

# THE FUTURE OF WORK IN SWITZERLAND IN THE DIGITAL AGE

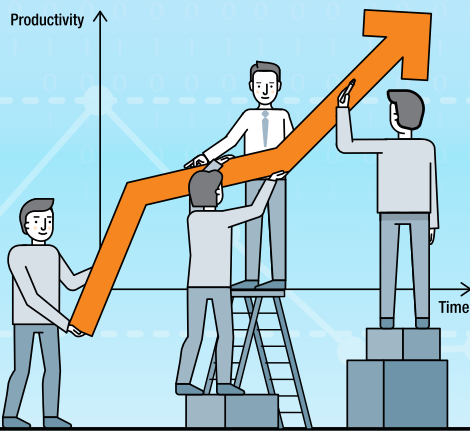
Digital, automation, and AI can revive Swiss productivity growth

0.5%

average productivity growth in Switzerland since 2010

>1%

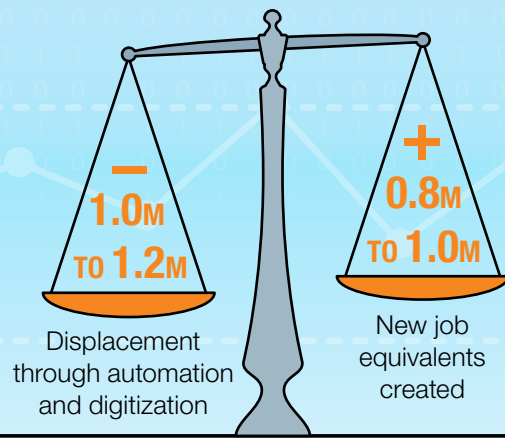
could be added to productivity growth through digital opportunities in 2015–25



There will be disruption — but new jobs can replace old jobs

~1/5–1/4

of all tasks in Switzerland may be automated by 2030, but a roughly equal number of new tasks may also be created



Future of work

To sustain global competitiveness and inclusive growth, Switzerland needs to...

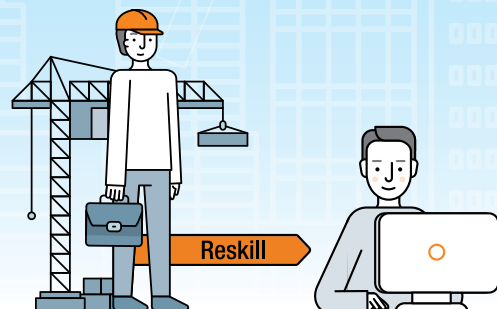
## Accelerate digital transformation

- Companies need bold, large-scale digital transformation
- Policy makers need to enable digitization by opening sectors to innovation and competition



## Reskill across society

- Companies need to adapt workforces to the automation era, reskilling at scale
- Switzerland may need to rethink its education system
- Immigration will need to continue to supply skilled workers



# AVENIR DU TRAVAIL: L'OPPORTUNITÉ NUMÉRIQUE POUR LA SUISSE

Avec la multiplication et la combinaison des technologies numériques, la généralisation de l'automatisation et les avancées des applications de l'intelligence artificielle (IA), les mutations de l'économie comme de la société ne cessent de s'amplifier et de s'accélérer. Pour la plupart des entreprises, la priorité est aujourd'hui double: déterminer comment optimiser leur utilisation de ces technologies et comment relever le défi majeur du développement des compétences requises par le capital humain du futur. S'appuyant sur les recherches du McKinsey Global Institute (MGI), cet article explore les implications pour l'économie de la Suisse de la révolution numérique sous toutes ses formes – les technologies numériques à proprement parler, l'automatisation et l'IA – et l'avenir du travail dans le pays à l'horizon 2030. Parmi les principales conclusions que nous tirons de ces travaux :

- Aujourd'hui, la Suisse est confrontée au double défi d'une population vieillissante et d'une croissance de la productivité relativement lente (croissance proche de zéro depuis la crise financière). Comme dans l'ensemble des économies développées, la numérisation, l'automatisation et l'IA sont susceptibles d'ajouter près d'un point de pourcentage par an d'ici 2030 à la croissance de la productivité du pays.
- L'automatisation engendrera des perturbations sur les marchés du travail et modifiera la nature même des emplois, mais elle pourrait créer autant de nouveaux emplois qu'elle n'en supprime. Plus de la moitié du total des tâches sont aujourd'hui déjà automatisables grâce aux efforts d'adoption et d'adaptation des technologies actuelles. L'étude des courbes typiques d'adoption de la technologie suggère qu'au moins la moitié de ce potentiel pourrait être réalisé d'ici 2030, et peut-être davantage si une course technologique a lieu entre les différents acteurs économiques. D'après un scénario médian, qui pourrait bien se révéler conservateur, environ 20 à 25% des tâches en Suisse, soit 1,0 à 1,2 million d'emplois, pourraient être automatisées d'ici 2030. Si la destruction des emplois constitue un phénomène habituel des marchés du travail modernes, le rythme des changements apportés par le développement de la technologie pourrait, lui, s'accélérer de manière inédite. Cela ne signifie pas forcément que des pertes nettes d'emploi seront à anticiper. Il existe un potentiel de création de nouvelles activités à hauteur du nombre d'activités qui sont automatisées. On l'estime à 400 000 nouveaux emplois, liés directement à la technologie elle-même (hardware/software) et à la mise en œuvre de solutions numériques au sein des entreprises. 400 000 équivalents emplois supplémentaires pourraient également être créés à mesure que l'automatisation et l'IA tirent la croissance du revenu réel, stimulent la consommation et augmentent la demande d'emplois nationaux, alimentant ainsi la croissance économique. Davantage d'emplois pourraient même être créés si la numérisation et l'automatisation augmentaient la compétitivité de l'économie suisse, tournée aujourd'hui vers l'exportation, et donnaient naissance à des leaders mondiaux du numérique.
- L'impact sera différent selon les secteurs. Les secteurs de la grande consommation et de la distribution, de l'industrie manufacturière, de la finance et de l'administration publique seront les plus touchés par le déplacement des emplois, alors qu'ils représentent près de la moitié de l'emploi salarié et comptent pour environ 60% du PIB suisse. A contrario, la plupart des emplois pourraient être générés dans le domaine de la santé et des services techniques et professionnels. Certains des secteurs en Suisse qui sont susceptibles d'être les plus touchés par la destruction d'emplois, sont désormais à la traîne en matière de numérisation par rapport à leurs homologues d'autres économies développées, et il est urgent qu'ils comblerent leur retard. Par exemple, la part du commerce en ligne dans le secteur de la grande consommation en Suisse est inférieure à 8%, alors qu'elle atteint 15% en Allemagne et 18% au Royaume-Uni.
- La Suisse dispose de facteurs structurels de son économie, notamment un niveau de salaires comparativement élevé, qui favorise le déploiement du digital et de l'automatisation, la rendant à même de maîtriser cette transition. Si elle possède actuellement certaines des entreprises les plus compétitives au monde, elle a néanmoins besoin de renforcer cette position et de développer les emplois liés aux exportations, soit en fournissant des technologies et des services numériques, soit en les adoptant rapidement dans ses secteurs les plus mondialisés. Ainsi, 1,4 million d'emplois en Suisse dépendent directement ou indirectement des exportations

dans les secteurs de la chimie, de l'industrie pharmaceutique, des machines, de l'horlogerie, des services financiers, du tourisme et des technologies de l'information et de la communication (TIC). Un autre levier consiste à s'assurer que les profits économiques sont effectivement réinvestis dans l'économie afin de garantir une croissance inclusive dans laquelle la productivité se traduit par une hausse de la consommation, de l'investissement et une forte demande d'emplois, plutôt que par une concentration des richesses au sein des classes les plus favorisées. Contrairement aux Etats-Unis, peu de signes pointent vers une baisse des parts de revenus liés au travail ou une polarisation des salaires en Suisse.

- Alors que la Suisse se prépare aux changements qui surviennent sur son marché du travail à l'ère du numérique et de l'automatisation, elle est confrontée à deux impératifs: (1) accélérer la transformation numérique et (2) la requalification de sa main d'œuvre.
- Premièrement, les entreprises doivent enclencher leurs transformations numériques de manière plus holistique. Elles doivent aussi remodeler leurs *business models*, les parcours clients ainsi que leurs processus opérationnels afin d'intégrer pleinement le digital au cœur de leurs stratégies et de leurs activités. Cela passe par le développement des activités numériques et du marketing, notamment à travers l'automatisation des processus robotiques et l'usage des techniques fines d'analyse de données, ainsi que par la réorganisation de leurs activités pour soutenir la transformation numérique. Le risque qu'encourent les entreprises qui ne prennent pas le virage de la numérisation et de l'automatisation consiste en la cannibalisation de leur activité par leurs concurrents historiques très dynamiques, auxquels s'ajoutent les nouveaux concurrents disposant d'une maîtrise de l'outil numérique. Par ailleurs, les pouvoirs publics peuvent encourager la transition en ouvrant les secteurs aux entreprises qui mènent cette rupture.
- Deuxièmement, il existe un impératif autour des compétences à la fois pour les entreprises suisses comme, plus largement, pour la société. Aujourd'hui,

la Suisse possède un réservoir de talents hautement qualifiés, notamment grâce à une population issue de l'immigration bien formée et un système éducatif solide. Malgré tout, une révolution majeure des compétences se profile. Selon nos estimations, la demande de compétences physiques, manuelles et cognitives simples liées à des tâches répétitives pourrait diminuer de près de 20%. En revanche, le besoin de compétences sociales et émotionnelles, d'une part, et technologiques de l'autre, est amené à s'accroître respectivement de près de 20% et jusqu'à 50%. Cette transition ne sera pas facile puisqu'elle nécessite une mobilité professionnelle, qui est actuellement à un niveau particulièrement bas parmi la part de la main d'œuvre la plus touchée par ces bouleversements. Il s'agit d'un phénomène inédit, alors même que le décalage entre offre et demande de compétences dépassera la vitesse normale à laquelle celles-ci sortent habituellement du marché du travail (notamment par des départs à la retraite, par exemple). De plus, les établissements d'enseignement supérieur suisses ne forment qu'environ 3000 diplômés dans le domaine des technologies par an, soit moins de la moitié du nombre estimé nécessaire de diplômés disposant de compétences technologiques et informatiques avancées. Ainsi, le système éducatif va devoir intégrer un nouveau rapport à la formation, à la fois à travers une évolution des programmes vers le développement de compétences technologiques, émotionnelles et sociales, mais aussi en instaurant une culture d'apprentissage tout au long de la vie. En outre, les dirigeants soulignent que les profils requis pour leur entreprise ne sont pas disponibles en quantité suffisante. Dans le sondage trimestriel mené par McKinsey en novembre 2017, près de la moitié des dirigeants ont déclaré qu'ils se concentreraient sur la formation pour s'adapter à leur future main d'œuvre, plutôt que de recruter en externe. Si des entreprises de premier plan ont déjà entrepris une reconversion de masse de leur main d'œuvre, nombreuses sont celles qui devraient dès à présent s'associer à cet effort. L'immigration continuera d'être l'une des réponses aux besoins nouveaux de compétences dans les secteurs du numérique et de l'automatisation en Suisse.