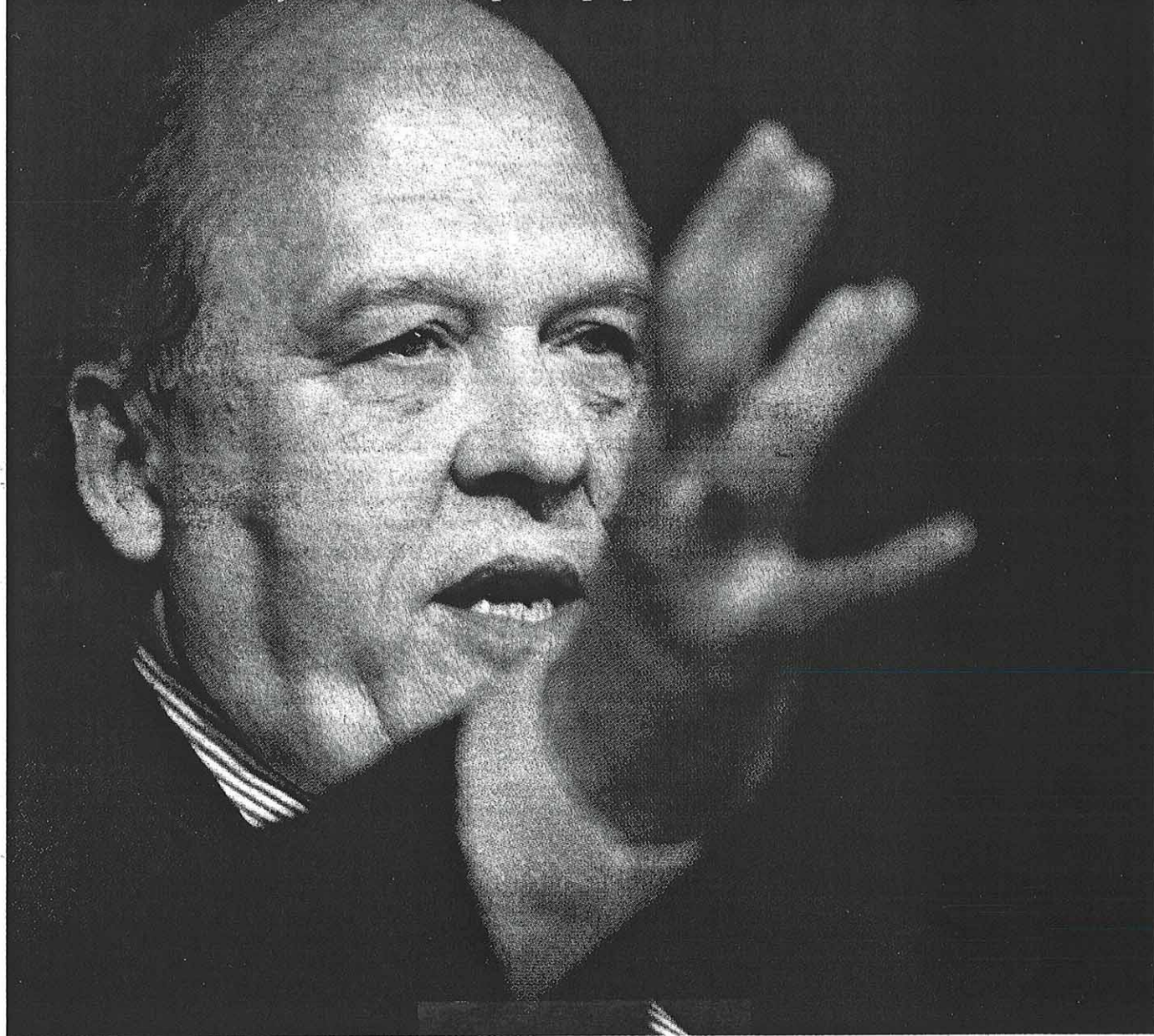


L'entretien du lundi: Klaus Stöhlker

«Apprenons à marier nos contradictions!»

La Suisse a besoin de former des élites qui s'impliquent mieux dans la vie du pays.



Klaus Stöhlker: «Apprenons donc à affronter nos contradictions!»

L'auteur de «La Suisse en détresse» est un consultant auquel ont recours les plus grandes entreprises. Il dit ici les défis qui attendent le pays.

PROPOS RECUEILLIS PAR
JAN MAREJKO

→ Comment voyez-vous l'avenir de la Suisse?

Le mot «hybride» me vient à l'esprit. Mais peut-être, en français, faudrait-il dire, pour être un peu impertinent, «métissé». Je veux dire que nous devons apprendre à marier des contraires, à mieux nous appuyer sur nos forces intérieures tout en les articulant de plus en plus sur des forces extérieures. Ce n'est pas simple, c'est même parfois déchirant, mais c'est un défi dont j'aimerais que nous ayons une plus vive conscience.

→ Donnez-moi un exemple de ces forces contraires.

Je vis à Zurich. Cette ville est à la fois trop grande pour la Suisse et trop petite pour le monde. Comment naviguer face à une telle difficulté? Et vous qui venez de Genève, vous devez savoir que les grandes banques privées de cette cité ont connu un développement foudroyant. Elles ont donc dû accueillir des éléments extérieurs, elles qui vivaient auparavant à l'abri, pour ainsi dire, des remparts de la cité. Cela crée des problèmes considérables dans le domaine de la culture d'entreprise. Nous avons entendu parler dernièrement du stress des collaborateurs, beaucoup plus élevé qu'ailleurs. Là encore, on retrouve une tension entre l'intérieur et l'extérieur ou, pour reprendre l'expression que j'employais il y a un instant, un métissage qui ne va pas de soi.

→ Si je vous suis bien, vous ne croyez pas que Christoph Blocher nous montre la voie...

Bien sûr que non, puisqu'il a construit sa carrière politique sur un repli identitaire plutôt que sur le développement d'interactions avec le monde extérieur. Cela dit, la position de Blocher mérite mieux que ce qu'en disent la presse et les médias car, finalement, c'est un néoconservateur. Autrement dit, il défend des valeurs, tout en étant un ferme partisan de l'économie de marché. C'est une position respectable qui appelle un débat et non une diabolisation. Mais il est vrai que le Suisse moyen ne comprend pas ce qui se passe aujourd'hui, que cela le rend plutôt craintif et que Blocher a malheureusement joué là-dessus.

→ Mais la position blochérienne ne provient-elle pas du fait que, comme vous le soulignez dans vos livres, on a l'impression que la Suisse a fini son expansion?

Elle a fini un certain type d'expansion, celle où elle se voyait pour ainsi dire acheter le monde à partir de son marché intérieur. J'entends encore Rainer Gut dire que Credit Suisse allait devenir un «global player». Il n'a pu entretenir cet espoir très longtemps... Cet échec est significatif, mais n'en déduisons pas qu'il n'y a plus rien à faire et qu'il ne nous reste qu'à nous replier sur nous-mêmes.

A cet égard, Blocher est plus un symptôme qu'un remède. Il est effectivement monté en puissance au moment où un certain

type de développement est arrivé à son terme dans notre pays, comme pour prolonger ce rêve d'une Suisse puissante dans le monde grâce à son marché intérieur. N'oubliez pas qu'il est issu du monde de l'agriculture, c'est-à-dire d'un milieu où l'on tire sa force du sol, de chez soi.

Mais cela, c'est fini. C'est peut-être triste, mais c'est ainsi. Autrement dit, le marché domestique stagne pour des raisons structurelles et non conjoncturelles. Pour vous donner une image, je vois la Suisse comme une compagnie qui a exploité longtemps une mine d'or et qui, tout à coup, s'aperçoit qu'il n'y a plus d'or.

→ Malgré votre goût de la contradiction ou du grand écart, vous avez tout de même bien un remède à proposer.

Oui, mais vous savez déjà lequel et il n'a rien de très original. Il nous faudrait cinq cantons, ainsi qu'un gouvernement national et non une administration envahissante au point que, maintenant, c'est vers elle que se dirigent les lobbies, et non vers les parlementaires. Avec un marché qui stagne, nous ne pouvons plus nous permettre une infrastructure politico-économique aussi coûteuse que la nôtre aujourd'hui. Mais tout le monde sait cela.

Je reviens donc au grand écart: ce qui me frappe, c'est la faiblesse grandissante de nos partis de démocratie directe. Or, je crois

«BLOCHER EST PLUS UN SYMPTÔME QU'UN REMÈDE. IL EST EFFECTIVEMENT MONTÉ EN PUISSANCE AU MOMENT OÙ UN CERTAIN TYPE DE DÉVELOPPEMENT EST ARRIVÉ À SON TERME DANS NOTRE PAYS.»

que nous devons garder ce type de régime. J'estime même que notre démocratie directe pourrait être un exemple pour l'Europe. Mais d'abord, comment faire pour que notre pays, dans le contexte actuel, la revivifie? Il faudrait au préalable faire une pause, voir d'où nous venons et nous souvenir de ce que le terme Aleman signifie, à savoir que la chose publique est l'affaire de tous. Comment renouer avec cette tradition dans le contexte de la globalisation? Voilà une question qui me fascine.

→ Et le début de la réponse...

Il faudrait s'appuyer sur ce que des cadres étrangers hautement qualifiés peuvent nous apporter mais sans en devenir les concierges. Cela implique que nous prêtions plus d'attention à la formation d'une élite en Suisse et que cette élite, par ailleurs, s'implique plus dans la vie du pays au lieu de se tourner vers la «jet set» internationale. Ce sera difficile. A cela s'ajoute que ce qui, traditionnellement, soutenait notre économie, à savoir une élite intellec-

tuelle et une armée de milice, est en voie de décomposition avancée. Là aussi, j'ai une image qui me vient à l'esprit lorsque je traite cette question: quand on aime nager dans l'océan, il faut savoir affronter les vagues, serrer les dents et plonger tout droit dans le milieu de la vague.

C'est ce que nous devons faire avec la globalisation. Notamment au plan académique où les conditions cadres sont mauvaises, soit parce que les responsables sont médiocres, soit parce que les projets de recherche ont pour fonction essentielle de justifier les fonds alloués, soit enfin parce que l'Amérique est la seule référence, comme pour Patrick Aebischer par exemple.

→ **Comment en sommes-nous arrivés là?**

Nous avons fait trois fautes. La première est que nous n'avons pas vu venir la globalisation. La deuxième est que nous n'étions pas assez forts pour entrer en compétition avec de grandes compagnies. La troisième est que nous n'avons pas choisi les bonnes personnes pour diriger notre économie.

→ **Vous êtes très critique envers la Suisse. On a dû vous le reprocher, d'autant que, quand on regarde le reste du monde, on a encore envie de faire son éloge.**

D'abord, l'indépendance d'esprit, pour moi, c'est sacré. Cela m'a donné un profil tel que certains m'appellent un bulldozer et il est vrai que je n'aime pas prendre des gants. Ensuite, j'aime travailler avec mon intellect, non pas pour flatter mais pour avertir des dangers à venir et esquisser parfois des scénarios pour les éviter.

→ **Votre activité intellectuelle ne vous a toutefois pas conduit dans une tour d'ivoire.**

Oh non! J'ai toujours été passionné par l'information et le marketing. C'est dans ces domaines que j'ai fait mes premières armes. Sans information fiable, le marché ne peut pas performer et la question de cette fiabilité est beaucoup plus profonde qu'on ne se l'imagine dans les milieux économiques. Peut-être la profondeur de cette question m'a-t-elle frappé, parce que, très jeune encore, j'ai lu «1984» de

George Orwell, un ouvrage qui traite de la manière dont la langue peut être déformée pour couper les gens de la réalité au lieu de les y rendre attentifs.

Mais peu importe. L'essentiel est qu'information et marché vont de pair et que sans marché l'économie s'effondre, comme nous l'ont appris plusieurs désastreuses expériences au XXe siècle. Malheureusement, les gens se fixent trop sur le marché en oubliant son fondement, qui est, justement, l'information.

→ **Marché évoque marketing et ce dernier mot suggère, dans bien des esprits, de l'esbroufe, du mensonge et même de la propagande...**

Il y a partout des gens malhonnêtes et des menteurs. Mais le mensonge ou la propagande sont vite sanctionnés par le marché. Le problème n'est pas là. Le pire est une stratégie marketing qui, sans être mensongère, perd le contact avec la réalité, soit parce que l'information n'est pas reçue, soit parce que, même correcte, elle est ensuite mal interprétée. Des milliards ont été gaspillés dans des campagnes de marketing dont la cible n'avait pas été suffisamment comprise et définie. Même les Américains ont fait des erreurs monumentales dans ce domaine. Et mon souhait est que les Européens développent leur propre philosophie du marketing car, dans ce domaine, ils ont des atouts que les Américains ne possèdent pas.

→ **Par exemple?**

Lorsqu'on parle de marketing, il faut se rappeler trois choses: il y a les méthodes classiques de vente qui n'appellent pas de commentaire particulier. Ensuite, il y a un autre type de vente qui consiste à développer l'image d'une entreprise à l'interne comme à l'externe. Enfin, et c'est là le plus important – et aussi ce que les Européens peuvent mieux maîtriser que les Américains – un positionnement dans le tissu des affaires publiques d'une région, d'un pays, voire d'un continent. Ou si vous préférez, une entreprise aujourd'hui doit développer une vive conscience de la société civile dans laquelle elle développe son activité. A partir de là, elle peut s'implanter dans cette société pour la faire prospérer en même temps qu'elle-même se développe.

→ **Etes-vous tout de même optimiste pour l'avenir?**

Je suis optimiste par nature, sinon je ne ferais pas ce que je fais. Cela dit, et comme vous vous en êtes rendu compte, cet optimisme, par quelque mécanisme psychique qui d'ailleurs m'échappe en partie, aiguise mes facultés critiques au lieu de les endormir. Et pour revenir à notre pays, je vous avoue que je me découvre de plus en plus critique envers notre presse et nos médias.

Nous parlions d'information il y a un instant et de la manière dont elle peut perdre les esprits comme le Petit Poucet dans une forêt profonde. Eh bien, il me semble qu'en Suisse, en matière d'information, nous nous enfonçons justement dans une sombre forêt. Mais comme vous savez, le Petit Poucet, grâce à quelques cailloux blancs, a pu sortir de cette forêt. Ce sont ces cailloux qui m'intéressent et ce sont eux qui me rendent optimiste quand je les trouve.

→ [j.marejko@agefi.com]

→ L'AVIS DE L'AGEFI | JAN MAREJKO

Il n'y a pas de science de la décision. Stöhlker le démontre

Klaus Stöhlker est l'un des plus célèbres consultants de Suisse. Ce qu'on retire d'un entretien avec lui du point de vue philosophique mérite d'être souligné: l'intellect, chez lui, n'est pas au service d'une recette. Son intelligence ne lui sert pas à apporter une énième solution, mais à éclairer les difficultés d'une situation. On peut imaginer que, parfois, ces difficultés sont insurmontables et qu'il le dit à celui qui a recours à ses services.

Faut-il préciser qu'un consultant ayant l'intelligence et, peut-être plus encore, le courage de souligner de telles difficultés est infiniment précieux? En effet, quel CEO, quel conseil d'administration, quel CFO n'a-t-il pas rêvé que quelqu'un lui montre vers quels obstacles infranchissables il se dirige et

combien de millions ou de milliards il risque de perdre en continuant dans la même direction?

A la réflexion, on en vient même à se dire qu'il y a une incompatibilité absolue entre le consulting et les vendeurs de solutions ou, pour employer l'expression classique, les experts. En voulant à tout prix apporter des solutions, ils deviennent aveugles et rendent aveugle à ce qui est inconciliable, irréalisable, contradictoire. Dès lors, ils poussent au gaspillage au lieu de le limiter. Mais il y a pire encore. S'il y avait, quelque part, des esprits capables d'apporter des solutions à tous nos problèmes, on ne voit plus très bien à quoi pourrait servir le débat dans des conseils d'administration ou la volonté chez les CEO.

La même chose s'applique d'ailleurs aux équivalents politiques de ces conseils et du CEO, à savoir des organes législatif et exécutif. S'il y a des experts, sortis ou non de l'administration, et capables d'apporter des solutions à tous nos problèmes, on peut tout de suite jeter démocratie et conseils d'administration à la poubelle. N'étant pas un expert, un consultant est donc là non seulement pour éviter des gaspillages mais pour nourrir un véritable débat. Il laisse les acteurs libres de leurs décisions et, lorsqu'on voit l'optimisme de Klaus Stöhlker, on se rend compte qu'il peut parfois les aider à ne pas désespérer devant les difficultés qu'il leur signale. C'est ainsi que, chez un bon consultant, l'intellect s'allie à l'espérance en laissant chacun libre de prendre ses responsabilités.