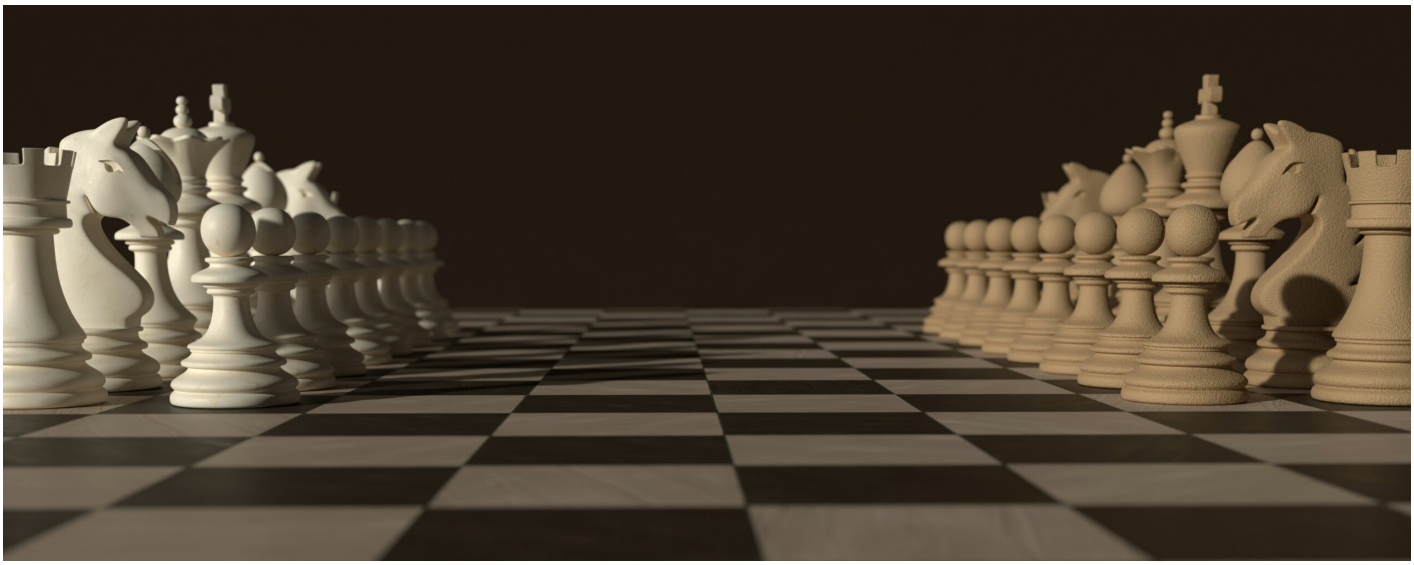
St. Gallen Symposium : quand l’incertitude devient la norme



La 55e édition du St. Gallen Symposium, organisée par l’Université Suisse de Saint Gall, s’est tenue les 6 et 7 mai 2026 sur le thème: “*Disrupted Age*”, et réunissait étudiants, dirigeants d’entreprise, responsables politiques et décideurs internationaux.

Le thème de cette année aura parfaitement résumé notre époque. Les crises ne se succèdent plus, elles se superposent. Dans un monde où l’incertitude devient la norme, la résilience est une forme de compétitivité. Une question s’est alors imposée comme fil conducteur : comment rester souverain, compétitif et démocratique dans un monde qui se fragmente plus vite que les institutions ne s’adaptent ?

L’Europe face à elle même

La guerre en Ukraine, la politique étrangère américaine, la dépendance énergétique, la montée en puissance de la Chine et le retard technologique européen obligent le vieux continent à regarder ses vulnérabilités en face. Le débat sur la **souveraineté européenne** a été l’un des plus vifs. Bruno Le Maire, ancien ministre et homme politique français, a défendu une idée claire : l’Europe ne deviendra pas une puissance technologique et industrielle par la seule force de ses normes ou de ses déclarations d’intention. Elle devra décider plus vite, mobiliser davantage de capital et associer pleinement le secteur privé. Sans marchés de capitaux plus intégrés, la souveraineté européenne restera un objectif politique plus qu’une réalité économique.

L’enjeu est d’identifier les technologies critiques que l’Europe ne peut pas se permettre de ne pas maîtriser.

Mais un autre point, plus disruptif, a traversé les échanges **: être souverain ne signifie pas tout faire soi-même.** Selon Jan Goetz, CEO de IQM Quantum Computers, la souveraineté ne consiste pas à tout faire, mais à avoir le choix. Une Europe qui chercherait à tout répliquer (hyperscalers, plateformes numériques, logiciels grand public ou IA générative, etc.) risquerait de disperser ses ressources et d’échouer partout. C’est sans doute l’une des idées les plus importantes du Symposium : **l’Europe doit choisir ses batailles**.

Ne pas courir après toutes les révolutions

L’Europe souffre d’un réflexe de rattrapage. Lorsqu’une technologie américaine ou chinoise devient dominante, le débat public européen se demande pourquoi nous n’avons pas notre équivalent. Pourquoi pas un Google européen ? Un Amazon européen ? Un ChatGPT européen ?

La question est légitime, mais elle peut devenir contre-productive. Vouloir reproduire ce que les autres ont déjà construit, avec moins de capital, des marchés moins intégrés et davantage de contraintes réglementaires, revient souvent à s’engager dans une course déjà perdue. Les grands modèles de langage (LLM) en sont un exemple : les États-Unis disposent d’un avantage considérable en capital-risque, marchés intégrés, infrastructures cloud et culture du passage à l’échelle.

Comme l’a rappelé Jacomo Corbo, CEO de PhysicsX, la souveraineté ne doit pas devenir une volonté de tout reproduire. L’enjeu n’est pas de copier les outils existants, mais d’identifier les **technologies critiques** que l’Europe ne peut pas se permettre de ne pas maitriser. L’Europe n’a pas besoin d’être présente partout. Elle doit devenir incontournable là où cela compte.

Le capital, angle mort de la souveraineté européenne

Car la souveraineté a un coût. Et si l’Europe ne manque ni d’idées, ni d’ingénieurs, ni de startups, et qu’elle sait financer l’amorçage et produire de l’innovation, le problème apparaît au moment du passage à l’échelle.

La majorité des startups européennes prometteuses finissent par chercher leurs financements aux États-Unis. Non parce que l’Europe manque d’épargne, mais parce que cette épargne reste trop fragmentée, trop prudente et trop peu orientée vers le capital productif. C’est ici que l’**Union des marchés de capitaux**, ou plus largement l’idée d’une *European Savings and Investments Union*, prend tout son sens.

Sans marchés de capitaux intégrés, sans *private equity* européen puissant et sans investisseurs capables d'accompagner les entreprises sur plusieurs cycles de croissance, la souveraineté restera un concept politique sans traduction industrielle. Les champions européens ne seront pas construits uniquement avec des subventions. Ils le seront avec du capital-risque, des marchés intégrés, et une réglementation lisible.

L'industrie européenne et sa dépendance à l'énergie

Mais le capital ne suffit pas s'il ne s'inscrit pas dans un environnement industriel compétitif. Oliver Blume, CEO de Volkswagen, a ainsi rappelé que le modèle industriel européen, bien qu'il conserve des atouts, est sous pression. La Chine est devenue un concurrent sérieux, maîtrisant les chaînes de valeur, capable d'innover rapidement et de produire à grande échelle. Face à cela, la tentation protectionniste existe. Mais selon Olivier Blume, la réponse doit passer par une concurrence équitable et une adaptation accélérée du modèle européen : réduire les coûts, simplifier les procédures, investir dans les technologies critiques et nouer des partenariats stratégiques.

L'Europe est une puissance normative. C'est une faiblesse lorsque la norme précède l'innovation, ralentit l'investissement ou renchérit excessivement les coûts.

La **compétitivité industrielle** a pourtant deux prérequis : l' accessibilité de l'énergie et la capacité d'agir vite. Produire et investir en Europe suppose un accès fiable, abondant et abordable à l'énergie. Or le continent reste pénalisé par des coûts élevés, une forte dépendance aux importations et des choix nationaux divergents. Sans stratégie commune, l'Europe risque de vouloir simultanément décarboner, réindustrialiser et réduire ses dépendances, sans se donner les moyens énergétiques de ses ambitions.

Il en va de même pour la réglementation. L'Europe est une puissance normative. C'est parfois une force, mais aussi une faiblesse lorsque la norme précède l'innovation, ralentit l'investissement ou renchérit excessivement les coûts. Le débat ne se résume pas à réglementer ou déréglementer. La vraie question est: quelles règles protègent réellement, et quelles règles empêchent d'agir ? Dans un monde où l'innovation avance vite, la souveraineté européenne dépendra aussi d'un choc de simplification : non pour abandonner ses standards, mais pour éviter qu'ils ne deviennent un désavantage compétitif.

Vieillissement, dette et discipline budgétaire

Le "*Disrupted Age*" n'est pas seulement technologique ou géopolitique. Il est aussi démographique. Le vieillissement de la population va peser sur les **finances publiques**, les systèmes de santé, les

retraites et le marché du travail. Dans plusieurs pays européens, cette pression arrive alors que les niveaux de dette sont déjà élevés et que les marges budgétaires se réduisent.

Les échanges entre les représentants gouvernementaux suisse et singapourien ont offert une leçon de rigueur à beaucoup de pays, notamment européens : la résilience commence par la discipline budgétaire. La Suisse, avec son frein à l'endettement, cherche à équilibrer ses finances publiques, en acceptant des déficits dans les périodes difficiles, mais en exigeant des excédents lorsque la conjoncture le permet. Singapour va plus loin encore : chaque gouvernement doit préserver l'équilibre budgétaire sur la durée de son mandat, sans puiser dans les réserves constituées par ses prédécesseurs. Deux modèles différents, mais une même conviction : dans un monde instable, la résilience se construit avant la crise, pas pendant.

L'Europe a besoin de plus d'Europe précisément au moment où une partie de ses citoyens doute de l'Europe.

L'Union européenne, elle, devra financer simultanément la défense, la transition énergétique, le vieillissement de sa population, l'innovation, la santé, les infrastructures et la compétitivité. Ce cumul des priorités rendra les **arbitrages difficiles**, alors même que les niveaux d'endettement de la majorité des États membres sont déjà élevés, et les budgets, déficitaires.

Une des conclusions qui se dégage du symposium de St. Gallen est que l'Europe n'a plus le luxe de l'ambiguïté. La politique étrangère américaine a changé, la Chine est devenue une puissance industrielle incontournable, l'énergie est plus que jamais stratégique, les dettes publiques limitent les marges de manœuvre. Pourtant, les opinions publiques européennes sont parfois tentées par le repli national au moment même où les défis exigeraient davantage d'intégration. C'est peut-être le paradoxe central : l'Europe a besoin de plus d'Europe précisément au moment où une partie de ses citoyens doute de l'Europe.

Choisir pour rester libre

Le grand mérite du St. Gallen Symposium est d'avoir refusé les réponses simplistes. La souveraineté ne signifie pas l'autarcie, la compétitivité n'impose pas l'abandon du modèle social, et l'innovation ne suppose pas la dérégulation totale. L'Europe ne (re)trouvera pas sa place en copiant les États-Unis ou la Chine. Sa voie devra être plus sélective, plus stratégique : identifier les secteurs où elle peut devenir indispensable, mobiliser son capital, **simplifier ses règles, accélérer ses décisions** et accepter que tout ne puisse pas être prioritaire.

Dans ce monde fragmenté, la liberté ne viendra pas de la capacité à tout faire, mais de celle de ne pas dépendre des autres sur l'essentiel. Là est peut-être la clé de la souveraineté européenne :

non pas tout produire, mais pouvoir choisir ; non pas tout financer, mais financer ce qui compte ; non pas tout contrôler, mais maîtriser les dépendances qui décident de notre avenir.

Le “*Disrupted Age*” ne sera pas une parenthèse, c’est la nouvelle réalité. Et dans cet environnement, l’Europe ne peut plus seulement commenter les ruptures. Elle doit en produire elle-même.