buenos Aires il y a quelques années dans le cadre d'un programme d'échange. Séduit par la ville, il y revient en tant que stagiaire. Kyle Hurst vante les bons côtés de la gig economy : travailler quand, comment et où on le souhaite. L'idéal est de trouver des employeurs dans les pays à hauts revenus et de vivre là où la vie est belle et bon marché. C'est ainsi que sont apparus de véritables « hot spots », notamment en Thaïlande, à Bali, au Maroc, en Grèce et même en Argentine. Mais Kyle évoque aussi les mauvais côtés. Il bénéficie de l'Obama Care via sa mère pour l'assurance-maladie et doit payer ses impôts, la sécurité sociale et ses soins de santé.

Sur ce point, les critiques fusent à l'encontre de l'économie des prétendues opportunités. Les chercheurs en sciences

### Gig economy

Le terme « gig economy » est apparu en 2009 aux États-Unis en pleine crise financière. Les chômeurs ont alors dû cumuler de petits boulots pour subvenir à leurs besoins. Plus tard, le terme s'est généralisé avec les plates-formes en ligne Uber ou Airbnb. Aujourd'hui, il désigne l'environnement dans lequel des entreprises recrutent des indépendants pour une courte durée. Les chiffres sur l'expansion de la gig economy ne sont pas recensés par les statistiques de l'emploi et diffèrent donc les uns des autres. Selon l'Organisation internationale du travail (OIT), les onze principales plates-formes de crowdsourcing comptaient plus de 30 millions d'inscrits en 2014. Selon McKinsey, les États-Unis et l'Europe des 15 totalisaient 162 millions de travailleurs indépendants. Selon une étude de Deloitte, 25% des actifs suisses effectuent un travail temporaire, complémentaire ou fondé sur un projet.

sociales et les syndicats mettent en garde : elle pourrait entraîner les prestataires de services actuels dans la précarité, car tous les travailleurs indépendants n'ont pas la rigueur nécessaire ou les moyens d'épargner pour leur retraite. Le cas Uber s'est invité sur la scène politique, déclenchant des discussions sur des mesures réglementaires pour la gig economy dans de nombreux pays.

Lundi, 16 h 15. Le débat sur la retraite et la gig economy se trompe de direction, estime Alejandro Marval. Adossé au bar trapézoïdal au beau milieu du 24<sup>e</sup> étage, il voit dans la gig economy des opportunités au-delà de la retraite. « Pourquoi est-ce que des experts ne pourraient plus travailler, malgré leur vaste expérience, pour le seul motif qu'ils ont atteint un certain âge ? C'est un immense gâchis de ressources. »

Un rapport du McKinsey Global Institute partage cet avis. Il montre non seulement que les statistiques actuelles ont fortement sous-estimé l'ampleur de la gig economy, mais réfute également certaines hypothèses courantes : le

marché du travail indépendant n'est pas dominé par les jeunes, qui n'en représentent que 25%. Et il englobe l'ensemble des catégories de revenus, des niveaux de formation, des secteurs ainsi que les deux sexes.

### LinkedIn, plus important qu'un diplôme

Dans la Torre Bellini, toutes les générations se côtoient : à quelques tables d'Alejandro Marval, 28 ans, travaille Francisco >

## Les bons côtés de la gig economy : travailler quand, comment et où on le souhaite.

1

2



1 « Je suis donc en quelque sorte une porte d'entrée » : Kyle Hurst recherche des vendeurs de logiciels pour la Silicon Valley.

2 Les jeunes ne représentent que 25% du marché du travail indépendant : café au 24<sup>e</sup> étage de la Torre Bellini.

Gutiérrez de Arrechea, 46 ans, qui a longtemps accompagné l'expansion mondiale de la chaîne hôtelière espagnole NH et conseille aujourd'hui, avec sa partenaire commerciale en Espagne, des investisseurs sur des projets d'hôtels et de restaurants. Pour l'architecte qui a travaillé des dizaines d'années dans des structures fixes, la gig economy est une libération. « Mon bureau s'est réduit à un ordinateur portable, un téléphone et tout ce qui se trouve là-dedans », sourit-il en désignant sa tête.

Pour Alejandro Marval, en revanche, la gig economy est la seule forme économique qu'il ait jamais connue. Cela fait déjà huit ans qu'il navigue de projet en projet. « Je n'avais pas d'autre choix », déclare ce spécialiste en marketing originaire de Caracas, installé à Buenos Aires depuis deux ans. « Au Venezuela, la seule chose qui fonctionnait à peu près était Internet. C'est pourquoi, comme nombre de mes amis, je n'ai même pas cherché de travail sur le marché local. Je suis directement allé sur les plates-formes de la Toile. »

Il publie sur sa page LinkedIn les analyses de marché et les projets auxquels il participe, lesquels sont, selon lui, beaucoup plus importants dans la gig economy que des titres universitaires ou des CV enjolivés. Serait-il intéressé par un emploi fixe ? Il a déjà reçu plusieurs offres, qu'il a toutes refusées : « Je suis sûr que j'ai encore beaucoup de défis passionnants à relever. »

Alejandro Marval serait un porte-parole idéal pour la gig economy. Ses arguments fusent. La précarité des personnes âgées ? Ce sujet ne le préoccupe pas, car ses missions lui rapportent assez pour payer ses impôts ainsi que l'assurance-maladie et la caisse de pension privées. L'exclusion ? La gig economy

« Au Venezuela, la seule chose qui fonctionnait à peu près était Internet. »

est moins discriminante que l'économie traditionnelle. Les personnes souffrant d'un handicap physique peuvent travailler de chez elles. « Il faut simplement fournir un travail de qualité. » Le cas échéant, les missions se succéderont.

Et à tous ceux qui continuent malgré tout de douter, Alejandro Marval répond : « Avant, il aurait été impensable qu'un jeune d'un pays en faillite puisse concevoir une stratégie marketing pour un groupe mondial tel que la chaîne hôtelière Marriott. Ma réussite est le meilleur argument en faveur de la gig economy. » □

Andreas Fink est le correspondant de « Focus » (DE) et de « Die Presse » (AT) en Amérique du Sud.



1



2



3

1 Postes de travail et réseau à louer : bar à l'organisation WeWork dans la Torre Bellini.

2 « Je suis sûr que j'ai encore beaucoup de défis passionnants à relever » : Alejandro Marval, travailleur « gig » et spécialiste en marketing

3 Microcentro: le centre des affaires de Buenos Aires.



## Travail déconnecté

À la question « **Quels métiers passionnants peuvent se passer d'Internet?** » posée sur Quora, le site populaire de questions-réponses, l'utilisateur Wee Cheng Er a répondu : vétérinaire, traducteur, vétérinaire, barista, garde du corps, gouvernante, chef cuisinier, guide touristique, maître-nageur.

## Jobs en série

Les étudiants canadiens diplômés de l'université en 1992 conservaient un emploi pendant 41 mois en moyenne. Leurs camarades diplômés en 2002 changeaient déjà de travail tous les 32,5 mois. Conclusion de l'étude : les jeunes Canadiens occuperont près de **quinze emplois** au cours de leur vie.

# Au pays des licornes



L'objectif ultime dans l'écosystème des start-up consiste à atteindre une **valorisation** de plus d'un milliard de dollars. Sachant que ces cas sont rares, ces sociétés sont appelées des licornes. L'institut d'études de marché CB Insights gère la base de données très en vue « **The Global Unicorn Club** ». Ce club exclusif recense actuellement 237 membres (au 1<sup>er</sup> mai 2018). Sans surprise, les États-Unis (117) et la Chine (65) caracolent en tête, suivis de loin par l'Angleterre (13) et l'Inde (10). Avec deux licornes (MindMaze et Avaloq), la **Suisse** se hisse toutefois à la deuxième place à l'aune de la population totale.

Illustration: Jack Sachs. Photo: Everett Collection/Keystone. Sources: Quora; Wookopolis; CB Insights; « Handelszeitung »; « Fortune »; NHS; Department of Defense

## Combien coûte un e-mail ?



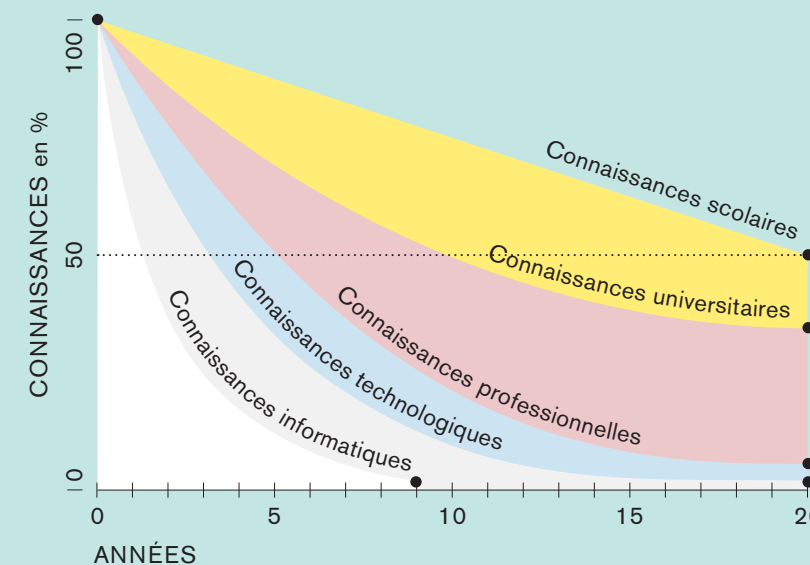
La « Handelszeitung » a calculé les coûts totaux pour les entreprises, incluant les dépenses liées à la sécurité, au stockage des données et à la maintenance des logiciels et du matériel informatique. Conclusion : le véritable coût d'un e-mail est bien plus élevé qu'on ne le pense. Il peut monter jusqu'à **10 francs**. L'étude date toutefois de 2004. Le stockage des données, à tout le moins, devrait coûter moins cher.

## Les géants

Selon le « Fortune Global 500 », huit des quinze plus grands **employeurs privés** du monde sont situés en Chine. À l'échelle mondiale, 229 entreprises, dont trois en Suisse, emploient plus de 100 000 personnes. Le **secteur public** met la barre encore plus haut, à l'image du ministère de la Défense américain (2,9 millions) ou du service de santé britannique (NHS, env. 1,2 million).

NOMBRE D'EMPLOYÉS PAR ENTREPRISE

1 <b>WAL-MART</b> 2 300 000 (US)	2 <b>CHINA NATIONAL PETROLEUM</b> 1 512 048 (CN)	3 <b>CHINA POST GROUP</b> 941 211 (CN)	4 <b>STATE GRID</b> 926 067 (CN)
8 <b>U.S. POSTAL SERVICE</b> 574 349 (US)	7 <b>VOLKSWAGEN</b> 626 715 (DE)	6 <b>SINOPEC GROUP</b> 713 288 (CN)	5 <b>FOXCONN</b> 726 772 (TW)
9 <b>COMPASS GROUP</b> 527 180 (UK)	10 <b>AGRICULTURAL BANK OF CHINA</b> 501 368 (CN)	11 <b>GAZPROM</b> 467 400 (RU)	12 <b>CHINA MOBILE COMMUNICATIONS</b> 463 712 (CN)
168 <b>ABB</b> 132 300 (CH)	39 <b>NESTLÉ</b> 328 000 (CH)	15 <b>AVIATION INDUSTRY CORP. OF CHINA</b> 457 097 (CN)	14 <b>DEUTSCHE POST DHL GROUP</b> 459 262 (DE)
		13 <b>INDUSTRIAL AND COMMERCIAL BANK OF CHINA</b> 461 749 (CN)	



## Je sais que j'en sais de moins en moins

Notre **savoir** est **rapidement dépassé**, surtout lorsqu'il est très spécifique. La moitié des connaissances scolaires générales sont obsolètes vingt ans après, ce délai se réduisant à deux ans dans le domaine informatique. C'est le résultat d'une étude menée en 1996 par J. Braun. Mais qui sait, elle aussi est peut-être déjà obsolète ?

# « Des ressources

Les mouvements tectoniques du marché de l'emploi affectent surtout les jeunes. L'économie et la politique doivent les aider mais, heureusement, la génération Y prend son destin en main.

Par la directrice du FMI, Christine Lagarde

## incroyables »



Les préoccupations des jeunes varient d'une région et d'une culture à l'autre mais, presque partout où je me trouve, je les entends se poser certaines questions : vais-je trouver un travail intéressant qui me permettra d'aider ma communauté et de soutenir ma famille ? Puis-je créer ma propre entreprise et, le cas échéant, vais-je réussir ?

Ces questions trahissent beaucoup d'espoir, mais aussi des doutes et des appréhensions, et à juste titre. Aujourd'hui, malheureusement, les jeunes ont deux fois plus de risques d'être au chômage que la population générale. En France, par exemple, le taux de chômage des jeunes atteint presque 20%, contre environ 10% pour l'ensemble de la population, et le Brésil ainsi que l'Égypte font face à des problèmes comparables. D'après les estimations de l'Organisation internationale du travail, le chômage touchait 71 millions de jeunes dans le monde l'année dernière.

Pour compliquer encore la donne, ceux qui trouvent du travail doivent s'adapter à des ruptures technologiques susceptibles de faire disparaître leur branche d'activité. Cette transformation nous conduit tous, en particulier les plus jeunes d'entre nous, à nous interroger sur les métiers qui existeront encore dans dix ans et sur les moyens de nous former aux nouvelles carrières.

### Prêts à s'adapter

Heureusement, les jeunes disposent des outils nécessaires pour se préparer aux mouvements tectoniques qui sont en train de s'opérer.

J'ai vite compris au cours de diverses conversations que cette génération suivait une courbe d'apprentissage accélérée. La majorité des étudiants actuels sont partisans de la formation continue et le fait qu'il faille acquérir de nouvelles compétences tout au long de sa vie est pour eux une évidence.

J'ai pu voir par moi-même les ressources incroyables que les jeunes du millénaire puisent en eux pour prendre le contrôle de leur avenir. Bon nombre d'entre eux n'ont pas envie d'attendre un poste dans la fonction publique ou dans une grande société. Ils se lancent et créent leur propre »

Oscar Wilde a dit un jour : « Les personnes âgées croient tout, celles d'un certain âge doutent de tout et les jeunes savent tout. » C'est la raison pour laquelle j'aime écouter la voix des jeunes, qu'ils soient étudiants, entrepreneurs en herbe ou porte-parole communautaires. Leurs histoires résonnent en moi, car elles reflètent leur grande sincérité, leur lucidité et un enthousiasme communicatif.

entreprise. Ils conçoivent de nouvelles plates-formes en ligne et inventent de nouveaux marchés. J'ai devant les yeux une génération qui vit avec la menace du chômage, mais innove pour élargir son horizon.

Mais à elle seule cette démarche n'est pas suffisante. Il incombe aussi aux pouvoirs publics de construire un environnement permettant aux jeunes d'exprimer tout leur potentiel. Il faut pour cela lever les obstacles réglementaires, soutenir les entrepreneurs, qui ne réussissent pas toujours du premier coup, et investir dans les mentorats intergénérationnels. Comment s'y prendre ?

#### Une approche sur mesure

Il n'existe pas de formule magique adaptée à tous les pays, mais j'entrevois plusieurs solutions pratiques. L'une d'elles est l'organisation de la formation professionnelle, qui garantit un faible taux de chômage parmi les jeunes dans des pays comme la Suisse, l'Allemagne ou les Pays-Bas. Une des autres solutions consiste à améliorer l'accès des jeunes femmes aux services de garde d'enfant et à des régimes souples d'allocations de maternité. Ces initiatives peuvent redynamiser les marchés du travail.

## « Inventer de nouveaux marchés. »

Dans certains pays, une baisse de 10 points des inégalités entre les sexes pourrait doper la croissance de 2 points au cours des cinq prochaines années.

En parallèle, nos pays membres doivent supprimer les obstacles à la concurrence et réduire les formalités administratives. Ces réformes devront naturellement être conduites en tenant compte des spécificités nationales : dans les pays avancés, nous estimons qu'une progression de 40% de la recherche-développement permettrait d'accroître le PIB de 5% à long terme.

#### Comment le FMI peut-il les aider ?

Des choix de politiques judicieux peuvent inciter les jeunes à travailler à leur compte ou à créer une entreprise. Le FMI peut contribuer à relever ces défis en encourageant l'augmentation des investissements publics dans les programmes d'éducation et de formation professionnelle. Nos programmes de prêt préconisent d'ailleurs ce type de réformes.

Il faut aussi multiplier les partenariats public-privé, car ils peuvent augmenter l'efficacité des programmes de formation, comme l'illustre bien le programme singapourien Skills Future, qui accorde des subventions inconditionnelles aux adultes se formant tout au long de leur vie professionnelle.

Mais la formation n'est qu'une des pièces du puzzle. Il y a bien d'autres choses que les gouvernements et les entreprises peuvent faire pour exploiter toutes les capacités d'innovation. Les technologies financières, par exemple, sont un domaine fascinant dans lequel il faut investir davantage.

#### Faire carrière au XXI<sup>e</sup> siècle

Si j'arrivais sur le marché du travail aujourd'hui, je me concentrerais sur deux points : premièrement, je serais disposée à apprendre tout au long de ma vie. L'éducation n'a pas de « fin », il y a simplement des étapes de progression.

Deuxièmement, je serais ouverte aux changements de trajectoire. Nous ne pouvons plus nous permettre d'être formés dans un seul domaine ou à un seul métier. Dans ma vie, j'ai d'abord été avocate, puis ministre des Finances et je dirige à présent le FMI. Pour la génération qui se trouve au seuil du marché du travail, le parcours professionnel sera encore plus sinueux. Si elle accueille ces changements, elle pourra faire valoir son expérience d'un poste à un autre, quel qu'il soit.

Pour citer à nouveau Wilde : « Définir, c'est limiter. » Il n'existe pas de définition précise de ce que seront les carrières

et les emplois que la nouvelle économie offrira aux jeunes. Il est normal que cette opacité soit source d'angoisse et d'incertitude. Mais en même temps, les possibilités sont infinies. C'est une grande chance et je suis certaine que toute la communauté mondiale aidera les jeunes à s'en saisir. □

**Christine Lagarde**, 61 ans, Française, est directrice du Fonds monétaire international (FMI) depuis 2011. Auparavant, cette juriste était ministre de l'Économie et des Finances.

© Christine Lagarde, « The Voice of Youth », Finance & Development, Juin 2017 – This translation is produced under license. The International Monetary Fund does not accept responsibility for any discrepancies or differences created in the translation.

# Credit Suisse Baromètre de la jeunesse

Grande enquête aux États-Unis, au Brésil, à Singapour et en Suisse.



## SÉRIEUX, RESPONSABLES ET INQUIETS

« Ne te laisse pas abattre, sois audacieux, fou et merveilleux », disait Astrid Lindgren. Quand on est jeune, on a le droit d'être fou, de se tromper, de s'amuser. C'est ce qu'on appelait le « privilège de la jeunesse » au XX<sup>e</sup> siècle. Aujourd'hui, les termes « privilège » et « génération » évoquent plutôt les baby-boomers, qui n'ont jamais vraiment eu à s'inquiéter du chômage et touchent la totalité de leur retraite.

Les jeunes d'aujourd'hui font face à des défis majeurs, et le progrès technologique transforme sans arrêt le marché du travail. Un pourcentage élevé de jeunes Américains, Brésiliens et Singapouriens de 16 à 25 ans ont indiqué au Baromètre de la jeunesse 2018 être inquiets et se demander s'ils auront encore leur emploi dans le futur (en Suisse, la situation semble être perçue de façon un peu moins dramatique). Ainsi, les sondés

épargnent, rêvent d'immobilier au lieu de tours du monde et rejettent les drogues. Fait marquant, ils adhèrent moins à des groupes comme les associations ou organisations pour la jeunesse.

Les « valeurs des Millennials » sont l'un des Supertrends du Credit Suisse, c'est-à-dire l'un des cinq thèmes qui, selon nous, symbolisent les mutations sociales principales de notre époque. Selon l'ONU, les jeunes adultes nés après 1980 représentent près de 30% de la population mondiale. Pour leur vendre quelque chose, les embaucher ou même réellement converser avec eux, il faut comprendre ce qui les touche. C'est justement l'ambition du huitième Baromètre de la jeunesse ! Je vous souhaite une lecture enrichissante.



Steven F. Althaus,  
Responsable Global Marketing &  
Brand Communications

## Contenu

### 1 Emploi et carrière

Crainte autour de l'emploi, nécessité de formation continue, popularité du secteur technologique (sauf en Suisse).

**2 Économie du partage et finances**  
Partager plutôt qu'épargner, fortes contraintes monétaires et rêves de propriété.

**Gros plan sur la Suisse : Boris Zürcher**  
Le responsable de la Direction du travail au SECO voit l'avenir du marché du travail en rose.

### 3 Communication et tendances

Le fossé de l'information se creuse. Facebook perd du terrain. Générations Y et Z : des préférences différentes en ligne.

### 4 Politique et société

Suisse : l'AVS, préoccupation n° 1, cohabitation avec les étrangers plus harmonieuse. États-Unis : tendance à la mobilisation. Partout, même en Suisse, on demande plus d'égalité.

### Gros plan sur l'international : Giulia Ranzini

L'experte de l'économie collaborative et des Millennials sur la génération Z : « Ils ont un tout autre rapport à la propriété. »

**VERS LE DOSSIER**  
Depuis 2010, le Baromètre de la jeunesse du Credit Suisse contribue au débat public sur des sujets de société. Pour son édition 2018, quelque 1000 jeunes de 16 à 25 ans ont été interrogés en Suisse, aux États-Unis, au Brésil et à Singapour. Le sondage a été réalisé en ligne par l'institut de recherche gfs.bern entre avril et mai 2018.

La présente analyse a été menée par Simon Brunner (rédaction, textes), Bill Schulz/Crafft (mise en page, graphiques) et Jonathan Calugi (illustrations).

L'étude complète est disponible sur : [credit-suisse.com/youthbarometer](http://credit-suisse.com/youthbarometer)

@CreditSuisse #Jugendbarometer #2018

Photo: Credit Suisse

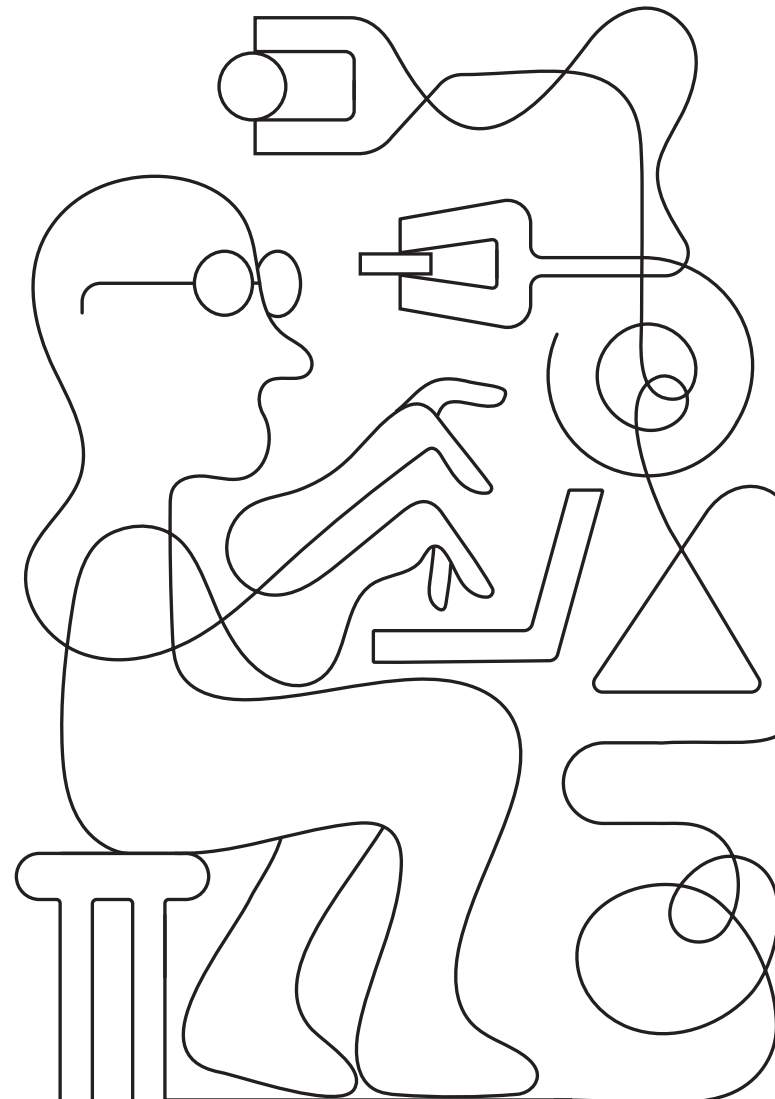
# 1 Emploi et carrière

Sous pression, mais pas désorientés, les jeunes sont préoccupés par un monde du travail en mutation. La Suisse reste un cas à part.

Le Baromètre de la jeunesse 2018 du Credit Suisse commence par une triste constatation : une écrasante majorité de jeunes Américains (79%), Brésiliens (74%) et Singapouriens (76%) craignent que leur emploi ne soit plus nécessaire à l'avenir → Graph.1.1. Pourtant issus de trois économies très différentes, la plupart des 16-25 ans sont inquiets et pensent que le progrès technologique va transformer le marché du travail. Ainsi, ils ne sont pas certains de pouvoir encore trouver un emploi ou le garder.

En Suisse, « seuls » 34% craignent que leur emploi ne disparaisse, ce qui pourrait s'expliquer par deux théories : soit le marché du travail suisse est à la traîne du marché international et le choc reste à venir, soit la Suisse est mieux préparée aux défis de la numérisation, de l'automatisation ou de l'intelligence artificielle. « Nous avons une grande disposition à accueillir le changement sur le plan social, économique et politique », ajoute Boris Zürcher → P.63, à la tête de la Direction du travail du Secrétariat d'État à l'économie (SECO).

La question suivante confirme que les jeunes Suisses perçoivent la révolution numérique autrement que leurs homologues d'Asie et des Amériques → Graph.1.2 : aux États-Unis (60%), au Brésil (62%) et à Singapour (68%), on pense que lorsqu'on dispose d'un



● CH ● USA ● BR ● SG

### 1.1 La peur d'être superflu

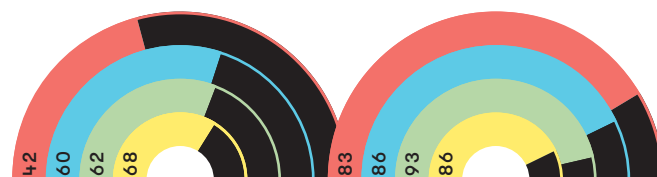
MUTATION STRUCTURELLE « Êtes-vous d'accord avec l'affirmation : < Je crains qu'à l'avenir on n'ait plus besoin de mon travail ? > »  
— en %



# Économie du partage et finances

## 1.2 Réseauter, se former

MARCHÉ DU TRAVAIL «Êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes concernant le métier et la formation?» — en %



«Lorsqu'on dispose d'un réseau numérique et qu'on est actif sur les médias sociaux, on a de meilleures chances d'emploi.»

«Il faut continuer à se former tout au long de sa vie.»

## 1.3 À l'étranger, la technologie est in

MÉTIER SOUHAITÉ «Dans quel domaine aimeriez-vous avoir un emploi?» — total de tous les pays, en %

- 1 IT/secteur technologique
- 2 Tourisme
- 3 Médias
- 4 Enseignement et éducation
- 5 Administration/Confédération/canton/commune
- 6 Banques
- 7 Santé
- 8 Commerce
- 9 Show-business
- 10 Articles de luxe
- 11 ONG/organisations caritatives
- 12 Branche pharmaceutique
- 13 Artisanat
- 14 Agriculture
- 15 Horlogerie

L'IT/Le secteur technologique n'intéresse que 43% des jeunes Suisses.  
● 75% ● 72% ● 75%

réseau numérique et que l'on est actif sur les médias sociaux, on a de meilleures chances d'emploi, contre une minorité (42%) en Suisse.

Le nouveau monde du travail est également évoqué dans les souhaits des sondés en matière d'emploi → Graph.1.3. Leur secteur de prédilection? L'IT/le secteur technologique. Mais si 75% des jeunes Américains, 72% des Brésiliens et 75% des Singapouriens interrogés trouvent ce secteur très attrayant, seuls 43% des jeunes Suisses sont de cet avis. Il n'est dès lors guère surprenant que la Suisse déplore une pénurie d'informaticiens.

Deuxième cette année, le tourisme occupe régulièrement les premières places du classement des secteurs privilégiés par les jeunes. Suivent les médias, ce qui surprend à première vue étant donné le recul de leur consommation chez les jeunes → Chap. 3, p. 65. Il est probable que

ceux-ci y incluent les médias sociaux et de nouveaux métiers, comme influenceur. On retrouve ensuite les secteurs proches de l'État, avec au 4<sup>e</sup> rang l'enseignement, au 5<sup>e</sup> l'administration et au 7<sup>e</sup> la santé, des secteurs particulièrement populaires en Suisse. Les employeurs classiques du secteur privé sont les banques (6<sup>e</sup> rang), le commerce (8<sup>e</sup> rang) et la branche pharmaceutique (12<sup>e</sup> rang).

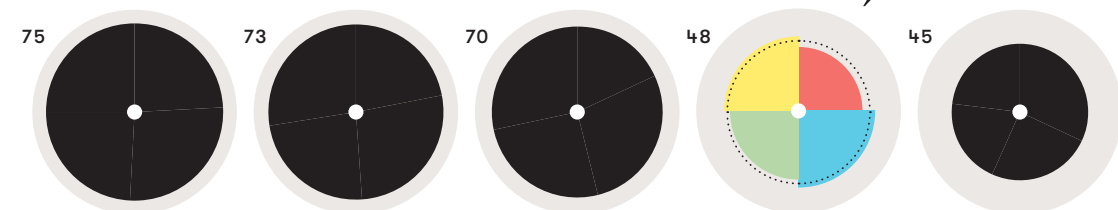
Si ces jeunes sont inquiets, on ne peut leur reprocher d'être perdus → Graph.1.4: 75% des sondés, tous pays confondus, ont une conception claire de la vie et essaient de réaliser leurs objectifs même s'ils rencontrent de la résistance. Ils s'imaginent très bien créer leur propre entreprise (près de la moitié des sondés, mais seulement 39% en Suisse) et sont prêts à prendre des risques.

● CH ● USA ● BR ● SG

@CreditSuisse #jugendbarometer #2018

## 1.4 Projets de vie

PROJETS D'AVENIR «Dans quelle mesure les déclarations suivantes sont-elles pertinentes concernant vos projets d'avenir?» — moyenne de tous les pays, en %



«J'ai une conception claire de la vie et j'essaie de réaliser mes objectifs même si je rencontre de la résistance.»

«Je serais heureux/heureuse de pouvoir mener une vie aussi satisfaisante que celle de mes parents.»

«La situation économique est trop incertaine pour des plans fixes.»

«Un jour, j'aimerais créer ma propre entreprise.»

«Je veux avoir des responsabilités vis-à-vis de la société.»

Aimeriez-vous créer votre propre entreprise?  
● 39% ● 56% ● 45% ● 53%

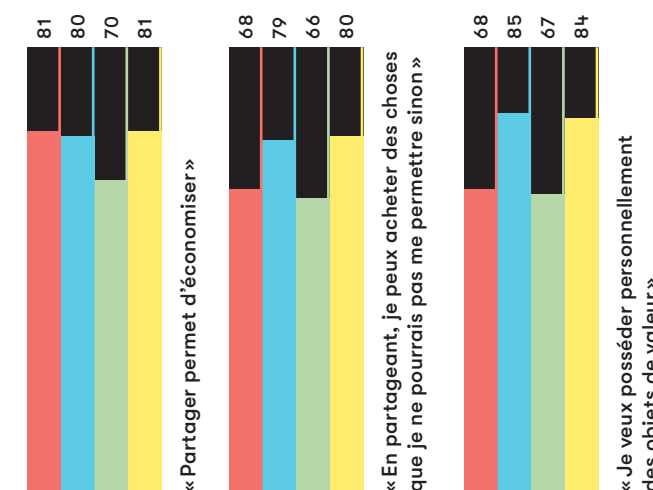
La formation continue est importante pour les jeunes de tous les pays. En effet, l'affirmation «Il faut continuer à se former tout au long de sa vie» recueille entre 83% et 93% d'approbation → Graph.1.2.

La situation économique difficile n'est pas étrangère à la détermination des sondés. 73% des jeunes seraient déjà heureux de pouvoir mener une vie aussi satisfaisante que celle de leurs parents, un objectif qui aurait paru bien modeste au siècle dernier. Les jeunes semblent chercher de nouveaux moyens d'appréhender leur situation difficile, comme le montre le succès de l'économie collaborative → Chap. 2. Autre élément positif: l'envie d'avoir des responsabilités vis-à-vis de la société, présente chez près de 50% des sondés → Graph.1.4. ●

Les jeunes épargnent en partageant, rêvent d'immobilier et ploient sous les charges financières.

Un des axes essentiels du Baromètre de la jeunesse du Credit Suisse 2018 est l'économie collaborative – «partager au lieu de posséder». Très apprécié des jeunes interrogés, ce modèle économique obtient des notes entre 6,7 et 7,1 (sur 10).

Offres de partage bien notées, avec la meilleure note à Singapour (7,1 sur 10).  
● 6,7 ● 6,8 ● 7,1



## 2.1 À moi? À toi? À nous!

ÉCONOMIE DU PARTAGE «Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes?» — en %

Quelles sont les raisons d'un tel succès → Graph. 2.1? Un des moteurs de l'économie de partage pourrait être la situation financière tendue des jeunes (cf. page suivante). En effet, les affirmations «Partager permet d'économiser» et «En partageant, je peux acheter des choses que je ne pourrais pas me permettre sinon» recueillent l'assentiment de nombreux répondants. Déjà centrale dans les communautés des années 1970, cette manière de penser permet aujourd'hui de partager facilement et en toute sécurité de nombreux types de biens (vélo, hébergement de vacances, emploi, crédit [crowdfunding], auto, etc.) avec des inconnus grâce aux moyens techniques actuels.

«La génération Y a grandi avec la technologie et l'idée du 'contenu partagé', explique Giulia Ranzini, chercheuse dans le domaine de la jeunesse à l'Université libre d'Amsterdam → p.70. Les jeunes ont donc un rapport complètement différent à la propriété.» Ainsi, pour un adolescent de 19 ans, l'idée de posséder de la musique numérique serait absurde, d'après elle.



Cependant, l'idée de partage ne remplace pas du tout la propriété comme symbole de statut social, et la majorité des jeunes veulent toujours posséder personnellement des objets de valeur → **Graph. p. 70**. Conclusion : partager offre plus de possibilités, mais le désir de posséder reste également très important pour cette génération.

Un grand classique du Baromètre de la jeunesse est la question de ce que les sondés feraient d'un don d'argent important → **Graph. 2.2**. La volonté d'en placer environ le quart sur un compte d'épargne confirme dans tous les pays, notamment en Suisse (27%), l'image d'une nouvelle jeunesse, plus sérieuse. 10% seraient mis de côté pour les périodes de vaches maigres, et 10% encore pour un achat immobilier. Et pour la première fois cette année, en plus des petites dépenses en vacances ou en automobile, les jeunes investiraient dans les cryptomonnaies.

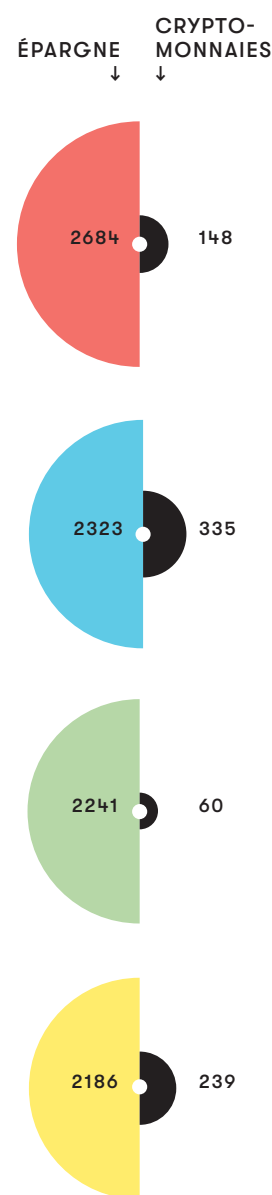
D'autres réponses d'ordre financier corroborent l'image d'une génération consciencieuse → **Graph. 2.3**. Une écrasante majorité veut posséder son logement (Suisse 84%, USA 90%, Brésil 94%, Singapour 92%). Pour atteindre ce but, les actions semblent être un véhicule de placement populaire. Par ailleurs, les dons constituent une priorité pour environ un quart des personnes sondées.

Peut-on en conclure que les jeunes interrogés ont fait l'expérience d'une « jeunesse sans enfance » ? La situation sur le marché du travail est difficile → **Chap. 1**, et, sur le plan financier, la raison et le manque sont de mise. Environ la moitié des jeunes (59% aux USA, 46% au Brésil et 48% à Singapour) ayant des obligations financières telles qu'une hypothèque les perçoivent comme un poids. En Suisse, ils sont 39%. ●

Les jeunes ploient sous les charges financières :  
 ● 39% ● 59% ● 46%  
 ● 48%

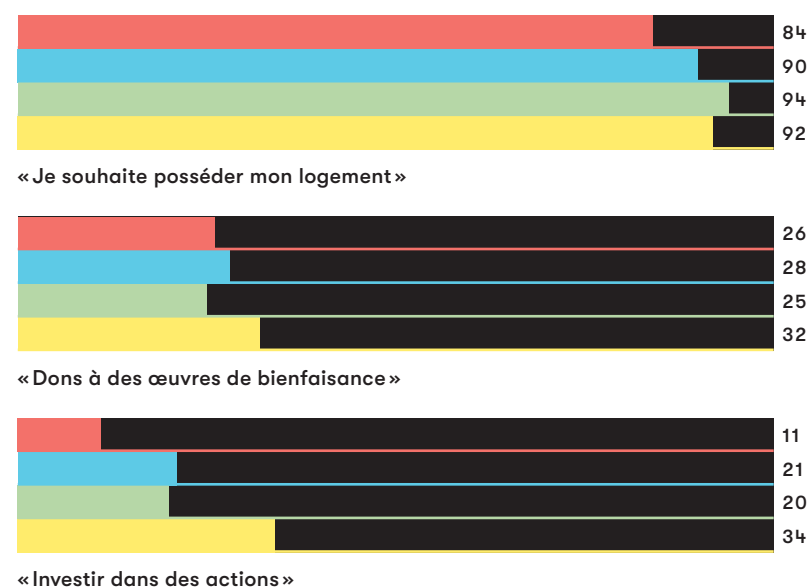
### 2.2 Épargne ou cryptomonnaies ?

RÉFLEXION « Imaginez qu'on vous offre 10 000 unités de votre monnaie. Comment distribueriez-vous cet argent ? »  
 — en CHF/USD/BRL/SGD



@CreditSuisse #Jugendbarometer #2018

● SG ● BR ● USA ● CH



### 2.3 Le rêve éternel d'un logement à soi

FINANCES « Les affirmations suivantes s'appliquent-elles à vous ? » — en %

# « Une grande disposition à accepter le changement »

À la tête de la Direction du travail au SECO, Boris Zürcher prédit un avenir radieux aux Suisses : les institutions sont prêtes pour un changement structurel et la jeune génération y est favorable.



Par SIMON BRUNNER

Monsieur Zürcher, à l'étranger, un nombre impressionnant de jeunes craignent que leur travail ne soit plus nécessaire à l'avenir. Ont-ils raison ? Non, je ne pense pas que le travail viendra un jour à manquer. Les gens craignent déjà par le passé que les robots ne nous privent d'emplois, mais cela ne s'est encore jamais réalisé.

En Suisse, on s'inquiète moins. Pourquoi ? Chez nous, le progrès technologique des deux dernières décennies a contribué à une croissance continue de l'emploi et de la prospérité. Si cela a été possible, c'est surtout parce que les changements structurels ont toujours été acceptés et que nos institutions les ont favorisés. De plus, nous avons une grande disposition à accueillir le changement sur le plan social, économique et politique. Résultat : le chômage est faible, la croissance de

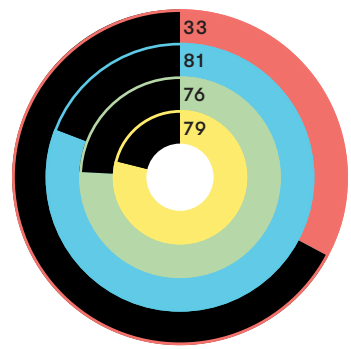
l'emploi est stable, la participation au marché du travail est élevée, et l'évolution des salaires est plutôt équilibrée et largement soutenue.

Vous-même voyez l'avenir du marché suisse du travail « en rose ». Sur quoi repose votre optimisme ? La Suisse bénéficie actuellement d'un développement économique très favorable en Europe et dans le monde entier. La reprise économique s'est poursuivie en début d'année, ce qui se traduit par une dynamique positive de croissance de l'emploi et une diminution significative du chômage. Et cette reprise devrait persister : les indicateurs concernant les perspectives et la situation de l'emploi se maintiennent à un niveau élevé. Autant de bonnes raisons de voir l'avenir en rose !

Alors que la majorité des personnes interrogées aux États-Unis, au Brésil et à Singapour trouvent le secteur technologique attrayant, il séduit moins de la moitié des jeunes en Suisse. Cela met-il notre avenir en danger ? Je ne pense pas. Tout le monde ne peut ni ne veut se spécialiser dans les technologies. Certes, nous constatons depuis quelque temps déjà une demande accrue de spécialistes expérimentés, particulièrement dans le domaine des technologies de l'information et de la communication,

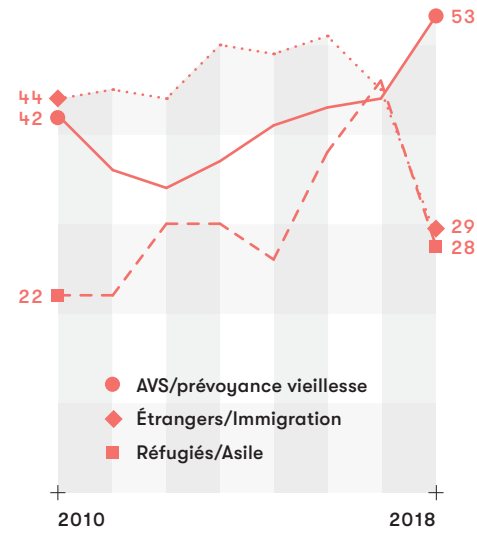
mais cela ne signifie pas que seul le secteur technologique recherche du personnel hautement qualifié. Les personnes aux compétences manuelles ou sociales sont également demandées. Les secteurs de la santé ou de l'éducation, notamment, nécessitent toujours beaucoup de professionnels qualifiés.

En Suisse, ils ne sont que 39% à vouloir créer leur entreprise. Ce chiffre est nettement plus élevé dans les trois autres pays, alors que la Suisse est le pays des PME! Pourquoi l'entrepreneuriat est-il plus populaire ailleurs? Les comparaisons internationales montrent en effet qu'en Suisse, l'activité entrepreneuriale chez les jeunes adultes est inférieure à la moyenne, mais on y crée un plus grand nombre d'entreprises par la suite. On peut voir cela de façon positive: dans la jeunesse, c'est évidemment l'éducation qui prime. La question de créer une entreprise ne se pose que lorsque l'on a l'expérience et les compétences permettant de réussir sur le marché.



### Trop de nouveautés

CHANGEMENT STRUCTUREL  
«Êtes-vous d'accord avec la déclaration: «Les changements rapides dans le monde du travail me dépassent?» – en %



### Problèmes: l'AVS avant les étrangers

LES PLUS GRANDS PROBLÈMES DE LA SUISSE « Cette liste réunit différents thèmes ayant été très médiatisés dernièrement. Sélectionnez-y les cinq points qui représentent pour vous les problèmes majeurs de la Suisse. » – en %

● CH  
● USA  
● BR  
● SG

@CreditSuisse #jugendbarometer #2018

## «Les compétences manuelles ou sociales sont demandées.»

Pour la première fois, les jeunes citent l'AVS comme le plus grand problème de la Suisse. Est-ce dû à la forte médiatisation du sujet, ou les jeunes se soucient-ils vraiment de la retraite? Le débat public qui a précédé la votation Prévoyance vieillesse 2020 a sûrement contribué à attirer davantage l'attention des jeunes sur la prévoyance vieillesse. Toutefois, il ne s'agit pas d'un simple feu de paille, car la réforme de l'AVS – comme, soit dit en passant, celle de la prévoyance professionnelle – est réellement indispensable. Si l'on exclut les produits de placements, les dépenses de l'AVS excèdent depuis plusieurs années ses revenus. Dans ce contexte, il est sans doute bon que la population – et surtout les jeunes – prenne davantage conscience du problème.

Et comment les inciter à commencer à épargner dès maintenant?

Notre système de prévoyance vieillesse à 3 piliers – l'AVS, la prévoyance professionnelle et la prévoyance individuelle – nous met dans une bonne position. Les personnes affiliées à une caisse de pension constituent automatiquement dès l'âge de 25 ans un capital vieillesse qui complètera leur rente AVS. De ce point de vue, la priorité est surtout que les jeunes réussissent leur intégration dans le marché du travail. Cette priorité a bien sûr aussi d'autres causes. Malgré les incitations fiscales, la prévoyance individuelle – le 3<sup>e</sup> pilier – n'est toujours pas une préoccupation majeure pour beaucoup de jeunes. L'essentiel est qu'ils agissent de façon globalement responsable. Selon la situation, il vaut mieux investir son argent dans l'éducation et la formation continue que de l'amasser sur un compte bancaire.

Pendant des années, les questions concernant les étrangers nous ont beaucoup préoccupés. Elles ont désormais

perdu de leur importance, tout comme celles relatives aux réfugiés. La situation s'est-elle vraiment améliorée? Pour moi, l'approbation de l'initiative «Contre l'immigration de masse» signifie que de larges couches de la population se sentent désormais prises en compte. D'ailleurs, le Parlement a adopté des mesures pour réduire l'immigration. Récemment, le solde migratoire et le nombre de demandes d'asile ont également diminué. Cela a quelque peu atténué la virulence des réactions au sujet. Je suppose cependant que la question reviendrait en force si l'immigration reprenait.

Selon les sondés, les relations entre jeunes étrangers et jeunes Suisses se sont fortement améliorées depuis 2010. Comment l'expliquez-vous? En Suisse, les jeunes étrangers sont souvent confrontés à une société et à un environnement social et culturel radicale-

ment nouveau. Leur adaptation à ce nouvel environnement ne se fait pas du jour au lendemain. L'État soutient l'intégration – par exemple dans la formation professionnelle –, tout en mettant au premier plan la responsabilité personnelle des étrangers: l'intégration va dans les deux sens. Les résultats de l'enquête indiquent que toutes les parties prenantes s'en sortent bien dans ce domaine.

Vous-même avez fait un apprentissage en dessin industriel. Comment expliqueriez-vous à un ministre du Travail étranger qu'il n'est pas forcément avantageux pour un pays qu'un maximum de jeunes aille à l'université? En Suisse, deux tiers des jeunes choisissent une formation professionnelle initiale. La formation duale est directement liée au monde du travail, car elle porte sur les qualifications professionnelles réellement demandées sur le marché du travail. C'est pour cela que le taux de chômage des jeunes en Suisse est l'un des plus bas d'Europe.

La Suisse est-elle un modèle pour le monde?

Je ne suis pas sûr que notre système puisse être copié et transposé tel quel dans un autre pays. Mais d'autres États peuvent certainement apprendre du succès de notre modèle et en adopter certains éléments. ●

# 3

## Communication et tendances

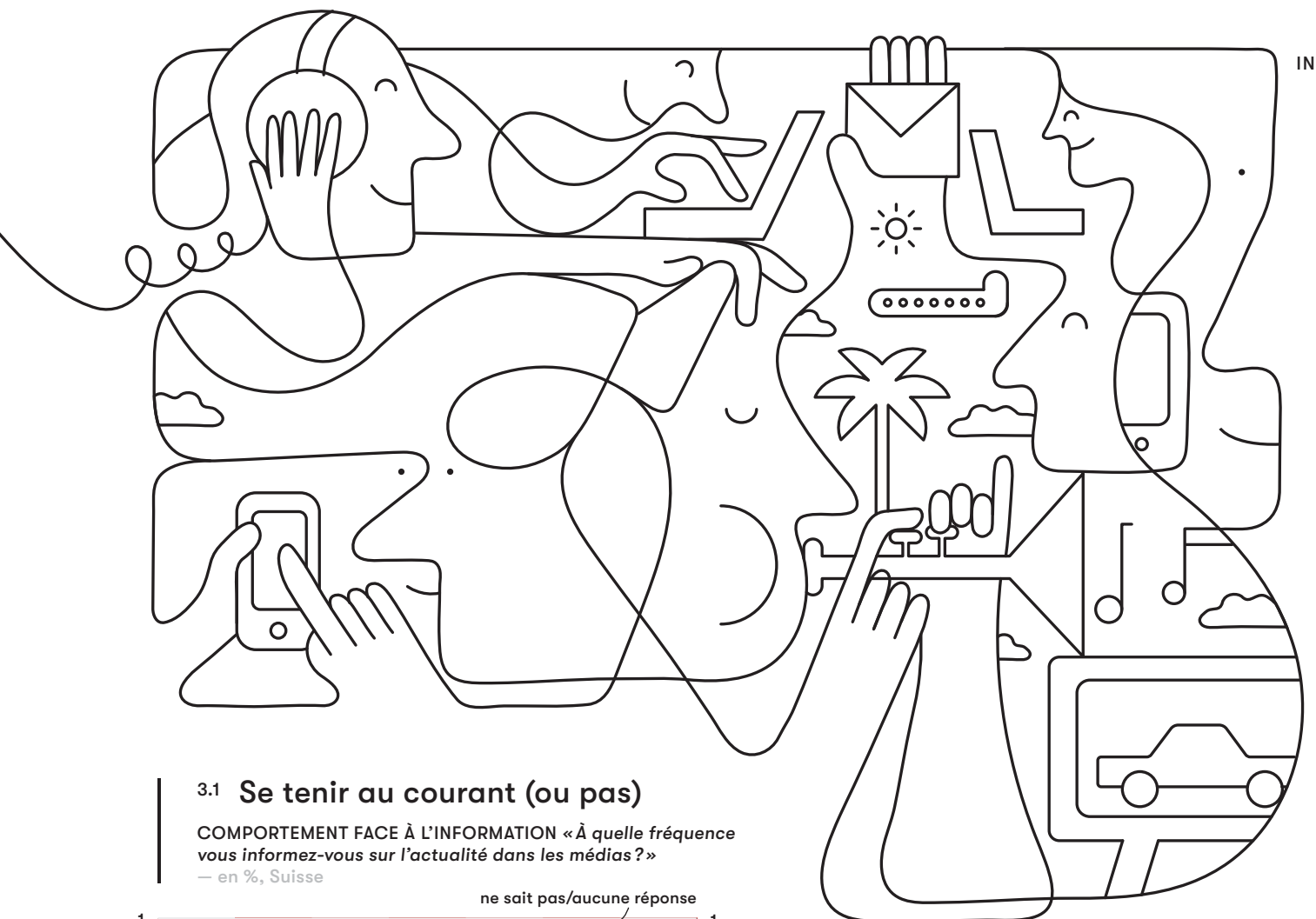
Au suivant! Qu'est-ce qui différencie les générations Y et Z? Facebook moins populaire, le fossé de l'information, «in» ou «out»?

Cette année, le Baromètre de la jeunesse compare pour la première fois des représentants des générations Y (nés entre 1980 et 2000) et Z (nés après 2000). Tous les sondés étant des «digital natives» et passant beaucoup de temps en ligne, les différences se manifestent avant tout dans la façon dont ils utilisent le numérique. Les plates-formes favorites des membres de la génération Y sont Twitter, Facebook et l'Internet en général. La télévision? Il leur arrive de la regarder. Quant à la génération Z, elle privilégie Instagram, Snapchat, WhatsApp et YouTube.

À chaque âge ses médias:  
GÉNÉRATION Y: Twitter, Facebook, TV, Internet  
GÉNÉRATION Z: Instagram, Snapchat, WhatsApp, YouTube

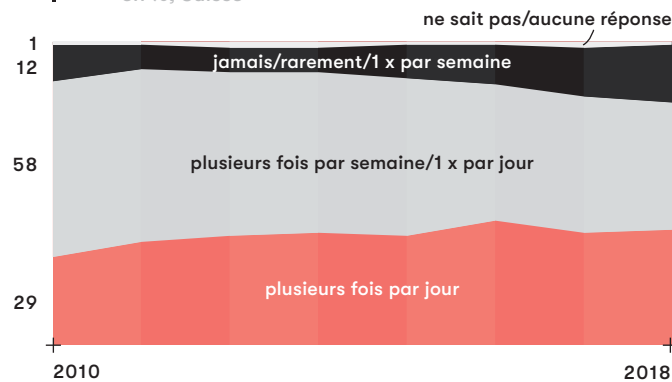
En Suisse, une polarisation du comportement face à l'information se dessine chez les deux générations → Graph. 3.1 (page suivante). La bonne nouvelle, c'est que le groupe des jeunes qui s'informent plusieurs fois par jour sur l'actualité mondiale est passé de 29% à 38% depuis 2010. Si l'on y ajoute les deux groupes suivants («Je m'informe une fois par jour» et «Je m'informe plusieurs fois par semaine»), 4 jeunes sur 5 suivent plus ou moins l'actualité.

La nouvelle un peu moins réjouissante est que le groupe des jeunes qui ne s'informent qu'une fois par semaine, voire moins (ou jamais), a lui aussi augmenté depuis 2010, passant de 12% à 19%. 1 jeune sur 5 n'a donc qu'une vague idée de ce qui se passe dans le monde.



### 3.1 Se tenir au courant (ou pas)

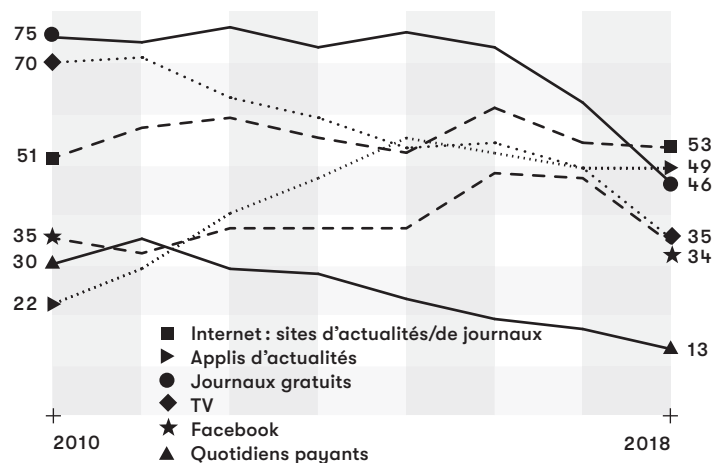
COMPORTEMENT FACE À L'INFORMATION « À quelle fréquence vous informez-vous sur l'actualité dans les médias ? » — en %, Suisse



Dans tous les pays, plus de 80% des jeunes utilisent Internet deux heures par jour, voire souvent plus.

### 3.2 Les journaux sous pression

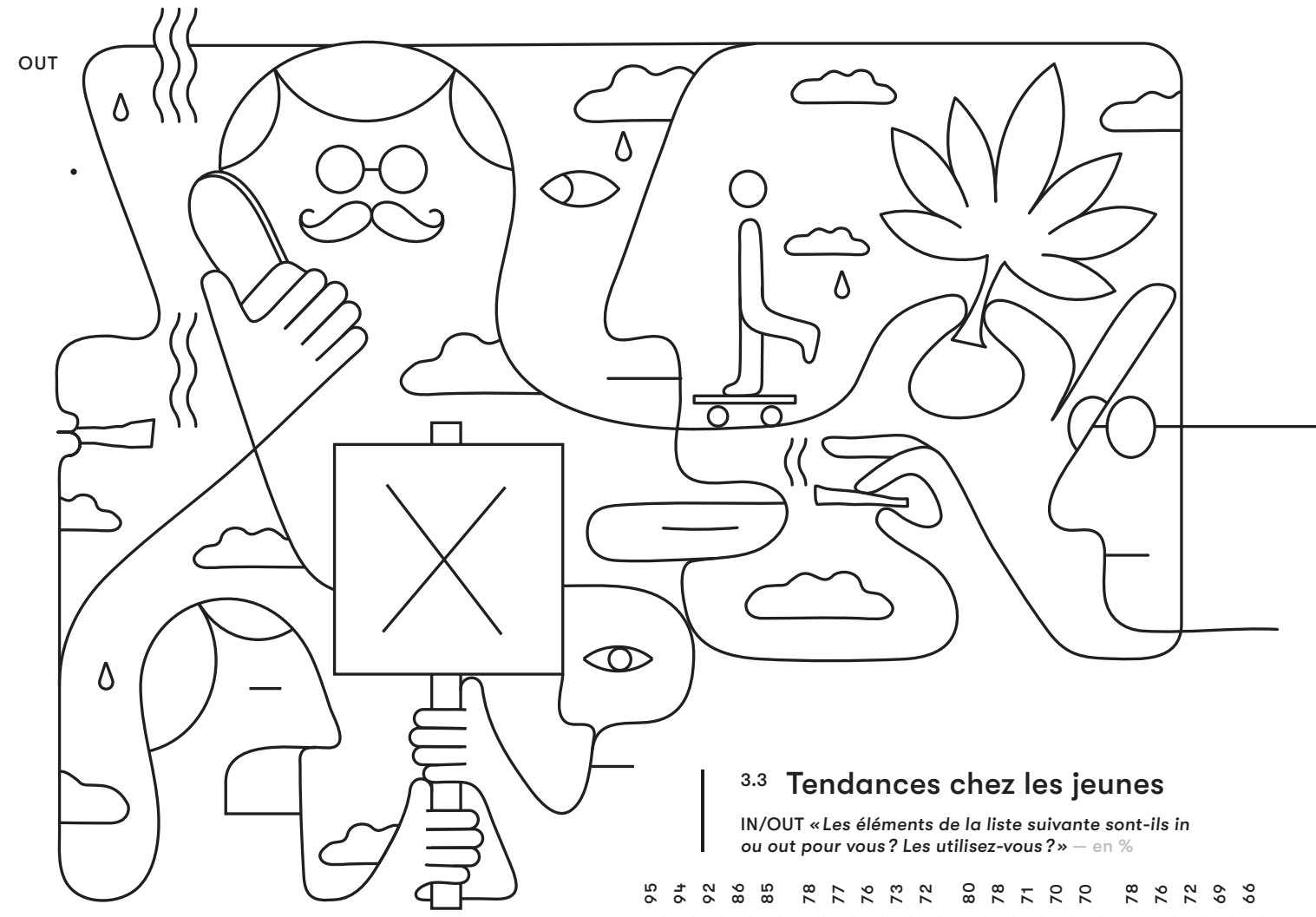
SOURCES D'INFORMATIONS « Comment vous informez-vous sur l'actualité ? » — en %, Suisse



L'enquête portait également sur les sources d'information des Suissesses et Suisses âgés de 16 à 25 ans → Graph. 3.2. Ces dernières années, presque tous les médias ont perdu en popularité, surtout les journaux gratuits tels que « 20 Minutes » ou « Blick am Abend », qui jouaient encore un rôle capital pour cette génération en 2016. Toutefois, cela n'entraîne pas nécessairement une perte d'audience pour les médias concernés, l'édition papier étant souvent remplacée par une version numérique.

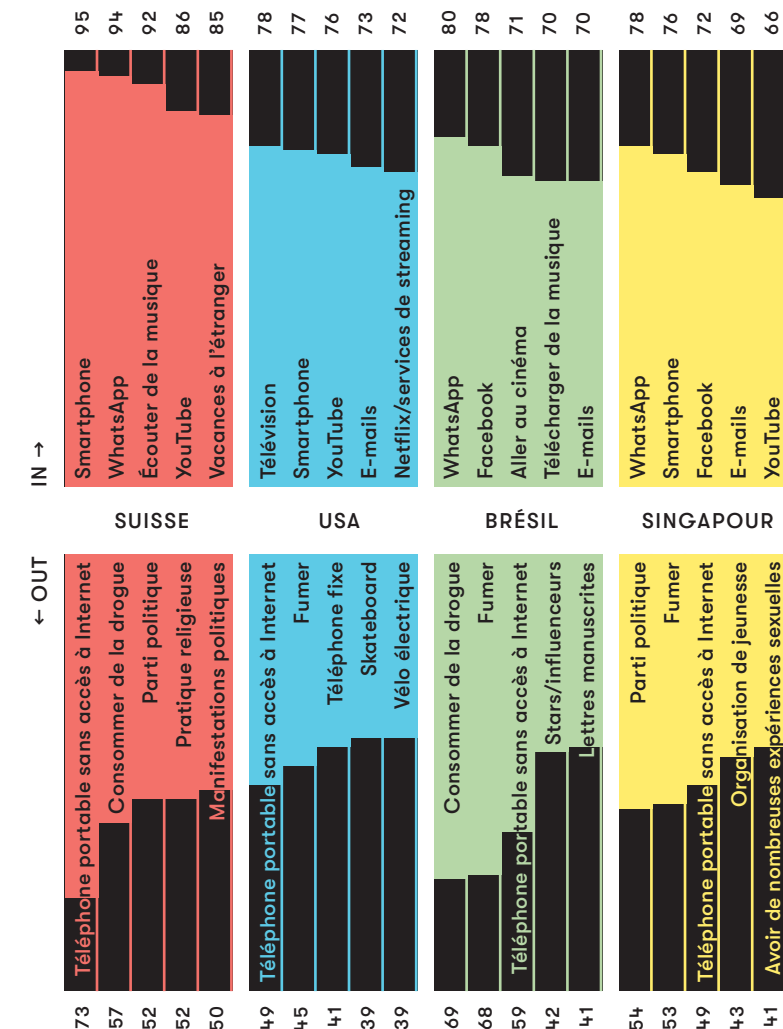
La nouveauté est le classement en première position des sites d'actualités et sites de journaux, suivis par leurs homologues sur smartphone ou tablette.

La télévision et les journaux payants ont perdu la moitié de leur audience depuis 2010. La radio, qui s'était maintenue jusqu'en 2015, est en chute libre depuis. Mais ce déclin n'affecte pas uniquement les médias classiques. Facebook, source d'information en croissance permanente entre 2010 et 2015, perd désormais de son importance. Une vaste étude menée par l'Institut Reuters (Digital News Report 2018) a récemment abouti aux mêmes conclusions. Si Facebook a perdu la faveur des jeunes (voir section suivante), la plate-forme privilégie à nouveau davantage les contenus



### 3.3 Tendances chez les jeunes

IN/OUT « Les éléments de la liste suivante sont-ils in ou out pour vous ? Les utilisez-vous ? » — en %



générés par ses utilisateurs aux contenus professionnels. En tout cas, le Baromètre de la jeunesse montre bien la vitesse à laquelle le nouveau monde évolue – et ce que vaut la fidélité à une marque: un autre réseau social est toujours à portée de clic.

Aujourd'hui, qu'est-ce qui est in, qu'est-ce qui est out? Tout ce qui est considéré comme in dépend d'Internet: dans tous les pays, 80% des jeunes surfent deux heures par jour, voire plus. Au palmarès de la jeunesse, le smartphone arrive une fois premier (Suisse) et deux fois deuxième (USA, Singapour) → Graph. 3.3. Sont également in WhatsApp, YouTube, Netflix et les e-mails. Facebook est populaire, mais a perdu en notoriété auprès des jeunes. En Suisse, il est même sorti du top 10.

Il existe un fort consensus entre les différents pays sur ce que les jeunes considèrent comme out. Exit le « téléphone mobile sans accès à Internet », mais aussi le tabac, la drogue ou les partis politiques. La ringardise a toutefois quelques spécificités locales: en Suisse, c'est pratiquer une religion, aux États-Unis, faire du vélo électrique, au Brésil, suivre des stars sur les réseaux sociaux, et à Singapour, cumuler les expériences sexuelles. ●

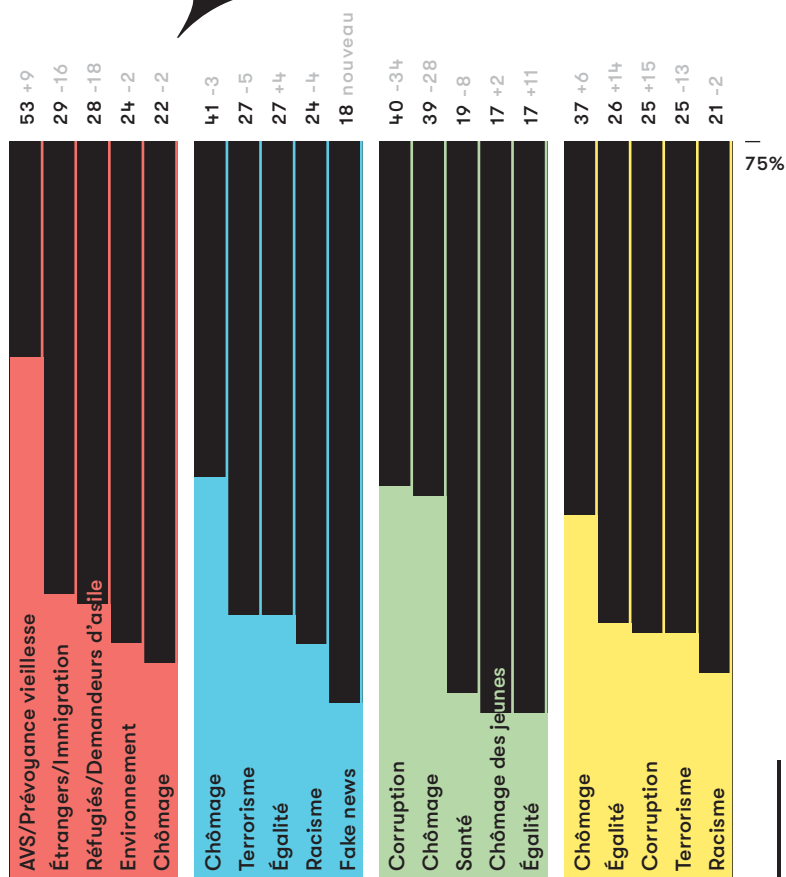
@CreditSuisse #jugendbarometer #2018

● CH ● USA ● BR ● SG

# Politique et société

Nouvelle préoccupation numéro un des Suisses : l'AVS. Meilleure perception de la cohabitation avec les étrangers. États-Unis : tendance à la mobilisation. Inégalités problématiques.

La prévoyance vieillesse est une préoccupation majeure, mais seuls 36% des sondés jugent que le rapport entre les générations est tendu.



## 4.1 Classement des préoccupations

PROBLÈMES « Sélectionnez dans la liste les cinq points qui constituent pour vous les cinq problèmes majeurs de votre pays. » — en %, écart par rapport à 2016

La politique institutionnelle et les partis sont peut-être out → Chap. 3, mais les jeunes s'intéressent tout de même aux problèmes de leur pays et s'engagent. Où est-ce que le bât blesse en Suisse, aux États-Unis, au Brésil et à Singapour? → Graph. 4.1

En Suisse, l'AVS est pour la première fois au sommet des préoccupations, en phase avec l'évolution du Baromètre des préoccupations du Credit Suisse (cf. Bulletin 4/17 et credit-suisse.com/worrybarometer). Le lien avec la votation sur la prévoyance vieillesse et sa forte présence médiatique l'an dernier est évident. Malgré l'urgence de l'assainissement de l'AVS, seuls 36% des sondés estiment que la relation entre jeunes et seniors est tendue, contre 40% en 2010. Tout va bien, donc? Non, car seuls 18% la jugent harmonieuse, tandis que la majorité reste neutre (41%).

Il est frappant de constater que la thématique des étrangers et des réfugiés est passée au second plan et que la cohabitation est jugée de plus en plus harmonieuse → Graph. 4.2. Selon Boris Zürcher, à la tête de la Direction du travail du Secrétariat d'État à l'économie, avec l'approbation de l'initiative « Contre l'immigration de masse » de « larges pans de la population se sont sentis écoutés » (p. 63), mais il pense néanmoins que « le sujet reviendrait sur le devant de la scène si l'immigration reprenait ».

Aux États-Unis, à Singapour et au Brésil, le chômage occupe la première ou la deuxième place au classement des préoccupations, alors que les chiffres du chômage y sont parfois inférieurs à ceux de la Suisse, selon l'Organisation internationale du travail (OIT).

● CH ● USA ● BR ● SG

@CreditSuisse #jugendbarometer #2018

Peut-être les Suisses surestiment-ils quelque peu la sécurité de l'emploi ou se sentent-ils plus protégés que dans les autres pays en raison des assurances sociales de qualité qui leur sont proposées.

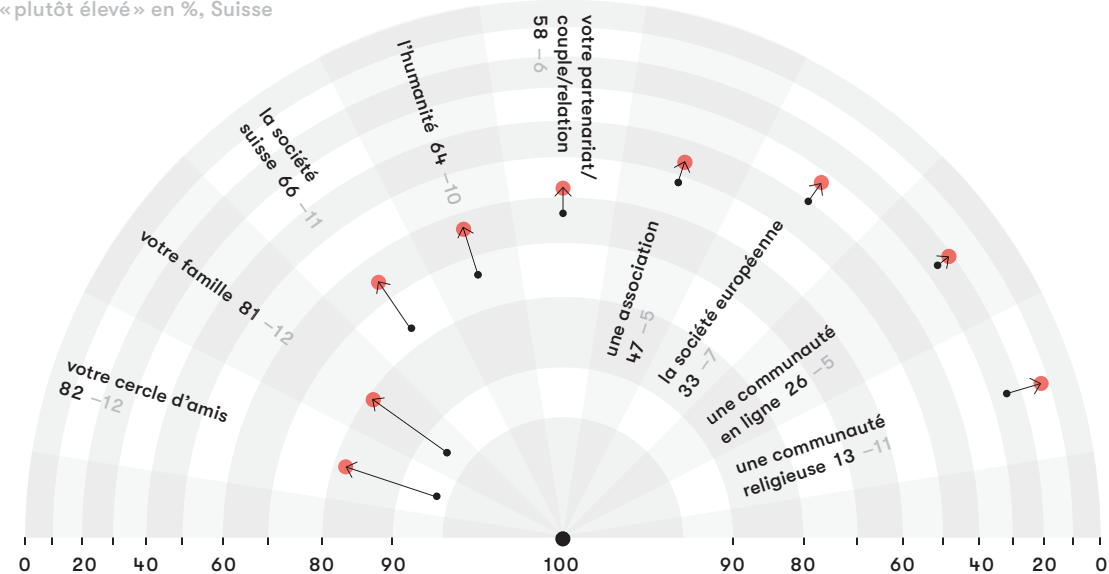
Aux États-Unis, à Singapour et au Brésil, l'égalité hommes-femmes se positionne dans le top 5 (Suisse: 10<sup>e</sup> rang). Aux États-Unis (2<sup>e</sup> rang) et à Singapour (4<sup>e</sup> rang), le terrorisme est également dans le peloton de tête. Depuis plusieurs années, la corruption est considérée comme le problème n° 1 au Brésil. À Singapour, elle occupe cette année la 3<sup>e</sup> place.

Aux États-Unis, la montée en puissance de la politique ces dernières années a eu pour effet de mobiliser la population: la popularité des manifestations politiques est passée de 16% en 2017 à 33%, et le désir de réformes de 75% à 85%. Les fake news et le contrôle des armes ont été inclus dans le sondage pour la première fois et mentionnés tous deux par 18% des sondés.

Enfin, les jeunes Suisses ont été interrogés sur leur sentiment d'appartenance → Graph. 4.3 à neuf unités sociales différentes. Depuis 2015, le sentiment d'appartenance diminue, à quelques exceptions près. C'est surtout à leur famille et à leur cercle d'amis qu'ils se sentent le plus appartenir, et le moins à une communauté religieuse ou en ligne. Ce recul généralisé donne à réfléchir — ou montre combien cette génération est indépendante et sûre d'elle. ●

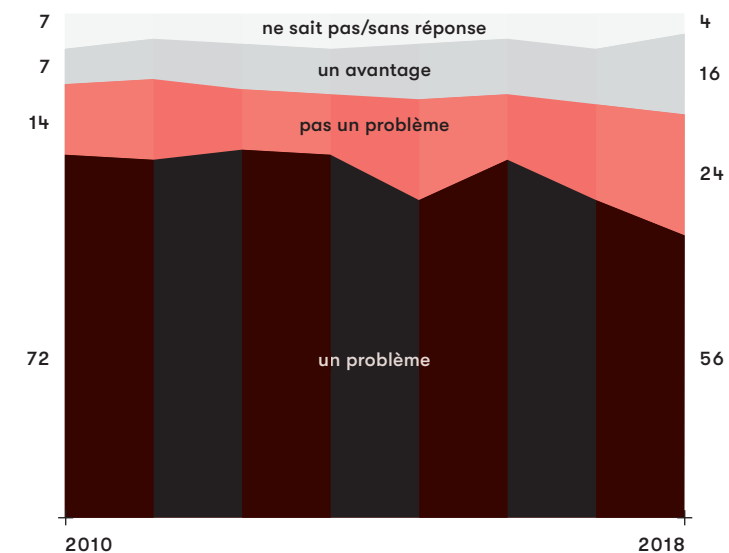
## 4.3 Le cercle se rétrécit

APPARTENANCE SOCIALE « Parmi les unités sociales sur cette liste, auxquelles vous sentez-vous appartenir? » ● 2015 ● 2018 — Réponses « sentiment d'appartenance très élevé » et « plutôt élevé » en %, Suisse

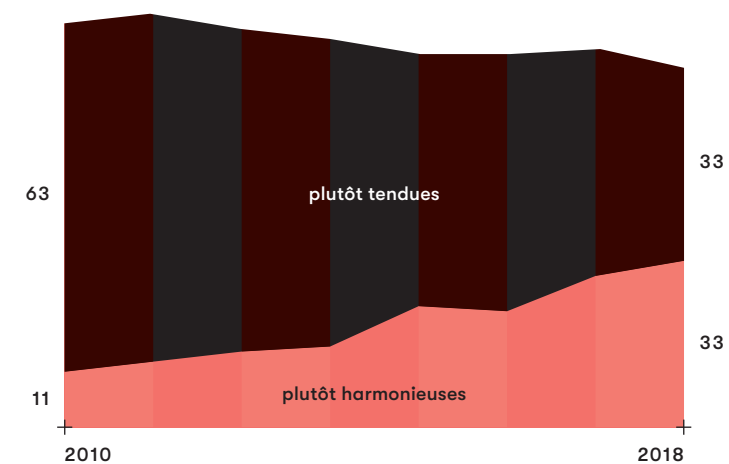


## 4.2 Plus d'harmonie

COHABITATION « Dans un avenir plus ou moins proche, il y aura également en Suisse de plus en plus d'étrangers. Est-ce pour vous... » — en %, Suisse



INTÉGRATION « Comment décririez-vous les relations actuelles entre les jeunes Suisses et les jeunes étrangers? » — en %, Suisse



# « Ils ne renonceront jamais totalement à la propriété »

Giulia Ranzini, experte en partage d'informations, s'exprime sur la notion de propriété aux yeux des Millennials, l'isolement sur les réseaux sociaux et la protection de la sphère privée en ligne.

« Dans le monde interconnecté, les notations ont autant de valeur que l'argent » : ● 72% des sondés sont d'accord à Singapour ; ● 72% ● 67% ● 45%



## Précieux, donc privé

ÉCONOMIE COLLABORATIVE : « Êtes-vous d'accord : « Je ne souhaite pas partager les objets de valeur ? » — en %

Par MICHAEL KROBATH

Madame Ranzini, « partager plutôt que posséder » est un concept largement accepté par les Millennials selon le Baromètre de la jeunesse. Pourquoi le partage de la propriété trouve-t-il un tel écho auprès de cette génération ? Ayant grandi au contact des technologies, les Millennials sont habitués au concept de contenu partagé. Leur rapport à la propriété est donc fondamentalement différent. Posséder de la musique numérique, par exemple, semble complètement absurde pour un jeune de 19 ans.

Cette prédilection pour le partage s'applique-t-elle également à d'autres produits et services ?

La recherche révèle que cette génération est aujourd'hui la principale utilisatrice des plates-formes telles qu'Airbnb ou Uber. Les 16-25 ans font naturellement plutôt partie des consommateurs que des offrants de l'économie collaborative. Ils

utilisent les biens d'autrui qu'ils ne peuvent pas encore s'offrir. Dès qu'ils disposeront d'un salaire, l'idée de partager leurs propres biens, espérons-le, ne perdra pas de son attrait à leurs yeux. Mais une chose est sûre : ils ne renonceront jamais totalement à la propriété.

Les générations plus âgées ont plutôt du mal avec l'économie collaborative, malgré ses nombreux avantages. Effectivement. Elles maîtrisent moins bien les technologies mobiles et leurs différentes applications, ce qui suscite des réserves, voire des problèmes, rendant l'utilisation moins conviviale – sans parler des craintes liées à la protection de la vie privée.

Dans quels domaines les jeunes n'accepteront-ils jamais de partager ? Il existe encore une forte connexion à la représentation traditionnelle de la « vie d'adulte » et à une richesse personnelle, reflétée par la possession de certains biens, tels qu'une voiture ou une maison. Les jeunes générations perpétueront-elles ce schéma ? En tout cas, rien n'augure le contraire à l'heure actuelle.

L'acceptation et l'utilisation de l'économie collaborative sont-elles différentes selon les cultures ? Dans notre vaste projet de recherche « Ps2Share », reposant sur la collaboration d'équipes issues de cinq universités, la participation aux plates-formes collaboratives était la plus forte dans des pays tels que la France et la Grande-Bretagne, tandis que les Pays-Bas ou la Norvège étaient à la traîne, par exemple.

Est-ce un pur hasard si le partage intéresse moins les sociétés les plus prospères ? La situation économique pourrait jouer un rôle. Nous avons toutefois constaté que la principale explication résidait dans une culture numérique prégnante. La participation à l'économie collaborative semble donc être le jeu de différents facteurs.

Le sentiment d'appartenance recule dans tous les groupes sociaux, notamment parmi la communauté en ligne.

Doit-on craindre l'isolement de cette génération ? S'agissant des activités en ligne, ce résultat n'est guère surprenant. La façon dont les jeunes utilisent les réseaux sociaux a radicalement changé. Facebook ne cesse de perdre des utilisateurs au profit de plates-formes telles que Snapchat ou Instagram, où la communication repose plutôt sur l'individu que le groupe. Un moindre sentiment d'appartenance est dès lors logique. Le soutien mutuel des communautés, ce que l'on appelle le « capital social », est moins présent sur les nouvelles plates-formes de réseaux sociaux.

Vous avez mené plusieurs études traitant de la représentation de soi sur les réseaux sociaux. Quelles différences existe-t-il entre la façon dont les jeunes se mettent en scène dans le monde numérique et la réalité ? Chaque réseau social est différent, et les qualités individuelles ainsi que la compo-

sition de leur propre réseau influencent très fortement la façon dont les utilisateurs se présentent. À l'origine des réseaux sociaux figuraient des plates-formes telles que MySpace ou Second Life, sur lesquelles des pseudonymes et même des avatars étaient utilisés. Facebook, WhatsApp ou encore Instagram, qui sont les réseaux dominants actuels, contiennent en partie le véritable nom et les photos personnelles des utilisateurs. Aujourd'hui, il s'agit bien moins d'innover ou d'expérimenter que de mettre en scène son véritable « moi ». Et ce processus ne devrait pas s'enrayer à court terme.

Selon le Baromètre de la jeunesse, les sondés sont conscients des dangers en ligne et savent comment s'en protéger.

La sécurité numérique n'est-elle plus un problème pour cette génération ? En réalité, différentes études démontrent que les adolescents gèrent leur sphère privée en ligne beaucoup mieux qu'on ne le pense – et c'est également le cas pour l'anxiété de la déconnexion, c'est-à-dire le besoin d'être constamment en ligne pour ne rien manquer. La sphère privée est de plus en plus abordée à l'école, ce que je ne peux que saluer, surtout à l'heure où la frontière entre les mondes en ligne et hors ligne devient poreuse, mais l'introduction de ces thèmes pourrait toutefois être plus rapide.

Quel est le rôle des parents à cet égard ? Ils doivent surveiller les signes révélant une addiction et discuter de la protection des données avec leurs enfants. Toutefois, le rythme effréné auquel se développent les technologies leur en ferme parfois l'accès – ils ne comprennent plus le monde dans lequel évoluent si naturellement leurs enfants.

Quels réseaux sociaux utilisez-vous, l'experte des Millennials que vous êtes ? Là, vous marquez un point ! Je n'utilise vraiment que Twitter, et surtout pour partager des informations professionnelles. Pour

être honnête, je ne sépare pas strictement ma vie professionnelle et ma vie sociale comme je le devrais peut-être. La science consacre d'ailleurs ce phénomène. Les individus éprouvent des craintes face à la protection de leurs données et en connaissent les dangers – mais ne se protègent pas pour autant. C'est le « paradoxe de la vie privée ». ●

GIULIA RANZINI, 32 ANS, est professeure-assistante en sciences de la communication à l'Université libre d'Amsterdam. Spécialisée dans le partage d'informations et les réseaux sociaux, cette Italienne était auparavant assistante de recherche à l'Université de Saint-Gall (HSG).



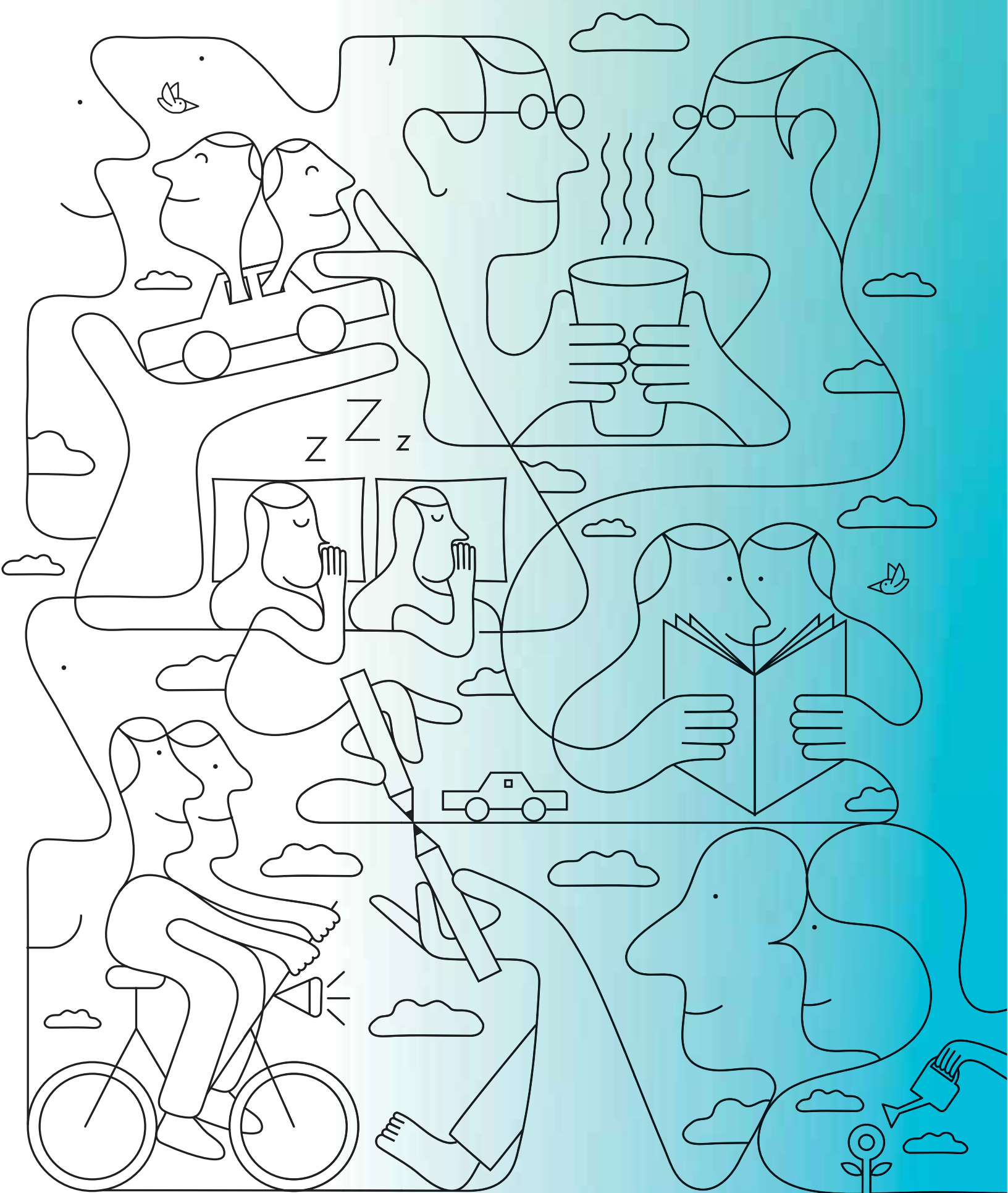
« Posséder de la musique numérique semble complètement absurde pour un jeune de 19 ans. »

@Credit Suisse #Jugendbarometer #2018

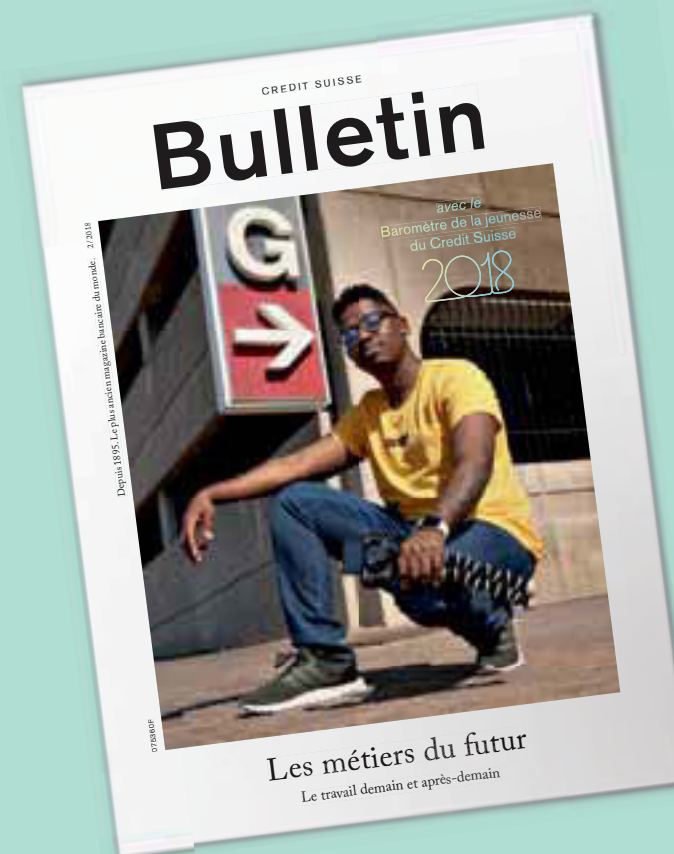
● SG ● BR ● USA ● CH

Photo: mbd

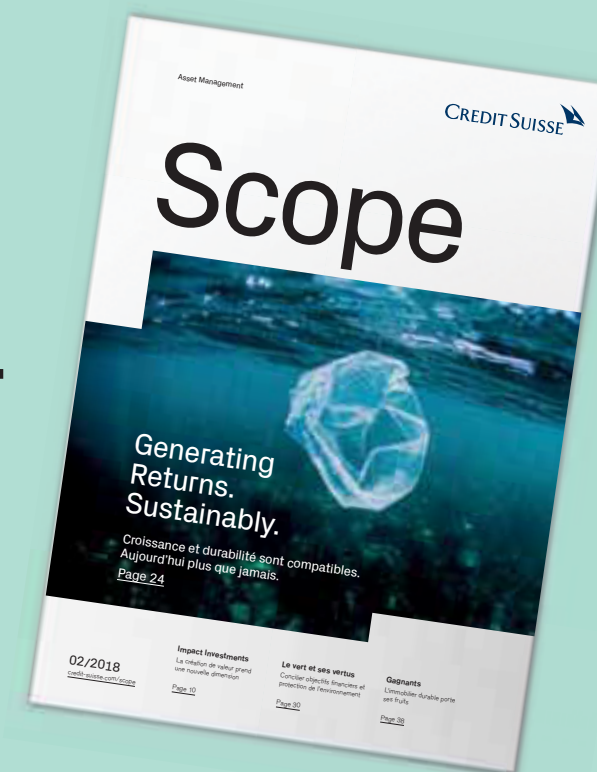
Le partage est plébiscité : le nouveau rapport de la jeunesse à la propriété.



# Abonnez-vous au ...



*Le plus ancien magazine bancaire du monde.*



*Savoir-faire et thèmes d'investissement de l'Asset Management.*

... ou commandez gratuitement d'autres publications du Credit Suisse à l'adresse [credit-suisse.com/shop](https://credit-suisse.com/shop) (Publishop).

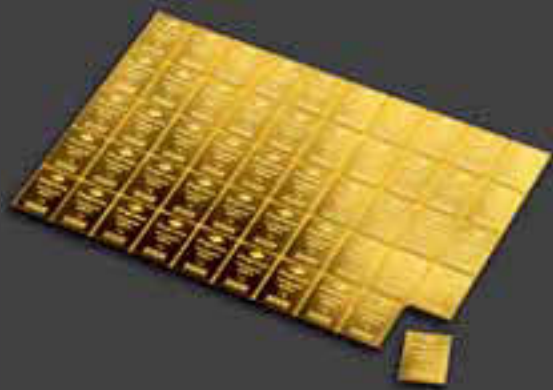
Les newsletters électroniques sur l'économie, la société, la culture et le sport sont disponibles à l'adresse [credit-suisse.com/newsletter/fr](https://credit-suisse.com/newsletter/fr).



# Degussa



GOLD AND SILVER.



## DEGUSSA, L'INVESTISSEMENT FACILE DANS LES MÉTAUX PRÉCIEUX.

Depuis plusieurs millénaires, l'or reste la monnaie la plus forte. Ainsi l'or représente un investissement sûr pour les clients cherchant un placement à long terme. Degussa est le plus grand négociant indépendant de métaux précieux en Europe. Nous vous apportons un conseil approfondi en investissement dans les lingots Degussa et pièces d'investissement dans nos bureaux de Zurich et de Genève. Tous nos lingots sont de qualité « good delivery » et sont dotés d'un numéro de valeur bancaire. Vous trouverez également dans nos boutiques des pièces de collection et des cadeaux riches en émotion. En outre, nous offrons la possibilité de stocker vos objets de valeur dans votre coffre-fort personnel. Informations et boutique en ligne sur :

**DEGUSSA-  
GOLDHANDEL.CH**

**Boutiques:**

Bleicherweg 41 · 8002 Zurich  
Téléphone: 044 403 41 10

Quai du Mont-Blanc 5 · 1201 Genève  
Téléphone: 022 908 14 00

