



Didier Planche

Vu de Suisse



L'avenir de la Suisse en question

L'heure du réveil a sonné !

En son temps, l'ancien président de la Confédération helvétique à deux reprises (1989 et 1996) et conseiller fédéral francophone de 1983 à 1998, Jean-Pascal Delamuraz, avait déclaré que « *les Suisses se lèvent tôt, mais se réveillent tard* ». Une sentence sans appel que Robert Salmon, ancien vice-président du groupe L'Oréal et directeur général de sa prospective stratégique, ainsi que Christopher H. Cordey, consultant en prospective stratégique et fondateur du Sustainable Luxury Forum, reprennent à leur compte dans la thèse de leur ouvrage commun *Heidi réveille-toi !*, pour exprimer leur inquiétude sur l'avenir de la Suisse. D'ailleurs, ils tirent carrément la sonnette d'alarme sur les dangers qui menacent sa réussite et exhortent même les autorités fédérales et les décideurs économiques helvétiques à riposter rapidement, en développant une vision d'avenir novatrice. Le secteur bancaire, entre autres, n'est pas épargné.

Selon notre interlocuteur Robert Salmon, le réveil de la Suisse a bel et bien sonné. Installé depuis de nombreuses années dans les Alpes valaisannes, il constate avec désappointement que les voisins européens de la patrie de Heidi vivent sa prospérité comme une insolence et l'identifient même à une injustice. Jaloux de la Suisse et la considérant parfois comme le bouc émissaire (idéal) de tous leurs maux, certains de leurs leaders politiques ont dès lors pour seul objectif de la déstabiliser, afin de la briser. Mais de leur côté, les Helvètes, victimes de leur succès, ont trop tendance à se satisfaire d'eux-mêmes, en partie à cause d'un orgueil démesuré et d'une trop grande confiance en eux. Or, leur attitude, si elle devait se perpétuer, se révélerait vite suicidaire face aux pressions grandissantes de l'extérieur, qui dénotent des velléités de méchanceté et de vengeance. Il y a donc péril en la demeure. D'où la nécessité d'amorcer rapidement le changement.

« Les atouts de la Suisse, expliquant sa réussite, sont certes considérables et de première importance dans la concurrence mondiale, explique l'ex-stratège du groupe L'Oréal. Ils reposent notamment sur sa capacité d'innovation, sa compétitivité, son esprit pionnier, ou encore sa gestion saine et prudente des affaires fédérales. En outre, la Suisse a la chance de se situer géographiquement au milieu de l'Europe, c'est-à-dire d'occuper une position centrale au sein des échanges économiques. Sa neutralité constitue aussi un avantage, car elle a permis au pays d'échapper à des conflits mondiaux dévastateurs. Quant aux Helvètes, ils sont reconnus pour leur sérieux, leur ingéniosité, leur formation professionnelle performante et leurs grandes capacités de travail. Soit autant de compétences et de

savoir-faire à cultiver et même à optimiser davantage, car face aux dangers menaçant le pays, il faut encore aller plus loin », estime-t-il. En matière comportementale par exemple, l'auteur recommande aux édiles et citoyens suisses de rester lucides sur les raisons du succès de leur pays, tout en analysant leurs faiblesses et erreurs commises. Il les rend également attentifs au sentiment d'invincibilité, qui conduit à sous-estimer les risques. De même, Robert Salmon leur suggère de ne pas viser toujours plus haut, afin d'éviter de perdre le sens des réalités, et d'affronter les difficultés avec détermination pour ne pas sombrer dans l'immobilisme. « La Suisse doit s'affirmer et se défendre pied à pied pour maintenir sa prospérité. Sa riposte passe par un processus de décisions plus rapide, en particulier dans le contexte de la mondialisation, que risque hélas de freiner trop de démocratie directe avec ses nombreuses initiatives populaires et autres référendums paralysant le système. Globalement, la Confédération helvétique vit sur ses succès d'antan et même actuels, alors qu'ils ne constituent aucunement des acquis définitifs. Aussi, doit-elle faire preuve d'imagination, se réinventer et faire évoluer les mentalités pour se maintenir sur le podium des pays privilégiés. Ce pays doit encore apprendre à communiquer sur ses points forts et mieux maîtriser la communication de crise, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui », analyse le membre de l'Advisory Board de la World Future Society.

La banque, le maillon faible

Robert Salmon émet des craintes sur l'évolution du secteur bancaire helvétique, compte tenu de ses ennuis actuels, le qualifiant même de maillon faible de la Suisse. D'ailleurs, ses propos se

révèlent plutôt pessimistes, en lui prédisant un avenir complexe, ardu et sinueux, à cause notamment de l'avalanche réglementaire en cours et future, sans parler des mesures coercitives émanant des services fiscaux étrangers. Il considère donc que « plutôt que de se lamenter, les dirigeants des établissements bancaires, précédemment au bénéfice de privilèges sous certains aspects contestables et responsables d'exagérations répréhensibles autant qu'inutiles, trouveraient avantage à abandonner une certaine paresse et à développer une plus grande compétence en matière d'anticipation, de stratégies, de transparence et de gestion. Surtout que par le passé, ils n'ont que trop abusé de la faible exigence de rentabilité de clients si heureux de se soustraire à la fiscalité de leur pays d'origine. Mais soyons quand même réalistes, prévient Robert Salmon, l'avenir s'annonce délicat avec des pertes d'emplois importantes suite à l'attrition de 50 % du nombre de banques depuis 1990, des coûts salariaux trop élevés, des back offices à délocaliser, des portefeuilles clients à réguler selon les FATCA, AIFMD, MiFID, EMIR et autres LPCC, plombant la rentabilité, la sérénité des affaires et bien sûr l'image du secteur bancaire helvétique. Après avoir signé ledit accord FATCA avec les Etats-Unis, dont les fonds non déclarés en Suisse ne représenteraient « que » 30 milliards de francs, la Confédération helvétique doit désormais s'atteler à ferailer avec les 85 milliards provenant de France, les 158 milliards d'Italie, ou les 210 milliards d'Allemagne. Mais FATCA n'est qu'un frêle défi au regard de MiFID2, cette nouvelle réglementation de l'Union Européenne qui limitera l'accès au marché européen des banques helvétiques. Sans parler de l'EMIR, une autre directive →

européenne liée aux produits dérivés entrée en vigueur en 2013, qui va de facto contenir les profits des grandes banques suisses ».

Le négoce, une épée de Damoclès

L'activité de négoce des matières premières et des commodités, que mène la majorité de ses géants mondiaux depuis la Suisse en raison de son attractivité fiscale, inquiète également Robert Salmon. « *La Confédération helvétique pourrait bien passer pour une nation de profiteurs, surtout qu'elle est devenue une plaque tournante incontournable du négoce mondial, contrôlant 35 % des parts de marché du pétrole brut et des céréales, 50 % du sucre et 60 % des métaux et du café. La seule région lémanique se taille la part du lion en abritant 370 des 520 entreprises mondiales employant plus de dix mille personnes dans le négoce, le fret, ou les activités financières relatives à ces activités, et brassant des sommes faramineuses, argumente-t-il. Or, les ONG mettent régulièrement à l'index la majorité des multinationales actives dans ce domaine pour leurs conditions de travail inhumaines dans les mines, mais également pour le blanchiment d'argent, les scandales fiscaux et les spéculations sur les matières premières affaiblissant les pays en voie de développement. Dès lors, il est malsain que la Suisse soit associée de près ou de loin à ces mécanismes. Son dilemme entre le poids économique du négoce et les risques que ces entreprises lui font courir devient préoccupant, surtout que les questions de droits de l'Homme, de normes sociales, d'environnement et de corruption constituent autant de*



Heidi réveille-toi ! - La Suisse est-elle tombée dans les pièges du succès ?, Editions Slatkine, 96 pages (janvier 2014)

**Christopher H. Cordey
Robert Salmon**



Repères biographiques

Robert Salmon

- Ingénieur chimiste licencié en Sciences et titulaire d'un MBA de l'INSEAD.
- Directeur général de la Division Parfums & Beauté du groupe L'Oréal (Paris), de 1971 à 1990.
- Senior vice-président et directeur général de la prospective stratégique du groupe L'Oréal (Paris), de 1991 à 1997.
- Aujourd'hui, Robert Salmon, membre de l'Advisory Board de la World Future Society, conseille des groupes de luxe dans le monde, grâce à son impressionnant réseau de contacts professionnels.
- Auteur de nombreux best-sellers traduits en plusieurs langues, parmi lesquels *Sauvez demain, 21 défis pour le XXI^e siècle, L'intelligence compétitive, Tous les chemins mènent à l'Homme*, etc.

Christopher H. Cordey

- Pendant plus de vingt ans actif dans des multinationales (Philip Morris, Movado, Richemont, Clarins), start-ups et PME en Suisse, Europe et Asie-Pacifique.
- Fondateur d'un cabinet de conseil en prospective stratégique.
- Professeur en leadership du changement, prospective et responsabilité sociale (Business School Lausanne, Institute of International Management à Kiev, Grenoble School of Management).
- Fondateur du Sustainable Luxury Forum, un think tank regroupant des marques de luxe, des ONG et des institutions académiques.
- Depuis 2008, Christopher H. Cordey, membre de la World Future Society et de l'Association of Professional Futurists, accompagne des conseils d'administration, directions et équipes de management (secteurs du luxe, des arts, du bien-être, de la beauté, de l'éducation, des biens de grande consommation et des services à anticiper) pour repenser, redéfinir et former leur organisation. ■

bombes à retardement qu'elle aurait avantage à considérer », observe Robert Salmon.

Anticiper les risques

Pour les deux auteurs, l'avenir serein de la Suisse passe par une vision holistique des risques, qui consiste à mettre en place huit veilles dans les domaines du sociétal, de la concurrence, de la géopolitique, de la technologie, de la stratégie commerciale, de la réglementation et du droit, de la géographie et de la réputation. Ils recommandent également de réaliser un audit sur les différentes perceptions des risques potentiels, puis de les identifier en les hiérarchisant. La création d'une instance de coordination globale leur semble aussi incontournable, laquelle se focaliserait sur le training, la

méthodologie et la sensibilisation. De même, ils préconisent d'appliquer une prospective stratégique au sein des institutions helvétiques et de prôner une nouvelle formulation de la prospérité, par exemple en basant la croissance sur la notion de durabilité. « *Les pistes de réflexion doivent se focaliser sur l'innovation des concepts, comme la « prospérité durable ». Dans le même état d'esprit, la Suisse pourrait devenir un symbole et un exemple de laboratoire social, avec l'implication d'une nouvelle jeunesse motivée et volontaire. L'anticipation des risques constitue encore une nécessité pour réagir en amont et non plus en aval des situations et événements extérieurs* », conseille Robert Salmon. Oui, réveille-toi Heidi, avant qu'il ne soit trop tard ! ■