
Le discours économique en temps de crise dans la presse écrite Analyse du discours portant sur le monde économique d'après-crise à travers une sélection d'interviews parues dans le journal La Libre entre le 01 mars 2020 et le 30 juin 2020

Auteur : Falkenberg, Juliette

Promoteur(s) : Mertens de Wilmars, Sybille

Faculté : Faculté de Philosophie et Lettres

Diplôme : Master en communication multilingue, à finalité spécialisée en communication économique et sociale

Année académique : 2021-2022

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/15852>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

Annexe 2 – Corpus assemblé

Le contexte

La crise du coronavirus bouscule les entreprises belges et les marchés boursiers. Souligne-t-elle la fragilité de notre système économique globalisé ?

Le coronavirus, opportuniste

Une opportunité



INTRADE-SERVICES

Christine Destexhe

Experte en commerce international,
juriste

■ Les entreprises réalisent qu'elles ne peuvent plus dépendre à ce point d'importations lointaines. Elles vont multiplier leurs contrats avec des sous-traitants locaux. Par ailleurs, elles devront former davantage les jeunes Belges aux technologies innovantes.

Comment la crise du coronavirus est-elle vécue dans le monde des entreprises ?

Je le constate tous les jours : mes clients sont confrontés à une pénurie de fournitures et de biens de consommation courants venant d'Asie. Ils en souffrent depuis maintenant deux mois. D'autres sont même en arrêt de production. Malgré cela, je constate que face à la crise du coronavirus les entreprises ont des moyens d'amoindrir le choc. En cas de force majeure, elles peuvent suspendre leurs obligations contractuelles, ce qui permet le non-paiement de pénalités puisque personne n'est en cause. De plus, pour ne pas suspendre trop longtemps leur propre production, elles ont la possibilité de se diriger vers divers sous-traitants locaux en Europe.

Adieu donc les productions "made in China" ?

Les entreprises se rendent compte qu'elles ne peuvent plus dépendre à ce point d'importations lointaines. C'est une prise de conscience intéressante, car les décisions stratégiques seront différentes que dans le passé. Auparavant, on se tournait automatiquement vers l'Asie pour envisager des productions. On réalise aujourd'hui à quel point les entreprises européennes sont devenues dépendantes de ce marché asiatique qui reste, il est vrai, imbattable en termes de coûts bas de production, de niveau de productivité et de main-d'œuvre industrielle qualifiée.

Désormais, suite au coronavirus, beaucoup d'entreprises vont multiplier leurs sources d'approvisionnement en cherchant à avoir des plans B locaux. L'avantage, en multipliant les sous-traitants, est que l'on peut passer de façon beaucoup plus rapide et flexible de l'un à l'autre en cas de problème de production. Attention cependant à deux choses. Premièrement, les entreprises doivent garder quelques fournisseurs asiatiques pour rester compétitives. Ensuite, ces sous-traitants, européens ou non, doivent être connus de l'entreprise, et avoir idéalement déjà travaillé avec elle. En effet, si ce n'est pas le cas et que l'entreprise se présente paniquée face à un sous-traitant, ce dernier pourra mener la négociation à son avantage. Selon moi,

il est très probable que la crise du coronavirus permette la reprise d'une économie locale. Mais ce ne sera pas immédiat, et il y aura des faillites avant cela...

Outre la diversification des sous-traitants et leur relocalisation, comment les PME devraient-elles repenser leur stratégie pour survivre et connaître à nouveau la croissance ?

En investissant davantage dans des technologies innovantes comme la biotech, l'intelligence artificielle, les développements numériques. Cela leur permettra de se démarquer dans des domaines qui ne dépendent plus de l'Asie, et qui ne sont pas immédiatement concurrencés par celle-ci. Cela nécessitera bien sûr de repenser l'enseignement professionnel pour former un nombre suffisant de jeunes à cette évolution des métiers.

Certaines conséquences du coronavirus seraient donc positives, et se présenteraient comme une opportunité pour le monde économique ?

En effet, bien que des conséquences négatives ne peuvent pas être ignorées. Du côté des avantages, je vois notamment l'interdiction des voyages pour les travailleurs d'une entreprise. Mon mari, qui travaille chez Arcelor Mittal, m'a dit dernièrement que sa société avait interdit tout voyage à ses employés. Elle encourage l'utilisation de la vidéoconférence. Cette crise du coronavirus va encore accentuer la tolérance par rapport à ces systèmes de communication à distance. Ils permettent de diminuer fortement les coûts dans les entreprises : moins d'avions, moins de frais d'hôtels. Cela aura pour conséquences d'augmenter la compétitivité des entreprises, et de diminuer la pollution. Ces décisions améliorent aussi la qualité de vie de chacun. Voyager sans cesse à l'étranger, ce n'est pas facile, surtout quand on a une famille.

Entretien : Louise Vanderkelen



Un employé travaille dans une usine de fabrication de camions en Chine, le 13 janvier 2020.

À quel point la Belgique est-elle dépen

Selon la dernière analyse du SPF Économie (3 mars), l'impact négatif du coronavirus sur l'économie belge devrait se faire sentir. À cause du poids de l'économie chinoise ? Oui, mais pas seulement, le commerce extérieur belge se focalisant "avant tout sur les pays de l'UE, l'Allemagne, la France et les Pays-Bas étant nos principaux partenaires commerciaux. L'économie chinoise a, quant à elle, un impact moins prononcé sur l'économie belge : la demande finale totale de la Chine représente 1,9% de la valeur ajoutée belge dont 1,5% provient de la demande intérieure chinoise et

ité économique ou avertissement ?



dante de la Chine ?

0,4% de produits exportés par la Chine. À titre de comparaison, la demande finale française s'élève à 6,2% de la valeur ajoutée belge, contre 5,6% pour l'Allemagne et 4,0% pour les Pays-Bas [...]. Ces chiffres montrent la fragilité de l'économie belge ouverte dictée par sa grande interdépendance dans la chaîne de valeur mondiale. Lorsque l'impact économique du virus se fera sentir chez nos principaux partenaires commerciaux (dû à la stagnation de la production ou du commerce avec la Chine ou avec un autre pays infecté), l'économie belge en subira aussi rapidement les conséquences négatives”.

Un avertissement

■ Face à un tel virus, le fait que l'on soit complètement dépendant d'un seul pays comme la Chine pour un certain nombre de productions crée une fragilité. Laquelle s'inscrit dans un contexte spéculatif lui aussi très incertain.



Romain Gelin

Économiste et chercheur au Gresea (Groupe de recherche pour une stratégie économique alternative)

Le coronavirus pose des problèmes d'approvisionnement, notamment de pièces produites aujourd'hui exclusivement en Chine. Cela doit-il nous amener à questionner l'économie mondialisée ?

Il est tout à fait légitime de se poser la question. Pour l'électronique par exemple, de nombreux composants sont importés de Chine, et il en va de même pour d'autres secteurs, comme la chimie et la pétrochimie – au sein desquels plus de la moitié de la production mondiale peut également provenir de Chine. On peut encore citer certains composés qui servent à la fabrication de médicaments ou de plastiques qui proviennent eux aussi de Chine.

Sait-on déjà avec précision dans quels secteurs les flux de marchandises risquent d'être entravés ?

Oui. On a des statistiques sur les volumes d'importations et d'exportations en provenance de différents pays, donc on a déjà une idée des ordres de grandeur quant aux marchandises qui circulent. La Chine est ainsi l'un des premiers producteurs au monde de métaux rares. Nous connaissons donc probablement des ruptures d'approvisionnement, au moins partielles, de ce côté-là.

Tous les pays, sans exception, sont-ils concernés ?

Cela dépend du pays et du secteur concerné. L'Allemagne a par exemple gardé des infrastructures qui lui permettent de produire des produits chimiques. Elle n'est donc pas complètement dépendante de la Chine et pourrait en tirer bénéfice. La fragilité plus globale est plutôt liée à la manière dont, ces vingt dernières années, on a reconstruit les chaînes de valeur (*ensemble des étapes d'une entreprise visant à obtenir un avantage concurrentiel*, NdLR), notamment dans des pays où la main-d'œuvre est à bas coût.

Est-ce la preuve que l'économie mondialisée est fragile ?

C'est en tout cas la preuve que les infrastructures de transport sont des nœuds très importants de la mondialisation. Cependant, l'une des causes primaires de récession serait plutôt à rechercher dans un manque d'accès à l'énergie ou aux matières premières – on n'y est pas encore, même si

cela peut arriver.

La semaine dernière, les bourses ont connu un gros plongeon, sans toutefois provoquer de krach financier. Peut-on parler d'un mouvement de panique sans grandes conséquences ?

Je tiens avant tout à séparer la question des bourses de l'économie mondialisée. Concernant la mondialisation, ce que les événements nous montrent est que, depuis vingt ans, on a spécialisé et divisé le travail en tâches de plus en plus simples pour réduire les coûts, tout en délocalisant énormément d'activités en Chine. Quand on se retrouve face à un tel virus, le fait que l'on soit complètement dépendant d'un seul pays pour un certain nombre de productions crée une fragilité. Concernant les bourses, les effets sont davantage liés aux anticipations qu'à un réel dommage économique. Ainsi, au moindre retournement de conjoncture, on observe des agents financiers qui anticipent un ralentissement de l'économie qui n'est pas encore arrivé. Quand des acteurs retirent leurs actifs financiers de secteurs dont ils pensent qu'ils vont se retrouver en difficulté dans les mois à venir, on assiste alors à une espèce de prophétie autoréalisatrice. Mais, à l'heure actuelle, on est à mon avis dans une correction des cours de bourse qui n'a rien d'anormal, les valeurs ayant été falsifiées depuis une dizaine d'années suite à l'injection de grandes quantités de dollars et d'euros sur les marchés.

Le coronavirus rendrait-il visibles les prémices d'une crise sous-jacente ?

Peut-être. Ce qui est craint sur les marchés financiers depuis dix ans, ce sont les bulles spéculatives qui se sont formées un peu partout. Cela risque effectivement de devenir compliqué si des acteurs financiers retirent leurs billes massivement. On risque de se rendre compte qu'un certain nombre de personnes qui sont endettées ne sont pas en mesure de payer – comme c'est arrivé il y a dix ans. Le tout est de savoir dans quel secteur cela va arriver en premier. C'est la grande question que se posent tous les économistes depuis des mois.

Entretien : Clément Boileau

lalibre.be

Rendez-vous

Retrouvez sur notre site ce samedi une vidéo de l'entretien avec Jacques Attali et Bruno Colmant.

ÉCONOMISTE - CEO DE LA BANQUE DEGROOF PETERCAM

Jacques Attali et Bruno Colmant

Le premier a été pendant dix ans conseiller spécial de François Mitterrand, a fondé la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) et reste l'une des voix les plus écoutées de France sur les thèmes de l'économie et de la finance. Le second a déjà une carrière royale derrière lui dans la finance belge et préside depuis quelques mois aux destinées de la banque privée Degroof Petercam. Jacques Attali et Bruno Colmant étaient destinés à débattre ensemble de l'avenir de la planète finance. Ils l'ont fait, en marge d'un événement organisé en début de semaine par la banque Degroof Petercam au Cercle de Lorraine, en exclusivité pour *La Libre*.

Deux parcours, deux expériences, deux personnalités. Mais au final une vision commune: l'économie mondiale se porte mal. Et une prochaine grande crise est à nos portes, la crise actuelle du coronavirus n'étant finalement, en 2020, que le révélateur des faiblesses du système capita-

liste. "Nous sommes aujourd'hui condamnés à un narcissisme de consommation, sans jouir des choses durables. Nous vivons de plus en plus dans des sociétés 'Alzheimerisées', dans l'instant pur et dans l'oubli total", regrette Jacques Attali. Et d'ajouter: "Il faut une crise pour que les gens réagissent même s'il faut constater qu'ils ne l'ont pas fait en 2008." Pour Bruno Colmant, c'est la conception même du temps qui a changé: "Aujourd'hui, nous sommes dans une conception du temps qui promeut l'oubli du passé et l'ignorance du futur dans une espèce de frénésie d'immédiateté, de perte de repères du temps long. On ne prévoit pas, on n'anticipe plus, on préfère la jouissance immédiate."

Et quid de l'action d'une personnalité comme Greta Thunberg? "Pour ce qu'elle dit, elle est utile. Il ne faut pas la diaboliser. Mais il faut aller plus loin avec des propositions. La seule chose que je n'aime pas chez elle, c'est qu'elle ne va pas à l'école", explique Attali. "Le risque, c'est qu'on lui donne des honneurs et que cela s'arrête là...", complète Colmant.

“La crise qui est devant nous sera plus grave que celle de 2008”

Entretien Vincent Slits

La crise sanitaire du coronavirus a de multiples conséquences négatives. Faut-il craindre une grave crise économique?

Jacques Attali: Il y aura une crise dans les cinq ans qui viennent, coronavirus ou pas. Le système économique mondial est totalement déséquilibré, ingérable avec des dettes impossibles, des systèmes spéculatifs, des inégalités croissantes... Le système ne tient plus la route. Et au lieu de régler la crise de 2008, on a aggravé la situation en se donnant juste un peu plus de temps... Le coronavirus nous rappelle, par ailleurs, quelque chose de fondamental: nous sommes... mortels. En raison de l'impact psychologique qu'il a, il va accélérer la prise de conscience des faiblesses du système actuel. C'est de la folie dans un monde où les taux d'intérêt sont aussi bas de travailler sans stocks. Le deuxième choc que nous allons subir dans les semaines qui viennent, c'est le choc lié à une économie en flux tendus. Tout ce qui devait arriver de Chine et d'autres pays n'arrivera plus: l'économie va souffrir de ces conséquences indépendamment de la gravité sanitaire de ce coronavirus. Je m'attends à une crise économique

extrêmement grave. Sans doute plus grave qu'en 2008 et très différente parce que les armes que nous avons alors ne sont plus disponibles: les dettes publiques sont, par exemple, devenues considérables. Il ne faut pas exclure que les États-Unis mettent leurs taux à -3%. Tout est possible...

Bruno Colmant: Ce sera effectivement une crise économique plus grave qu'en 2008 car cette crise avait alors été plus ou moins circonscrite au secteur bancaire. La monnaie avait été mise en cause mais finalement on a pu en imprimer, ce qui a compensé son éventuelle raréfaction. La crise de 2008 a amplifié la mondialisation. En réalité, la mondialisation, c'est une exportation de capitaux et une importation de biens comme substitut à la non-mobilité des personnes. On a délocalisé nos forces productives à l'étranger pour en réimporter le produit. Avec le coronavirus, la mobilité des personnes est aujourd'hui un facteur de contamination et d'aggravation de la crise. L'impact systémique de celle-ci est presque imprévisible. On peut ima-

giner que des chaînes alimentaires, de production de biens et services soient mises en péril avec peut-être à la clé une démondialisation.

Cette crise à venir risque encore d'amplifier et de durcir dans certains pays la contestation sociale, à l'image des gilets jaunes en France...

Jacques Attali: Je le dis depuis dix ou quinze ans. On est en train de passer de la colère à la rage. Pour prendre une métaphore française, on est en train de passer de la première phase de la révolution française à la deuxième phase, c'est-à-dire de la constituante à la convention où les peuples ne se contentent pas d'un arrangement entre la noblesse et la bourgeoisie. Et sans avoir d'autres solutions que la colère et la rage: cette dernière est extraordinairement dangereuse si elle n'est pas canalisée dans un projet collectif qui a du sens. Je suis en rage contre tout ce qui s'est passé ces dernières années, tout ce que l'on a fait ou surtout... pas fait.

Qu'est-ce que l'on aurait dû faire?

Jacques Attali: Au moment de la grave crise financière de 2008, on

aurait dû créer des conditions d'un investissement massif dans les infrastructures, en particulier dans le domaine social, éducatif, la santé et l'écologie. C'était possible vu les taux très bas. Cela aurait permis de créer les conditions d'une reprise de l'emploi, une réorientation de la production et donner un vrai projet à nos nations et nos vies et à l'Europe. Il faut sortir de ce dogme du 3% (NdLR: le déficit public par rapport au PIB) qui n'a plus de sens – il en avait un quand les taux étaient élevés – et réaliser des investissements "positifs". Quand un État dépense de l'argent pour payer ses dépenses courantes par de la dette, c'est scandaleux. Mais quand il s'endette sur des projets pour les générations futures, c'est normal et il n'y a pas de limites à cela. C'est cela que l'on aurait dû faire. De façon urgente, il faut consacrer 3, 5 ou 10% du PIB à des grands investissements d'infrastructure. Il y a beaucoup d'argent disponible à Bruxelles, dans les fonds, à la Banque européenne d'investissement (BEI) ou chez les particuliers. Mais où sont-ils ces projets? Les gouvernements n'en proposent pas...

Bruno Colmant: Les Américains en 2008 ont profité de la crise pour amplifier leur capitalisme qui est de-

“On est en train de passer de la colère à la rage. Et cette rage est très dangereuse.”

Jacques Attali



Pour Jacques Attali et Bruno Colmant, au-delà de la crise actuelle du coronavirus, de nombreux périls guettent la planète finance.

JC GUILLAUME

venu mondialisé et digitalisé. L'Europe, elle, a eu une réponse de contraction car on s'est focalisé sur le respect des déficits et de l'endettement. L'euro est devenu une prison, là où on aurait dû avoir une politique keynésienne expansive. Au lieu de promouvoir les investissements, on a mis en œuvre une création monétaire. Et une création monétaire sans politique d'investissement, cela n'a pas de sens, c'est stérile. On a été prisonnier d'un dogme protestant, allemand, dans ce domaine. Je vois une amplification de la colère sociale. Prenant prétexte d'une augmentation d'impôts, les gilets jaunes ont voulu ralentir l'économie, la mobilité des biens et des personnes en bloquant des routes, des péages... Ils ont voulu se réapproprier un certain rythme du temps, "reterritorialiser" le travail plutôt que le voir s'en aller. On va voir cette tendance s'amplifier entre une population qui est écartée du marché du travail et une population nomade qui peut surfer sur la mondialisation. Entre les deux, des États seront écartelés entre des engagements sociaux qu'ils ne parviendront plus à honorer et des marchés qui leur échappent dans une économie mondialisée et digitalisée. Il y a une rupture c'est certain, d'où la montée des populismes qui affirment pouvoir garantir les avantages sociaux et empêcher l'immigration. Tout cela se tient.

“Sur le court terme, Trump a fait le job”

Pensez-vous que Donald Trump pourra être réélu ?

Jacques Attali : C'est extrêmement incertain. Quelqu'un m'a cité cette phrase célèbre: "Finalement Wagner est meilleur que sa musique". Ici, je dirais que la musique de Trump, c'est mieux que Trump. Dans l'intérêt américain à court terme, notamment sur le front de l'emploi, Trump a fait le job. Mais c'est une politique de court terme et extraordinairement narcissique. Cela peut lui permettre d'être réélu sauf si le coronavirus casse la croissance. Il faut voir que l'on est sur une phase de croissance cataclysmique à l'échelle mondiale, y compris aux États-Unis. Cela peut lui nuire. À l'heure actuelle, je pense que s'il est opposé à quelqu'un d'autre que Bernie Sanders, il gagnera. Face à Sanders il peut perdre parce que ce sera l'opposition de deux colères et que la situation mondiale génère de la colère. Sanders est capable de canaliser une colère en partie justifiée: la situation des revenus est obscène aux États-Unis, les inégalités grandissantes et l'absence de services publics criante. La situation s'est encore aggravée sous Trump. Ce sera comme toujours aux États-Unis une bataille d'abstentions: celui qui mobilisera le plus les abstentionnistes gagnera.

Bruno Colmant : Trump n'est jamais que le prolongement de Nixon. En 1971, avec les accords de Bretton Woods, Richard Nixon a décrété que les Américains rentraient dans l'isolationnisme. Nous sommes 50 ans plus tard. Ma grand-mère est américaine: elle m'a toujours dit que les Américains étaient au bord de la crise de nerfs. Et maintenant, ils sont au bord de la crise de nerfs institutionnelle avec un Trump qui tire sur l'équilibre des pouvoirs. Il faut être attentif à ce qui

se passera avant l'élection. Si le problème sanitaire se confirme avec le coronavirus et que les bourses continuent à chuter, des actes singuliers vont être posés, notamment sur le dollar, par exemple la plongée dans des taux profondément négatifs. Les Américains font des coups d'États monétaires: ils l'ont fait en 1971 et en 2008. Et à un moment, l'isolationnisme des États-Unis sera économique et monétaire. Comme l'a écrit par le passé Monsieur Attali, un jour peut-être, l'Amérique passera par une voie non démocratique de totalitarisme.

Jacques Attali : Ce risque est plus présent aujourd'hui qu'il y a dix ou quinze ans dans la situation crispée dans laquelle nous vivons aujourd'hui. Il ne faut pas oublier que les États-Unis sont la dernière démocratie du XIX^e siècle qui n'est pas passée par une phase totalitaire.

“Les Américains font des coups d'États monétaires: ils l'ont fait en 1971 et en 2008.”

Bruno Colmant

En matière climatique, l'Europe n'a-t-elle pas un rôle de pionnier à jouer face aux États-Unis ?
Bruno Colmant : En Europe, on a peut-être plus conscience qu'il n'y a pas que deux facteurs de production, à savoir le travail et le capital mais qu'il y en a un troisième qui est la nature dont on croyait les ressources illimitées. Mais je ne suis pas certain que nous avons toujours en Europe des pistes claires en la matière. On parle de transition climatique. On sait que certaines transitions vont devoir être faites comme démanteler le nucléaire par exemple. Mais peu de feuilles de route sont établies. Quelle approche sera utilisée? Va-t-on opter pour une approche régalienne, une approche co-gérée et co-crée avec le secteur privé? Et qui va faire les arbitrages? Nous sommes aux premiers centimètres d'un long processus.



Timmermans (FEB): “La crise que nous vivons va faire bouger les choses au niveau gouvernemental”

Entretien François Mathieu

Le patron des patrons belges se dit en “mode combat”. Pieter Timmermans, CEO de la Fédération des entreprises de Belgique (FEB), conscient que l’on vit un moment historique, est satisfait des mesures prises par le gouvernement. Les contacts vont se multiplier ces prochains jours pour trouver des réponses adaptées pour les secteurs les plus touchés, dit-il. Entretien.

On vit une période inédite...

Oui, on vit un moment historique. Je n’ai jamais connu cela. Je me souviens juste des dimanches sans voiture en 1974 dans la foule de la crise pétrolière, mais ce que nous vivons aujourd’hui n’a pas d’équivalent.

Est-ce que cette crise a été bien gérée? On a vite compris que cela cafoillait entre le Nord et le Sud jeudi soir, avant que la Première ne parvienne à sortir de la mêlée...

Excusez-moi mais j’en ai marre. Marre d’entendre ce genre de propos. Des experts ont donné leurs avis et leurs conseils. Les ministres ont in fine pris leurs responsabilités et tout le monde se rend maintenant compte qu’on ne pouvait s’accommoder de mesures simplistes. Cela n’aurait pas été possible: il fallait agir de toute urgence. Je ne veux donc pas consacrer une minute de plus à cette querelle stérile. En début de semaine, j’étais effectivement monté au front en dénonçant une certaine forme de cacophonie entre différents responsables politiques, mais les choses ont été prises en main, et c’est un soulagement.

Les mesures sont aussi inédites que douloureuses!

Ce qui compte avant tout, c’est la santé. Il fallait donc prendre les mesures qui ont été mises sur la table. Et même sur le plan économique, pour drastiques que soient ces mesures, il vaut mieux les prendre maintenant, et éviter d’en prendre de plus dures encore dans quelques semaines, ce qui aurait un impact encore plus important. Je suis donc content que le gouvernement ait pris ses responsabilités; je plaçais depuis quelques jours pour cette prise en main. Les mesures sont dures, mais nous aurons prochainement une réunion avec les autres *stakeholders* économiques du pays, notamment pour voir comment on peut aider les secteurs qui seront touchés. (réunion convoquée à l’initiative du ministre des Finances, Ndlr)

On pense à l’Horeca, surtout...

Oui, mais pas seulement. Cela dit, des mesures ont déjà été prises, qui concernent le chômage temporaire. C’est déjà une aide substantielle. Le report ou l’annulation du paiement des cotisations sociales, qui doit avoir lieu fin mars, c’est aussi une piste qui sera peut-être explorée, comme celle qui concerne le report ou l’annulation du report des intérêts ou du capital sur crédits en cours. Finalement, les mesures qui ont été prises hier par la Banque centrale européenne (BCE) d’aider massivement le secteur bancaire et plus largement les secteurs touchés par le coronavirus ont cet objectif. Je ne doute pas que d’autres idées seront avancées.



Pieter Timmermans
CEO de la FEB

Dans quel état d’esprit le patron des patrons se trouve aujourd’hui?

Je suis en “mode combat”. À la guerre comme à la guerre. Mieux vaut ces mesures maintenant, que d’autres plus dures encore dans quelques semaines, genre *lockdown* complet. La situation se-

rait bien plus grave à tous les niveaux. Cela dit, maintenant, au-delà des annonces, il faut s’organiser. Les contacts vont se multiplier aujourd’hui pour cerner les conséquences et prendre des mesures adaptées à chaque secteur. Arrêter la production et passer au télétravail pour tous, ce n’est évidemment pas possible, et ça demande des approches “au cas par cas”, des réponses adaptées.

Finalement, au forceps, Sophie Wilmès est parvenue à concilier des avis qui étaient diamétralement opposés...

Quand on a des crises de ce type, en Belgique, que le gouvernement soit en affaires courantes ou pas, c’est géré. Sinon, on n’aurait pas besoin de ce type de gouvernement. Je plaide évidemment depuis des mois pour un gouvernement de plein exercice, voire pour un gouvernement “de redémarrage” en attendant, mais on voit que le pays est géré. C’est ce qui importe. Cela dit, je pense que la crise que nous vivons va accélérer les choses au niveau gouvernemental. Je vois déjà que tout le monde parle avec tout le monde, et qu’il y a une conscientisation de prendre réellement les choses en main. En termes de finances publiques, qui se sont passablement dégradées ces derniers temps, le gouverneur de la BNB Pierre Wunsch a aussi déjà dit que si on gérait la crise maintenant, l’effet serait maîtrisable sur le long terme. La formation d’un gouvernement, dans ce cadre, est évidemment hautement souhaitable et j’ose croire que les moments que nous vivons vont servir de réel déclat.

CHEF ÉCONOMISTE DE BNP PARIBAS FORTIS

Koen De Leus

lalibre.be

Ce samedi

Découvrez dès ce samedi l'intégralité de l'entretien avec Koen De Leus, le chef économiste de BNP Paribas Fortis, la première banque du pays.

La période est chaude pour les économistes des banques du pays. Dans une crise sanitaire, financière et économique d'une violence inouïe et alors que les places boursières s'écroulent, on attend d'eux qu'ils éclaircissent l'horizon, dessinent des perspectives ou évaluent les conséquences de ce choc sur le plus long terme.

Chef économiste de BNP Paribas Fortis, la première banque du pays, Koen De Leus livre ce samedi dans *La Libre* sa vision de ce que sera l'après-crise.

Diplômé en sciences commerciales, il a commencé sa carrière en tant qu'analyste pour *Tijd Beursmedia*. Entre 2004 et janvier 2006, il exerce la fonction d'économiste en chef au sein de Uitgeverijbedrijf Tijd, l'édi-

teur du journal économique et financier *De Tijd*. Ensuite, il rejoindra le secteur bancaire. D'abord chez Bolero, courtier en ligne de KBC Securities puis à la maison-mère KBC. Depuis 2016, il remplit la fonction d'économiste en chef au sein de BNP Paribas Fortis.

Cet économiste chevronné a déjà écrit plusieurs ouvrages dans sa carrière, notamment un sur les conséquences sociales et économiques du vieillissement de la population. Depuis quelques années, il s'est également penché sur les enjeux liés à la digitalisation croissante de notre économie.

Mais, heureusement, il n'y a pas que les chiffres dans la vie. Sportif, Koen De Leus apprécie le vélo ou le jogging mais aussi les voyages en famille. Et durant le week-end, cuisiner ou jouer au piano.

“Le coronavirus va accélérer la déglobalisation de l'économie mondiale”

Entretien Vincent Slits

Quelle sera l'onde de choc de cette crise ? Va-t-elle accélérer comme certains le disent la “déglobalisation” de l'économie mondiale ?

Oui cette crise va accélérer la “déglobalisation”. On a pu constater que la tendance à la mondialisation s'était déjà quelque peu inversée depuis la crise financière de 2008 et après celle de 2012. Maintenant, il y a en plus, le coronavirus. Mais avant il y avait déjà des facteurs tels que la prise de conscience des enjeux environnementaux. Ensuite, il y a la montée des populismes à travers le monde. Il y a aussi le protectionnisme prôné par Donald Trump et la multipolarité qui pousse vers une désagrégation de l'économie mondialisée. Mais aujourd'hui, il y a une accélération du processus à cause du coronavirus.

Qu'est-ce que cela aura comme conséquences à long terme ?

À terme, les entreprises vont devoir revoir leurs chaînes d'approvisionnement. Mais naturellement, cela demande du temps: les entreprises ne peuvent pas faire cela du jour au lendemain car les chaînes d'approvisionnement sont aujourd'hui très complexes. Le monde a déjà connu de tels chocs sur les chaînes d'approvisionnement par le passé. En 2000, il y a eu un incendie dans une usine de Philips qui produisait des puces. Conséquence: tous les producteurs d'ordinateurs ne pouvaient plus produire des ordinateurs. Il y a eu aussi Fukushima, l'épidémie de Sras en Asie... Les grandes entreprises vont devoir calculer le coût d'un changement de leurs chaînes d'approvisionnement: cela sera très coûteux car elles vont devoir diversifier leurs fournisseurs – ce qui réduira les économies

“Après cette crise, les prix augmenteront et cela va nuire au pouvoir d'achat.”

d'échelle – ou détenir davantage de stocks, ce qui coûte aussi beaucoup d'argent. Chaque grande entreprise va devoir faire la balance: est-ce que cela vaudra le coup de changer sa chaîne d'approvisionnement ou vaut-il mieux risquer quelques chocs comme celui que nous connaissons aujourd'hui avec le coronavirus ? Certaines entreprises choisiront la deuxième option.

Quelles seraient les conséquences d'une telle déglobalisation ?

Si on va vers une déglobalisation, il y aura de grosses conséquences et pas seulement pour les entreprises. Les pays émergents seront touchés et devront chercher un nouveau modèle de croissance. Si elles modifient leurs chaînes d'approvisionnement, les entreprises auront des coûts plus élevés: leurs marges opérationnelles seront sous pression et ne seront plus jamais aussi importantes qu'aujourd'hui. Les investisseurs devront peut-être davantage s'orienter vers les

“small caps” (NdLR: petites capitalisations) au lieu des toutes grandes entreprises internationales qui sont exposées à ces chaînes d'approvisionnement mondialisées. Et enfin, il y a le consommateur: si on modifie les chaînes d'approvisionnement, les prix vont augmenter. Il y aura une inflation plus prononcée et c'est le consommateur qui en paiera le prix. Naturellement on n'a pas vu l'inflation grimper pour le moment. Mais les prix augmenteront. Pas à court terme car aujourd'hui nous sommes en train de vivre un choc désinflationniste. Mais après une année et tous les incitants fiscaux qui vont être mis en place pour sortir de la crise, on pourrait s'attendre à une augmentation des prix plus élevée. Et à plus long terme, cela pourrait nuire au pouvoir d'achat des consommateurs.

Va-t-on davantage produire localement ? En Belgique, par exemple, nous ne sommes pas capables de produire des masques...

En ce qui concerne les stocks de masques, la Belgique va en acheter. Après cette crise, le nombre de masques et de médecins de réserve vont certainement augmenter dans notre pays. Mais cela ne débouchera probablement pas sur une production de masques au niveau local. En Belgique, nous sommes bons dans certains domaines, moins bons dans d'autres. Changer nos spécialités pour commencer à être autosuffisant dans tous les domaines, ce n'est pas la bonne voie à suivre. Mais naturellement, on doit être préparé à faire face dans l'avenir à d'autres crises sanitaires. S'il y a une chose positive qui doit sortir de cette crise du coronavirus, c'est d'être en capacité de se préparer à l'arrivée dans l'avenir d'autres virus qui seront peut-être encore beaucoup plus mortels. C'est un avertissement.

Cette crise change évidemment aussi beaucoup de choses dans le fonctionnement des entreprises. Par exemple au niveau du télétravail...

Cette tendance au télétravail était déjà là. Mais le système n'a pas été prévu pour permettre à tout le monde de travailler à la maison car il y a notamment des problèmes de capacité au niveau informatique. Les entreprises doivent investir davantage dans des capacités au niveau des réseaux, de l'informatique, etc. Après la fin cette crise, ces capacités seront renforcées et donc les entreprises auront beaucoup de flexibilité pour introduire à grande échelle le travail à domicile. Maintenant, le travail à domicile, ce n'est pas toujours optimal pour toute entreprise. Est-ce que cette crise va fondamentalement changer la façon de travailler dans les entreprises dans 10 mois ? Je pense que les gens s'adaptent très vite à une nouvelle situation mais cela peut très vite revenir à la situation d'avant-crise lorsque tout redeviendra normal.



“Le choc de la crise du coronavirus est plus brutal que celui de 2008 à court terme mais on devrait pouvoir éviter une récession durable”, estime Koen De Leus, chef économiste.

“Si la crise économique s'éternise, ce sera à cause de la stupidité des gouvernements”

Cette crise du coronavirus aura d'énormes conséquences économiques. S'agit-il d'une crise plus grave que celle de 2008? Le monde mettra-t-il dix ans pour s'en remettre?

Non, certainement pas dix ans. C'est un choc qui secoue le monde. Mais si les gouvernements agissent très vite, je pense que l'on ne devrait pas se trouver dans une récession durable comme on l'a vécue après la crise de 2008. Naturellement, le choc est très fort. Nous avons fait certains calculs – même si ce n'est pas notre prévision officielle – sur l'impact de cette crise et du choc que subissent les différents secteurs de l'économie belge. Si on prend l'industrie, nous pensons que l'activité va diminuer de 15% en mars, de 25% en avril, de 10% en mai et encore de 5% en juin par rapport à une situation sans choc. En juillet, on reviendrait à une situation normale. Si on fait de tels calculs pour tous les secteurs de l'économie belge, on peut estimer que le choc au premier trimestre de cette année sera de -3% par rapport au trimestre précédent et de -5,5% au deuxième trimestre. C'est du jamais-vu et un tel choc est encore plus grand qu'en 2008 si l'on se rapporte aux cinq trimestres les plus mauvais de cette époque. Le choc sera donc plus brutal que celui de 2008 à court terme mais il aura moins de conséquences à long terme. Car au troisième trimestre de cette année, on table sur une croissance de 11% par rapport au deuxième trimestre. C'est une ré-accelération qui est assez phénoménale. Et pour toute l'année 2020, on aura une croissance négative mais pas

“La crise que nous vivons est tout à fait différente de celle de 2008.”

tellement élevée, de l'ordre de 0 et -1%. Nous n'avons pas encore fait des calculs définitifs. Tout dépendra de la durée de la crise...

Les réponses des banques centrales et des gouvernements sont-elles à la hauteur de la gravité de cette crise?

La crise que nous vivons actuellement est tout à fait différente par rapport à la crise de 2008-2009. À l'époque, il y avait une crise de la demande, une chute de la confiance et une baisse de l'emploi, ce qui a débouché sur une grande récession. Aujourd'hui, on doit éviter que le “supply choc” (Ndlr: choc sur les chaînes d'approvisionnement) ne débouche sur un choc de la demande suite à une disruption dans l'approvisionnement par les usines. Si cette crise devait déboucher sur une forte augmentation du chômage et entraîner une baisse de la confiance, on risquerait alors une récession qui durerait plus longtemps. Pour cette raison, il est crucial que les banques centrales et les États fassent un maximum pour éviter une chute de la confiance des acteurs économiques et une hausse du chômage. La Réserve fédérale américaine (Fed) a fait très bien ce qu'elle devait faire: elle a essayé d'éteindre le feu et elle l'a fait avec toutes les mesures dont elle dispose. Même chose pour la Banque centrale européenne (BCE) même si Christine Lagarde a fait une gaffe en disant que la BCE n'était pas là pour diminuer les “spreads” (Ndlr: écarts de taux sur les obligations des pays) entre les différents pays. Mais globalement, la BCE a fait son travail aussi. Maintenant, c'est aux

gouvernements d'investir davantage. Si on ne s'oriente pas vers une crise en “U” mais vers une crise en “L” (Ndlr: avec donc une crise aux effets négatifs beaucoup plus prolongés) ce sera à cause de la stupidité des gouvernements. Tout le monde sait ce qu'il faut faire: ils doivent investir 2, 3 peut-être même 4% du PIB. Le choc est à la hauteur de ces efforts. Il faut à tout prix éviter les faillites des entreprises. Car au moment où il y aura une relance de l'économie, le problème sera que beaucoup d'entreprises ne seront plus là...

Les marchés ont déjà perdu plus de 30% en l'espace de quelques semaines? Avons-nous touché le fond?

Tant que l'on n'y verra pas plus clair sur l'évolution du risque sanitaire, les Bourses vont rester volatiles. On ne peut pas dire avec certitude que l'on a touché le fond aujourd'hui. Il y a deux choses importantes. Un: que l'on voie enfin que l'on peut contrôler ce virus. Si en Italie, on voit qu'il y a de moins en moins de personnes infectées, les gens seront confiants sur l'efficacité des mesures de confinement appliquées ailleurs. On a vu le même phénomène avec l'épidémie de Sras. Les Bourses se sont redressées rapidement quand il y a eu un certain contrôle sur la propagation de ce virus. On peut s'y attendre ici aussi si les gouvernements investissent énormément pour éviter que ce “supply choc” ne s'aggrave et se mue en crise de la demande. Si ces deux éléments sont réunis, on sera très proche du fond. Le problème, c'est que les investisseurs ont encore en mémoire la crise de 2008-2009, même si encore une fois cette crise-ci est totalement différente.

LES ENTREPRISES

Timmermans (FEB): "Il faut éviter d'ajouter une crise financière à la crise sanitaire"

■ Pieter Timmermans, le patron de la FEB, est au turbin. "On fait tout ce que l'on peut."

Entretien François Mathieu

SMS de Pieter Timmermans: "Peut-on reporter l'interview de 15h à 15h30? Un call à faire..." Le patron de la Fédération des entreprises de Belgique (FEB) est au turbin. "On fait tout ce que l'on peut pour amortir le choc économique. Mais il reste encore beaucoup à faire..."

Est-ce que la réponse des autorités vous semble aujourd'hui adéquate?

Compte tenu de l'urgence dans laquelle nous travaillons, oui. Quatre axes sous-tendent la politique menée à court terme. Il y a la mesure de chômage temporaire, qui a été étendue et facilitée, à toutes les entreprises touchées par la crise. Facilitée parce qu'une seule procédure devra être suivie. Des centaines de milliers de dossiers affluent en très peu de temps. On attend environ 1 million de chômeurs économiques. Quand on sait qu'avant la crise, il fallait des jours, voire des semaines pour traiter un dossier, simplifier relevait du bon sens.

Est-ce que tout le monde sera indemnisé à temps à la fin du mois?

On ne peut pas exclure un couac ici ou là mais a priori, oui, tout se met en place avec la Capac, les syndicats, l'Onem et les fédérations patronales pour que tout le monde puisse être indemnisé. Il est aussi important d'éviter les faillites des entreprises que préserver le pouvoir d'achat des travailleurs. Il est important que les membres du G10 (les partenaires sociaux, NdlR) se parlent beaucoup, jusqu'à plusieurs fois par jour.

Vous parliez de quatre axes...

Oui. Le deuxième axe a trait au report des cotisations sociales, et au report du paiement de l'impôt (TVA, Isoc, précompte professionnel, etc., NdlR) pour les deux premiers trimestres. Le troisième, très important lui aussi, concerne le droit passerelle (indemnité de remplacement en cas de cessation d'activité, totale ou parfois partielle, NdlR). Et le quatrième: les garanties bancaires...

Où un accord a été trouvé ce dimanche (cf. page précédente).

Oui, dans la nuit de samedi à dimanche. C'est un signal fort que l'on vient d'envoyer aux entreprises et aux particuliers. C'est un très bon accord, équilibré. On le sait, dans les prochains jours ou



Pour Pieter Timmermans (FEB), il faut tout faire pour amortir le choc économique de la crise.

"Si la crise n'est pas sous contrôle d'ici 4 à 6 semaines, au-delà du 1^{er} mai disons, l'impact structurel sera réel. On doit l'anticiper."

Pieter Timmermans

Administrateur délégué de la Fédération des entreprises de Belgique (FEB).

les prochaines semaines, les problèmes de liquidité vont se multiplier. La garantie de 50 milliards d'euros est coûteuse. Et c'est très bien que la Banque nationale et le gouvernement fassent un monitoring quotidien de la situation. Il faut en effet s'assurer que le secteur financier tienne le coup. Il faut à tout prix éviter d'ajouter une crise financière à la crise sanitaire et économique que l'on connaît. Le secteur est plus solide qu'en 2008, évidemment, mais tout ne pourra peut-être pas être absorbé par les banques.

Vous parliez de ces quatre axes, formant un ensemble de mesures pour le court terme. Et à long terme?

Aujourd'hui, ce que nous vivons, c'est une crise de liquidités. Mais demain, si jamais la crise devait perdurer, nous ferons face à une crise de solvabilité. C'est autrement plus grave parce que cela veut dire que des mesures structurelles devraient être prises pour enrayer le déclin de l'économie. C'est pour cette raison qu'il est fondamental que le gouvernement ait pris la décision de créer l'Economic Risk Management Group pour monitorer au jour le jour les conséquences économiques de la terrible crise sanitaire que nous connaissons.

Si la crise n'est pas sous contrôle d'ici 4 à 6 semaines, au-delà du 1^{er} mai disons, l'impact structurel sera réel. On doit l'anticiper. D'autant que le contexte financier belge, on le connaît: endettement et déficit élevé, etc. On devra en tenir compte au moment de réfléchir à des mesures, pour lesquelles on n'a aucun référent. Notre division "Business Europe" (entité créée il y a peu à la FEB pour s'occuper des affaires internationales, NdlR) regarde ce qui se fait à l'étranger. Nous vivons une situation inédite; nous devons collaborer tous ensemble. Je me demande bien d'ailleurs ce qui se serait passé si le référendum du Brexit avait eu lieu maintenant...

Certains cas "bizarres" ou de "concurrence déloyale" nous sont rapportés. Est-ce que ça va évoluer?

L'arrêté royal publié le 18 mars a en gros été écrit le matin même. Il est à 90-95% correct mais c'est vrai qu'il y a des anomalies. Nous venons tout juste d'envoyer nos remarques à la Chancellerie. Elles sont donc à l'examen. Je ne vous en dirai pas plus de peur de déclencher des réactions inopportunes ou surtout prématurées. Mais, juste un exemple, quand on autorise le secteur de l'alimentation de rester ouvert, il faut s'assurer que les activités d'emballage ou de transport ne soient pas arrêtées. Il faut à tout prix éviter les ruptures dans les chaînes d'approvisionnement.

CEO ENGIE BENELUX

Philippe Van Troeye

17 000

employés

Le groupe Engie emploie environ 17 000 personnes en Belgique.

Philippe Van Troeye est titulaire d'un diplôme d'ingénieur civil électricien de l'université de Mons. Après avoir commencé sa carrière chez Philips, il a rejoint Electrabel en 1988.

Après avoir occupé diverses fonctions dans la production, cet amateur de rock et de musique classique a pris la tête d'Electrabel en 2014. Depuis le 1^{er} janvier 2016, il est CEO d'Engie Benelux, dont fait partie Electrabel.

Le groupe français emploie environ 17 000 personnes en Belgique, dont à peine 4 300 chez Electrabel. Le gros des troupes est employé dans le segment des services énergétiques, que ce soit chez Fabricom (5 000 employés), chez Cofely (2 500 employés), ou encore chez Axima (1 800 employés). À côté

de cela, il reste le centre de recherche Laborelec, le call center N-Allo, et Tractebel.

Philippe Van Troeye vit sa deuxième grande crise à la tête d'Engie Benelux, après les craintes quant à l'approvisionnement en électricité de l'hiver 2018-2019. À l'époque, il ne restait plus qu'un seul réacteur nucléaire disponible sur sept au début de l'hiver. "C'est très différent dans le contenu, mais au niveau de l'organisation, de la coordination de la cellule de crise, cela ne change pas fondamentalement", explique-t-il.

Côté privé, Philippe Van Troeye est marié et a deux enfants. Son fils, ingénieur et docteur en science des matériaux, réalise un post-doctorat aux États-Unis. Sa fille, elle, a obtenu son diplôme de pharmacienne et exerce depuis quelques mois.

“La crise que nous vivons alerte sur le risque de dépendance énergétique”

Entretien Laurent Lambrecht

Avec la crise du coronavirus, la formation d'un nouveau gouvernement attendra encore un moment. Certains redoutent que la Belgique se dirige vers la politique du “ni ni” en matière énergétique. Ni prolongation du nucléaire, ni CRM (Capacity Remuneration Mechanism) qui permettrait de subsidier la construction de nouvelles centrales à gaz ?

Nous l'avons déjà dit, nous souhaitons que la clarté soit faite d'ici fin 2020 quant à la prolongation ou non du nucléaire. C'est indispensable pour réaliser les investissements dans les temps, quel que soit le choix qui sera posé. Mais prendre le pari de ne pas décider, ni sur le CRM, ni sur la prolongation du nucléaire, c'est se mettre dans une situation où notre sécurité d'approvisionnement dépendrait complètement d'autres pays européens. C'est un choix politique.

Cette dépendance énergétique vis-à-vis de l'étranger est-elle dangereuse ?

La crise que nous vivons remet en question la globalisation de l'économie, ainsi que notre dépendance envers d'autres pays pour l'approvisionnement en produits essentiels. Une des leçons à tirer est que la dimension locale est importante. En matière énergétique, un bon équilibre entre les investissements locaux et la dépendance au marché européen est indispensable.

Ne rien décider, ni sur le CRM ni sur la prolongation du nucléaire, comporte donc un risque de se retrouver dans le noir ?

Tout le monde sait que la sortie totale du nucléaire nécessite des investissements dans des centrales gaz si la Belgique veut garantir son indépendance énergétique.

Il n'y a pas eu de coupure d'électricité alors qu'un seul réacteur nucléaire sur sept fonctionnait entre le 13 octobre et le 11 novembre 2018. N'est-ce pas la preuve qu'on peut se passer du nucléaire sans forcément investir dans de nouvelles centrales à gaz ?

De nombreuses mesures d'urgence ont été prises à l'époque. Par exemple, le calendrier de maintenance des centrales au gaz avait été revu et de nombreux moyens de production mobiles avaient été installés dans l'urgence. Il ne faut pas oublier, non plus, que Tihange 3 a redémarré en janvier, et que l'hiver 2018-2019 fut très clément. Je ne souhaite pas gérer mon activité en permanence dans de telles circonstances. C'était une situation exceptionnelle à laquelle nous avons répondu par une mobilisation exceptionnelle. On ne peut pas se dire : ‘ça s'est bien passé avec une seule centrale nucléaire, continuons comme ça’. Je le redis : quelle que soit la décision prise par le gouvernement, nous nous adapterons. Si les autorités jugent que la Belgique peut dépendre beaucoup plus des importations d'électricité, nous nous concentrerons encore plus sur la fourniture de services énergétiques et sur la production d'électricité renouvelable.

En tant que fournisseur d'électricité, Engie est tenu d'honorer ses engagements vis-à-vis de ses clients, c'est-à-dire leur

fournir la quantité d'électricité qu'ils souhaitent. Certains estiment que, même sans les subsides du CRM, les fournisseurs seront obligés d'investir dans de nouvelles capacités pour tenir leurs engagements contractuels de fournir l'électricité demandée par leurs clients. Qu'en pensez-vous ?

Il y en a qui tiennent cette théorie. Les fournisseurs devront alors équilibrer leur portefeuille en important plus d'électricité. Si la théorie est qu'on peut tout importer, nous achèterons des volumes à l'étranger pour équilibrer notre portefeuille. Nous avons des

équipes qui sont spécialisées dans ce domaine. Mais cette théorie a ses limites, il ne faut pas se leurrer.

Encore faut-il que cette électricité soit disponible à l'étranger...

L'offre et la demande doivent être à tout moment en équilibre. C'est la règle d'or en matière d'électricité. Si cette électricité n'est pas disponible dans les pays voisins, cela ne ressort pas de notre responsabilité mais bien de celle des États et des gestionnaires des réseaux. Nous ne sommes pas responsables de l'équilibre global du marché.

Si vous n'arrivez pas à fournir vos propres clients, vous serez sanctionné par Elia...

Oui. C'est une question de gestion du risque.

Cela signifie que cela peut être plus rentable pour vous de payer l'amende à Elia lorsque vous êtes en déficit que d'investir dans de nouvelles centrales à gaz ?

À l'heure où je vous parle, nous sommes mobilisés pour remplir notre responsabilité : produire localement l'électricité dont les hôpitaux et autres infrastructures essentielles ont besoin et les aider à mener à bien leur mission. C'est dans ce sens que notre secteur a été qualifié d'essentiel par les autorités.

Certains estiment que la dernière limite pour commencer la construction des nouvelles centrales à gaz est début 2022. Vous confirmez ?

Cela dépend de beaucoup de choses. Par exemple, si vous voulez déjà passer commande à vos fournisseurs sans savoir si le CRM verra le jour... En tout cas, il ne faudra pas commencer beaucoup plus tard que début 2022.

Vous avez déjà passé commande pour une turbine ?

Notre position est claire et connue. Il faut un CRM. Si c'était rentable d'investir dans une centrale à gaz sans CRM, tout le monde se serait déjà précipité.



Philippe Van Troeye, qui applique scrupuleusement le télétravail, a répondu à nos questions par vidéoconférence.

“Au total, en Belgique, il y aura des milliers de personnes à l’arrêt chez Engie, mais aucun licenciement”

À quel point Engie est-il touché par la crise du coronavirus en Belgique? J’imagine qu’Electrabel, Fabricom, Cofely ou Axima ne sont pas impactés de la même façon?

La production d’électricité, tout comme la fourniture de gaz et d’électricité, assurées par Electrabel, sont un service essentiel. Nous sommes donc mobilisés et poursuivons nos activités moyennant des adaptations de notre organisation et des mesures strictes d’hygiène sur les sites. En revanche, l’activité de services énergétiques, que ce soit via Fabricom, Cofely ou Axima, est fortement touchée. Les chantiers non essentiels, et ceux où la distanciation sociale ne peut être appliquée, ont dû être suspendus. La moitié de nos ouvriers des entités de services, qui travaillent sur chantier, sont au chômage économique. Au total, il y aura des milliers de personnes à l’arrêt, mais aucun licenciement. Il est important que les situations sociales restent correctes. En outre, il y aura une reprise après la crise, et nos activités de services auront un rôle clé dans la transition bas carbone.

Comment organisez-vous la poursuite de vos activités?

Aujourd’hui, environ 30% de notre personnel est en télétravail. Il n’y a que les personnes qui travaillent sur les chantiers essentiels qui continuent à se déplacer sur le terrain. Nous avons déjà mis en place une série de mesures d’hygiène et de distanciation dans nos centrales électriques avant que le gouvernement ne prenne les premières mesures de confinement. Notre groupe est présent en Italie et nous avons bénéficié de cette expérience.

Quelles activités de services énergétiques peuvent se poursuivre?

Les interventions dans les hôpitaux, les pharmacies, les

maisons de repos, sur les réseaux télécoms, ou les “data center” se poursuivent. Je salue le personnel qui se mobilise pour assurer le suivi de ces chantiers essentiels, notamment au CHU de Liège où nos équipes ont assuré au pied levé le raccordement d’un village de containers pour accueillir des patients affectés par le coronavirus. Après le personnel soignant des hôpitaux, que j’applaudis presque tous les soirs avec mon épouse, ils sont eux aussi en première ligne. D’autres, comme moi, ont la chance de pouvoir télétravailler.

En tant que CEO, c’est possible de télétravailler?

Je ne fais quasiment plus que du télétravail. Après l’annonce des premières mesures gouvernementales, j’ai encore pris part à deux réunions. Mais après le renforcement du confinement, je suis resté exclusivement à la maison. Tout comme on l’a demandé à nos équipes. Je ne me déplacerai qu’en cas de situation critique sur un site. La plupart du management gère aussi les choses à distance, mais cela n’est pas possible pour tous car la présence de certains est requise sur les chantiers essentiels.

Avez-vous des craintes quant à une contamination massive du personnel des centrales à gaz ou nucléaires? Ce serait une catastrophe pour notre approvisionnement en électricité...

Nous n’avons à ce stade détecté aucun cas de coronavirus dans nos équipes qui travaillent dans la production d’électricité. Chaque entité a développé des plans pour assurer la continuité des activités et pour limiter les risques au niveau de la production d’électricité. Il en va de même pour nos équipes qui assurent depuis Bruxelles l’équilibre entre l’offre et la demande d’électricité en

Europe. Ces équipes ont été divisées en deux et séparées sur deux sites distincts. Bien entendu, une contamination liée au cercle familial est toujours possible. Dans ce cas, le personnel est mis en quarantaine par précaution.

En plus de la réduction drastique de votre activité dans les services, vous subissez la réduction de la consommation d’électricité?

Nous avons constaté une baisse globale de 20% de la consommation d’électricité. Il y aurait une très légère augmentation chez les ménages, mais une baisse significative dans le segment business. Nous devons faire face, c’est une situation caractéristique de notre secteur d’activité. Par ailleurs, nous restons en contact avec nos clients, tant résidentiels que professionnels, pour les aider à passer le cap de cette situation complexe. Nos collaborateurs des “call centers” sont à 95% en télétravail et assument le contact avec les clients. Nous proposons au cas par cas, si besoin, un étalement ou report de paiement de leur facture. Nous voulons surtout aider les Belges à réduire leur consommation en leur donnant les conseils pratiques.

Allez-vous terminer l’année 2020 dans le rouge?

Les résultats ne seront pas en ligne avec nos objectifs, c’est certain, mais dans le rouge, je ne pourrais pas l’affirmer. Le groupe Engie est très diversifié au niveau des métiers et géographiquement. Je ne suis pas inquiet quant à notre capacité à passer à terme au travers de cette crise. C’est un défi sociétal et nos gouvernements sont là pour prendre les mesures qui s’imposent et limiter les impacts de cette crise sans précédent.

- Selon Bertrand Badie, ce sont les questions sociales, au sens large du terme, qui définissent désormais la stabilité de notre monde.
- Puisque nous sommes dans le même bateau, l'autre n'est plus un ami ou un ennemi mais un partenaire.

“La dimension humaine de la sécurité l'emporte sur la dimension politico-militaire”

Entretien Sabine Verhest

Bertrand Badie, professeur émérite à Sciences Po Paris, est spécialiste des relations internationales. Auteur (entre autres nombreux ouvrages) de *L'Hégémonie contestée. Les nouvelles formes de domination internationale* (Odile Jacob), il analyse le lien entre la crise sanitaire que nous traversons et la mondialisation, qui “n'a jamais été un choix des êtres humains”.

Que révèle la crise du coronavirus de la mondialisation ?

Cette crise épouvantable nous apprend ce qu'est la mondialisation alors que, jusqu'à présent, nous avions une sorte de cécité, qui nous empêchait de voir toutes les transformations énormes subies par notre paysage global et qui nous conduisait spontanément à réagir aux problèmes nouveaux avec les vieilles recettes. La mondialisation est un processus, qui est notamment porté par la formidable transformation technologique du monde et qui se traduit en particulier par une abolition fulgurante des distances. Cette simple remarque, qui peut paraître évidente et banale, entraîne nombre de conséquences que nous n'avions jamais réellement pesées. Première de ces conséquences : tout ce qui se passe dans le monde, où que ce soit, a un effet quasi immédiat ailleurs. Cela signifie qu'il n'y a plus de problèmes particuliers, s'inscrivant dans un cadre strictement national. Deuxième implica-

tion : nous vivons dans un monde inclusif, nous sommes tous dans le même bateau et, cela, nous ne l'avons pas compris non plus. Nous avons toujours tendance à sous-estimer le fait que – et c'est la troisième caractéristique de la mondialisation – la dimension humaine de la sécurité l'emporte désormais sur la dimension politico-militaire. Nous avons cru que les menaces d'aujourd'hui étaient celles que nous connaissions aux XX^e et XIX^e siècles, c'est-à-dire le risque d'invasion par une armée étrangère. Or, le risque militaire est neutralisé par quantité de facteurs et, au contraire, le risque humain a pris un envol spectaculaire. Ce sont les questions sociales, au sens large du terme, qui définissent désormais la stabilité de notre monde.



Bertrand Badie
Professeur émérite des Universités à Sciences Po Paris

Quelles sont ces questions sociales ?
La question sanitaire, mais aussi bien sûr la question environnementale et d'autres questions sociales qui se cachent derrière et que nous ne voulons toujours pas voir, alors qu'elles pourraient, un jour, avoir les mêmes effets dramatiques. Je pense à l'insécurité alimentaire par exemple. Nous ne la voyons pas d'un regard inquiet parce qu'elle ne semble pas nous concerner, dans nos pays développés. Ce qui est une erreur. Une erreur à la marge, parce qu'il y a dans nos pays développés des gens qui souffrent encore de la faim, mais surtout une erreur sur le plan global, parce que l'insécurité alimentaire qui frappe les pays du Sud est génératrice de la plupart des conflits qui s'y déroulent. Des conflits qui, fatalement, nous revien-

nent comme un boomerang.

Pensez-vous que nous allons redécouvrir cette dimension sociale durablement, alors que jusqu'ici le néolibéralisme a réduit la marge de manœuvre politique ?

Tout à fait. Nous avons vécu un paradoxe : au moment où les enjeux sociaux devenaient la base même de notre insécurité globale, le néolibéralisme a fait le vide autour de lui. Il a marginalisé le politique ; le débat politique, les grandes questions sur la Cité ne sont plus véritablement alimentés. Il a aussi marginalisé le social, qu'il a rétrogradé à l'échelon du “ruissellement”, c'est-à-dire comme simple résultat des effets bénéfiques du progrès économique. Or, cette théorie est fautive. Cet aveuglement sur les conditions mêmes de l'environnement du marché mondial s'est révélé absolument catastrophique et c'est sous les coups du réveil de ces insécurités humaines que nous voyons qu'il faut de toute urgence réintroduire le social. Si nous y arrivons au débouché de cette crise, ce sera déjà un progrès très important. Il est remarquable qu'un certain nombre de dirigeants de la planète, comme Emmanuel Macron, semblent avoir viré de bord, et dans le bon sens, sur le sujet.

Ne surinterprétons-nous pas la force de changement de cette crise ? Ne risquons-nous pas de retomber inévitablement dans cette grande accélération du monde économique tel que nous le connaissons ?

Il est presque impossible, dans la période critique que nous vivons, de mesurer les effets que nous pourrions découvrir au cours des années à venir. Trois remarques cependant. Premièrement, l'histoire a montré que la peur était génératrice de changement et d'innovation. Toutes les grandes transformations positives de notre monde proviennent de situations critiques. Rappelez-vous



“Le risque humain a pris un envol spectaculaire. Ce sont les questions sociales, au sens large du terme, qui définissent désormais la stabilité de notre monde.”

comment le keynésianisme est né de la grande crise des années 1930 ou les effets de la Seconde Guerre mondiale sur la reconstruction de l'Europe. Mais ce que nous ne mesurons pas actuellement, c'est la pérennité de cette peur. Si cette crise disparaît vite, ce que nous souhaitons tous, la peur risque de s'effacer tout aussi vite. Le retour au *statu quo ante* deviendrait à ce moment-là la route la plus probable. Deuxièmement, il est clair que la crise qui frappe nos sociétés n'est pas seulement sanitaire, elle est aussi financière et économique. Or, quand on touche au nerf économique, les effets sont toujours plus profonds que lorsqu'on s'en prend à tel ou tel secteur de l'activité sociale. Il est acquis maintenant que les grandes économies, quel que soit le scénario futur, vont énormément souffrir de cette crise. Cela nécessitera donc un *aggiornamento* qui ne pourra se faire sur le mode néolibéral, parce que, sans intervention massive des acteurs publics, qu'ils soient nationaux, régionaux ou mondiaux, cette crise économique et financière ne pourra pas être surmontée. Il y aura donc un réengagement du public dans l'économie mondiale. Troisièmement, il va falloir mesurer à quel rythme la Chine va se rétablir et, notamment, observer si elle se redresse beaucoup plus vite que nous. Auquel cas elle va peser d'un poids encore plus fort dans la restructuration de l'économie mondiale. Rien ne permet d'établir que l'économie occidentale restera la maîtresse du monde. Indépendamment de cette crise, il n'était déjà pas sûr qu'elle le demeurerait. Le modèle chinois de capitalisme d'État peut très bien se faire une deuxième jeunesse sur la sortie de cette crise. Il

“Nous sommes dans un monde où l'on a l'illusion qu'il faut faire perdre un certain nombre d'autres acteurs pour pouvoir gagner soi-même, ce qui est un calcul absurde.”

faut maintenant penser et raisonner au plan mondial, admettre que nous avons besoin de la Chine comme la Chine a besoin de nous. Elle n'a aucun intérêt à voir nos économies sombrer. Un rétablissement rapide de la Chine me paraît être une meilleure nouvelle qu'une décomposition globale de l'économie mondiale.

Cette crise nous force aussi à apprendre à gouverner avec l'autre...

C'est essentiel. Recomposer la représentation que nous avons de l'altérité est même le chapitre le plus important de la nouvelle grammaire de la mondialisation. Si nous ne le faisons pas, nous allons mécaniquement à la catastrophe. Pourquoi? Parce que notre vieille culture westphalienne concevait l'autre à travers ce couple simplificateur de l'ami et de l'ennemi. Ou l'autre était un allié ou l'autre était un ennemi. Aujourd'hui, l'alliance ne signifie plus grand-chose – on le voit à travers les discours mettant en cause la pérennisation de l'Otan – mais l'ennemi n'a pas de grand sens non plus. Si tout le monde est sur le même bateau, cela signifie que l'autre n'est devenu ni un ami ni un ennemi mais

un partenaire. On ne peut rien faire dans un monde mondialisé sans l'autre. On ne peut rien faire en excluant n'importe quel autre et l'on ne peut rien gagner sans aider l'autre à gagner. Autrefois, le modèle de l'inimitié faisait que mes gains dépendaient des pertes de l'autre. Aujourd'hui, mes gains dépendent en grande partie du gain de l'autre. Nous avons besoin de soulager la Chine quand elle était en crise sanitaire aiguë parce que nous avons des chances d'en

réchapper que si elle s'en sortait vite. L'interdépendance est telle que seul le gain de l'autre peut nous laisser quelque espoir de ne pas tout perdre demain. Du coup, la logique de la sanction est une logique dont on perçoit qu'elle est devenue absolument diabolique. Les États-Unis ont voulu punir l'Iran en lui imposant des sanctions drastiques. Ces sanctions ont eu pour effet de mettre à genoux le système hospitalier iranien, qui est incapable de faire face à la crise du coronavirus. Du coup, l'Iran devient un foyer principal de diffusion de ce virus et, fatalement, les États-Unis en seront les victimes.

Les gouvernances mondiales ont-elles failli?

Elles n'ont pas failli, elles ont *totalemment* failli et c'est probablement l'une des leçons les plus préoccupantes qu'il faudra que nous tirions de cet épisode. L'OMS est une institution noble, qui a fait un travail remarquable, notamment en Afrique, dans le traitement de l'eau, la vaccination, l'éradication de certaines maladies comme la variole. Mais, face à la crise du coronavirus, elle a été pitoyable, parce que son rôle se limitait à lire tous les soirs un communiqué larmoyant sur l'état de progression de l'épidémie. Elle nous a ainsi montré ce que veut dire concrètement le besoin de gouvernance mondiale en matière sanitaire, satisfaire les besoins d'informations et d'échange d'informations, de coordination des politiques sanitaires, d'assistance économique et technique et surtout d'édiction de normes communes. C'est tout à fait faisable. Ce n'est pas plus compliqué que de codifier la circulation des avions dans l'espace aérien mondial. On a pu le faire, dans ce dernier domaine, parce qu'on sait très bien que, sans un régime international de l'aviation civile, les avions ne pourraient plus voler. On pourrait le faire aussi pour établir un régime international qui empêcherait aux virus de voler.

Crédit hypothécaire : les conditions du report

L'objectif, on l'a dit, et on le redit, c'est de protéger les ménages de problèmes financiers et les entreprises de la faillite", lance Alexander De Croo, ministre des Finances (Open VLD). En visio-conférence avec Johan Thijs, président de Febelfin (et CEO de KBC), le ministre a expliqué la manière dont le secteur allait concrètement aider les particuliers et les entreprises, quelle que soit leur forme. D'abord, les mesures d'aide prendront effet à partir du mois d'avril. Soit un mois plus tard qu'initialement imaginé, "ce qui fait que l'on a accepté de reporter au 31 octobre le paiement des crédits en cours". Et non pas au 30 septembre, comme annoncé au départ.

Ensuite, avant de passer en revue les conditions pour obtenir l'aide des banques, il faut rappeler que "la durée du crédit hypothécaire est automatiquement allongée de la durée du report, de maximum 6 mois, donc, et que l'aide porte sur le report du paiement du capital et des intérêts pour les particuliers, seulement du capital pour les entreprises", a expliqué Alexander De Croo.

Coup de pouce supplémentaire

Les conditions, maintenant. Elles sont relativement complexes, mais plutôt de bon sens. Pour les particuliers, le report a trait au capital et aux intérêts, sans frais, et vise essentiellement les personnes les plus touchées par la crise. "Les emprunteurs dont les revenus nets mensuels sont inférieurs à 1700 euros (revenus nets du ménage hors allocations familiales et charges de crédits, de consommation et/ou hypothécaire, NdlR) peuvent bénéficier d'un report de paiement sans que les intérêts sur le report de paiement soient dus. À condition, toutefois, que les avoirs mobiliers (hors assurances pension) ne dépassent pas 25000 euros en comptes.

"En ces temps difficiles, les banques assument leur rôle sociétal."

Alexander De Croo

Ministre des Finances (Open VLD)

Pour les autres emprunteurs, ceux qui sont au chômage temporaire (ou complet), qui ont vu leurs revenus diminuer ou disparaître du fait de la crise du Covid-19, "ils peuvent reporter le paiement du crédit hypothécaire. Lorsque la période de report sera terminée, les paiements reprendront avec des échéances mensuelles adaptées puisque les intérêts reportés seront comptabilisés", explique Febelfin.

Autre condition à respecter: au 1^{er} février 2020, il faut qu'aucun retard de remboursement du crédit hypothécaire pour lequel un report est demandé n'ait été acté. Concrètement, dès ce mercredi, "il est préférable de prendre contact avec la banque pour introduire la demande de report", précise encore Alexander De Croo. La banque demandera des preuves afin de pouvoir donner suite à la demande. Il peut s'agir, par exemple, d'une attestation de chômage ou d'une déclaration sur l'honneur indiquant que les revenus ont fortement diminué.

F.M.

→ Et l'aide aux entreprises? Retrouvez notre dossier sur www.lalibre.be

"Il va falloir réorienter notre modèle de production"

Entretien François Mathieu

Ce qui me marque sans doute le plus dans cette crise, au-delà de la violence du choc, c'est la solidarité. Très vite, tous les acteurs de terrain, avec les autorités, se sont coordonnés pour tenter de répondre au mieux à l'urgence sanitaire, et à l'urgence économique. Cette coopération traduit une volonté réelle d'aller de l'avant, d'échanger les bonnes pratiques, de se soutenir les uns les autres, c'est à retenir... Mais il y aura d'autres leçons à tirer de cette crise, d'autres sauts 'quantiques' à orchestrer." Pascale Delcominette, administratrice générale de l'Agence wallonne à l'exportation et de Wallonie Brussels International, est forcément au cœur de cette crise. Entretien avec le "visage" du commerce extérieur francophone.

L'une des réflexions que l'on entend le plus dans cette crise porte sur notre dépendance à la Chine et à l'Inde quant à la production pharmaceutique...

Oui, c'est vrai, même si cette dépendance, pas seulement dans le secteur pharmaceutique d'ailleurs, est sur la table depuis de nombreuses années. Lors de la crise de 2008, lors de la crise des dettes souveraines de 2011-2012, et même lors des mesures protectionnistes prises par les États-Unis, cette question de la localisation de notre appareil de production faisait déjà couler beaucoup d'encre. Cela étant, en Wallonie, il faut signaler que contrairement aux autres Régions qui sont en léger déficit, nous sommes en excédent commercial dans ce secteur large de la pharmacie (biotechnologie comprise, NdlR).

En chiffres, ça donne quoi pour la "pharma"?

Nous sommes plus concrètement à un taux de couverture (NdlR: rapport entre les exportations et les importations) de 124,4% pour 2019, soit 3,2 milliards d'euros. La Wallonie a largement développé son secteur biotech, mais si on regarde les chiffres globaux, notre Région est toujours en positif, avec un taux de couverture de 128,2% (soit 10,7 milliards d'euros). À titre de comparaison, le taux de couverture de la Flandre est de 95,8% (déficit de 9,6 milliards d'euros). La Wallonie est définitivement une terre d'exportation. J'y vois le résultat du travail réalisé depuis des années dans le développement des pôles de compétences, même si, c'est vrai, quelques grands noms comme GSK et UCB portent une bonne part de ces résultats à eux seuls. Malgré tout, nous avons développé un écosystème performant dans ce créneau.

Mais on parle le plus souvent de produits à haute valeur ajoutée, alors que la crise que l'on vit a fait apparaître des lacunes dans les produits pharmaceutiques vitaux (principes actifs), de première nécessité.

C'est vrai. C'est clair que sur le terrain des principes actifs, nous sommes dépendants de l'Inde et de la Chine. Je pourrais aussi rajouter le Brésil et la Turquie. Notre dépendance à la pharmacie low cost est réelle. Pour la "pharma" classique, donc hors vaccins et productions biopharmaceutiques, nous sommes dépendants à environ 90% de l'étranger. Plus large-

ment, l'Europe ne produit aussi que très peu de génériques (et la Belgique aucun). L'Inde joue là un rôle prépondérant. Une réflexion va devoir s'engager sur cette dépendance, c'est évident, mais on ne sera jamais auto-suffisants. On ne peut pas céder au football-panique mais on doit mieux maîtriser la question des stocks stratégiques, selon moi. La relocalisation de la production à faible valeur ajoutée, je n'y crois pas trop, pour des raisons logistiques, d'investissement, de coût de la main-d'œuvre, etc. Mais la constitution de stocks stratégiques, ainsi que leur renouvellement, occupe la tête de beaucoup de monde. Tout comme la diversification du *sourcing*, des sources d'approvisionnement. Il sera question, là, de réorientation, de "ne plus mettre ses œufs dans le même panier". On doit positionner les résultats de cette analyse sur ces points autour de notre écosystème structurant qu'est le pôle "pharma". Il va nous falloir développer une nouvelle politique d'industrialisation à haute valeur ajoutée. Il y aura une réorientation de notre modèle, notamment dans la répartition des actifs, mais on ne pourra pas bouleverser les chaînes de production.

La qualité de l'importation des produits de première nécessité (comme les masques) soulève aussi beaucoup de questions. Les douanes bloquent certains arrivages en provenance de Chine, car on les a prévenus de cas possibles de malfaçons...

Cette question vit, c'est vrai. La KUL vient par exemple de refuser une livraison de masques récemment. À l'Awex, on est conscients de cette problématique. Avec plaisir, on a d'ailleurs embrassé cette demande de vérification sur le terrain, en Chine, des entreprises avec qui on est en relation, pour vérifier les commandes, les certifications... Les collègues qui s'occupent de ce travail de vérification doivent vraiment être salués...

Un petit mot sur la gestion de cette crise? Dès le début, on a vu un front commun de toutes les entités publiques, politiques et administratives. La coopération

avec le fédéral s'est rapidement mise en place, je trouve, y compris en matière de communication.

Une révolution numérique est en train de se mettre en place dans les organisations du travail... Cela semble moins évident sur le plan administratif, où les procédures gagneraient pourtant à être encore simplifiées pour améliorer la gestion de cette crise...

C'est vrai... On a d'ailleurs fait des propositions à notre ministre de tutelle de simplifications administratives, de modifications réglementaires... Cela doit être au cœur de notre réflexion, et de notre action. Ce n'est pas toujours évident, parce qu'on rentre sur le terrain juridique, mais on va proposer de nouvelles mesures pour nous aider à surmonter cette crise. L'état d'esprit est ouvert à ce niveau, on sent une volonté d'aller plus loin sur ce plan-là aussi. Ce chantier fait partie des remises à plat qu'il faudra mener. La numérisation, en termes d'organisation, de connaissances, de partage de connaissances, entre autres, va connaître un saut, c'est une évidence.

"Notre dépendance à la pharmacie low cost est réelle."



ALEXIS HAULOT

Pascale Delcominette
Administratrice générale de l'Awex.

Entretien réalisé par
Dominique Simonet

CEO DE D'IETEREN AUTO

Denis Gorteman

À la tête de la branche automobile du groupe d'Ieteren, Denis Gorteman importe et distribue les marques du groupe VW: Audi, SEAT, Škoda, Volkswagen Bentley, Lamborghini, Bugatti, Porsche, ainsi que les motos Yamaha. Bon an, mal an, D'Ieteren représente entre un cinquième et un quart du marché automobile belge.

Né le 27 novembre 1964 à Berchem Sainte-Agathe, il aime à dire qu'il a appris à lire dans les bandes dessinées, Tintin, Astérix, Gaston, Spirou "qui est mon personnage préféré". "Et je pense que Michel Vaillant doit être pour quelque

chose dans le fait que je travaille chez D'Ieteren."

Diplômé de l'Ephec (marketing) et de la Solvay Business School, Denis Gorteman est par ailleurs fan de golf. Normal quand on vend des VW... Passionné de voitures anciennes, il s'est offert une Porsche Targa pour ses cinquante ans. Lui qui a un catalogue de centaines de voitures toutes plus high tech les unes que les autres, la Targa, "c'est la voiture avec laquelle j'ai le plus plaisir de conduire".

Pour cause de confinement, la belle reste au garage: "Elle trépigne comme moi pour aller faire un tour." Denis Gorteman devait aussi se marier le 25 avril prochain, mais "c'est un peu reporté..."

"Nous avons besoin d'un gouvernement d'union nationale"

Quelle est votre première analyse de la crise à la fois sanitaire, sociale, financière et économique actuelle? Je dirai d'abord qu'il est extrêmement compliqué d'appréhender toute cette crise. Elle touche tout le monde, toutes les personnes, tous les secteurs d'activité, l'entièreté de la planète. Tout le monde n'étant pas touché en même temps, elle génère des vagues qui ont, chacune, leur impact. Ce qui se passe actuellement aux États-Unis va toucher l'industrie belge et européenne, les équilibres monétaires, le prix des matières premières. Il va y avoir un avant et un après.

D'Ieteren Auto importe et distribue entre un cinquième et un quart des voitures en Belgique. Combien de temps pensez-vous pouvoir tenir sans aucune activité commerciale?

On s'attend à la prolongation des mesures sanitaires jusqu'au 3 mai inclus. Mais nous souhaitons, sous certaines conditions, pouvoir reprendre l'activité. Nous ne pouvons tenir indéfiniment. Il est normal de ne pas libérer l'économie du jour au lendemain, mais il faut une reprise progressive pour assurer la survie des entreprises. Si la crise sanitaire devait déboucher sur une mégacrise économique, ce serait catastrophique.

Si tel n'est pas encore le cas, n'est-ce pas vers ça que l'on va?

En tout cas, je suis persuadé qu'il faut l'équivalent du plan Marshall. Il faut injecter les fonds nécessaires dans les secteurs que l'Union européenne jugera stratégiques. Il ne faut jamais gâcher une bonne crise, mais saisir l'opportunité pour orienter l'économie vers les objectifs de neutralité carbone.

C'est donc aussi une chance pour vous.

On a la chance de laisser tomber quelques sacrosaints principes d'endettement. C'est une oppor-

tunité extraordinaire pour l'Europe entière de se réinventer en investissant dans les énergies renouvelables et la nouvelle économie. Nous n'avons aucun Gafa en Europe!

Quels avantages y voyez-vous?

Le premier avantage est de remettre au travail les personnes qui, inévitablement, vont perdre leur emploi dans cette crise. Ensuite, orienter l'Europe dans une direction qui permettra d'éviter une crise environnementale. Enfin, mettre l'Europe en avant par rapport à ses concurrents chinois et américains.

Une Europe qui vient finalement de se mettre d'accord sur 540 milliards d'euros de soutien à l'économie.

Je suis heureux qu'il y ait une décision, je pense que la mesure est encore insuffisante et, surtout, comment utiliser ces 540 milliards? Les estimations des experts sont de 1 500 milliards d'euros. Les États-Unis ont déjà annoncé un plan de 2 000 milliards de dollars.

Que pensez-vous de la situation ici?

Je suis encore plus inquiet pour la Belgique. Nous avons besoin d'un plan de relance, d'une vision; il est nécessaire de s'accorder sur un futur. Or, nous avons aujourd'hui un gouvernement d'urgence, pas pour définir le futur. Et quand j'entends les petites guéguerres qui opposent les partis, c'est lamentable, irresponsable, et inquiétant. Nous connaissons la plus grande crise depuis la Seconde Guerre mondiale et on est toujours incapable de faire un pas vers l'autre. Il ne faudra pas s'étonner après si des partis extrémistes s'imposent.

La solution selon vous?

Nous avons besoin d'un gouvernement d'union nationale, ce n'est plus le moment de parler du nord ou du sud, de gauche ou de droite. Nous devons nous assurer que nos enfants aillent à l'école, mangent à leur faim et disposent de soins de santé. Il faut revenir à l'essentiel.

Ne manquerions-nous pas d'hommes ou de femmes d'État?

Notre Première ministre assume son rôle avec brio. La façon avec laquelle elle s'est adressée à la population avec empathie, respect, solennité et efficacité, chapeau! Vous dites qu'il manque d'hommes ou de femmes d'État en Belgique, il manque surtout d'hommes et de femmes d'union et de vision pour l'Europe.

Quelle porte de sortie voyez-vous?

Il va y avoir une crise de la demande. On ne va pas retrouver un niveau d'activité d'avant-crise dans un délai très court, j'imagine même tout à fait le contraire. À moins d'avoir un plan extrêmement ambitieux pour l'Europe,

un plan de relance comme on n'en a jamais vu, je crains que les cinq prochaines années soient très difficiles.

Et pour la Belgique?

Il reste très peu de grandes entreprises belges, elles appartiennent pour la plupart à des groupes étrangers. La Belgique a besoin des investisseurs étrangers pour se développer. Les industriels vont d'abord penser à leur pays avant de penser à la Belgique. Là non plus, je ne prévois pas d'années faciles d'ici 2025.

"Nous devons nous assurer que nos enfants aillent à l'école, mangent à leur faim et disposent de soins de santé. Il faut revenir à l'essentiel."

Denis Gorteman
Directeur de D'Ieteren Auto



Actif dans un secteur automobile paralysé depuis quatre semaines, Denis Gorteman, patron de D'Ieteren Auto, plaide pour un véritable plan Marshall au niveau européen.

“On imagine le marché auto belge tomber à 430 000 unités”

D'Ieteren Auto est à l'arrêt depuis le 16 mars. Avez-vous une vue sur le marché belge ?

Pour cette année, on avait prévu un marché à 510 000 voitures. On vient de 550 000... Ici, on imagine le marché automobile belge tomber à 430 000 unités, et rester autour des 450 000 au cours des cinq prochaines années, sauf s'il y a un plan de relance européen inédit.

L'expérience acquise lors de la crise du Dieselgate, en 2015, vous aide-t-elle aujourd'hui ?

En termes d'ampleur, ce n'était même pas un apéritif par rapport au coronavirus. Mais en termes de structure et d'organisation, on a mis en place des plans de gestion de crise et de continuité du business qui nous sont évidemment utiles. Mais je vous mentirais si je vous disais que dans tous nos scénarios, nous avons anticipé quelque chose d'aussi lourd et d'aussi long que ce qui se passe aujourd'hui.

Cet arrêt brutal de l'activité en mars et en avril doit entraîner des stocks énormes...

En termes de stock, nous sommes dans le haut de la vague, en pleine période de livraisons des commandes prises en janvier au Salon. Nos stocks et ceux de nos concessionnaires sont au plus haut. Nous devons imaginer de nouvelles dispositions pour livrer plus de voitures par jour

et par semaine, lorsqu'on sera autorisés à le faire.

Quelle est votre capacité de livraison normale ?

Nous livrons 120 000 véhicules par an via le réseau. En période d'après-Salon, nous avons une capacité pouvant atteindre les 8 à 900 livraisons par jour. Nous allons augmenter les cadences pour répondre à la demande de la clientèle.

C'est surtout une question de logistique ?

Pas seulement. Une voiture est de plus en plus complexe. La livrer prend de plus en plus de temps et, par rapport au passé, cela demande une connaissance du produit de la part du livreur. Ce n'est pas juste engager des intérimaires. Il faut pouvoir expliquer à la clientèle le GPS, les aides à la conduite. Je peux aussi imaginer que nous serons toujours confrontés à certaines règles sanitaires. Les espaces nécessaires pour livrer seront plus importants aussi.

Et l'idée de livrer chez le client, comme l'a annoncé un distributeur généraliste ?

Livrer à domicile est plus complexe, cela immobilise plus de monde sur une période plus longue. Cela n'a donc pas notre faveur. On se dirige vers des plages horaires et des jours supplémentaires, samedi et dimanche, ainsi que des surfaces plus importantes.

“Avant la crise, le véhicule 100% électrique revenait à un coût total équivalent à celui d'un Diesel. Maintenant, avec la chute des carburants, le véhicule Diesel retrouve un certain attrait.”

Denis Gorteman
Directeur de D'Ieteren Auto

Un stock aussi important est très coûteux. La clientèle peut-elle s'attendre à d'importants rabais pour le liquider ?

Pas de rabais pour trois raisons. Nous avons eu un bon Salon, nos parts de marché sont en hausse, et l'immense majorité de ce stock est vendue. Deuzio, les livraisons vont reprendre progressivement et la reprise des usines va aussi être progressive, donc aucune raison de sacrifier du stock. Tertio, nous savons que les délais de livraison vont être plus longs; le stock garde donc de sa valeur.

Face à cette crise sans précédent, l'Europe doit-elle revoir ses ambitions CO₂ ?

Si l'Europe investit massivement pour soutenir les industries développant de nouvelles énergies, je pense qu'il faut à la fois reculer les échéances à court terme, et durcir les objectifs à moyen et long terme.

Cette crise va-t-elle ralentir l'introduction de l'électrification ?

Non, parce que les usines ont été transformées pour construire des voitures électriques. Par contre, la chute vertigineuse du prix des carburants a un impact sur le coût d'utilisation d'un véhicule essence ou Diesel. Avant la crise, le véhicule 100% électrique revenait à un coût total équivalent à celui d'un Diesel. Maintenant, avec la chute des carburants, le véhicule Diesel retrouve un certain attrait.

Ce samedi

Retrouvez dès ce samedi sur lalibre.be l'intégralité de notre entretien avec Sébastien Godinot, économiste au WWF European Policy Office. Notre interlocuteur y aborde d'autres thématiques, notamment le comportement des grandes entreprises et l'influence des lobbies industriels.

ÉCONOMISTE AU WWF EUROPEAN POLICY OFFICE

Sébastien Godinot

Quelle sera l'onde de choc de la crise du coronavirus? Et quel impact cette crise aura-t-elle sur une autre crise, celle liée aux enjeux climatiques et environnementaux? Spécialiste des questions environnementales depuis près de vingt ans, Sébastien Godinot, économiste au WWF European Policy Office à Bruxelles (le bureau de l'ONG qui se focalise sur les politiques de l'UE en matière de climat ou d'environnement notamment, NdlR), nous livre ce samedi dans *La Libre* sa vision de l'après Covid-19.

Ce Français de 45 ans est basé à Bruxelles depuis près de dix ans. Diplômé en droit de l'environnement à l'Université de Strasbourg mais aussi en Business Management à l'Université de Lyon, Sébastien Godinot met donc ses compétences au service du

Fonds mondial pour la nature. Avec l'objectif de convaincre l'Europe d'opter pour des choix plus durables. *"L'environnement n'est pas seulement un gagnepain, c'est aussi une passion"*, nous explique-t-il.

Si la défense de l'environnement occupe une place centrale dans sa vie, Sébastien Godinot se passionne aussi pour les arts du spectacle, le chant et le théâtre en particulier. *"J'adore aussi les voyages. L'Inde m'a fasciné. Il y règne une tension prodigieuse entre un dénuement matériel, voire de la misère, et une élévation spirituelle. Il y a du religieux et du sacré partout. C'est vrai dans plusieurs pays mais c'est frappant en particulier en Inde. Cela m'a beaucoup fait réfléchir sur la décroissance, le dénuement volontaire, et on peut faire le lien avec ce que nous vivons aujourd'hui avec le confinement."*

“Les plans de relance doivent être écologiques et sociaux”

Entretien Vincent Slits

Peut-on dire que cette crise du coronavirus est en quelque sorte un “sous-produit” de la crise environnementale?

Je pense que c'est probable. Mais nous n'en sommes pas certains à ce stade. Il faudra plus d'analyse sur le sujet. Le WWF a publié le mois dernier un rapport intitulé “La perte de la nature et la montée des pandémies” et qui arrive à la conclusion que pour protéger la santé humaine, il faut protéger la santé planétaire. En général, la destruction des écosystèmes naturels entraîne de la mixité accrue entre les espèces sauvages, les espèces domestiques et l'être humain. Il y a en outre du trafic illégal d'espèces sauvages et de l'élevage industriel dans de mauvaises conditions pour la santé des animaux domestiques. En général, tout cela conduit à des risques accrus de pandémies et de crises sanitaires pour l'Homme. Ici, dans le cas présent du coronavirus, les études scientifiques se focalisent sur la chauve-souris et le pangolin. Le pangolin est une espèce protégée mais qui est devenue en 2019, selon différentes analyses, l'espèce commercialisée de manière illégale la plus importante au monde et en particulier en Chine. Hasard ou conséquence, l'année suivante éclate la crise du coronavirus. Il y a donc un lien assez surprenant même s'il convient de rester prudent.

En quoi cette crise est différente des précédentes?

Cette crise est très paradoxale. Elle n'est pas venue de là où on l'attendait. Personne ne l'a d'ailleurs vraiment vu venir. Et pourtant, il y a déjà eu huit crises sanitaires plus ou moins identiques depuis 2000, c'est-à-dire pratiquement une tous les trois ans. Il y a eu le SRAS en 2003, la grippe aviaire H1N1 en 2009, H7N9 en 2013, le virus Ebola en Afrique de l'Ouest en 2013-2015, la fièvre Zika en Amérique latine en 2015, etc. Et malgré tout, nos systèmes politiques et économiques n'étaient pas du tout préparés à cette pandémie-ci, comme la pénurie de masques l'a montré de manière assez flagrante. Cela veut dire que l'on a un gros problème d'anticipation dans nos systèmes

actuels. Les débuts de la gestion de cette crise ont été lamentables au sein de l'Union européenne. Il faut que les gouvernements travaillent à ce type d'anticipation et à la mise en place de plans de réaction pour être plus rapides quand une crise survient.

D'autant que ce type de pandémie risque de se répéter dans les années et les décennies qui viennent...

C'est possible. Nous sommes aujourd'hui face à une crise systémique. Force est de constater qu'au niveau mondial, les choses se sont fortement dégradées sur le plan environnemental, ces cinq dernières années. Il y a quelques améliorations ici et là mais cela reste très aléatoire ou très limité, voire anecdotique. La crise climatique s'est aggravée, la crise de l'effondrement de la biodiversité et de la destruction de la nature également, de même que celle de la pollution des déchets. Donc on continue à aller dans la

mauvaise direction au niveau environnemental. Malheureusement, la crise actuelle montre que notre système économique très mondialisé a une résilience qui est extrêmement faible. Cette crise va avoir un impact malheureusement catastrophique au niveau social et en termes d'inégalités. Il faudra donc beaucoup plus de politiques sociales car la situation va devenir intolérable pour une partie de la population.

Pour certains économistes, on va assister à une certaine “démondialisation” après cette crise, avec le retour notamment de certaines productions locales. Votre avis?

C'est possible et cela fait partie des recommandations du WWF: assurer une production plus soutenable au sein de l'Union européenne et essayer de relocaliser là où c'est relocalisable. Mais cela ne va pas se faire pour tous les secteurs. Un secteur qui est mentionné très fréquemment, c'est celui de l'agriculture. Prenons un exemple concret: la Wallonie ne répond qu'à hauteur de 17% de ses propres besoins en matière de fruits et légumes et seulement 9% des céréales produites en Wallonie sont destinées à l'alimentation humaine. On importe donc tout le reste. Et l'essentiel des céréales wallonnes est destiné à l'alimentation animale. Nous avons un marché agricole mondial qui est totalement délirant. Il est un concentré d'incohérences et

d'inepties aux niveaux social, écologique et climatique. Il faut remettre à plat ce système. Mais cela ne va pas suffire.

Que faudra-t-il en plus?

Il va y avoir des plans de relance financiers. Mais ceux-ci doivent être accompagnés de politiques d'accompagnement structurelles. Il va falloir poursuivre et renforcer l'ensemble du “Green Deal” européen qui contient pas mal de bonnes choses. Mais il faudrait également éliminer les subventions nuisibles. Pas assez de choses ont été faites sur ce front au sein de l'Europe. Plus de 40 milliards d'euros de subventions publiques sont dépensés chaque année pour encourager l'utilisation et la consommation des énergies fossiles, le pétrole essentiellement.

Cette crise du coronavirus pourra-t-elle donner l'occasion d'accélérer la révolution énergétique et climatique?

Il le faut. L'adage dit: “Il ne faut jamais gaspiller une crise”. Il faut faire en sorte que cette crise permette de réduire l'ampleur des prochaines crises. Pour les plans de relance, il faut éviter que les soutiens publics massifs à l'économie pour sortir de cette crise ne fassent qu'aggraver la prochaine, en particulier la crise climatique et environnementale. Il est donc impératif que les plans de relance soient à la fois écologiques et sociaux. Après la crise financière de 2008, dans les plans de relance de l'époque, seuls 16% du volume financier étaient consacrés à des secteurs liés à la protection de l'environnement au sens large. C'est très faible. Nous demandons que ce chiffre soit de 50%. C'est un objectif que la Banque européenne d'investissement (BEI) s'est fixé elle-même: 50% de ses prêts annuels bénéficient à la protection du climat ou de l'environnement. Si la BEI s'engage à le faire, il nous semble que cela devrait être possible au niveau des plans de relance des gouvernements. Le WWF a déjà listé des secteurs qui permettent à la fois de créer beaucoup d'emplois, de réduire les inégalités sociales et les risques environnementaux: l'efficacité énergétique, les transports publics, la mobilité électrique, les énergies renouvelables... Tous ces secteurs sont gagnant-gagnant pour l'économie et les populations au niveau social, économique et de l'emploi. C'est vers ces secteurs que les gouvernements doivent orienter leurs plans de relance et leurs réformes structurelles.



“Il faut faire en sorte que cette crise permette de réduire l'ampleur des prochaines crises”, explique Sébastien Godinot du WWF.

“La Belgique ne s’engage pas de manière très claire pour une économie plus durable”

Que pensez-vous de la gestion de cette crise du coronavirus par la Belgique ?

Il y a deux points que j'aimerais mentionner. D'une part, la réaction à la crise. Je ne l'ai pas étudiée en détail mais il me semble que cela a été assez mal géré et assez mal coordonné. Il y a eu notamment des couacs à répétition sur le masque, comme cela a été le cas en France. La Belgique n'est donc pas la seule à avoir mal anticipé, voire pas anticipé du tout cette crise.

Et le deuxième point ?

Un deuxième élément me pose un gros problème et il est plus structurel encore. La Belgique était invitée la semaine dernière à co-signer un courrier dans lesquels les ministres européens de l'Environnement et du Climat ont publiquement demandé que les plans de relance soient mis en place de manière écologique et durable. C'est très important parce que cela envoie un signal positif. La Belgique a refusé de signer ce courrier. Il y a visiblement eu une tension au sein du gouvernement et les partis flamands ont refusé de signer ce courrier en estimant que cela n'était pas pertinent. Ces partis, qui défendent les intérêts de l'industrie du nord du pays, incarnent une vision ultra-court-termiste, en se focalisant sur la relance de l'économie “business as usual” et cela peu importe les conséquences pour demain et après-demain. C'est mortifère et scandaleux. Au sein de l'UE et alors que l'on est en train de travailler sur le “Green Deal” européen pour augmenter l'objectif européen de réduction des émissions polluantes d'ici 2030, c'est totalement incohérent et ridicule que la Belgique ne s'engage pas de manière très claire pour une économie plus durable.

“La Belgique n'est pas la seule à avoir mal anticipé, voire pas anticipé du tout cette crise.”

D.R.

- Le ministre wallon du Budget Jean-Luc Crucke (MR) fait le compte des dépenses liées à la lutte contre le Covid-19 en Wallonie.
- Pour lui, cette crise peut être une opportunité.
- Le ministre libéral se demande par ailleurs si, à la lecture de la gestion de la crise au fédéral, la refédéralisation de certaines compétences permettrait vraiment une gestion plus efficace.

“La dynamique de cette crise est la même que celle qui concerne le réchauffement climatique”

Entretien Stéphane Tassin

En Wallonie, c’est lui qui tient les cordons de la bourse. C’est lui aussi qui voit les lourdes dépenses imprévues de la crise sanitaire liée au Covid-19, s’accumuler. Le ministre wallon du Budget, Jean-Luc Crucke (MR), sait que l’addition sera salée. Mais, optimiste, il veut aussi voir dans ce moment unique, l’occasion de changer certaines choses.

Lors de l’annonce, mercredi, par le gouvernement wallon des nouvelles mesures d’urgence et de soutien, vous avez évoqué le chiffre temporaire de 1,5 milliard d’euros de déficit pour cette année. Au final, l’addition risque-t-elle d’être plus lourde ?

J’ai bien dit que c’était un budget inédit qui est appelé à être réévalué. Ce montant s’explique par des pertes de 600 millions de recettes liées à des facteurs macroéconomiques. J’y ajoute les montants dépensés pour les mesures d’urgence et aussi le coût du futur tracing qui sera pris en charge par les régions lors du déconfinement. Il s’agit de la mise en place d’un mécanisme pour individualiser les contacts que les gens auront. Dans le projet qui est sur la table, il est question d’impliquer les mutuelles. Toutes ces mesures coûtent cher mais c’est inévitable. Nous sommes confrontés à une crise inédite. Nous avons l’obligation d’y répondre. Il est vrai que, parfois, dans l’urgence on fait des erreurs mais toutes ces dépenses, c’est maintenant qu’il faut les faire.

Les 350 millions dégagés pour les premières mesures vien-

“Pour l’instant, l’Europe est victime du syndrome belgo-belge avec des tensions nord-sud, mais j’ai envie de croire qu’elle trouvera en son sein les accords nécessaires.”

ment de l’enveloppe prévue pour le plan de transition wallon. Les montants annoncés mercredi, vous allez les trouver où ?

Lorsqu’on cherche des financements, il y a plusieurs manières de faire. Nous avons fait un transfert de budget pour les premières mesures. Nous avons annoncé mercredi un accord entre ministres pour limiter les dépenses de chaque département à 80% durant un semestre. On peut aussi avoir recours à l’emprunt. Nous envisageons en plus la mise sur pied d’un mécanisme de bons durables qui pourraient rapporter un milliard d’euros. On peut envisager des mécanismes de crowdfunding, le recours à l’épargne, etc. Enfin il restera aussi la question des aides européennes. Tout cela ne se décide pas en un jour.

L’Europe justement. Vous comptiez sur elle avant la crise pour assouplir les règles budgétaires et ainsi vous permettre d’investir davantage. Vous pouvez espérer désormais être entendu ?

Si ce n’est pas le cas aujourd’hui, c’est à se demander quand ce sera le cas. La dynamique de cette crise est la même que celle qui concerne le réchauffement climatique. C’est le moment de faire les efforts nécessaires. Je veux croire que cette double urgence est bien comprise par tous, au risque que la crise climatique soit pire encore que celle-ci. Pour l’instant, l’Europe est victime du syndrome belgo-belge avec des tensions nord-sud, mais j’ai envie de croire qu’elle trouvera en son sein les accords nécessaires.

Vous avez demandé aux ministres wallons de ne pas dépenser plus de 80% de leurs budgets respectifs. Il faudra faire



Jean-Luc Crucke (MR): "Nous avons besoin de croissance. Mais la question qu'il faut se poser maintenant, c'est: quelle croissance voulons-nous?"

ensuite des choix difficiles qui toucheront les Wallons ?

Pas forcément. C'est surtout une mesure de prudence, qui ne durera que six mois. Cela devra nous permettre de dégager des moyens si cela s'avère nécessaire. Mais si ce n'est pas le cas, les budgets pourront être utilisés normalement. Pour ma part, je me suis imposé de ne prendre aucune décision qui engagerait des moyens en matière d'infrastructures sportives. En ce moment, ce serait indécemment.

Avec toutes ces dépenses imprévues, on peut penser que de nombreuses réformes "basculantes" prévues par le gouvernement wallon passent à la trappe. Que pourra-t-on sauver de votre accord de gouvernement ?

Répondre à cela aujourd'hui, c'est impossible tant que toutes les incertitudes ne sont pas levées. Ce qui sera sauvegardé, c'est l'esprit de transition qui a porté cet accord de gouvernement. De nouvelles priorités vont sans doute voir le jour. Et pour toutes ces raisons nous avons mis en place, mercredi, le plan *Get up Wallonia* (Ndlr: qui doit fédérer en Wallonie toutes les initiatives et les idées nouvelles).

Ce plan, ce n'est pas un cache-sexe pour justifier la mise à la trappe de réformes importantes ?

Non, tout le monde se rend compte que les pendules doivent être remises à la bonne heure et donc toutes les idées sont les bienvenues. Il y aura des choix douloureux à faire pour l'avenir et nous voulons qu'il y ait consensus autour de ça. Ce plan permettra une large concertation et à la fin ce sera au politique de décider.

Ne craignez-vous pas que la Wallonie sorte de cette crise

avec un taux de chômage problématique ?

Au contraire, je crois que tout cela doit nous permettre de voir les choses autrement. Nous constatons durant cette crise l'usage multiple et intelligent que l'on fait du numérique. En l'accentuant, nous allons créer des opportunités. Je constate aussi le besoin de proximité dans le comportement des gens. Ils préfèrent souvent aller dans un commerce dont ils connaissent le propriétaire.

La manière d'appréhender les choses en Wallonie, en Belgique, en Europe et dans le monde va donc devoir changer ?

Bien sûr. Je vais vous donner un exemple. Avec le ministre francophone du Budget, Frédéric Daerden (PS), nous étions en train d'élaborer un projet concernant les bâtiments scolaires. Nous envisagions un mécanisme de titrisation. Eh bien heureusement que nous n'avons pas abouti parce qu'avec cette crise, nous constatons qu'il va falloir envisager l'aménagement des bâtiments scolaires d'une autre manière. J'ajouterais à cela que je ne suis pas, par contre, un adepte du repli sur soi. Nous aurons toujours besoin d'échanges et de collaborations avec d'autres pays. Nous avons besoin de croissance. Mais la question qu'il faut se poser maintenant, c'est: quelle croissance voulons-nous ?

Est-ce que vous constatez une dimension communautaire dans la gestion de la crise par le monde politique ?

À partir du moment où il y a deux grandes communautés, c'est inévitable et cela crée des tensions. Ce serait abuser de l'intelligence de ceux qui vont nous lire que de dire le contraire. À ce titre d'ailleurs, lorsqu'on parle de refédéraliser certaines compétences, il faut quand

même se demander à la lecture de ce qu'il se passe actuellement, si ce sera vraiment plus efficace. Je pense qu'il faut avoir le courage de rationaliser les choses. Je dirais enfin que, selon moi, Sophie Wilmès, Jan Jambon et Elio Di Rupo ont trouvé un *modus vivendi* et que la confiance entre les trois est excellente.

Au gouvernement wallon, on évoque aussi des tensions entre les trois partis qui le composent...

Il y a des liens interpersonnels très forts entre certains ministres. Mais ça n'empêche pas d'avoir parfois des humeurs. Cette crise apporte des tensions. Mais c'est normal.

Certains présidents de parti, dont le vôtre, sortent dans les médias, annoncent des exigences, mettent des pressions, ça complique la vie d'un gouvernement ?

Un président de parti joue son rôle. Mais, au sein du gouvernement, il est demandé aux femmes et aux hommes qui le composent de respecter l'accord de gouvernement.

Le dossier "prosumer" qui vise à geler un tarif spécifique appliqué aux détenteurs de panneaux photovoltaïques empoisonne la vie du gouvernement. Vous respecterez votre promesse ?

Je connais la difficulté de ce dossier et je n'ai pas envie d'en rajouter. Je dirais juste qu'il ne faut pas oublier ceux qui ont fait confiance à l'époque à la parole de l'État. Je dirais également que la décision politique, ce sont les politiques qui l'assument et pas la Cwape (Ndlr: le régulateur des marchés de l'électricité et du gaz en Wallonie).

ÉCONOMISTE ET PROFESSEUR

Paul De Grauwe

lalibre.be

Ce samedi

Pour découvrir l'intégralité de l'entretien avec Paul De Grauwe, rendez-vous sur lalibre.be ce samedi matin.

N'hésitez pas non plus à découvrir tout le contenu économique du week-end dans notre section économique.

La parole de Paul De Grauwe (73 ans) est toujours très écoutée. Économiste et professeur à la London School of Economics, il a, à 65 ans, commencé une nouvelle vie professionnelle après avoir longtemps enseigné à la KU Leuven. Cela fait huit ans déjà qu'il partage ainsi son temps entre Londres, la semaine où il enseigne et fait de la recherche, et Leuven, le week-end. "Certains me voient comme un économiste socialiste, d'autres comme un économiste libéral", s'amuse Paul De Grauwe. "En réalité, je n'aime pas ce genre de classification. Je crois au système de l'économie de marché qui est inévitable et qui a permis de créer un bien-être matériel. Mais il y a des limites à ce système qui génère beaucoup d'inégalités et d'externalités qu'il convient de corriger. Il faut donc des États forts pour faire fonctionner ce système", ajoute-t-il.

S'il a donc commencé une nouvelle carrière à Londres il y a huit ans, c'est parce qu'il avait atteint la limite d'âge en Belgique pour continuer à enseigner. "Depuis mon départ de la KU Leuven, une loi existe pour permettre aux professeurs de continuer à enseigner après 65 ans mais elle est très peu appliquée dans les faits. Les recteurs ne sont pas très enthousiastes à l'idée de maintenir de tels contrats car le salaire est lié à l'ancienneté. Ce n'est pas le cas au Royaume-Uni, où j'ai été mis en concurrence avec des économistes beaucoup plus jeunes pour obtenir le poste."

Pendant son temps libre, Paul De Grauwe pratique le cyclisme, s'adonne à la promenade et – confinement oblige – vient même de redécouvrir avec son épouse les joies du tennis de table... dans sa salle à manger.

“Le manque de solidarité pourrait détruire l'Europe”

Entretien Vincent Slits

Quel sera l'impact de cette crise du coronavirus? Certains pensent que l'on va assister à un scénario en V, avec une chute brutale avant une reprise rapide. D'autres parient sur une crise en U, avec un ralentissement plus prolongé. D'autres encore parlent de grande dépression et de la plus grave crise depuis 1929. Où vous situez-vous?

Il est très difficile de répondre à cette question car même les virologues ne savent pas très bien quelle est la nature de ce virus et de son évolution future. Pour les économistes, il est dès lors très difficile de faire une prédiction. Est-ce que cela sera une crise en V, U ou W? Personnellement, je ne fais pas de prévision car je dois admettre que je ne sais pas. Il faut attendre davantage d'informations. Il se pourrait que l'on assiste, quelques semaines après le redémarrage de l'économie, à une nouvelle multiplication des cas de contamination qui obligerait à tout confiner à nouveau. La réalité, c'est que l'on ne sait pas. Ceux qui disent que c'est une crise en V ou en U, sur quoi se basent-ils? Ils n'ont rien de vraiment objectif pour affirmer tel ou tel scénario. Ce ne sont que des spéculations.

Les économistes ne font-ils pas preuve d'assez de modestie en la matière?

Absolument car nous sommes dans l'obscurité pour le moment. Les prédictions, dans les circonstances actuelles et avec ce que celles-ci comptent d'incertitudes, nuisent à la crédibilité des économistes qui n'étaient déjà pas très élevée.

Comment concilier l'urgence du court terme – éviter la faillite de nombreuses entreprises, sauver des emplois, soutenir les indépendants... – et la perspective de voir le capitalisme évoluer à plus long terme?

Il faut en premier lieu se préoccuper du court terme. Car, à long terme, on sera tous morts... Il faut éviter que cette épidémie ne provoque des dégâts permanents dans l'économie. Il faut faire en sorte que les entreprises – qui en ce moment ne parviennent pas à vendre leurs produits ou services – puissent continuer à exister, de manière à ce qu'elles puissent redémarrer rapidement lorsque l'économie sera relancée.

La survie des entreprises, c'est cela la priorité absolue. Et l'État a la capacité de les aider: il a des possibilités de dépenses et de financements et il doit les utiliser. Et puis après, sur le long terme, on verra bien... Il est clair qu'il y aura des effets à plus long terme sur la mondialisation mais la priorité aujourd'hui doit être au court terme.

Les gouvernements en font-ils assez pour le sauvetage des entreprises qui sont souvent à court de trésorerie?

Dans une certaine mesure, oui. Mais ce qui manque aujourd'hui, c'est la volonté d'employer tous les instruments disponibles. Personnellement, je pense que la Banque centrale européenne (BCE) devrait intervenir et financer les déficits budgétaires qui sont la conséquence de l'épidémie. Car nous avons un problème aujourd'hui: les États doivent mobiliser beaucoup de ressources et sont acculés à émettre de la dette qui, plus tard, deviendra insoutenable. C'est un problème qui se pose surtout dans les pays du sud de la zone euro et qui pourrait entraîner une crise de la dette plus tard. Il faut éviter ce scénario et on a la capacité de le faire. Mais nous sommes prisonniers de dogmes qui partent du principe que ce n'est pas possible, que l'on ne peut pas le faire. Il faut mettre ces dogmes de côté. Il n'y a aucune raison de ne pas le faire.

La piste des “coronabonds”, des obligations pour financer les conséquences de cette crise, a été abandonnée...

En effet. C'était ma solution préférée. Cela aurait été un bon instrument de solidarité d'émettre conjointement de telles obligations, où la responsabilité du remboursement était aussi collective. Mais on n'en veut pas en Europe. Quelles sont les alternatives? Il y a celle de la BCE que je viens d'évoquer. Ce serait techniquement très facile à faire mais, encore une fois, l'Europe est victime de dogmes. Pourtant, c'est ce qui a été fait pendant les épisodes de guerre mondiale car il fallait financer les dépenses liées à la guerre. Aujourd'hui, la crise est existentielle pour l'Europe, qui a un instrument de politique économique puissant et qui ne veut pas l'employer. Cela n'a pas de sens et ce n'est pas rationnel.

De manière plus générale, quel regard portez-vous sur la

gestion de cette crise par l'Europe? Elle a montré un certain nombre de divisions et tarde à s'accorder sur un plan de relance digne de ce nom. Êtes-vous déçu par l'action de l'Europe?

Oui, absolument. Le manque de solidarité est terrifiant en Europe et il se retournera contre elle. Dans certains pays comme l'Italie, où l'euroscpticisme est devenu très très fort, il se pourrait qu'on replonge dans une crise de la dette. C'est un scénario qui est devenu de l'ordre du possible. Il y a beaucoup d'incertitudes mais des mécanismes politiques sont en train de se développer, qui pourraient déboucher sur une crise après la crise. En Italie, mais aussi en Espagne, il y a la perception que l'Union européenne ne représente rien du tout puisque les autres pays ne veulent pas les aider. Ce manque de solidarité, cette absence de volonté d'aider les pays les plus vulnérables pourrait entraîner une catastrophe. L'Europe risque de se défaire.

L'Europe joue donc sa survie dans la gestion de cette crise? Un risque d'implosion existe?

C'est un scénario possible. Je ne fais pas de prévision, c'est trop difficile, mais il faut mettre en garde face à un tel risque. Dans certains pays européens, au lieu de la solidarité européenne, on a tourné un tout autre bouton qui est celui de la moralisation. Les Néerlandais expliquent qu'ils ont été vertueux, alors que les Italiens ne le sont pas, et estiment donc que ces derniers doivent être punis. Cette attitude-là est une attitude protestante. On la retrouve aussi en Allemagne. Si on continue dans cette direction, cela va détruire l'Europe.

Certains évoquent, après cette crise, l'émergence d'un “nouveau monde” avec à la fois des formes de déglobalisation de l'économie mondiale et le retour de productions plus locales et durables...

Il y aura après cette crise des tendances au protectionnisme. Dans certains secteurs de l'économie, il y aura une grande pression pour que les pays deviennent indépendants sur le plan de production de tel ou tel produit. Mais dire que cela débouchera sur un capitalisme plus humain, c'est autre chose... Ce sera toujours du capitalisme, même si certains secteurs seront probablement protégés par des tarifs à l'importation, par exemple. Mais, pour le reste, le capitalisme restera le capitalisme. Il ne faut pas se bercer d'illusions à ce sujet. Quelle est d'ailleurs l'alternative? L'État belge ne va pas commencer subitement à tout produire.



“Il y aura après cette crise des tendances au protectionnisme”, prévient Paul De Grauwe.

JOAO PEDRO CORREIA

“Trump, c’est l’incompétence, la vulgarité et le mensonge”

Un autre débat a lieu, celui de la nécessité de sauver des vies au détriment de l’économie, avec le risque de faire peser sur cette génération et les générations futures un risque d’appauvrissement généralisé. Comprenez-vous ce débat ?

C’est un choix mais il ne faut pas exagérer la portée de ce débat. Car si on commence à ouvrir trop rapidement l’économie, il se pourrait que ce virus devienne tellement virulent et son expansion telle que les gens ne voudront pas aller travailler. On aurait alors le pire des deux mondes avec une haute mortalité et une économie qui ne tourne pas non plus.

Que pensez-vous de la gestion de la crise sanitaire par Donald Trump ? Récemment, il a encore incité certains États à ne pas respecter les règles de confinement...

Oui, il n’y a plus de mots pour exprimer ce que je pense. C’est de l’incompétence, de la vulgarité, du mensonge et cela ne fait que s’aggraver. Il est incroyable qu’autant d’Américains le supportent encore. C’est difficile à comprendre...

Récemment, Emmanuel Macron a plaidé pour une annulation partielle de la dette des pays d’Afrique. Une voie à suivre ?

Je suis absolument favorable à cela. C’est le moment de le faire. Mais il y a aussi des blocages, surtout venant des États-Unis. Il y aurait pourtant moyen de le faire et cela ne coûterait pas grand-chose. Car, d’un point de vue économique, ces pays sont relativement petits.

Vous enseignez au Royaume-Uni, où Boris Johnson a dans un premier temps refusé de confiner la population avant de faire marche arrière. Quel regard portez-vous sur ce revirement ?

J’ai décidé de revenir en Belgique aussi longtemps que le gouvernement britannique maintenait cette politique d’immunité collective. Mais, depuis, ils ont abandonné cette posture. Ce qui a fait changer d’avis Boris Johnson et les gens qui l’entourent ? La sortie d’un rapport sur la crise épidémique, qui était très critique sur les conséquences de cette politique d’immunité collective et qui recommandait au gouvernement de changer de politique, en optant pour le confinement. Cela a été le moment décisif mais cela a retardé les mesures prises pour protéger la population. Et, on le voit aujourd’hui, l’Angleterre est fortement touchée par cette crise.

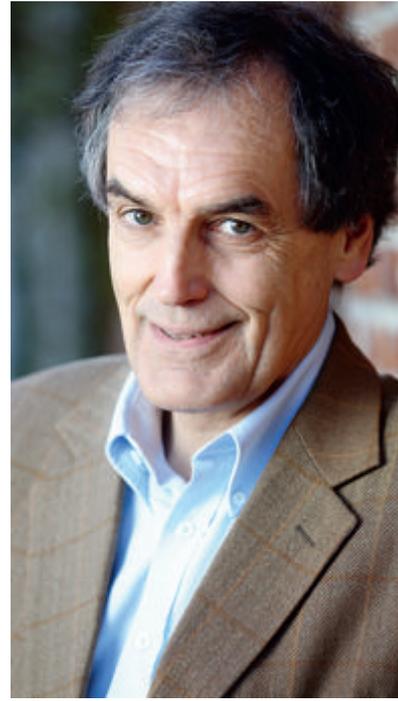
Le Royaume-Uni fait face à cette crise mais aussi à la perspective du Brexit. Avec ce double choc, l’économie britannique va-t-elle trinquer plus que d’autres ?

En ce qui concerne le Brexit, on ne sait pas trop bien ce qui va passer. Est-ce que, oui ou non, le gouvernement britannique va demander une extension du délai de sortie effective de l’Union européenne ? Jusqu’à présent, le gouvernement a maintenu qu’il n’y aurait pas d’extension de la période de transition. Cette décision doit être prise en juillet. On saura alors si le Royaume-Uni va employer cette possibilité de repousser l’entrée en vigueur du Brexit. S’ils ne le font pas, je crois en effet que le Royaume-Uni sera fortement impacté.



Que
serons-nous
demain ?

Sept
personnalités
livrent leur
analyse.



La Libre
**PENSONS L'APRÈS
COVID-19**





“Annuler les dettes des États développés, ce serait ouvrir la boîte de Pandore”

Roland Gillet

Professeur et expert en économie et finance

Dans le monde de l'économie et de la finance, Roland Gillet est une des voix écoutées en Belgique. Mais aussi plus largement en Europe. Professeur à la Sorbonne à Paris mais aussi à l'ULB/Solvay à Bruxelles et expert reconnu au niveau international, il nous livre sa vision de l'après-crise du coronavirus. Découvrez aussi ce samedi sur lalibre.be cet entretien dans son intégralité au cours duquel d'autres thèmes ont été abordés comme les coronabonds, le rôle des États et l'impact de cette crise sur la révolution climatique.

Quelles sont les conditions à mettre en place pour éviter que la crise du coronavirus ne débouche sur une récession de très longue durée?

Avec cette crise du coronavirus, nombre d'économistes, les États et leurs dirigeants ont pris conscience qu'un relais budgétaire devenait indispensable et que la politique monétaire ne suffirait pas à elle seule. Comment aborder au mieux l'après-crise? Il y a d'abord de grandes incertitudes: combien de gens ce virus va-t-il encore contaminer dans le monde? Et pendant combien de temps ce virus va-t-il perdurer et se propager par vagues successives? Il faudra que les forces de travail, qui sont à l'arrêt pour le moment, ne soient pas trop groggy au moment de la reprise des activités.

Faut-il prévoir des revenus de remplacement pour les personnes les plus vulnérables?

C'est primordial. Il faut des revenus de remplacement pour éviter une dégradation sociale qui pourrait être terrible. En termes de revenus de remplacement, l'originalité et l'audace devront aller très loin. Il faut à tout prix éviter de voir en Europe ce qui se passe à l'extrême aux États-Unis avec des gens qui s'arment, de peur un jour de ne plus avoir les moyens de se nourrir... Dans nos pays européens, pour les plus démunis et ceux qui n'auraient plus de quoi se nourrir dans les villes les plus touchées ou les villages les plus reculés, des supérettes pourraient ouvrir, si nécessaire, deux heures par jour pour jouer un rôle comparable à celui des “Restos du cœur” en donnant à cette population fragilisée accès à des biens de première nécessité: œufs, pâtes, pain... Ce serait plus ciblé, plus efficace et sans doute moins onéreux que des aides pécuniaires à libre consommation. Ensuite, quand on y verra plus clair sur la durée de ce virus et en fonction de l'intensité de destruction économique de ce dernier (faillites, pertes de revenus...), il faudra préparer des plans de soutien pour éviter que l'économie ne sombre dans une trop forte récession.

À crise exceptionnelle, mesures exceptionnelles... Certains prônent un effacement partiel des dettes des États. Votre avis?

Mesures exceptionnelles oui, mais pas jusqu'à annuler les dettes d'États développés. Ce serait ouvrir la boîte de Pandore. Quand on prête de l'argent aux États ou à d'autres organismes publics en Europe notamment, on s'attend à ce que ces derniers respectent leurs engagements et donc à récupérer son capital. Cet argent est en outre détenu pour une partie par la Banque centrale européenne (BCE), les institutions financières, les entreprises, mais aussi par des ménages directement ou indirectement, via des fonds communs de placement ou des fonds de pension. Procéder à des annulations de dettes, c'est appauvrir encore plus les acteurs dans un moment où tout le monde risque

d'être déjà touché par des corrections sur les actifs financiers, notamment les actifs à risque. Donc un renoncement de dettes, comme cela a pu se faire pour des pays en développement, serait un très mauvais signal.

Certains prédisent que cette crise marquera un coup d'arrêt à la mondialisation...

Ce serait très prétentieux de jouer les “Nostradamus”... La Chine est en train de redémarrer ses activités, notamment à Wuhan, d'où est partie cette épidémie. Cette crise a démontré notre degré de dépendance en matière de composants indispensables dans des secteurs comme l'automobile ou les secteurs technologiques dans une économie globalisée. Maintenant est-ce que cette crise va avoir pour effet de revenir à des chaînes de production plus locales au risque de supporter des coûts de production plus importants? La question sera sur la table mais la réponse est loin d'être simple. D'abord parce que la technologie ou l'efficacité opérationnelle pour certains produits peut être en Chine. Et même si on peut envisager de fabriquer ces produits en Europe mais avec des coûts plus élevés, il faudra que le consommateur soit réceptif à des hausses de prix. Pour les biens plus stratégiques – on a beaucoup parlé des masques – on peut ouvrir le débat. Mais au-delà de celui-ci, il y a eu pendant cette crise inédite un problème de coordination et d'anticipation en Europe, tout en acceptant tous humblement que ce coronavirus est un “cygne noir”, extrême et imprévisible. Et restons réalistes. On ne pourra pas constituer des stocks préventifs permettant de faire face à tous les risques possibles et imaginables. Par contre, la manière de traiter cette pandémie a été très disparate d'un pays à l'autre au niveau des tests de dépistage, des masques pour protéger le personnel médical et la population, des mesures de confinement, etc. Plus d'harmonisation en Europe est un atout qu'on devra rapidement concrétiser au-delà de nos divisions.

L'Europe n'a pas brillé par sa vitesse de réaction. Est-elle aux abonnés absents?

Certainement pas, mais elle souffre des mêmes maux qu'auparavant, comme lors de la crise de 2008. Les mêmes démons rejaillissent à chaque fois quand on veut mettre en place une véritable solidarité responsable. Ce qui pêche le plus, c'est d'avoir la volonté de prendre des décisions à la fois cohérentes, durables et collectives qui sont à la fois solvables pour le budget européen et les États membres et qui engagent les pays dans l'idée que l'on fait partie d'un club et que des transferts sont possibles, mais de manière responsable avec en contrepartie des efforts assumés d'une certaine manière dans l'esprit de la réunification allemande.



OLIVIER PÉPÉ/OLIVIER PÉPÉ

“Il faut des revenus de remplacement pour éviter une dégradation sociale qui pourrait être terrible. [...] Il faut à tout prix éviter de voir en Europe ce qui se passe à l'extrême aux États-Unis avec des gens qui s'arment, de peur un jour de ne plus avoir les moyens de se nourrir...”

Entretien : Vincent Slits

“La crise sanitaire nous montre qu’une autre politique est possible”

Ariane Estenne

Présidente du Mouvement ouvrier chrétien

Janvier 2019. Ariane Estenne n’a que 35 ans quand elle devient présidente du Mouvement ouvrier chrétien (Moc). Licenciée en sciences politiques, elle a fait ses armes dans le milieu associatif, et singulièrement au sein du mouvement féministe Vie féminine, l’une des organisations constitutives du Moc (avec la CSC, la Mutualité chrétienne, la jeunesse ouvrière chrétienne et les Équipes populaires). En 2016, elle avait rejoint le cabinet de la ministre francophone de la Culture Alda Greoli (CDH) comme conseillère en l’éducation permanente.



D.R.

Quels premiers enseignements tirez-vous de la crise sanitaire qui frappe aujourd’hui la planète entière ?

Je dirais que cette crise a un effet de loupe sur une réalité qui était déjà perceptible avant son déclenchement, mais qui maintenant se dévoile au grand jour. La crise vient ainsi aggraver un certain nombre d’inégalités déjà existantes avant la crise. Les organisations qui constituent le Mouvement ouvrier chrétien sont aux prises avec beaucoup de gens qui étaient déjà souvent fragilisés avant la crise et qui sont particulièrement touchés depuis qu’elle s’est déclarée.

À qui pensez-vous ?

Je pense évidemment à toute une série de travailleurs. Non seulement à tous ceux qui sont placés en chômage économique – et ils sont très nombreux, ce qui représente un travail gigantesque pour les organisations syndicales. Mais je pense aussi aux travailleurs qui n’ont pas droit au chômage, les étudiants, les travailleurs au noir. Je pense aussi à un certain nombre de femmes qui subissent l’épidémie du Covid-19 de plein fouet. Avec le confinement, la violence conjugale s’est souvent aggravée – en Italie, le nombre de féminicides a augmenté. Et puis, il y a aussi toutes ces femmes seules, monoparentales dont la situation s’est terriblement compliquée. Nos réseaux sont notamment confrontés à des femmes qui ont été abandonnées juste avant le confinement et qui se savent plus comment se nourrir. Je pense aussi aux sans-papiers qui travaillent au noir et qui n’ont souvent pas de cartes de banque. On dit qu’il faut payer avec une carte de banque dans les magasins pour éviter les contacts. Mais quand on n’a pas de compte en banque, on fait comment ? Au début du confinement, les médias repercutaient surtout le discours bourgeois selon lequel le confinement pouvait être un moment de ressourcement, et selon lequel le télétravail se ferait confortablement à la maison. Mais cela ne parlait pas à une majorité de Belges. Parce que beaucoup d’entre eux n’ont pas la possibilité de travailler de chez eux. Ou parce qu’ils ne peuvent pas y être confortablement installés, dans un petit appartement avec des enfants.

Pour vous, que devra être l’après-Covid ?

Aujourd’hui, on voit énormément de gestes de solidarité, de bienveillance, de fraternité. C’est bien. Mais il ne faudrait pas que la parenthèse se referme une fois que le Covid-19 aura été vaincu. L’ampleur de la crise est due à l’articulation entre l’hyper-consommation et l’hypermobilité qui caractérise l’économie globalisée actuelle. Nous avons bien vu que quand une usine est mise à l’arrêt en Chine, c’est toute une chaîne de production chez nous qui est bloquée. Il faudra démonter tous ces mécanismes. Il y a un

enjeu pour les médias, pour les mouvements d’éducation permanente, pour tous ceux qui peuvent élaborer une parole publique de donner du sens à ce qui s’est passé et traduire ce que cette crise dit de notre société.

Et, pour vous, qu’est-ce que la crise dit de notre société pour vous ?

Le grand enseignement que je tire de ce qui se passe pour l’instant, c’est que Tina – pour “*There is no alternative*” – est morte. Depuis Margaret Thatcher, on nous dit qu’il n’y a pas d’alternative possible. Mais on voit bien que ce n’est pas vrai. Les cordons de la bourse étaient fermés. Aujourd’hui, à juste titre, on les ouvre. Des locataires étaient expulsés de leur logement. Aujourd’hui, un moratoire sur les expulsions a été décrété. On voit aussi qu’il est possible de réorienter la production de certaines entreprises vers des besoins essentiels. Avant la crise, c’était inimaginable.

Mais on voit mal les gouvernements continuer sur ce trend de dépenses publiques après la crise...

La première étape, c’est de voir qu’une autre politique est possible. Et on voit qu’elle est possible. Maintenant, il faut élaborer une stratégie permettant de pérenniser cette nouvelle politique. Si la crise permet de constater qu’une amélioration de la qualité de l’air ou une meilleure perception de l’importance des solidarités est possible, on doit réfléchir à la façon de maintenir ces aspects positifs une fois que ce sera terminé. Il faut prendre cette crise comme un moment de rupture et en profiter pour se poser des questions essentielles : quelle société veut-on ?, comment veut-on vivre ? comment veut-on s’alimenter ? Etc. Il y a un risque énorme qu’on revienne au système économique tel qu’il existait avant. Il est donc important de créer un rapport de force pour imposer un autre futur social, écologique, féministe. Tout l’enjeu politique est là. Dans l’histoire, il y a eu d’autres moments où un électrochoc a permis de reconstruire autrement la société, avec plus d’égalité, plus de solidarité. Après la Guerre, il y a eu la sécurité sociale. La sortie de crise pourrait être l’occasion de redonner un nouveau pacte, qui serait social et écologique.

L’État devrait-il prendre la main sur le marché pour pouvoir orienter davantage la production ?

Cette crise réinterroge clairement l’État. Non seulement dans son rapport avec le secteur privé – même le manager de l’année demande à pouvoir participer à l’effort collectif. Mais aussi dans son rapport avec le secteur associatif. Aujourd’hui, le secteur associatif remédie à un certain nombre de choses dont l’État devrait être responsable.

Entretien : Vincent Rocour

Dans l’histoire, il y a eu d’autres moments où un électrochoc a permis de reconstruire autrement la société avec plus d’égalité, plus de solidarité. Après la Guerre, il y a eu la sécurité sociale. La sortie de crise pourrait être l’occasion de redonner un nouveau pacte, qui serait social et écologique.

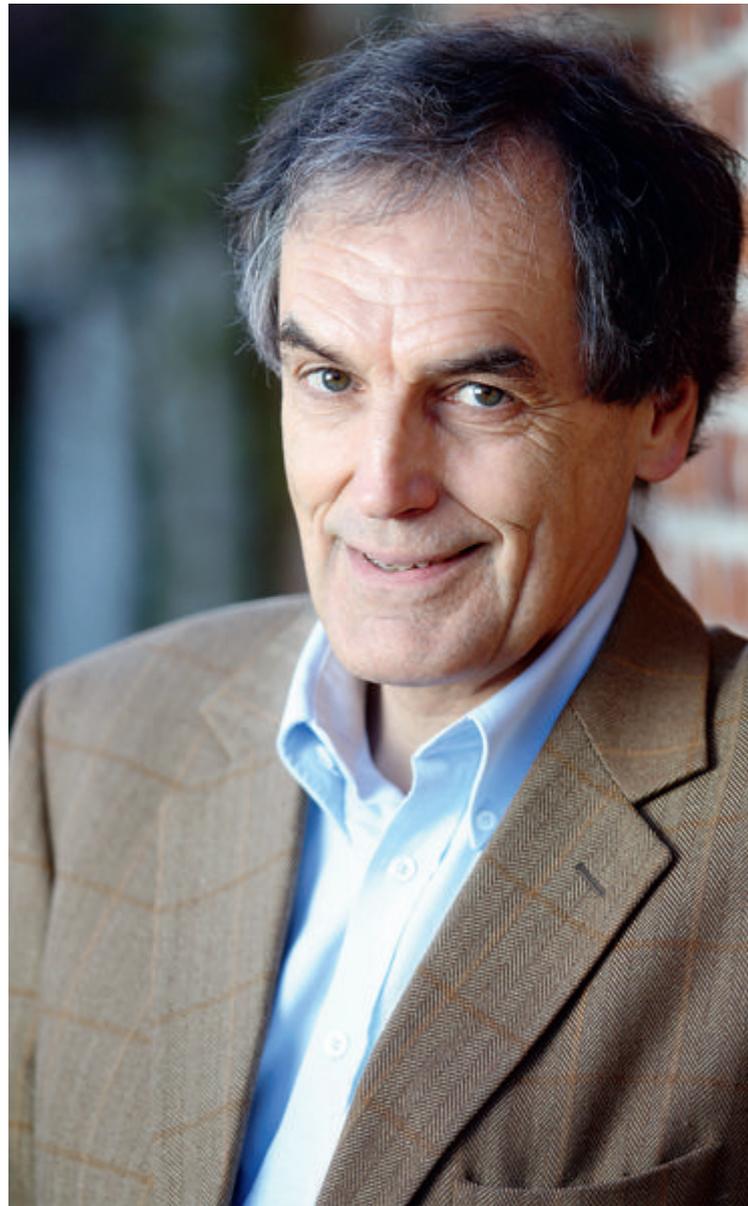


“Visons une ‘Autrelance’, pour éviter un retour à l’anormal”

Luc de Brabandere

Philosophe d'entreprise

Fellow du Boston Consulting Group, il est l'auteur de nombreux livres, dont *Pensée magique, pensée logique*, publié récemment aux éditions de La Pomme. Comme le précise son site (lucdebrabandere.com), Luc de Brabandere développe une approche philosophique du management et des technologies, et collabore avec de grandes entreprises ou organisations pour les aider à clarifier leur vision et leur mission. Une vision pour un monde nouveau, c'est d'ailleurs ce qu'il présente ici avec le souhait d'une "Autrelance".



CHRISTOPHE BORTELS

Croyez-vous que nous allons pouvoir un jour retourner à la normale?

Il convient de distinguer les deux sens du mot “normal”. Quand la météo compare les températures du jour aux “normales” saisonnières, il s'agit d'une démarche mathématique. Un historique mémorisé sert de base aux calculs des écarts entre une situation existante et ce qu'on a pu observer dans le passé. La “norme” est alors la moyenne objective des températures relevées aux mêmes dates les années précédentes, et tout écart important est qualifié d'a-normal. Quand on entend par contre qu'il serait “normal” que les propriétaires de logement fassent un geste pour leurs locataires aujourd'hui en difficulté, cela n'a plus rien à voir avec les statistiques. Le mot “normal” devient synonyme de raisonnable, de juste, voire même de recommandable. On est dans le jugement de valeur, et la “norme” en est subjective et éthique.

La différence entre les deux points de vue est grande. Les embouteillages systématiques à Bruxelles aux heures de pointe peuvent ainsi être qualifiés en même temps de situation normale (parce que c'est chaque fois comme cela) et de situation anormale (parce que ce ne devrait pas être comme cela).

Il en va de même pour l'ensemble de la société. Avant le Covid-19, les choses n'étaient déjà pas normales. L'absence de gouvernement fédéral, la fracture sociale, la situation des migrants, le délitement de l'Europe, tout cela n'a rien de normal. Et il ne faut donc pas de retour à l'anormal.

Quels sont les conditions pour une possible relance?

Mais une relance de quoi? On retombe avec ce mot dans le même piège que celui de la croissance. Beaucoup de monde en parle comme souhaitable, tout en taisant l'essentiel: que veut-on faire croître? Quel sens y aurait-il à “relancer” un système dont les défauts sont connus, alors qu'il est tout à coup possible d'en lancer un autre? Que cette tragédie en cours soit au moins l'occasion de se poser la question du type de société dans laquelle nous voulons vivre dans le futur.

Les grands changements dans l'Histoire ont a posteriori été baptisés d'un mot. Il y a eu ainsi la Renaissance, la Restauration, la Libération, les Trente Glorieuses, etc. Je propose aujourd'hui de faire l'inverse, en appliquant une technique de créativité, et de commencer par créer un nouveau mot, l'“Autrelance”, pour inventer les 10 prochaines années. Car la créativité ne consiste pas tant à sortir du cadre, mais bien plus à en créer un nouveau.

Quels chantiers vous paraissent essentiels pour cette “Autrelance”?

“Je reste convaincu qu'encourager les entreprises reste la meilleure approche pour créer de la richesse, pour le plus grand profit de tous. Mais il faudra réinventer les règles du capitalisme, avec beaucoup de courage et d'imagination.”

L'après-guerre, quand ma génération a eu le privilège de naître, a été l'occasion d'inventer un système socio-économique qui a apporté beaucoup de prospérité. Ce fut entre autres grâce à un projet avec un grand “P”: la construction européenne. Nous allons nous retrouver dans une situation comparable, et le chantier prioritaire pour moi est un immense nouveau projet européen. Bien sûr un commissaire devra être en charge de la santé pour éviter des situations telles que celles que nous avons connues. Mais le projet doit aller bien au-delà. Nous n'avons plus le choix, il faut mettre en place une forme d'allocation universelle, pour laquelle je plaçais déjà dans mon livre le *Latéroscope* en 1989. C'est la seule manière de diminuer vraiment les discriminations toujours présentes entre les hommes et les femmes, entre les personnes seules et celles qui ne le sont pas et, de manière plus globale, entre ceux qui ont de la chance et ceux qui en ont moins. Mais d'autres chantiers sont tout aussi importants. Il nous faut également:

- créer les conditions où écologie et économie partagent les mêmes causes et les mêmes intérêts ;
- piloter la transformation digitale pour en garantir l'équité et la sobriété ;
- investir massivement dans l'enseignement et la culture, en mettant l'accent sur la pensée critique.

Avec quels moyens financiers?

L'Europe est perçue aujourd'hui comme une structure. Si elle redevient un projet, on trouvera les moyens de le financer. Je reste convaincu qu'encourager les entreprises reste la meilleure approche pour créer de la richesse, pour le plus grand profit de tous. Mais il faudra réinventer les règles du capitalisme, avec beaucoup de courage et d'imagination, comme j'ai eu l'occasion de l'écrire dans ce journal (“Internet et la nécessaire réinvention du capitalisme”, voir *La Libre* du 5 septembre 2019)

Les drames et la peur sont générateurs de changements et d'innovation. Quels sont ceux que vous espérez et ceux que vous redoutez pour l'Après?

Le mot crise nous fait remonter au latin médiéval “crisis”, qui qualifie le moment le plus aigu d'une maladie, mais aussi au grec “krisis”, qui signifie décision. Je combinerais les deux et dirais qu'une crise est un moment douloureux où il faut choisir, qu'elle est un “moment ou jamais”.

Je n'ai plus qu'un seul but dans ma vie. Que dans 30 ans, quand mes petits-enfants auront l'âge de mes enfants, ils parlent de l'Autrelance comme de l'époque où, enfin, les bonnes décisions ont été prises par ceux qui en étaient responsables.

Entretien: Thierry Boutte

“La Chine a mis un pied dans la porte de l’Europe pour la diviser”

Michel Hermans

Politologue, professeur de géopolitique et cyberpolitique à HEC-École de Gestion de l’Université de Liège

Diplômé de l’Université de Liège, Michel Hermans est spécialiste des liens entre l’économie, les entreprises et la classe politique. Ses cours portent sur la mondialisation comme sur les défis politiques, économiques et sociaux européens. Parmi ses sujets d’étude et d’enseignement, il porte une attention particulière à la cyberpolitique, amenée à prendre une place de plus en plus importante dans les relations internationales.



TONNEAU

“Je pense que si des États devaient quitter l’Union parce qu’ils ne seraient pas suffisamment solidaires dans les mesures à prendre, ce serait un moindre mal. L’essentiel est que ceux qui resteraient puissent faire bloc et avancer vers une Europe fédérale.”

Comment analysez-vous la réaction de l’Union face à cette crise que nous vivons ?

Elle est catastrophique dans la mesure où elle ne parvient pas à se coordonner, alors que les deux autres puissances touchées par le virus, la Chine et les États-Unis, y parviennent. Chaque État travaille dans son coin au sein de l’Union, ce qui ne lui donne pas une capacité de négociation suffisante, même pour l’achat de masques à la Chine par exemple. De même, l’absence d’aide auprès de l’Italie a été très dommageable. Or, nous voyons aujourd’hui que ce sont les Chinois qui aident les Italiens. La Chine a mis un pied dans la porte de l’Europe pour la diviser. Elle réalise de la diplomatie sanitaire afin de redorer son image. L’Union a pris des décisions, elle va débloquer de l’argent pour aider les États et les entreprises, mais elle doit sortir de la cacophonie actuelle et aller plus loin dans la prise de décisions coordonnées.

Cette crise souligne-t-elle des difficultés européennes structurelles, ou simplement conjoncturelles car liées à ce contexte si particulier ?

Les deux, mais les problèmes structurels sont plus importants. Le Brexit fut un exemple des difficultés structurelles que rencontre l’Europe. Aujourd’hui, la situation hongroise, avec le Premier ministre Viktor Orban qui s’arroge les pleins pouvoirs pour une durée indéterminée, est lamentable. Elle illustre à son tour les difficultés structurelles de l’Union. Les pays membres doivent absolument condamner ensemble la naissance de cette dictature en leur sein. Ils doivent sanctionner Viktor Orban qui ne respecte ni les valeurs de l’Union, ni ce sur quoi il s’était engagé. Si l’UE mettait un coup d’arrêt net à la politique d’Orban, elle se renforcerait et redorerait son image. Mais les États membres n’osent pas le faire pour diverses raisons, dont l’opposition de la Pologne par exemple. On a élargi l’Union trop rapidement, et sans qu’elle se soit préalablement renforcée. Nous le constatons encore aujourd’hui.

La situation est-elle mortelle pour l’Union ?

Mortelle, je ne le dirais pas. Mais sans doute la mondialisation et la liberté de circulation des personnes, des capitaux ou des marchandises que l’Europe représente le mieux en prendra-t-elle un coup. Néanmoins, si de la colère comme on en sent monter dans les supermarchés, et si des grèves devaient éclater, la situation pourrait devenir catastrophique. Sans une volonté commune de la part de l’Europe de soutenir des secteurs et de résoudre les difficultés, la situation pourrait devenir périlleuse pour l’Union. Quoi qu’il en soit, après le Brexit qui a trop duré, les coups sont

durs pour une Europe qui mettra du temps pour se relever. Je pense que si des États devaient quitter l’Union parce qu’ils ne seraient pas suffisamment solidaires dans les mesures à prendre, ce serait un moindre mal. L’essentiel est que ceux qui resteraient puissent faire bloc et avancer vers une Europe fédérale.

En janvier, beaucoup pensaient que le coronavirus porterait un coup dur à la Chine. Aujourd’hui, par rapport aux autres, elle semble tirer son épingle du jeu...

En effet. Sans vouloir remettre en cause le système démocratique qui prend lui aussi des coups, la Chine a réagi dans le cadre d’une dictature, et fait aujourd’hui de la diplomatie sanitaire et de la recherche pour redorer son image. Elle a perdu de sa puissance économique, mais pourra se maintenir en deuxième position.

Comment imaginez-vous le monde demain ? Assistera-t-on à un retour du protectionnisme et des frontières ?

La mondialisation au sens global va reculer sur le plan économique, et peut-être – c’est plus difficile à dire – sur le plan de la libre circulation des personnes car le traumatisme des pandémies demeurera dans les esprits. Ce qui est plus certain, c’est que l’on assistera à la relocalisation de secteurs dits stratégiques dans l’agroalimentaire ou dans le pharmaceutique. Il n’est plus imaginable que l’Europe dépende à cet égard de l’Asie ou de la Chine. C’est à ce niveau-là que la mondialisation connaîtra certainement un coup de frein. En réalité, je pense que l’on assistera surtout à une redéfinition de la mondialisation, car les échanges entre chercheurs ou spécialistes pour résoudre des défis planétaires devront s’amplifier. Par ailleurs, le déploiement des outils numériques nous permettra certainement de moins nous déplacer pour des raisons économiques, et de passer de la géopolitique à de la cyberpolitique.

La mondialisation se tournera-t-elle davantage vers l’Afrique ? On semble assister à une course entre différentes puissances pour aider ce continent et pouvoir y garder une influence...

Face au coronavirus, l’Afrique est une véritable bombe à retardement tant son système de sécurité sanitaire n’est pas au point. De plus, c’est en effet un continent sur lequel rêvent de s’installer les grandes puissances, tant il présente des ressources en matières premières. Aujourd’hui, ce sont les Chinois qui aident l’Afrique et qui s’y sont installés. Les Européens rêvent d’en faire autant, mais sur ce plan-là non plus ils ne sont pas assez unis pour faire face à la concurrence chinoise.

Entretien : Bosco d’Otreppe



“Nous renouons avec l'héroïsme des humbles et des anonymes”

Vous vous réjouissez de l'héroïsme collectif qui ressusciterait à la faveur de cette crise. Qu'est-ce que l'héroïsme, et plus précisément l'héroïsme collectif ?

L'action héroïque est le contraire de l'action intéressée. L'intérêt ramène tout au moi. Sous son influence, nous agissons pour gonfler ce moi, sans oublier ses possessions matérielles. L'héroïsme, lui, oublie le moi. Il est abandon. Tout héroïsme est un décentrement, un sacrifice du moi et de ses intérêts, parfois de l'existence elle-même. Ce n'est plus le moi qui est le centre, c'est l'idée (la nation, la révolution, etc.), ou bien, le prochain (le malade, l'affamé, le persécuté). Actuellement les soignants – en particulier les infirmières et les aides-soignantes – font preuve d'héroïsme, risquant leur vie, s'oubliant, pour aider le prochain, bravant le danger mortel du contact.

Plus encore: cet héroïsme néglige la gloire, n'agit pas pour l'obtenir. C'est l'héroïsme des humbles, de ceux qui ne laissent pas leur nom dans les livres d'histoire. L'héroïsme des anonymes. Assez souvent, quand les médias interviewent des médecins, ils donnent leur nom, alors que dans le cas des infirmières auxquelles ils tendent le micro, ils se contentent de n'en donner que le prénom. Derrière ce mépris – les familles aisées de jadis ne retenaient de leurs domestiques que leur prénom – se camoufle une vérité. Comme pour le Soldat Inconnu qui gît sous l'Arc de Triomphe à Paris, cette crise sanitaire découvre un héroïsme dans lequel le nom du héros n'est pas mis en avant. À côté de l'héroïsme qui construit un nom – Bonaparte, Bayard, Alexandre – qui brillera dans l'histoire, il existe un héroïsme plus vrai, plus admirable, dénué de ce trait distinctif. N'allons pas croire que cet héroïsme des humbles est banal. Comme l'autre, il rompt avec le cours habituel des conduites humaines, il divorce de l'ordinaire: il est extraordinaire.

Pourquoi évoquez-vous une “résurrection” de cet héroïsme? Avait-il disparu de notre société, ou n'était-il pas mis en lumière?

L'héroïsme, dans la mesure où il repose sur un renoncement à soi, un sacrifice, n'est compatible ni avec la société de consommation, ni avec l'hédonisme euphorique qu'elle génère. L'héroïsme renverse le moi-roi, au profit de qui tourne la machine production-consommation sous sa forme capitaliste-libérale, de son piédestal. Exalter des valeurs comme le sacrifice, l'oubli de soi, et la vertu, ne favorise pas le commerce! La civilisation de l'hédonisme consumériste et de l'euphorie obligatoire, dont la crise

Robert Redeker

Philosophe

Auteur de nombreux ouvrages sur l'enseignement, le sport ou la philosophie, le philosophe français Robert Redeker vient de publier aux éditions *Desclée de Brouwer* un essai intitulé “Les Sentinelles d'humanité. Philosophie de l'héroïsme et de la sainteté”. Il y définit le propre de l'héroïsme et la nécessité, pour notre époque, d'y renouer. Il voit dans cette crise l'émergence de nombreux héros du quotidien qui négligent la gloire, se donnent pour les autres et découvrent ce qu'est la véritable liberté.



“Être héroïque c'est résister à soi-même, à ses envies, avoir empire sur elles, y renoncer. Or, être libre c'est renoncer à soi pour se soumettre à ce qui nous élève, nous grandit, pour se sacrifier à ce qui n'est pas de l'ordre de l'égoïste, ou du simplement individuel; c'est se laisser arracher à l'univers mesquin du moi.”

économique qui vient va peut-être sonner le glas, a développé à partir des années 1960 une culture du dénigrement de l'héroïsme et du sacrifice, beaucoup plus favorable à ses intérêts matériels. Les valeurs héroïques ont été renvoyées à la ringardise d'un monde dont on ne voulait plus entendre parler. D'abord apparu dans la contre-culture contestataire avant de devenir la marque de fabrique de la culture dominante, ce tournant du dénigrement et du persiflage a été pris par le cinéma, la littérature, la bande dessinée, le show-business, pour (bien inconsciemment) se mettre en phase avec les nécessités psychologiques de la consommation généralisée.

Comment devenir un héros? En réalisant son métier jusqu'au bout de ses exigences?

Les exigences collectives inhérentes aux métiers à vocation – soldat, médecin, infirmière, pompier – pavent la route de l'héroïsme. Lorsque la crise surgit, ces personnes passent du jour au lendemain d'un exercice ordinaire de leur métier à un exercice sacrificiel. Elles sont en première ligne, au front. Une chose très étonnante s'y produit: le dévoilement de la liberté. Être héroïque, qu'est-ce? Résister à soi-même, à ses envies, avoir empire sur elles, y renoncer. Or, être libre c'est renoncer à soi pour se soumettre à ce qui nous élève, nous grandit, pour se sacrifier à ce qui n'est pas de l'ordre de l'égoïste, ou du simplement individuel, c'est se laisser arracher à l'univers mesquin du moi. Être libre, au fond, c'est avoir pu se débarrasser du moi égoïste, celui que fustige Pascal en le qualifiant d'“haïssable”. L'héroïsme – en particulier l'héroïsme anonyme exigé des métiers à vocation dans des moments tragiques – est la rencontre de la liberté. Si l'héroïsme des humbles ne procure pas la gloire, il offre l'expérience de la liberté.

“L'héroïsme révèle l'âme même chez les personnes qui s'en croyaient dépourvues”, écrivez-vous. Que voulez-vous dire?

J'ai toujours pensé (et écrit) que le moi – et non le corps, contrairement à ce qu'écrivait Platon – était la prison de l'âme. Que l'histoire de la modernité était celle de l'étouffement progressif de l'âme par le moi. J'ai essayé de le montrer dans un livre, titré *Egobody*. Dans nos sociétés, le souci du moi a pris l'importance qu'avait le souci de l'âme à d'autres moments de l'histoire, en particulier au Moyen Âge. Quand le moi est oublié, que les nécessités de l'action dégonflent sa boursoufflure, l'âme, qui ne connaît que la langue des vertus, réapparaît.

Entretien : Bosco d'Otreppe

“Si on craint une société concentrée sur la peur et le repli sur soi, on va la générer”

Que génère cette crise que traverse l'humanité dans son entier ?

Dans la crise, nous sommes tous, dans l'immédiat, en mode survie. Cependant, les sociologues doivent prendre du recul. Il y a un défi qui se vit au niveau individuel, dans les familles, enfin collectivement. Comment envisage-t-on le monde dans l'après-corona? Car les périodes de crise sont les périodes d'expérimentation sociale à grande échelle.

Par ailleurs, j'ai envie qu'on soit vigilant également en termes de préservation de nos démocraties, relativement au contrôle des données via nos smartphones. Je vois, aussi, arriver de nouvelles solidarités, un nouveau regard sur aujourd'hui et demain, et, notamment, une préoccupation concernant la santé et la sécurité, que nous n'avons pas jusque-là.

“L'après-corona”, c'est la fin de certaines croyances communes ?

C'est plutôt l'émergence de nouvelles connaissances et croyances communes. Nous réalisons à quel point nous sommes interdépendants. On voit combien un petit virus complètement invisible peut avoir un impact immense sur l'ensemble de la société.

Il faudrait rappeler qu'il y a plein de virus qui jouent un rôle important. La moitié des cellules dans notre corps sont soit un champignon, soit une bactérie. On est tous habités par beaucoup de bons virus, et par conséquent tous liés à ce monde du vivant.

“L'après-corona”, c'est la possibilité, nouvelle pour les individus, de mesurer le coût de notre vie capitaliste telle que nous la menions jusque-là? Aujourd'hui, on visualise le coût de la mondialisation à outrance, ou la manière qu'on a de traiter les animaux...

Je ne sais pas si on pourra calculer ce coût en dollars, mais il est en tout cas possible d'en réaliser la valeur. On ne peut pas continuer à externaliser les coûts environnementaux et sociaux, et refiler tout cela aux générations futures.

En ce moment, on se rend compte de ce qui a de l'importance dans nos vies: nos besoins vs. nos envies. On a le souci de prendre soin de nos aînés en restant confinés; en faisant des concessions dans nos libertés. Après le coronavirus, pourra-t-on appliquer cette solidarité neuve à l'égard des générations futures quant aux crises qui les menaceront plus tard?

“L'après-corona”, c'est la fin d'un possible lien que notre société tendait à faire entre consommation et bonheur, ou encore entre consommation et réussite sociale ?

Le confinement et la menace ressentie nous amènent à nous questionner sur le sens de notre vie. Quels sont nos vrais besoins? *In fine*, ils sont simples. Et quelles sont nos vraies richesses? Le sentiment de sécurité et de santé sont fondamentaux, et nous les prenons pour acquis.

Laure Waridel

Écosociologue

Laure Waridel a 47 ans et vit à Montréal. Elle étudie les sociétés humaines dans leurs rapports aux écosystèmes et à l'environnement. Avant le corona, elle travaillait déjà sur la question de la transition. Comment prendre conscience du coût social et écologique de notre existence? Selon elle, l'écosociologue est un citoyen qui, en ce moment, plus que jamais, doit proposer des solutions concrètes. Elle a écrit *La Transition c'est maintenant. Choisir aujourd'hui ce que sera demain*. Retrouvez aussi ses propos concernant la transition dans une vidéo sur lalibre.be



MARIE RUSSILLO

“C'est comme si on s'était tous pris un coup de poêle à frêre sur la tête. Tout le monde est sonné, et en train de chercher ses repères. Pour moi, c'est particulier, car ma réponse habituelle, quand il s'agit de progresser, c'est de dire qu'il faut créer des liens. Et, en ce moment, il faut faire les liens à distance.”

En termes de capitalisme, on peut imaginer un nouveau rapport à l'État. Dans les pays où le néolibéralisme est le plus fort, l'État ne joue pas son rôle protecteur, ce qui contribue à des drames humains. Pensons à l'exemple des États-Unis qui est pourtant le pays sans doute le plus riche du monde... Cette crise peut changer le regard des gens à l'égard de la nécessité de payer des impôts. Peut-être pourra-t-on aussi penser à nos besoins au niveau local? Car, là, nous n'avons plus accès à tout ce que nous avons d'habitude.

On entend aussi que, pour certains, “l'après-corona”, c'est remettre en place le plus vite possible le monde d'avant...

C'est une crainte! Mais le temps de la relance voit l'occasion d'une économie tournée vers les besoins humains, et non plus les besoins du marché. Beaucoup d'entre nous sont coincés dans les questions du confinement (gestion de l'éducation des enfants, soutien à des proches malades). Mais ceux qui ont le temps pour penser l'après-Covid peuvent l'utiliser pour écrire à nos politiques. Car ce qui va se passer demain est en train de se décider aujourd'hui. Et on demeure citoyens, même confinés!

En ce moment, avec la mort sous forme de courbe ascendante; avec le différentiel social qui nous explose à la figure durant le confinement; avec la mise en danger de nos libertés individuelles, c'est comme si nous étions en train de vivre ce que nous racontait la collapsologie récemment...

Il faut résister à la collapsologie, car on a tendance à générer ce qu'on imagine. Si on craint une société concentrée sur la peur et le repli sur soi, on va la générer. J'ajouterais qu'il faut être lucide: les défis sont immenses, et je ne veux surtout pas me mettre la tête dans le sable. La crise est terrible maintenant, on parle de plus de 50000 morts, mais il faut également rappeler que, tous les jours, 25000 personnes meurent des conséquences de la faim dans le monde. Il y avait déjà de la souffrance pour beaucoup d'humains, mais cela n'avait pas l'ampleur de mobilisation de politiques publiques, comme la crise du corona en a aujourd'hui.

Dans la crise actuelle, comment concrètement changer les choses ?

Par la prise de conscience de l'interdépendance entre nous. Ensuite, il faut vraiment se demander si les gestes que l'on pose sont en cohérence avec cette interdépendance, pour assumer nos responsabilités dans notre quotidien. Ce que j'achète; comment je consomme; si je suis solidaire avec les générations futures ou mes concitoyens? Enfin, il faut utiliser le pouvoir politique du vote. Exprimer notre parole de citoyen. Le fait qu'on soit interdépendant nous donne du pouvoir, dans un effet multiplicateur.

Entretien: Aurore Vaucelle



“Nous devons éviter de proposer une pensée réchauffée, du déjà prêt”

Adèle Van Reeth

Philosophe

Française, Adèle Van Reeth produit et présente notamment la prestigieuse émission “Les chemins de la philosophie” sur France Culture. À l’occasion du confinement, et fidèle à la démarche philosophique qui interroge l’existence dans tous ses recoins, elle poursuit avec prudence sa réflexion sur le quotidien. Adèle Van Reeth publiera d’ailleurs d’ici l’été un nouvel essai chez Gallimard, intitulé *La Vie ordinaire*.

Dans la collection des “Tracts de crise” que Gallimard publie sur son site en cette période de confinement, vous avez signé un texte étonnant, intitulé “Intranquillité”, dans lequel vous prenez la parole pour expliquer votre réticence à analyser à chaud la situation. Quel fut votre constat ?

Dans ce texte, j’ai voulu décrire ce sentiment d’impuissance qui s’est emparé de moi lorsqu’il m’a été demandé de commenter la situation moins d’une semaine après le début du confinement. Autour de moi, les prises de parole et les conseils fusaient, alors que je n’avais qu’une envie, c’était de me laisser le temps de prendre la mesure de ce que nous étions en train de vivre. C’est pourquoi le texte est une description et pas une analyse. Il est écrit à la première personne : à aucun moment je ne pense avoir raison, ni détenir la vérité, au contraire ! Chez moi, c’est le silence et le scepticisme qui se sont exprimés en premier, peut-être en réaction aux proliférations de commentaires et de conseils qui fleurissaient sur la toile et dans les médias. Ce qui ne signifie pas qu’ils soient inutiles : au contraire, en cas de crise, tout est bon à prendre, surtout les discours qui visent à nous aider à nous sentir mieux. Mais je ne me suis pas sentie à l’aise dans ce rôle. Et plus largement, je me suis questionnée : a-t-on raison d’attendre des philosophes qu’ils nous viennent en aide par temps de crise ?

Vous évoquez la vie ordinaire qui, en cette période, prend une place importante dans notre existence. Vous soulignez le décalage que l’on peut ressentir avec elle, le dégoût qu’elle peut provoquer en nous. Vous allez d’ailleurs publier un ouvrage à son propos. Ce confinement nous invite-t-il à davantage penser cette vie ordinaire ?

Le grand paradoxe de la vie ordinaire, c’est qu’elle est là, sous nos yeux, en permanence, mais qu’on ne la regarde jamais. Je dirais même que nous organisons notre vie de manière à ne jamais se retrouver face à elle. Or que se passe-t-il quand on décide de l’observer attentivement ? On y découvre une tension aussi familière qu’inattendue : la succession de moments soi-disant anodins qui la constitue n’a rien d’insignifiant. Elle n’est pas toujours morne, et peut même devenir le lieu d’une grande violence. Si on ne prend pas la peine de la regarder en face, c’est parce qu’elle nous révèle quelque chose de presque insoutenable qui est notre condition d’êtres mortels, fragiles et contingents.

La philosophie peut-elle nous aider à résoudre ce décalage et ce dégoût que nous ressentons face à la vie ordinaire ?

La philosophie n’a pas pour fonction de nous “aider à résoudre” quoi que ce soit. D’ailleurs, je préfère parler du travail des philosophes plutôt que de “la” philosophie, à qui on fait dire ce qu’on veut. Ce travail, quel est-il ? Identifier un problème, trouver les mots justes pour l’exprimer, et



REPORTERS/LEEMAGE

“Si on ne prend pas la peine de regarder en face notre vie ordinaire, c’est parce qu’elle nous révèle quelque chose de presque insoutenable qui est notre condition d’êtres mortels, fragiles et contingents.”

déplier une réflexion à partir de ce problème. Faire de la philosophie, ce n’est pas apporter des réponses, mais essayer de formuler les questions qui structurent notre existence. Ce qui est déjà énorme ! La vie n’est pas un problème à résoudre ; attendre d’un philosophe ou de quiconque qu’il nous apporte une solution au fait d’être en vie, c’est faire fausse route.

Mais, sans doute sous le règne du développement personnel et dans le cadre de cette crise qui nous surprend, c’est souvent ce que l’on attend de la philosophie...

C’est vrai. Et c’est un malentendu ! Lire ou faire de la philosophie n’aide pas à se sentir mieux, mais à ouvrir les yeux. Si le fait de bien se sentir est un effet collatéral, tant mieux. Plus que d’apporter le bonheur, lire un livre de philosophie peut susciter des réflexions extrêmement fécondes – ce qui peut être en soi source de plaisir, c’est vrai. Le développement personnel, à l’inverse, va nous conduire sur une voie déjà tracée pour atteindre un but clairement défini. Il y a une âpreté de la philosophie qui me plaît beaucoup, car elle me semble à l’image de l’existence. Et travailler cette âpreté de l’existence est une des choses les plus vitales (et souvent jouissives) que je connaisse.

Vous concluez votre “Tracts” en écrivant que l’heure est à la survie, et qu’il n’y a rien de mieux à dire. On ne peut donc pas encore engager de réflexion sur ce que nous vivons ?

Si, et beaucoup de gens le font, pour le meilleur. Je dis juste que nous avons le temps. Le travail philosophique n’est pas qu’un cri, il naît souvent d’une forme de digestion nécessaire à la réflexion. Sans ce travail – qui demande du temps, le risque est de proposer du réchauffé, du “déjà prêt” qui rate la singularité de l’événement que nous vivons.

“Une crise ne devient catastrophique que si nous y répondons par des idées toutes faites”, analysait Hannah Arendt que vous citez sur France Culture le 30 mars dernier. C’est cela que vous souhaitez rappeler ?

Exactement. J’en reviens à la question que je posais tout à l’heure : pourquoi pensons-nous que les philosophes puissent nous venir en aide dans l’urgence ? Il me semble que pour être profitable, le travail du philosophe doit réunir au moins deux aspects. Le premier, c’est l’acquisition d’une grande connaissance des textes qui composent l’histoire de la philosophie. Le second, c’est une capacité d’observation du monde dans lequel nous vivons et des événements qui le composent. C’est de la rencontre entre ces deux aspects que peut naître un travail philosophique qui pourra en retour éclairer la spécificité de ce que nous sommes en train de vivre. Les philosophes sont indispensables, ils ont juste besoin de temps.

Entretien : Bosco d’Otreppe

- Les présidents de parti tirent les enseignements politiques de la crise sanitaire.
- Georges-Louis Bouchez (MR) estime que la pandémie ne met pas en cause l'économie de marché et le libre-échange.
- Il veut mettre le paquet sur la relance.

“Il faut réindustrialiser l'Europe par un Big Bang fiscal”

Entretien Frédéric Chardon

Quels sont les enseignements que tirent les présidents de parti de la pandémie actuelle? Nos sociétés doivent-elles se réinventer? Vers quel modèle les faire évoluer? Le président du MR, Georges-Louis Bouchez, ouvre cette série d'interviews. Pour lui, il faut tout faire pour permettre à l'économie de repartir très rapidement.

Des critiques du système économique basé sur le libre-échange ont été formulées. Estimez-vous que l'économie de marché doit être remise en cause?

Ceux qui disent cela sont soit de mauvaise foi, soit n'ont pas compris ce qu'il se passait. Les scientifiques indiquent clairement que l'épidémie est apparue à la suite du non-respect de règles sanitaires sur des marchés chinois. Lier le coronavirus à l'économie de marché n'a absolument aucun sens. Que notre mode de vie accélère la propagation du virus, ça, c'est vrai. Tout est accéléré aujourd'hui. On a réduit le temps et les distances. Cela nous permet aussi d'aller beaucoup plus vite dans l'échange d'information, dans la pro-

“Je m'interroge sur le rôle de l'OMS. En janvier, le virus avait déjà fait des centaines de morts en Chine. Mais il a fallu attendre début février pour que l'OMS en informe les autres pays. Pourquoi?”

gression de la connaissance et de l'intelligence, dans la recherche scientifique. La mondialisation et le libre-échange, ce sont aussi des milliers de scientifiques qui travaillent en même temps pour trouver des solutions. Faut-il en revenir au niveau d'échange d'il y a plusieurs siècles pour éviter les contacts? Au Moyen Âge, il y a eu également de terribles épidémies... Moi, je m'interroge surtout sur le rôle de l'OMS (Organisation mondiale de la santé) dans cette affaire. L'épidémie est apparue en Chine en novembre/décembre et le gouvernement chinois a tenté de faire taire l'un des premiers médecins qui avaient lancé l'alerte. En janvier, le virus avait déjà fait des centaines de morts en Chine. Mais il a fallu attendre début février pour que l'OMS en informe les autres pays. Pourquoi?

La pénurie de masques en Belgique ne serait pas arrivée si nous avions eu une production nationale, entend-on.

C'est totalement faux. On a un manque de matériel car il y a une explosion de la demande. Même en cas de production nationale du matériel médical, il aurait fallu du temps pour dimensionner cette production aux énormes besoins. Pour équiper toute notre population en masques, par exemple, il faudrait, sur la du-



Georges-Louis Bouchez, président du MR, refuse d'expliquer la crise sanitaire par les excès du libre-échange.

“La décroissance qu'on nous vend à gauche, c'est ce que nous vivons aujourd'hui”

Le modèle actuel, basé sur la croissance économique, n'est-il pas à bout de souffle ?

La décroissance qu'on nous vend à gauche, c'est ce que nous vivons aujourd'hui. Le résultat, c'est la récession, la perte de richesse. Et tout le monde se tourne désormais vers l'État pour essayer d'avoir un chèque et une aide. On nous annonce une récession de 2 à 3 % en Europe: cela veut dire qu'on sera individuellement, en moyenne, plus pauvre de 2 à 3 %. Au MR, au contraire, on veut relancer la machine. On va profiter de cette crise pour lancer de grands projets dans des secteurs clefs. La Belgique est l'un des pays d'Europe avec le plus haut taux d'épargne. Il faut permettre aux citoyens d'utiliser cette épargne pour acheter des obligations permettant à l'État d'agir en partenariat avec le privé.

“Notre modèle va devoir évoluer. En ce moment, je fais étudier par les services du parti une série de concepts: allocation universelle, globalisation des revenus...”

Vu le trou abyssal dans les caisses publiques, les projets de taxation du patrimoine en général, boursier ou immobilier, vont revenir sur la table. Est-ce une option pour le MR ? On peut en discuter à une condition: que l'on baisse la fiscalité sur les classes populaires et moyennes, que l'on baisse la fiscalité sur le travail. Le problème avec la gauche, c'est que, lorsqu'elle vient avec une idée d'impôt, c'est en plus de tout le reste. La volonté du MR est de ne pas augmenter le volume fiscal global. Si l'on augmente les impôts, le seul effet sera de faire redémarrer l'économie belge après celle des autres pays. Mais notre modèle va devoir évoluer. En ce moment, je fais étudier par les services du parti une série de concepts: allocation universelle, globalisation des revenus...

En cas de crise, on en revient toujours à l'État. Réduire la sphère publique, comme le défendent certains penseurs libéraux, est-il souhaitable malgré tout ?

Les libéraux belges n'ont jamais été contre l'État. Nous avons toujours été en faveur de la régulation. Mais on ne peut pas dire, dans un pays où plus de 50 % du PIB relève de dépenses publiques, qu'on a désinvesti au niveau de l'État...

La Banque centrale européenne (BCE) fait marcher la planche à billets. Elle injecte beaucoup de liquidités dans nos économies. Y a-t-il un risque d'hyperinflation ?

Le vrai risque, ce n'est pas l'inflation, c'est la “stagflation”: pas de croissance mais augmentation des prix. Ce serait catastrophique pour les gens qui s'appauvriraient. C'est un risque réel, c'est le pire des scénarios. Je ne pense pas qu'on va le connaître. Le schéma actuel n'est pas lié à un manque de confiance, à un scandale de production, à la faillite de grandes institutions... Il y a des milliers d'investisseurs dans le monde qui sont morts de faim et qui sont prêts à appuyer sur le champignon une fois que l'élément perturbateur actuel aura disparu. L'enjeu d'aujourd'hui, c'est de permettre la relance très vite et éviter les faillites entre-temps.

rée de la crise, entre 800 millions et 1 milliard d'exemplaires. C'est impossible à faire à l'échelle belge.

Si l'on vous suit, la mondialisation est au contraire une solution pour mieux combattre le virus ?

Elle permet, en effet, de satisfaire plus facilement une série de besoins. Doit-on rester dans la mondialisation ? Oui. Je ne veux pas du repli sur soi. Certains partis de gauche se veulent très ouverts sur l'immigration, veulent ouvrir les frontières et régulariser une série de personnes qui vivent chez nous. Mais lorsqu'il faut faire du commerce et créer de la richesse, ces mêmes partis nous disent “chacun chez soi”. Par contre, et c'est un engagement du MR, il faut réindustrialiser l'Europe. Pour cela, il faut un Big Bang fiscal. Aujourd'hui la fiscalité de la consommation est identique que le produit soit fabriqué en Chine ou en Europe alors que les cotisations sociales qui y sont prélevées sont très différentes.

Il faut augmenter la TVA sur les produits importés et fabriqués à moindre coût ?

En tous les cas, il faut travailler globalement sur une fiscalité qui permettrait aux salaires d'être plus élevés

et le coût pour l'employeur plus faible pour être plus compétitif en Europe. On n'atteindra jamais les coûts de production de la Chine ou de l'Inde. Personne ne le veut. Par contre, on peut amener les entreprises à produire à nouveau en Europe. Pour cela, il faut que le différentiel de coûts de production entre l'Europe et ces pays ne soit pas à ce point important qu'il justifie les délocalisations.

Vous parlez de Big Bang fiscal mais l'État belge n'a plus de marge de manœuvre alors que le déficit et l'endettement explosent de manière historique...

Oh, en Belgique, on a une certaine expérience en termes de dette énorme à gérer... Mais, pour la première fois depuis que l'on est dans l'euro, on va dépasser de beaucoup les 100 % du PIB de dette publique, c'est vrai. Pour être clair, les marges sont inexistantes. Il va falloir être créatif et travailler à mobiliser les fonds privés et publics en même temps sur de nouveaux projets. Il va falloir réorganiser l'État, les services à la population... Mais augmenter les impôts pour combattre l'endettement n'est pas la bonne réponse. La bonne réponse, c'est la relance économique qui générera suffisamment de moyens par la suite.

“Refédéralisons les compétences liées à la sécurité d’existence comme la Santé”



Entretien Vincent Rocour

Quels sont les enseignements que tirent les présidents de parti de la pandémie actuelle? Nos sociétés doivent-elles se réinventer? Vers quel modèle évoluer? Le président de Défi, François De Smet, estime notamment que l’État fédéral doit être renforcé.

À quoi attribuer la crise? Au mode de fonctionnement de notre société?

Il y a eu à tout le moins une forme de nonchalance dont se sont rendus coupables les gouvernements précédents, mais aussi l’ensemble des sociétés occidentales. De toute évidence, nous n’avons pas assez sacrifié au principe de précaution pour la prévention des pandémies. Une série de sociétés asiatiques ont mieux contenu le virus parce qu’elles ont bénéficié de l’expérience des épidémies précédentes. Nous, à l’époque, nous avons regardé cela de loin, pensant être épargnés. Ce qui est terrible, c’est que des plans contre les pandémies existaient, mais qu’avec le temps, des choix budgétaires de plus en plus à la corde les ont ré-

“On est arrivé à un système fiscal d’une telle complexité qu’il favorise ceux qui ont les plus gros revenus et les meilleurs fiscalistes.”

duits à rien. En 2009, Roselyne Bachelot, la ministre française de la Santé, avait fait l’objet d’appel à la démission en 2009 parce qu’elle avait constitué des stocks de masques qu’il avait finalement fallu détruire. Or c’était la bonne chose à faire. Ensuite, en France comme en Belgique, on a préféré faire confiance à la production en flux tendu car cela coûte moins cher. On avait oublié qu’en cas de pandémie, tous les pays sont touchés en même temps et se mettent tous à acquérir du matériel, provoquant d’importantes pénuries. L’autre erreur, et tout le monde est d’accord maintenant là-dessus, c’est de n’avoir pas vu les dérives de la mondialisation. Je reconnais avoir appris que non seulement les masques, mais également les médicaments, étaient produits en Chine à des taux que je ne soupçonnais pas – au-delà de 80%.

Que va-t-il se passer quand la pandémie sera maîtrisée? Je ne pense pas qu’on reviendra au *business as usual* ni qu’on versera dans un autre monde. Une partie de l’ancien monde reprendra ses droits. Mais il faudra mettre fin aux dérives du capitalisme financier, effacer le tournant des années 1980 avec Reagan et Thatcher, ce moment où la spéculation financière l’a emporté

- Les présidents de parti tirent les enseignements politiques de la crise sanitaire.
- François De Smet (Défi) estime qu'il faut mettre fin aux dérives du capitalisme financier.
- Et plaide pour renforcer le rôle de l'État fédéral.

François De Smet,
président de Défi.

JC GUILAUME

sur l'économie réelle. Nous voulons réconcilier le libéralisme et le libre-échange avec l'État-providence. On doit se saisir de ce momentum, tous les partis. Il s'agit cependant d'avoir une certaine humilité. Il y a plein de gens qui semblent savoir ce qu'il faut faire dès maintenant. Nous ne sommes pourtant qu'au milieu de cette crise.

Mais ne faut-il pas réfléchir maintenant à l'après-crise ?

Bien sûr. Mais avec humilité. On ne connaît pas encore l'ampleur des dégâts que cette crise va créer.

Voyez-vous déjà des enseignements pratiques à tirer ?

J'en vois trois. Le premier concerne la santé. Nous sommes à peu près tous d'accord pour dire maintenant que si la santé a un coût, elle n'a pas de prix. Revalorisons donc le secteur.

Un autre enseignement, c'est l'importance de tous ces métiers qui s'avèrent aujourd'hui essentiels et qui étaient pourtant déconsidérés tant financièrement que dans l'image qu'on s'en faisait : les infirmières, les médecins, les caissières, les facteurs, les éboueurs, etc. Pour eux, on doit aller beaucoup plus loin que proposer une prime exceptionnelle. Dans son programme,

Défi propose une réforme fiscale valorisant les petits et moyens revenus. En gros, il s'agirait de relever la quotité exemptée d'impôt au seuil de pauvreté – soit plus de 13 600 euros par an – et, dans le même temps, de faire glisser la charge pesant sur les revenus du travail vers les revenus du capital. Par ailleurs, on propose de mettre fin, pour plus de justice fiscale, à une série de niches fiscales comme les intérêts notionnels ou les avantages fiscaux sur les voitures de société. On est arrivé à un système fiscal d'une telle complexité qu'il favorise ceux qui ont les plus gros revenus et les meilleurs fiscalistes.

Et le troisième enseignement ?

Cette crise nous a rappelé combien c'est bien, l'État fédéral. Je dois dire à cet égard que Sophie Wilmès incarne pour l'instant assez bien cet État fédéral qui prend ses responsabilités, qui agit avec cohérence. Le tout en ouverture, en prenant l'avis des Communautés et des Régions. Ce que nous faisons ensemble, nous le faisons plus efficacement. Tout cela nous conforte dans l'idée qu'il faut refédéraliser toutes les compétences liées à la sécurité d'existence comme la Santé et la Sécurité sociale.

“Quitte à continuer leur union sacrée, les partis raisonnables doivent corriger notre système”

Faut-il que le rôle de l'État soit renforcé ?

Oui. On se rend compte que si l'État ne régule pas, s'il ne fait confiance qu'au marché, cela ne marche pas. Je constate que les gens ont très bien intégré les mesures qu'on leur demandait de respecter, des mesures pourtant très contraignantes. Pourquoi ? Parce que le gouvernement a fait œuvre de pédagogie en montrant à quel point c'était important et à quel point elles vont dans le cadre de l'intérêt général.

Est-ce que cette cohérence actuelle dans l'action de l'État pourra perdurer une fois que la crise sera passée ?

Les jeux politiques et le chacun pour soi peuvent reprendre le dessus. Néanmoins, je garde espoir. Des études ont montré que les jeunes générations, qui n'ont pas connu la guerre, ont développé une appétence pour des figures plus autoritaires. Cette crise va leur montrer que les pays aux mains de dirigeants autoritaires ne s'en sortent pas beaucoup mieux que nous. Ce serait plutôt l'inverse. Regardez les États-Unis. Regardez le Brésil. J'ai donc le sentiment qu'il va nous en rester quelque chose de positif. Quitte à continuer leur union sacrée quelque temps, tous les partis raisonnables et démocratiques doivent corriger notre système pour qu'il bénéficie davantage aux plus faibles.

“Cette crise va leur montrer que les pays aux mains de dirigeants autoritaires ne s'en sortent pas beaucoup mieux que nous. Ce serait plutôt l'inverse.”

C'est un appel pour que la coalition qui s'est formée autour du gouvernement actuel poursuive au-delà de la période de pouvoirs spéciaux ?

J'ai l'humilité de mon poids. Défi, c'est deux députés sur 150 à la Chambre – ce qui n'empêche pas que nous soyons écoutés comme un autre parti autour de la table. Mais je pense qu'après six mois, il faudra un gouvernement majoritaire. On ne pourra pas continuer avec un gouvernement qui a 38 sièges sur 150. Ni envisager des élections anticipées qui seraient un facteur d'instabilité supplémentaire. Essayons de voir ce qui est possible de manière large.

Comment faudra-t-il résorber les déficits publics qui sont en train de reprendre des allures abyssales à cause de la pandémie ?

On espère que l'Union européenne autorisera, au moins pour 2020, les États à avoir un déficit important. On sait tous que la Banque centrale européenne va faire tourner la planche à billets, créer de l'argent, permettre aux États d'emprunter à un taux à zéro pour s'en sortir durant les 2-3 années à venir. Après, il faudra faire preuve d'imagination. On a tous en mémoire la crise de 1929 et les dégâts qu'elle a provoqués sur les économies et les régimes politiques. Je me méfie des solutions qui visent à alourdir la charge fiscale. Il faut trouver l'argent où il est. Dans la planche à billets européenne. Peut-être aussi dans la mobilisation d'une certaine épargne.

- Les présidents de parti tirent les enseignements politiques de la crise sanitaire.
- Paul Magnette, le président du PS, estime que l'essentiel du commerce pourrait se faire à l'échelle des continents.
- Il plaide pour une action économique forte de l'Union européenne.

“Cette crise a mis en évidence la valeur inestimable de la sécurité sociale”

Entretien Frédéric Chardon

Quels sont les enseignements que tirent les présidents de parti de la pandémie actuelle? Nos sociétés doivent-elles se réinventer? Vers quel modèle les faire évoluer? Paul Magnette, le président du PS, se livre à son tour à cet exercice.

Après la crise financière de 2008-2009, un monde meilleur devait naître. Pourtant, peu de choses ont réellement changé. Affirmer, comme le font certains, que la crise sanitaire va bousculer positivement nos sociétés, n'est-ce pas naïf?

Ceux qui ont intérêt à ce que le monde ne change pas vont tout faire pour cela. Les autres, dont je suis, vont tout faire pour que ça change. Cette crise n'est pas la même que celle de 2008 car elle touche à la santé, à la vie et la mort, à la question la plus existentielle qui se pose à l'homme. Ensuite, ce que nous vivons actuellement concerne le monde entier alors que la crise financière avait surtout frappé le monde occidental. Enfin, nous sommes touchés dans notre vie personnelle, familiale. Nos consciences collecti-

“Aujourd’hui, tout le monde parle la langue du socialisme: on fait appel à l’État, on n’a jamais autant invoqué la solidarité... Nous vivons des moments plus profonds que la crise de 2008.”

ves sont bouleversées: rester confiné chez soi, ressentir le manque de sociabilité... Aujourd’hui, tout le monde parle la langue du socialisme: on fait appel à l’État, on n’a jamais autant invoqué la solidarité... Nous vivons des moments plus profonds que la crise de 2008.

L’état d’urgence qu’impose le coronavirus dans tous les pays, de manière simultanée et très médiatisée, pourrait faire émerger une conscience planétaire, bien plus que le réchauffement climatique. Qu’en pensez-vous?

Il y a une différence majeure: dans la crise climatique, il y a un décalage temporel entre nos actes quotidiens et leurs conséquences. Ici, il y a une immédiateté, on est touché tout de suite par la maladie. Une grande partie du monde est affectée mais certaines régions risquent d’être frappées beaucoup plus durement en raison de conditions sanitaires et d’alimentation plus fragiles. Beaucoup s’inquiètent de ce qu’il va se passer en Afrique. Certaines populations tenteront-elles de fuir leur région et de rejoindre les pays du monde où la vie est moins dure? Une nouvelle question migratoire pourrait se poser. Les experts ont également mis en évidence que la trans-



Paul Magnette n'opte pas pour le protectionnisme mais pour des échanges commerciaux à l'échelle des continents.

“Il faut un New Deal à l'échelle européenne”

Faut-il procéder à des investissements publics massifs pour relancer l'économie européenne?

Il faut un New Deal rooseveltien à l'échelle européenne. On en a tous les outils. Le Green Deal amorcé par l'Union européenne est une bonne base. Si on étend le budget européen pluriannuel, que l'on donne plus de possibilités d'agir à la BEI (Banque européenne d'investissement), qu'on renforce le fonds d'ajustement à la mondialisation, que l'on permet la création d'obligations européennes, etc., on aura tous les leviers pour ce New Deal européen. Il permettra de renforcer la santé publique, d'accompagner la transition de notre modèle de production et de consommation vers un modèle plus durable et plus solidaire.

“Il faut aider l'Italie car il faut la sauver de l'extrême droite. Je ne comprends pas que les Allemands, les Hollandais, les Autrichiens ne s'en rendent pas compte.”

Faut-il en profiter pour revoir la fiscalité? Taxes sur les plus-values, impôts sur le patrimoine?

Oui, mais il faut d'abord agir au niveau européen. On a la possibilité de dégager plusieurs centaines de milliards d'euros sans toucher aux travailleurs, ni aux fondamentaux de l'économie. Juste en faisant en sorte que ceux qui gagnent énormément d'argent paient leur dû. Tout cet argent qui n'est pas perçu, c'est le drame actuel. Il faut une taxation des transactions financières, cela fait des années qu'on le dit et ça n'avance pas. Il faut aussi harmoniser l'impôt des sociétés au niveau européen, à concurrence de 20 à 25 % au moins de l'impôt effectif. Cela rapportera énormément d'argent. Il faut une taxe carbone aux frontières sur tous les produits importés qui viennent de régions du monde qui ne respectent pas les accords de Paris. Il faut aussi lutter contre les mécanismes scandaleux d'évasion fiscale.

Viktor Orban s'est octroyé les pouvoirs spéciaux en Hongrie sur la base d'un état d'urgence décrété pour une durée indéfinie. L'Union européenne a, en son sein, un embryon de dictature. Que faire face à cela?

C'est extrêmement dangereux. Nous acceptons des restrictions de libertés publiques comme jamais depuis trois générations. Nous avons conscience que c'est indispensable mais c'est quelque chose de très lourd malgré tout. Certains utilisent les circonstances pour mettre durablement, ou définitivement, entre parenthèses les libertés publiques. L'Union européenne a mis en place des mécanismes de contrôle de l'état de droit et il faut absolument les activer. Et ça tombe bien, c'est justement Didier Reynders (commissaire européen) qui a cette responsabilité... Je ne doute pas qu'il y travaille. Je suis aussi très inquiet pour la situation en Italie: le cocktail actuel peut permettre à un leader d'extrême droite de s'emparer du pouvoir par les élections. Cela s'est déjà vu... Il faut aider l'Italie car il faut la sauver de l'extrême droite. Je ne comprends pas que les Allemands, les Néerlandais, les Autrichiens ne s'en rendent pas compte.

mission du virus de l'animal à l'homme et sa diffusion sont en lien direct avec la déforestation et l'urbanisation rapide. Si on ne tire pas les leçons de nos erreurs, c'est tragique.

Quelles sont ces erreurs?

Parmi toutes nos fragilités mises en évidence, la plus grande, ce sont ces chaînes d'approvisionnement internationales. On comprend, tout d'un coup, que l'on dépend à 80 % de la Chine pour notre matériel médical, cela provoque un électrochoc. Il y a les erreurs mais il y a aussi les vertus. Je ne veux pas poser un regard seulement critique: les chercheurs mutualisent leurs connaissances, l'inventeur du gel hydroalcoolique donne la formule gratuitement au monde entier, des industriels en produisent et le distribuent, fabriquent aussi des masques... Tout cela peut conduire à une moins grande vulnérabilité par rapport aux difficultés de ce monde très globalisé.

La globalisation économique, le libre-échange, doivent-ils être remis en cause à l'occasion de la crise sanitaire? Oui, mais il faut un diagnostic qui soit fin. Ce que cette crise a fait apparaître, c'est la valeur inestima-

ble de la sécurité sociale. Aux États-Unis, on a vu que Trump a dû revoir radicalement sa position sur cette question car des tas de gens n'auraient pas pu se faire soigner. J'ai toujours été critique à l'égard d'une certaine vision du libre-échange. La globalisation économique et financière nous a beaucoup fragilisés, mais ça ne veut pas dire que l'on doit rebasculer dans le protectionnisme. Il serait toutefois judicieux d'envisager de faire l'essentiel des échanges commerciaux à l'échelle des continents. L'Europe a tout à fait la possibilité d'être autosuffisante.

Dans quels domaines?

Par exemple, sur le plan alimentaire, on a intérêt à rebâtir une souveraineté européenne. On continuera bien sûr à importer certains produits comme le café, le cacao, le coton. Mais quand on voit que le bœuf élevé en Belgique est souvent nourri avec du soja et du maïs qui viennent du Brésil... Imaginez que la crise s'aggrave et qu'il y ait une rupture d'approvisionnement, on aurait un problème majeur pour la filière chez nous. Il y a certainement des chaînes d'approvisionnement plus courtes à construire.

ENNIO CAMERIERE



“Il faut un nouveau contrat social digne de ce que les femmes accomplissent”

Jean-Marc Nollet et Rajae Maouane. Les coprésidents d'Ecolo soulignent le rôle des femmes en première ligne face au virus.

Entretien Frédéric Chardon

Quels sont les enseignements que tirent les présidents de parti de la pandémie actuelle? Nos sociétés doivent-elles se réinventer? Vers quel modèle les faire évoluer? Les coprésidents d'Ecolo, Rajae Maouane et Jean-Marc Nollet, se livrent à leur tour à cet exercice prospectif. “Notre pays vit l'un des moments les plus difficiles de son histoire récente, résume Rajae Maouane. Il y a de graves conséquences sanitaires, on les connaît. Mais il va y avoir aussi de terribles conséquences sociales et économiques. Les grandes crises révèlent la vérité d'une société, ses grandeurs comme ses travers. Parmi les grandeurs de notre pays, il y a le rôle joué par le personnel soignant dans les hôpitaux, par les aides-soignantes dans les maisons de repos, les livreurs, les accueillants dans les crèches, les écoles... Mais cette crise a aussi montré à quel point notre système et notre économie sont vulnérables.”

Nos sociétés ont été paralysées par la diffusion planétaire d'un virus mortel. Nous sommes, en effet, plus fragiles que nous le pensions...

Rajae Maouane (R.M.): Cette épidémie n'est pas

“Nous devons prendre un tournant vers une société plus résiliente, une société capable de faire face à ces chocs, à les anticiper.”

Rajae Maouane
Coprésidente d'Ecolo

juste une parenthèse. Il y aura d'autres crises, c'est inévitable. Nous devons prendre un tournant vers une société plus résiliente, une société davantage capable de faire face à ces chocs, à les anticiper. Il faudra reconstruire notre économie et la réparer. Cette crise a démontré notre hyperdépendance industrielle à l'égard de la Chine. Après le coronavirus, on ne pourra plus accepter de délocaliser des productions stratégiques à plusieurs milliers de kilomètres de notre territoire.

L'économie a échoué en termes de résilience, il faut désormais la relocaliser. C'est une question de souveraineté nationale et, surtout, de souveraineté européenne.

Jean-Marc Nollet (J-M.N.): Pour aller vers cette société résiliente, nous devons changer d'indicateurs. Utiliser le PIB (produit intérieur brut) comme indicateur dominant est complètement dépassé. Aujourd'hui, c'est la question du bien-être qui se pose, celle de la santé, du sens que l'on donne à nos vies, à nos actes. Il faut penser à l'aménagement du territoire, aux espaces verts urbains, à la biodiversité... Tout cela, le PIB est incapable de le prendre en compte. Or, le bien-être et la qualité de vie doivent être beaucoup plus centraux qu'ils ne le sont aujourd'hui.

- Les présidents de parti tirent les enseignements politiques de la crise sanitaire.
- Rajae Maouane et Jean-Marc Nollet, les coprésidents des verts francophones, veulent préparer notre société à de nouveaux chocs. Leur credo: la “résilience”.



Vous proposez de reprendre possession de notre souveraineté au niveau belge et européen. Mais jusqu'où aller dans la relocalisation de l'économie ?

J-M.N.: En matière alimentaire par exemple, la Wallonie a le potentiel pour nourrir sa région, Bruxelles et même au-delà comme elle le fait déjà aujourd'hui avec l'eau. Pourtant, en matière de fruits et légumes, la Wallonie ne répond, par sa propre production, qu'à 17 % de ses besoins. Il y a parfaitement moyen d'augmenter ce pourcentage. Mais il y a une condition: que l'on arrête le dumping qualitatif sur notre alimentation et que nos agriculteurs soient rémunérés convenablement. Voilà encore un métier, considéré comme central aujourd'hui en période de crise, qui est sous-valorisé par les logiques de marché. Un renversement des hiérarchies des rémunérations est nécessaire. Une économie résiliente, cela se joue aussi sur les salaires.

Il est frappant de voir que, parmi les personnes en “première ligne” face au virus, on trouve beaucoup de femmes: infirmières, aides-soignantes... Doit-on avoir une lecture féministe de ces éléments ?

R.M.: Selon les derniers chiffres en ma possession, les femmes représentent 65 % des cas confirmés de

coronavirus chez les Belges de 20 à 50 ans. Les femmes sont vraiment concernées. Nous sommes convaincus qu'il faut redonner de la valeur à ces femmes que notre système fait passer pour des fourmis anonymes.

J-M.N.: On doit refonder un contrat social, comme on l'a fait à la fin de la Seconde Guerre mondiale. Et dans ce cadre, la place de la femme doit être centrale. Pas comme en 1944 où l'on pensait à l'organisation du travail et de la sécurité sociale sur la base du modèle “l'homme au travail, la femme à la maison”. Quand on sortira de ce confinement, on devra élaborer ce nouveau contrat social digne de notre époque et à la hauteur de ce que les femmes accomplissent.

Dans une interview publiée mardi dans “La Libre”, le président du MR, Georges-Louis Bouchez, stigmatisait une certaine gauche qui, selon lui, prône la décroissance. Il visait Ecolo, sans nommer votre parti. Que lui répondez-vous ?

R.M.: Je ne vais pas polémiquer à ce sujet. Je préfère utiliser mon temps de parole pour remercier les équipes sur le terrain plutôt que de parler de Georges-Louis Bouchez.

J-M.N.: Je suis tout à fait en phase avec Rajae...

“Les équipes médicales sont à flux tendu, voilà le résultat de l'austérité”

Le prestigieux “Financial Times” a salué la gestion de la crise par la Belgique, citant notre pays comme un exemple à suivre. Entre autres, les correspondants du quotidien britannique relevaient que les briefings sur l'évolution du virus étaient donnés par des experts et des scientifiques et non par des politiques. Un modèle de fonctionnement à conserver pour la suite ?

R.M.: C'est l'un des enseignements de cette crise sanitaire. Les décisions politiques ont été éclairées par les scientifiques et ces derniers ont pris leur place pour informer directement la population. C'est une bonne attitude qui doit demeurer après la crise. Il faut leur donner un rôle tout aussi important dans la lutte contre le dérèglement climatique, les menaces sur la biodiversité...

“Le marché a été incapable d'apporter de lui-même la réponse qu'il prétendait apporter à tout. La ‘main invisible’ du marché n'existe pas.”

Jean-Marc Nollet
Coprésident d'Ecolo

Êtes-vous en phase avec les mesures d'urgence adoptées par les banques centrales ? À savoir, l'injection massive de liquidités dans nos économies.

J-M.N.: C'était nécessaire. Mais le plus important, c'est de constater que le marché a été incapable d'apporter de lui-même la réponse qu'il prétendait apporter à tout. La “main invisible” du marché n'existe pas. Heureusement, l'autorité publique était là. L'État doit être un régulateur et un acteur. Au niveau belge, nous nous sommes battus pour que le secteur non marchand ait également accès aux 50 milliards de prêts garantis alors que ce n'était pas prévu dans le premier texte préparé par le gouvernement. Dans le nouveau contrat social que nous proposons, il faut rééquilibrer les choses: tout ne doit pas aller au marché car il y a aussi l'État, le non-marchand, la sphère autonome...

La Chine doit-elle aujourd'hui rendre des comptes ? Il semble que les autorités aient voulu dissimuler l'importance de l'épidémie sur son territoire.

J-M.N.: La Chine a manqué de transparence. Elle a voulu faire le gros dos mais, à un moment, ce n'était plus possible. Je serais curieux de connaître les chiffres exacts de l'épidémie en Chine. Mais ce n'est pas cela qui explique que, chez nous, la situation soit aussi tendue. N'oublions pas la logique de rationalisation portée par les gouvernements depuis 2009 au fédéral, et particulièrement par le gouvernement MR/N-VA. Je pense notamment à cette politique du numerus clausus qui a limité l'accès aux métiers de la santé et qui explique, qu'aujourd'hui, on doit courir après ces professionnels.

À l'avenir, faudra-t-il plus de moyens pour la santé publique ?

J-M.N.: C'est cela aussi un système résilient: il faut être capable de faire face à ce genre de choc. Les équipes médicales sont à la limite, elles sont engagées dans un véritable marathon. Ces équipes voient arriver tous les jours de nouveaux patients, elles travailleront à flux tendu pendant encore des semaines et des mois. Voilà les résultats de l'austérité budgétaire. Et ça, ça n'a rien à voir avec la Chine. Ecolo prône la protection plutôt que la production, la solidarité plutôt que la rentabilité.

© BERNARD DEMOULIN

- Les présidents de parti tirent les enseignements de la crise sanitaire.
- Maxime Prévot, le président du CDH, dénonce les dérives du néolibéralisme.
- Selon lui, la sortie de crise passera par plus de solidarité en Europe.

“Nous devons bâtir une sécurité sociale européenne”

Entretien Antoine Clevers

Quels sont les enseignements que tirent les présidents de parti de la pandémie actuelle? Nos sociétés doivent-elles se réinventer? Vers quel modèle les faire évoluer? Maxime Prévot, le président du CDH, livre ses réflexions et juge qu'il est temps de bâtir une sécurité sociale européenne.

De plus en plus de voix se font entendre pour dire que la crise du coronavirus a mis en lumière les dérives du système libéral dans lequel évoluent nos sociétés occidentales. Ces critiques sont-elles fondées, selon vous?

Il est fondé de remettre en cause la manière dont le néolibéralisme a entraîné une série de dérives. La mondialisation n'est pas la source de tous les maux. Les échanges commerciaux restent un puissant moyen de pacification entre les pays. Mais la mondialisation n'est pas non plus la source de toutes les vertus, comme le président du MR, Georges-Louis Bouchez, s'obstine à le croire.

Quelles sont les limites de la mondialisation?

Le problème n'est pas tant la mondialisation que le néolibéralisme qui l'a pervertie. Les conséquences, on les voit: un impact environnemental devenu insoute-

“Le problème n'est pas tant la mondialisation que le néolibéralisme qui l'a pervertie. Les conséquences, on les voit: un impact environnemental insoutenable, une concurrence exacerbée, une interdépendance des États...”

nable, une mise en concurrence exacerbée des systèmes politiques et sociaux, une interdépendance entre les États qui renforce le risque de crises systémiques. Si on a tant de difficultés à se procurer des fournitures de protection, c'est parce qu'on a privilégié la localisation des entreprises en fonction de moindres coûts et pas en fonction de l'efficacité. Nous, au CDH, quand on a lancé en janvier notre processus de refondation “Il fera beau demain”, nous avons déjà acquis la conviction que le jour d'après ne devrait plus ressembler au jour d'avant. On a dit de longue date que l'on doit plutôt privilégier la qualité de vie à la quantité des biens. Être dans le mieux plutôt que toujours dans le plus. Je pense que la crise sanitaire va accélérer ce mouvement. On doit saisir cette opportunité pour changer de cap et réorienter notre économie, pas seulement la réoxygéner.

Que prônez-vous?

Il y a deux tentations à éviter. La première consiste à penser qu'on a un projet clé sur porte pour le monde de l'après-coronavirus. La deuxième, c'est de croire que ce monde d'après sera façonné par ce que les politiques sortiront de leur chapeau. Sur la forme comme sur le fond, le monde d'après devra être davantage co-construit avec la société civile (*ce qui correspond à la démarche de la refondation du CDH, Ndlr*). On va devoir, à



Selon Maxime Prévot, le CDH avait anticipé les questions actuelles sur un changement de modèle de société.

l'échelle globale, mettre en œuvre des plans de relance gigantesques. Mais est-ce que ces plans vont servir à rétablir à l'identique notre système économique ou vont-ils accélérer une transition vers un système plus durable et plus qualitatif? Quand on se rappelle l'ambition du Green Deal européen, là où le bât blesse, c'est son financement. On a une belle opportunité à travers les plans de relance pour résoudre ce défi.

Le président du MR plaide pour un "big bang fiscal" afin de relocaliser en Europe la production de certains biens. Une voie à suivre, selon vous?

La fiscalité doit être revue, mais d'une meilleure manière que le big flop qu'a été le tax shift (*la réforme fiscale du gouvernement Michel, Ndlr*), qui n'a jamais été financé de manière crédible. On doit être dans une démarche, non pas exclusivement de tax shift, mais de *mind shift*, de changement des mentalités.

À vous entendre, la sortie de crise sera européenne ou ne sera pas?

Je le pense, en effet. Aucun pays ne se sauvera seul face au coût que va représenter la crise du Covid-19 sur le plan économique et social. La réponse, elle doit être solidaire et, à tout le moins, européenne. On va devoir faire un pas de géant vers trois avancées. Un:

une fiscalité plus juste et plus équitable. Deux: un véritable mécanisme d'ajustement aux frontières de l'Europe pour que le niveau de taxation sur un bien importé soit similaire à celui qui pèserait sur ce même bien s'il avait été produit en Europe. On en a parlé avec la taxe carbone. Le but, c'est que les produits importés qui ne correspondent pas à nos standards environnementaux soient taxés pour ne pas préjudicier la qualité des produits mis sur le marché en Europe.

L'objectif, c'est aussi la relocation de la production?

Bien sûr. Et c'est pour cela qu'il faut aussi prévoir un mécanisme qui ajuste les charges fiscales et parafiscales afin de réduire l'intérêt qu'il y a à produire à moindres coûts à l'étranger ce que nous pourrions produire ici.

Et la troisième avancée pour laquelle vous plaidez?

Si la mondialisation a montré ses limites, elle doit à présent montrer son potentiel vertueux. Nous plaçons pour la constitution d'une sécurité sociale européenne. Cela semble d'autant plus pertinent à la lumière du Covid-19. On a aujourd'hui des millions d'Européens, en Grèce par exemple, dans une situation aussi peu enviable que des millions d'Américains. On doit avoir beaucoup plus de solidarité au niveau européen sur les enjeux de santé et sanitaires.

“Pas de tabou sur l'effacement partiel des dettes des États”

Si Écolo a le mérite d'avoir été le premier lanceur d'alerte sur les questions climatiques, je revendique que le CDH a été le premier lanceur d'alerte sur les questions de santé, clame Maxime Prévot. On tape depuis longtemps sur le clou de la santé et les coupes sombres de plusieurs milliards dans les budgets des soins de santé. Certains s'en moquaient, alors qu'il n'y a rien de plus précieux que la santé. C'est le patrimoine le plus intime de chacun autour duquel toute la société est en train de tourner. On le voit avec cette crise. J'espère qu'il y aura une prise en compte, pas seulement opportuniste, mais structurelle de cet enjeu. Je n'oublie pas qu'au lendemain des attentats, on a dit combien les policiers faisaient un travail extraordinaire. Aujourd'hui, il en manque 3 500 par rapport au cadre légal... On a diminué les crédits destinés à leur engagement.”

“Je revendique que le CDH a été le premier lanceur d'alerte sur les questions de santé. On tape depuis longtemps sur le clou de la santé.”

Les demandes de refinancement de toutes sortes se multiplient depuis quelques semaines. Mais a-t-on les moyens financiers de nos ambitions?

Les milliards de déficit qui sont en train de se creuser vont tôt ou tard devoir être rattrapés et vont tôt ou tard avoir un impact sur nous et nos enfants. Il faudra, à tout le moins, sortir du carcan de la règle européenne du déficit budgétaire maximum autorisé. Il ne servira à rien de faire de l'orthodoxie budgétaire si plus personne n'est en capacité de respirer.

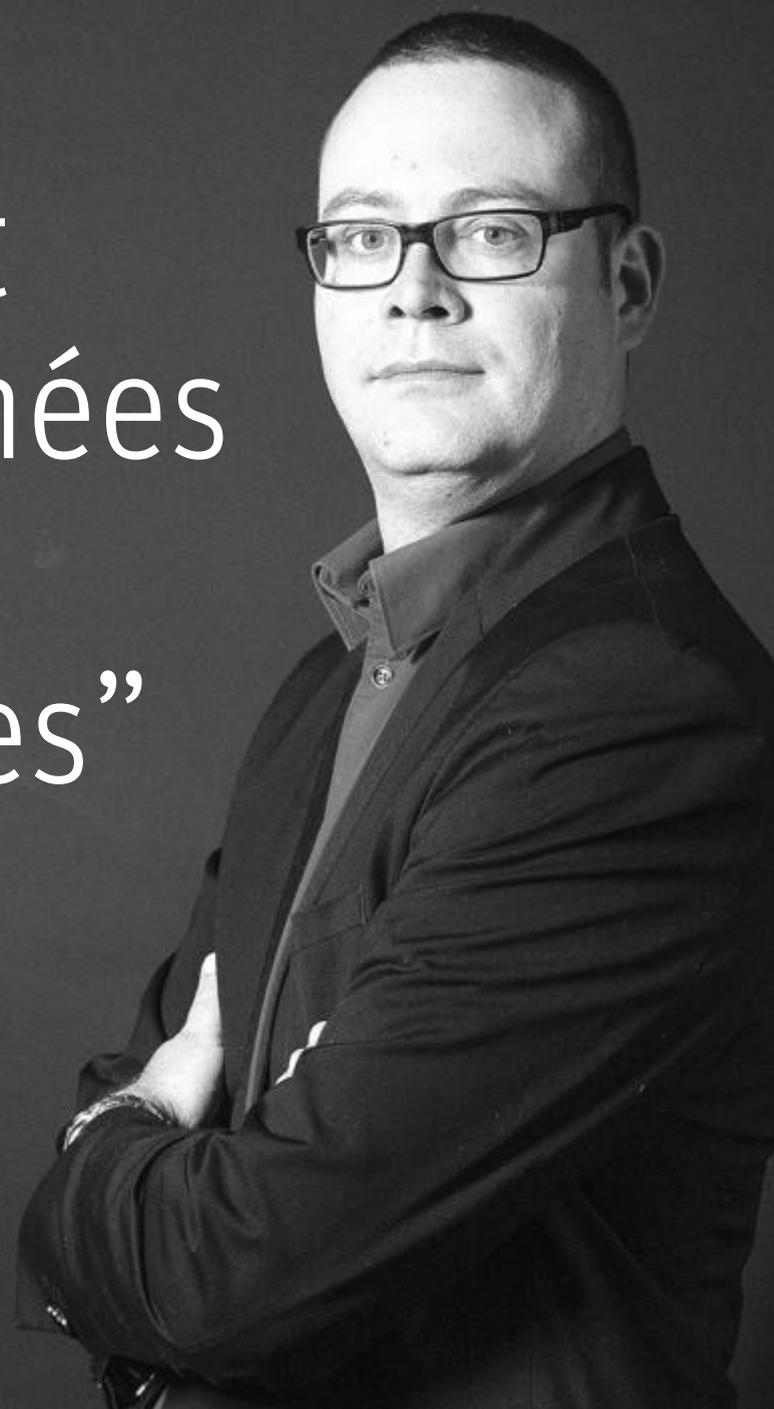
Pourrait-on imaginer un effacement partiel des dettes des États européens afin de les soulager?

On entre dans une ère qui n'autorisera plus les tabous... On a souvent considéré que la question de l'effacement de la dette ne se posait que dans un rapport entre les pays dits développés et les pays en voie de développement. Mais on va se retrouver avec une fragilité structurelle de ces pays développés, qui vont devoir se muer en pays “en redéploiement économique et social”. C'est là qu'il faudra bien choisir les créneaux dans lesquels on va dégager des moyens pour qu'ils soient en phase avec la société que l'on veut.

Les réponses apportées à la lutte contre le terrorisme et la gestion des flux migratoires ont eu pour effet une restriction des libertés individuelles (caméras de surveillance, enregistrement des empreintes digitales, PNR dans le transport aérien, barrières aux frontières, etc.), sans retour en arrière après la crise. Le jour d'après la crise du Covid-19, sera-t-il aussi un jour avec moins de libertés?

Cette vision de liberté absolue de l'individu, elle est le pendant en économie du néolibéralisme exacerbé. Le soi d'abord, alors qu'il faut aussi penser à la communauté. Aucune liberté n'est absolue. Elle doit toujours être cadrée – pas nécessairement restreinte – par rapport à un enjeu de cohésion sociale et territoriale. Je ne suis pas inquiet avec les mesures prises. La question est de savoir qui les prend et pour faire quoi. C'est bien pour cela que j'ai cosigné la lettre demandant l'exclusion du Fidesz, le parti du Premier ministre hongrois Viktor Orban, du Parti populaire européen (*dont le CDH fait partie, Ndlr*). Quand quelqu'un s'arroge des pouvoirs spéciaux sans qu'ils ne soient cadrés et limités dans le temps, cela suscite de réelles inquiétudes.

“Les PME vont être abandonnées au profit des multinationales”



Entretien Frédéric Chardon

Quels sont les enseignements que tirent les partis politiques de la pandémie actuelle? Nos sociétés doivent-elles se réinventer? Vers quel modèle les faire évoluer? Après les leaders du MR, du PS, de Défi, d'Écolo et du CDH, Raoul Hedebouw, le porte-parole du PTB, livre son analyse.

Peut-on avoir une lecture marxiste de la crise actuelle?

Indiscutablement. Sur la manière dont la société réagit au virus, la grille d'analyse marxiste permet de décoder les choses. L'expansion du virus au niveau mondial est aussi un phénomène lié au capitalisme triomphant. Prenons la question des masques de protection: en l'espace de trois jours, le prix de la boîte est passé de 6 euros à 70 euros... La loi de l'offre et de la demande n'est pas capable de couvrir les besoins essentiels de l'humanité. On savait que c'était le cas en matière sociale et en matière d'environnement, on voit maintenant que ce n'est pas le cas non plus au niveau sanitaire. Les besoins essentiels de la société doivent pouvoir être satisfaits par une démocratie la plus large

“Une véritable lutte de classes se déroule devant nos yeux sur la question de savoir qui va payer les conséquences économiques du coronavirus.”

possible et par l'intervention des autorités publiques, notamment dans la production du matériel médical.

Quelle serait la nature de cette intervention de l'État?

Il faudrait par exemple imposer aux entreprises textiles la fabrication de masques. Mais on va avoir le même problème au niveau de la production du vaccin: Johnson&Johnson annonce déjà qu'elle va avoir une sorte de monopole à ce niveau, en se faisant des milliards de dollars de bénéfices. Or, d'où vient l'essentiel de nos connaissances dans la lutte contre la crise sanitaire? Des universités, des institutions publiques. Cette crise détruit l'idée du néolibéralisme qui nous dit depuis des années que l'homme est un loup pour l'homme et que la concurrence entre les êtres humains est le moteur du progrès. C'est faux. Aujourd'hui, on voit les travailleurs, les autorités publiques, qui œuvrent ensemble, sans concurrence, au niveau de la recherche, des soins de santé.

Les banques centrales ont répondu massivement à la paralysie économique par une politique monétaire d'une ampleur inédite. Était-ce judicieux?

C'était clairement insuffisant. On reproduit les mêmes erreurs qu'en 2008, on revient avec des

- Les partis politiques décodent les conséquences sociétales de la crise sanitaire actuelle.
- Pour Raoul Hedebouw, porte-parole du PTB, la gauche doit désormais opposer au capitalisme mondialisé une “stratégie du choc”.

En réponse au capitalisme, Raoul Hedebouw prône une “stratégie du choc à gauche”, en référence aux thèses de l'essayiste Naomi Klein.

“Les nationalisations sont des outils essentiels”

Écolo veut un nouveau contrat social, le PS veut un New Deal... Que propose le PTB ?

L'idée d'un “socialisme 2.0” prend de plus en plus de vigueur à travers le monde: une autre société est possible après une réforme radicale. Au niveau européen, il faut remettre en cause les traités fondateurs. L'Europe a transmis 63 directives aux États leur demandant de réduire leurs investissements dans la santé et de libéraliser le secteur. De la Seconde Guerre mondiale, la classe ouvrière était sortie avec un rapport de force très avantageux, cela a permis de retirer certains secteurs de la loi de l'offre et de la demande capitaliste. Mais, pendant 30-40 ans, les institutions européennes ont tout fait pour rendre des domaines comme la santé, les maisons de repos, au marché afin de pouvoir faire du fric sur le dos de nos vieux, de nos malades. Aujourd'hui, tout cela nous pète à la figure.

Parmi les mesures de préservation du tissu économique, l'idée de nationalisations temporaires d'entreprises a été évoquée (en France, notamment). Est-ce que le PTB y est favorable ?

Une nationalisation temporaire, c'est collectiviser les dettes pour, ensuite, reprivatiser les bénéficiaires... Évidemment, ça ne va pas. La crise montre que des secteurs essentiels doivent être retirés définitivement du marché. Le secteur de la santé est l'exemple le plus flagrant. Il y a trois multinationales dans le monde qui dirigent le secteur des vaccins. Jamais dans l'histoire on n'avait vu une telle concentration de pouvoir, jamais l'humanité n'avait été aussi dépendante du bon vouloir de quelques actionnaires. La puissance de Rome, c'était du pipi de chat à côté de la force d'un conseil d'administration comme celui de Johnson&Johnson. Il est temps de démocratiser notre économie et, pour cela, les nationalisations (définitives, Ndlr) sont des outils essentiels.

“La puissance de Rome, c'était du pipi de chat à côté de la force d'un conseil d'administration comme celui de Johnson&Johnson.”

La gauche va pouvoir s'appuyer sur le choc causé par la pandémie pour revendiquer certaines réformes, renflouer la sécurité sociale. Il y a de la revanche dans l'air ?

Il y a un changement de paradigme au niveau de la fierté du monde du travail. On a cru longtemps que les forces essentielles et dynamiques de notre économie, c'étaient les ingénieurs, les capitaines d'industrie. Mais, en fait non, pas du tout. Qui permet de faire tourner les choses dans le contexte actuel ? La classe ouvrière au sens large. Je sens que la fierté de classe sociale fait son grand retour. Je pense par exemple aux éboueurs, aux infirmiers, à tous ces gens fiers de continuer à bosser, fiers d'être solidaires, fiers de se sacrifier... Ces dernières années, on a dénigré le monde du travail. Les médias, désormais, vont interviewer les infirmiers et les infirmières, les aides ménagères. Moi, ces changements dans notre vision du monde du travail me donnent la chair de poule. Il y aura un avant et un après coronavirus.

politiques monétaires... Qui nous dit que les milliards injectés vont aboutir dans l'économie réelle? Les grands groupes se réorganisent pour bouffer les petits. Les autorités publiques disent: “Nous allons aider les entreprises saines”. Cela veut dire qu'il y aura une sélection, que les PME vont être abandonnées au profit des multinationales qui, elles, ont les reins solides, des liquidités. On est entré dans la “stratégie du choc” comme l'appelle Naomi Klein (journaliste et essayiste altermondialiste canado-américaine, Ndlr): le capitalisme a toujours profité des crises systémiques pour renforcer son assise. Pour nous, il est fondamental d'avoir, en réponse, une stratégie du choc à gauche. On doit lui opposer de manière offensive notre vision pour sortir de cette crise. Le coronavirus n'est que l'étincelle qui met le feu aux poudres. Les problèmes systémiques du capitalisme étaient déjà présents depuis 20-25 ans.

Il y a encore quelques semaines, il était important de contrôler les dépenses publiques, de réduire la dette. A-t-on changé de monde ?

Les prises de position sur le budget depuis ces dernières années étaient de la pure idéologie. La science économique n'est pas neutre. Effectivement, il y a six semaines, on nous disait qu'il était

irresponsable d'avoir quelques milliards de déficit et, aujourd'hui, plus de problème, on ouvre les robinets... La vraie question est désormais la suivante: qui va recevoir les milliards? Les grandes sociétés, les compagnies aériennes, les grands monopoles capitalistes? Ou bien les entreprises publiques, l'énergie verte, le secteur scientifique capable de gérer les pandémies, les soins de santé? Voilà le débat fondamental. Actuellement, c'est l'option d'aider les grands groupes qui est retenue mais c'est la mauvaise voie. Une véritable lutte de classes se déroule aussi devant nos yeux sur la question de savoir qui va payer les conséquences économiques du coronavirus.

À votre avis ?

Dans tous les partis traditionnels, on annonce qu'on ne pourra plus vivre comme avant, qu'il faudra bien que la population assume. Je ne suis pas du tout d'accord avec cette thèse. Après la guerre, l'Allemagne a créé un impôt sur la fortune encore plus élevé que celui que propose le PTB... Il fallait récolter des fonds. Notre “taxe corona” de 5 % sur les fortunes de plus de 3 millions d'euros, c'est une taxe pragmatique pour faire payer les plus riches plutôt que les petites gens. On a besoin de ces milliards pour rembourser les dettes de l'État.

JEAN-CHRISTOPHE GUILLEAUME

CEO D'I-CARE GROUP

Fabrice Brion

lalibre.be

Portrait

Vous pouvez retrouver le portrait de la société I-Care et l'interview vidéo, réalisée en février à Mons, de Fabrice Brion dans la section "Entreprises et Start-up" sur le site Internet de La Libre.

Le 21 février dernier, nous publions, dans *La Libre*, le portrait de la PME wallonne I-Care. Une grosse PME employant plus de 450 collaborateurs (dont près de 300 à Mons), ayant onze filiales à l'étranger, connaissant un rythme de croissance annuelle de l'ordre de 25 % et occupant le leadership européen dans son cœur de métier, à savoir la maintenance prédictive et la fiabilisation d'équipements industriels.

Il se fait que, le 21 février, Fabrice Brion, cofondateur et patron de I-care Group, se trouvait à l'aéroport de Bergame. "J'y étais allé pour notre filiale italienne. Avec toutes les mesures qui étaient déjà entrées en vigueur en Italie, j'ai très vite été sensibilisé au fait qu'on ne faisait pas face à une vulgaire grippe, comme

certaines pouvaient encore le penser en Belgique." Dès son retour au siège d'I-Care, à Mons, Fabrice Brion met en place des premières mesures de distanciation sociale pour protéger son personnel. "On a encouragé le télétravail, on a rapatrié des collaborateurs qui étaient en déplacement à l'étranger... Lorsque le confinement a débuté mi-mars, nous étions donc déjà pleinement opérationnels."

Sept semaines plus tard, nous avons repris contact, par visioconférence, avec Fabrice Brion. Un patron de 40 ans qui, à bien des égards, tranche dans le paysage économique wallon. Alors que l'inquiétude et la défiance sont de mise un peu partout, son discours et ses méthodes de gestion laissent augurer d'un avenir à la fois positif et différent. Et ça fait du bien.

"Mon rôle de patron est de tout faire pour propager la confiance"

Entretien Pierre-François Lovens

Depuis le début du confinement, vous passez pratiquement tous les jours au siège d'I-Care. Pourquoi ne pas télétravailler ?

C'est mon devoir d'être sur le pont dans les moments difficiles. Là, j'avoue que les contacts sociaux commencent à me manquer.

Vos 450 employés sont tous en télétravail ?

Pratiquement. On a encore certaines personnes sur le terrain, chez nos clients, au sein d'industries stratégiques (énergie, pharmaceutique...).

Outre les mesures de télétravail et de distanciation sociale, avez-vous dû recourir au chômage économique ?

Je mentirais en disant que I-Care n'est pas impactée par la crise du coronavirus. Alors, oui, il a fallu prendre certaines mesures en matière de chômage économique, mais de façon limitée. On a pu amortir le choc de la crise. D'une part, grâce au fait que nous avons pris des premières dispositions, au sein de l'entreprise, dès le 24 février. D'autre part, grâce à la vente de caméras thermographiques à infrarouges, qui permettent de mesurer la température corporelle sans contact (lire ci-contre).

Avez-vous revu à la baisse vos prévisions de croissance ?

Non, on ne touche à rien. Nous pensons que, dans le secteur où nous sommes actifs, l'impact de la crise va se traduire par davantage de digitalisation des processus de maintenance et de prédiction à distance. Nous n'avons donc pas de raisons particulières de nous inquiéter sur le long terme. Que du contraire. On maintient le rythme de nos embauches, qui est de recruter environ un ingénieur par semaine, et nous tablons toujours sur une croissance annuelle de nos revenus de l'ordre de 25 % à l'horizon de 2025.

Vous ne redoutez aucun impact financier sur vos activi-

tés dû à la crise sanitaire ?

À court terme, il y a un impact. Mais c'est compliqué à chiffrer. Tout dépendra de la durée effective du confinement et de la crise socio-économique qui va suivre. Pour l'instant, nous espérons pouvoir rattraper, sur le reste de l'année, ce qui aura été perdu en mars et en avril. Je suis confiant.

La crise socio-économique est déjà là, non ?

Elle est encore en partie évitable si on parvient à redonner confiance à un maximum de personnes. Comme entrepreneur, je considère que ma responsabilité, dans une période comme celle-ci, est double: d'abord, avoir confiance; ensuite, propager cette confiance. C'est un virus à l'envers, en fait. Avec le virus, on fait tout pour éviter de le propager.

Avec la confiance, c'est le contraire. Il faut tout faire pour la propager. Si je peux convaincre, à mon niveau, deux ou trois entrepreneurs de maintenir leurs plans d'affaires et d'investir dans la relance de l'économie, et que ces mêmes entrepreneurs font de même autour d'eux, je pense qu'on s'en sortira.

C'est la méthode Coué...

Peut-être... Contrairement à la crise financière de 2008, la crise actuelle est mondiale. Elle touche tout le monde. C'est ce qui me fait dire que les États et le secteur financier, auquel on est venu à la rescousse en 2008, ne doivent pas avoir peur de prendre des mesures fortes et massives pour sauver l'économie mondiale. Si on se contente de réagir uniquement à l'échelon wallon ou belge, on va droit dans le mur. Il faut agir à tous les échelons (régional, fédéral, européen...) et venir en aide aux PME, aux indépendants, aux start-up...

Le secteur financier est à la hauteur des enjeux ?

Je trouve qu'il a trop tardé à prendre des mesures de soutien concrètes et, surtout, à les appliquer.

Et les pouvoirs publics belges ?

Personnellement, j'ai confiance dans leurs décisions. Arrêtons de juger trop vite! La priorité des pouvoirs publics, elle est d'abord de vaincre le virus. Les jugements et les évaluations critiques, on les fera plus tard. Vous savez, les donneurs de leçons et les experts autoproclamés en pandémie, je m'en méfie! Il faut tout de même se rappeler que la situation que l'on vit aujourd'hui était imprévisible. Il faut rester humble. La crise est là. Il faut la gérer en faisant confiance aux personnes qui sont au pouvoir. C'est la même chose dans mon entreprise: je dois gérer 450 personnes à distance, leur donner confiance. Mais je ne peux pas leur garantir, à 100%, qu'on ne connaîtra pas de couac. Alors, gérer 11 millions de personnes, c'est encore tout autre chose! Il y a eu des couacs, des erreurs ont été commises. Mais, globalement, les décisions vont dans le bon sens.

"Il faut une mondialisation beaucoup plus responsable, avec des économies plus intégrées et plus solidaires."

Certains réclament une relocalisation de toute une série d'activités, notamment industrielles, en Belgique afin d'être moins dépendant de pays lointains comme la Chine. Vous partagez cette vision ?

Deux choses. D'une part, pour moi, la mondialisation n'est pas la source du problème, elle fait partie de la solution. Mais il nous faut une mondialisation différente de celle qui s'est développée jusqu'ici. Il faut une mondialisation beaucoup plus responsable, avec des économies plus intégrées et plus solidaires. Cette crise doit nous faire réfléchir, en tant qu'entrepreneurs, sur nos comportements. Il va notamment falloir devenir plus solidaire de toutes ces personnes et de ces entreprises qui auront été les plus impactées. D'autre part, il nous faut une certaine réindustrialisation, non pas au niveau d'une région, mais au niveau européen. L'Union européenne doit devenir autosuffisante dans une série de domaines (énergie, médicaments, alimentation...).



Fabrice Brion, debout, alors que sa société I-Care n'était pas encore entrée en phase de confinement. "Les contacts sociaux commencent à me manquer", dit-il aujourd'hui.

Six cents "thermomètres 4.0" et 200 000 masques

Comme patron d'I-Care, vous avez pris deux initiatives, très concrètes, depuis le début de la crise du coronavirus. La première est la mise au point d'un "thermomètre 4.0". De quoi s'agit-il ?

C'est une caméra infrarouge. Plutôt que de capter la lumière comme le fait une caméra classique, notre dispositif va capter les rayonnements infrarouges. C'est un procédé que nous appliquons depuis très longtemps sur les machines industrielles. Dès le 24 février, un de nos ingénieurs a eu l'idée d'installer l'une de ces caméras dans le hall d'entrée de nos bureaux, à Mons, et d'en adapter le fonctionnement à la gamme des températures du corps humain. On en a installé également dans nos différentes filiales à l'étranger. Ensuite, par le bouche-à-oreille et les contacts avec des clients, on nous a demandé de pouvoir en installer ici et là.

C'est même devenu un succès commercial...

C'est vrai. Habituellement, sur une année, on vend une trentaine de caméras de ce type à l'industrie (il faut compter plusieurs milliers d'euros par système, Ndlr). Ici, on en a vendu environ 600 au cours du dernier mois.

Qui sont les acheteurs ?

D'abord, nos clients. Des commandes ont aussi été faites par des maisons de repos, des hôpitaux, une ONG, une compagnie aérienne étrangère, un aéroport belge...

Cela fait partie des opportunités qu'une crise, aussi terrible soit-elle, peut générer et qu'une entreprise doit pouvoir saisir ?

Oui. Mais il faut pouvoir le faire de manière empathique et honnête. Pour être tout à fait transparent, sur les 600 dispositifs que nous avons vendus en avril, la moitié l'a été à prix coûtant. On ne cherche pas faire du profit à tout prix.

L'autre initiative s'appelle "I-Care Family Pact".

Elle est liée à la confiance dont je vous parlais et qui est un élément essentiel dans l'état de santé d'une économie. Il est de la responsabilité des chefs d'entreprise d'avoir confiance et de communiquer cette confiance autour d'eux. C'est ce qu'on a fait à notre échelle. On a, d'abord, créé la confiance au sein de l'entreprise. Ensuite, on a dit aux membres de notre personnel que si, dans leur entourage familial, ils connaissaient des indépendants ou des entrepreneurs dont l'activité était

durement impactée par la crise sanitaire, I-Care s'engagerait, dès que le confinement serait terminé, à dépenser prioritairement auprès de ces personnes. On ne l'a pas fait uniquement sur Mons, mais aussi dans les onze autres pays où nous sommes présents.

C'est un réflexe un peu protectionniste, non ?

Non, c'est de la solidarité locale. C'est ce que j'appelle le "glocal": avoir une stratégie globale et une action locale. C'est une façon de propager la confiance pour amortir le choc de la crise et assurer le redémarrage économique.

Comment allez-vous aborder la période de déconfinement qui s'amorce la semaine prochaine ?

On a passé commande de 200 000 masques. C'est largement supérieur à nos besoins, mais nous ferons don du surplus à des communautés locales. Je pense notamment aux écoles, aux maisons de repos, aux institutions pour personnes handicapées... C'est aussi le rôle de toute entreprise active dans une région que de participer à son bon fonctionnement. Et beaucoup le font, d'ailleurs. I-Care est loin d'être seule à agir de cette façon.

"Nous ferons don du surplus de masques à des communautés locales. Des écoles, des maisons de repos, des institutions pour personnes handicapées..."

- Écolo est-il en faveur de la décroissance économique, comme l'avait suggéré Georges-Louis Bouchez, le président du MR ?
- Philippe Defeyt, économiste et ancien secrétaire fédéral des verts, fait le point sur ce concept ambigu.

“Nous souhaitons tous une décroissance dans certains aspects de notre vie collective”

Entretien Frédéric Chardon

Le président du MR, Georges-Louis Bouchez, avait attaqué indirectement Écolo dans *La Libre*. “La décroissance qu'on nous vend à gauche, c'est ce que nous vivons aujourd'hui”, affirmait-il début avril au sujet du coronavirus, du confinement et de leurs conséquences. Afin de vérifier si le leader libéral avait touché un point sensible, nous avons interrogé l'économiste Philippe Defeyt. Membre fondateur d'Écolo et ancien secrétaire fédéral du parti, il s'exprime ici en tant qu'intellectuel indépendant et pas au nom des verts francophones.

Le concept de décroissance, apparu dans les années 70, remet en cause les politiques fondées sur le développement économique à tout prix. Passé un certain stade, l'industrialisation ne contribue plus au bien-être et il vaudrait mieux ralentir. Georges-Louis Bouchez a-t-il raison ? Les verts francophones sont-ils ambigus à ce sujet ?

À ma connaissance, la question de l'adhésion au concept de décroissance n'a pas encore reçu une réponse claire de la part d'Écolo. Je pense que ce n'est pas lié à une peur quelconque. L'observation conduit à se demander si nos sociétés permettent encore la croissance du niveau de vie, indépendamment de la crise actuelle. Comment traduire cette interrogation en programme politique, en une réflexion philosophique ? Tout le monde est encore en recherche, vraiment. Les mots sont piégeux, par ailleurs. On peut se demander pourquoi le mot “décroissance” fait à ce point peur. Plutôt que d'utiliser ce terme, on

pourrait parler de la diminution de la production de déchets, de produits chimiques dangereux, etc. Nous souhaitons tous une “décroissance” dans certaines dimensions de notre vie collective.

Le flou de la position d'Écolo à l'égard de la décroissance permet à ses adversaires politiques de l'attaquer.

Ceux qui jouent à ce petit jeu politique feraient beaucoup mieux de s'intéresser aux victimes de l'économie. C'est absolument indécent d'agiter ce genre d'argument alors qu'il y a déjà tellement de gens qui sous-consomment par la force des choses. Par exemple, certains ont une mobilité frénétique, inutile, liée à des besoins d'exister plutôt qu'à de véritables besoins. Mais d'autres sous-consomment la mobilité, ils ne bougent pas assez, ne profitent pas assez de ce que la société peut leur offrir. Je pense notamment à la situation des enfants des milieux pauvres. La décroissance n'est définie clairement par personne. Il faut absolument trouver un autre mot car il est connoté négativement.

Au cœur du débat, se loge la critique des indicateurs économiques tels que le PIB. Ces indicateurs ne mesureraient pas le degré de bonheur d'une société...

La question des indicateurs est posée, oui. Mais soyons modérés. Le PIB a son intérêt et il faut rappeler qu'il est né d'un constat établi lors de la crise de 1929 : on ne disposait pas d'outil de pilotage macro-économique. Le vrai problème avec le PIB, c'est l'uti-

lisation idéologique qu'on en fait. La croissance du PIB est devenue l'alpha et l'oméga de la politique économique. J'attends avec impatience – et ce jour viendra – où par exemple le ministre-Président wallon déclarera que l'objectif de son gouvernement est de rendre les Wallons plus heureux. Rejeter le PIB est trop facile. Mais il ne peut pas résumer une politique moderne qui tiendrait compte des études récentes et importantes sur le bonheur.

Pouvoir mesurer le bonheur semble illusoire. Des indicateurs crédibles existent-ils ?

Oui, parmi tous les indicateurs qui existent, l'un des plus intéressants pour réfléchir collectivement sur notre mode de vie, c'est celui qui porte sur la confiance des gens entre eux et vis-à-vis des institutions au sens large (la justice, les partis politiques...). Ces études sur la confiance sont lumineuses dans leurs conclusions et stables dans le temps et dans l'espace : le niveau de bonheur est

“Le niveau de bonheur des gens est corrélé au niveau de confiance entre les gens et vis-à-vis des institutions.”

corrélé au niveau de confiance entre les gens et vis-à-vis des institutions. Ce qui interroge en profondeur le système actuel, c'est qu'une partie de l'économie d'aujourd'hui n'est pas construite sur la confiance. Des sites internet d'entreprises sont destinés à tromper les consommateurs, à les amener à commander des choses dont ils n'ont pas besoin ou qu'ils n'ont pas conscience de commander, comme une assurance voyage par exemple, alors que c'est tout le contraire de ce qu'il faut faire. La population a besoin de confiance au moins autant que de pain et d'eau.



Philippe Defeyt, économiste et ancien secrétaire fédéral des verts francophones, estime que l'adhésion à la décroissance n'est pas tranchée au sein d'Écolo.

“Nous avons construit une économie de la tromperie”

Pour vous, la décroissance peut être bénéfique car la multiplicité des choix que nous propose la société de consommation ne rend pas heureux.

Ce vieux mythe qui consiste à dire que le système de consommation permet à chacun de trouver ce qu'il souhaite est doublement faux. Premièrement, il y a en effet trop de choix. Deuxièmement, il y a des produits que les consommateurs ne trouvent pas: des systèmes informatiques plus faciles à utiliser, des produits qui durent plus longtemps... Avant de savoir si nous devons croître ou décroître, il faut reconnaître que nous avons construit une économie de la tromperie. Je pense notamment au Dieselgate. La question de la décroissance vient trop tôt, il y a bien d'autres choses existentielles à régler avant. Est-ce que l'économie d'aujourd'hui rend heureux? À qui profite-t-elle vraiment?

Lorsqu'on parle de décroissance, cela peut inquiéter. La population est-elle prête à aborder un thème qui touche au niveau de vie?

Surtout dans les périodes difficiles comme maintenant, les gens ne sont pas disposés à aborder des débats qui sont mal posés. Mais, avec ce que nous vivons depuis plusieurs semaines, les gens sont prêts à se poser la question du sens. Faut-il vraiment perdre du temps tous les jours dans les embouteillages? C'est à

partir d'interrogations comme celle-là que l'on va pouvoir construire une réflexion.

La pandémie actuelle apporte-t-elle une opportunité pour changer la société?

Je suis en phase d'observation. Je ne partage pas la conviction de certains: parce qu'il y a une expérience de quelques semaines, selon eux, le monde de demain sera différent. Les personnes qui étaient déjà sensibles à une autre conception de la consommation, plus sensibles à d'autres modes de vie plus apaisés, sont confortées par ce qui se passe. D'autres personnes, au contraire, n'attendent qu'une seule chose: que tout reprenne exactement comme avant. Il y a cependant une frange de la population qui a découvert des choses à la faveur de cette crise. J'ai toutefois une crainte: quand je vois l'importance des forces réactionnaires, j'ai des doutes sur la possibilité d'une réorganisation du mode de vie collectif au profit de tout le monde. À ce sujet, la prise de position du Medef (l'organisation patronale française a réclamé un moratoire sur la mise en place de mesures environnementales à l'occasion de la crise sanitaire, NdLR) est un morceau d'anthologie.

La décroissance impliquerait moins de TVA, moins d'im-

pôts directs. Et donc moins de moyens pour financer la sécurité sociale et les dépenses collectives. Sur ce point, la décroissance se mord la queue.

C'est pour cela que je fais partie de ceux qui estiment que le débat sur la décroissance dans le sens d'une baisse du PIB est mal posé. Effectivement, comment finance-t-on les pensions et les soins de santé? Ils contribuent grandement au bonheur des gens.

Vous liez directement décroissance et allocation universelle. Pouvez-vous préciser?

Le revenu de base tel que je le conçois est un outil d'autonomie pour que ceux qui le souhaitent puissent passer plus de temps dans des activités culturelles, militantes, associatives... La pression du système économique ne nous laisse pas le loisir de mener à bien des choses auxquelles on tient profondément. Donc, oui, il y a un lien: ce revenu de base permet non pas une société de la décroissance mais une société de croissance du bien-être et du bonheur de vivre.

L'allocation universelle est également défendue par Georges-Louis Bouchez. Un point de convergence?

La philosophie est tout autre. Ma proposition de revenu de base ne remplace pas la sécurité sociale mais s'inscrit dans le système actuel. C'est une différence fondamentale! Je propose un montant de 600 euros par adulte auquel tous les autres revenus s'ajoutent, y compris les allocations sociales. Je propose également 300 euros pour les enfants de moins de 18 ans.

“Quand je vois l'importance des forces réactionnaires, j'ai des doutes sur la possibilité d'une réorganisation du mode de vie collectif.”

LES TÉMOIGNAGES

Le monde de l'après-Covid 19 : septante patrons à cœur ouvert



BELGA

“Il faudra mettre la sécurité, la santé, la biodiversité, et le climat au sommet de tous les agendas, privé et public.”

Ilham Kadri
CEO de Solvay



JULIEN WARNAND

“Le confinement a permis de mêler l'intime de chacun aux objectifs professionnels que nous partageons tous. Les fortes personnalités ont trouvé à s'exprimer véritablement dans l'intérêt de l'entreprise.”

Marie-Pierre Fauconnier
CEO de Sibelga



ALEXIS HAULOT

“La principale leçon que je retire de cette crise est assurément la nécessité pour les entreprises wallonnes de revoir leurs chaînes d'approvisionnement.”

Pascale Delcomminette
Administratrice générale de l'Awex

Le monde économique belge est frappé de plein fouet par la crise du coronavirus. Les dégâts sur notre tissu entrepreneurial sont colossaux. Alors que l'urgence est au sauvetage d'un maximum d'entreprises et d'emplois, cette crise, totalement inédite par sa nature, imposera par la suite une remise en question dans toutes les entreprises.

Alors, dans quel état d'esprit se trouvent aujourd'hui les patronnes et patrons de ce pays, alors que le déconfinement du pays entrera dans une nouvelle phase ce lundi? Quelles leçons tireront-ils de cette crise? Et quelle résolution comptent-ils prendre à coup sûr après ce choc économique?

Des leçons à tirer de cette crise

Pour le savoir, toute l'équipe de *La Libre Éco* s'est mobilisée et a interrogé près d'une septantaine de chefs d'entreprise et d'entrepreneurs, qu'ils ou elles soient à la tête de très grosses entreprises bien connues du grand public (BNP Paribas Fortis, Engie, Proximus, bpost, UCB, Solvay...), de grosses PME (Sonaca, Sabca...) mais aussi de plus petites entreprises (à l'image du chef de Bon Bon ou de Jean Galler) ou de start-up (Piximate, Cow Boy...) et cela dans différents secteurs. Un échantillon qui représente la diversité de notre économie, à la fois industrielle mais aussi de plus en plus axée sur les services et les nouvelles technologies.

Notre objectif: ouvrir, au travers de ces témoignages, des portes sur l'après-Covid-19. Car, pour beaucoup de ces chefs d'entreprise, cette crise a démontré la fragilité de nos économies face à une crise inédite qui a fait tomber nombre de certitudes, la dépendance aussi dans l'industrie, par exemple, face à la complexité des chaînes d'approvisionnement.

La priorité à court terme de ces patronnes et patrons est évidemment de relancer leurs entreprises dans les meilleurs délais et conditions. Mais l'enjeu de demain sera autre: faire en sorte de rendre ces entreprises plus résilientes aux chocs externes, ce qui passera sans doute pour certaines d'entre elles par une remise en question de leurs *business models*. Des enjeux comme l'accélération du télétravail, la digitalisation mais aussi un retour à une autonomie industrielle minimum en Europe ou la relocalisation de certaines productions sous nos latitudes ne manqueront d'alimenter les débats dans les mois à venir. Dès ce samedi, sur *lalibre.be*, découvrez la vision de ces 70 patronnes ou patrons belges. Bonne lecture!

L'équipe de "La Libre Éco"

lalibre.be

Ce samedi

Retrouvez dès ce samedi, en accès gratuit sur notre site, l'intégralité de l'ensemble des témoignages des septante chefs d'entreprises.

Libre • ECO



BELGA

“Nous devons nous adapter stratégiquement pour disposer d'une base solide pour faire face à l'imprévisible et affronter les prochaines crises.”

Guillaume Boutin
CEO de Proximus



© BERNARD DEMOULIN

“La leçon principale de cette crise sanitaire est, à mon sens, la nécessité de replacer le local au centre des raisonnements et des décisions. On voit à quel point l'absence de politique industrielle en Europe fait défaut.”

Philippe Van Troey
CEO d'Engie Benelux



BAUWERMETS DIDIER

“Notre société est un monstre de fer aux pieds d'argile. En amour, en amitié, dans le business, rien n'est acquis.”

Christophe Hardiquet
Chef de Bon Bon**

« Le monde de l'après-Covid-19 : septante patrons à cœur ouvert », témoignages accessibles via l'URL : <https://dossiers.lalibre.be/70-patrons-a-coeur-ouvert/>

Introduction :

Le monde économique belge est frappé de plein fouet par la crise du coronavirus. Alors dans quel état d'esprit se trouvent aujourd'hui les patronnes et patrons de ce pays ? Quelles leçons tireront-ils de cette crise ? Et quelles résolutions comptent-ils prendre à coup sûr après ce choc économique ?

Pour le savoir, toute l'équipe de La Libre Eco a interrogé près d'une septantaine de chefs d'entreprise, qu'ils ou elles soient à la tête de multinationales ou de très grosses entreprises, de PME ou de start-up et cela dans différents secteurs.

Notre objectif : ouvrir, au travers de ces témoignages, le débat sur l'après Covid-19. Bonne lecture!

1. "Le pouvoir de la solidarité"

Ilham Kadri, CEO du groupe Solvay (Chimie)

Notre raison d'être (créer des liens entre les gens, les idées et les éléments pour réinventer le progrès), lancée en début d'année, s'est révélée plus d'actualité que jamais. Les autorités ont reconnu que nos opérations étaient essentielles. Nous nous sommes aussi réinventés en produisant pour la première fois des gels désinfectants, des masques de protection réutilisables et des lubrifiants pour les respirateurs qui traitent les patients malades du coronavirus.

Je ne voudrais pas revenir à la "normale pré-Covid-19". Il faudra mettre la sécurité, la santé, la biodiversité et le climat au sommet de tous les agendas. Solvay One Planet, notre programme de développement durable, nous permettra de le faire concrètement. Nous avons plus de 10.000 salariés connectés depuis chez eux tous les jours. Il faudra adopter de nouvelles manières de travailler (outils digitaux, télétravail, webconférence). Enfin, nos employés se sont massivement mobilisés pour s'aider les uns et les autres, et les communautés autour de nous : hôpitaux, institutions, autorités et clients. Cette crise a mis en exergue le pouvoir de la solidarité, à l'échelle d'une société, d'un pays, voire même de l'humanité.

2. "Le futur s'est rapproché"

Bruno Colmant, CEO Degroof Petercam (Banques)

Je tire de multiples leçons de cette crise. Au niveau personnel, c'est une leçon de la nécessité de la solidarité, du don et de l'attention à l'autre, de l'altruisme, un rappel des fondements de l'humanisme. Je comprends d'ailleurs mieux ce que nos aîeux ont traversé pendant les guerres. Je n'espère donc pas un retour en arrière car je veux véritablement me consacrer désormais à l'essentiel C'est un enseignement qui porte aussi sur la précarité du temps et de la fragilité de la vie. Je suis certain que cette crise va nous forcer à clarifier nos choix de vie en évitant de repousser l'abstention dont l'immédiétéité donnait l'excuse. Le futur s'est rapproché. Ce sera, pour de nombreuses personnes, un "coming out" des choix de vie professionnelle, sentimentale, familiale, de passions... Tout sera bouleversé.

Ma résolution principale est de dépouiller ma vie du superflu et de me concentrer sur quatre objectifs : un engagement familial plus important, un dévouement sans faille à la gestion de la banque que je dirige. Pour mes enseignements universitaires, les oxygéner de manière à faire de mes étudiants des observateurs différents des matières que j'enseigne. Enfin, m'engager en tant que citoyen à la construction d'une vision socio-politique humaniste.

3. "De la place pour l'entraide"

Marie-Pierre Fauconnier, CEO de Sibelga (Energie)

Du confinement, j'ai redécouvert la valeur et la force du terme "ensemble". Du fait de la distance, les collaborations que nous avons menées ces dernières semaines au sein de Sibelga et avec mes collègues de Fluvius, Ores et Resa, ont fait place nette à l'entraide, l'écoute et la co-construction. En dépit des circonstances – grâce à elles ?- seuls l'intérêt de l'entreprise, l'urgence et la justesse de nos décisions et la volonté de poursuivre les activités essentielles de Sibelga pour l'ensemble des Bruxellois ont guidé nos discussions. Un peu à la manière d'un team building au cours duquel nous découvrons l'immense qualité des différentes personnalités avec lesquelles nous œuvrons quotidiennement, le confinement a permis de mêler l'intime de chacun aux objectifs professionnels que nous partageons tous. Les fortes personnalités ont trouvé à s'exprimer véritablement dans l'intérêt de l'entreprise.

Au terme du confinement, je trouverai le temps et l'espace pour renforcer les liens interpersonnels au sein des équipes de Sibelga, très impressionnantes par leur

professionnalisme, et avec mes collègues du secteur. De cette expérience, je sors intimement convaincue que ces liens peuvent grandement renforcer les collaborations dans l'entreprise et son évolution, au service de tous les Bruxellois.

4. "L'humain, qui prime avant tout"

Guillaume Boutin, CEO Proximus (Télécoms)

La crise que nous traversons nous force tous à faire le tri entre ce qui est essentiel et le reste. Que ce soit à un niveau individuel, en famille ou en tant que dirigeant d'entreprise. Il y a un dénominateur commun à ces arbitrages décisifs : l'humain, qui prime avant tout. A titre privé, nos habitudes et notre mode de vie sont remis en cause pour faire la part belle aux interactions sociales de qualité. La technologie redevient un moyen, pas un but en soi. En entreprise, il est attendu de nous que nous mettions la barre plus haut. L'équilibre entre profit économique et finalité sociale est plus important que jamais. Pour ce faire, ce sont les clients, employés et citoyens qui guident toutes nos décisions et nous nous devons de les traiter avec respect et bienveillance.

Nous sommes résolus à maintenir notre ambitieux plan d'investissements. Du fait de notre taille et des services essentiels que nous fournissons, ce n'est pas envisageable de remettre à plus tard nos investissements. Ils doivent également nous permettre d'assurer notre résilience future. Nous devons nous adapter stratégiquement pour disposer d'une base solide pour faire face à l'imprévisible et affronter les prochaines crises.

5. "Investir dans la digitalisation"

Hilde Vermaillen, CEO P&V (Assurances)

Nous avons beaucoup investi dans la digitalisation, ce qui nous a permis de placer 97 % du personnel en télétravail en un seul jour. Nous avons énormément avancé dans la signature digitale des documents, alors qu'auparavant des signataires parcouraient le bâtiment. Nous avons également beaucoup investi dans la polyvalence, dans les compétences, ce qui nous a permis de transférer des membres du personnel vers d'autres services qui avaient besoin de renfort pour faire face à une augmentation de dossiers. Le personnel a été très réactif et s'est montré très dévoué.

Nous allons continuer à investir dans la digitalisation. Il y a des dossiers qui ne sont toujours pas digitalisés, ce qui a demandé un effort logistique pour qu'ils soient achevés par coursier au domicile de membres du personnel. En ce qui concerne le télétravail, nous n'allons a priori pas changer le système actuel qui prévoit un maximum de deux jours de télétravail par semaine. Nous allons de toute façon voir combien de personnes peuvent venir travailler en toute sécurité dans nos bâtiments à Bruxelles et nous adapter en conséquence.

6. "Seul, un CEO ne peut rien"

Jean-Paul Van Avermaet, CEO de bpost (Secteur postal)

En tant que nouveau CEO de bpost, j'ai été directement plongé dans une crise imprévisible et sans précédent. A l'heure où je pensais prendre le temps d'apprendre à connaître l'entreprise et ses milliers de collaborateurs, j'ai dû, avec le comité de direction, prendre des mesures fortes et indispensables pour protéger au maximum nos travailleurs tout en continuant à assurer un service reconnu par tous comme essentiel en cette période de crise.

La première leçon que m'aura rappelée cette crise, c'est que seul, sans l'implication, la confiance et le soutien de tous ses collaborateurs, un CEO ne peut rien. Chaque collaborateur de bpost a son rôle à jouer et une place importante dans la gestion quotidienne de cette crise. Le respect que j'ai pour les milliers de collaborateurs de bpost s'en est retrouvé dupliqué ces dernières semaines.

Ma résolution est de maintenir les liens étroits qui se sont noués entre tous les échelons et de continuer à développer le rôle social essentiel que joue bpost auprès des citoyens.

On m'avait dit que bpost est une grande famille. Je peux aujourd'hui le confirmer. Et cette famille, demain, je la souhaite toujours plus soudée et plus proche de tous les Belges.

7. "Cultiver des valeurs communes"

Michel Mersch, CEO Nestlé Belgique et Luxembourg (Agroalimentaire)

De cette crise; il apparaît que cultiver des valeurs communes est l'outil de résilience le plus puissant. Nous sortirons de cette épreuve encore plus soudés. Depuis toujours, chez Nestlé Belgique, nous entretenons un climat de confiance et partageons des valeurs communes fortes,

tout en offrant une grande autonomie à nos collaborateurs. Et cette philosophie a démontré toute son efficacité depuis le début de la pandémie. Le dialogue et la communication constantes avec et entre nos équipes ont permis de réagir rapidement à la situation, de lancer de nouveaux projets audacieux et de créer encore plus de proximité entre les collaborateurs. Cette situation inédite nous rendra assurément plus forts en tant qu'entreprise.

Ma résolution d'après-crise est d'agir comme catalyseurs d'une approche digitale qui profite aux citoyens. Ces dernières semaines, nous avons vu fleurir de nombreuses initiatives de petits commerçants bien déterminés à continuer à livrer leurs produits à leurs fidèles clients, à travers des moyens ingénieux et souvent basés sur la confiance. Nous voulons proposer de fédérer nos forces et nos expériences respectives afin de développer un e-commerce local et limiter également l'impact environnemental lié aux livraisons.

8. "Le potentiel du commerce électronique"

Jannie Haek, CEO de la Loterie Nationale (Jeux)

Cette crise sanitaire a rappelé à combien notre monde est fragile. Au-delà, elle démontre que le potentiel du commerce électronique est surestimé. Il a certainement son importance et son utilité mais ne peut pas maintenir seul l'activité économique. Une crise comme celle-ci nous rappelle que les consommateurs ont besoin de contacts chaleureux et de conseils. Même si aujourd'hui la Loterie nationale réalise environ 30% de ventes en moins, c'est son produit historique, le lotto qui résiste le mieux. Il y a en ce moment beaucoup de débats sur notre modèle de société et sur les conséquences de la crise sanitaire sur celui-ci. Je vais tout mettre en œuvre avec les 420 employés de la maison pour pouvoir maintenir à long terme le soutien financier que nous apportons à nos bonnes causes, aux organisations que nous supportons. Ils auront grand besoin de ce soutien une fois que cette crise sanitaire sera derrière nous. Plus que jamais, cette crise montre que la solidarité et le lien social sont importantes pour le vivre ensemble. Ces deux éléments sont déterminants dans l'existence de la Loterie Nationale. C'est notre ADN et notre raison d'être.

9. "Faire mieux avec moins de moyens"

Thierry le Grelle, CEO de Tom&Co (Commerce)

La principale leçon que je retire de cette crise est l'incroyable élan de solidarité des équipes et des franchisés. Ils sont restés sur le pont pour faire tourner l'entreprise et venir en aide aux propriétaires d'animaux. Ce mouvement a entraîné, par souci d'efficacité sur le terrain, une simplification des processus. A titre d'exemple, un "e-store", une plateforme digitale offrant des produits de première nécessité, a été créé en deux semaines. On va de l'avant ensemble. Rapide, simple et agile : la crise a aussi démontré qu'on peut faire mieux avec moins de moyens, tout en responsabilisant davantage les équipes et en améliorant la qualité des relations. Retour à l'essentiel !

L'enjeu sera de maintenir cette simplification, de ne pas retomber dans la complexification de n'importe quel processus. La culture d'entreprise a changé. Durant cette crise, les équipes se sont affranchies, elles sont devenues plus autonomes, plus responsables tout en étant beaucoup plus zen, plus tolérantes les unes vis-à-vis des autres. Le télétravail joué un rôle majeur dans l'émergence de ce climat de travail productif et serein. Nous allons voir avec le personnel, comment faire évoluer cet esprit au sein de l'entreprise après la crise.

10. "Le travail à distance fonctionne"

Laure Uytendhoef, CEO de la start-up Piximate (Intelligence artificielle)

La principale leçon que je tire est que rien n'est figé et qu'il est vital de pouvoir s'adapter à toute situation extrêmement rapidement. Mais aussi que le télétravail fonctionne bien, que les équipes sont tout à fait capables de travailler sous pression, que les actionnaires et administrateurs peuvent apporter des aides différentes qu'en temps normal, que le gouvernement est en mesure d'apporter des aides rapides et essentielles, et qu'il faut impérativement se montrer empathiques et solidaires.

Après cette crise, nous allons instaurer le télétravail partiel sur le long terme. Cette crise nous a montré que le travail à distance, même total, fonctionne. Notre équipe est productive, réactive et reste malgré tout motivée, ce qui, selon moi, est le plus difficile à assurer. Aussi, je pense qu'un jour de travail à domicile par semaine peut être bénéfique pour les collaborateurs, mais aussi pour l'environnement, et je n'y vois aucun point négatif. Nous allons donc prolonger le

télétravail tant qu'il sera préconisé par le gouvernement, puis réorganiser la vie de l'entreprise en y incluant ce concept pour chaque collaborateur.

11. "Des métiers 'non-visibles' essentiels"

Nicolas Germond, CEO de Veolia Belgique/Luxembourg (Eau et Energie)

Cette crise révélera que certains métiers "non-visibles" comme ceux exercés par Veolia sont essentiels au bon fonctionnement de la collectivité (assainissement de l'eau ou services énergétiques aux hôpitaux par exemple) et que nous pouvons être fiers de nos collaborateurs, véritables héros de l'ombre, qui ont répondu présent par leur engagements tous les jours sur les sites qui ne pouvaient pas s'arrêter de fonctionner.

Après cette crise, à titre professionnel je me rappellerais tous les jours que la santé, la protection et l'engagement de nos collaborateurs sont primordiaux pour le bon fonctionnement d'une entreprise. C'est grâce au respect et à la reconnaissance du travail des femmes et des hommes, à la mise en place de règles qui leur permettent de travailler en sécurité combinée à la nécessité de veiller à la bonne application de celles-ci que notre entreprise est résiliente et qu'elle peut envisager le futur de nos activités avec optimisme.

12. "Respect de notre planète"

Nathalie Pfaff, Country Manager Danone BeLux (Alimentaire)

Dans ce contexte de pandémie, les équipes de Danone en Belgique ont dès le début fait preuve d'un dévouement exceptionnel afin de mettre tout en œuvre pour que l'approvisionnement de nos produits se déroule au mieux et qu'ils restent disponibles dans les magasins. Je tiens d'ailleurs à remercier ces "food heroes" pour leurs efforts continus tout en s'adaptant aux mesures de sécurité spécifiques.

Cette crise mondiale nous a amené à prendre des engagements économiques et sociaux importants dans le monde entier et en Belgique, dans le but d'assurer la sécurité de nos employés et de leurs familles, de préserver nos installations et ressources de travail et de soutenir notre écosystème local. Tout d'abord, il est essentiel d'assurer la sécurité de nos employés à travers le monde. Ensuite, assurer un approvisionnement alimentaire continu pour la population en cherchant des solutions flexibles et fournir des solutions et des initiatives

concrètes et locales en réponse à cette crise, par exemple en soutenant le personnel des soins de santé en leur offrant des repas sains.

Jamais notre vision "One Planet.One Health" n'a été aussi pertinente. Cette vision part du principe que nous avons tous une seule santé et une seule planète en commun et que les deux sont étroitement interconnectés. La pandémie actuelle a renforcé aux yeux de nombreux citoyens l'importance de notre santé, de l'alimentation et du respect de notre planète. Nous allons donc accélérer la concrétisation de notre vision et également mettre en œuvre des plans qui tiennent compte des changements dans les attentes et les habitudes des consommateurs et de la société durant cette crise. Parmi nos résolutions citons le lancement d'alternatives végétales à côté de notre large gamme de produits laitiers frais et l'accélération de notre transition vers des emballages circulaires, en particulier recyclables.

13. "Se réinventer en continu"

Louis-Philippe Broze, Co-founder & CEO de Spentys (Impression 3D)

La principale leçon que cette crise m'aura apprise est que, dans ce monde qui est de plus en plus globalisé, où nous sommes en tant qu'entreprise énormément dépendante de l'extérieur, il est indispensable de se réinventer de façon continue et de faire preuve de versatilité. Je suis convaincu que l'innovation, qu'elle soit technologique ou non, est une réponse-clé à ces défis. Une fois la crise passée, Spentys fera en sorte de diversifier sa gamme de produits et de services. Ils seront moins dépendants d'interactions directes, physiques et avec des tarifications mensuelles récurrentes. Ils permettront d'assurer un revenu continu en cas de reproduction de ce genre de crise. Et donc de préserver une plus grande stabilité pour les activités et le personnel de l'entreprise.

14. "Relocaliser les industries"

Pascale Delcomminette, administratrice générale de l'Awex (Agence wallonne à l'exportation et de Wallonie Brussels International)

La principale leçon que je retire de cette crise est assurément la nécessité pour les entreprises wallonnes de revoir leurs chaînes d'approvisionnement. On a pu remarquer que beaucoup trop d'entreprises occidentales étaient ultra-dépendantes de fournisseurs chinois. Ce n'est pas sain.

D'où la nécessité de diversifier ses fournisseurs et de constituer des stocks stratégiques. Cette diversification sera indispensable à côté bien sûr de la "relocalisation" des industries en Europe, même si la mondialisation ne s'arrêtera pas, car elle est porteuse de création de valeurs, d'innovation.

Ma résolution d'après crise est de mener à bien les Etats généraux de l'Awex. Le Covid-19 a clairement accéléré notre processus de réinvention. Il nous a poussés, au-delà des mesures d'urgence, à redéfinir notre stratégie et celle des entreprises pour le rebond : comment soutenir le processus de développement de filières stratégiques ? De réindustrialisation ? Comment accompagner les entreprises dans la gestion de leur chaîne d'approvisionnement ? Comment trouver des formules alternatives aux déplacements pour entretenir la force commerciale de nos entreprises ?

En interne, nous avons dû, dans l'urgence, comme tout le monde, mettre en place de nouvelles procédures de validation, de workflow, induites par le télétravail généralisé. Il est clair que la digitalisation de notre travail, qui prenait déjà de plus en plus de place, va connaître un saut quantique.

15. "Une capacité d'adaptation innée"

Jean-Charles Bondy, CEO L'Oréal Belgilux et Nederland (Cosmétiques)

Cette crise nous a fait prendre conscience que nous avons tous une capacité d'adaptation innée. Loin d'être synonyme d'arrêt de collaboration avec nos consommateurs, trices et nos partenaires, la fermeture des magasins et des salons a encouragé la créativité de nos collaborateurs et a renforcé le relationnel avec nos clients. De nombreuses formations virtuelles ont ainsi été développées et mises à disposition des coiffeurs. Nos marques ont aussi créé des tutoriaux très ludiques, afin d'apprendre aux femmes comment perfectionner leurs gestes de soin. Tout ceci grâce à la formidable agilité de nos collaborateurs.

Cette crise a un impact significatif sur la consommation de produits de soin et de beauté. Les produits de coloration à domicile par exemple ont surperformés, entraînant une forte demande de conseils et la création d'une HotLine dédiée. Tout ceci conforte notre positionnement en tant que BeautyTech company, avec le développement de l'e-commerce et l'intégration de IA pour des conseils personnalisés et des essais virtuels. A garder absolument ? Cet esprit innovant et

entrepreneur que nous avons spontanément activé ces dernières semaines. L'esprit d'équipe, la coopération et la créativité sont clairement compatibles avec le travail à distance.

16. "Réinventer notre façon de travailler"

Maxime Jadot, CEO BNP Paribas Fortis (Banques)

La première leçon que je tire est une observation. J'ai noté la forte résilience et l'incroyable adaptabilité de nos employés et de nos clients face à une crise sans précédent en temps de paix. Nos collaborateurs sont parvenus à réinventer leur façon de travailler. Notre expérience du télétravail nous a certainement aidés, de même que les outils digitaux dont nous disposons. La seconde leçon, c'est l'importance d'avoir une culture d'entreprise forte pour réagir aux crises, avec la nécessité de travailler en équipe, tout en démontrant la valeur de chacun. La troisième est une leçon de leadership et de solidarité. Le leadership nous a permis de prendre rapidement des mesures afin d'assurer la santé et la sécurité de nos collaborateurs. Solidarité, en participant au plan du Groupe de soutien d'urgence de 50 millions d'euros répartis dans 30 pays et à destination des hôpitaux et des populations les plus fragiles. Enfin, la dernière leçon, est que, si le confinement est une contrainte, elle est aussi une opportunité. Nous avons renforcé le sens de notre entreprise, en servant encore mieux nos clients et en soutenant plus fortement l'économie réelle.

Cette crise est forte et aura un impact sur le comportement de nos collaborateurs et de nos clients. Outre l'aide financière que nous devons apporter aux particuliers et aux entreprises, nous avons l'ambition de déployer plus encore notre engagement à poursuivre les 17 objectifs de développement durable.

17. "Les limites d'une globalisation"

Gaëtan Hannecart, CEO de Matexi (Construction)

Le confinement nous fait plus que jamais réaliser à quel point un logement de qualité est important. Un logement chaleureux dans un quartier agréable à vivre soit, un quartier d'une densité raisonnable, avec de la verdure, des commerces de proximité, une harmonie architecturale, une identité, et surtout des voisins qui sont là pour s'entraider. On ne peut plus nier les limites d'une globalisation à outrance. Il s'agira de trouver un meilleur équilibre entre

d'une part le respect pour le local et d'autre part une économie globale performante et des institutions supranationales renforcées.

Nous avons toujours préconisé la prudence financière et le long terme car des crises peuvent arriver. Je crois que cette crise en est la preuve et qu'elle fera comprendre à toute une génération le danger de maximiser le rendement financier d'une entreprise en mettant un levier avec beaucoup de dette. Quant à la résolution professionnelle elle est de poursuivre notre digitalisation. Nous avons déjà mis en place des outils digitaux et investi dans des start-ups belges du secteur du développement immobilier. Cette crise a démontré qu'il y a moyen de faire encore beaucoup plus, plus rapidement.

18. "Intégrer ce scénario de pandémie"

François Formieri, CEO de Mithra (Pharmacie)

Si nous sommes habitués à disposer de différentes stratégies sur base de scénarios potentiels, cette crise nous met face à une situation totalement imprévue, tant par son envergure que par sa probable longévité. A l'avenir, chaque entreprise devra intégrer ce scénario de pandémie mondiale dans son risk management, avec les leviers financiers et structurels à mettre en œuvre le cas échéant. Cette crise nous amène à repenser notre mode de fonctionnement interne et à accélérer la digitalisation : autonomie et télétravail, outils technologiques, adaptation du management des équipes... Nous avons déjà mis en place un plan de formation pour accompagner nos managers durant cette crise, qui fait forcément naître inquiétudes et remises en question au sein des équipes, et nous préparons la reprise du travail dans ce sens, tant sur le plan de l'accompagnement individuel que des nouvelles méthodes de travail.

19. "Être prêt à tout et en tout temps"

Jean-Paul Servais, Président de l'Autorité des services et marchés financiers (FSMA) (Finance)

La leçon majeure à tirer de la crise est d'être prêt à tout et en tout temps mais aussi (et surtout) d'avoir la volonté de prendre rapidement des décisions pouvant avoir un impact majeur et immédiat sur le mode de fonctionnement de l'organisation. Fin février, j'étais à Madrid pour une réunion entre superviseurs de tous les continents. Le caractère très strict des mesures de prévention sanitaires mises en place en raison du caractère cosmopolite des participants m'a

interpellé. Avant même mon retour à Bruxelles, j'ai pris toutes les mesures qui me semblaient utiles pour la FSMA, entre autres en supprimant les déplacements à l'étranger, en organisant les réunions par téléconférence. Je crois que cette attitude proactive et cette capacité de réaction rapide ont été appréciées par nos collaborateurs. Puisque nous devons apprendre à vivre avec ce virus nous devons être prêts à adapter à tout moment notre mode de fonctionnement pour pouvoir faire face au pire des scénarios. Notre volonté d'être flexibles, créatifs et d'essayer d'être utiles à la défense de l'intérêt général, nous ont incités, dès le début de la crise, à vouloir aller au-delà de la seule continuité de l'exercice de nos fonctions de contrôle, par exemple en lançant un call center pour répondre à des questions liées à la crise.

20. "C'est une leçon d'humilité"

François Blondel, KitoZyme, Delphi Genetics, KiOmed Pharma, OncoDNA (Biotech)

Je retiens deux choses de cette crise : fragilité et résilience. La fragilité de nos certitudes, c'est une leçon d'humilité, d'abord. La fragilité de nos libertés fondamentales, prises pour acquises. La fragilité de l'équilibre de nos activités économiques. La fragilité de l'être humain... C'est un truisme, sans doute, mais le tourbillon de la vie nous en a fait collectivement perdre conscience. Mais c'est ensuite, et surtout, la confirmation de notre extraordinaire capacité de résilience. La faculté de nous adapter, de modifier nos comportements, notre force de réaction, notre volonté... Et notre humour, inépuisable source de résilience ! Cela a été parfois cacophonique dans la prise de décision ou perfectible dans l'exécution mais ce que je ressens et je retiens, c'est cela. Notre remarquable adaptabilité. A titre prospectif, c'est certainement une source d'inspiration et de confiance pour les choix politiques majeurs à venir.

Je suis pour le moment entièrement mangé par l'action, la réflexion et la préparation de sortie du confinement. Il est trop tôt pour définir des résolutions. Elles suivront plus tard.

21. "Cette crise n'est pas une exception"

Dieter Vranckx, CEO de Brussels Airlines (Compagnie aérienne)

Nous le savions déjà avant, mais cette crise sans précédent l'a encore confirmé. Il est essentiel d'avoir une santé financière très saine pour pouvoir affronter plus ou moins sereinement une crise d'une telle ampleur. Vers la fin du second semestre 2019, nous avions lancé notre plan de

restructuration "Reboot" visant à renouer avec la profitabilité et de travailler structurellement sur nos coûts. Aujourd'hui, avec une situation financière davantage affaiblie en raison de la crise du coronavirus, nous sommes obligés d'accélérer notre plan et de renforcer des mesures car nous n'avons plus le luxe de prendre trois ans pour effectuer les changements qui s'imposent. A l'avenir, nous allons encore plus rapidement prendre des mesures au cas où une pandémie connaîtrait ses débuts, même loin de la Belgique.

L'aérien est un des secteurs qui est souvent touché en premier par une crise. L'actuelle crise n'est pas une exception, avec la différence que le monde entier est touché et donc aussi l'ensemble des marchés que nous desservons, ce qui a eu un impact encore plus important que toute crise auparavant. Il est dès lors essentiel d'avoir à l'avenir des rems assez solides pour contre tous les vents contraires, d'avoir à tout moment une structure de coûts compétitive et une profitabilité structurelle.

22. "La crise révèle les caractéristiques de la gestion"

Stéphane Sonnevill, CEO Atenor (Immobilier)

La sagesse demande que nous nous rendions compte qu'il est bien trop tôt pour tirer des leçons, même sur le plan économique. L'enjeu actuel est de déterminer les conditions dans lesquelles l'activité économique pourrait être relancée, en respectant les contraintes sanitaires. Il s'agit en fait de gérer le court terme en préparant le long terme. Nous avons terminé en trois jours l'implémentation d'une informatique de communication dont nous avions imaginé l'implémentation graduelle en six mois.

C'est au cœur de cette crise que j'ai pu confirmer ce que j'affirmais depuis toujours : l'atout principal de la société, ce sont ses collaborateurs. La leçon à tirer, est qu'une gestion n'attend pas la crise pour être décidée, mise en œuvre. C'est la crise qui révèle les caractéristiques de la gestion.

Je me répète, il est bien trop tôt pour tirer des leçons mais j'en sortirai plus convaincu encore des axes choisis, qui sont résolument centrés sur l'humain, la durabilité et l'Europe. Je ne pense pas qu'une majorité de CEO sortiront de cette période de confinement en proclamant que le télétravail est une bonne chose. Je ne suis certainement pas de ceux là !

23. "Résilience, flexibilité et polyvalence"

Filip Baptist, CEO de Securex (Ressources humaines)

Cette crise confirme le rôle essentiel du personnel au sein de nos entreprises et le fait que, tous ensemble, nous faisons tourner l'économie. Aider les entreprises à gérer et à aider leur personnel, c'est avant tout ce qui motive Securex. Nos collaborateurs font aussi plus que jamais la différence : ils se soutiennent mutuellement afin d'aider nos clients à maintenir leurs entreprises à flot en ces temps difficiles. En tant que CEO, je réalise encore davantage l'importance de (re)connaître et de développer cette force au sein de notre entreprise.

Nous allons continuer à renforcer notre propre politique RH, qui repose sur la résilience, la flexibilité et la polyvalence de nos collaborateurs. Ces derniers réalisent en ce moment un tour de force dans des circonstances difficiles et leur attitude flexible et solidaire dépasse leurs responsabilités de base. Parallèlement, je compte davantage étendre nos processus numériques, afin d'en faire plus encore avant les compétences exceptionnelles de mes collaborateurs auprès de nos clients.

24. "Être prêts à changer notre façon de travailler"

Didier Ongena, General Manager Microsoft BeLux (Numérique)

Notre mission, qui est de "donner à chaque individu et chaque organisation les moyens de réaliser ses ambitions", prend tout son sens et a même pris une ampleur, une consistance plus grande que jamais. Je suis extrêmement fier que notre organisation belge ait pu apporter sa pierre à l'édifice en ces temps difficiles. Nous avons mis en place plusieurs initiatives pour accompagner au mieux les entreprises, administrations, services publics et écoles dans le déploiement de solutions visant à assurer une continuité de leurs activités via le télétravail. Un bon exemple est le déploiement d'un service d'assistants virtuels dans plusieurs hôpitaux belges, aidant ainsi les médecins à dépister rapidement les infections et à proposer des traitements adaptés, ou les 570.000 étudiants qui suivent des cours à distance avec nos technologies.

Après cette crise, il sera encore plus important de travailler à l'accélération de notre propre transformation digitale et d'aider d'autres à faire de même. Nous devons être prêts à changer notre façon de travailler et à être plus résilients dans notre façon d'opérer. La résilience va devenir clé. Il s'agit de devenir résilient face au Covid-19, demain, ce sera face à une

cyberattaqué de grande échelle. Sans oublier le défis [sic] climatique, autre sujet ou les technologies modernes peuvent apporter des solutions.

25. "Continuer à connecter les gens"

John Porter, CEO de Telenet (Télécoms)

Cette technologie numérique nous a permis de continuer à connecter les gens. Si cette crise du corona s'était produite il y a 15 ans, nous n'aurions même pas pu demander aux gens de travailler à domicile. Toute activité économique aurait cessé et nous aurions regretté beaucoup plus de décès. J'ai aussi appris que nous devons réapprendre à lâcher prise et à faire confiance : vous pouvez ou devez tout décider vous-même, en faisant confiance à vos employés et collègues. Nous avons inventé et mis en œuvre de nouveaux services et produits très rapidement et de manière indépendante qui devraient permettre à nos clients de rester connectés.

Nous étions déjà dans un processus de changement pour rendre toute l'entreprise agile mais j'ai fait l'expérience que cela est également possible sans avoir à rester assis au bureau toute la journée. La numérisation nous permet de travailler plus efficacement et nous devons en tirer pleinement parti. Les RH étudient déjà la manière dont nous devrions nous organiser à l'avenir. Je ne dis pas que tout le monde sera obligé de travailler à domicile après la crise, mais que nous devons chercher des moyens de combiner le travail à domicile et au bureau.

26. "Notre société ? Un monstre de fer aux pieds d'argile"

Christophe Hardiquet, Chef de Bon Bon** (Restauration)

Ce qu'on vit, c'est comme une guerre, un tsunami, une météorite, quelque chose qu'on ne peut pas contrôler. Cela ne fait que renforcer ce que j'ai dit pendant des années : rien n'est acquis dans la vie. C'est la principale leçon que je tire de la crise. Notre société est un monstre de fer aux pieds d'argile, qui sont coupés en ce moment. En amour, en amitié, dans le business, rien n'est acquis. On ne tient pas à grand chose. J'ai aussi dû apprendre la patience et prendre du recul. Je me suis fortement recentré sur ma famille. Puis je me suis remis en selle, en faisant des essais avec des produits locaux. J'ai envie de rester en mouvement. C'est très important.

Ce qui ressort le plus pour moi c'est que j'ai toujours eu la tête dans le guidon. Depuis 5 ans, je bosse comme un fou furieux. Mais pourquoi au fond ? La première résolution, ce sera donc de

reprendre le temps et d'apprendre à dire non, à trier pour garder du temps pour moi, à essayer d'être moins angoissé, moins perfectionniste. De prendre un peu de recul et faire plus confiance aux gens qui m'entourent.

27. "Les métiers essentiels sont les plus mal payés"

Karen Torosyan, Chef du Bozar Restaurant* (Restauration)

De cette crise, je retiens que la vie est fragile et l'équilibre aussi. Que la consommation à outrance et l'hégémonie des multinationales ont complètement perverti notre système politique, économique et, par ricochet, notre manière de vivre.

Avec cette crise, il y a une prise de conscience que les métiers essentiels sont les plus mal payés, qu'il est vital de changer nos priorités, de se définir autrement. Que le gouvernement doit regagner notre confiance et prendre des vraies mesures en matière d'écologie. Le monde ne tourne plus rond. Mais je pense que les gens sont de plus en plus informés et dégoûtés de la production de masse, de l'élevage intensif... Chacun doit faire sa part, si modeste soit-elle, avec ses qualifications, ses armes... Moi, je suis là, avec mes mains, mon savoir-faire, mes choix de producteurs et de produits... Avec une cuisine qui demande du temps et de la patience.

28. "Un véritable stress test"

Olivier Delfosse, CEO de Deutsche Bank Belgique (Banques)

Une des grandes leçons a été la capacité de certaines entreprises et des gens à réagir de manière très rapide à une situation très grave et d'une extrême urgence. Nos plans de business continuity définis pour des situations de crise ont été complètement chamboulés. La rapidité d'adaptation et d'exécution a été phénoménale. En moins d'une semaine, plus de 80% du staff travaillait de façon productive de la maison, grâce à l'incroyable volonté d'entraide entre les équipes. Cette crise a été un véritable "stress test" de notre capacité à travailler ensemble et nous l'avons réussi. Je retiendrai aussi que l'impact d'un confinement prolongé sur l'état émotionnel des collaborateurs et la qualité des relations humaines m'inquiète plus que sur l'activité économique de la banque qui a été d'une énorme résilience.

Le travail à la maison n'a pas impacté notre productivité à la baisse. Nous comptons donc offrir plus de flexibilité en matière de télétravail. Il est évident que nous allons devoir réévaluer nos

plans de business continuity car avons pris conscience d'être bien plus agiles et flexibles que nous aurions pu le penser. Enfin, les banques en Europe, dont le rôle va être essentiel pour la relance économique, ont aujourd'hui une opportunité unique d'annuler leur dette morale contractée suite à la crise de 2008.

29. "Un environnement de travail plus sûr"

Anthony Shaikh, CEO de C&W Design + Build (Immobilier)

Alors que nous commençons à entrevoir l'après-confinement, Cushman & Wakefield profite de son réseau mondial afin de tirer des enseignements des pays en avance sur la gestion de la crise (et de l'après-crise), notamment de la Chine. Nous développons de nouveaux outils pour aider nos clients à rebondir plus rapidement et le plus durablement possible.

Les mesures de distanciation sociale perdureront au-delà du confinement, y compris sur le lieu de travail. Afin de permettre aux entreprises de redémarrer leurs activités, nous avons donc développé une nouvelle initiative, appelée "6 Feet Office". Nous visons à rendre l'environnement de travail plus sûr grâce à des lignes de conduite et des règles claires, tout en maintenant systématiquement la distanciation social [sic] de 1,5m nécessaire entre deux personnes afin d'éviter les risques de propagation. Une nouvelle signalétique, des circulations parfaitement définies, des marquages au sol, un nouveau code de conduite pour les espaces de réunions sont quelques exemples d'éléments qui constituent cette démarche, avec la délivrance d'un certificat "Virus-Safe Working Environment" à la clé.

30. "La mondialisation n'est pas une solution"

Jean Galler, Chocolatier (Alimentaire)

La principale leçon que je tire de cette crise est que nous sommes capables de nous passer de beaucoup de choses matérielles et que le plus difficile est d'être privé du contact humain. Cela me conforte dans mon mode de vie.

Mis à part une inévitable adaptation à un pays en crise économique, je ne vais pas changer grand-chose à mon mode de vie. Persuadé depuis toujours que la mondialisation n'est pas une solution et que protéger la planète est notre devoir, j'évite les déplacements, je ne prends l'avion qu'extrêmement rarement. Dans ma vie comme dans ma boulangerie, je refuse les pesticides et

les engrais chimiques. Je travaille des produits de proximité, j'agis pour n'utiliser qu'un minimum d'emballages si possible compostables ou réutilisables. Chez nous le respect de l'homme et de la planète est et restera prioritaire.

31. "La primauté des lois de la nature sur celles de la finance"

Stephan Vincent, administrateur délégué et responsable commercial et communication d'Ethiquable Benelux (Alimentaire)

Cette crise, aussi dure soit-elle, réveille les consciences. Elle met l'humanité face à ses responsabilités, de l'ordre dans la hiérarchie de ses valeurs. Elle rappelle à l'Homme, à l'économie et au politique quelles sont leur juste place au sein de l'environnement. Elle réaffirme la primauté des lois de la nature sur celles de la finance et du "tout au marché". Cette crise a remis en question les fondements du système économique et financier dominant, basé sur la primauté du capital, pour en révéler toute sa fragilité et ses incohérences. C'est une formidable opportunité à saisir. La crise ouvre la voie au développement d'autres systèmes, basés sur le respect de l'Homme, l'harmonie entre lui, les décisions qu'il prend et son environnement.

Nous continuerons, avec encore plus de force, à promouvoir un modèle coopératif basé sur la durabilité car c'est un système résilient où les décisions politiques et économiques sont prises dans le respect et au service de l'Homme et de son environnement. Nous continuerons à soutenir et à mettre en œuvre des décisions visant à favoriser les circuits courts, l'agroécologie et l'agriculture paysanne, à promouvoir des relations commerciales plus solidaires, participatives et équitables, à investir dans une économie plus durable. Cette crise et les développements très importants que nous connaissons nous renforcent dans l'idée que nous sommes sur la bonne voie.

32. "Tous ont mis la main à la pâte"

Bertrand Duquesne, Directeur général de Boiron Belgique (Pharmacie)

La capacité des entreprises à être flexible et réactive n'a jamais été aussi essentielle. Nous avons immédiatement réfléchi à la continuité des activités en mettant la sécurité de nos équipes au centre. Un défi relevé grâce à la polyvalence et à la solidarité de nos collaborateurs.

Magasiniers, préparateurs, délégués pharmaceutiques et médicaux, assistants, directeurs... Tous ont mis la main à la pâte au plus fort de la crise. C'est ainsi que nous avons pu répondre aux obligations de disponibilité de nos médicaments.

La crise nous a rappelé la valeur du lien entre les femmes et les hommes qui font notre entreprise. Un tiers de nos équipes est composé de délégués, la plupart du temps sur le terrain. Leur présence certains jours sur site au cours des dernières semaines, pour préparer l'envoi de médicaments, a permis d'augmenter leurs connaissances, d'accroître les échanges et de renforcer la solidarité entre les équipes. Nous continuerons à promouvoir ces moments d'échange lors de "l'après".

33. "Orchestrer certaines priorités"

Hélène Portegies, CEO de Yuzzu (Assurances)

Rester pragmatique et s'adapter a été une première clé pour faire face à une telle crise. Nous étions techniquement bien préparés à une mise au télétravail de la totalité de l'entreprise. Il a fallu orchestrer et arbitrer certaines priorités, mais nous avons pu, du jour au lendemain, mettre les employés en sécurité tout en assurant la continuité de notre activité. Néanmoins cela ne suffit pas. Pour tenir sur la longueur il a fallu cultiver les liens. Dans un contexte de mise à distance quasi instantanée, l'aspect humain a très vite mobilisé notre attention. L'impact sur nos employés était évidemment énorme.

Tout le monde applaudit les bienfaits du télétravail. Une pratique déjà bien installée chez Yuzzu. En le pratiquant plus massivement, nous en avons d'abord expérimenté les difficultés. Mais, en s'adaptant, nous avons pu observer des effets positifs. Les réunions se font plus courtes et efficaces. Les discussions à la machine à café ne se font plus, il faudra donc alterner avec un retour au bureau. Mais peut-être de façon un peu moins intensive qu'auparavant. Gardons le meilleur !

34. "Le monde ne va pas fondamentalement changer"

Jean-Philip Vroninks, CEO de JLL Belux (Immobilier)

Avant tout, la crise a démontré qu'une réponse globale s'impose, vu que le Covid-19 ne respecte pas les frontières. Ce qui est paradoxal, face aux montées nationalistes. Ensuite, le monde ne va

pas fondamentalement changer mais certaines tendances vont s'accélérer, portées par les nouvelles technologies. Un exemple intéressant, le concept de bureaux partagés va être remplacé par des concepts moins denses, combinés avec du télétravail. Enfin, pour le secteur immobilier, la demande fondamentale pour des espaces de vie, de travail qui le soutient va évoluer mais sera toujours là. Je reste donc très optimiste pour le long terme.

Se relever de cette crise risque de prendre du temps. Mais il y aura des solutions à envisager, des opportunités à prendre. D'où l'importance de s'entourer d'esprits enthousiastes et créatifs, de personnes désireuses de faire du business, d'employés ayant ce que les anglo-saxons appellent le "sense of ownership".

35. "Le bien être des salariés"

Laurent Henaux, General Manager Takeda Belgium (Pharmacie)

La première leçon de cette crise est positive pour moi. Notre entreprise peut fonctionner de façon virtuelle, la technologie est disponible, efficace et nos collaborateurs s'y adaptent plutôt facilement. Bien sûr, rien ne remplace le contact humain direct et les relations informelles mais ce test prouve que le télétravail doit et peut se développer dans nos entreprises, pour le bien-être des salariés, pour plus de flexibilité, et d'efficacité aussi.

Ma première résolution est de réfléchir avec nos équipes à comment aider les patients qui suivent des traitements à long terme à l'hôpital, comment mettre en oeuvre des services permettant de faciliter la mise en place de soins ambulatoires, pour libérer des capacités dans les hôpitaux et permettre aux patients de rester plus chez eux. Cette crise démontre la nécessité d'adapter notre système de santé et, en tant, que laboratoire nous devons participer à cet effort en dépassant le simple rôle de fournisseur de médicaments pour proposer des solutions innovantes.

Il apparaît clair que le monde aura changé suite à cette pandémie sans précédent. Cela aura inévitablement un impact sur notre manière de travailler, avec d'importantes conséquences sur le lieu de travail.

36. "Faire du sur-mesure"

Laurent Hublet, CEO de BeCentral (Formation numérique)

Le printemps 2020 ressemble à une mer déchaînée. Le bateau tangue : l'environnement extrêmement incertain empêche de prédire ce que sera le monde dans un mois. L'incertitude impose aux capitaines d'être sur le pont et d'agir en entrepreneurs : tester, valider, réessayer. Le forecast 2020 peut valser à la poubelle. Les vagues roulent : le collectif est éclaté en une multitude de réalités individuelles. Sept semaines de confinement ont sapé l'élaboration d'un espace commun en entreprise. Chacun vit la crise très différemment en fonction de sa réalité familiale, de son intimité. Il faut donner du mou à l'équipage : faire confiance à chacun pour définir comment agir dans les prochaines semaines. Je retire donc du printemps 2020 une double leçon de leadership : entreprendre et faire du sur-mesure de masse. La résolution à prendre après cette crise : se souvenir régulièrement du 13 février 2020. La mer était calme, le ciel bleu. Personne n'a vu venir la tempête à l'horizon.

37. "Créer, inspirer, offrir"

Amélie Alleman, fondatrice et CEO de Betuned (Recrutement)

En tant qu'entrepreneure, la création de valeur est depuis toujours au cœur de mes motivations personnelles. La crise me rappelle que cette création de valeur n'a de sens que si elle est véritablement durable, s'inscrit sur le long terme et est partagée avec l'ensemble des parties prenantes. S'il n'est pas question de nier la création de valeur économique, nous devons aussi juger nos succès à l'aune de critères qui accordent une importance fondamentale au futur de la planète et au bien-être de ses habitants.

Je veux rester résolument positive et optimiste et voir, dans la situation actuelle, des facteurs porteurs. Plus que jamais, je veux créer, inspirer, offrir plus et mieux. De cette façon, j'espère contribuer à ma mesure à la transformation du monde, celui du travail en ce qui me concerne. Cela suppose d'entrer dans un dialogue et un processus de co-création continu avec mes "prospects", clients et candidats. D'aller en quête de ce qui me permettra d'accélérer et amplifier la création de valeur, au bénéfice de toutes les parties. Les entreprises qui anticipent les changements à venir et acceptent de se transformer seront les leaders de demain.

38. "Tout est terriblement aléatoire"

Philippe de Selliers, CEO de Leonidas (Chocolatier)

La leçon que je tire de cette crise est qu'on peut faire les meilleurs plans du monde à trois ans, à cinq ans, avec la meilleure vision, mais que tout est terriblement aléatoire. Je venais de terminer un plan à cinq ans, qui me paraissait porteur d'une vraie ambition, et tout est remis en question. Cela m'a appris à rester très humble par rapport aux grandes visions stratégiques qu'on peut avoir. À cela s'ajoute le fait, et ce n'est pas nouveau, que ce sont ceux qui sont les plus flexibles intellectuellement et en termes d'organisation qui s'en sortent le mieux.

Le vrai changement, c'est que cette crise nous a forcés à travailler de manière différente : télétravail, conférences téléphoniques, réunions virtuelles... Je pense que, quand on sortira de cette crise, on travaillera, tout le monde travaillera différemment. La manière de gérer les équipes va changer. Et on va utiliser les moyens de communication modernes de manière massive. Enfin, j'espère qu'il y aura moins de bouchons. Je ne me vois plus monter dans ma voiture à 7h30 pour passer 1h30 dans les bouchons. Je préfère faire deux réunions téléphoniques ou vidéoconférences à 8h et 9h et rejoindre ensuite mon bureau.

39. "Donner davantage d'espace"

Philippe Delusinne, CEO de RTL Belgium (Médias)

À l'échelle de notre secteur, le confinement a eu l'effet d'un électrochoc. Là où beaucoup prédisaient une agonie lente et douloureuse pour les médias locaux, le confinement a démontré combien la force des médias ancrés dans la proximité avec leurs publics demeurerait intacte. La crise du Covid-19, les inquiétudes qu'elle a fait naître et le temps passé en confinement sont autant d'éléments qui ont amené les citoyens à (re)découvrir la raison d'être et les vertus de leurs médias. C'est, pour l'ensemble des équipes de RTL, une énorme fierté et une raison supplémentaire de se battre pour préserver au maximum nos activités des conséquences du confinement, parmi lesquelles la baisse dramatique des investissements publicitaires.

Ce qui a été réalisé par les équipes de RTL, dans les conditions que l'on sait, est extraordinaire et le fruit des valeurs fortes qui sont au cœur de l'entreprise. L'esprit de famille, la créativité, l'engagement et la réussite sont les valeurs que les membres du personnel ont identifiés comme étant celles qu'ils partagent. J'ai eu un nouvel aperçu de leur force et je m'engage à leur donner

d'avantage d'espace pour qu'elles puissent continuer à s'exprimer dans nos activités quotidiennes, une fois la crise traversée.

40. "Déploiement des solutions digitales"

Rodolphe Collinet, CEO Groupe de Carmeuse (Secteur minier)

Je tire plusieurs leçons. Je suis assez fier de pouvoir dire que nos produits (la chaux) sont indispensables pour la société; un fait qui a été reconnu par le gouvernement avec l'inclusion de notre secteur dans les secteurs essentiels. La chaux est typiquement un produit local. Il faudra trouver un moyen d'être moins dépendant des producteurs localisés à l'autre bout du monde, certainement pour des produits essentiels. Nous avons très vite fermé les bureaux et demandé à de nombreux collaborateurs de travailler depuis leur maison. Une communication régulière est importante en interne pour assurer l'alignement de tous sur les objectifs qu'impose la crise, rassurer les employés, répondre à leurs préoccupations et leur donner une perspective sur le court et long terme.

Le déploiement des solutions digitales permettra de réduire le nombre de voyages, notre empreinte carbone et augmentera l'efficacité du travail. Le maintien d'un lien social fort restera néanmoins essentiel.

41. "Avoir un Plan B, C, D, E"

Adrien Roose, CEO de Cowboy (Vélos électriques)

"Everyone has a plan until they get punched in the mouth" ("Tout le monde a un plan jusqu'à ce qu'on reçoive un coup de poing dans la figure"). Cette citation de Mike Tyson est peinte en grand sur l'un des murs du bureau, afin de constamment se la remémorer. Cette leçon, je l'ai apprise de la manière dure, suite à l'échec de ma première aventure entrepreneuriale. Concrètement, l'idée est qu'un Plan B ne suffit pas, il faut constamment avoir un Plan B, C, D, E.

L'un des côtés positifs de cette crise, c'est d'avoir été forcé à tester le télétravail à 100% pendant deux mois. Avant cela, ce n'était pas un mode de fonctionnement organisationnel qui m'attirait personnellement, ni dans lequel je croyais. En tant que start-up tech, la transition s'est opérée extrêmement facilement et nous avons même observé une augmentation de la productivité.

Malgré les nouveaux challenges que cela amène, surtout en matière de communication, il y a de grandes chances que l'on autorise le télétravail pour ceux et celles qui le désirent.

42. "Courage, Solidarité, Flexibilité"

Marc Hofman, COO de Colruyt Group (Grande distribution)

Je suis convaincu que nous apprendrons beaucoup de la crise que nous traversons mais, la première chose que je retiens, c'est le courage, le sérieux, la solidarité et la flexibilité dont ont fait preuve nos collaborateurs. Le secteur de la grande distribution fait partie des secteurs essentiels. Nos collaborateurs savaient qu'ils auraient un rôle important à jouer dans cette crise. Et on ne soulignera jamais assez le courage qu'ils ont eu et qu'ils ont toujours de se rendre physiquement au travail chaque jour, dans des circonstances très particulières.

Difficile de prendre une quelconque résolution alors que la crise bat encore son plein. Je pense que cette crise nous renforce dans nos convictions à au moins deux niveaux : la confirmation de l'importance de l'approvisionnement belge et le renforcement de l'e-commerce alimentaire. Les circonstances très exceptionnelles de ces dernières semaines ont provoqué des couacs, avec des pics de fréquentation sans précédent dans notre service des courses en ligne. Mais cela confirme qu'un tel service a un rôle à jouer dans ce type d'événements qui pourrait se répéter à l'avenir. Nous poursuivons son développement.

43. "Replacer le local au centre"

Philippe Van Troeye, CEO Engie Benelux (Energie)

C'est certain, il y aura un avant et un après coronavirus. On ne pourra pas se contenter de recommencer "juste" comme avant. La leçon principale de cette crise sanitaire est, à mon sens, la nécessité de replacer le local au centre des raisonnements et des décisions. On voit à quel point l'absence de politique industrielle en Europe fait défaut. Or la production d'électricité et l'efficacité énergétique, c'est du local. Les modes de travail collaboratif et la diminution des déplacements professionnels, c'est du local. Des villes sûres et agréables à vivre, c'est du local. Il faudra contribuer à repenser la société en ces termes.

En tant que CEO, j'ai pu constater, à travers cette crise, les capacités de résilience, d'adaptation et d'agilité des collaborateurs. Ce sont des compétences précieuses qui, malgré les conditions,

nous ont permis de continuer à assurer nos missions et de nous mobiliser pour prêter main forte aux autres secteurs essentiels. Il faudra évidemment prendre le temps de l'analyse et de la réflexion mais ma résolution est de faire évoluer nos modes de travail en nous appuyant sur ces compétences.

44. "L'humain au premier plan"

Ronny Bayens, directeur général Connections (Voyages)

Cette crise affecte très profondément Connections. Cependant, la persévérance, la prévoyance, la détermination, la résilience et la foi sont cinq atouts dont nous disposons et qui s'avèrent plus cruciaux que jamais. Tous nos éloges vont à nos voyageurs, nombreux à nous encourager et qui se montrent extrêmement compréhensifs et conciliants, à nos fournisseurs qui donnent le meilleur d'eux-mêmes, et à notre équipe, unie dans l'action, avec un certain instinct de survie et une ouverture au changement. Grâce à ce cocktail, nous traverserons cette tempête. Au fil des ans, Connections a mené une politique dictée par la prudence, visant à augmenter ses fonds propres, grâce à quoi, nous avons aujourd'hui les reins solides. Cette prévoyance offre aujourd'hui les meilleures chances de survie à notre société.

Notre résolution : garder l'humain au premier plan. Nous défendrons plus que jamais les intérêts de nos voyageurs. Nous restons fidèles à notre style de management "hands-on", sans fioritures et ancré dans une communication franche et honnête. Il y aura sans aucun doute aussi une offre de voyages étendue et novatrice, dotée d'un système de distribution omnicanal à un coût opérationnel réduit, le développement d'une gamme de produits co-crésés par nos clients.

45. "Fier de nos équipes"

Edouard Rekkio, Managing Director de Verisure Belgique (Sécurité)

Grâce à la résilience et l'engagement de nos équipes, nous avons pu garantir nos services au même niveau qu'en temps normal et même réussi à améliorer nos niveaux de service. Nous avons dû modifier nos processus et procédures en quelques jours, parfois quelques heures, pour assurer la sécurité de nos employés. Je suis très fier de nos équipes dévouées, qui ont fait preuve d'un tel engagement envers ce que nous défendons : la sécurité de nos clients.

Lorsque nous reviendrons à la nouvelle normalité, nous appliquerons évidemment les mesures de distanciation sociale et fournirons au personnel du matériel de protection. Nous continuons à assurer des services pleinement opérationnels, installés dans deux zones physiquement complètement séparées afin de réduire de moitié les effets d'une contamination si un cas positif se déclare. Dans les bonnes circonstances, avec les bons outils et une bonne structure, le télétravail peut être une excellente alternative au travail au bureau. Cependant, je pense que certaines parties de notre organisation sont plus effrénées dans un environnement de face-à-face. Nous envisageons alors une combinaison des méthodes de travail passées et actuelles.

46. "L'importance de l'humain"

Nicolas Finet, co-fondateur de Sortlist (Communication)

L'humain est le poumon de l'entreprise. Face à la crise, la confiance dans l'équipe est primordiale. Unie par une vision et des valeurs d'entreprises fortes, une belle équipe sera capable de s'adapter, de se soutenir et de voir les nombreuses opportunités sous-jacentes. La crise nous a permis de lancer de nouvelles initiatives, de voir émerger de nouveaux talents et d'améliorer un grand nombre de nos processus.

À nouveau, ne jamais sous estimer l'importance de l'humain. Continuer sans relâche à faire confiance, à créer de belles opportunités de croissance et à donner la direction plutôt qu'une liste de "to do". Bien sûr, nous continuerons également à être rigoureusement à l'écoute de nos clients et de leurs besoins changeants. Enfin, nous ne ferons aucun compromis sur la viabilité de notre entreprise.

47. "Épargnons nos forces"

Brieuc de Meets, CEO de la STIB (Transport)

La principale leçon que je retiens de cette crise sans précédent c'est que nous courons tous un marathon, que seul le premier kilomètre est franchi et donc que l'arrivée est encore loin. Donc dosons l'effort, respirons bien, épargnons nos forces et faisons preuve de volonté et de ténacité. Je ne peux pas dire quelle résolution je prendrai, car cette crise ne fait que commencer et personne ne sait où elle nous mènera. Nous en sommes encore dans une gestion à court terme,

à nous adapter à l'inconnu. La résolution, je la prendrai lorsque je pourrai regarder derrière moi et regarder le chemin parcouru. Aujourd'hui, je ne suis pas en mesure de le faire...

48. "Le changement est la seule constante"

Duco Sickinghe, Fortimo (Investissement)

La crise du coronavirus souligne à nouveau le fait que le changement est une des seules constantes dans le monde et que les entreprises doivent toujours être prêtes à s'adapter. En temps de crise, les réponses efficaces sont souvent improvisées. Une entreprise ne doit dès lors pas disposer d'un ensemble prédéterminé de réponses mais doit développer une culture permettant une réaction rapide tout en gardant le cap de sa stratégie et de son USP.

La crise du coronavirus révèle des faiblesses dans la manière dont une entreprise développe et implémente sa stratégie. Bien que ce qui caractérise une crise est son imprédictibilité, la stratégie d'une entreprise doit intégrer un niveau de résilience important. Antérieurement, l'essentiel était de constituer des réserves financières suffisantes. Aujourd'hui, le défi est d'avoir une excellente politique de gestion des risques. Anticiper les risques et savoir comment les atténuer permettra à une entreprise de se distinguer de la compétition. "Vérifier et révéifier" les hypothèses existantes est une pratique simple qui permet d'éviter le pire.

49. "Catapultés dans le digital"

Erik Van Den Eynden, CEO ING Belgique (Banques)

Les collaborateurs sont le moteur du changement. Notre agilité nous a permis de réaliser ce que nous pensions impossible. ING a été la première banque en Belgique à basculer entièrement vers le travail à domicile. Ce fut un véritable tour de force, que nous avons pu réaliser grâce à notre excellente préparation ainsi qu'un très grand engagement et entraide entre les collègues. Je continue à être fasciné par la rapidité avec laquelle nos collaborateurs se sont adaptés à leur nouvelle réalité. Nous leur demandons beaucoup. Cette crise nous apprend aussi que nous sommes tous catapultés dans le monde digital plus vite que prévu.

Le télétravail sera sans aucun doute la résolution à prendre. Chez ING, nous avions déjà une culture du travail à domicile mais tout le monde n'avait pas encore pris le pli. Cette crise a forcément donné un coup d'accélérateur et permis à chacun d'en découvrir les avantages. Ne

pas devoir effectuer les trajets permet, à côté de l'aspect écologique, d'être plus efficace et de mieux combiner vie de famille et travail. Il est certain que nous investirons davantage dans les outils digitaux qui favorisent la collaboration.

50. "Une leçon d'humilité"

Melchior Wathelet, Xperthis (Informatique)

La principale leçon de cette crise est une leçon d'humilité. Chez Xperthis, qui développe des solutions informatiques pour les hôpitaux, tous les signaux étaient au vert : croissance, recrutements, offre de produits... Et puis, d'un coup, tout bascule ! Alors, je me dis que, heureusement, notre entreprise est en bonne santé, a posé les bons choix et investi dans ses équipes. Sans ce travail, nous serions en difficulté.

Prenons cette crise comme une opportunité de faire un "reset" du système des soins de santé. La pandémie a démontré que nos hôpitaux sont solides mais que le système a des failles. Des directeurs d'hôpitaux – Philippe Leroy (CHU St-Pierre), Marc Noppen (UZ Brussel) – veulent en tirer les leçons et repenser le cadre dans lequel nous évoluons : sortir du financement à l'acte, insérer des critères de qualité de soins, réseaux de soins, digitalisation et j'en passe. Avec Xperthis, je veux y contribuer.

51. "Opportunité de changement"

Jean-Christophe Tellier, CEO UCB (Biopharmacie)

Deux choses m'ont profondément frappé dans cette crise, au sens positif. D'une part, l'incroyable solidarité qui s'est tissée entre les personnes, les entreprises et les organisations du monde entier pour vaincre, ensemble, cette pandémie. Je suis ravi de voir à quel point les gens prennent leurs responsabilités, aussi bien individuellement que collectivement. D'autre part, la résilience affichée par les collectivités. Un exemple me vient à l'esprit : les efforts extraordinaires déployés par les collaborateurs UCB pour maintenir intactes nos capacités de production et continuer de servir nos patients, tout en assurant un environnement sûr.

La crise a mis en évidence la préciosité du contact humain mais elle a aussi révélé la valeur de la technologie, amorçant certainement l'accélération de notre transformation numérique. Ce qui montre une fois de plus qu'une crise peut s'avérer être une opportunité de changement.

52. "Développer une industrie 4.0"

Roger Cocle, CEO Any-Shape (Industrie)

Cette crise nous a démontré l'énorme fragilité de nos économies face à une situation inédite. Une crise dont l'impact social risque d'être très important dans les prochains mois. La leçon principale à en tirer est le besoin urgent de revenir à une autonomie industrielle minimale en Europe. Il est nécessaire de rapatrier certaines capacités de production et de développer une réelle industrie 4.0, tout en menant une réflexion approfondie sur notre compétitivité. Elle devra inclure la refonte de nos filières de formation, la réduction du coût de l'énergie et du travail et, enfin, la valorisation de l'entrepreneuriat à caractère industriel.

La résolution principale sera de se diversifier et d'accentuer fortement nos activités au sein de nouveaux secteurs comme le médical, le pharma, l'énergie et l'industrie au sens large. L'avenir appartiendra aux entreprises qui démontreront une capacité à être agiles, compétitives et offrant une réelle valeur ajoutée sur les produits qu'elles proposent.

53. "Les opportunités corona"

Michael Grandfils, directeur fondateur de Lab Box, start-up studio du groupe D'Ieteren (Mobilité)

Cette crise a permis de mettre en avant une vraie "adaptabilité" dans le monde de l'entreprise. Beaucoup de choses qui paraissaient impossibles sont devenues d'un seul coup possibles. Espérons que nous continuerons tous à tirer bénéfice de ces apprentissages par la suite. "Never let a good crisis go to waste" ("Ne jamais gâcher une bonne crise"), disait Churchill.

Je prendrai la résolution de plus d'écrire et moins de réunions pour nos prises de décisions. Nous avons, lors de cette crise, pris un certain nombre de décisions en "itérant" en équipe autour d'une proposition initiale faite par l'un(e) d'entre nous. C'était plus rapide et plus efficace qu'une réunion, tout en permettant à tous de s'exprimer à un moment lui convenant. Nous sommes fin prêts à utiliser ce processus par défaut pour toutes nos grandes décisions. Nous avons aussi passé plus de temps sur les sujets "high importance but low urgency". Au début de cette crise, nous avons listé une vingtaine de sujets importants ("les opportunités corona"), jamais traités par manque de temps. La plupart ont été traités et nous nous sentons beaucoup mieux. A l'avenir, je souhaite mettre plus de priorité sur ces sujets.

54. "La fragilité de notre économie"

Yves Prete, président du conseil d'administration du groupe Sonaca (Aéronautique)

La principale leçon de cette crise est qu'elle nous rappelle nos fragilités. Et, singulièrement, la fragilité de nos vies, de nos libertés et de notre économie, ces trois fragilités étant interdépendantes.

Sur le plan économique, le Conseil de l'industrie wallon avait, bien avant la crise du Covid-19, identifié les trous dans la chaîne de valeurs comme un des trois axes prioritaires pour renforcer l'économie wallonne. La crise a démontré la pertinence de cette analyse. Avec mes collègues du comité de pilotage du Conseil de l'Industrie, nous avons décidé de traiter en priorité cette problématique des chaînes de valeurs, dans le but de rendre nos entreprises, nos secteurs plus forts et plus résilients et d'assurer la disponibilité des produits de première nécessité en toutes circonstances.

55. "Trésorerie à sa limite"

Michel Byvoet, Bivolimo (Chemises sur mesure)

Nous avons rencontré trois problèmes majeurs pendant cette crise : bpost et DHL ont suspendu les envois de et vers la Tunisie, où nous avons notre usine, la fermeture de cette dernière pendant cinq semaines puis sa réouverture le 4 mai mais à rythme réduit, ainsi que la fermeture de nos fournisseurs italiens de tissus depuis la mi-février. Donc, afin de ne pas avoir des délais de livraison de dix semaines (au lieu de trois), nous avons fermé le site web pendant cinq semaines (qui est depuis rouvert), avec un délai de livraison de cinq semaines. Résultat : pas de chiffre d'affaires pendant cinq semaines. Notre service "offline" tailleur est fermé. Notre trésorerie est à sa limite car certains frais fixes doivent toujours être payés.

Néanmoins, cette crise donnera un coup de fouet à la vente en ligne et nous espérons donc récupérer en fin d'année. La chemise sur mesure reste une belle niche dont le client a besoin. Il reviendra quand le business reprendra.

56. "L'urgence de la transformation digitale"

Anthony Florizoone, Expert-comptable, B.E.C.F. Florizoone & Partners SRL — Membre du réseau Fiscal Team

La crise n'a fait que confirmer l'urgence de la transformation digitale du métier d'expert-comptable et, de facto, de ma fiduciaire en particulier. Le traitement de factures papier n'est plus à l'ordre du jour et nous devons répondre à de nouveaux besoins (voire à de nouvelles attentes) des clients. Nous accélérerons donc la dématérialisation des documents comptables et l'automatisation de leur saisie au profit de la mise en place de nouvelles valeurs ajoutées.

Je n'ai pas attendu la crise Covid-19 pour prendre action. Depuis début 2020, nous faisons partie du réseau Fiscal Team, un des pionniers de la digitalisation comptable en Belgique. La transformation numérique de ma fiduciaire est donc en cours et cela change radicalement notre manière de collaborer. Plus de fardes, plus de papier, plus de déplacements inutiles mais une plateforme de gestion documentaire et comptable en tant qu'interface entre nous et le client. J'ai enfin plus de temps pour mon core business : mes clients !

57. "Faire preuve de bienveillance"

David Grunewald, C.E.O Mirum Agency (Publicité)

La distanciation forcée des équipes due au confinement renforce la solidarité entre chaque collègue. L'esprit d'équipe que nous avons installé depuis des années a facilité l'adaptation et la cohésion des équipes à cette situation. Ce qui m'amène à la leçon principale de cette crise : la valeur du capital humain. Faire preuve de bienveillance, encadrer et rassurer son équipe permet à l'entreprise de rester efficace et opérationnelle dans ce type de situation. Ce qui fait la valeur d'une agence de pub, c'est avant tout la qualité et la motivation de son personnel. Pour affronter la partie économique de cette crise, rester soudés pour préserver les emplois et faire preuve de bienveillance, de créativité afin d'ensemble faire évoluer notre business-modèle, sera essentiel.

La priorité sera, pour la suite, de diversifier nos sources de revenus. Nous dépendons de la demande des annonceurs. Il y a déjà d'importantes coupes budgétaires annoncées qui vont impacter notre secteur. Nous devons investir dans des services ou plateformes pour lesquels les

annonceurs seront prêts à payer un droit d'utilisation afin de répondre à leurs besoins "marcom".

58. "La digitalisation et la modularité"

Gaëtan Godart, Programmdads (Marketing digital)

La rigueur dans la gestion financière est un élément qui peut être ressenti comme pesant dans le quotidien d'une PME en forte croissance et à laquelle tout sourit. Il est facile de délaissé, voire occulter, l'anticipation des risques au profit du développement à tout prix. Avoir une vue fiable et en temps réel sur les chiffres de l'entreprise, s'imposer une dynamique de prévision budgétaire régulière - et détaillée - sont des éléments qui semblent monopoliser des ressources et du temps au quotidien (et donc assimilés à un coût pour l'entreprise) mais qui, en réalité, sont le meilleur investissement anti-crise.

A l'avenir, nous déploierons uniquement des offres de services modulaires afin de rapidement pouvoir les adapter en cas de retournement de marché soudain, tel que cela été le cas pendant la crise liée au Covid-19. Notre "agility by design" nous a permis de construire de nouveaux services en un temps record et de générer des revenus qui ont pallié ponctuellement le manque à gagner lié à nos activités traditionnelles. La digitalisation et la modularité de nos offres et process internes seront au premier plan de toutes nos réflexions futures.

59. "Plus ouverts au télétravail"

Georges-Alexandre Hanin, Mobilosoft (Marketing Digital Local)

Nos processus se trouvaient déjà dans le cloud, structurés autour de la suite Google, d'outils de téléconférence, de plateformes de collaboration... Mais l'organisation est une chose, les contacts humains en sont une autre et c'est là qu'est la majeure difficulté. Je reçois de plus en plus de messages de collaborateurs désireux de revenir au bureau, de voir leurs collègues. Je ne suis donc pas convaincu qu'il faille passer à une généralisation du télétravail à temps plein.

Notre organisation est, pour le moment, extrêmement agile dans son mode de fonctionnement. Je ne prévois pas de grands changements dans les processus et modes de collaboration puisqu'ils sont entièrement digitalisés. Nous allons probablement être plus ouverts aux demandes de télétravail. C'est dans nos relations clients que les résolutions vont être prises.

Nous avons déjà pris la décision de consolider nos solutions pour permettre à nos clients de renforcer leurs programmes de transformation digitale. Nous mettons à leur disposition des formations en e-learning pour leurs franchisés et gérants afin que ceux-ci puissent mieux comprendre les enjeux de la digitalisation au sein de leurs activités de marketing local.

60. "Culture d'entreprise forte"

Brice le Blevemec, Emakina (Publicité digitale)

L'impérative nécessité d'avoir une culture d'entreprise suffisamment forte pour résister au bouleversement brutal de toutes les procédures est la principale leçon. Cette culture est comme un iceberg. La partie apparente est un ensemble de valeurs explicites et des publications formelles. La partie immergée, ce sont les innombrables références, cachées dans des conventions, sous-entendus, surnoms, pratiques, rituels et coutumes (célébration des anniversaires, arrivées, départs, naissances...). Elles nous rendent soudés. Nos plus de mille personnes sont passées du jour au lendemain en télétravail. Mais nous avons beau être enfermés, nous sommes conscients des autres.

Nous allons continuer à investir dans la culture d'entreprise, bien plus importante que les process. Pour garder les équipes soudées, nous avons lancé Emakina.FM, une web radio qui diffuse des émissions sur Emakina : interviews de ses experts et managers, reportages, playlists et activités pour les enfants. Nous allons certainement prolonger cette initiative. Nous avons aussi un programme de formation entre employés qui permet à ceux qui souhaitent partager un sujet d'organiser un show live avec un public, qui est filmé et streamé à l'ensemble du groupe.

61. "Présence locale et réactivité"

Olivier Olbrechts, Mister Genius (services IT)

Comme beaucoup d'autres commerces, nous avons dû fermer nos boutiques et faire en sorte que nos employés bénéficient des mesures sociales mises en place par le gouvernement. Après quelques jours, certains employés m'ont appelé : ils souhaitaient reprendre le travail. Ils ont contacté des clients, typiquement des PME, et, à distance, ils ont aidé ces entreprises à migrer vers le cloud, à les accompagner dans la mise au télétravail de leurs collaborateurs. Ce type de service est une tendance mise en évidence sur Google Trends. Il est aussi possible de nous

envoyer du matériel à réparer et nous le renvoyons au plus vite. Mais le chiffre d'affaires est très loin de suffire, avec un cinquième du trafic normal.

Je pense que la situation va durer, que les commerces auront du mal à reprendre. Certains de nos collaborateurs ont peur de revenir et d'être en contact avec le public. La crise a permis à pas mal de gens de découvrir que l'e-commerce fonctionne bien. Nous, on s'est focalisés sur la présence locale et la réactivité. Nous devrons nous adapter à ce nouvel environnement et offrir plus de services à distance.

62. "Notre rapport au temps"

Karel Baert, CEO Febelfin (Banques)

La présente crise est totalement inédite et a surpris tout le monde. C'est une crise d'abord sanitaire, qui se traduit à présent en une crise économique profonde. Je m'attends à ce qu'il y ait encore de nombreuses vagues.

La priorité est naturellement la santé de tous, mais nous devons penser à l'organisation de nos vies demain et à la reprise, qui doit être soutenue par tous de manière coordonnée et cohérente. Nous devons en tant que société savoir quel est notre projet commun et nous organiser en conséquence. C'est pour moi la leçon essentielle, qui semble à première vue simple mais est probablement complexe à traduire en pratique.

Je pense que le confinement a changé notre rapport aux personnes, mais aussi notre rapport au temps. Ce qui est essentiel nous saute aujourd'hui aux yeux plus que jamais : la santé, des rapports humains bienveillants, le soutien des plus faibles, la nécessité d'avoir une vision claire quant aux enjeux de société, comme la cohésion et l'inclusion sociale, ainsi que le projet européen.

A mon niveau personnel, je pense ainsi surtout retirer de la crise la nécessité de faire la part des choses entre ce qui est essentiel dans la vie et ce qui est accessoire. Cette crise nous rappelle une fois encore combien la vie est précieuse.

63. "Aucun mode d'emploi"

François Lepot, CEO Safran Aero Boosters (Aéronautique)

Ce que retiens, c'est que cette crise est totalement nouvelle; on n'a aucun mode d'emploi. On sait gérer des augmentations et des diminutions de cadences de production. Ici, le domaine est totalement inconnu pour les organisations industrielles. En pareil cas, on se retrouve à devoir aller très vite et faire en sorte d'avoir toujours un coup d'avance sur la crise sanitaire. Déjà, après les vacances de carnaval, on n'a plus laissé rentrer les gens venant d'Italie. Cela semble évident aujourd'hui mais, fin février, personne ne parlait de ça. On a acheté des masques avant tout le monde, pour le personnel chez lui et on a pu aider les hôpitaux et les maisons de repos.

Il faut faire confiance à ses jugements et intuitions par rapport aux changements de contexte. On était dans la crise du Boeing 737 Max et on a senti venir celle du coronavirus. Cela nous a permis d'être exemplaires dans la gestion de cette crise. Si on attend du gouvernement ou du groupe Safran des lignes de conduite, des consignes, elles arrivent trop tard. Aller vite et faire les choses telles qu'on les sent. Au pire, j'ai payé des gens pour rester chez eux. Toutes nos équipes en sont reconnaissantes. L'impression, c'est qu'on a bien réagi.

64. "On est peu de choses"

Thibault Jongen, CEO de Sabca (Aéronautique)

Depuis 1970, dans le domaine aéronautique, une courbe indique que le nombre de passagers double tous les quinze ans. D'où toutes les projections super robustes. Le 11 septembre 2001, la crise de 2008, ce n'est rien par rapport à ce qui arrive. Toutes les certitudes du passé ont été balayées de façon ultra rapide et cela va toucher de grandes certitudes dans le domaine aéronautique. La leçon : on est bien peu de choses.

Nos organisations ne sont pas nécessairement efficaces et résilientes. Depuis les années 2000, on assiste à la massification industrielle, qui a donné naissance à des géants comme Spirit, GKN, etc. Les dinosaures, qui étaient super efficaces, il leur fallait des tonnes de feuilles par jour. Une météorite tombée sur le Yucatán a obscurci le globe terrestre pendant des dizaines d'années, donc plus de feuilles en suffisance. Tous ces métabolismes ont disparu au profit des petits mammifères. Face à l'extinction d'un certain règne, il faut aller vers des modèles plus résilients et plus diversifiés.

65. "Adaptation, mobilisation, flexibilité"

Grégoire Dalletagne, CEO de Luminus (Energie)

Je retiens que nos équipes et nos conseillers clients ont de grandes capacités d'adaptation et la capacité de se réinventer face à une crise majeure. Ils se sont engagés à 200% et ont fait preuve de mobilisation, de flexibilité pour remplir notre mission essentielle : produire l'électricité et fournir l'énergie à nos clients (hôpitaux, maisons de repos, ménages et entreprises). Je les remercie chaleureusement.

Nous voulons permettre que la vie redémarre, mais pas le CO2 ! Nous allons continuer à tout mettre en œuvre pour aider nos clients à réduire leur consommation et émissions de CO2. Le Greendéal est une opportunité de taille pour relancer l'économie tout en luttant contre le réchauffement climatique, la pollution et en préservant la biodiversité. Si nous n'inscrivons pas la relance économique dans une trajectoire de neutralité carbone, le virus du réchauffement climatique fera malheureusement beaucoup plus de victimes que le Covid-19. La digitalisation du travail a fait un bond en avant. Nous comptons en tirer tous les avantages en termes d'organisation professionnelle et privée, de santé et d'impact sur le trafic et l'environnement.

66. "Renforcement de l'autonomie"

Jean-Paul Philippot, administrateur général de la RTBF (Médias)

Ma principale leçon, c'est l'humilité face à cette crise, qui ne figurait dans aucune analyse de risques. Elle démontre l'impérieuse nécessité pour une entreprise d'être cohérente sur ses valeurs et missions et l'importance d'investir dans la formation et dans la robustesse des processus IT. La résilience et l'adaptabilité sont essentiels pour y faire face, elles reposent exclusivement sur les femmes et les hommes qui forment le corps social de l'entreprise. Ces qualités leur ont permis de s'ouvrir à la puissance de l'intelligence collective, que la numérisation dématérialise, et d'être alignés sur les actions à opérer.

Ma résolution, c'est le renforcement de l'autonomie des équipes autour de la réalisation d'objectifs communs. Cela libère la créativité latérale, accélère les délais de mise en œuvre et stimule les processus innovants. Cela doit participer à la promotion de nos missions de service public car la crise actuelle démontre à quel point elles sont utiles à la société.

67. "Il faudra se réinventer"

Michel Croisé, Sodexo (Services aux entreprises)

Cette crise m'a appris plusieurs choses. D'abord même dans l'urgence du confinement, j'ai remarqué un engagement extraordinaire de la part des collaborateurs qui ont rapidement su s'adapter. Des sites ont du fermer, d'autres ont pu fonctionner de manière plus limitée mais j'ai constaté une grande coordination de la part des équipes. Ils ont réussi des choses que je n'imaginai pas dans ce contexte. Ensuite, le télétravail fonctionne. Je suis depuis toujours un grand ambassadeur du télétravail et je suis ravi que d'autres s'en rendent compte. Il y a eu une dynamique assez positive, même à distance, ça me conforte dans la stratégie managériale qui est de placer la confiance en priorité.

Aujourd'hui on a mis en place une action de solidarité pour les travailleurs précarisés. L'ensemble des cadres a placé les bonus dans un pot commun destinés aux personnels. Ces éléments de solidarités qu'on a constaté dans la société ça a vraiment fait chaud au cœur. Après cette crise, il faudra se réinventer dans chaque secteur. L'environnement va être complètement différent. Ce ne sont pas les plus gros qui vont s'en sortir mais ceux qui se réinventeront le plus vite.

68. "Disposer de positions de repli"

Etienne Rigo, CEO d'Octa+ et Modalizy (Energie et mobilité)

La principale leçon, c'est qu'une crise pareille, quand elle est correctement gérée, dans notre cas par le recours massif et ordonné au télétravail, peut constituer un électrochoc positif. Dans l'adversité, les gens ont une capacité à se serrer les coudes et à oublier les peccadilles qui pourrissent le quotidien.

Ma résolution est en fait renforcée : il faut pouvoir anticiper les catastrophes grâce à une gestion des risques suffisamment poussée. Ces catastrophes peuvent être un incendie, la disparition d'un dirigeant, d'une personne-clé, une cyber-attaque, etc. Plus que jamais, une organisation doit pouvoir disposer de positions de repli, de plans catastrophe. Financièrement aussi, il faut veiller à avoir des ressources au cas où, ne pas dépendre d'un seul gros client, etc.

69. "Sans système de gouvernance cohérent, nous irons de crise en crise"

Jean-Paul Knaepen, administrateur délégué EPC Familia (Pharmacie)

La leçon que je retire, en tant que dirigeant d'une entreprise active au cœur des soins de santé, est l'absolue nécessité de réclamer des refinancements de secteurs entiers laissés à vau-l'eau. Mais à quelle tranche s'adresser dans notre lasagne institutionnelle et à quels hommes/femmes d'envergure, tant le personnel politique n'a cessé de décliner, si pas en quantité, en tous cas en qualité ? Nous payons chèrement le prix de cette désorganisation et de cette inexpérience. Si la crise ne me l'a pas vraiment appris, elle me l'a confirmé sévèrement. Sans système de gouvernance cohérent au niveau belge et intégré au niveau européen, nous irons de crise en crise : monétaire, boursière, sociale, sanitaire, environnementale.

Ma résolution, pour autant que l'environnement économique et la stratégie des actionnaires me le permette, sera de placer encore davantage l'entreprise dans un système de valeurs qui corresponde à son ADN, à savoir l'humain, la proximité et le professionnalisme. Depuis quatre semaines, le pharmacien est clairement reconnu comme un acteur des soins de santé à part entière, notamment par le Président Macron. Il a explicitement veillé à distinguer les pharmacies des magasins. On en est encore loin en Belgique !

70. "Rien n'est gravé dans le marbre"

Massimo Menegalli, administrateur délégué du groupe Golden Palace Casinos (Jeux)

L'un des enseignements les plus évidents de cette crise est que rien n'est gravé dans le marbre. Dans les circonstances exceptionnelles que nous vivons, nous prenons davantage conscience tant de la fragilité ou de la volatilité des choses, que de nos forces et de nos valeurs fondatrices. Chez Golden Palace, la richesse de nos talents nous a conduits à nous montrer plus unis, plus agiles et plus réactifs que jamais. Un épisode comme le Covid-19 révèle sans nul doute notre sens des responsabilités économique, sociale et sociétale.

Une résolution pour l'après ? L'un de nos chantiers consistera à adapter notre organisation pour préserver et nourrir cet esprit « start-up ». Cela passera par une politique RH caractérisée par la souplesse et la mobilité, ainsi que par une dynamique entrepreneuriale dans laquelle la R&D devra jouer un rôle moteur ; tout en gardant un lien étroit avec nos communautés. Être tout-terrain, avec des valeurs fortes et humaines comme boussole permanente.

71. "L'homme est capable de beaucoup"

Benoit De Bleeck, CEO de Befimmo (Immobilier)

La crise m'a appris combien nous sommes vulnérables et comment nous avons pris certaines choses "pour acquises"... La liberté est un concept relatif mais, grâce à un effort solidaire, l'homme est capable de beaucoup... Nous constatons que cette crise va encore accélérer l'évolution de notre façon de travailler (et de vivre), y compris dans le domaine numérique.

Mais de nombreuses questions subsistent. Combien de temps cette crise va-t-elle durer ? Quand allons-nous reprendre nos vieilles habitudes ? Ou pourrions-nous vraiment vivre d'une manière fondamentalement différente ? L'après crise, c'est dans vraiment longtemps ... Plusieurs mois sans doute, si elle se termine. Faut-il dès lors attendre pour prendre de nouvelles résolutions ? Je suis convaincu que notre référentiel auquel nous étions habitués va changer très fortement, les relations entre personnes, la vie sociale, la mobilité, et je l'espère le sens des responsabilités. Ne vient-on pas par exemple de démontrer que les entreprises pouvaient faire confiance en leurs équipes, ou que nous pouvions diminuer substantiellement plus vite nos émissions de CO2 ?

Et donc, pour moi-même je prends dès à présent la résolution, pour moi-même et pour l'entreprise que je dirige, de me remettre en question, d'essayer de me réinventer, de penser différemment !

Design : Raphael Batista / Adaptation : Nicolas Baudoux

Coordination : Camille Delannois

Photos : Jesus Kiteque, unsplash.com

Copyright © La Libre.be 2020

- Alexander De Croo, vice-Premier Open VLD et ministre fédéral des Finances, estime que la situation budgétaire reste viable.
- Il pointe une série de dysfonctionnements dans la gestion de la crise sanitaire.

“Malgré la crise, les finances publiques belges ne sont pas menacées”

Entretien Frédéric Chardon

La Belgique, comme bien d'autres pays, traverse une double crise, sanitaire et économique. Afin de sauvegarder les entreprises, les pouvoirs publics ont dû et devront encore intervenir à coups de milliards d'euros. Les déficits et les dettes publiques explosent mais Alexander De Croo (Open VLD), vice-Premier ministre et ministre des Finances, estime que la Belgique pourra tenir le choc.

La pérennité des finances publiques belges est-elle menacée ?

Non, malgré la crise, les finances publiques ne sont pas menacées. Et rien ne laisse penser que cela puisse être le cas à l'avenir. Il y a trois semaines, la trésorerie belge s'est financée sur les marchés pour 8 milliards d'euros en obligations à taux négatif. La question se pose surtout au niveau européen: l'Union peut-elle survivre à un déséquilibre extrêmement violent? Aujourd'hui, l'Italie – troisième économie d'Europe – ou l'Espagne – la quatrième économie – sont dans un état de détresse. Face à cela, on a vu du nationalisme économique de la part de nos amis hollandais, de l'Allemagne, des Autrichiens, des Finlandais... Cela s'est un peu calmé car tout le monde a compris que laisser tomber les pays en difficulté n'était à l'avantage de personne. Si vous n'aidez pas votre voisin à éteindre un incendie chez lui, le feu arrivera chez vous ensuite.

Cette solidarité doit-elle s'exprimer par l'émission de "coronabonds", c'est-à-dire d'obligations européennes destinées à aider les pays de l'Union à traverser la crise ?

Il est inévitable qu'on mutualise la reconstruction économique européenne via un fonds d'investissement et une stratégie commune. Si vous laissez l'Italie couler, vous aurez Salvini au pouvoir jusqu'à la fin de vos jours... De même, économiquement, ce ne serait pas une bonne idée. Mais faut-il en outre des coronabonds ou agir via le budget pluriannuel de l'Europe? Ce n'est pas encore déterminé et la Belgique ne ferme aucune porte. On en parlera dans

quelques mois, les esprits auront évolué. En tout cas, on est arrivé au bout du système européen actuel. Négocier un nouveau traité est inévitable pour donner plus de possibilités d'action, plus de légitimité démocratique. Les discussions en Eurogroupe durent un temps de fou, 27 positions différentes s'y affrontent... Il faudrait que beaucoup plus de décisions se prennent à la majorité qualifiée plutôt qu'à l'unanimité.

La crise sanitaire s'est avérée tragique sur le plan humain mais elle pourrait se doubler d'une profonde récession. De quelle ampleur pour notre pays ?

En Belgique, la croissance négative devrait représenter 7% du PIB en moyenne pour cette année. C'est du jamais vu. La dette publique devrait passer de 100% à 115 ou 116% du PIB. Le déficit devrait monter à 6 ou 7% pour 2020. Ces chiffres ne sont pas la conséquence d'une mauvaise gestion mais d'une situation de guerre due au virus. La priorité, désormais, c'est d'éviter qu'il y ait un effet domino dans notre économie. La première étape portait sur la liquidité des entreprises et des particuliers. On a permis le chômage économique, les reports de paiements en matière fiscale, pour les prêts hypothécaires, etc. Tout cela afin d'éviter un étranglement. Deuxième étape sur laquelle nous travaillons pour le moment: la solvabilité. Beaucoup d'entreprises commencent à ressentir d'importants besoins en capitaux et sont très vulnérables. Troisième phase: la relance économique. La manière dont nous traverserons ces trois étapes aura un très grand impact sur la santé de nos finances publiques. Beaucoup plus que toutes ces nouvelles mesures fiscales que certains voudraient déjà adopter: taxe Gafa, impôt sur la fortune...

Ces nouveaux impôts pourraient voir le jour à terme pour rééquilibrer les comptes de l'État? En tant que libéral, est-ce une solution acceptable pour vous ?

Ce n'est pas le moment de faire une grande réforme

fiscale alors qu'on rame encore pour s'en sortir. Par ailleurs, vous avez une vision démodée de ce que c'est qu'être libéral. Je ne suis pas contre l'État, je ne suis pas un libertarien! Le libéralisme vise à donner un maximum de liberté et d'opportunités aux gens mais, pour cela, il faut aussi les protéger. Il est normal d'avoir un État fort et efficace. C'est là, la vraie question: l'efficacité des pouvoirs publics. Je veux bien parler de tout au niveau fiscal mais, au niveau belge, il y a eu des dysfonctionnements entre les différents gouvernements dans la gestion de la crise sanitaire et économique.

Par exemple ?

Si on compare les mesures fédérales et les mesures du gouvernement flamand, il y a eu de la compétition, il y a eu de la surenchère dans certains domaines. Tandis que dans d'autres, il y a eu fuite des responsabilités. Ce n'est pas le moment de pointer du doigt mais nous devons en tirer des leçons. En situation de crise, cela aide d'avoir un système politique sain mais cela fait dix ans

que ce n'est pas le cas chez nous... Face au coronavirus, la Belgique a rencontré des problèmes d'unité de commandement dans la gestion de la crise.

Avant que le fédéral prenne la main, il y a en effet eu une période de flottement. Comment améliorer la chaîne décisionnelle à l'avenir ?

Une hiérarchie claire entre les niveaux de pouvoirs est le maillon qui manque dans notre fédéralisme. Tous les pays fédéraux disposent d'un mécanisme de décision en cas de désaccord, sauf la Belgique... Il y a dans ce pays beaucoup de mécanismes politiques d'arrêt, de pacification, destinés à éviter qu'une entité prenne une décision qui porterait atteinte aux autres: comité de concertation, sonnette d'alarme, procédure en conflit d'intérêts... Par contre, nous n'avons pas de mécanisme qui facilite la décision. Aujourd'hui, ce ne sont pas les plus grands pays qui s'imposent aux autres mais ceux qui sont les plus agiles, les plus rapides.

“Au niveau belge, il y a eu des dysfonctionnements entre les différents gouvernements dans la gestion de la crise sanitaire et économique.”



Le vice-Premier ministre Open VLD Alexander De Croo défend la ministre fédérale de la Santé, Maggie De Block.

BAUWAERTS/DIDIER

“L’idée d’une refédéralisation est encore plus d’actualité désormais”

La gestion belge de la crise sanitaire et économique vous renforce-t-elle dans vos convictions sur le besoin de refédéraliser certaines compétences? La santé, par exemple.

L’idée d’une refédéralisation commence à vivre en Flandre et est encore plus d’actualité désormais. Je n’ai pas de vision nostalgique de la Belgique: il ne faut pas tout recentraliser, ce ne serait pas efficace. Mais dans les soins de santé, la situation est très compliquée. Les problèmes de gestion et de cohérence y sont énormes. Idem pour la mobilité, les communications... Si l’on veut mener une politique de relance économique, il y aura aussi des contradictions entre les niveaux de pouvoir. Jusqu’à maintenant, la Belgique a connu une logique de concurrence entre les Régions, de volonté d’accroître leurs compétences et de les isoler par rapport aux autres niveaux. La régionalisation a désormais montré ses limites. La pandémie a permis de montrer que c’est la coopération entre les gouvernements qui est vertueuse, pas la concurrence.

Vous êtes donc ouvert à une réforme institutionnelle?

Oui, et elle mérite une vraie réflexion. Il ne faudra pas réorganiser l’État après une nuit de négociations d’où l’on sortira avec un accord “à la belge”. Tous les partis politiques, jusqu’en 2024, doivent se mettre au travail pour préparer la réforme de l’État. Que chacun vienne

avec ses idées et on en discutera aux élections de 2024.

Il y a une polémique sur la prolongation des pouvoirs spéciaux. Faudra-t-il, en juin, donner trois mois supplémentaires au gouvernement Wilmès pour combattre la crise?

On verra en juin sur la base des données sanitaires.

“Si, en juin, nous sommes encore dans une situation qui impose de décider rapidement, je serai en faveur de la prolongation des pouvoirs spéciaux.”

Si, à ce moment, nous sommes encore plongés dans une situation qui impose de décider rapidement, je serai en faveur de la prolongation des pouvoirs spéciaux. Mais si une extension n’est plus nécessaire, nous ne devrions pas le faire.

Il faudra, quoi qu’il arrive, reprendre les discussions pour la formation d’une nouvelle majorité de plein exercice.

Certains voulaient nous faire croire qu’on ne réussirait pas à travailler ensemble. Cette période prouve que, lorsqu’on a le dos contre le mur, c’est

possible. C’est une bonne nouvelle. Il faut éviter de revenir dans une phase où les partis exaltent leurs différences plutôt que leurs points communs. De toute manière, dans les deux ans à venir, on ne pourra pas se permettre de négocier longuement. Il faudra aller vite.

Vous étiez favorable initialement à un gouvernement associant le PS et la N-VA. Est-ce toujours le cas après plusieurs échecs?

si vous êtes favorable initialement à un gouvernement associant le PS et la N-VA. Est-ce toujours le cas après plusieurs échecs?

Pour tous les dossiers fiscaux qui sont de ma responsabilité, je dois obtenir l’accord du Parlement car les pouvoirs spéciaux ne s’y appliquent pas. Et j’arrive à chaque fois à obtenir l’aval des dix partis démocratiques, dont le PS et la N-VA. Il y a donc moyen de faire fonctionner les choses en les associant. On n’a plus le luxe de perdre du temps comme on l’a fait par le passé. Début mars, les discussions entre le PS et la N-VA pour la formation d’un gouvernement d’urgence avaient échoué mais on était au début de la crise sanitaire, les virologues n’étaient pas encore alarmistes. Ensuite, les esprits ont évolué, et on ne sait pas à quoi s’attendre dans les mois qui viennent face au virus.

La ministre fédérale de la Santé, Maggie De Block, a été fortement critiquée: destruction des stocks de masques, polémiques avec le secteur... Cette ministre, Open VLD comme vous, a-t-elle commis des fautes?

Citez-moi un seul ministre qui peut dire qu’il a fait un parcours parfait dans cette crise. Impossible, que ce soit en Belgique ou ailleurs. Il n’y a pas de manuel pour gérer une crise sanitaire comme celle-ci. Aux Pays-Bas, le ministre de la Santé a dû démissionner après s’être évanoui d’épuisement... Mais regardons les éléments objectifs: même s’il y a eu des inquiétudes sur le matériel et que les services de soins intensifs ont été mis sous pression de manière terrible, il n’y a pas eu de problèmes de capacité dans les hôpitaux belges. Notre système a tenu le choc.

ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ DE LA CONFÉDÉRATION CONSTRUCTION

Robert de Mûelenaere**Les chiffres du secteur**

La Confédération Construction défend les intérêts de plus de 16 500 entreprises du secteur de la construction (indépendants, PME, grandes entreprises). Celles-ci représentent quelque 20 500 emplois dont près de 77 % sont des ouvriers. *“Si on y ajoute les fournisseurs en amont et les secteurs avec lesquels nous sommes en relation en aval, nous passons à 688 000 emplois”*, indique Robert de Mûelenaere.

La part dans le PIB passe alors de 5,3 % à 13,3 %, précise-t-il.

Rien ne prédestinait ce jeune avocat au barreau de Bruxelles spécialisé en droit commercial à se bâtir une carrière dans la construction. *“Ce sont les hasards de la vie, des rencontres et on doit pouvoir saisir la balle au bond”*, raconte Robert de Mûelenaere.

Ce qu'il fait en rejoignant, dans les années 1980, le cabinet des Affaires économiques de Mark Eyskens, puis de Philippe Maystadt, en tant que conseiller en droit commercial et de la concurrence. *“C'était une occasion extraordinaire d'aborder énormément de dossiers et questions, pas simplement sous l'angle juridique mais aussi sous l'angle de l'arbitrage des intérêts des uns et des autres: ceux des patrons et des syndicats, d'un secteur par rapport à un autre. Ce qui m'a permis d'améliorer mes connaissances mais aussi de me confronter au terrain,*

aux bons choix à faire quand on est représentant de l'autorité publique, en fonction de l'intérêt général. Et cela, aux côtés de personnalités comme Mark Eyskens et Philippe Maystadt qui m'ont aussi beaucoup appris sur le plan personnel”, poursuit Robert de Mûelenaere, né à Bruxelles d'un père aux racines familiales situées en Flandre et d'une mère aux origines wallonnes. Une expérience précieuse et un terreau idéal pour plonger dans l'univers d'une organisation professionnelle, la Confédération Construction en l'occurrence. Il en dirigera pendant cinq ans le département d'études avant d'en devenir administrateur délégué le 1^{er} juillet 1997.

Aujourd'hui, Robert de Mûelenaere réclame un plan de relance pour son secteur confronté à la crise engendrée par le coronavirus.

“La construction doit être l'instrument de la relance”

Entretien Anne Masset et Charlotte Mikolajczak

A-t-on déjà une idée du coût de la crise pour le secteur de la construction ?

Ce n'est pas évident. D'après l'Institut des comptes nationaux, au 1^{er} trimestre, incluant 10 jours de confinement, l'activité dans notre secteur a baissé de 6,6%. En nous basant sur l'effectif occupé – voir par ailleurs, NdLR – nous arrivons, pour le 2^e trimestre, à une estimation du recul de 30%! Partant du principe qu'on sera pratiquement revenu à la normale au cours du 3^e trimestre et à une cadence normale au 4^e, nous tablons sur une baisse totale pour 2020 de 10%. Mais le profil de reprise ne sera peut-être pas aussi favorable qu'espéré. Ce recul de 10% est donc une prévision optimiste. Car il n'y a pas que la production qui a ralenti. Les ventes aussi.

C'est-à-dire les achats de biens, les engagements ?

Le client fait défaut, les études notariales étaient à l'arrêt, les services de l'urbanisme aussi. Les revenus des ménages et des investisseurs vont baisser. Les commandes publiques se sont aussi arrêtées et les nouvelles vont s'étaler dans le temps. Le plan de continuité des entreprises (report du paiement des cotisations sociales, des impôts, moratoire sur le remboursement des crédits, etc.) était indispensable à leur survie. Mais il doit être couplé à un plan de relance à l'instar de ce qui a été fait en 2008. La construction avait alors été choisie pour être l'instrument de la relance. Il faudrait qu'elle le soit aussi aujourd'hui. Car elle n'est pas seulement un grand secteur; elle est aussi le débouché d'autres secteurs (acier, verre, plâtre, brique, ciment, béton, fabrications métalliques...) et un levier de l'économie. L'adage “Quand le bâtiment va, tout va” est toujours vrai.

À quelles mesures pensez-vous ?

À beaucoup de choses précises, notamment à des mesures fiscales permettant de relancer les investissements des ménages et des investisseurs, d'avancer les travaux publics planifiés à plus long terme..., mais ce

n'est pas à moi d'en décider.

Quels seront, pour la construction, les autres effets de la crise ? La superficie des logements va-t-elle augmenter ? Assistera-t-on à une fuite vers les campagnes ?

L'évolution vers des logements compacts est structurelle et le Covid-19 ne va pas la rompre, car elle est avant tout liée au pouvoir d'achat, à la capacité d'emprunt et à la taille des ménages. Mais à la marge, il pourrait y avoir des changements. Il y aura sans doute un goût plus prononcé pour les maisons avec jardins, voire piscine, et les appartements avec terrasse confortable. Mais aussi pour la réhabilitation de l'ancien, généralement plus spacieux. Il y aura peut-être aussi un arrêt du phénomène de retour en ville. Ce qui, par contre, n'est pas à mettre au conditionnel, c'est le report des projets neufs, la mise en veille de nouveaux développements. Il y a sur le marché un attentisme très préoccupant qu'il faut essayer de casser par ce plan de relance.

Pour les autres secteurs, bureaux, commerces, logistique, génie civil... êtes-vous aussi soucieux ?

Oui pour les bureaux, certainement à court et moyen terme. Oui, aussi, pour le retail, et même à plus long terme, compte tenu de la percée de l'e-commerce. Non, par contre, pour la logistique puisque la crise va inciter les entreprises à faire des stocks stratégiques. Quant au génie civil, il n'est pas modélisable car lié à des décisions administratives et à des choix politiques.

Pour nombre de secteurs, la crise va accélérer leurs relations aux nouvelles technologies...

Et ce sera aussi le cas pour la construction avec l'essor de ce que l'on nomme la construction 4.0. Selon deux axes. Le premier axe concerne la préparation et le suivi des chantiers (organisation, planning...) afin d'éviter les surprises, de s'adapter aux imprévus. La numérisation est en cours et va être boostée. Le BIM (Building Infor-

mation Modelling), soit la réalisation de maquettes numériques, est déjà utilisé par 21 % des entreprises et va devenir systématique. L'utilisation de scanners 3D va aussi s'accélérer car elle permet d'économiser les déplacements. Ou de drones pour les prises de vues de lieux inaccessibles comme les toitures. Sans oublier les technologies liées aux smart buildings qui assurent le contrôle et le réglage d'appareils à distance, comme une chaudière. Tout cela est disponible mais leur utilisation va s'accélérer.

Le deuxième axe concerne les techniques d'exécution, l'industrialisation, la préfabrication. Il y a déjà pas mal de montages en atelier, il y en aura davantage. Aujourd'hui, les plaques de plâtres sont prédécoupées et emballées en fonction des pièces pour lesquelles elles sont destinées. Demain, ce sera peut-être le cas des carrelages, découpés au millimètre près. Dans le même esprit, on peut ajouter les robots. Un mot qui paraît futuriste mais qui n'est jamais qu'une machine remplaçant l'homme. Ils vont être utilisés pour déplacer des éléments lourds, par exemple, comme des bordures en béton.

Et en matière d'approvisionnement, y aura-t-il un avant et un après Covid-19? Les matériaux viennent en effet parfois de très loin...

Toute une série de matériaux ne sont plus ou plus assez produits en Belgique: carrelages, marbres, pierres naturelles, ronds à béton, isolants, panneaux photovoltaïques, engins et machines... Cette dépendance pourrait temporiser la reprise. C'est une vraie crainte que la chaîne d'approvisionnement ne suive pas. Ce n'est pas un discours protectionniste, mais un questionnement par rapport à nos handicaps que sont le coût du travail et celui de l'énergie. Le recours aux circuits courts pour les matériaux, à la main-d'œuvre locale, à l'économie circulaire d'une façon générale, devrait permettre d'améliorer sensiblement la situation de notre secteur. D'autant qu'il pourrait être créateur de nouveaux emplois ou même de nouveaux métiers.

“Toute une série de matériaux ne sont plus ou pas assez produits en Belgique.”



Robert de Mûelenaere prédit l'essor de ce que l'on nomme la construction 4.0.

“Nous prévoyons des pertes de productivité de 40 % au 2^e trimestre”

Est-ce que la reprise, le 4 mai, s'est bien passée ?

Nous avons fait une enquête 24 heures après la “reprise”, même si je mets le mot reprise entre guillemets car, malgré le fait que tous les acteurs aient été impactés par la crise et que deux tiers des entreprises étaient à l'arrêt ou presque fin mars, le secteur n'a jamais totalement arrêté. D'après notre enquête donc, huit entreprises sur dix reprennent maintenant entièrement ou dans une grande mesure leurs activités. C'est une indication très importante. Mais on ne retrouvera évidemment pas du jour au lendemain un rythme de croisière. En effet, pour 61 % des entreprises, la distanciation sociale est encore aujourd'hui un facteur de ralentissement de l'activité. Il y a moins d'équipes, moins de personnes dans les équipes, moins de personnes dans les véhicules. Sans compter le manque de disponibilité des équipements de protection individuels, des matériaux et la crainte des travailleurs d'être infectés.

Graduellement, les choses se mettent en place mais certainement pas à pleine cadence avant la fin du mois d'août. Nous prévoyons des pertes de productivité de 40 % au deuxième trimestre et de 10 % encore au troisième.

“Beaucoup d'indépendants ont continué à travailler, des personnes qui travaillaient en famille aussi.”

Est-ce que cela signifie qu'une partie des travailleurs du secteur restera en chômage temporaire ?

Nous avons absolument besoin de cet outil, non seulement aujourd'hui mais certainement encore demain. À l'heure actuelle, il est prévu jusqu'à fin mai, reconductible jusqu'à fin juin. Nous pensons qu'il faudra le prolonger. Même s'il est déjà moins utilisé en mai (27 % des travailleurs selon nos estimations) qu'en avril (45 %).

On a moins parlé de votre secteur que d'autres pendant la crise...

On a beaucoup parlé de secteurs comme l'Horeca ou le secteur alimentaire et c'est logique puisque l'un devait fermer et l'autre devait absolument continuer à travailler. Nous étions entre les deux. Nous faisons partie de tous ces secteurs de l'industrie et des services qui ont continué mais avec l'obligation de stopper l'activité si nous ne pouvions pas, “à tout moment”, respecter la distanciation sociale. Ce qui explique pourquoi jusqu'à deux tiers des entreprises ont dû arrêter. Mais aujourd'hui (depuis le 4 mai), le régime s'est un peu assoupli. Si le respect des règles de distanciation n'est pas possible dans certaines circonstances, les plus limitées possibles, l'activité peut malgré tout se poursuivre en utilisant tous les moyens de prévention à disposition (port d'équipements de protection individuels, organisation du chantier, etc.). Ce n'est donc plus “tout ou rien”; l'activité redevient possible.

Un tiers des entreprises a cependant réussi à continuer à travailler. Dans quels métiers ?

Plutôt ceux du bâtiment que les chantiers sur les routes, au départ. Dans certains cas, on peut respecter la distanciation sociale. Ainsi, les toituriers, par exemple, n'ont pas l'habitude de se promener côte à côte sur un toit. Beaucoup d'indépendants ont continué, des personnes qui travaillaient en famille aussi. La construction n'est pas un secteur homogène, c'est un ensemble de métiers très différents.

La crise du Covid-19 et l'image de la Belgique à l'étranger

“La Belgique ne s'en est pas si mal tirée”

La Belgique, dont on pointe le nombre de décès élevé par rapport à la population au vu des statistiques dans d'autres pays, a-t-elle écorné son image à l'étranger ? Les investisseurs pourraient-ils être refroidis ? “Je trouve que la Belgique ne s'en est pas si mal tirée, dit Robert de Mûelenaere. Elle n'a pas fait beaucoup moins bien que d'autres. Avec cette capacité d'une Première ministre et

de cinq ministres-Présidents de faire le point et de nous présenter un plan national pour lutter contre la crise dans un pays avec deux cultures et des économies partiellement différentes. Mais j'ajoute ceci : nous espérons, et l'ensemble des décideurs économiques le réclame, que nous puissions tirer quelques leçons de cette union sacrée face à une menace extérieure. Si la Belgique retombe dans ses errements politiques, alors, oui, cela portera un coup sérieux à l'image du pays ! Et un secteur comme le nôtre peut craindre que cela ait un impact sur des investissements étrangers.”

LIEVEN VAN ASSCHE

MICHAEL O'LEARY (RYANAIR)

“Ces compagnies qui pleurent pour être aidées me font penser à des junkies”

Entretien Raphaël Meulders

C'est reparti. À partir du 1^{er} juillet, Ryanair va reprendre ses vols au départ de la plupart de ses 80 bases en Europe. Si 90% du réseau de lignes pré-Covid-19 devrait être rétabli, les fréquences seront moindres. L'intention de la compagnie “low cost” (à bas prix) irlandaise est ainsi de revenir à 40% de son programme de vol normal, avec 1 000 vols quotidiens à travers l'Europe. Des mesures sanitaires strictes (vérifications de la température des passagers, port du masque dans l'avion, interdiction de paiement en cash...) ont également été prises. *La Libre* fait le point sur cette reprise avec Michael O'Leary, le patron du groupe Ryanair.

Pouvez-vous confirmer que Ryanair reprendra ses vols en Belgique dans sept semaines ?

Oui, vous pouvez l'écrire: les Belges pourront partir en vacances en Italie, en Grèce, en France, en Espagne et d'autres destinations du pourtour méditerranéen dès le 1^{er} juillet via les aéroports de Charleroi et Zaventem. Cela va faire du bien à de nombreuses personnes de pouvoir se reposer au soleil. Beaucoup de familles vont pouvoir se revoir aussi. Sans compter tous les fonctionnaires européens qui sont bloqués chez eux et espèrent pouvoir rentrer à Bruxelles pour travailler.

Les frontières seront-elles ouvertes début juillet, selon vous ?

Oui, nous sommes très confiants à ce niveau. La plupart des pays européens devraient rouvrir leurs frontières pour le milieu du mois de juin. Même s'il y a des exemples assez fous comme celui du Royaume-Uni, qui veut mettre en quarantaine toutes les personnes arrivant par avion dans le pays... sauf les Français. Nous espérons que le bon sens va prévaloir dans les autres pays afin que de telles mesures aussi insensées ne soient pas prises.

Dans les mesures sanitaires que vous prenez, on ne retrouve pas celle de laisser un siège vide entre les passagers pour respecter la distanciation sociale, pourquoi ?

Non, car cette mesure, qui n'est pas rentable pour les compagnies aériennes, ne sert à rien dans la lutte contre la propagation du Covid-19. J'ai toujours trouvé cette idée idiote.

Est-ce que vos avions seront fort remplis cet été ?

Nous nous attendons une demande raisonnable de nos clients, avec des avions remplis à 60% de leur capacité durant cet été. Il faudra attendre encore quelques mois avant de retrouver des taux de remplissage plus corrects.

Combien cette crise va-t-elle coûter à votre compagnie ?

Nous ne pouvons pas encore le dire car la crise n'est pas finie, mais l'immobilisation forcée de nos avions durant plusieurs mois va certainement nous coûter plusieurs milliards d'euros. Heureusement, on a les reins solides. On sera déjà très contents de pouvoir terminer à l'équilibre pour cette année, d'autant que l'on va devoir faire face à la concurrence illégale de

“Oui, les Belges pourront partir en vacances en Italie, en Grèce, en France ou en Espagne dès le 1^{er} juillet via les aéroports de Charleroi et Zaventem.”



Plusieurs centaines d'emplois sont menacés en Belgique, selon M. O'Leary. “Nous demandons à nos pilotes de réduire de 20% leur salaire, et le personnel navigant devra aussi faire un effort”, explique-t-il.

toutes ces compagnies qui ont reçu des aides d'État.

À ce propos, allez-vous porter plainte contre l'État belge s'il octroie une aide à Brussels Airlines via sa maison mère, Lufthansa ?

Bien sûr, comme nous l'avons fait en Suède et en France, nous porterons plainte contre ces aides d'État qui ne servent qu'à renflouer les caisses de compagnies déjà très mal en point. En France, ou en Belgique, la masse salariale des employés est déjà prise en charge par l'État durant cette crise. Pourquoi ont-ils besoin de davantage d'argent ? Nous irons devant la Cour de justice européenne contre cette aide illégale de la Belgique à Brussels Airlines. Mais aussi de celle de l'Allemagne à Lufthansa. Le groupe allemand va recevoir 12 milliards d'euros avec toutes ces aides glanées un peu partout en Europe. Cela pourrait même lui permettre de rattraper un concurrent, Condor. Nous nous opposerons fermement à ces plans d'aides, car c'est de la concurrence déloyale. Cela va fausser le marché aérien durant cinq ans au moins en Europe. Ces compagnies qui pleurent désespérément pour de l'aide me font penser à des junkies qui n'ont pas eu leur dose de drogue.

Vous avez annoncé devoir licencier près de 3 000 personnes pour faire face à cette crise. Qu'en est-il ?

Oui, 3 000, c'est un minimum. Cela pourrait être davantage en fonction de la longueur de la crise et des efforts consentis par chacun. Nous demandons ainsi à nos pilotes de réduire de 20% leur salaire, et le personnel navigant devra aussi faire un effort, mais de manière moins significative. J'ai moi-même réduit de 50% mes rémunérations pour les douze prochains mois.

Et combien de vos employés vont-ils perdre leur travail en Belgique ?

Nous ne savons pas encore et cela va dépendre de pas mal de paramètres, comme la manière avec laquelle nous pourrions redémarrer nos opérations en Belgique et les discussions que nous aurons avec les syndicats. Mais on devra réduire la voilure dans nos deux bases belges, à Zaventem et Charleroi, et plusieurs centaines d'emplois sont menacés.

Beaucoup prédisent des tarifs de billets plus élevés après la crise du coronavirus. Est-ce la fin du “low cost” ?

Effectivement, certaines compagnies mal gérées mais aidées par leur État vont continuer à proposer des tarifs élevés. Nous, nous n'avons pas le choix: nous continuerons à proposer des tarifs bas car nous serons en compétition avec ces compagnies qui n'auraient pas dû survivre à cette crise. En plus, c'est dans notre ADN: on veut que le maximum de personnes puissent continuer à voyager. On continuera à proposer des vols à moins de 20 euros pour notre clientèle, même si cela implique que nous gagnerons moins d'argent.

DIRECTEUR GÉNÉRAL DE DS AUTOMOBILES BELUX

Charles Peugeot

Fils aîné de Robert Peugeot, Charles se destinait tout naturellement à l'automobile. Ainsi, ses études l'ont-elles conduit à l'École nationale supérieure du pétrole et des moteurs (ENSPM, devenue depuis l'IFP School), à Rueil-Malmaison, près de Paris. Grande école dont il sort ingénieur motoriste.

Charles Peugeot a ensuite travaillé pour la marque Citroën, au sein du groupe PSA, en Espagne et en Grande-Bretagne, expérimentant du même coup les cultures latine et anglo-saxonne.

À partir de 2013, il réintègre la France en rejoignant le centre technique de PSA à Vélizy-Villacoublay, dans les Yvelines, près de Pa-

ris, fondé par son père. C'est ainsi que, chargé du Produit et du Marketing, il a participé au développement de la DS 3 Crossback, dans le segment très couru du crossover urbain. Présenté à Paris à l'automne 2018, ce SUV compact haut de gamme existe en motorisations traditionnelles, et sa version tout électrique, E-Tense, est en cours de lancement.

Une opération à laquelle Charles Peugeot participe activement puisque, entre-temps, il est, depuis avril 2018, directeur général de DS Automobiles en charge de la Belgique et du Luxembourg. Comme quoi, l'on peut s'appeler Peugeot, famille d'industriels dont il représente la neuvième génération, et être un ardent promoteur de DS.

“L'horizon de la transition énergétique est en train de se rapprocher”

Entretien Dominique Simonet

La crise actuelle ne correspond-elle pas à la perte des certitudes ?

Aujourd'hui, c'est le grand brouillard. Cela fait déjà quelque temps que la manière dont on doit piloter nos entreprises se fait avec un socle de prévisions éclairé à très peu de temps. Ce qui prévaut, c'est l'incertitude. Qui était capable de dire, il y a un an, quels seraient les bons mix énergétiques de demain ? C'était déjà extrêmement complexe. L'horizon de la transition énergétique est en train de se rapprocher. Le type de crise que nous vivons peut être un catalyseur pour certaines grandes tendances, et la tendance de la transition énergétique va être très forte, et ça va être une demande très importante des consommateurs, que l'on puisse leur fournir des solutions de mobilité propres. Cela va s'accélérer fort.

Ne pensez-vous pas que la baisse des prix des carburants fossiles va fausser le jeu ? Faire un plein ne coûte pas cher actuellement.

Je ne crois pas du tout. Les cours du pétrole ne sont pas des causes structurelles. En Europe, le coût de l'essence à la pompe est représenté par un pourcentage monumental de taxes, plus de 90 % du prix des carburants sont des taxes. C'est vraiment lié à des conditions particulières, et de la manière rapide avec laquelle ça a décliné, cela peut remonter aussi très vite. En tant que consommateur, je ne crois pas que cela change le processus de décision. En février, j'ai fait un exercice très intéressant : parler directement avec un certain nombre de prospects. Quand je leur ai demandé pourquoi ils étaient intéressés par l'électrique, la réponse était une volonté fondamentale de réduction d'empreinte environnementale.

Dès lors, quelle part voyez-vous pour la voiture électrifiée ?

On se rapproche actuellement des 7 à 8 % du marché

du véhicule neuf. C'était 1 % il y a dix ans, et je crois que ce sera peut-être 16 à 18 % du marché mondial dans dix ans, à l'horizon 2030. Telles sont les estimations du Boston Consulting Group. Cela veut quand même dire que 80 % des voitures neuves qui seront commercialisées dans une dizaine d'années, seront encore à combustible. Donc ce sera encore fondamental dans l'offre automobile. Les énergies traditionnelles vont rester majoritaires, avec un mix important de voitures électriques.

“Les énergies traditionnelles vont rester majoritaires, avec un mix important de voitures électriques.”

Charles Peugeot

Directeur de la marque DS pour la Belgique et le Luxembourg

Quel en est l'enjeu majeur ?

Celui du coût des batteries. Juste avant la crise, le marché démontrait que le coût des batteries était en train de se réduire de manière importante, et que, dans un horizon pas trop lointain, il serait ramené à des choses plus pertinentes. Pour les constructeurs automobiles, le déficit de rentabilité potentiel qu'on peut avoir sur un véhicule électrique par rapport à une voiture thermique aujourd'hui, pourrait être rapidement comblé.

Mais on attend toujours ce qu'on a appelé l'Airbus des batteries, un grand consortium européen.

La crise que nous connaissons permet d'identifier des problèmes d'acheminement de matières premières ou de composants pour batteries. Il est donc logique que ceux-ci redeviennent des enjeux stratégiques locaux. Alors, cette crise pourra avoir des impacts positifs sur l'accélération de la fabrication de batteries en Europe. On n'a pas encore vu l'ampleur de la crise économique que la crise sanitaire actuelle est en train de lever. Il pourrait y avoir des problématiques très concrètes à court terme sur des logiques de réapprovisionnement différentes.

N'y a-t-il pas aussi une pression des consommateurs dans le sens de productions locales ?

Il va y avoir une question de traçabilité. Les consommateurs vont être de plus en plus sensibles à l'origine des composants et de la conception des véhicules

qu'on va leur proposer. Donc, il est possible que l'on puisse imaginer des circuits d'approvisionnement plus courts. C'est aussi l'une des raisons du lancement de la marque DS au sein du groupe PSA : s'inspirer du luxe et du savoir-faire à la française. Le but est d'offrir une expérience automobile qui a un écho, qui constitue aujourd'hui une véritable raison d'achat.

Cela peut être une opportunité de revoir les modèles de production.

Il y a une dizaine d'années, lorsque vous vouliez conquérir un nouveau pays, en termes de commerce, le premier jalon était les capacités de fabrication. Donc on construisait d'abord une usine. On s'est rendu compte, il y a quelques années, lorsque M. Tavares a pris la tête du groupe PSA, que ce modèle pouvait s'avérer risqué, puisqu'on mettait les coûts avant de mettre les profits en regard. Un certain nombre d'usines ont été conçues sur la base de la production d'un modèle, avec lequel on essayait de rayonner partout dans le monde. Est-ce que là, on ne va pas réinventer un système dans lequel chaque usine est capable de produire plusieurs modèles différents sur une plateforme donnée ? La gestion de la diversité plus importante dans les usines permettrait de construire des objets plus proches de leurs consommateurs.

N'est-on pas arrivé aux limites du “just in time”, de l'approvisionnement et de la production en flux tendu ?

On n'a pas trouvé d'autre méthode qui nous permette de fabriquer des objets de la manière la plus compétitive possible, pour les consommateurs et pour dégager également des marges. Si les pressions continuent de s'accroître sur les prix, alors il faut se reposer sur l'innovation pour inventer le “just in time” de demain. Est-ce qu'il passe par la capacité à s'appuyer de manière plus large sur de l'impression 3D locale ? C'est une solution permettant de produire des pièces localement. Restent les questions de coûts. Ce qui garantit un prix de revient intéressant, c'est évidemment les effets de masse. C'est l'effet de consolidation : les principaux bénéficiaires de l'alliance entre PSA et FCA sont gagnés sur des synergies d'achats. La taille aura toujours un impact direct sur les coûts.



Membre de la neuvième génération de la famille d'industriels, Charles Peugeot plaide pour une redéfinition du temps long dans l'élaboration de projets d'envergure nouvelle.

“Beaucoup moins d’ego et beaucoup plus de pragmatisme”

Quel est le principal apport du télétravail et des réunions virtuelles ?

On s’est rendu compte que l’on était capable de faire des réunions en trente minutes au lieu d’une heure, quasi sans aucun support de présentation. Et l’information au sein des entreprises s’est décloisonnée, car l’exigence d’agilité et de rapidité est passée par là. On revient à des modes de communication oraux, dans lesquels l’information est beaucoup plus ouverte, transparente. Nous avons des comités de direction élargis, dans lesquels beaucoup plus de collaborateurs sont impliqués, et de façon beaucoup plus fréquente.

Quels en sont les bénéfices ?

Non seulement on libère du temps, mais cela a un autre effet bénéfique qui est celui de casser les codes. Tout à coup, vous n’êtes plus en train de consacrer votre temps à manager votre équipe de manière verticale, mais vous vous êtes libéré du temps pour traiter des problématiques transversales. Toutes sortes de départements travaillent pour la même entreprise et on essaie de se serrer les coudes pour apporter des solu-

tions. C’est très intéressant parce que l’époque permet de se recentrer, avec beaucoup moins d’ego et beaucoup plus de pragmatisme, dans la résolution de problèmes et de blocages.

Cette communication virtuelle a pourtant bien ses limites...

Ça marche parce qu’on connaît nos équipes. Il va falloir réinventer le processus d’intégration des collaborateurs. Pour commencer une nouvelle relation à distance, je suis curieux de savoir ce qu’on va inventer.

Quel autre enseignement tirez-vous d’ores et déjà de cette crise ?

Je pense que l’un des impacts positifs de cette crise est celui de notre relation au temps, et au temps long. Pour nous, en tant qu’entreprise familiale, étant de la neuvième génération d’une famille industrielle, la notion de temps et de pérennité est fondamentale. La transmission d’une génération à une autre est ce qui constitue l’ADN des entreprises familiales. Aujourd’hui, le temps long est devenu un privilège que beaucoup d’entreprises, d’économies ou de

démocraties n’ont plus. Le deuxième discours du président Macron était assez frappant dans la redéfinition du temps long. S’il y avait un espace d’ouverture autorisant des projets de collaboration, avec des échéances économiques de très long terme, des cycles de quinze ou vingt ans, on pourrait envisager des projets d’envergure différente. Je le souhaite.

Qu’est-ce qui pourrait aussi changer ?

Je pense qu’on arrive dans une époque où il y aura plus d’expérimentations. Je crois qu’il faut essayer. On a franchi une étape dans laquelle, au-delà des discours, le consommateur attend des actions concrètes. Il faut essayer des choses nouvelles. Dans la culture américaine, qui est celle de l’échec, donc de l’expérimentation, les leçons personnelles permettent de développer des résultats. L’expérience, c’est le risque, qui ne fait pas du tout partie de la culture européenne. Aujourd’hui, on aura peut-être un environnement plus propice à ça. Je crois qu’il faut être plus tolérant vis-à-vis du risque. Le temps de l’expérimentation est certainement devant nous, et de manière très forte.

“Aujourd’hui, le temps long est devenu un privilège que beaucoup d’entreprises, d’économies ou de démocraties n’ont plus.”

LES AIDES AUX ENTREPRISES

Nyst (UCM): "Si on n'assouplit pas le régime des licenciements, on est morts"

Entretien François Mathieu

Le président de l'Union des classes moyennes n'étudie pas les questions qui fâchent. Mais il prévient: avant de parler de refinancement de la sécurité sociale, il y a une urgence: sauver l'emploi. Et dans ce cadre, Pierre-Frédéric Nyst entend faire assouplir provisoirement – le temps de la crise – le régime des licenciements. Le patron de l'UCM tire également l'oreille des Régions et rappelle que 30 à 40 millions d'euros d'aides à l'emploi déjà budgétées avant la crise n'ont pas été consommées. De même, les aides régionales ne sont pas encore parvenues à toutes les entreprises.

Le constat que vous tirez est alarmant: 40% des PME envisagent de réduire l'emploi?

Oui, et le chômage (hors chômage temporaire) est déjà en forte hausse en Wallonie et à Bruxelles... Or, il faut sauver l'emploi, tout le monde en est bien conscient, mais les aides n'arrivent pas dans les entreprises comme attendu, et surtout elles doivent être renforcées.

Parlons d'abord de celles qui doivent être renforcées, d'après vous...

Le monde politique n'a pas bien réagi au début de la crise. Lorsque le droit passerelle a été décidé au niveau fédéral, il aurait fallu que les aides régionales soient calquées sur ce mécanisme, par souci de simplicité. Mais les Régions ont préféré avoir leurs critères de sélection, et faire une distinction entre les secteurs les plus impactés et ceux qui l'étaient moins.

Ce qui est légitime, non?

Oui, mais ça n'a pas fonctionné. Il y a 15 jours, 13 000 (sur 50 000) dossiers d'aides régionales avaient été pris en main. La semaine dernière, ça a bien progressé, mais à ce stade, seules 30 000 aides ont été versées sur les 50 000 attendues en Région wallonne. Il faut maintenant rattraper le retard, c'est impératif. Il y va de la survie de milliers d'entreprises. De plus en plus, sur le terrain, elles tirent la langue. Les 180 000 chômeurs attendus cette année par la Banque nationale, c'est déjà costaud, mais nos craintes sont vives que les dégâts soient bien plus conséquents en matière d'emploi. Les chiffres tirés de notre base de données montrent que 8% des travailleurs ont déjà perdu leur emploi par rapport à début mars. Sur les contrats plus fragiles (intérim, flexi-jobs), la chute est de 58%, et la baisse est déjà de 2,5% pour les contrats plus stables (CDD et CDI). Il ne faudrait pas que les entreprises "oubliées" deviennent des entreprises "révoltées".

Vous entendez par là que de nouvelles mesures devraient donc être discutées?

Je le crois. Je sais que le sujet est sensible, mais le temps que dure la crise – j'insiste donc sur le caractère temporaire de la mesure –, nous souhaitons que pour préserver au maximum l'emploi, le gouvernement étudie la possibilité de changer les règles en matière de licenciement. Si on n'assouplit pas le régime des licenciements, si on ne supprime pas les charges patronales et le précompte sur les préavis, on alourdit les problèmes de trésorerie. Le système avantagerait tout le monde, puisque le brut payé serait égal au net, et l'entreprise pourrait préserver les autres emplois en ne puisant pas davantage dans ses liquidités. Cette exonération de cotisations



Pierre-Frédéric Nyst plaide pour un deuxième tax shift.

sociales et fiscales dans le cadre du licenciement, nous la souhaitons évidemment en dehors de la prolongation des mesures de chômage temporaire. Le moratoire sur les faillites, qui se termine le 17 juin, devrait selon nous être prolongé jusqu'à la fin de l'année.

À cet égard, en commission, une proposition de loi est passée qui prévoit la suspension des délais de préavis.

C'est absurde, voire abject. Cette mesure est un changement de règle en cours de match, et va complètement à l'encontre de ce qui est souhaitable, à savoir le maintien de l'emploi à plus long terme. Beaucoup de petites entreprises me disent qu'elles vont mourir complètement si le régime des licenciements n'est pas assoupli, si elles ne peuvent pas réduire leurs ressources au coût le plus faible et dans la plus grande simplification.

Voilà qui ne va pas plaire à tout le monde...

Je le sais. Mais pour le moment, la relance est en outre très faible. Les projections en matière d'emploi ne sont déjà pas bonnes, mais les pertes de chiffres d'affaires restent très conséquentes malgré la reprise la semaine dernière. D'après une enquête auprès de nos affiliés, la grande ma-

ajorité des magasins reste plutôt vide. Et puis, c'est provisoire! Quand je lis que Thierry Bodson (FGTB) estime que les entreprises profitent d'effets d'aubaine, et licencient à charge de la collectivité, c'est un procès d'intention que je trouve scandaleux. Il disait que chacun devait sortir de sa bulle de confort. Moi je lui dis de sortir de sa bulle de dogmatisme. Tout ce qu'on demande a pour objectif de préserver au maximum l'emploi, pour préserver l'activité, et renforcer ensuite la relance.

Dans ce cadre, vous plaidez également pour une nouvelle baisse des charges patronales?

Oui. Nous souhaitons un deuxième tax shift parce que, comme nous l'avions déjà indiqué, le tax shift réalisé sous la précédente législature n'était pas une réduction de charges, mais un glissement de charges. Les baisses étaient compensées. Le relèvement des bornes "bas salaires" fait partie de nos vieilles revendications passées sous l'éteignoir, mais plus globalement prévoir une diminution des charges serait salutaire à moyen terme pour l'emploi.

On parle de plus en plus de systèmes spécifiques de réductions de cotisations patronales, qui entraînent de la concurrence déloyale entre entreprises. Et génèrent chez certaines entreprises des velléités d'ingénierie sociale.

C'est vrai. Entre certaines entreprises débutantes et des sociétés bien établies actives dans le même secteur, il peut y avoir des distorsions. De même, il nous revient effectivement que des entreprises pratiquent l'ingénierie sociale. On ne va pas le nier.

Et le débat sur le financement de la sécurité sociale va aussi resurgir...

On n'étudie pas cette question cruciale, vous avez raison. Il faudra qu'on se mette un jour à table pour discuter de tout cela, et du refinancement de la sécurité sociale en particulier, dans le cadre d'un nouveau Pacte social avec des financements structurels. Mais l'urgence du moment, c'est surtout de préserver au maximum l'emploi. Une chose après l'autre...

Revenons un instant aux Régions. Pour vous, elles ont manqué le coche.

Nous sommes critiques, oui, mais restons constructifs. Nous avons d'autres pistes à faire valoir. Les aides régionales devraient être rapides, et lisibles, compréhensibles par tous. On souhaite leur doublement, pour donner une vraie chance à la relance, mais on constate aussi que certaines aides à l'emploi (comme les aides "Sésame", "Impulsion Insertion" ou "Activa") n'ont pas été complètement consommées alors qu'elles ont été budgétées. D'après nos calculs, sur ce budget des aides à l'emploi, il y a entre 30 et 40 millions d'euros qui pourraient être versés rapidement aux entreprises.

Soutien supplémentaire

Deux mesures de solvabilité prêtes à être discutées au Parlement

Comme nous vous l'annoncions il y a quelques semaines, des mesures de solvabilité sont en discussion. Deux d'entre elles ont été approuvées en kern et Conseil des ministres ces derniers jours: la "provision corona", ou "réserve exonérée coronavirus", et une réserve de reconstitution. "Nous attendons encore l'avis du Conseil d'État, après, ce sont les discussions au Parlement qui peuvent commencer", explique-t-on au cabinet du ministre des Finances, Alexander De Croo (Open VLD). La réserve exonérée est un mécanisme de carry back qui permettra aux entreprises de corriger les pertes de 2020 en se référant aux bénéfices de 2019. "Les entreprises pourront ainsi récupérer leurs versements anticipés (partiellement ou non) et voir leur ardoise fiscale nettement allégée pour l'année de revenus 2019", précise-t-on au cabinet. La réserve de constitution, elle, sera exonérée pendant les trois prochaines années à concurrence de la perte encourue en 2020, uniquement si la masse salariale représente au minimum 85% de la masse salariale de l'année de revenus 2019. **F.M.**

Brussels Airlines

310 licenciements ? Selon une estimation de la direction, Brussels Airlines devrait licencier 370 personnes, dont 310 en Belgique et 60 à l'étranger, rapportait le quotidien *De Tijd* mardi, qui a eu accès à une présentation de la direction. Brussels Airlines a annoncé la semaine passée un plan de restructuration qui menace jusqu'à 1 000 emplois au sein de la compagnie, soit 25 % du personnel. La direction a indiqué souhaiter limiter le nombre de licenciements forcés grâce à des mesures alternatives. La compagnie compte notamment sur les 155 employés qui peuvent prétendre à la (pré)pension. (Belga)

■ Le patron de l'aéroport de Bruxelles, Arnaud Feist, espère une reprise des activités "durant le mois de juin".

■ Il n'exclut pas un contrôle systématique de la température des passagers.

■ Selon lui, il est essentiel de sauver Brussels Airlines.

"Ne tardons pas trop à rouvrir nos frontières"

Entretien Raphaël Meulders

Arnaud Feist est le patron de Brussels Airport. Il nous livre son point de vue sur le redémarrage du secteur aérien.

L'aéroport subit de plein fouet la crise du Covid-19. Avez-vous déjà estimé quelle sera la perte encourue en fin d'année ?

Pour l'instant, nous avons 99 % de trafic en moins par rapport à l'année dernière. Au niveau des passagers, on a entre 10 et 20 vols par jour en moyenne, des vols de rapatriement ou "essentiels". Ce qui est très peu par rapport à notre activité normale (700 vols). Au niveau des avions 100 % cargo, l'activité se porte bien, même mieux qu'en temps normal. Mais la plus grande partie de nos rentrées financières vient des vols passagers. C'est pourquoi nous nous attendons à perdre 350 millions d'euros de revenus d'ici la fin de l'année. On ne devrait d'ailleurs avoir qu'au maximum 50 % de notre trafic en décembre.

Arriverez-vous à passer cette crise sans aides d'État ?

Oui car nous avons les liquidités suffisantes, grâce à un bilan financier qui était très sain avant que le Covid-19 n'apparaisse. Donc nous n'aurons pas de problème à court terme. Mais le secteur, que ce soit les compagnies comme Brussels Airlines (Ndlr : voir ci-contre), les *handlers* ou les commerces situés dans l'aéroport, est très fortement touché. Il faut réfléchir à pouvoir aider ces sociétés qui sont dans des situations très compliquées.

Plutôt que de sauver Brussels Airlines, certains évoquent l'idée d'aider l'aéroport, voire de le nationaliser.

À part le PTB, je ne vois pas qui voudrait nationaliser l'aéroport. Cela n'est pas nécessaire: on a démontré que le modèle privatisé fonctionnait bien. On ne reçoit pas de subsides, on ne demande pas d'argent à l'État et on a fortement développé le réseau. Nos actionnaires, essentiellement des fonds de pension et l'État belge, nous soutiennent à 100 %. Le fait qu'ils aient accepté de ne pas recevoir de dividendes cette année prouve qu'ils ont une vision à long terme. Le sujet aujourd'hui n'est certainement pas de nationaliser l'aéroport, mais bien de savoir comment sauver Brussels Airlines. Si la compagnie belge devait tomber en faillite, on aurait un véritable problème pour garder les 230 destinations que nous relient aujourd'hui. Je ne peux pas imaginer que Bruxelles, capitale de l'Europe, n'ait pas un aéroport international.

Quand pensez-vous pouvoir recommencer vos activités ?

Nous n'avons pas de boule de cristal, mais nous espérons redémarrer en juin. Ce serait bien que la Belgique emboîte le pas de pays comme l'Italie, l'Espagne ou l'Allemagne qui ouvrent leurs frontières durant ce mois de juin. Cela aiderait aussi Brussels Airlines à améliorer sa situation financière. Mais le redémarrage sera lent. Je pense qu'il faudra attendre trois ou quatre ans avant que nous retrouvions nos chiffres de fréquentation de passagers d'avant la crise. Cela dépendra évidemment de la situation sanitaire et de la découverte d'un vaccin.

Avez-vous reçu des signaux du gouvernement belge pour cette reprise ?

On a compris qu'avant le 8 juin, ce ne serait pas possible. Mais on espère pouvoir redémarrer à la mi ou fin juin. Ce

serait bien qu'on puisse repartir pour sauver ce qu'il y a moyen de sauver de l'été. Les mois de juillet et août sont essentiels pour le secteur. Ce serait un ballon d'oxygène. Je ne m'attends pas à ce que tout le monde saute dans un avion le premier jour, mais il faut faire redémarrer la machine. Ne tardons pas trop !

Comment expliquez-vous que ce feu vert des autorités est plus lent chez nous que dans d'autres pays comme l'Italie ?

Je ne sais pas si nous sommes plus tardifs. L'Italie est entrée plus tôt dans la crise que nous et il est donc normal qu'elle en sorte, petit à petit, avant. Nous ne sommes pas à une semaine près, mais nous voyons que les chiffres de la pandémie s'améliorent en Belgique. Il faut appuyer sur le bouton "redémarrer", redonner de la perspective aux gens, qui hésitent, pour des réservations en août ou en septembre notamment. Nous, nous serons prêts pour accueillir les passagers dès le mois de juin. Ryanair et Brussels Airlines sont aussi dans un scénario de reprise entre la mi-juin et le début juillet.

Et quid des mesures sanitaires ? On vous a reproché d'avoir tardé à imposer le port du masque au sein de l'aéroport...

Certains nous font un mauvais procès. Avant le 11 mai, nous n'avions pas l'obligation d'imposer le port du masque dans nos infrastructures. C'est désormais chose faite. Avant cette date, nous avons distribué des masques à nos passagers, mais nous n'avons pas rendu le port obligatoire car nous n'avions pas de force contraignante pour l'imposer.

D'autres mesures sanitaires vont-elles être prises pour ce redémarrage des activités ?

En plus du port obligatoire du masque et des règles de distance physique, on a déployé du gel hydroalcoolique un peu partout dans l'aéroport. On nettoie également beaucoup plus les différentes infrastructures. Nous sommes aussi en train d'étudier la question du contrôle de température des passagers, que ce soit par caméras thermiques ou via un thermomètre à distance. Psychologiquement, une telle mesure, qui n'est pas obligatoire, peut être intéressante. D'un autre côté, cela n'est pas la solution universelle, car des gens peuvent avoir le virus sans avoir de la

"Nous sommes en train d'étudier la question du contrôle de température des passagers."

fièvre ou, inversement, faire de la température sans être contaminés par le Covid-19. Mais il faut surtout avoir un maximum de mesures prises au niveau européen. L'Europe doit parler clairement et d'une seule voix. Il faut une cohérence pour les passagers pour éviter d'avoir des mesures sanitaires différentes pour chaque aéroport. Plus nous serons coordonnés, au mieux ce sera pour les passagers.

On parle beaucoup d'un monde d'après le Covid-19. Celui-ci verra-t-il une diminution du nombre de voyages en avion ?

De mon point de vue, le jour où il y aura un vaccin, les gens voyageront comme avant. Beaucoup de monde a envie de voyager après ce confinement de plusieurs mois. Les gens ont envie de retrouver leur liberté. Notre rôle, avec les compagnies aériennes, est de les rassurer.



LAURIE DIEFFENBACQ/BELGA

“Je pense qu’il faudra attendre trois ou quatre ans avant que nous retrouvions nos chiffres de fréquentation de passagers d’avant la crise”, estime Arnaud Feist.

Une faillite de Brussels Airlines? “Une catastrophe: la compagnie a tout intérêt à rester dans le groupe Lufthansa”

La maison-mère de Brussels Airlines, Lufthansa, négocie un prêt proche de 300 millions d’euros pour sauver la compagnie belge. Participez-vous aux discussions?

Non, mais je suis évidemment de près la situation. Brussels Airlines est notre plus grand client, le pivot de notre aéroport. Une faillite de la compagnie belge serait semblable à ce que nous avons connu après la Sabena, ce serait une catastrophe. On perdrait non seulement 40 % de notre activité mais aussi la clé de voûte de notre réseau intercontinental.

Si Brussels Airlines disparaît, d’autres compagnies quitteront l’aéroport?

Oui, et ce serait beaucoup plus compliqué d’attirer des compagnies sur les vols long-courrier. Brussels Airlines fait partie de la Star Alliance, soit une organisation de compagnies qui facilitent les connexions entre elles. Je vous donne un exemple: si la compagnie japonaise ANA est venue à Bruxelles, c’est parce qu’elle sait que, depuis notre aéroport, elle peut se connecter à tout le réseau européen et africain de Brussels Airlines. La majorité des Japonais qui volent avec ANA n’ont pas Bruxelles comme destination finale. Si on perd ce système de connexions, qu’on a mis 12 ans à construire, cela va poser problème. On va revenir à la situation de fin 2001, où l’on n’avait plus aucun passager de transit et uniquement des vols point à point, avec pour destination finale ou de départ Bruxelles. Ce système de réseau est aussi essentiel pour l’économie et la connectivité de la Belgique. On le voit dans les chiffres: le fait d’avoir lancé une ligne directe entre le Japon et la Belgique a dopé les échanges entre les deux pays.

Craignez-vous que l’aéroport de Bruxelles devienne un aéroport secondaire?

Notre force, c’est notre marché local. Par rapport à Francfort, Zurich, Munich ou Vienne, les autres hubs de Lufthansa, on a une zone de chalandise qui est nettement plus importante, avec une densité de population élevée et un fort pouvoir d’achat. Mais si Brussels Airlines disparaît, nous ne pourrions plus proposer 230 destinations directes, comme actuellement. Il est essentiel de sauver Brussels Airlines. C’est aussi un employeur majeur en Belgique, sans compter tous les emplois indirects qu’il représente. Vous savez, un aéroport, c’est un écosystème. Il y a 320 sociétés qui travaillent à Zaventem. Une faillite de la compagnie belge aurait des effets en cascade, pas seulement sur l’aéroport mais aussi en dehors.

Est-il possible que Ryanair prenne le vide laissé par Brussels Airlines?

Oui, d’autres compagnies, comme Ryanair mais ce n’est pas la seule, pourraient reprendre les destinations du transporteur belge. Mais ce ne sont pas des compagnies basées en Belgique et donc elles vont créer moins d’emplois. Elles ont aussi moins de liens avec les aéroports où elles opèrent et certaines sont d’ailleurs très fortes pour changer du jour au lendemain leurs activités d’un aéroport à un autre.

Les négociations sont difficiles entre Lufthansa et le gouvernement belge....

Oui, mais je pense qu’ils trouveront un accord. Lufthansa a clairement indiqué qu’elle ne laisserait pas tomber Brussels Airlines. Selon moi, les Allemands doivent d’abord soutenir financièrement leur filiale à 100 %. Mais vu l’importance de Brussels Airlines pour l’écosystème en Belgique, il me paraît logique que le gouvernement accorde aussi une aide, même si elle doit être assortie de certaines conditions. Il ne faut pas investir un tel montant n’importe comment. Mais il faut agir car on ne parle pas d’une simple société: Brussels Airlines a un impact important sur l’économie belge.

“Une faillite de la compagnie belge aurait des effets en cascade, pas seulement sur l’aéroport mais aussi en dehors.”

Est-il possible de repartir de zéro en construisant une nouvelle compagnie nationale?

Brussels Airlines a tout intérêt à rester dans le groupe Lufthansa, qui est l’un des leaders mondiaux de l’aviation. La situation serait encore bien pire si la compagnie belge était seule actuellement, sans soutien financier et pleine d’expertise d’une maison-mère comme Lufthansa. L’influence et le poids du groupe allemand au sein de la Star Alliance sont aussi très importants car ils permettent d’attirer plus facilement des compagnies à Bruxelles. L’idée d’un *stand alone* n’est certainement pas un plan A pour Brussels Airlines. C’est peut-être un plan B. Mais avec quarante avions, une compagnie est très petite au niveau européen et mondial. Être dans un groupe permet aussi des économies d’échelle. On n’a pas les mêmes prix quand on commande 3 avions ou 50.

Entretien réalisé par François Mathieu et Ariane van Caloen

Sur lalibre.be

L'intégralité de l'interview de Pierre Wunsch se trouve sur lalibre.be.

La demi-heure de yoga à laquelle il s'astreint tous les deux jours explique sans doute la sérénité dégagee par Pierre Wunsch en ces temps de crise inédite. Le gouverneur de la Banque nationale de Belgique travaille sans compter – des 80 heures par semaine au début de la crise, il est passé à 60 heures – mais il s'estime "préservé". "Je ne suis qu'un conseiller du gouvernement." C'est le monde politique qui prend tous les coups. En cette période, quoi qu'ils fassent, ils se font taper dessus... "Ce n'est pas mon cas."

Pierre Wunsch n'est jamais à la recherche de la petite phrase qui fera mouche. Sa parole,

fort écoutée de tous, en ressort crédibilisée. Étiqueté libéral, ancien chef de cabinet de Didier Reynders quand ce dernier était ministre des Finances MR, Pierre Wunsch est aussi un passionné de jeux de rôles qu'il pratique avec quelques amis certains jeudis pour décompresser – "je suis un elfe pour le moment", sourit-il.

Cet économiste de formation en est déjà à sa deuxième grande crise. Il a vécu en première ligne celle de 2008, en donnant cette même impression de zénitude. Ce fut une "période de stress plus concentrée. Ici, on sait que cela va être un marathon".

“On sera collectivement plus pauvres”

Des mesures sont prises depuis le mois de mars, en matière de liquidités, et maintenant, en matière de solvabilité. Que reste-t-il encore à faire ?

Mon sentiment, d'abord, c'est que les mesures prises jusqu'ici vont dans la bonne direction. On a pas mal plaidé au sein de l'ERMG (Economic Risk Management Group, NdlR) pour prendre des mesures générales ciblées sur les entreprises qui subissaient de plein fouet cette crise. J'aime assez l'idée, que je défends à titre personnel, de considérer le rôle de l'État comme assureur de dernier ressort. Ce n'est pas une crise assurable par le secteur privé. Sur la base d'une logique semblable au fonds des calamités, il me semble que l'État doit agir face à ce choc asymétrique qui touche certains secteurs et certaines personnes plus que d'autres. Notre priorité absolue est de répondre aux urgences, d'éviter que l'économie ne s'effondre.

On a d'abord pris des mesures de liquidités – report de paiement de l'impôt, chômage temporaire, etc. – pour éviter au maximum les cessations de paiements. Maintenant, on commence à s'attaquer aux problèmes de solvabilité. On va permettre aux entreprises de reconstituer plus rapidement leurs réserves, leurs fonds propres, avec des dispositions fiscales (imputation des pertes "2020" sur les bénéfices "2019" notamment, NdlR), mais il reste encore des mesures à prendre.

Pour qui ?

Je crois que la question sera surtout de savoir si l'État et les entités fédérées s'entendent, et dans quelle mesure, pour coordonner une mesure d'action générale, pour améliorer la solvabilité des entreprises. Mais il faudra aussi sans doute encore des mesures spécifiques pour les secteurs de phase 3, qui n'ont pas encore pu redémarrer. Et là, on parle de l'événementiel, de l'Horeca, du tourisme en partie, du secteur aérien... Maintenant, je vais être franc avec vous, le contenu même de la mesure importe presque peu. L'important, donc, c'est de prendre des mesures ciblées et proportionnées aux dégâts subis, sachant qu'on ne pourra pas sauver toutes les entreprises. Ce n'est même pas toujours souhaitable. Il y a des ajustements qui vont devoir se faire parce qu'un nombre non négligeable d'entreprises n'étaient déjà pas viables avant la crise. C'est pour cette raison que je ne suis pas forcément favorable aux aides conditionnées au maintien de l'emploi, parce que cela va artificiellement aider des entreprises qui n'auraient plus dû l'être.

Certains demandent par exemple d'assouplir le régime des licenciements...

Mettre des sujets politiquement délicats sur la table

peut aussi polariser les discussions au point d'empêcher la prise de décisions qui s'imposent. On a décidé, de manière générale, de protéger les bas salaires, où le taux de couverture de l'aide approche parfois les 100%. C'est un choix sociétal de protéger les plus fragiles, à raison selon moi, ce qui implique qu'au-delà d'un certain salaire, l'intervention de l'État sera moindre.

On manquerait à tous nos devoirs si on ne vous demandait pas s'il faut sauver Brussels Airlines...

Qu'est-ce qui justifie qu'on aide une compagnie aérienne ou une entreprise de fitness? C'est une discussion difficile qui nécessite qu'on réfléchisse intensivement aux critères d'octroi d'aide. Et ces critères de base, qui doivent être réfléchis de manière apolitique, seront déterminés en fonction de la mesure du choc pour les travailleurs, la perte de revenus des entreprises, leur taille... Si une entreprise qui avait 100 millions de bénéfices n'en a plus que 50, c'est dommage, mais ce n'est pas grave. La situation est tout autre si l'entreprise avait 50 millions de bénéfices, et enregistre après une perte de 200 millions. Maintenant, ce n'est pas à moi à m'exprimer sur le cas d'une entreprise en particulier. Mais à partir d'une certaine taille d'entreprise, il est normal d'avoir une approche plus individualisée de la réponse à apporter.

Toutes les mesures prises ont un coût énorme, qui se chiffrera en dizaines de milliards d'euros. Le citoyen paiera la note ?

C'est mon rôle, et ce n'est pas toujours amusant, de rappeler qu'il faut être vertueux sur le plan budgétaire, d'abord pour que la dette soit soutenable, mais aussi pour pouvoir disposer de réserves en cas de crise. En Belgique, on n'avait pas assez constitué de réserves, je le dis clairement. Aujourd'hui, il faut agir dans l'urgence, et les dépenses engagées sont nécessaires: empêcher que l'économie s'effondre c'est un bon investissement. Mais il y a des limites. On peut encore faire plus mais pas dans des proportions gigantesques.

Quelles limites ?

Tant que les mesures sont ciblées et temporaires, ce n'est pas un problème de dépenser. Si on devait par contre prendre des mesures plus structurelles, là, ça pèserait beaucoup plus sur nos finances publiques. On va probablement afficher un déficit public de

10% cette année, et de 5% les années suivantes. À ce niveau de déficit, même avec des taux d'intérêt très faibles, l'endettement augmente naturellement, ce qui ne sera pas soutenable. On est parti, il faut en être conscient, pour une période de dix années difficiles pour les finances publiques.

Qui va payer ?

On va être collectivement plus pauvre. Les défis de la Belgique – finances publiques, investissements publics, la stagnation de la productivité, vieillissement de la population – restent les mêmes mais on aura moins d'argent pour les affronter. Ma position n'est pas facile: pour le moment, j'encourage à la dépense, mais dans un an ou plus, on sait que la situation budgétaire imposera des économies. On va me poser la question de savoir si c'est en économies ou en impôts que l'on fera face, mais c'est une question pour le prochain gouvernement. Ce sera sans doute un peu des deux, mais il faut rappeler qu'avant la crise, on était à 50% de dépenses publiques par rapport au PIB alors que l'Allemagne

était à 45% et les Pays-Bas, à 43%. Il y aura des choix à faire, et il faudra s'interroger sur la cohérence entre les impôts qu'on est prêt à lever et les dépenses qu'on veut assumer au niveau du secteur public.

On parle beaucoup de refinancer la sécurité sociale...

Augmenter le taux d'emploi reste une des meilleures pistes pour s'assurer que les finances publiques soient soutenables, et que notre sécurité sociale soit financée. Maintenant, on entend beaucoup parler d'austérité depuis la crise de 2008, mais sur les dix der-

nières années, on a réduit le déficit primaire en termes réels de 1%. On n'a donc pas connu d'austérité en Belgique.

On sait qu'on va devoir investir dans la relance, mais le contexte budgétaire étriqué le permet-il ?

On ne pourra pas diminuer le déficit de manière importante en une fois, et il faudra le faire progressivement, en faisant des choix d'investissement pertinents, qui soient profitables à l'emploi en Belgique. Une des grandes questions qui va se poser dans les années à venir, c'est le lien entre l'enjeu écologique et la relance de l'économie. Un autre enjeu sera d'accompagner la main-d'œuvre peu qualifiée.

“Il faudra aussi sans doute encore des mesures spécifiques pour les secteurs de phase 3, qui n'ont pas encore pu redémarrer. Et là, on parle de l'événementiel, de l'Horeca, du tourisme en partie, du secteur aérien.”



REPORTERS/QUINET

Pour Pierre Wunsch, le prix économique gigantesque des vies sauvées “vaut un débat, mais pour plus tard”.

“Les banques jouent le jeu” sur l'accès au crédit

Le président de Febelfin, Johan Thijs, a demandé de revoir le système de garantie de 50 milliards pour les nouveaux prêts de 12 mois. Qu'en pensez-vous ?

Les banques ont été fortement mobilisées par le moratoire, qui du reste fonctionne très bien. Elles ont joué leur rôle collectivement et cela permet de gagner du temps. Elles nous disent qu'elles prêtent plus que l'année passée tout en ayant le même taux de refus. La Banque nationale a commencé un monitoring de la situation. Il est trop tôt pour savoir où on en est et de tirer des conclusions. Mais on a quand même le sentiment qu'il n'y a pas d'arrêt du crédit, mais plutôt une augmentation.

Donc, selon vous, contrairement à certaines plaintes d'entreprises n'ayant pas accès au crédit, les banques jouent le jeu ?

Oui et on va le vérifier. Une des difficultés consiste à trouver le bon équilibre entre les entreprises jugées viables qui ont besoin de nouveaux crédits et les cas où le risque ne vaut pas la peine d'être pris.

Ce qui se passe aujourd'hui est plutôt rassurant. Les banques sont solides, avec des niveaux de *buffer* (coussin de solvabilité) élevés. Je n'ai pas le sentiment qu'il y ait un gros problème.

Comment se fait la coordination au niveau européen sur les mesures à prendre ?

Il y a des *benchmarks* qui sont faits au niveau de la Commission européenne.

Je suis d'ailleurs parfois un peu étonné que la Belgique, singulièrement dans la partie francophone du pays, soit décrite comme un pays du néolibéralisme, alors qu'on a un niveau de dépenses et de couverture sociale parmi les plus généreux au monde. Je rappelle souvent que la Belgique est un des rares pays de l'OCDE qui n'a pas connu d'augmentation des inégalités. Il faut s'en réjouir et éviter des descriptions extrêmes.

Les critères de Maastricht pour les pays faisant partie de la zone euro sont-ils dépassés dans le contexte actuel ?

Cela fait un grand nombre d'années que le critère de dette publique à 60% du produit intérieur brut n'est pas respecté et cela va durer. Ces critères ont été fixés quand les taux d'intérêt réels et les taux de croissance étaient plus élevés. Vu les

taux d'intérêt très bas aujourd'hui, on peut se permettre un niveau de dette un peu plus élevé. Mais il faut maintenir des règles budgétaires à l'échelle européenne ainsi que des dettes publiques soutenables.

“Je suis parfois un peu étonné que la Belgique, singulièrement dans la partie francophone du pays, soit décrite comme un pays du néolibéralisme.”

Les prises de position d'Angela Merkel et d'Emmanuel Macron laissent penser que les lignes bougent. Quelle est la position des gouverneurs de la zone euro ?

Il y a plutôt une crainte que le message donné, à savoir tout faire pour éviter l'effondrement de nos économies, ne donne l'impression que l'argent est gratuit et sans limite.

Comment vivez-vous cette

crise ?

C'est beaucoup de boulot. Et je voudrais en profiter pour dire que ceux qui doivent prendre des décisions, en particulier sur le front politique mais aussi des personnes comme Emmanuel André (membre du groupe d'experts en charge de l'Exit strategy) s'en prennent plein la gueule. Quoi qu'ils fassent, ils ont tort. N'oublions pas que ce sont des gens qui sont sur le pont

non-stop et soumis à un job stressant. Je crois qu'on leur doit un peu de respect et de reconnaissance.

Y aura-t-il un monde d'avant et après ?

Sur la manière de gérer les pandémies, certainement. Sur la société en général, je pense qu'on connaît les grands défis à relever. Je reste interpellé par le fait qu'on n'a toujours pas trouvé de consensus sur le problème du vieillissement de la population, qui est pourtant particulièrement prévisible. Et il ne s'agit pas d'un problème de gauche ou de droite. J'espère qu'on sera meilleurs sur la question du climat. De nouveau, il faudra trouver un consensus social.

Le prix économique des vies sauvées est gigantesque. Qu'en pensez-vous ?

Cela vaut un débat, mais pour plus tard. Quand on a dû prendre des décisions, on ne savait pas si le taux de mortalité était de 0,5, 1 ou 5%. Un scénario de 5% représente 500 000 personnes en Belgique. Sur base de ce qu'on sait aujourd'hui, on va peut-être se dire qu'on gèrera ça autrement la prochaine fois. Quand je vois des images d'hôpitaux débordés en Italie et des gens à qui on doit refuser des soins, je comprends que les responsables politiques choisissent d'aller vers un lockdown.

- Le président du CDH, Maxime Prévot, dévoile le plan que défend son parti pour l'après-crise.
- Il plaide pour la constitution d'un gouvernement consacré à la relance et à la gouvernance.
- Selon lui, les discussions doivent démarrer avec les dix partis déjà impliqués dans la gestion de la crise.

“On a besoin d'un gouvernement de relance et de gouvernance”

Entretien Antoine Clevers

Les présidents du PS et du SP.A, Paul Magnette et Conner Rousseau, ont mené des consultations discrètes, ces derniers jours, sur l'élaboration d'une stratégie de relance pour la sortie de crise. Ils ont rencontré les présidents des dix partis (N-VA, PS, SP.A, MR, Open VLD, CDH, CD&V, Écolo, Groen et Défi) qui ont accordé les pouvoirs spéciaux au gouvernement Wilmès. Parmi eux, Maxime Prévot, le patron du CDH. Selon lui, le processus qui vient de démarrer doit aboutir à la constitution d'"un gouvernement de relance" pour les quatre prochaines années.

On est en présence de deux logiques. Pour le PS, l'urgence va à la négociation d'un plan de relance au départ des dix partis. Pour le MR, ce plan de relance serait en soi un accord de gouvernement, et la discussion devrait prioritairement concerner PS et MR côté francophone, et N-VA, CD&V et Open VLD côté flamand. Où se situe le CDH ?

Les deux points de vue ne sont pas incompatibles. Aujourd'hui, dix partis accompagnent la gestion de la crise. Face à l'ampleur des défis auxquels nous serons confrontés pour permettre une réorientation structurelle de notre économie, on doit pouvoir avoir un débat qui commence à dix. Et ce que nous pourrions esquisser comme mesures sera la colonne vertébrale de l'action du futur gouvernement. Le gou-

vernement dont on a besoin sera un gouvernement de relance. Négocier à dix, on a été capables de le faire de façon relativement constructive durant cette période de crise sanitaire. On verra ensuite quels partis participent au gouvernement.

Vous plaidez pour un gouvernement temporaire, le temps de sortir de la crise ?

Non, on aura besoin des quatre ans qui restent de la législature pour prendre, d'une part, des mesures à court terme pour aider les citoyens, les indépendants, les entreprises et le secteur non marchand à sortir la tête de l'eau. Et, d'autre part, des mesures à long terme pour permettre une réorientation de l'économie. On a besoin de ces quatre ans pour avoir un gouvernement de relance et de gouvernance.

Qu'entendez-vous par "gouvernance" ?

Le modèle belge dans lequel nous fonctionnons, notre lasagne institutionnelle, a montré ses limites. On

doit mettre à profit les quatre ans qui viennent pour accepter sans tabous un débat sur la refédéralisation de certaines compétences, comme la Santé et la Mobilité. Un débat aussi sur la hiérarchisation des normes (entre les niveaux de pouvoir; NdLR) pour être certains que, en cas de crise, on ait un leadership bien identifié. On a un besoin aujourd'hui de retrouver des politiques publiques efficaces. Les gens n'acceptent plus qu'il y ait neuf ministres de la Santé...

Et que fait-on des autres matières fédérales, comme la Défense, la Justice, l'Asile, etc.

Elles ne sont a priori pas concernées par la relance, mais bien par la gouvernance. J'ai donné des exemples institutionnels, mais l'amélioration de l'efficacité des pouvoirs publics concerne aussi la justice, la gestion des sans-papiers, la sécurité, etc.

À un moment, il faudra bien parler de coalition. Ne risquez-t-on pas de retrouver le même blocage qu'avant l'épidémie, c'est-à-dire ce choix entre un gouvernement autour du PS et de la N-VA ou un gouvernement pléthorique sans la N-VA. Samedi matin, sur La Première, le vice-Premier ministre CD&V, Koen Geens, disait que le PS devrait bien finir par accepter de travailler avec la N-VA.

On fait face à une crise sanitaire, une crise sociale, une crise économique, une crise climatique, une crise politique, une crise budgétaire. Si, face à une telle situation, on ne parvient pas à prendre de la hauteur, c'est à désespérer de la classe politique... Le triste spectacle d'échec que l'on montrera ne fera qu'alimenter les extrêmes. Et on n'aura plus le droit de s'en plaindre...

Ne serait-il pas logique de convoquer des élections anticipées en automne afin de consulter les citoyens sur la vision de société qu'ils défendent pour l'après-crise ?

Intellectuellement, je comprends le raisonnement. Politiquement, toutefois, je n'en mesure pas la valeur ajoutée, dès lors que j'ai la conviction, comme les sondages semblent le dire, que les seuls vainqueurs seront les extrêmes de gauche ou de droite. L'équation pour constituer un gouvernement ne sera certainement pas facilitée par un scrutin anticipé.

- Sur le dépistage, la réouverture des écoles, la gestion des masques, etc., chaque Région a fait cavalier seul, regrette Olivier de Wasseige, patron de l'Union wallonne des entreprises (UWE).
- Le patron des patrons wallons plaide pour un plan de relance articulé entre les différents niveaux de pouvoir.

“Un plan de relance, oui! Mais fédéral, concerté, pas seulement régional”

Entretien François Mathieu

On connaît Olivier de Wasseige, l'administrateur délégué de l'Union wallonne des entreprises (UWE): pas du genre “rentredans”. Sous-pesant d'habitude chacun de ses mots, le patron des patrons wallons se lâche. Et tant pis si ça fâche: avec la crise, nécessité fait loi.

Des mesures pour maintenir à flot les liquidités des entreprises ont été prises depuis le début de la crise: chômage temporaire, droit passerelle, reports de paiements de l'impôt, garanties bancaires, etc. Sur quels critères demandez-vous leur prolongation?

Ces mesures étaient nécessaires pour les entreprises, et elles le restent. Au sein de grands cabinets d'avocats, une part non négligeable du personnel est affectée aux procédures de réorganisation judiciaire (PRJ). Ces prochains mois, on va assister à de nombreuses faillites, cela ne fait aucun doute. Depuis la réouverture partielle du commerce, on constate que les taux de fréquentation sont de 40 à 50 % inférieurs à ce qu'ils étaient avant la crise. Il est illusoire de croire que les carnets de commandes sont bien remplis. Par crainte de l'avenir, des risques sanitaires ou par perte de pouvoir d'achat, les consommateurs ont adapté leurs habitudes. Pour beaucoup de secteurs d'activité, il faudra des mois, voire des années, pour revenir à la configuration d'avant la crise. C'est surtout parce qu'aujourd'hui une entreprise sur trois a une baisse de chiffre d'affaires de 50 à 99 % – je ne dis pas 100 % parce que 10 % des entreprises sont encore totalement à l'arrêt – que l'on demande jusqu'à fin septembre la prolongation de ces mesures temporaires, notamment le chômage économique et le moratoire sur les faillites. Près d'une entreprise sur cinq estime que le risque de faillite est réel (de probable à élevé). Il faut en tenir compte...

D'où la nécessité d'un grand plan de relance, dont on discute en coulisses...

Globalement, on n'est pas très loin dans ces discus-

sions. Oui, je confirme qu'au niveau wallon il y a des discussions entre les cabinets Borsus, Di Rupo, etc. Mais ce dont on a surtout besoin, c'est d'un plan national de relance, pas seulement de plans régionaux.

Ce qui sous-entend que la coordination entre entités fédérées ne fonctionne pas pour le moment?

Non. Ce n'est pas un grand secret: sur la réouverture des écoles, sur le dépistage, sur la gestion des masques, sur le traçage, on a constaté que chaque Région jouait cavalier seul. Nos institutions ne fonctionnent pas, c'est l'un des principaux enseignements de cette crise. Mais, même si les flammes sont moins hautes, la maison brûle toujours. Dans ce contexte, un plan de relance national, coordonné avec les Régions, est crucial. S'il faut appeler à plus long terme à une révision de notre mode de fonctionnement institutionnel, plus ponctuellement un plan de relance doit être concocté rapidement en ne pénalisant pas les générations futures – entendez qu'il faudra faire des choix sur le plan budgétaire – et en soutenant les entreprises ou secteurs d'activité qui ont de l'avenir, qui auront une valeur ajoutée pour notre économie. On ne pourra pas sauver tout le monde, et sans doute n'est-ce même pas souhaitable. Quand on voit le nombre d'entreprises “zombies”, on se dit qu'il faut arrêter de soutenir les canards boiteux.

Sur quoi, concrètement, ce plan de relance doit-il s'articuler?

Sur le soutien à l'investissement. Ce qu'on appelle dans le jargon des entreprises les “capex”, qui sont les dépenses courantes pour soutenir le développement des entreprises. Aujourd'hui, les marges brutes d'exploitation (Ebitda) sont forcément devenues très faibles avec la baisse d'activité. Le plan de relance doit donc prioritairement soutenir les investissements en recherche et développement (R&D), en innovation... puisque la majorité des entreprises ne peuvent plus le faire. Si on ne le fait pas, et on est bien conscient que cela doit aussi se faire en lien avec les fonds dégagés au niveau européen, on va affaiblir davantage des sec-

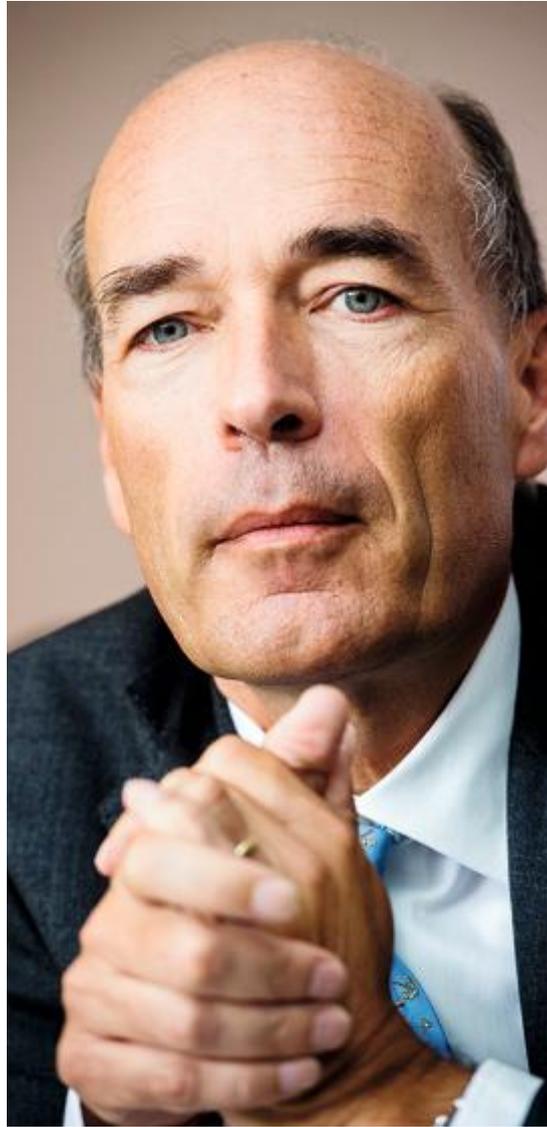
teurs clés. Ce serait catastrophique pour notre économie. On a déjà en Belgique beaucoup trop d'entreprises qui développent des produits semi-finis. Il faut élever le niveau, être davantage en bout de chaîne de production, proposer des produits finis, à plus haute valeur ajoutée, de nouveaux services, pour relancer notre économie, sans perdre en compétitivité.

On a beaucoup parlé, dans le cadre d'un plan de relance, de mobilisation de l'épargne privée...

Oui, et ce n'est pas incompatible avec notre demande de plan national: toute initiative qui soutiendrait la capitalisation des entreprises (tax shelter PME, dette subordonnée, etc.) doit être soutenue. Mais cela reste de la dette! Ce n'est pas cela qui sortira durablement les entreprises, viables avant la crise, de leurs problèmes potentiels de solvabilité. À plus long terme, il faut stimuler l'investissement... Et c'est l'État qui doit être à la manœuvre... Et il faut des investissements productifs, et pas des dépenses courantes. On en a déjà trop en Belgique (plus de 50 % du PIB en Belgique). À cet égard, le pacte national d'investissements stratégiques, qui avait été discuté sous la législature précédente, peut certainement servir de base de travail.

L'État tout-puissant de retour, c'est ce que le privé demande?

Oui. Il n'y a pas d'autre choix. Quand on voit ce qu'Emmanuel Macron en France et Angela Merkel en Allemagne mettent en place pour soutenir le secteur privé, cela participe à cette logique d'entrer de nouveau dans ce cercle vertueux, qui est de favoriser l'activité, pour soutenir l'emploi, et in fine notre modèle social. Je rappelle quand même qu'entre 180 000 et 220 000 emplois seront perdus en raison de cette crise, dont 50 000 en région wallonne, d'après des projections de la BNB et du Bureau du Plan. Soyons clairs, nous voulons un État fort dans le cadre de la crise. Mais, au-delà de celle-ci, nous préférons évidemment le libre-échange, la liberté d'entreprendre et l'économie de marché (*rires*). La crise aura cependant montré que pour certains secteurs tels les soins de santé et les équipements hospitaliers il est nécessaire que l'État soit présent, et joue un rôle régulateur, par exemple sur des prix qui seraient plus chers dans une production locale que via importation.



Pour Olivier de Wasseige, CEO de l'Union wallonne des entreprises (UWE), le plan de relance doit prioritairement soutenir les investissements.

LAURIE DIEFFENBACQ/BELGA

“Mais, que croyez-vous, on veut préserver ce dans quoi on a investi avant : le capital humain”

En parlant de social, les tensions entre syndicats et patronat sur les questions de flexibilité du marché du travail sont vives...

En temps de crise, on constate que les discours se radicalisent, que les relations se polarisent. Cela durera encore quelques mois, car il y a beaucoup de procédures de réorganisation judiciaire (PRJ), de nombreuses faillites qui se prononceront avant la fin de l'année, sans oublier la tenue des élections sociales en novembre.

Les syndicats vous reprochent de vouloir le beurre (des mesures de soutien) et l'argent du beurre (de vieilles revendications en matière de flexibilité du marché du travail)...

Comment peut-on oser dire cela ? Quand la maison brûle, on éteint tous ensemble l'incendie, on ne négocie pas les heures pour arroser... Je ne dis pas que certaines entreprises ne veulent pas profiter de la situation, mais, de manière générale, croyez-vous que les entreprises demandent des mesures de soutien temporaires par plaisir ? In fine, elles veulent préserver ce dans quoi elles ont investi par le passé : le capital humain. L'emploi. C'est pour cette raison que l'on demande par exemple d'augmenter le nombre d'heures supplémentaires volontaires, le report de congés de 2020 à 2021...

À plus long terme, que restera-t-il des questions de flexibilité du marché du travail ?

Des discussions ont déjà lieu, en interne bien sûr, mais aussi avec les syndicats en Wallonie, à notre niveau. On se rend bien entendu compte que l'organisation du marché du travail va devoir évoluer. Il ne s'agit pas seulement de faire remonter de “vieilles revendications”, comme le banc syndical

se plaît à le dire. En matière de mobilité, en matière de répartition du temps de travail, des changements s'imposent. On en discutera à tête reposée.

Selon vous, quelles sont les mesures de flexibilisation qui de toute façon devraient être prises de façon plus structurelle ?

L'organisation du travail de nuit, par exemple. On en parle certes depuis longtemps, mais pourquoi considérer en Belgique le travail de nuit à partir de 20 heures alors que dans les autres pays européens avoisinants c'est minuit ? C'est très handicapant pour la compétitivité de nos entreprises. L'annualisation des heures supplémentaires est une autre mesure qui devrait être prise ; ces heures sont déterminées par trimestre mais ça n'a pas beaucoup de sens.

Un futur Pacte social négocié entre partenaires sociaux (au G10), vous y croyez ?

Oui. Peut-être pas tout de suite pour les raisons que j'ai évoquées, mais l'année prochaine, certainement. On y travaille. Je pense qu'il faudra discuter – et chacun devra y trouver son compte – de temps de travail. On ne va évidemment pas plaider pour une réduction de notre côté, mais une nouvelle répartition me semble nécessaire. Je pense que les travailleurs eux-mêmes sont demandeurs. Cela dit, on ne fera pas non plus l'économie d'une discussion sur leur formation. C'est une des clés du plan de relance, je pense, de réfléchir à la manière dont on peut réorienter certains travailleurs, ou augmenter l'employabilité d'autres. On doit y réfléchir dès maintenant, notamment pour relever les compétences afin de faire face à la numérisation de l'économie.

Licenciements suspendus ?

Une proposition de loi PS fera débat...

Le gouvernement espagnol a déjà décidé une interdiction des licenciements pendant la crise. En Italie, les licenciements ont été interdits pendant six mois. L'Allemagne a annoncé un bouclier de protection global pour les travailleurs. Pour le Parti socialiste, qui vient de soumettre une proposition de loi, la Belgique doit geler les licenciements le temps que dure cette crise, “sauf dans les situations de concours comme une faillite”. Le CDH ne s'est “pas encore fait de religion”, dit Vanessa Matz, “mais on peut craindre une accélération des licenciements une fois la période d'interdiction écoulée”. Pour Écolo, “la proposition PS manque de nuances vu la multiplicité des cas sur le terrain, mais on peut peut-être limiter ce gel aux grandes entreprises”, dicit Georges Gilkinet, qui estime “qu'il faudra avoir un débat sur le sujet”. Pour Olivier de Wasseige, par contre, sans surprise, “c'est évidemment une proposition inacceptable, car intenable financièrement, sauf si l'État paie le salaire à la place de l'entreprise. Les entreprises ne licencient pas pour le plaisir, mais pour équilibrer la balance entre charges (notamment fixes) et revenus. Protéger les personnes est plus utile que de préserver des emplois artificiels”, estime-t-il. **F.M.**

CEO D'UCB

Jean-Christophe Tellier

À la tête d'UCB, l'un des poids lourds du Bel 20, depuis le 1^{er} janvier 2015, Jean-Christophe Tellier a une longue carrière dans l'industrie pharmaceutique. Ce Messin de 60 ans, médecin de formation, a, en effet, assumé des postes à responsabilité dans plusieurs entreprises du secteur comme Novartis, MacroGenics et Ipsen. Sa spécialisation de rhumatologue était un atout supplémentaire pour entrer, en 2011, chez UCB, entreprise focalisée sur l'immunologie et la neurologie. "Une des raisons pour lesquelles je ne suis pas aujourd'hui dans un cabinet de rhumatologie, c'est parce qu'un jour, quand j'ai remplacé un rhumato, je me suis assis à son bureau et il voulait me prendre comme associé. Je me suis dit que, si je m'associais à ce cabinet, dans vingt ans, je serais dans

le même fauteuil, à regarder le même décor, et ça n'était pas possible pour moi. J'ai besoin d'être stimulé, d'apprendre, d'avancer."

Attaché à la culture, Jean-Christophe Tellier prend volontiers à son compte cette citation de Franz Kafka: "L'art est la hache qui brise la mer gelée en nous." "Ici, je suis avec des techniciens qui résolvent des équations. Mais il y a de l'art là-dedans aussi. La médecine est un art avant d'être une science, et je suis très sensible à cet aspect-là des choses." Sous son égide, UCB lance actuellement un fonds "pour aider les personnes fragiles et vulnérables ayant des conséquences liées au Covid, mais pas seulement." Géré par la Fondation Roi Baudouin, il est actuellement doté de 3 millions d'euros, et pourrait aller jusqu'à 5 millions.

"Je suis assez sceptique sur le fait d'avoir une crise et puis de revenir à la normale"

Entretien Dominique Simonet

Qu'est-ce qui vous a paru le plus difficile dans la crise sanitaire actuelle ?

Prévoir. Cela illustre pas mal de biais, notamment celui de l'expérience. Les adultes apprennent par expérience personnelle. On a vu la chose arriver de Chine, mais personne n'avait eu vraiment l'expérience vécue d'une pandémie de cette sorte-là. Le Sras des années 2003 était surtout centré sur l'Asie. D'ailleurs, l'une des raisons pour lesquelles l'Asie a réagi plus vite cette fois-ci, c'est qu'il y avait déjà l'expérience. Le deuxième biais est de considérer que c'est pour les autres, pas pour nous. On critique beaucoup les Américains de faire ça en ce moment, mais on l'a fait en Europe aussi. Au moment où, début mars, l'Italie commençait à se confiner, on a considéré ça comme très sévère. Je n'ai pas souvenir de quelqu'un disant qu'ils ont bien fait. Le même jour où l'on voyait les places italiennes vides, le 15 mars, on voyait le Trocadéro plein, car il faisait beau ce jour-là. Donc il n'est pas simple de bien anticiper. Après, tout le monde réécrit l'histoire.

Et vous, d'un point de vue purement médical, quelles considérations cela vous inspire ?

Un élément très critique dans le Covid-19, c'est la période d'incubation de 15 jours. Toute décision que vous prenez, comme le confinement, n'a un impact que dans 15 jours. On ne mesure son efficacité que bien plus tard. Un autre aspect qui rend les choses très difficiles, c'est la croissance exponentielle. Dans le Covid-19, les cas doublient tous les trois jours. Donc il faut qu'une certaine masse critique soit atteinte pour qu'on en considère les impacts. Avant cela, vous avez l'impression qu'il ne se passe pas grand-chose en fait: 1, 2, 4, 8 cas... ça ne fait pas beaucoup. Mais le jour où vous totalisez 2 000, 4 000, 8 000, 16 000 cas, là, tout d'un coup, vous avez l'impression de l'explosion. Ça rend aussi les choses difficiles à prévoir.

La sortie de crise est en cours. Avez-vous l'impression que

L'on reviendra un jour à la normale, à l'avant Covid-19 ?

Je suis assez sceptique sur le fait d'avoir une crise et puis de revenir à la normale, ou même sur ce que les gens appellent le "new normal", un mot qui est un peu à la mode... Je ne suis pas un grand fan du mot "normal". Normal, c'est normatif, cela veut dire que tout le monde est dans une certaine moyenne. Au contraire, j'aime bien l'originalité, en ce sens où chacun d'entre nous a quelque chose d'unique à développer, et la somme de ces personnalités fait des résultats. Dans le cas qui nous occupe, je vois plus ça comme une espèce de continuité qui a été accélérée par un épiphénomène, la pandémie. Celle-ci va nous faire prendre conscience d'un certain nombre de choses, qui vont être accélérées, d'autres ralenties. Mais je vois plus un effet d'amplification ou de réduction qu'un effet de création. Les consultations en télé-médecine, voir son médecin par vidéoconférence, ça existait déjà avant mais ne se pratiquait pas beaucoup, pour diverses raisons.

Quelles ont été vos premières réactions face à la pandémie ?

La première des choses à laquelle on pense face à une telle situation, c'est protéger ses employés. Si vos collaborateurs ne sont pas en bonne santé, vous ne pourrez jamais délivrer ce que vous devez délivrer. Au début, on a mis en place la rotation des équipes en se disant que, si jamais quelqu'un devenait malade, il ne contaminerait pas beaucoup de personnes. Puis ce furent le confinement et le travail à domicile. En même temps, notre mission était de nous assurer que les patients ayant des pathologies chroniques puissent être traités, en produisant et en livrant les médicaments d'UCB. On a déterminé ce qui était tâche critique de ce qui ne l'était pas, tout qui pouvait travailler de la maison le faisait. Et puis distanciation de sécurité, gestes barrières, rotations d'équipes. Jusqu'à aujourd'hui, on n'a pas eu d'interruption de business ni à Braine, ni à

Bulle en Suisse. L'usine en Chine du sud n'a fermé qu'une semaine.

Sachant qu'UCB ne travaille ni dans les tests médicaux, ni dans les vaccins, dans quel domaine avez-vous pu contribuer à l'amélioration de la situation sanitaire ?

En tant qu'industrie de santé, on est forcément aux premières loges. Le début est assez simple, on fait des donations de masques quand on en a. Nous avons ensuite adapté nos sites de production de Braine et de Bulle pour faire du gel hydroalcoolique. Un dimanche, j'ai eu un coup de fil de Philippe De Backer disant qu'on manquait de capacité de tests et demandant si

on avait des machines PCR (Polymerase Chain Reaction en anglais, NdlR). On en avait quelques-unes. On a fait ce qu'on ne fait jamais, prendre des échantillons et établir des diagnostics de présence de virus. Ça a été un énorme effort: recalibrer les machines, former les gens, valider les processus. Au bout de trois semaines, nos premiers patients ont pu être testés. Cela nous a permis de participer au consortium avec GSK, J&J, l'Université de Liège, Biogazelle. Grâce à cela, la Belgique, qui faisait en gros 2 500 tests par

jour en début de crise, peut en faire jusqu'à 25 000 maintenant.

On entend même parler de surcapacité...

Je pense qu'il vaut mieux être en surcapacité de tests, pour une raison simple: dans le déconfinement, il va y avoir besoin de plus de diagnostics. Même si on voit baisser le nombre de nouveaux cas, même si 95 % des tests sont négatifs, tant mieux. Cela ne veut pas dire qu'il ne faut faire que 5 % des tests et que 95 % sont du gâchis. Il ne faut pas retomber dans les mêmes travers qu'au début. Dans la période actuelle, il est important de pouvoir calibrer qui est positif et qui ne l'est pas. Il y a encore beaucoup de choses qu'on ne sait pas sur ce virus.

"Il vaut mieux être en surcapacité de tests, pour une raison simple: dans le déconfinement, il va y avoir besoin de plus de diagnostics."

Jean-Christophe Tellier
CEO d'UCB



UCB n'est ni dans les vaccins, ni dans les antiviraux, mais Jean-Christophe Tellier pense qu'un anti-inflammatoire maison pourrait être utile dans les cas de détresse respiratoire aiguë.

Un anti-inflammatoire “qui a un intérêt potentiel dans les déficits respiratoires aigus liés au Covid-19”

En quoi le portefeuille de médicaments d'UCB peut-il participer à la lutte contre le Covid-19 ?

La partie traitement est subdivisée en deux catégories, les antiviraux, où nous ne sommes pas du tout, et d'autres traitements utiles pour réduire la sévérité des symptômes quand vous basculez dans la partie insuffisance respiratoire aiguë. Là, on peut tester des molécules pour savoir si elles peuvent aider.

Certains médicaments peuvent-ils avoir une interaction avec le virus ?

Au début, on s'est demandé si les patients que nous traitions étaient particulièrement exposés par leur maladie, et donc à risque. Et est-ce que les traitements qu'on leur donne changent la façon dont ils pourraient être atteints par la maladie. On n'a pas ce problème-là en neurologie, un antiépileptique interfère assez peu avec le système immunologique. Mais, par contre, les traitements des maladies auto-immunes... Une maladie auto-immune signifie que le corps ne se reconnaît plus, donc il est en hyperimmunité et réagit de façon hyperactive. Les traitements réduisant l'inflammation réduisent l'immunité.

Quel est le rapport avec l'insuffisance respiratoire aiguë constatée chez certains patients atteints du Covid-19 ?

Imaginez qu'au départ, on s'est dit qu'au fond, si on réduisait les défenses immunitaires de ces patients-là, de façon indirecte – ce sont des anti-inflammatoires, pas des immunosuppresseurs –, quelle était l'interaction ? La raison pour laquelle les gens basculent dans une forme très sévère, c'est ce qu'on appelle “un orage de cytokines” (emballement du système immunitaire, NdlR). C'est comme si le virus stimulait une réponse immunitaire. À un certain moment, et pour certains types de personnes sans qu'on sache lesquelles, mais ça arrive entre huit et dix jours après l'apparition des symptômes, l'organisme s'emballe. Il stimule tellement ses défenses immunitaires qu'elles se retournent contre lui-même. Au fond, les personnes qui sont sous respirateur dans les services de réanimation ne sont pas tuées par le virus particulièrement agressif. Ces personnes réagissent tellement fort qu'elles se détruisent elles-mêmes. Donc là, il y a un certain nombre de traitements, de modulation de l'inflammation et du système immunitaire, qui permettraient – rien n'est encore démontré – d'améliorer l'état de ces patients.

“Les crises, par nature, poussent vers l'essentiel.”

Et ça, c'est l'un de vos terrains de prédilection.

Grâce à l'acquisition de Ra Pharma, terminée le 2 avril, on a un médicament, le zilucoplan, qui a un intérêt potentiel dans les déficits respiratoires aigus liés au Covid-19. Un premier patient a été dosé tout récemment au Royaume-Uni, et on a un essai potentiel à Gand, avec le professeur Lambrecht, pour voir si ces patients qui basculent dans la phase aiguë peuvent être traités avec cet anti-inflammatoire, pour faire en sorte qu'ils passent cette phase avec moins de dommages.

Si vous reteniez une leçon de la crise ?

Les crises, par nature, poussent vers l'essentiel. On doit changer des machines pour être capable de réaliser des tests médicaux en trois semaines, eh bien on le fait en trois semaines. Pourquoi, en temps non critique, ne le fait-on pas ? J'ai mis un principe sur pied il y a quelques années, qui était “from task to value”, pour dire qu'on n'est pas là pour faire des tâches, mais pour créer de la valeur. Au fond, la crise focalise sur la valeur. Distinguer ce qui est essentiel de l'accessoire paraît naturel en temps de crise.

- La FEB en appelle à la formation urgente d’un exécutif.
- “Fini de rire”, avertit Pieter Timmermans, l’administrateur-délégué de la Fédération des entreprises de Belgique.
- Il propose un plan de relance “4X4” au futur gouvernement pour remettre l’économie sur les rails.

La FEB demande que “les salaires minimaux soient exonérés d’impôt”

Entretien François Mathieu

Il faut éviter un deuxième lockdown. Il faut maîtriser à court terme la crise économique et sanitaire. Dans les prochains mois, il faudra prendre des pouvoirs spéciaux peut-être, mais, à moyen terme, il va falloir un vrai plan de relance, que le futur gouvernement devrait instaurer pour remettre notre économie sur les rails.” Un plan “4X4”. Pieter Timmermans, patron de la Fédération des entreprises de Belgique (FEB), nous en donne le détail.

Le timing est parfait pour présenter un plan “relance” au moment où le gouvernement s’apprête à lancer le sien. Avec une mesure fiscale comme fer de lance.

Oui, dans la perspective d’augmenter le pouvoir d’achat, on souhaiterait que les salaires minimaux soient exonérés d’impôt. On veut donc que la tranche exonérée d’impôt passe à 10000 euros, et que l’on augmente les frais forfaitaires à 5000 euros pour tout le monde. C’est dans cette tranche de bas salaires que l’impact est le plus significatif. C’est une manière de soutenir les ménages les plus précaires, et de soutenir la consommation intérieure.

C’est un soutien au pouvoir d’achat, mais aussi une manière de supprimer les pièges à l’emploi ?

Oui, on veut simplifier beaucoup de choses, mais surtout amener le niveau de salaire net à un niveau beaucoup plus intéressant que les allocations de chômage. Cela permet aussi plus facilement d’éviter les pièges à la promotion. Une petite augmentation, en Belgique, peut rapidement se transformer en punition sur le plan fiscal. On veut aider la partie de la population où cela a le plus d’impact.

Une simplification fiscale plus construite est à l’étude ?

Oui, mais on y travaille encore. Ce n’est pas encore mûr. En fait, ce qu’on dit, c’est que si un gouvernement d’urgence, ou de relance, doit se mettre en place – et cela, c’est une demande appuyée –, il faut introduire cette mesure rapidement.

Mais toujours pas de gouvernement en vue...

Oui, mais c’est fini, maintenant (ras-le-bol perceptible, Ndlr). Je n’ai pas les chiffres précis en tête, mais une décroissance de 5 à 10%, environ 200000 emplois perdus, un déficit et un endettement qui vont

grimper de manière vertigineuse. Quelque 8 à 10% des entreprises vont tomber en faillite. Il est temps que le politique se dise que les comptes d’apothicaire, c’est fini. Dans ces circonstances, je crois qu’il est temps de mettre “l’idéologique” de côté. Il faut une “coalition de volontaires” (“willingscoalitie”), pour mettre ce fameux plan de relance en route. Je sais que la situation politique n’a jamais été aussi complexe en raison du fait qu’il n’y a plus de grands partis, et qu’une coalition est plus difficile à mettre en place. Sans doute le moment est-il venu de réfléchir aussi à une structure institutionnelle plus efficace. Il faudra peut-être refédéraliser certaines choses, en régionaliser d’autres. Mais la situation est devenue intenable.

Place au plan de relance “4x4” d’abord, qui, comme vous le dites, comporte quatre piliers...

Oui. Au-delà de l’économique et de la mesure fiscale de soutien du pouvoir d’achat, il y a le social, l’écologie et le numérique. L’économique, cela dit, passe aussi par la préservation de la compétitivité. Et là, je crois qu’il faut être clair: il faut qu’on applique correctement la loi de 1996 (sur le calcul des salaires, Ndlr) adaptée en 2017.

Ce qui veut dire, concrètement ?

Que pour moi, il serait opportun de préciser dans la loi que le handicap historique en matière de coûts salariaux est égal au handicap absolu en matière de coûts salariaux par rapport aux trois pays voisins. Ne touchons donc pas à cette loi de 1996, sinon, ça va être catastrophique. Enfin, soutenir l’économie passe aussi, selon nous, par cette revendication de considérer le travail de nuit à partir de 24h comme chez nos voisins, et pas de 20h. Savez-vous qui a profité le plus de l’essor de l’e-commerce en cette période de crise? Ce sont les Pays-Bas, qui ont un régime plus souple... Le trafic de valeur ajoutée s’est fait chez nos voisins du Nord, voire en Allemagne, pas chez nous. Notre prospérité dépend plus de notre compétitivité, de notre capacité à pouvoir exporter, que du soutien à la demande intérieure. À court terme, les capacités d’exportation étant bridées, il faut soutenir la demande intérieure, et peut-être se montrer un peu plus protectionniste, oui. Misons sur la consommation interne tant que l’on ne peut pas exporter comme avant.

Et pour le pilier social ?

Il s’agit évidemment de favoriser l’emploi et de réformer la sécurité sociale. Enfin, l’écologie, c’est le soutien à des programmes d’investissements à valeur ajoutée, en infrastructures, isolation des bâtiments... À cet égard, on n’invente rien, les grandes lignes du Green Deal européen et le Pacte national d’investissements stratégiques sont de bonnes sources d’inspiration. Mais mettons-les en place!

Qu’entendez-vous par investissements “productifs” ?

Je vous donne deux exemples. Engager des fonctionnaires, c’est une dépense courante, pas un investissement productif. Investir dans l’isolation des bâtiments publics, ça rapporte, parce que le secteur de la construction est impliqué et, en plus, l’État fait des économies d’énergie, tout en rentrant dans les clous sur le plan écologique. Investir dans des pistes cyclables, c’est aussi un investissement productif.

“Le moment est venu de réfléchir aussi à une structure institutionnelle plus efficace.”

Pieter Timmermans
patron de la FEB

Et le digital ?

C’est le deuxième facteur de stabilisation de notre économie à côté de la sécurité sociale. Je ne sais pas si l’on se rend bien compte que les 40% de travailleurs qui ont pu recourir aux visioconférences, au télétravail, auraient aussi été au chômage temporaire il y a 30 ans. Une pandémie de ce type aurait généré non pas un, mais deux millions de chômeurs temporaires. La digitalisation, on en prend conscience aujourd’hui, n’est pas une menace

mais une opportunité, voire une solution. Mais pour cela, il faut construire des réseaux, il faut investir de manière colossale dans les infrastructures IT. Investir dans la 5G est une nécessité. Nous demandons aux autorités fédérales d’organiser le plus vite possible la vente aux enchères de spectres pour les fréquences 5G, à des prix raisonnables et à des conditions non discriminatoires pour les nouveaux prestataires.

Un dernier mot sur l’énergie ?

C’est un point d’urgence. Il faut que le gouvernement dise tout de suite s’il prolonge deux à trois réacteurs nucléaires. Il faut assurer notre sécurité d’approvisionnement d’ici 2025, et assurer des prix compétitifs, ce qui n’est pas le cas pour le moment. On est trop dépendant de l’étranger en matière énergétique.



Pieter Timmermans, le patron de la Fédération des entreprises de Belgique (FEB), veut un plan de relance "4X4" pour le pays, qui allie l'économie, le social, l'écologie et le numérique.

“Les syndicats n’assument pas leurs responsabilités”

Dans le deuxième pilier de votre plan de relance, vous appelez à un nouveau Pacte social. On a du mal à y croire quand on voit les tensions actuelles, par exemple sur le dossier des licenciements ou du report des congés.

Il faut une bonne relation entre le futur gouvernement et le “Groupe des Dix” (le G10 réunit patrons et syndicats, Ndlr) pour les trois à quatre ans à venir. Mon appel est fondé sur le fait que les pays où les relations entre partenaires sociaux sont constructives sont aussi ceux qui peuvent le plus facilement survivre en période de crise. Je crains que la deuxième partie de l’année soit encore plus délicate que ce premier semestre de crise. C’est pour cela qu’il y a des tensions entre partenaires sociaux, certaines entreprises ont besoin de récupérer ce qu’elles ont perdu le plus vite possible. Regardez le secteur de la construction. Ce n’est pas en hiver qu’ils récupéreront le retard. C’est maintenant qu’ils ont besoin de flexibilité et d’être aidés.

La flexibilité du marché du travail est un point délicat. Ce que les syndicats vous reprochent, c’est de vouloir prendre des mesures générales alors que la situation d’un secteur à l’autre est très différente.

Le plus facile, quand on rencontre un problème, est de dire que c’est l’autre qui doit le résoudre. Il est plus facile de dire: “ce n’est pas pour nous, c’est pour les secteurs”. Finalement, rien ne se passe, alors. Désolé, c’est un problème. Durant la crise de 2008, on a discuté durant six mois de la possibilité d’avoir un peu de flexibilité en matière de chômage temporaire pour les employés. En Allemagne, les mêmes discussions ont duré trois jours entre Merkel et les partenaires sociaux. Ce

que je dis simplement, c’est qu’on ne peut pas attendre, et que les syndicats doivent assumer leurs responsabilités. Ils ne le font pas pour le moment. L’objectif n’est pas d’arriver à une flexibilité totale. C’est de sortir de cette crise! Et puis, soyons logiques avec nous-mêmes, on plaide pour plus de télétravail, moins de déplacements, plus de facilités à garder les enfants; ça veut quand même dire que les travailleurs sont aussi en faveur de plus de flexibilité. On devrait pouvoir s’entendre, non? Même s’il est vrai qu’une sorte de compte-carrière, qui permettrait à chacun de gérer sa carrière comme il le veut en matière de vie privée/vie professionnelle, est plus facile à mettre en œuvre dans certains secteurs (services) que d’autres (industrie).

“Notre volonté, à la FEB, est de dépasser les tensions actuelles, normales en temps de crise.”

Les tensions actuelles doivent être surmontables, donc, pour arriver à un Pacte social?

En période de crise, il y a toujours des tensions. Cela fait 25 ans que je suis la situation socio-économique de près, et la crise que nous traversons aujourd’hui est sans commune mesure avec “le plan global” de 1993 sous Dehaene, l’éclatement de la bulle internet en 2000-2001, la crise financière de 2008, les attentats... De loin, la crise actuelle est la plus profonde. Oui, le G10 doit surmonter ces tensions, c’est dans l’intérêt de tous. Mais pas en disant que “c’est un problème sectoriel”, plutôt en assumant ses responsabilités. Quand j’ai lu que M. Vertenuel (le président de la FGTB) plaiderait aussi pour un Pacte social, j’ai répondu “oui, mais 2020 est différente de 1945”, période à laquelle il faisait référence. Le monde a changé fondamentalement, surtout depuis la crise du coronavirus. Si on ne peut pas parler de flexibilité, de compte-carrière... Ce sont des idées

dont on a besoin, pas de revenir avec des revendications en matière de prépension ou de réduction du temps de travail, comme je l’ai entendu. Ce sont des recettes des années 70-80. Mais soit, notre volonté est de dépasser ces tensions actuelles.

Quand vous dites que vous voulez refinancer la sécurité sociale, qu’entendez-vous par là?

Refinancer, pour certains, c’est plus de taxes ou plus de recettes. Pour moi, c’est plus de gens au travail. Il ne faut pas toujours des moyens supplémentaires pour refinancer, alors que la rage fiscale est déjà au maximum en Belgique. Et je ne dis pas qu’il ne faut pas plus de moyens pour le secteur de la santé ou les hôpitaux, mais tout le reste ne doit pas rester inchangé.

D’après vous, il faut donc revoir les systèmes d’allocations de chômage?

Il faut des allocations qui incitent davantage à retourner sur le marché du travail. Une allocation de chômage, c’est une aide temporaire pour quelqu’un qui perd son emploi, pour l’aider à faire face, pas une aide à vie, quoi... Il s’agit de l’accompagner pour trouver un nouvel emploi. En termes de congés, personne n’y comprend plus rien dans tous les systèmes de crédit-temps qui existent. Mettons-y de l’ordre, d’autant que c’est très discriminatoire “hommes-femmes”. Ne peut-on pas envisager un seul crédit global, et de laisser la liberté de choix aux travailleurs? Enfin, je pense qu’il faut réfléchir à l’enveloppe bien-être, à peu près 600 millions d’euros. Ne faut-il pas consacrer cette somme aux poches de pauvreté? Eh oui, c’est moi, patron de la FEB, qui propose cela... Et ce n’est pas la première fois. Mais, globalement, ce que je veux dire, c’est qu’il y a des choix à faire, mais je ne veux pas encore m’exprimer plus précisément sur le sujet.

Covid-19 Et maintenant ?

Série – L'épidémie de coronavirus a mis en lumière les défaillances et les fragilités de nos sociétés. Quelles leçons notre pays peut-il en tirer ? Quels changements pourraient être mis en œuvre sans attendre et être opérationnels dans un horizon de cinq ans ?

LE CHANGEMENT

“On va renoncer à certaines choses : il y a mieux qui nous attend”

Entretien Thierry Boutte

Un changement de société est-il souhaitable ?

Oui. Non pas que je regarde négativement le monde mais parce qu'il y a moyen de faire mieux. C'est le travers de l'économiste qui pense qu'il y a moyen de mieux allouer des ressources rares. Ainsi y a-t-il moyen de vivre mieux si nous n'avions pas une qualité de l'air dégradée, l'espérance de vie serait simplement plus élevée. Vivre plus vieux en meilleure santé est à portée de main. Bien sûr, il y a des tensions, des injustices mais nous pourrions vivre dans une société plus heureuse.

Un changement est-il possible ?

Bien sûr. À cette fin, l'économiste va identifier un problème de coordination, dit “le dilemme du prisonnier” dans notre jargon. On est capable de faire des choses sans attendre de faveur, de rémunération en retour. Ce n'est pas parce que je trie mes déchets que je vais respirer un meilleur air. Néanmoins la plupart des gens le font. Aller plus loin demanderait des petits sacrifices personnels que nous ne faisons pas parce que le voisin ne le fait pas. Mais on en est capable.

Cette crise du Covid ne va pas changer radicalement la donne mais accentue des tendances déjà présentes : la préoccupation environnementale, la digitalisation, le télétravail, le frein à la mondialisation (déjà à l'œuvre depuis la crise financière de 2008), des taux d'intérêt très bas ou encore la demande des jeunes générations de mieux concilier vie professionnelle et vie privée.

Dans quels domaines identifiez-vous des changements ?

Un exemple proche et emblématique est la politique wallonne de subventionnement du grand prix de Francorchamps. À ceux qui souhaitent l'arrêter pour des raisons environnementales et d'affectation inappropriée de ressources, le gouvernement rétorque “impossible” vu les emplois en jeu. Mauvais argument. Il faut parfois oser un désarmement unilatéral et aller de l'avant. C'est aussi vrai pour notre système de voitures de société qui désresponsabilise l'utilisateur face à ses impacts négatifs ; complètement contraire donc à une économie libérale qui promeut la responsabilité. C'est aussi vrai pour notre fiscalité immobilière, peu intelligente. Mais on a peur de changer par crainte qu'après une réforme les conséquences, pour soi, soient plus lourdes. On préfère un mauvais impôt qu'on connaît à

un futur impôt – meilleur sur papier – qu'on ne connaît pas encore. Je pense ici à la nécessaire suppression des droits d'enregistrement élevés au profit d'une augmentation de la fiscalité immobilière annuelle.

On se focalise beaucoup sur des changements microlocaux (circuit court, comportement durable...) mais sera-t-il aussi macro ?

Certes, le changement doit venir de chacun d'entre nous (selon l'effet colibri qui, à son niveau, s'active à éteindre l'incendie de la forêt) mais aussi, à côté, d'une action collective locale dite *bottom-up* (pétition, association de quartier, groupement d'achats bio, coopérative citoyenne...), puis de l'action politique, dite *top-down*, plus macro (comme une interdiction du chauffage au mazout). Il ne faut pas les opposer et pouvoir s'investir dans les trois. Même si on désespère de l'action politique, il ne faut pas la délaissier.

Comment sera la reprise économique ?

Molle. Je ne parle pas des restaurants où on va retrouver dans quelques mois une situation similaire à l'avant-Covid. Je ne suis pas non plus inquiet pour le secteur culturel. Je le suis pour les secteurs de biens durables nécessitant des investissements à long terme, les voitures par exemple. Un tel achat est un engagement pour 5 ans pour le 1^{er} propriétaire puis encore 5-7 ans pour les propriétaires de l'occasion. Ils devront s'interroger : pourrai-je encore rouler en ville en 2030 ? L'énergie fossile ne sera-t-elle pas beaucoup plus taxée ? D'autres secteurs semblent aussi hypothéqués, comme l'avion. Combien de compagnies aériennes seront tentées de passer des commandes pour des avions supposés voler pendant 20 ans ? De moins en moins. Parce qu'en 2033, combien de personnes voudront encore prendre l'avion pour passer des vacances sur les plages de Phuket ? De moins en moins. Et les

bateaux de croisière ? Quel investisseur va se risquer à en construire un sachant qu'il faut 20 ans pour l'amortir ? Combien de personnes voudront, dans 10 ans, aller sur ces machines à détruire la nature ? De moins en moins.

Et dans les entreprises ?

Le mot “résilience” a beaucoup été utilisé durant la crise. Il le sera davantage, demain, dans les entreprises. Avec quel changement ? On va remplacer le *just in time* par le *just in case*. On a voulu maximiser les profits en comprimant les coûts, notamment pas de stock et con-

centration auprès d'un seul sous-traitant, le moins cher. On s'est rendu compte que, dans la chaîne de production, cela nous rendait tributaire du moindre couac, couac dont on avait perdu de vue la possibilité. Dans le temps, de nombreuses entreprises étaient actives dans plusieurs secteurs. Puis le “concentrez-vous dans un créneau cher à des consultants” a poussé les entreprises à adopter des modèles très purs, ne produisant qu'une chose. “Conglomérat” était l'insulte absolue, cet “ensemble disparate d'activités”. Aujourd'hui, avoir plusieurs types de fournisseurs, plusieurs types de clients, plusieurs lignes de produits, avoir des commerces physiques et en ligne, apparaît comme une grande chance et une opportunité.

Et dans les villes ?

Le Covid et le développement du télétravail risquent de provoquer un exode d'une certaine classe moyenne en dehors des villes. Sur les sites immobiliers, les recherches avec “jardin” ont explosé. Les bourgmestres des grandes villes doivent absolument mener une politique en faveur de la qualité de vie en ville. N'oublions pas que ce qui finance la Région de Bruxelles, par exemple, ce ne sont pas les gens qui y travaillent mais ceux qui y habitent. D'un point de vue budgétaire, la priorité doit être la qualité de vie pour que la classe moyenne ne quitte pas la ville. À défaut, ce sera un désastre social et une pétaudière. Ce n'est pas de l'idéologie environnementaliste, c'est un investissement.

Aides ciblées, chômage temporaire, fonds de relance... qui va payer la facture de la crise du Covid ?

Soit personne, soit nous tous. Je m'explique. Il n'est pas impossible d'imaginer que la banque centrale imprime de l'argent puis le prête aux États et qu'ensuite ces créances soient annulées. On l'a déjà observé dans le passé et encore pratiqué en 1953 s'agissant des dettes allemandes vis-à-vis des pays vainqueurs de la guerre 1940-45. À cela, deux risques – inflation et augmentation des taux d'intérêt – sont pointés par les économistes. Le premier est perçu comme inexistant aujourd'hui, de même que le deuxième, même si là, je suis un peu moins rassuré. Ce financement monétaire des États est la direction, atténuée il est vrai, que l'on prend. L'autre option est qu'on va tous devoir payer aujourd'hui ou plus tard, sous forme d'impôts en plus ou de dépenses publiques en moins.

Là, est-il légitime de transférer un tel fardeau aux générations suivantes ?

Aujourd'hui il y a un consensus pour que l'État appuie à fond sur l'accélérateur. Quasi aucun économiste ne préconise l'austérité. La question est : si on revient à la normale fin 2021, doit-on en 2022 relever les impôts ou diminuer les pensions ou d'autres dépenses ? En

“Je crains que certains ne s'enfoncent dans l'illusion d'un passé magnifié par des populistes.”



Étienne de Callatay
Économiste. Enseignant à l'UNamur, à UCLouvain et à l'ULB.



“Le Covid et le développement du télétravail risquent de provoquer un exode d’une certaine classe moyenne en dehors des villes. Pour éviter un désastre social et pour des raisons budgétaires, les bourgmestres doivent absolument mener une politique en faveur de la qualité de vie en ville. Ce n’est pas de l’idéologie environnementaliste, c’est un investissement.”

termes de justice par rapport à nos enfants – qui vraisemblablement ne vivront pas mieux que nous – il serait légitime que nous fassions l’effort en 2022, 2023 et 2024 plutôt qu’eux en 2043, 2044, 2045... Mais simultanément si on annonce demain qu’on fera cet effort dès 2022, les gens, aujourd’hui, n’iront pas au restaurant ou dépenser ailleurs. Ils vont épargner. Doit-on le dire? Dilemme.

Le changement, avec ses incertitudes, fait peur. Quels risques pointez-vous?

Le risque premier est le passéisme utilisé par les populistes. On l’a déjà vu à l’œuvre quand Trump répète “*Make America great again*” (Rendre sa grandeur à l’Amérique). Le changement fait peur, le *statu quo* ne donne pas satisfaction, la seule chose qui rassure est de revenir à un état antérieur supposé glorieux. C’est aussi la victoire du “*Take back control*” en Grande-Bretagne. C’est absurde. Dans le récent livre du philosophe Michel Serres *C’était mieux avant*, l’illustration de la page une est une femme faisant la lessive à la main dans un lavoir. Imaginez avoir mal aux dents, il y a 50 ans! Non, on n’a pas envie d’y retourner. Je crains que certains ne s’enfoncent dans l’illusion d’un passé magnifié par des populistes à la Orban ou Trump. Mais ne nous leurrons

pas, changer c’est comme faire une omelette, on casse des œufs. Et il y aura des perdants et des gagnants. Je suis contre les aides à Brussels Airlines. Voir les pouvoirs publics consacrer tant d’argent pour une activité aussi peu promise à un avenir et aussi peu responsable sur le plan environnemental. Une entreprise non adaptée fait faillite: c’est la règle du capitalisme. Dans le contexte actuel, on est dans un système de capitalisme dévoyé où on accepte la privatisation des profits mais quand l’échec pointe, on se tourne vers l’État. Non! Ceux qui, dans le monde patronal, militent pour des aides significatives à des entreprises en difficulté feraient mieux d’y réfléchir à deux fois. Ne contribuent-ils pas à délégitimer, à saboter, le système qui a fait leur fortune? Maintenant le changement fait peur mais il peut enthousiasmer quand il est un vrai projet. Aujourd’hui, ce que souhaitent les gens est qu’on leur dise, “*on va se retremper les manches, on va renoncer à certaines choses mais il y a une perspective. Bougeons!*” Le meilleur allant est l’environnement. Quand on fait des efforts, on est payé en retour. Quand on se préoccupe de telle population de poissons, elle se reconstitue. Ainsi, protégé, le thon rouge est de retour en Méditerranée. Des mesures prises, payent, comme la qualité de l’air en ville. Le message à faire passer est qu’il y a mieux qui nous attend.

Conséquences

Les morts du désespoir

Que pense l’économiste de la gestion du Covid? “*De l’avis d’un médecin comme Pierre-François Laterre, chef du service des soins intensifs de Saint-Luc, en matière de confinement, on a été beaucoup trop loin, beaucoup trop fort, notamment par rapport aux jeunes générations. Dans certains bons milieux, on a opposé exigence sanitaire et exigence économique et critiqué la Première ministre Sophie Wilmès en l’accusant d’avoir rouvert les écoles parce que c’est bon pour les entreprises. C’est un procès aberrant. Angus Deaton (prix Nobel de l’économie 2015) dans son livre Les Morts du désespoir montre combien les crises économiques sont lourdes de conséquences sanitaires.*”

CEO DE BE ANGELS

Claire Munck

Si les anges sont de sexe féminin, débordent d'énergie et sont entreprenants, alors Claire Munck en est un! Cette Bordelaise de 39 ans, Bruxelloise d'adoption depuis près de vingt ans, est devenue la voix et le visage des "business angels" actifs en Wallonie et à Bruxelles. Le réseau Be Angels, dont elle est la CEO depuis 2013, compte 330 membres (dont 15 % de femmes). Ils n'étaient encore que 120 (dont à peine 3 % de femmes) lorsque, déjà administratrice de Be Angels, il lui fut demandé de reprendre les rênes du seul réseau structuré de business angels en Belgique francophone.

Un business angel, a-t-elle l'habitude de dire, est une personne "qui investit et s'investit dans des start-up". Typiquement, le business angel investit ses propres deniers dans des jeunes pousses innovantes, qui ont encore tout à prouver, tout en apportant son expérience

et son réseau aux entrepreneurs. C'est ce qu'on appelle de la "smart money". En deux décennies d'existence, Be Angels et ses membres ont participé à 400 levées de fonds pour un montant global de 400 millions d'euros.

Cette maman de deux petits garçons, qui a étudié les relations internationales et les sciences politiques à Bordeaux, à Montréal et à Bruxelles, est une bosseuse. Claire Munck a enrichi le panel d'outils d'investissement proposés aux business angels. Elle a multiplié les "groupes d'investissement" afin d'initier les nouveaux membres au capital à risque. Elle a lancé "Scale", un fonds pour les scale-up. Tous ces efforts, menés avec une très petite équipe, portent aujourd'hui leurs fruits. Parallèlement à l'émergence d'un écosystème entrepreneurial à la fois plus mature et innovant, une nouvelle génération de business angels est en train de voir le jour. L'ange Claire y est pour beaucoup.

"Les business angels sont restés mobilisés et enthousiastes"

Entretien Pierre-François Lovens

La pandémie de Covid-19, qui a surgi en Belgique en mars, ne semble pas avoir provoqué un coup d'arrêt du capital à risque (business angel, fonds d'investissement...). Vous le confirmez?

Le comportement des business angels, qui sont actifs dans le capital d'amorçage pour des start-up, et des fonds de capital à risque du type VC n'a pas été le même. Pour ce qui nous concerne, chez Be Angels, le constat est double. Au début de la crise et de la période de confinement, il y a eu un peu d'incertitude sur la manière dont nos investisseurs allaient réagir. Mais, assez rapidement, on s'est rendu compte que la grosse majorité d'entre eux était toujours enthousiaste et mobilisée.

En termes de volume d'activité, il n'y a donc pas eu de coup de frein et vous n'avez pas dû secouer vos membres?

Non. Nos membres, au contraire, ont considéré que c'était justement le moment de rester très mobilisés pour les start-up. Ils ont aussi senti que cette période pouvait, potentiellement, déboucher sur de nouveaux projets innovants et disruptifs, ce qui est de nature à les intéresser. Le réseau Be Angels a aussi donné rapidement comme message que nous allions continuer à fonctionner. Quelques jours après l'annonce du confinement par la Première ministre, nous devions tenir un forum d'investissement, à Charleroi. On a immédiatement basculé sur une formule en ligne et on a été très surpris par le grand nombre d'inscriptions pour assister aux "pitches" en ligne des start-up. Dès la fin mars, on a compris que nos business angels restaient mobilisés. Depuis lors, on a tenu deux autres forums en li-

gne, qui ont également très bien fonctionné.

Y a-t-il eu des annulations ou des reports de levées de fonds annulées durant le confinement?

Aucun report et aucune annulation. Sur le mois de juin, on devrait pouvoir clôturer cinq levées de fonds. J'ai aussi une douzaine de dossiers en cours dans lesquels des membres de Be Angels sont impliqués. Par ailleurs, on est en train de finaliser le lancement de nouveaux produits d'investissement.

Lesquels?

On lance un véhicule, capitalisé à hauteur de 200 000 euros par des business angels, en partenariat avec le start-up studio Make It. L'objectif est de faire passer dix idées au stade de start-up. On a aussi un nouvel outil d'investissement pour les étudiants-entrepreneurs. On travaille avec cinq incubateurs (VentureLab, Yncubator, StartLab, Ichee et StudentLab). Là aussi, on a levé un peu plus de 200 000 euros pour aider des étudiants à passer l'acte de l'entrepreneuriat.

L'anxiété liée au Covid-19 ne s'est-elle pas davantage manifestée du côté des start-up que des business angels? L'appel "SupportOurStartups" lancé début avril, dans lequel plusieurs centaines de CEO et fondateurs de start-up demandaient l'aide des pouvoirs publics, a révélé de grosses inquiétudes parmi les jeunes entreprises.

C'est exact. Mais cette anxiété était sans doute aussi due au fait que, depuis 12 à 18 mois, ces entreprises vivaient avec la perception que, en fin de compte, lever des fonds n'était plus aussi compliqué qu'aupa-

avant. Subitement, la crise est venue leur rappeler que ça allait devenir nettement plus compliqué et qu'il y avait un risque de se retrouver à court de moyens financiers.

Parmi les jeunes entreprises financées par des membres de Be Angels, certaines sont-elles menacées de faillite?

Non, aucune n'a dû mettre la clé sous le paillason. Il est évident que certaines sociétés sont plus touchées que d'autres, comme celles actives dans l'événementiel et le commerce. C'est là qu'il est important d'avoir le soutien d'un business angel. Il y a, chez nos membres, une réactivité et une expérience qui permettent de faire face rapidement aux difficultés. Je siège moi-même au sein de plusieurs conseils d'administration de sociétés financées par Be Angels. J'ai été très agréablement surpris de voir l'engagement de nos membres pour accompagner les entrepreneurs les plus exposés à la crise.

"Il n'y a eu aucun report et aucune annulation de levées de fonds, chez Be Angels, durant le confinement."

Cette crise, même si elle fait mal à beaucoup de start-up, ne va-t-elle pas aussi permettre de corriger certaines dérives du passé, notamment dans les valorisations financières?

Elle va avoir deux effets bénéfiques. D'une part, elle remet en évidence l'aspect "smart money" du business angel. Les entrepreneurs ont pu voir en quoi c'était utile d'avoir quelqu'un à ses côtés quand il en a besoin. D'autre part, sur les valorisations, le phénomène dépasse le cas de la Belgique. Il y a clairement eu des excès dans les valorisations des start-up. On est en train de revenir à une situation plus saine et plus équilibrée.



JEAN LUC FLEMAL

Claire Munck dirige Be Angels depuis sept ans. Elle a fait de ce réseau un acteur incontournable, en Belgique francophone, pour les jeunes entreprises innovantes en quête de fonds.

“L’amplification du tax shelter pour les start-up serait très utile”

Y aura-t-il un “avant” et un “après”-corona pour les business angels et les projets qu’ils financent ?

On verra bien combien de temps cela durera, mais je vois qu’il y a une attention plus particulière des membres de Be Angels pour les produits et les services ayant un réel impact positif sur la société, l’environnement, la santé, l’éducation, l’accès au financement, etc. On l’a vu sur plusieurs dossiers qui ont été pitchés durant la période de confinement. Nos membres sont très réceptifs, actuellement, à des solutions innovantes de type “must have”, c’est-à-dire des projets qui font la différence, plutôt que des projets sympas mais qui ne vont pas forcément changer la face du monde dans les années à venir.

Avez-vous recruté de nouveaux membres durant la crise ?

Oui ! On recrute environ un membre par semaine, ce qui est une belle surprise dans le contexte actuel.

Dans plusieurs pays européens, comme la France, l’Allemagne ou le Royaume-Uni, les gouvernements sont intervenus rapidement pour soutenir les start-up en diffi-

culté. Vous aviez vous-même, dès le début du mois d’avril, appelé les autorités belges à adopter une stratégie ciblée sur les start-up et Be Angels figurait parmi les signataires de l’appel “SupportOurStartups”. Deux mois plus tard, on ne voit rien venir...

C’est vrai, même si je pense que pas mal de choses se passent actuellement en coulisses. Il y a des discussions, avec des groupes de travail, où certaines personnes ont vraiment à cœur de défendre une stratégie pour les entrepreneurs qui se lancent et qui n’ont pas encore accès à du crédit bancaire, comme c’est le cas pour les PME.

Certains prétendent que les pouvoirs publics n’ont pas à soutenir les start-up...

Oui, ce sont les tenants d’un darwinisme économique, comme si les start-up ne méritaient pas d’être soutenues par l’État. C’est une vision qui me dérange un peu. Qui est méritant et qui ne l’est pas ? Je vois qu’en Angleterre ou en Allemagne, on ne se pose pas ce type de question. C’est probablement dû à la plus grande maturité de leur écosystème. Dans ces pays, on n’a aucun problème à adopter des stratégies pour les

start-up, notamment en soutenant fiscalement l’injection de capital à risque privé dans l’économie. La Belgique, elle, est toujours dans un processus de maturation sur ce point.

Qu’attendez-vous encore du gouvernement ?

Une amplification du mécanisme de “tax shelter” pour les start-up (incitant fiscal destiné à encourager les particuliers à investir dans les jeunes sociétés, NdlR) serait très utile. Chez Be Angels, on peut vraiment témoigner de l’impact que cette mesure a eu en cinq ans sur le financement des entreprises qui se lancent. Cela a non seulement attiré de nouveaux business angels, mais également contribué à soutenir une nouvelle génération d’entrepreneurs. De façon générale, on voit partout que le fait de mettre des incitants fiscaux pour les investisseurs privés est la meilleure façon d’amener les gens à investir dans l’économie réelle. C’est un “game changer”. Nous sommes donc demandeurs d’un relèvement, à au moins 500 000 euros (contre 250 000 euros actuellement), du plafond du montant éligible au “tax shelter”.

“Nos membres sont très réceptifs, actuellement, à des solutions innovantes de type ‘must have’, c’est-à-dire des projets qui font la différence.”

LE BUDGET ET LA RELANCE

David Clarinval (MR): "Non, on n'a pas utilisé toutes nos cartouches"

Entretien François Mathieu

La situation est grave. Le déficit atteint des proportions énormes et on en rajoute de semaine en semaine." Ces propos d'un député libéral presque dépité, Benoît Piedbœuf, synthétisent à merveille la prise de conscience que l'état de nos finances publiques, depuis le 16 mars, s'est nettement dégradé. Les "salves" du Bureau fédéral du Plan vendredi dernier et de la Banque nationale de Belgique (BNB) ce lundi ont du reste été confirmées par le ministre du Budget et vice-Premier David Clarinval (MR) lors d'un échange de vues avec les parlementaires ce mardi en commission Budget & Finances.

En résumé: le déficit budgétaire est effectivement estimé à entre 43 et 50 milliards d'euros pour cette année. Les perspectives économiques sont en outre assombries par le fait que le scénario d'une reprise vigoureuse l'an prochain s'éloigne irrémédiablement. La consommation reste en berne, à l'instar des investissements des entreprises. Le ministre, rappelant que le PIB de la Belgique ne reviendrait à son niveau d'avant la crise que dans trois ans (!), a apporté quelques détails sur certaines des mesures prises (chèques consommation, baisse du précompte, etc.), ainsi que sur leur impact budgétaire. Lors de cet échange de vues, on a ainsi appris que les principales mesures prises jusqu'ici (droit passerelle, chômage économique, etc.) avaient coûté environ

10 milliards d'euros, un peu moins de 5 aux Régions, et que la perte de recettes fiscales estimée sur l'ensemble de l'année avoisinerait les 20 milliards d'euros, dont une partie (non estimée jusqu'à présent) sera récupérée l'année prochaine. Bref, l'occasion était belle d'apostropher David Clarinval.

Nombre de parlementaires et d'experts pointent la nette dégradation de nos finances publiques.

Pierre Wunsch, le gouverneur de la BNB, a même déclaré ce lundi qu'on avait tiré toutes nos cartouches. Vous partagez ce point de vue?

Non. C'est vrai qu'on a déjà dépensé beaucoup, mais personne ne dira que ce n'était pas ciblé. Ces mesures ont coûté des dizaines de milliards mais elles l'ont été à bon escient. On n'a pas encore tiré toutes nos cartouches. Il nous faut encore prendre des mesures d'urgence pour des secteurs particulièrement touchés, comme l'immobilier et le voyage au sens large, ce qui se fera sans doute samedi prochain, mais il faudra aussi penser à la relance. On a de la marge. L'Europe a accepté de nous donner de la latitude, tant que les mesures prises sont ciblées "Covid-19" et qu'elles ne sont pas structurelles. Il faut garder cela à l'esprit... Ce que veut dire la BNB, c'est qu'il ne faut pas prendre des mesu-

res qui ne seraient pas bien ciblées, qui coûteraient inutilement de l'argent.

Le chèque "pouvoir d'achat" de 300 euros est particulièrement décrié par les experts...

Injustement. C'est une mesure centrée sur la demande qui se justifie, en ce sens qu'elle peut rassurer, d'abord, et qu'elle sera de toute façon profitable à l'économie belge. Sa déductibilité à 100% et sa

validité (jusqu'au 31 décembre) dans les secteurs durement touchés par la crise devraient participer à la relance de leur activité. C'est aussi une manière de rassurer les citoyens, dont beaucoup sont touchés par la peur des risques sanitaires ou par la crainte de lendemains défavorables. Ce chèque est aussi destiné à leur

"Ce chèque consommation de 300 euros, c'est aussi une manière de rassurer les citoyens."

David Clarinval (MR)

redonner confiance.

La confiance, un des défis majeurs qu'il vous reste à relever?

Oui, on a vu que depuis le début de la crise l'épargne des ménages avait grimpé de 10 à 12 milliards d'euros. Je sais que des citoyens ont vu leurs revenus plonger en raison de la crise, et il faut les aider, mais en moyenne la consommation a baissé surtout parce que la confiance n'était pas là. Il nous faudra donc réfléchir à une manière de l'améliorer...

Avec un grand plan de relance?

On y réfléchit, oui. Il faut que ce grand plan cible vraiment les secteurs d'activité endommagés, sans gaspillage budgétaire inutile. Il y a encore de la marge pour un tel plan, de quelques milliards d'euros. Bien sûr, je suis naturellement en faveur d'un plan de relance qui soit encarté dans un accord gouvernemental, mais ça prendra encore un peu de temps à discuter entre tous les partis. En tout cas, je suis résolument contre la tenue de nouvelles élections, qui ne profiteront qu'aux partis extrêmes, à gauche comme à droite. Le Vlaamse Belang et le PTB bloqueraient le Parlement, ce qui serait nuisible à notre démocratie.

Les récentes passes d'armes entre les différents partis autour de la table n'augurent pas d'une fumée blanche. Est-ce que vous ne craignez pas que les marchés, comme en 2010, nous rappellent à l'ordre, nous contraignant à trouver un accord politique très rapidement?

Je vais être rassurant. Notre économie reste malgré tout solide, avec de bons fondamentaux, et nous empruntons toujours à taux négatif. Les mesures socio-économiques que nous avons prises jusqu'ici sont jugées opportunes, et le potentiel de rebond de notre économie, peut-être pas en "V" mais en "Nike" (*relance plus lente, NdLR*), est réel. Je suis bien d'accord, avoir un gouvernement plus "structurant" serait plus rassurant encore, mais celui en place a démontré jusqu'ici qu'il pouvait faire face.

EN BREF

La bonne illustration

Les nouveaux masques FFP2 et FFP3 made in Belgium

Dans nos éditions de mardi, nous annonçons l'arrivée prochaine de masques FFP2 et FFP3 "100% made in Belgium", produits par la nouvelle spin-off Medimundi. L'illustration en Une de *La Libre* ne correspondait pas à ces nouveaux masques au design particulier. Les voici.



Bruxelles

Visit.brussels dévoile le concept de la future campagne de relance du tourisme

La campagne de promotion destinée à relancer le secteur du tourisme dans la capitale prend forme. Dans le cadre des mesures approuvées par le gouvernement bruxellois pour soutenir les secteurs culturels et touristiques, visit.brussels a annoncé mardi le lancement d'une campagne de marketing pour promouvoir Bruxelles comme destination auprès du public belge et international. Le concept est baptisé "No Br_sels without us". La campagne sera fondée sur les habitants eux-mêmes, au titre de "meilleurs ambassadeurs pour faire découvrir les richesses culturelles de la capitale européenne cosmopolite, fruit du mélange entre l'humour, les cultures, l'accueil, et l'ouverture d'esprit". La campagne est encore en phase de développement. Elle démarrera au cours de la phase de déconfinement mais sera prolongée au-delà de celle-ci. (Belga)

Transport aérien

84 milliards de pertes en 2020

Les compagnies aériennes pourraient subir plus de

84 milliards de dollars de pertes nettes lors de leur exercice 2020, et plus de 15 milliards de pertes encore en 2021, des suites de la pandémie de coronavirus, a annoncé mardi l'Association internationale du transport aérien (Iata). "Après 84 milliards de dollars de pertes nettes cette année, nous prévoyons des pertes supplémentaires de 15 milliards de dollars en 2021", a expliqué lors d'une conférence de presse l'Iata, dont les 290 compagnies aériennes membres sont durement frappées par les fermetures de frontières décidées partout dans le monde pour freiner la propagation du coronavirus. (Belga)

Conjoncture

Un recul de 16% du PIB au second semestre

La Banque nationale s'attend à un recul de 16% du PIB au second trimestre. Au premier trimestre, le recul avait été de 3,6% en raison des prémices de la crise du coronavirus.

La Banque nationale a fait ses prévisions pour le second trimestre dans son "Business Cycle Monitor", une publication éditée chaque trimestre par la banque centrale. "La confiance des consommateurs s'est effondrée, malgré l'incidence encore limitée de la crise sur les revenus des ménages", constate notamment la BNB. (Belga)



LE TÉMOIGNAGE

“Nous voyagerons de manière plus réfléchie, peut-être un peu moins, mais sûrement mieux”

Entretien Anne Masset

La pandémie a été le catalyseur de tendances de fond que l'on observait depuis quelques années: un tourisme plus local, plus vert, plus responsable”, entame Hervé Ollagnier, CEO de Continents insolites, tour-opérateur et agence de voyages belges qui appartient au groupe IPM (*La Libre, La DH...*).

Qu'est-ce que cette pandémie va changer pour Continents insolites à un horizon de cinq ans ?

Ces tendances de fond, c'était un timide virage que prenait l'industrie. La pandémie a accéléré ce virage. Chez Continents insolites, nous l'avions déjà amorcé depuis quelques années. Nous avons développé une offre de proximité. En outre, tout ce qui est voyage responsable a toujours été dans notre ADN (choix des hébergements, des partenaires locaux). À côté du respect de l'environnement, nous avons toujours œuvré pour promouvoir au maximum les compétences locales. Et mis en avant les rencontres et une approche respectueuse des traditions. Ensuite, depuis le début de l'année, nous compensons l'intégralité des émissions de CO₂ des déplacements des voyageurs et de l'équipe.

Je mise sur une évolution du tourisme dans ce sens-là. On était depuis quelques années dans une consommation effrénée du tourisme, des moyens énormes, des compagnies aériennes qui tentaient d'être les moins chères possible. Je pense que, du fait des mesures sanitaires entre autres, les prix vont plutôt augmenter. Je mise aussi sur cette conscience collective selon laquelle on ne peut pas consommer du voyage comme n'importe quel autre produit et j'espère que le voyage sera un bien dont la consommation sera plus réfléchie. Qu'on voyagera peut-être un peu moins mais sûrement mieux.

Est-ce la fin de certaines formules de voyage ou destinations ?

La fin, c'est trop radical, les changements ne sont pas aussi radicaux. Mais je pense que le tourisme de masse, avec des packages à moins de 1 000 euros, va décroître pour une raison simplement économique: nous sommes dans un contexte où les classes sociales qui ont le moins de moyens ou des moyens intermédiaires vont être le plus impactées. De plus, les conditions sanitaires et les restrictions vont être élevées dans les hébergements et les compagnies aériennes qui, mécaniquement, vont devoir augmenter leurs prix. Par contre, le tourisme de niche restera demandé: le nombre de passagers annuels va peut-être un peu décroître, mais les prix vont aussi augmenter et le chiffre d'affaires se maintenir. L'industrie du tourisme, le tourisme global va être impacté. Les années fastes que l'on a connues en 2018 et en 2019, on ne les retrouvera pas, si on les retrouve, avant 2022, 2023.

La vente va-t-elle aussi changer ?

L'agence traditionnelle, où les interactions se font principalement dans ses bureaux, va devoir se repenser et mettre en place de nouveaux modes de communication avec ses clients. Nous sommes occupés à redévelopper notre site, à mettre en place des conférences en ligne pour informer sur les destinations, à donner la possibilité de prendre rendez-vous avec nos collaborateurs à travers de nouveaux outils comme Zoom, WhatsApp, etc. Tout le monde va devoir repenser ses solutions de distribution.



Les pays scandinaves, comme la Norvège, offrent une forme d'écotourisme plus authentique, centré sur les espaces naturels, en mode “slow life”.

TOBIAS BJØRKLIC

CEO DE SPADEL

Marc du Bois

Recette

Les amateurs de café plébiscitent l'eau de Spa. Ce qui ne surprend guère Marc du Bois, CEO de Spadel. *"Les amateurs de café mais aussi de thé. Et parfois aussi, mais plus rarement, les amateurs de soupe",* sourit-il. En cause, le fait qu'*"elle est d'une grande pureté et son niveau de minéralisation est très bas. C'est une eau neutre qui permet au thé et au café de s'exprimer pleinement"*.

Je suis un grand amoureux de mon entreprise", se plaît à dire Marc du Bois (57 ans) au terme de notre entretien d'un peu plus d'une heure avec lui. Cet homme fait partie de ce club assez fermé des patrons belges qui incarnent complètement leurs entreprises familiales. S'y donnant corps et âme. Une *success story* belge qui a valu à Marc du Bois le titre de Manager de l'année en 2013 et à Spadel le prix de l'Entreprise de l'année en 2017.

Discret, fuyant les mondanités ou les cocktails en ville, Marc du Bois préfère passer du temps en famille, avec son épouse et ses deux enfants. *"Ils font partie de mon équilibre et sans eux je n'aurais sans doute pas pu réaliser ce que j'ai réalisé avec mes équipes"*, dit-il. Passionné de nature, le sport – le ski et la course à pied – fait aussi partie de ses passe-temps.

Présent chez Spadel depuis 1994, après avoir

travaillé chez Coca-Cola, L'Oréal et Young&Rubicam, Marc du Bois en assure la direction depuis 2005. *"La vie m'a appris à être prudent",* explique-t-il. Pas question pour lui de céder à la folie des grandeurs, de rechercher la croissance à tout prix, à coups d'acquisitions onéreuses. *"J'aime donner à l'entreprise une croissance durable. Mais on continue à regarder ce qui pourrait compléter le portefeuille de nos marques"*, ajoute-t-il.

Il y a quelques années, Marc du Bois avait proposé de racheter la totalité des actions de son entreprise, aujourd'hui toujours cotée en Bourse (le flottant est de 6,93%). Mais il s'était alors heurté à des actionnaires minoritaires récalcitrants. *"Le chapitre est clos. J'ai donné et mes challenges sont ailleurs. L'entreprise reste cotée et je vis bien avec cette idée"*, ajoute-t-il. Une cotation qui coûte à Spadel environ 150 000 euros par an.

“Malgré l'inquiétude liée au confinement, nos usines n'ont pas été mises à l'arrêt”

Entretien Charlotte Mikolajczak et Vincent Slits

Que retenez-vous du confinement et de la crise ?

Avant tout, la fierté et l'implication de toutes les équipes dans tous les pays à tous les niveaux de responsabilité (soit quelque 1 330 personnes). J'ai été épaté par la manière dont elles ont fait face à la situation. Et impressionné par la grande flexibilité des ouvriers dans les usines, leur grand engagement, leur fierté de travailler dans une entreprise dite "prioritaire" et de se sentir chargés d'une mission permettant aux consommateurs d'obtenir de l'eau en suffisance. L'inquiétude liée au confinement était pourtant bien là. Mais les taux d'absentéisme étaient gérables: 0% dans l'usine de Bulgarie, entre 20 et 25% à Spa, mais 50% en Alsace, région la plus touchée de France, pas loin d'ailleurs de notre site de production de la Wattwiller. Et il y a eu un magnifique esprit d'entraide d'un site à l'autre. Nos usines n'ont pas été mises à l'arrêt et n'ont pas fait appel aux dispositifs de soutien économique (chômage économique...).

Vos bureaux, eux, étaient désertés...

Spadel avait déjà une politique du télétravail avant le Covid avec deux jours par semaine libres, non obligatoires. On a donc eu la chance – grâce aux outils virtuels mis à disposition – d'avoir pu continuer à travailler, à discuter. Les équipes informatiques, qui sont souvent dans l'ombre, étaient en première ligne. Et j'avoue avoir également été impressionné par la manière dont tous ceux qui étaient à la maison ont réussi à multiplier les rôles: surveillance des enfants, devoirs, repas, travail... On a récemment fait une étude en interne pour comprendre l'état d'esprit des équipes. Tout le personnel estime que l'entreprise a bien géré la crise et formule une grande confiance dans l'avenir.

“La saison ne fait que commencer. On évoque un été chaud, caniculaire. Je suis prudent. On verra.”

Au début du confinement, il y a eu un rush dans la distribution. Sur l'eau aussi ?

Oui, il y a eu une demande folle car chacun, à son niveau, construisait un stock: les consommateurs qui ont surcommandé par inquiétude, les grandes surfaces et les distributeurs pour répondre à leurs souhaits, et donc les centrales d'achat à un niveau supérieur. Mais la consommation s'est, pour l'essentiel, passée à la maison, les familles s'y étant rassemblées.

Et il n'y a pas eu d'achats transfrontaliers...

Oui, mais il n'y a plus eu non plus de ventes *on the go* (ventes à emporter dans les gares, salles de sport, etc.), ni d'Horeca. Tout était concentré à la maison. Dans des quantités inhabituelles. En mars, on a connu dans la grande distribution une forte progression des volumes (+50 à +60%), tandis qu'en avril, malgré des conditions climatiques exceptionnelles, nous avons dû faire face à un net fléchissement des ventes (-30%). Le groupe a par ailleurs souffert d'une absence de volume dans les formats individuels (de 0,50 l et 1 l) au profit des formats familiaux (1,5 l). Les usines ont fait preuve de flexibilité car ce ne sont pas les mêmes lignes de production. Par contre on a dû arrêter nos forces de vente et la dynamique commerciale a dû être réorganisée. On a dû changer nos plans promotionnels. Il n'y a pas eu de campagne de dégustation ni de campagne d'échantillonnage. Notamment dans les eaux aromatisées et les limonades.

Vos pronostics pour l'été ?

Pour juin et les mois à venir, c'est l'inquiétude. La saison ne fait que commencer. On évoque un été chaud, caniculaire. Je suis prudent. On verra. Je n'ai pas un caractère à baisser les bras et les équipes sont très mûres pour faire face à cette gestion. Spadel est assez ré-

siliente.

Pendant le confinement, avez-vous eu des problèmes de paiement ou d'articles... périmés ?

On a eu l'un ou l'autre appel de clients demandant des reports de paiements. On a voulu être ouvert. On a trouvé des solutions sur mesure. Par contre, aucun problème d'articles périmés, car nous avons des dates de péremption longues.

Avez-vous des investissements importants en vue ?

On a chaque année plus ou moins 20 millions d'investissements pour l'ensemble du groupe. À court terme, on a un projet en Bulgarie (remplacement de deux lignes de production et investissement dans un entrepôt automatisé), des projets liés à l'innovation que je ne dévoilerai pas, et des projets récurrents de maintien et d'entretien.

Quelle est votre vision d'entrepreneur sur la gestion de la crise d'un point de vue économique ? Le gouvernement a-t-il été à la hauteur ?

Globalement, je tire mon chapeau à la Première et à son équipe d'avoir pris le bateau en marche, d'avoir eu les pouvoirs spéciaux, la majorité. Mais maintenant, le temps est venu de trouver un gouvernement de plein exercice. Et de faire abstraction des idéologies différentes. Le pays a juste besoin d'un gouvernement fort, avec une vision, une stratégie, capable de mettre en place des plans de relance. Et qu'on ne revienne pas aux guéguerres d'avant entre nord et sud, avec des tensions entre les partenaires sociaux. On est sur le même bateau et la mer tangué. Avec quatre énormes vagues: sanitaire, sociale, économique, politique. Je dis, de grâce, ne vous trompez pas de priorité. La priorité, c'est la relance. Si relance il y a, l'emploi suivra. Et il ne s'agira pas d'une reprise en V. Je n'attends pas un retour à la normale avant deux ou trois ans.



“Je dis au monde politique : de grâce, ne vous trompez pas de priorité. La priorité, c’est la relance. Si relance il y a, l’emploi suivra”, explique Marc du Bois.

KRISTOF VADINO

“Utiliser la population belge pour soutenir l’économie belge”

L’Horeca est sorti du confinement le 8 juin. Qu’est-ce que cela donne pour Spadel ?

L’Horeca est un secteur qu’on ne peut pas laisser tomber. Un secteur créateur d’emplois et d’image pour une ville, une Région, un pays, et qui a déjà pas mal souffert de mesures antérieures. Aujourd’hui, il est difficile de mesurer la situation. Il est clair que des établissements ne vont pas survivre. D’autres devront s’adapter. Spadel a mis en place des opérations commerciales pour les soutenir. Je suis heureux de savoir que selon certaines enquêtes, 80% des Belges et 85% des Français s’étaient dits prêts à retourner au restaurant. J’espère que la météo va être avec eux. Le business perdu pendant les deux mois de confinement a d’ailleurs été comparativement encore plus important car il a fait magnifique.

Que pensez-vous du bon de 300 euros ? Les économistes ne sont pas tous enthousiastes. J’applaudis, comme j’applaudis toutes les autres mesures qui font revenir les consommateurs dans ce canal de distribution. On aurait dû – et on devrait encore – davantage utiliser la population belge pour soutenir l’économie belge. Il faut encourager la fierté nationale, la consommation locale et belge. Notre campagne pour Bru est d’ailleurs “Manger local, boire local”. Je suis contre l’exportation

d’eau et... peu favorable aux importations (sourire). Il y a suffisamment d’eau en Belgique. En termes d’empreinte carbone, ce n’est pas bon. Et cet esprit doit s’étendre à tous les produits. Dans les appels d’offres et marchés publics, il faudrait aller au-delà du prix. Le prix pourrait ne pas être le seul critère. Cela vaut la peine d’y réfléchir. Au risque de revenir à l’avant Covid.

Pensez-vous que certains changements de comportement seront durables ?

Il y aura un avant et un après 17 mars. Et je reconnais qu’on est du bon côté de la table... Le lockdown a modifié certains comportements d’achats : e-commerce, aliments de qualité, fréquentation de marchés comme de magasins de proximité aux mains d’indépendants. Le circuit court va rester. Il fait partie du redressement de l’économie. Car ne l’oublions pas, à un moment, il va bien falloir payer l’endettement, au risque que ce soit la génération suivante qui le paye.

Fallait-il déjà rouvrir les frontières ?

La peur d’une seconde vague est bien réelle. Certains Belges vont rester en Belgique. Cela aidera peut-être aussi l’Horeca. Tous les pays vont essayer de conserver leurs consommateurs. Il est d’autant plus important de réfléchir à

faire en sorte que les citoyens favorisent d’abord l’industrie alimentaire belge.

L’eau est un des achats transfrontaliers importants. Parce que trop taxée ?

Le politique entend mais n’écoute pas. Le problème c’est que la moitié des Belges vivent à moins de 50 km d’une frontière. Je dis “attention”. En termes de taxes, je peux dire que le chiffre d’affaires net de Spadel Benelux de 202 millions supporte 45 millions d’impositions belges sur base annuelle, taxes et prélèvements confondus.

C’est beaucoup ?

C’est toujours de trop... En termes d’accises sur les emballages, j’espère que cela ne va pas continuer. Ou alors c’est qu’on veut décourager les entreprises belges... On est frustrés. La grande distribution et le secteur des boissons versent annuellement 17 millions d’euros aux Régions pour la lutte contre les déchets sauvages. Et les autres ? Les cigarettiers, les fabricants de chewing-gum ?

L’image de Spadel n’est-elle pas mise à mal par le problème du plastique ?

Quoi qu’on pense, le meilleur emballage, en termes d’empreinte carbone, c’est la

bouteille en plastique... collectée, jetée dans un sac bleu. Si elle est jetée par terre ou dans une mauvaise poubelle, c’est un emballage perdu. On voit aujourd’hui les consommateurs s’intéresser au verre retournable, consigné, qui répond aux besoins de circularité. C’est un très bon emballage mais seulement dans un rayon de 80 km. Au-delà, l’empreinte carbone devient trop importante. Et oui, on est très attentif aux déchets plastiques. Cela va de la réduction du grammage (bouchons

“Dans les appels d’offres et marchés publics, il faudrait aller au-delà du prix.”

plus minces) à la promotion du “zéro déchet sauvage” dans les communes où nous avons un site de production, en passant par l’utilisation du PET recyclé ou le nettoyage d’une rivière. Il ne faut pas jeter l’opprobre sur le plastique. Son invention a permis de mieux conserver les produits alimentaires. Ce qui me frustre, c’est que le citoyen ne comprend pas bien et se détourne de la bouteille plastique à usage unique alors qu’elle joue son rôle. Il faut communiquer à ce sujet et encourager les citoyens à collecter.

Encourager ou réprimander, pénaliser ?

Ce n’est pas l’un ou l’autre, c’est l’un et l’autre.

Le "B2B" chez Orange Belgium

Chiffre d'affaires et emploi? Orange est surtout connu, en Belgique, pour ses services télécoms mobiles et fixes aux particuliers ("B2C"). Les services aux entreprises ("B2B") sont loin d'être négligeables. En 2019, ils représentaient un chiffre d'affaires de 255 millions d'euros. Il faut y ajouter, depuis quelques mois, les 40 millions générés par la société BKM (intégrateur ICT dont Orange Belgium a fait l'acquisition l'année dernière). Dans l'ensemble de l'activité d'Orange Belgium, l'activité "B2B" représente environ 30%. En termes d'emploi, en y intégrant le personnel de BKM, AS Mobility et Walcom, le "B2B" concerne plus de 700 personnes.

■ Werner De Laet, patron du marché des entreprises chez Orange Belgium, évoque l'impact du Covid-19.

■ Les besoins des entreprises ont fortement évolué en trois mois.

■ L'avenir est aux "connected employees", à la fibre et à la 5G.

"Nos solutions accompagnent les employés connectés"

Entretien Pierre-François Lovens

Werner De Laet sera-t-il le successeur de Michaël Trabbia à la tête d'Orange Belgium? On sait que le Français a été rappelé à Paris par Stéphane Richard, le grand patron du groupe Orange, pour reprendre en main la fonction stratégique de Chief Technology and Innovation Officer. Werner De Laet, entré chez l'ex-Mobistar en 1998, en a les capacités. Cet ingénieur commercial d'une cinquantaine d'années a pratiquement tout fait. Il a même occupé le poste de CEO *ad interim* lors du départ de Benoît Scheen en 2011. Depuis un an et demi, il est Chief Enterprise, Wholesale and Innovation Officer d'Orange Belgium.

"Non, non, non!", répond Werner De Laet à notre question. Il dit "très bien s'amuser" dans la fonction qu'il occupe actuellement. Et si le conseil d'administration d'Orange Belgium lui demandait, dans les prochains jours, de devenir le nouveau CEO? "Ah! C'est autre chose alors (rire)." En attendant, nous l'avons rencontré pour parler impact de la crise de Covid-19 sur l'activité "B2B" de la filiale belge d'Orange, de télétravail, de *connected employees*, de fibre optique et de 5G.

Face à Proximus, leader sur le marché belge des solutions télécoms et numériques aux entreprises ("B2B"), privilégiez-vous certaines cibles?

Non. Nous sommes présents sur tous les segments. Sur les grandes sociétés, par exemple, nous avons une part de marché de 34-35%. Par rapport à l'opérateur historique, nous avons pu apporter, au cours des vingt dernières années, une dimension internationale à nos clients grâce à notre appartenance au groupe Orange. Sur le segment des PME, très important en Belgique, il y a plus d'acteurs: Proximus et Orange, à nouveau, mais aussi Telenet, VOO et une myriade de plus petits opérateurs. C'est le segment avec la marge de croissance la plus importante en matière de services et de solutions digitales.

Orange Belgium se profile comme le "bold challenger", c'est-à-dire l'opérateur qui, comme le dit souvent votre CEO, Michaël Trabbia, est là pour "casser les codes" d'un marché belge jugé trop peu concurrentiel. C'est aussi la stratégie en "B2B"?

Oui, nous essayons de remettre certaines choses en question. Un seul exemple: sur le marché des grandes sociétés, on propose, depuis trois ou quatre ans, des offres tarifaires par utilisateur et non plus une tarifica-

tion uniforme à la minute ou à la "data". Cela évite les mauvaises surprises dans les factures puisque, pour un prix donné, vous avez la garantie d'obtenir une quantité fixe de services. Ce changement nous a permis de gagner de gros clients, comme Toyota (*client historique de Proximus, NdLR*).

Le futur, pour les entreprises, c'est désormais la fibre optique, la 5G, la "data intelligence"... Quelles sont vos armes pour rivaliser avec la concurrence (Proximus, Telenet, etc.)?

Nous sommes actifs dans tous ces domaines, notamment grâce à Orange Business Services. Exemple: Business&Decision, qui fait partie du groupe, est très actif dans le conseil et l'analyse de données (Big Data). Même chose avec Basefarm, qui est très forte dans le *cloud computing* et l'intelligence artificielle. On a aussi une expertise très forte en cybersécurité. Bien entendu, les entreprises clientes d'Orange Belgium bénéficient de tous ses services de pointe. Durant la période de crise de Covid-19, on a ainsi pu offrir nos services à plusieurs hôpitaux belges afin qu'ils puissent les tester gratuitement.

La crise de Covid-19, précisément, a-t-elle entraîné des changements de comportement parmi les entreprises? A-t-elle généré de nouveaux besoins?

Pour les sociétés qui ont pu basculer rapidement vers un mode *home working*, il y a eu une demande énorme pour augmenter la bande passante. Ça s'est accompagné de besoins accrus en matière de protection de données des entreprises.

Avec le déconfinement, on assiste à un retour progressif des employés dans les entreprises. Le changement ne sera que temporaire?

Non. Le fait que, durant trois mois, le télétravail se soit bien passé pour les entreprises change les choses (*lire, aussi, ci-contre*). La combinaison bureau/domicile se renforce. Les entreprises ont de plus en plus, face à elles, des *connected employees* et elles doivent fournir les outils dont leurs collaborateurs ont besoin pour travailler là où ils se trouvent. Avec BKM, par exemple, Orange Belgium est devenu très performant pour les solutions de collaboration et communications unifiées.

Les PME sont-elles vraiment impactées par ce nouveau profil d'employés connectés?

L'impact est moindre à court terme. Mais, de façon générale, on a tous vu les gains d'efficacité que l'on pouvait retirer du télétravail. Pourquoi parcourir 50 ou 100 km pour aller au bureau et y faire ce qu'on fait très bien à distance? Il ne s'agit pas de supprimer les contacts sur les lieux de travail. Mais on va devoir trouver un nouvel équilibre. Ces trois mois vont laisser des traces. Les plus jeunes employés, les "Millennials", sont d'ailleurs beaucoup plus habitués à cette mixité bureau/domicile. Ils sont nés avec un smartphone et Internet. Et, aujourd'hui, on a les solutions pour accompagner ces *connected employees*.

Où en êtes-vous dans le déploiement de la fibre optique? Nous sommes prêts à co-investir dans la fibre. Nous le faisons déjà, comme en Flandre avec Fluvius. Nous

avons aussi vu, avec beaucoup d'intérêt, les nouvelles ambitions de Proximus et son ouverture à des partenariats. On espère que ça pourra se traduire sur le terrain. Nous sommes ouverts à toutes les initiatives.

En matière de 5G, Proximus a pris les devants, en avril, en déployant un premier réseau public. Pourquoi ne pas les suivre?

La 5G est une technologie qui est faite, avant tout, pour des solutions industrielles. On sait, par exemple, que la latence, c'est-à-dire la réactivité, est l'un

des principaux atouts de la 5G. Or, jusqu'à présent, tous ceux qui annoncent déployer de la 5G le font en mode *non stand alone*. Cela signifie qu'ils utilisent des fréquences existantes et qu'ils adaptent leurs antennes. Mais ces solutions n'intègrent pas encore la technologie 5G dans le cœur des réseaux. Cela donne plus de vitesse, mais c'est tout.

C'est ce que fait Proximus avec la 5G "light"?

Oui, c'est de la 4G+. Chez Orange, nous voulons nous lancer avec de la "full" 5G. C'est ce que nous faisons, par exemple, au Port d'Anvers. Là, on a bâti un véritable réseau 5G sur une zone de 150 km² et, depuis six mois, on travaille en partenariat avec quelques grandes sociétés (BASF, Covestro, Katoen Natie...) pour la gestion des flux de containers, des solutions de sécurité... J'espère qu'on pourra commercialiser ce type de solution industrielle "full" 5G à partir du début de l'année prochaine. Mais, pour le grand public, ce n'est pas encore d'actualité. Il reste une série d'obstacles à surmonter avant de pouvoir offrir de la véritable 5G au grand public.

"On a tous vu les gains d'efficacité que l'on pouvait retirer du télétravail."

Werner De Laet

Chief Enterprise, Wholesale and Innovation Officer d'Orange Belgium

PRÉSIDENT DE KPN ET FONDATEUR DE FORTINO CAPITAL

Duco Sickinghe

Après avoir été longtemps sous le feu des projecteurs, en particulier quand il fut patron de Telenet de 2001 à 2013, Duco Sickinghe préfère aujourd'hui jouer la carte de la discrétion. Depuis qu'il a lancé, il y aura bientôt sept ans, le fonds de capital à risque Fortino Capital Partners, avec un ancien collègue de Telenet, il évite plutôt la presse. Et il s'est montré encore plus discret depuis qu'il a dû renoncer à faire nommer "sa" candidate Dominique Leroy à la tête de l'opérateur télécom néerlandais KPN, dont il est le président depuis cinq ans. Sur cet épisode, qui a marqué un coup d'arrêt dans la carrière de l'ex-patronne de Proximus, il ne veut rien dire.

Âgé de 62 ans, Duco Sickinghe est un Néerlandais pure souche, qui a trouvé dans la Belgique une seconde patrie. Il y est arrivé en 2001 pour diriger Telenet. Vingt ans plus tard, il est toujours là. Car, à

l'instar de sa femme et de leurs quatre enfants, "il aime vivre ici. Mon réseau d'affaires est plus en Belgique qu'aux Pays-Bas. Mes racines se sont développées en Belgique depuis 2001".

Quand on l'interroge sur les trois personnes qui l'ont le plus influencé dans sa vie professionnelle, ce juriste de formation cite, en premier, Steve Jobs, le charismatique fondateur d'Apple, avec lequel il a collaboré. "Il m'a dit une phrase: 'Always do the right thing.' On pourrait se demander comment est-ce possible? Pourtant, les employés savent ce qu'ils doivent faire" quand leur patron inculque une telle devise. En deuxième lieu, il cite John Malone, CEO de Liberty Media, l'actionnaire majoritaire de Telenet. "Il a vu le potentiel du câble." Et, last but not least, il évoque son père, qui "lui a appris beaucoup de choses". Patron d'une grande entreprise aux Pays-Bas, il lui disait toujours: "Il faut plus travailler."

"S'il y a un secteur qui devrait bénéficier de la crise, c'est celui de l'informatique et du digital"

Entretien Ariane van Caloen et Pierre-François Lovens

Comment la quinzaine de sociétés technologiques où votre fonds Fortino est actif ont-elles traversé la crise du Covid-19?

Nous investissons surtout dans des sociétés de logiciels. Le plus souvent, elles ont un business model basé sur des abonnements. Les clients paient à l'année, ou par trimestre, pour des services dont ils ne peuvent pas se passer du jour au lendemain. Donc, une crise comme celle-ci n'a pas d'impact direct sur nos sociétés. C'est évidemment une chance d'avoir misé sur ce type de sociétés "B2B".

Peut-on dire qu'elles ont profité de la crise?

Oui. C'est, par exemple, le cas de Bloomon. C'est une société basée à Amsterdam qui a créé une plateforme en ligne pour la livraison de bouquets de fleurs. Les ventes ont littéralement explosé avec la crise du Covid. C'est d'autant plus surprenant qu'aux Pays-Bas, les fleuristes sont restés ouverts. De manière générale, on a beaucoup parlé du confinement. Mais, aux Pays-Bas, en Belgique et dans d'autres pays où nos sociétés sont actives, pas mal d'usines et d'entreprises ont continué à fonctionner malgré les contraintes imposées par les gouvernements. L'Espagne et l'Italie ont davantage souffert.

Mi-avril, c'est-à-dire en plein milieu de la crise sanitaire et du confinement, vous avez annoncé la création d'un nouveau fonds, Fortino Capital Ventures II, doté à ce stade de 45 millions d'euros. C'est assez audacieux!

Oui! On a signé le premier "closing" de ce fonds le

jeudi avant Pâques et personne n'a renoncé malgré le contexte (Ndlr: on retrouve, parmi les investisseurs, des "family offices" et des institutionnels comme SFPI et PMV). Le projet avait évidemment été lancé bien avant la crise. Il s'inscrit dans notre schéma de développement. En 2013, on avait levé un premier fonds de "venture capital" de 80 millions. On a ensuite lancé un autre fonds de "private equity" de 240 millions pour accompagner des sociétés technologiques en croissance. Le premier fonds était arrivé à sa maturité. Cela veut dire qu'on ne fait plus de nouveaux investissements avec ce fonds. La majorité des sociétés investies par ce fonds sont d'ailleurs "break even" depuis un an, et même en situation de cash-flow positif. Début 2019, on avait demandé à ces sociétés d'être prêtes pour une éventuelle récession économique.

Elles n'ont donc pas eu trop de difficultés à réagir et à s'adapter quand la crise du Covid est arrivée. Fortino n'a dû fournir de liquidités à aucune de ces sociétés et on ne prévoit pas de devoir le faire dans les mois à venir.

Fortino a clairement misé sur le bon cheval en investissant dans les sociétés technologiques...

S'il y a bien un secteur qui devrait bénéficier de cette crise, c'est celui de l'informatique et du digital. Dans d'autres secteurs, des faillites sont inévitables. Ce sont des secteurs qui, avant la crise, avaient déjà besoin d'être redressés. L'automobile, par exemple, fait face à de terribles défis.

Qu'allez-vous faire avec ce nouveau fonds? Les valorisations des start-up tech sont à la baisse. Des opportunités pourraient se présenter rapidement.

C'est trop tôt pour affirmer ça. Je ne dispose pas encore d'indications chiffrées montrant que les prix auraient baissé. Ma conviction est que pour de bons

entrepreneurs et de bonnes sociétés, il y aura toujours de bonnes valorisations. Avec notre nouveau fonds de "venture capital", l'objectif est de soutenir de jeunes sociétés technologiques, surtout dans le domaine des plateformes "SaaS" ("Software-as-a-Service", c'est-à-dire des logiciels accessibles dans le "cloud", Ndlr). On est en ligne avec la philosophie de notre premier fonds, avec des sociétés comme Teamleader, PieSync, TrendMiner.

Quels sont les critères prioritaires quand vous investissez dans une start-up technologique?

On regarde d'abord s'il y a un marché en expansion. Cela peut être une niche, mais il faut une demande, un besoin, de la part d'un certain type de clients, avec des perspectives de croissance. Deuxièmement, on regarde le CEO. Un mauvais CEO ne fait pas un bon produit. Pour ça, il faut voir les gens plusieurs fois. Ça prend un certain temps.

C'est quoi un bon CEO?

C'est quelqu'un qui va s'entourer des bonnes personnes et qui va savoir déléguer. Il y a un troisième critère que je regarde: c'est la capacité de faire la différence dans la durée. Si une société, pour des raisons diverses (talent des développeurs, existence d'un brevet...), a deux ans d'avance sur ses concurrents, ça peut être intéressant pour développer et faire croître un business.

Avec le premier fonds, vous avez déjà pu réaliser plusieurs "exits" (cession du capital détenu). Quel est le rendement pour les investisseurs du fonds?

Ce que je peux vous dire, c'est que les sociétés que nous avons vendues, nous l'avons fait avec un return équivalent à plusieurs fois notre mise de départ. Mais le fonds Fortino I n'est pas encore clôturé. Jusqu'ici, on a bien vendu et c'est évidemment une bonne nouvelle pour nos investisseurs.

"Fortino n'a dû fournir aucune des sociétés technologiques de son portefeuille."



En tant que président de KPN, Duco Sickinghe ne souhaite pas se prononcer sur "l'affaire Dominique Leroy".

BAUWERAERTS DIDIER

“Environ 30 % de nos dossiers en préparation viennent de Wallonie”

De plus en plus de fonds de capital-risque étrangers, notamment américains, s'intéressent à la Belgique. Une bonne chose ?
Oui. Aux Pays-Bas, il y a énormément de fonds et, dès lors, beaucoup de concurrence. Il faut se battre pour décrocher un deal. En Belgique, il y a moins de fonds actifs. Cet intérêt d'investisseurs étrangers ne peut que renforcer notre activité car les fonds internationaux apprécient les partenaires locaux.

N'y a-t-il pas deux marchés en Belgique, avec une Flandre plus mature en termes de sociétés "tech" de croissance que la Wallonie et, dans une moindre mesure, Bruxelles ?

Environ 30 % de nos dossiers en préparation viennent de Wallonie ! À titre indicatif, nous avons examiné 1 000 dossiers en 2019 dans tout le Benelux. Pour le moment, on est entrés dans le capital d'Aproplan et de Riaktr à Bruxelles. Avec Fortino Digital Growth Fund, nous sommes entrés dans Efficcy, MobileXpense, deux sociétés bruxelloises. On vient aussi d'investir dans la société de logiciels Sigma Conso. La Wallonie a un atout, c'est l'espace dont elle dispose. Il faut essayer de créer des pôles de technologies logicielles. Elle pourrait s'inspirer du modèle néerlandais autour de pôles universitaires.

Avec l'espoir de créer un vivier de start-up

et de scale-up ?

Les start-up perdent parfois du temps. Elles pensent avoir une bonne idée mais constatent, après un ou deux ans, que cela ne marche pas. Il y a beaucoup d'entrepreneurs à qui il faudrait expliquer qu'il faut adapter leurs produits, faute de quoi ils n'arriveront pas à la masse critique nécessaire. C'est tout le problème. Réaliser un chiffre d'affaires de 2 millions n'est pas trop difficile. En revanche, franchir le cap des 5 millions est très dur.

Les entrepreneurs ne sont donc pas plus mauvais en Wallonie qu'en Flandre... Mais n'y a-t-il pas, tout de même, une différence de maturité ?

Je n'oserais pas m'avancer sur cette question. La grande différence entre la Belgique et de nombreux pays, c'est la taille du marché domestique. Les Pays-Bas ont un marché plus grand. De plus, en Belgique, ce sont deux marchés différents. Je voudrais toutefois souligner, au passage, que la Belgique a bien réagi face à la crise actuelle en mettant en place, très rapidement, le chômage temporaire et la diminution de la TVA. Ce sont deux mesures équitables et applicables immédiatement. La Belgique a fait ce qu'elle devait faire.

Êtes-vous inquiet pour l'avenir ?

Pour des raisons que j'ignore, je suis un

peu moins négatif que la majorité des gens. Je suis même plutôt optimiste. Beaucoup d'entrepreneurs me disent qu'il leur faudra traverser la crise pendant les 3 à 6 mois à venir et qu'ensuite, l'activité reprendra. Je suis inquiet pour un secteur: celui de la construction. Je ne suis pas certain que les grands projets immobiliers vont être maintenus. Par ailleurs, il faut distinguer les problèmes survenus avec la crise et ceux qui existaient déjà auparavant. Prenez la société Swissport ou les compagnies aériennes: elles étaient déjà en difficulté avant la crise. L'autre élément qui permet d'être optimiste, c'est qu'on ne sait pas ce qu'on ne sait pas. Je l'ai bien vu quand j'étais chez Tele-net. Des solutions nouvelles sont trouvées au fil du temps.

Cela fait 5 ans que vous êtes président du groupe de télécoms hollandais KPN. Vous avez tenté, en vain, de nommer Dominique Leroy au poste de CEO. Que retenir de cet épisode ?

Je ne souhaite pas en parler. L'affaire est dans les mains de la justice. Tout ce que je pourrais dire à ce propos risque d'être amplifié et ça n'apporterait rien.

En Belgique, mais aussi ailleurs, il y a

beaucoup de craintes sur la 5G. Vous comprenez cette inquiétude ?

Pour l'instant, non. Il faut regarder les faits. Toutes les études et toutes les infos que nous récoltons auprès des autorités publiques ne montrent pas qu'il y a un danger. On peut toujours estimer que la radiation n'est pas bonne en soi, mais il y en a déjà beaucoup dans la nature et les technologies actuelles. Deux, il faudra plus d'antennes avec la 5G. Et qui dit plus d'antennes, dit moins de puissance pour émettre. La 5G est destinée pour des courtes distances (3,5 Gigahertz). À mon avis, le wifi est moins bon pour la santé que la 3G ou 4G. Le pire, c'était le téléphone fixe sans fil!

“Je suis inquiet pour un secteur: celui de la construction.”

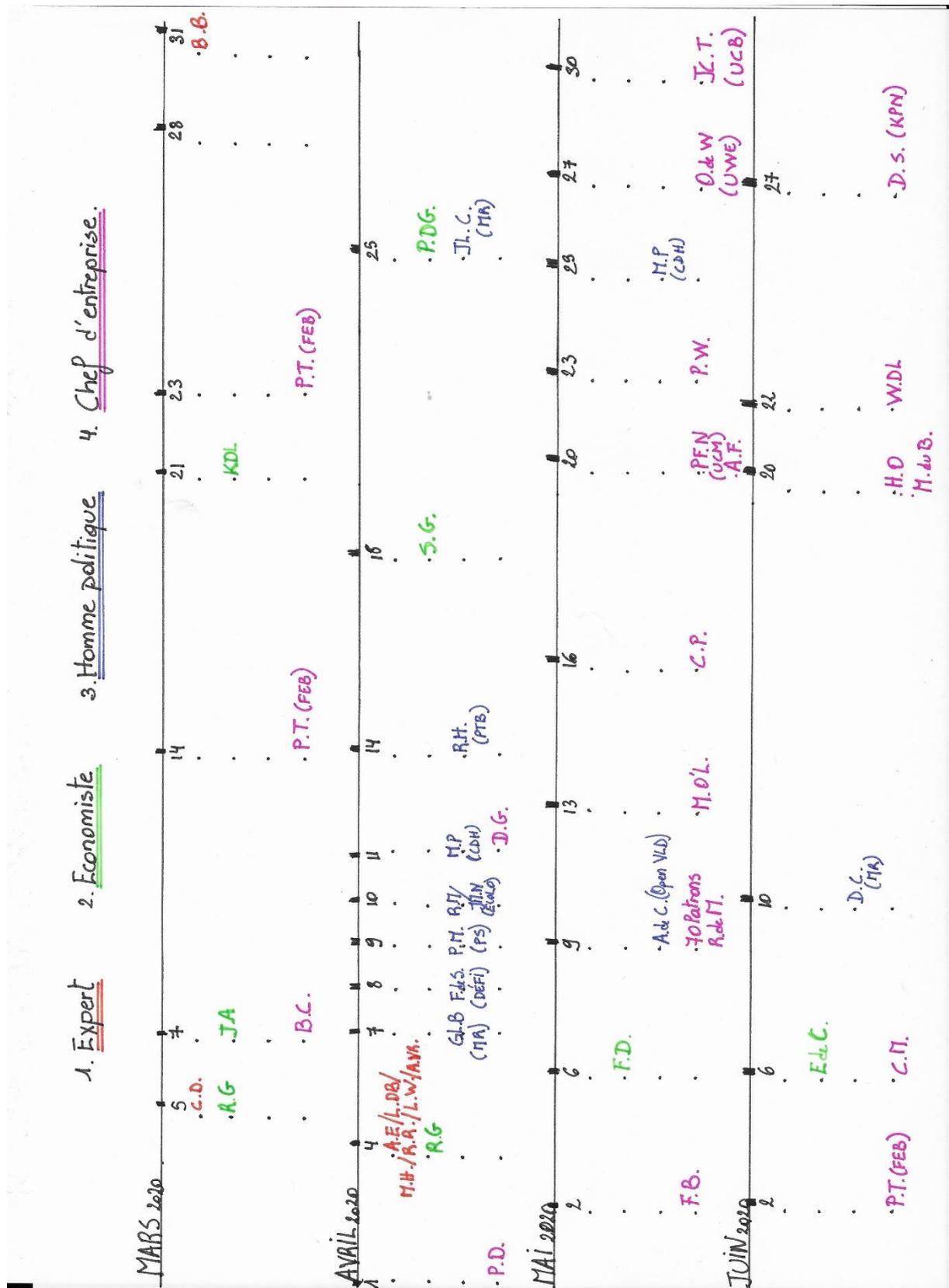
Parmi les arguments des "anti-5G", il y a aussi l'intrusion des Chinois via les technologies vendues par le groupe Huawei...

Cela ne tient pas la route. Si les Chinois veulent avoir accès à la technologie européenne, ils ont déjà pu le faire en ayant vendu la technologie 3G et la 4G.

D'un point de vue économique, la 5G est-elle aussi importante qu'on le dit ?

Industriellement, c'est très important. La 5G va permettre, par exemple, de piloter des activités à distance, comme des robots et des voitures.

Annexe 3 – Schéma « Ligne du temps des profils des interviewés »



Annexe 5 - Résultats d'analyse lexicale du terme *crise* et de ses adjectifs qualificatifs

Mars

5. « sanitaire et économique », « terrible crise sanitaire »
6. « sans précédent »
7. « épouvantable », « économique et financière »

Avril

9. « sanitaire », « la plus grande depuis la Seconde Guerre mondiale »
10. « systémique », « actuelle »
11. « inédite »
12. « épidémique »
13. « inédite »
17. « sanitaire »
24. « sanitaire »
25. « sanitaire »

Mai

26. « actuelle », « sanitaire »
27. « actuelle »
28. « imprévisible et sans précédent », « sanitaire », « comme celle-ci », « mondiale », « sans précédent », « d'une telle ampleur », « actuelle », « une telle crise », « la présente crise », « majeure », « pareille »
29. « sanitaire et économique », « sanitaire comme celle-ci »
32. « sanitaire », « actuelle »
35. « par assurable par le secteur privé »
36. « sanitaire, sociale, économique, climatique, politique, budgétaire »

Juin

39. « actuelle »
46. « comme celle-ci », « actuelle »

Fin des résultats

Annexe numéro 6 - Résultats de l'analyse syntaxique du terme *crise* et ses équivalents en position sujet

Mars

1. « Selon moi, il est très probable que la crise du coronavirus permette la reprise d'une économie locale. » (Question 2)
« Cette crise du coronavirus va encore accentuer la tolérance par rapport à ces systèmes de communication à distance. » (Question 4)
2. « Le coronavirus nous rappelle, par ailleurs, quelque chose de fondamental : nous sommes... mortels. » (Question 1)
« En raison de l'impact psychologique qu'il [le coronavirus] a, il va accélérer la prise de conscience des faiblesses du système actuel. » (Question 1)
3. « Cela dit, je pense que la crise que nous vivons va accélérer les choses au niveau gouvernemental. » (Question 6)
4. « Oui cette crise va accélérer la "déglobalisation". » (Question 1)
« Est-ce que cette crise va fondamentalement changer la façon de travailler dans les entreprises dans 10 mois ? [Non.] » (Question 5)
« La crise que nous vivons actuellement est tout à fait différente par rapport à la crise de 2008-2009. » (Question 7)
« Si cette crise devait déboucher sur une forte augmentation du chômage et entraîner une baisse de la confiance, on risquerait alors une récession qui durerait plus longtemps. » (Question 7)
« Le problème, c'est que les investisseurs ont encore en mémoire la crise de 2008-2009, même si encore une fois cette crise-ci est totalement différente. » (Question 8)
5. « Mais demain, si jamais la crise devait perdurer, nous ferons face à une crise de solvabilité. » (Question 5)
« Si la crise n'est pas sous contrôle d'ici 4 à 6 semaines, au-delà du 1^{er} mai disons, l'impact structurel sera réel. » (Question 5)
6. « La crise que nous vivons remet en question la globalisation de l'économie, ainsi que notre dépendance envers d'autres pays pour l'approvisionnement en produits essentiels. » (Question 2)
7. « Cette crise épouvantable nous apprend ce qu'est la mondialisation alors que, jusqu'à présent, nous avions une sorte de cécité, qui nous empêchait de voir toutes les transformations énormes subies par notre paysage global et qui nous conduisait spontanément à réagir aux problèmes nouveaux avec les vieilles recettes. » (Question 1)
« Si cette crise disparaît vite, ce que nous souhaitons tous, la peur risque de s'effacer tout aussi vite. » (Question 4)
« Deuxièmement, il est clair que la crise qui frappe nos sociétés n'est pas seulement sanitaire, elle est aussi financière et économique. » (Question 4)
« Cela nécessitera donc un *aggiornamento* qui ne pourra se faire sur le mode néolibéral, parce que, sans intervention massive des acteurs publics, qu'ils soient nationaux, régionaux ou mondiaux, cette crise économique et financière ne pourra pas être surmontée. » (Question 4)

Avril

8. Aucune mention retenue
9. « Elle [cette crise] touche tout le monde, toutes les personnes, tous les secteurs d'activité, l'entièreté de la planète. » (Question 1)
« Tout le monde n'étant pas touché en même temps, elle [cette crise] génère des vagues qui ont, chacune, leur impact. » (Question 1)
« Si la crise sanitaire devait déboucher sur une mégacrise économique, ce serait catastrophique. » (Question 2)
10. « Cette crise est très paradoxale. » (Question 1)
« Elle [cette crise] n'est pas venue de là où on l'attendait. » (Question 1)
« Malheureusement, la crise actuelle montre que notre système économique très mondialisé a une résilience qui est extrêmement faible. » (Question 3)
« Cette crise va avoir un impact malheureusement catastrophique au niveau social et en termes d'inégalités. » (Question 3)
« Il faut faire en sorte que cette crise permette de réduire l'ampleur des prochaines crises. » (Question 6)
11. « Cette crise apporte des tensions. » (Question 10)
12. « Il faut éviter que cette épidémie ne provoque des dégâts permanents dans l'économie. » (Question 3)

« Aujourd’hui, la crise est existentielle pour l’Europe, qui a un instrument de politique économique puissant et qui ne veut pas l’employer. » (Question 5)

« Car si on commence à ouvrir trop rapidement l’économie, il se pourrait que ce virus devienne tellement virulent et son expansion telle que les gens ne voudront pas aller retravailler. » (Question 9)

Avril : Dossier « Pensons l’après Covid-19 »

13. « Il y a d’abord de grandes incertitudes : combien de gens ce virus va-t-il encore contaminer dans le monde ? » (Question 1)

« Et pendant combien de temps ce virus va-t-il perdurer et se propager par vagues successives ? » (Question 1)

« Cette crise a démontré notre degré de dépendance en matière de composants indispensables dans des secteurs comme l’automobile ou les secteurs technologiques dans une économie globalisée. » (Question 4)

« Maintenant est-ce que cette crise va avoir pour effet de revenir à des chaînes de production plus locales au risque de supporter des coûts de production plus importants ? » (Question 4)

« Mais au-delà de celui-ci, il y a eu pendant cette crise inédite un problème de coordination et d’anticipation en Europe, tout en acceptant tous humblement que ce coronavirus est un “cygne noir”, extrême et imprévisible. » (Question 4)

14. « Je dirais que cette crise a un effet de loupe sur une réalité qui était déjà perceptible avant son déclenchement, mais qui maintenant se dévoile au grand jour. » (Question 1)

« La crise vient ainsi aggraver un certain nombre d’inégalités déjà existantes avant la crise. » (Question 1)

« Mais il ne faudrait pas que la parenthèse se referme une fois que le Covid-19 aura été vaincu. » (Question 2)

« Il y a un enjeu pour les médias, pour les mouvements d’éducation permanente, pour tous ceux qui peuvent élaborer une parole publique de donner du sens à ce qui s’est passé et traduire ce que cette crise dit de notre société. » (Question 2)

« Si la crise permet de constater qu’une amélioration de la qualité de l’air ou une meilleure perception de l’importance des solidarités est possible, on doit réfléchir à la façon de maintenir ces aspects positifs une fois que ce sera terminé. » (Question 5)

« Cette crise réinterroge clairement l’État. » (Question 6)

15. Aucune mention retenue

16. Aucune mention retenue

17. « Comme pour le Soldat Inconnu qui gît sous l’Arc de Triomphe à Paris, cette crise sanitaire découvre un héroïsme dans lequel le nom du héros n’est pas mis en avant. » (Question 1)

18. « Cette crise peut changer le regard des gens à l’égard de la nécessité de payer des impôts. » (Question 4)

« La crise est terrible maintenant, on parle de plus de 50 000 morts, mais il faut également rappeler que, tous les jours, 25 000 personnes meurent des conséquences de la faim dans le monde. » (Question 6)

« Il y avait déjà de la souffrance pour beaucoup d’humains, mais cela n’avait pas l’ampleur de mobilisation de politiques publiques, comme la crise du corona en a aujourd’hui. » (Question 6)

19. Aucune mention

Avril – Série politique

20. « Les scientifiques indiquent clairement que l’épidémie est apparue à la suite du non-respect de règles sanitaires sur des marchés chinois. » (Question 1)

« L’épidémie est apparue en Chine en novembre/décembre et le gouvernement chinois a tenté de faire taire l’un des premiers médecins qui avaient lancé l’alerte. » (Question 1)

21. « On ne connaît pas encore l’ampleur des dégâts que cette crise va créer. » (Question 3)

« Cette crise nous a rappelé combien c’est bien, l’État fédéral. » (Question 5)

« Cette crise va leur montrer que les pays aux mains de dirigeants autoritaires ne s’en sortent pas beaucoup mieux que nous. » (Question 7)

22. « Cette crise n’est pas la même que celle de 2008 car elle touche à la santé, à la vie et la mort, à la question la plus existentielle qui se pose à l’homme. » (Question 1)

« Ensuite, ce que nous vivons actuellement concerne le monde entier alors que la crise financière avait surtout frappé le monde occidental. » (Question 1)

« Ce que cette crise a fait apparaître, c’est la valeur inestimable de la sécurité sociale. » (Question 4)

« Imaginez que la crise s’aggrave et qu’il y ait une rupture d’approvisionnement, on aurait un problème majeur pour la filière chez nous. » (Question 5)

23. « Cette épidémie n’est pas juste une parenthèse. » (Question 1)

« Cette crise a démontré notre hyperdépendance industrielle à l’égard de la Chine. » (Question 1)

24. « Je pense que la crise sanitaire va accélérer ce mouvement [Être dans le mieux plutôt que toujours dans le plus.] » (Question 2)
25. « L'expansion du virus au niveau mondial est aussi un phénomène lié au capitalisme triomphant. » (Question 1)
 « Cette crise détruit l'idée du néolibéralisme qui nous dit depuis des années que l'homme est un loup pour l'homme et que la concurrence entre les êtres humains est le moteur du progrès. » (Question 2)
 « Le coronavirus n'est que l'étincelle qui met le feu aux poudres. » (Question 3)
 « La crise montre que des secteurs essentiels doivent être retirés définitivement du marché. » (Question 7)

Mai

26. « Contrairement à la crise financière de 2008, la crise actuelle est mondiale. » (Question 7)
 « La crise est là. » (Question 9)
 « Cette crise doit nous faire réfléchir, en tant qu'entrepreneurs, sur nos comportements. » (Question 10)
27. Aucune mention retenue
28. Dossier – Le monde de l'après-Covid-19 : septante patrons à cœur ouvert
1. « Cette crise a mis en exergue le pouvoir de la solidarité, à l'échelle d'une société, d'un pays, voire même de l'humanité. »
 2. Je suis certain que cette crise va nous forcer à clarifier nos choix de vie en évitant de repousser l'abstention dont l'immédiateté donnait l'excuse.
 3. X
 4. La crise que nous traversons nous force tous à faire le tri entre ce qui est essentiel et le reste.
 5. X
 6. X
 7. X
 8. Cette crise sanitaire a rappelé ô combien notre monde est fragile.
 Au-delà, elle démontre que le potentiel du commerce électronique est surestimé.
 Une crise comme celle-ci nous rappelle que les consommateurs ont besoin de contacts chaleureux et de conseils.
 Ils auront grand besoin de ce soutien une fois que cette crise sanitaire sera derrière nous.
 Plus que jamais, cette crise montre que la solidarité et le lien social sont importantes pour le vivre ensemble.
 9. Rapide, simple et agile : la crise a aussi démontré qu'on peut faire mieux avec moins de moyens, tout en responsabilisant davantage les équipes et en améliorant la qualité des relations.
 10. Cette crise nous a montré que le travail à distance, même total, fonctionne.
 11. Cette crise révélera que certains métiers "non-visibles" comme ceux exercés par Veolia sont essentiels au bon fonctionnement de la collectivité (assainissement de l'eau ou services énergétiques aux hôpitaux par exemple) et que nous pouvons être fiers de nos collaborateurs, véritables héros de l'ombre, qui ont répondu présent par leur engagements [sic] tous les jours sur les sites qui ne pouvaient pas s'arrêter de fonctionner.
 12. Cette crise mondiale nous a amené à prendre des engagements économiques et sociaux importants dans le monde entier et en Belgique, dans le but d'assurer la sécurité de nos employés et de leurs familles, de préserver nos installations et ressources de travail et de soutenir notre écosystème local.
 13. La principale leçon que cette crise m'aura apprise est que, dans ce monde qui est de plus en plus globalisé, où nous sommes en tant qu'entreprise énormément dépendante de l'extérieur, il est indispensable de se réinventer de façon continue et de faire preuve de versatilité.
 14. Le Covid-19 a clairement accélééré notre processus de réinvention.
 15. Cette crise nous a fait prendre conscience que nous avons tous une capacité d'adaptation innée.
 Cette crise a un impact significatif sur la consommation de produits de soin et de beauté.
 16. Cette crise est forte et aura un impact sur le comportement de nos collaborateurs et de nos clients.
 Enfin, la dernière leçon, est que, si le confinement est une contrainte, elle est aussi une opportunité.
 17. Je crois que cette crise en est la preuve et qu'elle fera comprendre à toute une génération le danger de maximiser le rendement financier d'une entreprise en mettant un levier avec beaucoup de dette.
 Cette crise a démontré qu'il y a moyen de faire encore beaucoup plus, plus rapidement.
 18. Si nous sommes habitués à disposer de différentes stratégies sur base de scénarios potentiels, cette crise nous met face à une situation totalement imprévue, tant par son envergure que par sa probable longévité.

Cette crise nous amène à repenser notre mode de fonctionnement interne et à accélérer la digitalisation : autonomie et télétravail, outils technologiques, adaptation du management des équipes,...

19. X

20. X

21. Nous le savions déjà avant, mais cette crise sans précédent l'a encore confirmé. [Il est essentiel d'avoir une santé financière très saine pour pouvoir affronter plus ou moins sereinement une crise d'une telle ampleur.]

L'actuelle crise n'est pas une exception, avec la différence que le monde entier est touché et donc aussi l'ensemble des marchés que nous desservons, ce qui a eu un impact encore plus important que toute crise auparavant.

22. C'est la crise qui révèle les caractéristiques de la gestion.

23. Cette crise confirme le rôle essentiel du personnel au sein de nos entreprises et le fait que, tous ensemble, nous faisons tourner l'économie.

24. X

25. Si cette crise du corona s'était produite il y a 15 ans, nous n'aurions même pas pu demander aux gens de travailler à domicile.

26. X

27. X

28. Cette crise a été un véritable "stress test" de notre capacité à travailler ensemble et nous l'avons réussi.

29. X

30. X

31. Cette crise, aussi dure soit-elle, réveille les consciences.

Elle met l'humanité face à ses responsabilités, de l'ordre dans la hiérarchie de ses valeurs.

Elle rappelle à l'Homme, à l'économie et au politique quelles sont leur juste place au sein de l'environnement.

Elle réaffirme la primauté des lois de la nature sur celles de la finance et du "tout au marché".

Cette crise a remis en question les fondements du système économique et financier dominant, basé sur la primauté du capital, pour en révéler toute sa fragilité et ses incohérences.

C'est une formidable opportunité à saisir.

La crise ouvre la voie au développement d'autres systèmes, basés sur le respect de l'Homme, l'harmonie entre lui, les décisions qu'il prend et son environnement.

Cette crise et les développements très importants que nous connaissons nous renforcent dans l'idée que nous sommes sur la bonne voie.

32. La crise nous a rappelé la valeur du lien entre les femmes et les hommes qui font notre entreprise.

33. X

34. Avant tout, la crise a démontré qu'une réponse globale s'impose, vu que le Covid-19 ne respecte pas les frontières.

35. Cette crise démontre la nécessité d'adapter notre système de santé et, en tant que laboratoire nous devons participer à cet effort en dépassant le simple rôle de fournisseur de médicaments pour proposer des solutions innovantes.

36. X

37. La crise me rappelle que cette création de valeur n'a de sens que si elle est véritablement durable, s'inscrit sur le long terme et est partagée avec l'ensemble des parties prenantes.

38. Le vrai changement, c'est que cette crise nous a forcés à travailler de manière différente: télétravail, conférences téléphoniques, réunions virtuelles...

39. La crise du Covid-19, les inquiétudes qu'elle a fait naître et le temps passé en confinement sont autant d'éléments qui ont amené les citoyens à (re)découvrir la raison d'être et les vertus de leurs médias.

40. Une communication régulière est importante en interne pour assurer l'alignement de tous sur les objectifs qu'impose la crise, rassurer les employés, répondre à leurs préoccupations et leur donner une perspective sur le court et long terme.

41. X

42. Difficile de prendre une quelconque résolution alors que la crise bat encore son plein.

Je pense que cette crise nous renforce dans nos convictions à au moins deux niveaux : la confirmation de l'importance de l'approvisionnement belge et le renforcement de l'e-commerce alimentaire.

43. X

44. Cette crise affecte très profondément Connections.

45. X

46. La crise nous a permis de lancer de nouvelles initiatives, de voir émerger de nouveaux talents et d'améliorer un grand nombre de nos processus.
47. Je ne peux pas dire quelle résolution je prendrai, car cette crise ne fait que commencer et personne ne sait où elle nous mènera.
48. La crise du coronavirus souligne à nouveau le fait que le changement est une des seules constantes dans le monde et que les entreprises doivent toujours être prêtes à s'adapter.
La crise du coronavirus révèle des faiblesses dans la manière dont une entreprise développe et implémente sa stratégie.
49. Cette crise nous apprend aussi que nous sommes tous catapultés dans le monde digital plus vite que prévu.
Cette crise a forcément donné un coup d'accélérateur et permis à chacun d'en découvrir les avantages.
50. X
51. La crise a mis en évidence la préciosité du contact humain mais elle a aussi révélé la valeur de la technologie, amorçant certainement l'accélération de notre transformation numérique.
Ce qui montre une fois de plus qu'une crise peut s'avérer être une opportunité de changement.
52. Cette crise nous a démontré l'énorme fragilité de nos économies face à une situation inédite.
53. Cette crise a permis de mettre en avant une vraie "adaptabilité" dans le monde de l'entreprise.
54. La crise a démontré la pertinence de cette analyse.
55. Néanmoins, cette crise donnera un coup de fouet à la vente en ligne et nous espérons donc récupérer en fin d'année.
56. La crise n'a fait que confirmer l'urgence de la transformation digitale du métier d'expert-comptable et, de facto, de ma fiduciaire en particulier.
57. X
58. X
59. X
60. X
61. La crise a permis à pas mal de gens de découvrir que l'e-commerce fonctionne bien.
62. La présente crise est totalement inédite et a surpris tout le monde.
C'est une crise d'abord sanitaire, qui se traduit à présent en une crise économique profonde.
Cette crise nous rappelle une fois encore combien la vie est précieuse.
63. Ce que retiens, c'est que cette crise est totalement nouvelle; on n'a aucun mode d'emploi.
64. X
65. X
66. Ma principale leçon, c'est l'humilité face à cette crise, qui ne figurait dans aucune analyse de risques.
Elle démontre l'impérieuse nécessité pour une entreprise d'être cohérente sur ses valeurs et missions et l'importance d'investir dans la formation et dans la robustesse des processus IT.
Cela doit participer à la promotion de nos missions de service public car la crise actuelle démontre à quel point elles sont utiles à la société.
67. Cette crise m'a appris plusieurs choses.
68. La principale leçon, c'est qu'une crise pareille, quand elle est correctement gérée, dans notre cas par le recours massif et ordonné au télétravail, peut constituer un électrochoc positif.
69. Si la crise ne me l'a pas vraiment appris, elle me l'a confirmé sévèrement.
70. Un épisode comme le Covid-19 révèle sans nul doute notre sens des responsabilités économique, sociale et sociétale.
71. La crise m'a appris combien nous sommes vulnérables et comment nous avons pris certaines choses "pour acquises" ...
Nous constatons que cette crise va encore accélérer l'évolution de notre façon de travailler (et de vivre), y compris dans le domaine numérique.
Combien de temps cette crise va-t-elle durer ?
Plusieurs mois sans doute, si elle se termine.
29. « La pandémie a permis de montrer que c'est la coopération entre les gouvernements qui est vertueuse, pas la concurrence. » (Question 7)
30. « L'évolution vers des logements compacts est structurelle et le Covid-19 ne va pas la rompre, car elle est avant tout liée au pouvoir d'achat, à la capacité d'emprunt et à la taille des ménages. » (Question 4)
« Non, par contre, pour la logistique puisque la crise va inciter les entreprises à faire des stocks stratégiques. » (Question 5)
31. « Nous ne pouvons pas encore le dire car la crise n'est pas finie, mais l'immobilisation forcée de nos avions durant plusieurs mois va certainement nous coûter plusieurs milliards d'euros. » (Question 5)

32. « Le type de crise que nous vivons peut être un catalyseur pour certaines grandes tendances, et la tendance de la transition énergétique va être très forte, et ça va être une demande très importante des consommateurs, que l'on puisse leur fournir des solutions de mobilité propres. » (Question 1)
 « La crise que nous connaissons permet d'identifier des problèmes d'acheminement de matières premières ou de composants pour batteries. » (Question 5)
 « Alors, cette crise pourra avoir des impacts positifs sur l'accélération de la fabrication de batteries en Europe. » (Question 5)
 « On n'a pas encore vu l'ampleur de la crise économique que la crise sanitaire actuelle est en train de lever. » (Question 5)
33. Aucune mention retenue
34. « Oui car nous avons les liquidités suffisantes, grâce à un bilan financier qui était très sain avant que le Covid-19 n'apparaisse. » (Question 2)
35. Aucune mention retenue
36. Aucune mention retenue
37. « La crise aura cependant montré que pour certains secteurs tels les soins de santé et les équipements hospitaliers il est nécessaire que l'État soit présent, et joue un rôle régulateur, par exemple sur des prix qui seraient plus chers dans une production locale que via importation. » (Question 6)
38. « Celle-ci [la pandémie] va nous faire prendre conscience d'un certain nombre de choses, qui vont être accélérées, d'autres ralenties. » (Question 4)
 « Au fond, la crise focalise sur la valeur. » (Question 12)

Juin

39. « Cela fait 25 ans que je suis la situation socio-économique de près, et la crise que nous traversons aujourd'hui est sans commune mesure avec "le plan global" de 1993 sous Dehaene, l'éclatement de la bulle internet en 2000-2001, la crise financière de 2008, les attentats... » (Question 13)
 « De loin, la crise actuelle est la plus profonde. » (Question 13)
40. « Cette crise du Covid ne va pas changer radicalement la donne mais accentue des tendances déjà présentes : la préoccupation environnementale, la digitalisation, le télétravail, le frein à la mondialisation (déjà à l'œuvre depuis la crise financière de 2008), des taux d'intérêt très bas ou encore la demande des jeunes générations de mieux concilier vie professionnelle et vie privée. » (Question 2)
 « Le Covid et le développement du télétravail risquent de provoquer un exode d'une certaine classe moyenne en dehors des villes. » (Question 7)
41. « Ils ont aussi senti que cette période pouvait, potentiellement, déboucher sur de nouveaux projets innovants et disruptifs, ce qui est de nature à les intéresser. » (Question 2)
 « Subitement, la crise est venue leur rappeler que ça allait devenir nettement plus compliqué et qu'il y avait un risque de se retrouver à court de moyens financiers. » (Question 5)
 « Elle [cette crise] va avoir deux effets bénéfiques. » (Question 7)
 « D'une part, elle [cette crise] remet en évidence l'aspect "smart money" du business angel. » (Question 7)
 « D'autre part, sur les valorisations, le phénomène dépasse le cas de la Belgique. » (Question 7)
42. Aucune mention retenue
43. « La pandémie a accéléré ce virage. » (Question 1)
44. « Le lockdown a modifié certains comportements d'achats : e-commerce, aliments de qualité, fréquentation de marchés comme de magasins de proximité aux mains d'indépendants. » (Question 12)
45. Aucune mention retenue
46. « Donc, une crise comme celle-ci n'a pas d'impact direct sur nos sociétés. » (Question 1)
 « Elles [les sociétés investies par le fonds "private equity"] n'ont donc pas eu trop de difficultés à réagir et à s'adapter quand la crise du Covid est arrivée. » (Question 3)

Fin des résultats

Annexe numéro 7 - Résultats de l'analyse lexicale du radical *chang-*

Mars

4. Les grandes entreprises vont devoir calculer le coût d'un changement de leurs chaînes d'approvisionnement : cela sera très coûteux car elles vont devoir diversifier leurs fournisseurs ce qui réduira les économies d'échelle ou détenir davantage de stocks, ce qui coûte aussi beaucoup d'argent.

Chaque grande entreprise va devoir faire la balance : est-ce que cela vaudra le coup de changer sa chaîne d'approvisionnement ou vaut-il mieux risquer quelques chocs comme celui que nous connaissons aujourd'hui avec le coronavirus ?

Changer nos spécialités pour commencer à être autosuffisant dans tous les domaines, ce n'est pas la bonne voie à suivre.

Est-ce que cette crise va fondamentalement changer la façon de travailler dans les entreprises dans 10 mois ? [Non.]

8. Premièrement, l'Histoire a montré que la peur était génératrice de changement et d'innovation.

Avril

15. Les grands changements dans l'Histoire ont a posteriori été baptisés d'un mot.

18. Cette crise peut changer le regard des gens à l'égard de la nécessité de payer des impôts.

22. Ceux qui ont intérêt à ce que le monde ne change pas vont tout faire pour cela. Les autres, dont je suis, vont tout faire pour que ça change.

23. Pour aller vers cette société résiliente, nous devons changer d'indicateurs. [Utiliser le PIB (produit intérieur brut) comme indicateur dominant est complètement dépassé.]

24. On doit saisir cette opportunité pour changer de cap et réorienter notre économie, pas seulement la réoxygéner.

On doit être dans une démarche, non pas exclusivement de tax shift, mais de mind shift, de changement des mentalités.

25. Il y a un changement de paradigme au niveau de la fierté du monde du travail.

Moi, ces changements dans notre vision du monde du travail me donnent la chair de poule.

Mai

28. Le monde de l'après-Covid 19 : septante patrons à cœur ouvert

5. En ce qui concerne le télétravail, nous n'allons a priori pas changer le système actuel qui prévoit un maximum de deux jours de télétravail par semaine.

9. La culture d'entreprise a changé.

12. Nous allons donc accélérer la concrétisation de notre vision et également mettre en œuvre des plans qui tiennent compte des changements dans les attentes et les habitudes des consommateurs et de la société durant cette crise.

21. Aujourd'hui, avec une situation financière davantage affaiblie en raison de la crise du coronavirus, nous sommes obligés d'accélérer notre plan et de renforcer des mesures car nous n'avons plus le luxe de prendre trois ans pour effectuer les changements qui s'imposent.

24. Nous devons être prêts à changer notre façon de travailler et à être plus résilient dans notre façons [sic] d'opérer.

25. Nous étions déjà dans un processus de changement pour rendre toute l'entreprise agile mais j'ai fait l'expérience que cela est également possible sans avoir à rester assis au bureau toute la journée.

27. Avec cette crise, il y a une prise de conscience que les métiers essentiels sont les plus mal payés, qu'il est vital de changer nos priorités, de se définir autrement.

30. Mis à part une inévitable adaptation à un pays en crise économique, je ne vais pas changer grand-chose à mon mode de vie.

34. Ensuite, le monde ne va pas fondamentalement changer mais certaines tendances vont s'accélérer, portées par les nouvelles technologies.

35. Il apparaît clair que le monde aura changé suite à cette pandémie sans précédent.

37. Les entreprises qui anticipent les changements à venir et acceptent de se transformer seront les leaders de demain.

38. Le vrai changement, c'est que cette crise nous a forcés à travailler de manière différente : télétravail, conférences téléphoniques, réunions virtuelles...

La manière de gérer les équipes va changer.

44. Tous nos éloges vont à nos voyageurs, nombreux à nous encourager et qui se montrent extrêmement compréhensifs et conciliants, à nos fournisseurs qui donnent le meilleur d'eux-mêmes, et à notre équipe, unie dans l'action, avec un certain instinct de survie et une ouverture au changement.

46. Bien sûr, nous continuerons également à être rigoureusement à l'écoute de nos clients et de leurs besoins changeants.
48. La crise du coronavirus souligne à nouveau le fait que le changement est une des seules constantes dans le monde et que les entreprises doivent toujours être prêtes à s'adapter.
49. Les collaborateurs sont le moteur du changement.
51. Ce qui montre une fois de plus qu'une crise peut s'avérer être une opportunité de changement.
56. La transformation numérique de ma fiduciaire est donc en cours et cela change radicalement notre manière de collaborer.
59. Je ne prévois pas de grands changements dans les processus et modes de collaboration puisqu'ils sont entièrement digitalisés.
62. Je pense que le confinement a changé notre rapport aux personnes, mais aussi notre rapport au temps.
63. Il faut faire confiance à ses jugements et intuitions par rapport aux changements de contexte.
71. Je suis convaincu que notre référentiel auquel nous étions habitués va changer très fortement, les relations entre personnes, la vie sociale, la mobilité, et je l'espère le sens des responsabilités.

30. Mais à la marge, il pourrait y avoir des changements. [au sujet de la construction.]

32. En tant que consommateur, je ne crois pas que cela change le processus de décision.

33. Je sais que le sujet est sensible, mais le temps que dure la crise – j'insiste donc sur le caractère temporaire de la mesure –, nous souhaitons que pour préserver au maximum l'emploi, le gouvernement étudie la possibilité de changer les règles en matière de licenciement.

Cette mesure est un changement de règle en cours de match, et va complètement à l'encontre de ce qui est souhaitable, à savoir le maintien de l'emploi à plus long terme.

34. Elles ont aussi moins de liens avec les aéroports où elles opèrent et certaines sont d'ailleurs très fortes pour changer du jour au lendemain leurs activités d'un aéroport à un autre.

37. En matière de mobilité, en matière de répartition du temps de travail, des changements s'imposent.

Juin

39. Le monde a changé fondamentalement, surtout depuis la crise du coronavirus.

Et je ne dis pas qu'il ne faut pas plus de moyens pour le secteur de la santé ou les hôpitaux, mais tout le reste ne doit pas rester inchangé.

40. Cette crise du Covid ne va pas changer radicalement la donne mais accentue des tendances déjà présentes : la préoccupation environnementale, la digitalisation, le télétravail, le frein à la mondialisation (déjà à l'œuvre depuis la crise financière de 2008), des taux d'intérêt très bas ou encore la demande des jeunes générations de mieux concilier vie professionnelle et vie privée.

Mais on a peur de changer par crainte qu'après une réforme les conséquences, pour soi, soient plus lourdes.

Certes, le changement doit venir de chacun d'entre nous (selon l'effet colibri qui, à son niveau, s'active à éteindre l'incendie de la forêt) mais aussi, à côté, d'une action collective locale dite bottom-up (pétition, association de quartier, groupement d'achats bio, coopérative citoyenne...), puis de l'action politique, dite topdown, plus macro (comme une interdiction du chauffage au mazout).

Avec quel changement ?

Le changement fait peur, le statu quo ne donne pas satisfaction, la seule chose qui rassure est de revenir à un état antérieur supposé glorieux.

Mais ne nous leurrons pas, changer c'est comme faire une omelette, on casse des œufs.

Maintenant le changement fait peur mais il peut enthousiasmer quand il est un vrai projet.

41. Nos membres sont très réceptifs, actuellement, à des solutions innovantes de type "must have", c'est-à-dire des projets qui font la différence, plutôt que des projets sympas mais qui ne vont pas forcément changer la face du monde dans les années à venir.

C'est un "game changer". [mettre des incitants fiscaux pour les investisseurs privés est la meilleure façon d'amener les gens à investir dans l'économie réelle]

43. La fin, c'est trop radical, les changements ne sont pas aussi radicaux.

44. On a dû changer nos plans publi-promotionnels.

45. Ce changement nous a permis de gagner de gros clients, comme Toyota.

Le fait que, durant trois mois, le télétravail se soit bien passé pour les entreprises change les choses.

Fin des résultats

Annexe numéro 8 - Résultats de l'analyse syntaxique de la formule *il faut* et ses variantes

Mars

1. Premièrement, les entreprises doivent garder quelques fournisseurs asiatiques pour rester compétitives.
Q
Ensuite, ces sous-traitants, européens ou non, doivent être connus de l'entreprise, et avoir idéalement déjà travaillé avec elle. Q2
2. Il faut sortir de ce dogme du 3 % qui n'a plus de sens il en avait un quand les taux étaient élevés et réaliser des investissements "positifs". Q3
Il faut voir que l'on est sur une phase de croissance cataclysmique à l'échelle mondiale, y compris aux États-Unis. Q4
3. Cela n'aurait pas été possible : il fallait agir de toute urgence. Q2
Il fallait donc prendre les mesures qui ont été mises sur la table. Q3
Cela dit, maintenant, au-delà des annonces, il faut s'organiser. Q5
4. Pour cette raison, il est crucial que les banques centrales et les États fassent un maximum pour éviter une chute de la confiance des acteurs économiques et une hausse du chômage. Question 7
Tout le monde sait ce qu'il faut faire : ils doivent investir 2, 3 peut-être même 4 % du PIB. Question 7
Il faut à tout prix éviter les faillites des entreprises. Question 7
5. Quand on sait qu'avant la crise, il fallait des jours, voire des semaines pour traiter un dossier, simplifier relevait du bon sens.
Il est aussi important d'éviter les faillites des entreprises que préserver le pouvoir d'achat des travailleurs.
Il est important que les membres du G10 (les partenaires sociaux, NDIR) se parlent beaucoup, jusqu'à plusieurs fois par jour.
Il faut en effet s'assurer que le secteur financier tienne le coup.
Il faut à tout prix éviter d'ajouter une crise financière à la crise sanitaire et économique que l'on connaît. C'est pour cette raison qu'il est fondamental que le gouvernement ait pris la décision de créer l'Economic Risk Management Group pour monitorer au jour le jour les conséquences économiques de la terrible crise sanitaire que nous connaissons.
On devra en tenir compte au moment de réfléchir à des mesures, pour lesquelles on n'a aucun référent.
Nous vivons une situation inédite ; nous devons collaborer tous ensemble.
Mais, juste un exemple, quand on autorise le secteur de l'alimentation de rester ouvert, il faut s'assurer que les activités d'emballage ou de transport ne soient pas arrêtées.
Il faut à tout prix éviter les ruptures dans les chaînes d'approvisionnement.
6. C'est indispensable pour réaliser les investissements dans les temps, quel que soit le choix qui sera posé.
Il ne faut pas oublier, non plus, que Tihange 3 a redémarré en janvier, et que l'hiver 2018- 2019 fut très clément.
Mais cette théorie a ses limites, il ne faut pas se leurrer.
Il faut un CRM.
Il est important que les situations sociales restent correctes.
7. Troisièmement, il va falloir mesurer à quel rythme la Chine va se rétablir et, notamment, observer si elle se redresse beaucoup plus vite que nous.
Il faut maintenant penser et raisonner au plan mondial, admettre que nous avons besoin de la Chine comme la Chine a besoin de nous.
Elles n'ont pas failli, elles ont *totalem*ent failli et c'est probablement l'une des leçons les plus préoccupantes qu'il faudra que nous tirions de cet épisode.

Avril

8. Cela étant, en Wallonie, il faut signaler que contrairement aux autres Régions qui sont en léger déficit, nous sommes en excédent commercial dans ce secteur large de la pharmacie (biotechnologie comprise, NDIR).
Une réflexion va devoir s'engager sur cette dépendance, c'est évident, mais on ne sera jamais autosuffisants.
On ne peut pas céder au football-panique mais on doit mieux maîtriser la question des stocks stratégiques, selon moi.
On doit positionner les résultats de cette analyse sur ces points autour de notre écosystème structurant qu'est le pôle "pharma".
Il va nous falloir développer une nouvelle politique d'industrialisation à haute valeur ajoutée.
Cela doit être au cœur de notre réflexion, et de notre action.
Ce chantier fait partie des remises à plat qu'il faudra mener.

9. Il est normal de ne pas libérer l'économie du jour au lendemain, mais il faut une reprise progressive pour assurer la survie des entreprises.
Il faut injecter les fonds nécessaires dans les secteurs que l'Union européenne jugera stratégiques.
Il ne faut jamais gâcher une bonne crise, mais saisir l'opportunité pour orienter l'économie vers les objectifs de neutralité carbone.
Nous avons besoin d'un plan de relance, d'une vision ; il est nécessaire de s'accorder sur un futur.
Or, il ne faudra pas s'étonner après si des partis extrémistes s'imposent.
Nous avons besoin d'un gouvernement d'union nationale, ce n'est plus le moment de parler du nord ou du sud, de gauche ou de droite.
Nous devons nous assurer que nos enfants aillent à l'école, mangent à leur faim et disposent de soins de santé.
Il faut revenir à l'essentiel.
La Belgique a besoin des investisseurs étrangers pour se développer.
Il faut pouvoir expliquer à la clientèle le GPS, les aides à la conduite.
Si l'Europe investit massivement pour soutenir les industries développant de nouvelles énergies, je pense qu'il faut à la fois reculer les échéances à court terme, et durcir les objectifs à moyen et long terme.
10. Il faudra plus d'analyse sur le sujet.
Le WWF a publié le mois dernier un rapport intitulé "La perte de la nature et la montée des pandémies" et qui arrive à la conclusion que pour protéger la santé humaine, il faut protéger la santé planétaire.
Il faut que les gouvernements travaillent à ce type d'anticipation et à la mise en place de plans de réaction pour être plus rapides quand une crise survient.
Il faudra donc beaucoup plus de politiques sociales car la situation va devenir intolérable pour une partie de la population.
Il faut remettre à plat ce système.
Il va falloir poursuivre et renforcer l'ensemble du "Green Deal" européen qui contient pas mal de bonnes choses.
Mais il faudrait également éliminer les subventions nuisibles.
Il le faut [accélérer la révolution énergétique et climatique].
L'adage dit : "Il ne faut jamais gaspiller une crise".
Il faut faire en sorte que cette crise permette de réduire l'ampleur des prochaines crises.
Pour les plans de relance, il faut éviter que les soutiens publics massifs à l'économie pour sortir de cette crise ne fassent qu'aggraver la prochaine, en particulier la crise climatique et environnementale.
Il est donc impératif que les plans de relance soient à la fois écologiques et sociaux.
Si la BEI s'engage à le faire, il nous semble que cela devrait être possible au niveau des plans de relance des gouvernements.
C'est vers ces secteurs que les gouvernements doivent orienter leurs plans de relance et leurs réformes structurelles.
11. Nous avons l'obligation d'y répondre.
Il est vrai que, parfois, dans l'urgence on fait des erreurs mais toutes ces dépenses, c'est maintenant qu'il faut les faire.
Cela devra nous permettre de dégager des moyens si cela s'avère nécessaire.
Eh bien heureusement que nous n'avons pas abouti parce qu'avec cette crise, nous constatons qu'il va falloir envisager l'aménagement des bâtiments scolaires d'une autre manière.
Nous aurons toujours besoin d'échanges et de collaborations avec d'autres pays.
Nous avons besoin de croissance.
Mais la question qu'il faut se poser maintenant, c'est : quelle croissance voulons-nous ?
À ce titre d'ailleurs, lorsqu'on parle de refédéraliser certaines compétences, il faut quand même se demander à la lecture de ce qu'il se passe actuellement, si ce sera vraiment plus efficace.
Je pense qu'il faut avoir le courage de rationaliser les choses.
Je dirais juste qu'il ne faut pas oublier ceux qui ont fait confiance à l'époque à la parole de l'État.
12. Il faut attendre davantage d'informations.
Il faut en premier lieu se préoccuper du court terme.
Il faut éviter que cette épidémie ne provoque des dégâts permanents dans l'économie.
Il faut faire en sorte que les entreprises qui en ce moment ne parviennent pas à vendre leurs produits ou services puissent continuer à exister, de manière à ce qu'elles puissent redémarrer rapidement lorsque l'économie sera relancée.
La survie des entreprises, c'est cela la priorité absolue.
Et l'État a la capacité de les aider : il a des possibilités de dépenses et de financements et il doit les utiliser.
Il faut éviter ce scénario [entraîner une crise de la dette plus tard] et on a la capacité de le faire.
Il faut mettre ces dogmes de côté.

Pourtant, c'est ce qui a été fait pendant les épisodes de guerre mondiale car il fallait financer les dépenses liées à la guerre.

Je ne fais pas de prévision, c'est trop difficile, mais il faut mettre en garde face à un tel risque.

Il ne faut pas se bercer d'illusions à ce sujet. [Le capitalisme restera le capitalisme.]

Cette décision doit être prise en juillet.

Dossier PAC

13. Il faudra que les forces de travail, qui sont à l'arrêt pour le moment, ne soient pas trop groggy au moment de la reprise des activités.

Il faut des revenus de remplacement pour éviter une dégradation sociale qui pourrait être terrible.

Il faut à tout prix éviter de voir en Europe ce qui se passe à l'extrême aux États-Unis avec des gens qui s'armement, de peur un jour de ne plus avoir les moyens de se nourrir...

Ensuite, quand on y verra plus clair sur la durée de ce virus et en fonction de l'intensité de destruction économique de ce dernier (faillites, pertes de revenus...), il faudra préparer des plans de soutien pour éviter que l'économie ne sombre dans une trop forte récession.

Et même si on peut envisager de fabriquer ces produits en Europe mais avec des coûts plus élevés, il faudra que le consommateur soit réceptif à des hausses de prix.

14. Mais il ne faudrait pas que la parenthèse se referme une fois que le Covid-19 aura été vaincu.

Il faudra démonter tous ces mécanismes.

Maintenant, il faut élaborer une stratégie permettant de pérenniser cette nouvelle politique.

Il faut prendre cette crise comme un moment de rupture et en profiter pour se poser des questions essentielles : quelle société veut-on ?, comment veut-on vivre ? comment veut-on s'alimenter ? Etc.

15. Et il ne faut donc pas de retour à l'anormal.

Nous n'avons plus le choix, il faut mettre en place une forme d'allocation universelle, pour laquelle je plaçais déjà dans mon livre le *Latéroscope* en 1989.

Il nous faut également :

- créer les conditions où écologie et économie partagent les mêmes causes et les mêmes intérêts ;

- piloter la transformation digitale pour en garantir l'équité et la sobriété ;

- investir massivement dans l'enseignement et la culture, en mettant l'accent sur la pensée critique.

Mais il faudra réinventer les règles du capitalisme, avec beaucoup de courage et d'imagination, comme j'ai eu l'occasion de l'écrire dans ce journal ("Internet et la nécessaire réinvention du capitalisme", voir *La Libre* du 5 septembre 2019).

16. L'Union a pris des décisions, elle va débloquer de l'argent pour aider les États et les entreprises, mais elle doit sortir de la cacophonie actuelle et aller plus loin dans la prise de décisions coordonnées.

17. X

18. Il faudrait rappeler qu'il y a plein de virus qui jouent un rôle important.

Il faut résister à la collapsologie, car on a tendance à générer ce qu'on imagine.

Si on craint une société concentrée sur la peur et le repli sur soi, on va la générer.

J'ajouterai qu'il faut être lucide : les défis sont immenses, et je ne veux surtout pas me mettre la tête dans le sable.

La crise est terrible maintenant, on parle de plus de 50 000 morts, mais il faut également rappeler que, tous les jours, 25 000 personnes meurent des conséquences de la faim dans le monde.

Ensuite, il faut vraiment se demander si les gestes que l'on pose sont en cohérence avec cette interdépendance, pour assumer nos responsabilités dans notre quotidien.

Enfin, il faut utiliser le pouvoir politique du vote.

19. X

Série Politique

20. Faut-il en revenir au niveau d'échange d'il y a plusieurs siècles pour éviter les contacts ?

Mais il a fallu attendre début février pour que l'OMS en informe les autres pays.

Même en cas de production nationale du matériel médical, il aurait fallu du temps pour dimensionner cette production aux énormes besoins.

Pour équiper toute notre population en masques, par exemple, il faudrait, sur la durée de la crise, entre 800 millions et 1 milliard d'exemplaires.

Mais lorsqu'il faut faire du commerce et créer de la richesse, ces mêmes partis nous disent "chacun chez soi".

Par contre, et c'est un engagement du MR, il faut réindustrialiser l'Europe.

En tous les cas, il faut travailler globalement sur une fiscalité qui permettrait aux salaires d'être plus élevés et le coût pour l'employeur plus faible pour être plus compétitif en Europe.

Pour cela, il faut que le différentiel de coûts de production entre l'Europe et ces pays ne soit pas à ce point important qu'il justifie les délocalisations.

Il va falloir être créatif et travailler à mobiliser les fonds privés et publics en même temps sur de nouveaux projets.

Il va falloir réorganiser l'État, les services à la population...

Il faut permettre aux citoyens d'utiliser cette épargne pour acheter des obligations permettant à l'État d'agir en partenariat avec le privé.

Mais notre modèle va devoir évoluer.

21. Mais il faudra mettre fin aux dérives du capitalisme financier, effacer le tournant des années 1980 avec Reagan et Thatcher, ce moment où la spéculation financière l'a emporté sur l'économie réelle.

Pour eux, on doit aller beaucoup plus loin que proposer une prime exceptionnelle.

Tout cela nous conforte dans l'idée qu'il faut refédéraliser toutes les compétences liées à la sécurité d'existence comme la Santé et la Sécurité sociale.

Mais je pense qu'après six mois, il faudra un gouvernement majoritaire.

Après, il faudra faire preuve d'imagination.

Il faut trouver l'argent où il est. [Dans la planche à billets européenne.]

22. Oui, mais il faut un diagnostic qui soit fin.

Il faut un New Deal rooseveltien à l'échelle européenne.

Oui, mais il faut d'abord agir au niveau européen.

Il faut une taxation des transactions financières, cela fait des années qu'on le dit et ça n'avance pas.

Il faut aussi harmoniser l'impôt des sociétés au niveau européen, à concurrence de 20 à 25 % au moins de l'impôt effectif.

Il faut une taxe carbone aux frontières sur tous les produits importés qui viennent de régions du monde qui ne respectent pas les accords de Paris.

Il faut aussi lutter contre les mécanismes scandaleux d'évasion fiscale.

L'Union européenne a mis en place des mécanismes de contrôle de l'état de droit et il faut absolument les activer.

Il faut aider l'Italie car il faut la sauver de l'extrême droite.

23. Nous devons prendre un tournant vers une société plus résiliente, une société davantage capable de faire face à ces chocs, à les anticiper.

Il faudra reconstruire notre économie et la réparer.

L'économie a échoué en termes de résilience, il faut désormais la relocaliser.

Pour aller vers cette société résiliente, nous devons changer d'indicateurs.

Il faut penser à l'aménagement du territoire, aux espaces verts urbains, à la biodiversité...

Or, le bien-être et la qualité de vie doivent être beaucoup plus centraux qu'ils ne le sont aujourd'hui.

Nous sommes convaincus qu'il faut redonner de la valeur à ces femmes que notre système fait passer pour des fourmis anonymes.

On doit refonder un contrat social, comme on l'a fait à la fin de la Seconde Guerre mondiale.

Quand on sortira de ce confinement, on devra élaborer ce nouveau contrat social digne de notre époque et à la hauteur de ce que les femmes accomplissent.

C'est une bonne attitude qui doit demeurer après la crise.

Il faut leur [aux scientifiques] donner un rôle tout aussi important dans la lutte contre le dérèglement climatique, les menaces sur la biodiversité...

L'État doit être un régulateur et un acteur.

Dans le nouveau contrat social que nous proposons, il faut rééquilibrer les choses : tout ne doit pas aller au marché car il y a aussi l'État, le non-marchand, la sphère autonome...

C'est cela aussi un système résilient : il faut être capable de faire face à ce genre de choc.

24. On doit saisir cette opportunité pour changer de cap et réorienter notre économie, pas seulement la réoxygéner.

Sur la forme comme sur le fond, le monde d'après devra être davantage coconstruit avec la société civile.

On va devoir, à l'échelle globale, mettre en œuvre des plans de relance gigantesques.

La fiscalité doit être revue, mais d'une meilleure manière que le big flop qu'a été le tax shift, qui n'a jamais été financé de manière crédible.

On doit être dans une démarche, non pas exclusivement de tax shift, mais de mind shift, de changement des mentalités.

On va devoir faire un pas de géant vers trois avancées.

Un : une fiscalité plus juste et plus équitable.

Deux : un véritable mécanisme d'ajustement aux frontières de l'Europe pour que le niveau de taxation sur un bien importé soit similaire à celui qui pèserait sur ce même bien s'il avait été produit en Europe. On en a parlé avec la taxe carbone. Le but, c'est que les produits importés qui

ne correspondent pas à nos standards environnementaux soient taxés pour ne pas préjudicier la qualité des produits mis sur le marché en Europe.

[Trois :] Nous plaillons pour la constitution d'une sécurité sociale européenne.

Et c'est pour cela qu'il faut aussi prévoir un mécanisme qui ajuste les charges fiscales et parafiscales afin de réduire l'intérêt qu'il y a à produire à moindres coûts à l'étranger ce que nous pourrions produire ici.

Si la mondialisation a montré ses limites, elle doit à présent montrer son potentiel vertueux.

On doit avoir beaucoup plus de solidarité au niveau européen sur les enjeux de santé et sanitaires.

Il faudra, à tout le moins, sortir du carcan de la règle européenne du déficit budgétaire maximum autorisé.

C'est là qu'il faudra bien choisir les créneaux dans lesquels on va dégager des moyens pour qu'ils soient en phase avec la société que l'on veut.

Le soi d'abord, alors qu'il faut aussi penser à la communauté.

Elle [la liberté] doit toujours être cadrée pas nécessairement restreinte par rapport à un enjeu de cohésion sociale et territoriale.

25. Les besoins essentiels de la société doivent pouvoir être satisfaits par une démocratie la plus large possible et par l'intervention des autorités publiques, notamment dans la production du matériel médical.

Il faudrait par exemple imposer aux entreprises textiles la fabrication de masques.

Pour nous, il est fondamental d'avoir, en réponse, une stratégie du choc à gauche.

On doit lui opposer de manière offensive notre vision pour sortir de cette crise.

Dans tous les partis traditionnels, on annonce qu'on ne pourra plus vivre comme avant, qu'il faudra bien que la population assume.

Il fallait récolter des fonds.

Au niveau européen, il faut remettre en cause les traités fondateurs.

Il est temps de démocratiser notre économie et, pour cela, les nationalisations (définitives, NDIR) sont des outils essentiels.

Mai

26. Alors, oui, il a fallu prendre certaines mesures en matière de chômage économique, mais de façon limitée.

Il faut tout faire pour la [la confiance] propager.

Il faut agir à tous les échelons (régional, fédéral, européen...) et venir en aide aux PME, aux indépendants, aux start-up...

Il faut tout de même se rappeler que la situation que l'on vit aujourd'hui était imprévisible.

Il faut rester humble.

Il faut la [la crise] gérer en faisant confiance aux personnes qui sont au pouvoir.

Mais il nous faut une mondialisation différente de celle qui s'est développée jusqu'ici.

Il faut une mondialisation beaucoup plus responsable, avec des économies plus intégrées et plus solidaires.

Cette crise doit nous faire réfléchir, en tant qu'entrepreneurs, sur nos comportements.

Il va notamment falloir devenir plus solidaire de toutes ces personnes et de ces entreprises qui auront été les plus impactées.

D'autre part, il nous faut une certaine réindustrialisation, non pas au niveau d'une région, mais au niveau européen.

L'Union européenne doit devenir autosuffisante dans une série de domaines (énergie, médicaments, alimentation...).

Mais il faut pouvoir le faire de manière empathique et honnête.

27. Des sites internet d'entreprises sont destinés à tromper les consommateurs, à les amener à commander des choses dont ils n'ont pas besoin ou qu'ils n'ont pas conscience de commander, comme une assurance voyage par exemple, alors que c'est tout le contraire de ce qu'il faut faire.

Avant de savoir si nous devons croître ou décroître, il faut reconnaître que nous avons construit une économie de la tromperie.

Faut-il vraiment perdre du temps tous les jours dans les embouteillages ?

28. Dossiers patrons

1. Il faudra mettre la sécurité, la santé, la biodiversité et le climat au sommet de tous les agendas.

Il faudra adopter de nouvelles manières de travailler (outils digitaux, télétravail, webconférence).

10. [...] il faut impérativement se montrer empathiques et solidaires.

33. Il a fallu orchestrer et arbitrer certaines priorités, mais nous avons pu, du jour au lendemain, mettre les employés en sécurité tout en assurant la continuité de notre activité.

Pour tenir sur la longueur il a fallu cultiver les liens.

Les discussions à la machine à café ne se font plus, il faudra donc alterner avec un retour au bureau.

36. Il faut donner du mou à l'équipage : faire confiance à chacun pour définir comment agir dans les prochaines semaines.
40. Il faudra trouver un moyen d'être moins dépendant des producteurs localisés à l'autre bout du monde, certainement pour des produits essentiels.
41. Concrètement, l'idée est qu'un Plan B ne suffit pas, il faut constamment avoir un Plan B, C, D, E.
43. Il faudra contribuer à repenser la société en ces termes.
Il faudra évidemment prendre le temps de l'analyse et de la réflexion mais ma résolution est de faire évoluer nos modes de travail en nous appuyant sur ces compétences.
63. Il faut faire confiance à ses jugements et intuitions par rapport aux changements de contexte.
64. Face à l'extinction d'un certain règne, il faut aller vers des modèles plus résilients et plus diversifiés.
67. Après cette crise, il faudra se réinventer dans chaque secteur.
68. Ma résolution est en fait renforcée : il faut pouvoir anticiper les catastrophes grâce à une gestion des risques suffisamment poussée.
Financièrement aussi, il faut veiller à avoir des ressources au cas où, ne pas dépendre d'un seul gros client, etc.
29. Il est inévitable qu'on mutualise la reconstruction économique européenne via un fonds d'investissement et une stratégie commune.
Mais faut-il en outre des coronabonds ou agir via le budget pluriannuel de l'Europe ? [Ce n'est pas encore déterminé.]
Il faudrait que beaucoup plus de décisions se prennent à la majorité qualifiée plutôt qu'à l'unanimité.
En Belgique, la croissance négative devrait représenter 7 % du PIB en moyenne pour cette année.
La dette publique devrait passer de 100 % à 115 ou 116 % du PIB.
Le déficit devrait monter à 6 ou 7 % pour 2020.
La priorité, désormais, c'est d'éviter qu'il y ait un effet domino dans notre économie.
Le libéralisme vise à donner un maximum de liberté et d'opportunités aux gens mais, pour cela, il faut aussi les protéger.
Je n'ai pas de vision nostalgique de la Belgique : il ne faut pas tout recentraliser, ce ne serait pas efficace.
Il ne faudra pas réorganiser l'État après une nuit de négociations d'où l'on sortira avec un accord "à la belge".
Tous les partis politiques, jusqu'en 2024, doivent se mettre au travail pour préparer la réforme de l'État.
Il faut éviter de revenir dans une phase où les partis exaltent leurs différences plutôt que leurs points communs.
Il faudra aller vite.
30. Mais il doit être couplé à un plan de relance à l'instar de ce qui a été fait en 2008.
Il faudrait qu'elle le soit aussi aujourd'hui. [La construction avait alors été choisie pour être l'instrument de la relance.]
Nous pensons qu'il faudra le [le chômage temporaire] prolonger.
31. Il faudra attendre encore quelques mois avant de retrouver des taux de remplissage plus corrects.
32. Si les pressions continuent de s'accroître sur les prix, alors il faut se reposer sur l'innovation pour inventer le "Just in time" de demain.
Il va falloir réinventer le processus d'intégration des collaborateurs.
Je crois qu'il faut essayer.
Il faut essayer des choses nouvelles.
Je crois qu'il faut être plus tolérant vis-à-vis du risque.
33. Or, il faut sauver l'emploi, tout le monde en est bien conscient, mais les aides n'arrivent pas dans les entreprises comme attendu, et surtout elles doivent être renforcées.
Lorsque le droit passerelle a été décidé au niveau fédéral, il aurait fallu que les aides régionales soient calquées sur ce mécanisme, par souci de simplicité.
Il faut maintenant rattraper le retard, c'est impératif.
Il ne faudrait pas que les entreprises "oubliées" deviennent des entreprises "révoltées".
Le moratoire sur les faillites, qui se termine le 17 juin, devrait selon nous être prolongé jusqu'à la fin de l'année.
Il faudra qu'on se mette un jour à table pour discuter de tout cela, et du refinancement de la sécurité sociale en particulier, dans le cadre d'un nouveau Pacte social avec des financements structurels.
34. Il faut réfléchir à pouvoir aider ces sociétés qui sont dans des situations très compliquées.
Je ne m'attends pas à ce que tout le monde saute dans un avion le premier jour, mais il faut faire redémarrer la machine.
Il faut appuyer sur le bouton "redémarrer", redonner de la perspective aux gens, qui hésitent, pour des réservations en août ou en septembre notamment.

Mais il faut surtout avoir un maximum de mesures prises au niveau européen.

L'Europe doit parler clairement et d'une seule voix.

Il faut une cohérence pour les passagers pour éviter d'avoir des mesures sanitaires différentes pour chaque aéroport.

Il est essentiel de sauver Brussels Airlines.

Il ne faut pas investir un tel montant n'importe comment.

Mais il faut agir car on ne parle pas d'une simple société : Brussels Airlines a un impact important sur l'économie belge.

35. Mais il faudra aussi sans doute encore des mesures spécifiques pour les secteurs de phase 3, qui n'ont pas encore pu redémarrer.

C'est mon rôle, et ce n'est pas toujours amusant, de rappeler qu'il faut être vertueux sur le plan budgétaire, d'abord pour que la dette soit soutenable, mais aussi pour pouvoir disposer de réserves en cas de crise.

Aujourd'hui, il faut agir dans l'urgence, et les dépenses engagées sont nécessaires : empêcher que l'économie s'effondre c'est un bon investissement.

On est parti, il faut en être conscient, pour une période de dix années difficiles pour les finances publiques. Il y aura des choix à faire, et il faudra s'interroger sur la cohérence entre les impôts qu'on est prêt à lever et les dépenses qu'on veut assumer au niveau du secteur public.

On ne pourra pas diminuer le déficit de manière importante en une fois, et il faudra le faire progressivement, en faisant des choix d'investissement pertinents, qui soient profitables à l'emploi en Belgique.

Il faut s'en réjouir et éviter des descriptions extrêmes.

Mais il faut maintenir des règles budgétaires à l'échelle européenne ainsi que des dettes publiques soutenables.

De nouveau, il faudra trouver un consensus social.

36. Face à l'ampleur des défis auxquels nous serons confrontés pour permettre une réorientation structurelle de notre économie, on doit pouvoir avoir un débat qui commence à dix.

Non, on aura besoin des quatre ans qui restent de la législature pour prendre, d'une part, des mesures à court terme pour aider les citoyens, les indépendants, les entreprises et le secteur non marchand à sortir la tête de l'eau.

On a besoin de ces quatre ans pour avoir un gouvernement de relance et de gouvernance.

On a un besoin aujourd'hui de retrouver des politiques publiques efficaces.

37. Pour beaucoup de secteurs d'activité, il faudra des mois, voire des années, pour revenir à la configuration d'avant la crise.

Il faut en tenir compte...

Mais ce dont on a surtout besoin, c'est d'un plan national de relance, pas seulement de plans régionaux. S'il faut appeler à plus long terme à une révision de notre mode de fonctionnement institutionnel, plus ponctuellement un plan de relance doit être concocté rapidement en ne pénalisant pas les générations futures – entendez qu'il faudra faire des choix sur le plan budgétaire – et en soutenant les entreprises ou secteurs d'activité qui ont de l'avenir, qui auront une valeur ajoutée pour notre économie.

Quand on voit le nombre d'entreprises "zombies", on se dit qu'il faut arrêter de soutenir les canards boiteux.

Il faut élever le niveau, être davantage en bout de chaîne de production, proposer des produits finis, à plus haute valeur ajoutée, de nouveaux services, pour relancer notre économie, sans perdre en compétitivité.

Oui, et ce n'est pas incompatible avec notre demande de plan national : toute initiative qui soutiendrait la capitalisation des entreprises (tax shelter PME, dette subordonnée, etc.) doit être soutenue.

La crise aura cependant montré que pour certains secteurs tels les soins de santé et les équipements hospitaliers il est nécessaire que l'État soit présent, et joue un rôle régulateur, par exemple sur des prix qui seraient plus chers dans une production locale que via importation.

Je pense qu'il faudra discuter – et chacun devra y trouver son compte – de temps de travail.

On doit y réfléchir dès maintenant, notamment pour relever les compétences afin de faire face à la numérisation de l'économie.

38. Donc il faut qu'une certaine masse critique soit atteinte pour qu'on en considère les impacts.

Il ne faut pas retomber dans les mêmes travers qu'au début.

Dans la période actuelle, il est important de pouvoir calibrer qui est positif et qui ne l'est pas.

Juin

39. En fait, ce qu'on dit, c'est que si un gouvernement d'urgence, ou de relance, doit se mettre en place – et cela, c'est une demande appuyée –, il faut introduire cette mesure rapidement.

Il est temps que le politique se dise que les comptes d'apothicaire, c'est fini.

Dans ces circonstances, je crois qu'il est temps de mettre "l'idéologique" de côté.

Il faut une “coalition de volontaires” (“willingscoalitie”), pour mettre ce fameux plan de relance en route. Il faudra peut-être refédéraliser certaines choses, en régionaliser d’autres.

Et là, je crois qu’il faut être clair : il faut qu’on applique correctement la loi de 1996 (sur le calcul des salaires, NdlR) adaptée en 2017.

Que pour moi, il serait opportun de préciser dans la loi que le handicap historique en matière de coûts salariaux est égal au handicap absolu en matière de coûts salariaux par rapport aux trois pays voisins.

Ne touchons donc pas à cette loi de 1996, sinon, ça va être catastrophique.

À court terme, les capacités d’exportation étant bridées, il faut soutenir la demande intérieure, et peut-être se montrer un peu plus protectionniste, oui.

Misons sur la consommation interne tant que l’on ne peut pas exporter comme avant.

Mais pour cela, il faut construire des réseaux, il faut investir de manière colossale dans les infrastructures IT.

Il faut que le gouvernement dise tout de suite s’il prolonge deux à trois réacteurs nucléaires.

Il faut assurer notre sécurité d’approvisionnement d’ici 2025, et assurer des prix compétitifs, ce qui n’est pas le cas pour le moment.

Il faut une bonne relation entre le futur gouvernement et le “Groupe des Dix” (le G10 réunit patrons et syndicats, NdlR) pour les trois à quatre ans à venir.

C’est pour cela qu’il y a des tensions entre partenaires sociaux, certaines entreprises ont besoin de récupérer ce qu’elles ont perdu le plus vite possible.

C’est maintenant qu’ils [le secteur de la construction] ont besoin de flexibilité et d’être aidés.

On devrait pouvoir s’entendre, non ?

Ce sont des idées dont on a besoin, pas de revenir avec des revendications en matière de prépension ou de réduction du temps de travail, comme je l’ai entendu.

Mais soit, notre volonté est de dépasser ces tensions actuelles.

Il ne faut pas toujours des moyens supplémentaires pour refinancer, alors que la rage taxatoire est déjà au maximum en Belgique.

Et je ne dis pas qu’il ne faut pas plus de moyens pour le secteur de la santé ou les hôpitaux, mais tout le reste ne doit pas rester inchangé.

Il faut des allocations qui incitent davantage à retourner sur le marché du travail.

Enfin, je pense qu’il faut réfléchir à l’enveloppe bien-être, à peu près 600 millions d’euros.

Ne faut-il pas consacrer cette somme aux poches de pauvreté ?

40. Il faut parfois oser un désarmement unilatéral et aller de l’avant.

Certes, le changement doit venir de chacun d’entre nous (selon l’effet colibri qui, à son niveau, s’active à éteindre l’incendie de la forêt) mais aussi, à côté, d’une action collective locale dite *bottom-up* (pétition, association de quartier, groupement d’achats bio, coopérative citoyenne…), puis de l’action politique, dite *top-down*, plus macro (comme une interdiction du chauffage au mazout).

Il ne faut pas les opposer et pouvoir s’investir dans les trois.

Même si on désespère de l’action politique, il ne faut pas la délaisser.

41. X

42. Il nous faut encore prendre des mesures d’urgence pour des secteurs particulièrement touchés, comme l’immobilier et le voyage au sens large, ce qui se fera sans doute samedi prochain, mais il faudra aussi penser à la relance.

Il faut garder cela à l’esprit...

Ce que veut dire la BNB, c’est qu’il ne faut pas prendre des mesures qui ne seraient pas bien ciblées, qui coûteraient inutilement de l’argent.

Je sais que des citoyens ont vu leurs revenus plonger en raison de la crise, et il faut les aider, mais en moyenne la consommation a baissé surtout parce que la confiance n’était pas là.

Il nous faudra donc réfléchir à une manière de l’améliorer...

Il faut que ce grand plan cible vraiment les secteurs d’activité endommagés, sans gaspillage budgétaire inutile.

43. X

44. On aurait dû – et on devrait encore – davantage utiliser la population belge pour soutenir l’économie belge.

Il faut encourager la fierté nationale, la consommation locale et belge.

Et cet esprit doit s’étendre à tous les produits.

Dans les appels d’offres et marchés publics, il faudrait aller au-delà du prix.

Car ne l’oublions pas, à un moment, il va bien falloir payer l’endettement, au risque que ce soit la génération suivante qui le paye.

Il ne faut pas jeter l’opprobre sur le plastique.

Il faut communiquer à ce sujet et encourager les citoyens à collecter.

45. Mais on va devoir trouver un nouvel équilibre.
46. Ce sont des secteurs qui, avant la crise, avaient déjà besoin d'être redressés.
Cela peut être une niche, mais il faut une demande, un besoin, de la part d'un certain type de clients, avec des perspectives de croissance.
Pour ça, il faut voir les gens plusieurs fois.
Il faut se battre pour décrocher un deal.
Il faut essayer de créer des pôles de technologies logicielles.
Il y a beaucoup d'entrepreneurs à qui il faudrait expliquer qu'il faut adapter leurs produits, faute de quoi ils n'arriveront pas à la masse critique nécessaire.
La Belgique a fait ce qu'elle devait faire.
Beaucoup d'entrepreneurs me disent qu'il leur faudra traverser la crise pendant les 3 à 6 mois à venir et qu'en- suite, l'activité reprendra.
Par ailleurs, il faut distinguer les problèmes survenus avec la crise et ceux qui existaient déjà auparavant.
Il faut regarder les faits.
Deux, il faudra plus d'antennes avec la 5G.

Fin des résultats

Annexe numéro 9 - Résultats de l'analyse syntaxique du terme *après* mentionné dans un contexte « d'après-crise »

Mars

4. Mais après une année et tous les incitants fiscaux qui vont être mis en place pour sortir de la crise, on pourrait s'attendre à une augmentation des prix plus élevée.
Après cette crise, le nombre de masques et de médecins de réserve vont certainement augmenter dans notre pays.
Après la fin cette crise, ces capacités seront renforcées et donc les entreprises auront beaucoup de flexibilité pour introduire à grande échelle le travail à domicile.
6. En outre, il y aura une reprise après la crise, et nos activités de services auront un rôle clé dans la transition bas carbone.

Avril

9. Il va y avoir un avant et un après.
10. Ces partis, qui défendent les intérêts de l'industrie du nord du pays, incarnent une vision ultra-court-termiste, en se focalisant sur la relance de l'économie "business as usual" et cela peu importe les conséquences pour demain et après-demain.
12. Il se pourrait que l'on assiste, quelques semaines après le redémarrage de l'économie, à une nouvelle multiplication des cas de contamination qui obligerait à tout confiner à nouveau.
Et puis après, sur le long terme, on verra bien...
Il y a beaucoup d'incertitudes mais des mécanismes politiques sont en train de se développer, qui pourraient déboucher sur une crise après la crise.
Il y aura après cette crise des tendances au protectionnisme.
13. Comment aborder au mieux l'après-crise ? [Il y a d'abord de grandes incertitudes.]
18. Comment envisage-t-on le monde dans l'après-corona ?
Après le coronavirus, pourra-t-on appliquer cette solidarité neuve à l'égard des générations futures quant aux crises qui les menaceront plus tard ?
Mais ceux qui ont le temps pour penser l'après-Covid peuvent l'utiliser pour écrire à nos politiques.
21. Après, il faudra faire preuve d'imagination.
23. Après le coronavirus, on ne pourra plus accepter de délocaliser des productions stratégiques à plusieurs milliers de kilomètres de notre territoire.
C'est une bonne attitude qui doit demeurer après la crise.
24. Nous, au CDH, quand on a lancé en janvier notre processus de refondation "Il fera beau demain", nous avons déjà acquis la conviction que le jour d'après ne devrait plus ressembler au jour d'avant.
[Il y a deux tentations à éviter.] La première consiste à penser qu'on a un projet clé sur porte pour le monde de l'après-coronavirus. La deuxième, c'est de croire que ce monde d'après sera façonné par ce que les politiques sortiront de leur chapeau.
Sur la forme comme sur le fond, le monde d'après devra être davantage coconstruit avec la société civile (ce qui correspond à la démarche de la refondation du CDH, NdlR).
25. Il y aura un avant et un après coronavirus.

Mai

28. Dossier patrons
 7. Ma résolution d'après-crise est d'agir comme catalyseurs d'une approche digitale qui profite aux citoyens.
 9. Nous allons voir avec le personnel, comment faire évoluer cet esprit au sein de l'entreprise après la crise.
 10. Après cette crise, nous allons instaurer le télétravail partiel sur le long terme.
 11. Après cette crise, à titre professionnel je me rappellerais tous les jours que la santé, la protection et l'engagement de nos collaborateurs sont primordiaux pour le bon fonctionnement d'une entreprise.
 14. Ma résolution d'après crise est de mener à bien les Etats généraux de l'Awex.
 24. Après cette crise, il sera encore plus important de travailler à l'accélération de notre propre transformation digitale et d'aider d'autres à faire de même.
 25. Je ne dis pas que tout le monde sera obligé de travailler à domicile après la crise, mais que nous devons chercher des moyens de combiner le travail à domicile et au bureau.

29. Alors que nous commençons à entrevoir l'après-confinement, Cushman & Wakefield profite de son réseau mondial afin de tirer des enseignements des pays en avance sur la gestion de la crise (et de l'après-crise), notamment de la Chine.

32. Nous continuerons à promouvoir ces moments d'échange lors de "l'après".

36. La résolution à prendre après cette crise : se souvenir régulièrement du 13 février 2020. [La mer était calme, le ciel bleu. Personne n'a vu venir la tempête à l'horizon.]

43. C'est certain, il y aura un avant et un après coronavirus.

67. Après cette crise, il faudra se réinventer dans chaque secteur.

70. Une résolution pour l'après ? [L'un de nos chantiers consistera à adapter notre organisation pour préserver et nourrir cet esprit « start-up ».]

71. L'après crise, c'est dans vraiment longtemps ... [Plusieurs mois sans doute, si elle se termine.]

Juin

44. Il y aura un avant et un après 17 mars.

Fin des résultats

Annexe numéro 10 – Retranscription de l'interview avec François Mathieu, journaliste à La Libre
Entretien tenu le 29 octobre 2021

JF : D'abord je voulais vous dire un tout grand merci d'avoir accepté et d'avoir répondu si vite à mon appel et à mon message.

FM : Il n'y a pas de soucis. Je donne cours à l'unif (sic) donc je suis assez sensible à la transmission d'infos aux étudiants et à l'accompagnement d'étudiants donc ça ne pose pas de problème. Quand c'est possible, c'est possible.

JF : Merci. D'abord, je voulais de demander aussi, vite, une petite présentation de vous. Donc juste pour vérifier, vous êtes bien journaliste éditorialiste à La Libre, et aussi j'ai vu que vous vous étiez aussi manager à La Libre ?

FM : J'ai un parcours d'abord d'économiste de formation et puis j'ai fait un master en communication et journalisme à l'EJL, où je donne cours maintenant. J'ai fait la plupart de mon parcours à la presse économique, essentiellement chez *Trends Tendances* et puis à *L'Écho* où j'ai créé le magazine *Mon Argent*, qui est aussi *Letto* en néerlandais. Et puis *Le Soir* m'a engagé comme rédacteur en chef adjoint, donc là j'ai abandonné les matières économiques. J'ai ensuite été engagé par *La Libre* pour créer *La Libre Eco*, plateforme numérique d'informations économiques et financières, dont effectivement je suis le manager mais très honnêtement ça fait longtemps que j'ai délégué la gestion au quotidien du produit et donc aujourd'hui j'ai un statut un peu hybride au sein du journal où je fais du journalisme, des éditos, de la gestion de service, de la gestion de journal aussi de temps en temps. Je fais un petit peu de tout et ça me convient très très bien.

JF : C'est génial parce que je vais pouvoir justement vous demander un petit peu aussi par rapport aux dossiers avec *La Libre Eco*. Avant ça je vais commencer avec ma toute première question.

Pour ma première question, je voulais vous demander d'abord de vous replonger au début mars 2020, lorsque nous n'étions pas encore confinés et qu'il y avait seulement les premières contaminations détectées au Covid-19 en Belgique, je voulais vous demander quel était votre état d'esprit à ce moment-là et surtout comment est-ce que vous avez abordé la couverture médiatique du monde économique dans le journal *La Libre*. Donc là c'est une question en même temps personnelle mais en même temps aussi qui peut-être engage l'identité éditoriale du journal.

FM : Tout à fait. Alors, c'est compliqué comme question parce qu'on se rend très vite compte que l'on est dans un sentiment d'urgence. Alors je vais mettre de côté évidemment, puisque ce n'est pas l'objet du sujet, la gestion de la crise sanitaire, mais très très vite on s'est quand même posé la question de savoir sur le plan sanitaire, quelles seraient les mesures les plus adaptées, où aller chercher de l'information, comment structurer, nous, nos réseaux d'information pour aller chercher l'information la plus fiable et la plus correcte possible, et surtout pouvoir anticiper ce qui allait se passer. Donc ce raisonnement au niveau sanitaire vaut pour le plan économique. Moi, pour ce qu'il me concerne, on s'est assez vite rendus compte que ça allait durer, qu'il allait y avoir des répercussions majeures. Simplement parce que, je vais vous donner un exemple, mais au mois de mars 2020 et au mois d'avril 2020, il y a eu en mars 2020 je pense un peu plus d'un million de chômeurs temporaires, encore huit ou neuf cent mille au mois

d'avril. Puis il y a eu une petite dégringolade mais le nombre de chômeurs temporaires est resté extrêmement important. Ce seul facteur-là montrait l'impact que le Covid pourrait avoir sur notre vie socio-économique. Ce sont tous des pans économiques qui se sont arrêtés, qui ont dû être arrêtés. Là on s'est dit « Wouaw ». D'abord, comment objectiver la situation de l'impact que cela peut avoir sur le plan économique ; sur le plan macroéconomique, au niveau du PIB, au niveau des grands agrégats économiques ; et puis au niveau micro-économique, au niveau des entreprises. Et je dois dire que la réponse du gouvernement a été plutôt bonne puisqu'ils ont mis en place ce qu'on appelle le ERMG, « Economic Risk Management Group », qui était sous la houlette de la Banque Nationale et qui a fait appel à de nombreux experts, de vrais experts et qui sont assez différents, et qui ont mis en place toute une série d'indicateurs en lien avec les grandes fédérations patronales pour avoir une photographie de semaine en semaine de l'impact que la crise sanitaire avait sur le plan socio-économique. Ça allait de la perte de chiffres d'affaires pour tel ou tel secteur, sur le plan socio-économique le nombre de personnes qui étaient en arrêt de travail, l'impact sur les finances des ménages. Donc c'était vraiment très très large. Très intéressant. Et il y avait d'ailleurs dans ces rapports qui faisaient plus ou moins une centaine de pages, des indicateurs qu'on n'avait jamais vus auparavant. Notamment, lié au trafic routier : savoir le nombre de personnes qui se déplaçaient, au niveau du ? (fresc) mais aussi au niveau des voitures particulières. Donc je dirais que la réponse a été quand même assez rapide, assez intéressante, novatrice. Il y a eu beaucoup d'idées qui sont nées de l'ERMG. Malheureusement il a été dissolu par la smic ? on pourra en reparler par après, c'est dommage mais il y a des raisons politiques derrière. Mais en tout cas, sur le plan socio-économique, très rapidement, des mesures ont été prises. Et on a eu la possibilité, nous en tant que média, sur la base de ces rapports, de pouvoir décrypter ce qu'il se passait, de pouvoir anticiper aussi, avec le monde politique, les différentes mesures qui allaient être prises pour soutenir l'activité économique.

JF

C'est un peu comme une base de données à laquelle vous aviez accès et c'est en fonction de ça que vous preniez des décisions pour publier dans le journal ?

FM

Absolument. Ce n'est pas notre seule source évidemment.

Objectivement ; donner des données socio-économiques régulières qui rendraient compte d'un état le plus objectif possible des fédérations.

Les fédérations patronales ont joué le jeu. L'ucm, l'uniso, la seb, le voca, la plupart des fédérations qui regroupent les entreprises ont joué le jeu. Et donc on avait un échantillon qui tournait entre 4500 et 6000 entreprises chaque mois qui donnaient leur avis sur les sujets qu'on leur posait. Donc oui, c'était une bonne base. Pour moi en tout cas, cela a été une source d'information importante. Et puis évidemment, il y a eu tout le suivi au niveau du parlement. La mise sur pieds des différentes mesures qui ont été prises celle de droit passerelle, le chômage temporaire, il y a eu beaucoup de mesures fiscales qui ont été prises. Tout ça fait l'objet d'un décodage, d'un décryptage de notre part. La réponse a été jugée, je pense, de l'extérieur, et avec un peu de recul, relativement correcte. Même si au niveau des aides aux entreprises notamment, il y a eu certainement des excès. je ne sais pas si vous avez entendu. Le dernier conclave budgétaire qui se termine il y a quinze jours a mis en avant la nécessité d'aller récupérer des aides indument perçues. 420 millions d'euros en 3 ans. C'est évidemment beaucoup. 420 millions d'aides qui ont été mal octroyées ou qui ont fait l'objet de fraude, des entreprises qui ont fraudé ce n'est pas rien et aujourd'hui on se rend compte qu'il y a eu un manque de cohérence des différentes entités. Entre l'état fédéral et les régions. Il y a eu un manque de

coordination mais aussi un manque de regard parfois, on était dans l'urgence, manque de regard approfondi sur la nécessité de couvrir tel ou tel champ d'activité, alors que ce n'était pas tellement nécessaire. Ça montre surtout qu'ils ont, leurs entreprises de manière beaucoup plus soutenue qu'à Bruxelles.

Mais avec le revers de la médaille c'est que certains en ont profité de manière un peu, en trichant ou en recevant des aides qui ne leur était pas destinées.

JF

En effet, j'en avais entendu parler de cette escroquerie à grande échelle. Malheureusement.

FM

Oui, il y en a eu, il y en a beaucoup et 420 millions sur 3 ans, 110 millions sur l'année prochaine. Ce sont des gros montants et qui sont, à mon avis, tout à fait réaliste parce qu'il y a eu beaucoup d'abus effectivement. Parce que l'Etat a très très vite dévié des cordons de la bourse. .. a fait énormément de choses... Vous savez, au total, sur le plan régional et fédéral, il y a eu plus de 400 mesures qui ont été prises, 429 exactement. On attend, nous, journaux, avec beaucoup d'impatience, l'audit de la cour des comptes qui devraient arriver au mois de décembre sur les mesures qui ont été prises. Et justement sur leur efficacité et leur coût. Leur coût, on le sait déjà. On est entre 25 et 30 milliards. Qu'elles ont toutes été réalisées avec bon escient, c'est effectivement pas sûr et le rapport de la cour des comptes devrait le dire.

JF

Pour en revenir un peu à mon TFE. Mon TFE concrètement, je vous avais un peu expliqué, c'est une analyse de discours uniquement d'interviews. Pour créer un corpus, je me suis limitée aux interviews pour pouvoir avoir une base concrète qui puisse être comparable entre les différents articles. J'ai repris certaines interviews que vous aviez menées. Et je voulais vous demander, par rapport à ces interviews, aviez-vous une stratégie pour les mener, et puis comment choisissiez-vous la personne que vous vouliez interviewer, et c'est encore un peu avec cette optique, quand il y a eu l'émergence de la crise, est-ce que vous avez élaboré une stratégie différente pour mener votre interview par rapport à la crise ?

FM

À partir du moment où la crise éclate, on est dans un autre monde. Dans le monde médiatique. Ça a complètement chamboulé notre manière de fonctionner, de travailler. on nous l'a reproché par la suite. En nous reprochant d'être vraiment trop le nez sur la crise mais je pense qu'il y avait aussi une nécessité de décoder ce qu'il se passait. Tant sur le plan sanitaire que sur le plan économique, on est allé chercher des interlocuteurs qui pouvaient nous expliquer d'abord de manière la plus pédagogique possible, ce qu'il se passait tout simplement. Et quels effets on pouvait attendre des différentes stratégies qui ont été menées de mois en mois par le gouvernement. C'est vrai qu'il y a eu énormément de mesures qui ont été prises. Qui ont évolué il y a eu énormément de stratégies différentes qui ont évolué, avec des impacts différents sur certains secteurs d'activités, secteur de l'Horeca, secteur dit de contact, qui sont assez classiques, l'évènementiel, les petits commerces, ect. Forcément, notre tactique, on n'en avait pas vraiment, c'était d'aller chercher là où on pouvait avoir soit une explication pédagogique claire de ce qu'il se passait, et deux, des interlocuteurs sur l'impact que ça pouvait avoir au jour le jour, avoir du terrain. Essayer de comprendre ce qu'il se jouait dans le secteur Horeca, dans le secteur des coiffeurs, dans le secteur des métiers de contact. Et donc c'est vrai que si on regarde l'ensemble des interviews sur un an et demi, je suis sûr qu'il y a un décalage énorme par rapport à ce qu'on fait, de manière traditionnelle, parce qu'on est allé voir là où la crise a été la plus forte, là où l'impact a été le plus fort. Là où on a été moins bons, je pense, là où la

presse a été moins comprise l'impact que cette crise pouvait avoir, c'est le niveau psychologique. Il y a eu énormément de séminaires qui se sont très vite mis en place dans les universités, il y a eu des colloques, des études qui ont été réalisées par des professeurs d'universités spécialisées là-dedans, en psychologie du travail ect. Mais c'est vrai que nous, nos deux points de vue étaient essentiellement, et sanitaire et socio-économique. Et nos interlocuteurs étaient assez classiques. On est allé chercher des représentants de fédération patronales, des représentants de tel ou tel secteur. Je ne pense pas qu'on ait été très originaux malheureusement dans notre approche. Mais décryptage, décodage de la part de notre lectorat pense-t-on qui s'est traduite de manière assez significative par des abonnements numériques au journal *La Libre*. Ça a été exactement la même chose au journal *Le Soir* et au journal *L'Écho*. Il y a eu un vrai boum des abonnements et des inscriptions numériques pendant la crise. Ça c'est évident. Et donc, très humblement, on pense aussi qu'il y avait un besoin d'information réel de la part de la population, quelque chose qui prenait une ampleur gigantesque et qui n'a pas fini de prendre une ampleur gigantesque d'ailleurs.

JF

C'est marrant que vous parliez du journal *Le Soir* et *L'Écho* parce qu'initialement je voulais faire une comparaison entre les trois journaux. Mais je me suis rapidement rendu compte que c'était une masse de travail énorme donc je me suis limitée à *La Libre* finalement. Vous avez répondu vraiment à l'essence de mon travail.

Je voulais justement vous poser une question par rapport à mon analyse. Par exemple, dans mon analyse, j'ai remarqué une certaine évolution dans le temps. J'ai étalé mon analyse de mars à juin 2020. J'ai remarqué par exemple que durant tout le mois de mars presque tous les deux jours des pages spéciales dédiées au covid, et puis à partir d'avril il y a eu une série qui donnait la parole aux politiciens, en mai on a donné plutôt la parole aux patrons, et puis alors en juin il y a eu les dossiers intitulés « Le Covid-19 et maintenant » qui abordaient la crise sous différentes thématiques. Alors je voulais vous demander que pouvez-vous dire de ce constat. Donc ça c'est mon propre constat mais que pouvez-vous ajouter à ce constat ? Y-a-t-il eu réellement une stratégie de la part du journal derrière, était-ce intentionnel ?

FM

D'ailleurs je ne vous cache pas qu'au *Soir* ça a suscité beaucoup de discussion aussi, puisque je viens du *Soir* j'ai des contacts avec eux. À *La Libre*, il y a eu beaucoup de discussions sur l'ampleur qu'on devait donner aux pages événements. On s'est rendu compte au bout de 4,5,6 semaines, que tous les jours on commençait le journal avec des pages spéciales sur le Covid. Pour la population c'était quelque chose de martyrisant. C'était un choc. C'était un choc pour nous évidemment en tant que journaliste de traiter ce genre d'information. Mais c'était un choc aussi je pense pour les lecteurs. Et donc on a voulu répondre à toutes les questions que les gens se posaient, objectivement. C'était vraiment l'objectif. D'être présent sur le terrain de la pédagogie et sur le terrain du décryptage des chiffres. Honnêtement, la stratégie a été extrêmement d'être présent pour répondre le plus possible aux questions des lecteurs. Mais à un moment donné, on a commencé au moins de fin avril, début mai, à recevoir pas mal de messages de lecteurs en nous disant « On en a marre du covid » en gros. « C'est sombre, ce sont des mauvaises nouvelles. Vous commencez tous les jours votre journal avec ça, on commence un peu à en avoir ras-le-bol. » Je caricature évidemment mais la teneur de nombreux messages était celle-là. Et donc nous on s'est interrogés. « Qu'est-ce qu'on fait ? » « Est-ce qu'on continue à couvrir ou pas sur la situation sanitaire ? » Et la réponse a été oui, elle s'imposait. D'abord parce que la crise sanitaire connaissait une évolution. Et qu'au mois de mai on a senti que ça allait un petit peu mieux. Il y a eu, je dirais, un dégel pendant l'été. En août, c'est reparti. C'était reparti pour la deuxième vague. Début octobre en 2020. Et donc on s'est

adapté aussi aux soubresauts de cette crise sanitaire. La vaccination qui a aussi posé énormément de questions. On a essayé d'y répondre. On n'a jamais eu autant de critiques dans les dix-huit derniers mois que sur les dix-huit dernières années. Il faut se rendre compte des pressions qu'on a. Quand on écrit que tel ou tel vaccin a tel potentiel. Honnêtement on se ramasse énormément de remarques par ce que c'est un débat très polarisé qui sur les réseaux sociaux est indiscutable. Il n'y a pas moyen de discuter avec beaucoup de gens qui refusent la vaccination et donc. On avait beau apporté le plus ? (aisément) possible, on ne sait pas faire un bouquin sur l'état des lieux scientifique de tel vaccin. Il y a aussi cette question de limitation des objectifs, de limitations des choix. On a fait des choix peut-être pas toujours très heureux mais on en a fait, forcément on n'a pas répondu à toutes les questions qui se posaient. On a peut-être laissé le terrain ouvert à des questionnements ou à des ? peut-être un peu plus polarisants. J'en suis bien désolé, je vous assure que ce soit *Le Soir* ou *La Libre* ou *L'Écho*, qui ont des audits de qualité. On a vraiment fait le maximum pour avoir des produits, des journaux les plus complets au jour le jour. Mais il faut se rendre compte qu'on n'est pas des grosses rédactions comme en France. On n'a pas cinquante journalistes à mettre sur la crise. En gros à *La Libre* on a une quinzaine de journalistes qui étaient concernés par la crise sanitaire. Mais le tout avec des reportages sur le terrain, dans les hôpitaux, dans les secteurs sensibles. Les quinze journalistes, ça couvre à la fois l'actualité chaude donc l'actualité au jour le jour puis l'actualité à moyen terme sur le terrain, préparer des plus gros dossiers, des plus grands reportages, donc ce sont des objectifs à discuter. Je ne sais pas si je réponds à votre question.

JF

Si absolument, je suis super contente. Justement, vous parliez de choix, de choix dans la rédaction. Alors, je voulais évoquer avec vous la théorie du gatekeeping, que vous connaissez sûrement. Comment le filtrage des informations et le choix de publications se déroule dans le journal, grosso modo. Vous, dans le journal *La Libre*, enfin je dis vous mais peut-être pas seulement vous en tant que journaliste mais peut-être en tant que journal *La Libre*, sur quels critères choisissiez-vous de publier plutôt ceci ou cela ? La question est plutôt large en fait, peut-être un peu trop large.

FM

C'est une très très bonne question. On a des journalistes spécialisés. Alors je vais prendre un exemple : Laurence Dardenne qui est spécialisée en dans la matière soins de santé. Ce sont des gens qui à différents égards ont une expérience, une connaissance et un réseau surtout qui leur permettent d'avoir des sons de cloches, qui leur permettent d'avoir des appréciations (?) de certains produits, de certaines études. Voilà. C'est ce qui permet d'objectiver les faits finalement. Et donc quand on reçoit des messages, quand on est sollicités, parce que l'on a reçu des sollicitations dans tous les sens, eh bien là aussi on a fait des choix. Je ne dis pas qu'on les a tous bien faits.

Je vais vous donner un exemple.

On a beaucoup suivi les vaccins, on a décortiqué, quel type de technologie était derrière, les subventionnements, les coûts, ect. Mais on nous a beaucoup reproché en disant « c'est très bien de parler du vaccin mais, c'est la seule solution pour sortir de cette crise ? » La réponse est non évidemment. Il y a d'autres études qui sont faites, sur des médicaments, sur des palliatifs, ect. Il y a eu beaucoup de papiers. On nous a beaucoup reproché au début de ne pas parler de la chloroquine par exemple. Voilà, c'était un choix. Je pense qu'on a essayé à un moment donné ou à un autre de synthétiser, comme *L'Écho* l'a fait d'ailleurs il y a quelques jours, l'ensemble des recherches qui avaient été faites en dehors des vaccins pour essayer de contrer la progression de l'épidémie et pour mettre un terme tout doucement à ce virus. On le sait, ... la connaissance de notre réseau. On lui fait confiance, on essaie d'être le plus large possible, d'être le plus

sensible possible à tout ce qui peut exister dans la littérature scientifique mais on ne peut pas tout relayer, on ne peut pas tout lire, on ne peut pas tout écouter tout le monde. Ces choix ont été fait, le plus objectivement possible mais dans le journalisme, malheureusement, l'objectivité n'existe pas. On essaie de tendre vers l'objectivité et la partialité. Mais forcément on en fait... d'abord parce qu'on est limité dans le temps, on est limité en termes d'effectifs, et donc on a tendance nous à s'en remettre à notre réseau qui est constitué de gens d'horizons divers. Heureusement et je l'espère en tout cas pour tous... que chaque journaliste couvre. Mais ces choix ont eu une conséquence, il faut le reconnaître sur l'appréciation d'une certaine partie de notre lectorat qui n'ont pas apprécié qu'on ne parle pas de tel produit ou de telle étude. De tel professeur. Je pense que c'est comme pour le politique, on va nous dire qu'on ne parle pas assez du PTB. Ce n'est pas le sujet de la discussion, on le fait de temps en temps mais on a des bonnes raisons aussi de ne pas le faire. Voilà, c'est la même chose au niveau scientifique. On a essayé de relayer ce qui paraît le plus sérieux, le plus utile, allant dans le sens de l'intérêt général mais ça ne se fait pas sans effets retours négatifs. On ne fait pas d'omelette sans casser des œufs, comme on le dit malheureusement souvent. Mais c'est vrai aussi dans notre secteur et on l'a payé cher. On a beaucoup de courrier de lecteurs pas contents et encore maintenant d'ailleurs. On s'est vraiment ... du mieux qu'on peu en fonction des moyens qu'on a.

JF

En résumé, on peut dire que les choix sont entre autres basés sur les connaissances de votre équipe dans un sens large mais aussi les avis des lecteurs. En fait, je ne me rendais pas du tout compte que vous aviez un retour comme ça du lectorat. Est-ce que vous pouvez donner des chiffres ?

FM

Ca n'a jamais été aussi important. Mais c'est surtout au niveau scientifique. On a eu des contacts avec Yann ? Vanot, avec des professeurs qui étaient dans le groupe le GMS. Le groupe d'experts qui conseillait le politique, on avait énormément de contacts avec eux. Il y a des virologues

Forcément on fait des choix

On ne peut pas les écouter tous en même temps. L'un ou l'autre pour tel sujet. L'un ou l'autre

Forcément, en restreignant le champ d'écoute, ça biaise aussi quelque part un peu le sujet. Mais quand moi je fais un papier socio-économique qui traite le sujet, je ne peux pas appeler tout le monde. Je fais des choix. Le plus objectif possible mais forcément ça ne l'est pas. ...

On a eu énormément de contacts, avec Marius Guilbert, Van Lanterm, avec ... Tous ces gens qui sont très visibles aujourd'hui avec le

Au jour le jour, cela n'a pas été différent pour nous. Ce sont des gens qu'on contactait pour dire : tiens, on a lu tel chose, qu'est-ce que vous en pesez ? ...

JF

Alors maintenant, un an et demi après, avec du recul, par rapport à cette situation-là, est-ce que vous auriez fait quelque chose autrement ? Vous avez déjà en partie répondu à cette question durant notre entretien. Mais feriez-vous quelque chose autrement ? Aviez-vous oublié des choses ou pas ?

FM

La première réponse que j'ai envie de vous donner c'est que. C'est ... le match après le match. On pourra toujours dire qu'on aurait pu faire mieux. Mais je pense que dans les conditions d'urgence dans lesquels on était, je pense qu'on aurait, objectivement, réagit de la même

manière. Est-ce que l'on aurait affiné l'une ou l'autre chose ? mais la couverture générale de la crise sanitaire sur le plan du virus et sur le plan socio-économique, on n'aurait pas fait fort différent. Ça c'est une première chose.

Un deuxième constat, oui, une chose quand même qu'on aurait dû changer, et c'est un regret que j'ai, c'est qu'on n'est peut-être pas allé suffisamment vite sur le terrain de manière plus large. C'est un métier de contact, c'est un métier qui est fort décrié aujourd'hui. Dans toutes les études de satisfaction, le lien de confiance au journalisme, on est au plus bas. Pas confiance. Et il doit y avoir une raison. Et je pense que l'une de ces raisons, c'est le manque de contact que l'on peut avoir avec le terrain. On a peut-être passé trop de temps à discuter avec les institutionnels, avec les experts. On n'est peut-être pas assez allé assez sur le terrain pour rendre compte de leur réalité. Alors, ce n'est pas qu'on n'en a pas fait. On a fait des reportages dans des hôpitaux, dans des auspices. Mais est-ce qu'on est allé suffisamment dans les familles, chez les gens qui étaient des jeunes couples avec deux enfants en bas âge qui se sont retrouvés du jour au lendemain en télétravail avec deux gosses à gérer, je ne suis pas certain. Je pense que ce manque de contact avec le terrain, qui s'explique aussi par ? qui ne sont pas rhétoriques, je pense que ça peut expliquer aussi la cassure qu'il y a entre les gens qui nous lisent et nous. Le manque de confiance qu'on normalisait (?) s'explique sans doute aussi par ça. et donc c'est pour ça que moi dans le cadre de mes cours, j'insiste vraiment maintenant pour qu'un journaliste, aille écouter, aille sur le terrain. Même s'il n'y a pas grand-chose à entendre, on voit, on entend, on sent. On a cinq sens. On peut écouter, voir. On est les yeux et les oreilles des lecteurs. Et sans doute que là on ne l'a pas été assez durant cette crise sanitaire. C'est un regret que j'ai. Profond.

JF

Je ne me rendais pas compte non plus de cette ampleur-là.

Maintenant je voudrais revenir un peu plus sur le contenu de mon TFE dans le sens que... Dans mon TFE j'analyse plutôt la forme qui est la rhétorique de crise et comme contenu je me base sur quelles sont les propositions du monde économique après la crise covid.

Vous, en tant que journaliste, comment voyiez-vous le monde économique post-covid en mars 2020, et un an et demi plus tard, aujourd'hui, comment est-ce que vous le voyez ? C'est peut-être une question plutôt pour un économiste, qu'un journaliste.

FM

Je vais vous répondre sur deux plans. Sur le plan politique et sur le plan économique. Sur le plan politique, avant la crise en mars 2020, il y a eu de la part du monde politique, un besoin de s'en remettre aux experts économiques pour savoir comment objectiver l'impact de la crise. Je vous ai parlé du RMG (Economic Risk Management Group) qui a été mis en place très très vite en mars 2020, composés d'experts. Ce groupe d'experts, . connaitre ses membres, a très bien fonctionné. Il y a eu une vraie émulation dans les groupes de travail. Il y a eu un groupe de travail qui était centré sur les petites entreprises, un groupe de travail qui était centré sur les grandes entreprises. Il y a eu une vraie émulation, de vraies idées, une vraie créativité. Sauf qu'à un moment donné. Ces bonnes idées, cette bonne émulation a commencé un peu à enquiquiner le politique parce qu'il marchait un peu trop sur la plate-bande, parce qu'il allait trop loin dans ce que le politique pouvait ou voulait faire. Et donc la volonté politique a été de mettre sur le peignoir le ERMG. Aujourd'hui le ERMG n'existe plus. Il se contente de publier des dashboards, et encore, je ne suis pas sûr qu'ils aient publiés depuis juillet. Il faudrait vérifier sur le site de la Banque Nationale. Ça a été complètement dissous. Et donc les solutions .. apportées à la crise . uniquement sur le plan politique. Alors je ne dis pas qu'il n'y a plus de contacts avec les experts mais plus rien de structurel. Le politique a repris la main sur la gestion

de crise tant sur le plan sanitaire que sur le plan économique. Et ça se ressent au niveau des idées.

Au niveau économique pur et simple, c'est le jour et la nuit évidemment. La Belgique est un cas particulier parce qu'on est une petite économie ouverte. C'es-à-dire qu'on dépend énormément de l'extérieur, qui veut dire que quand on subit un choc très très fort on le ressent assez violemment. Et quand ça va mieux, ça va mieux très fort aussi. L'économie belge se porte mieux que la moyenne des économies européennes. Les politiques vont dire « c'est parce qu'on a pris les bonnes mesures, ect ». non, la vérité c'est que les économies mondiales se portent mieux. Il y a une vraie reprise de la demande et puisque la Belgique est une économie ouverte, on profite à plein de ce redressement. Maintenant, il faut être honnête. Les mesures qui ont été prises d'un point de vue politique sont plutôt adaptés. On aurait toujours pu faire mieux, plus adapté, . Mais globalement, ce n'était pas mauvais. Donc, on a quand même réussi à préserver l'essentiel de notre tissu économique. Ça ne s'est pas fait sans dommage mais l'économie se redresse petit à petit. Aujourd'hui, on s'attend à ce que l'économie belge connaisse un taux de croissance du PIB supérieur 6% à la fin de l'année, pour l'ensemble de l'année 2021. Au début d'année, quand on spéculait sur le sujet, on s'attendait à une croissance du PIB de 4,5%. Donc, on va vraiment dépasser les attentes des économistes sur un an. Cela a des effets évidemment positifs sur l'activité économique, sur le pouvoir d'achat, ect. Cela en a même aussi sur l'inflation ce qui fait que le coût de la vie augmente pour les gens. Mais grosso modo, on est quand même dans un trend plus positif qu'il y a un an. Ça on ne va pas le contester. Ça c'est quand même la principale conclusion qu'il faut tirer : c'est que on avait des finances publiques qui étaient fragiles avant la crise sanitaire, fortement dégradées avec les mesures qui ont été prises pour pallier la crise sanitaire, le redressement économique va mettre un sparadrap sur la blessure mais la blessure elle demeure. On a des finances publiques qui sont vraiment très très fragilisées avec qui est important et que vous, jeune génération, allez devoir supporter dans les décennies à venir. Avec un déficit public qui est important aussi. Au-delà des 3%. Alors que c'est 3% je vous en parle très vite. Il a un impact automatique sur l'endettement public. Donc si vous ne réduisez pas le déficit public. En gros pour caricaturer, si vous dépensez plus que ce que vous avez comme rentrées, eh bien cela a un effet automatique sur l'endettement public. Qui continue naturellement d'augmenter. Donc c'est vraiment un point d'attention important, au niveau politique ça crispe les positions du vivaldi qui opposait des partis très différents et donc qui . ça se ressent sur la ligne, sur les trajectoires budgétaires à adopter. C'est évident. C'est un tout petit ouf de soulagement pour les économies belges sortent la tête hors de l'eau. Mais ça ne sera pas sans dégâts profonds et majeurs sur les années à venir.

Est-ce que ça répond à votre question ?

JF

C'est vrai que c'est très technique donc il faut que je m'accroche. On en vient à bout de mes questions.

FM

S'il y a un terme que vous n'avez pas compris, je peux vous l'expliquer. Il n'y a pas de soucis. Ou des ordres de grandeur. Le taux de PIB c'est quelque chose qui vous parle ?

JF

Oui le taux de PIB oui.

FM

On est à 400, 450 milliards de taux de PIB pour la Belgique en ce moment ce qui est produit sur une année. Le déficit public c'est vraiment les dépenses publiques moins les recettes

publiques. On parle d'un solde de financement négatif. On est en déficit structurel. Et malheureusement on a un déficit aujourd'hui qui est très important. Cela a un effet automatique lorsqu'il est supérieur à 3% du PIB donc quand il est supérieur actuellement à 15 milliards. Ça a un effet automatique sur la dette. On a 500 milliards d'euros de dettes. Ça continue d'augmenter tant qu'on ne réduit pas un peu nos dépenses ou qu'on augmente nos recettes. Notamment pour avoir un système de soin de santé qui reste quand même performant. Mais ce sont des arbitrages politiques.

JF

Vous voyez l'avenir de l'économie plutôt de manière positive ou de manière négative ?

FM

On va rester attentif. Je suis journaliste avant tout donc je ne suis pas là pour... très honnêtement, oui on va vers un mieux. On sera attentif en tout cas à faire en sorte que les décisions, qu'on garde en tout cas, nous en tant que journaliste, un esprit critique, pour qu'on aille vraiment vers un mieux. Mais aujourd'hui pour moi le point d'attention, en tant que journaliste économique, est les finances publiques à plus long terme. Ça c'est vraiment le gros point noir de la décision économique.

JF

Pour en revenir à ce qui est présenté publié dans le journal *La Libre*, est-ce que vous pensez qu'il y a une différence entre l'économie en mars 2020 et la manière dont on voit l'économie aujourd'hui ?

FM

Oui.

JF

Et la différence elle se marquerait comment ? Quelle serait la différence la plus marquante ?

FM

C'est une bonne question. La question des finances publiques, elle se posait déjà avant en fait. Elle s'est fortement aggravée avec la crise. Le traitement de l'information économique est amené tout doucement à regret sur le terrain. Eh bien aujourd'hui si vous lisez le journal *La Libre*, j'ai créé un dossier sur ... et je suis content parce que le papier commence avec un témoignage. Avec quelqu'un qui a une vraie vie, qui avait un vrai problème. Ça a servi pour moi et point d'ancrage à un vrai dossier de fond à généraliser ensuite. C'est l'idéal. C'est en tout cas ce que je souhaiterais, dans la pratique de mon métier, généraliser. Cet avantage d'article construit sur la base du . ce qu'il leur est arrivé, ce qu'il leur arrive encore. Et donc de rétablir une certaine forme de connexion avec eux. C'est peut-être comme ça qu'on récupérera un peu plus de confiance et qu'on touchera peut-être un peu plus de gens. J'ai donné un cours à l'Ihecs, un cours de finances. Ça m'a marqué ce cours parce que d'habitude je donne des cours en journalisme. Et ici c'était en master 1 ou master 2 mais en finances, et une étudiante m'a interpellée en fin de cours en disant « monsieur, pour terminer vous n'avez pas une bonne nouvelle à nous annoncer ? ». Ça m'a heurté parce que c'est vrai que ça fait deux ans, enfin un an et demi qu'on relaie énormément de mauvaises nouvelles, qu'on décrypte des mauvaises nouvelles. Et c'est vrai qu'on n'est pas très optimiste or il y a des bonnes choses qui se passent. Et ça j'espère que ça va changer à l'avenir. Je l'espère vraiment. Visiblement ça avait l'air de susciter de l'engouement cette question, de la part de cette étudiante, adhésion des autres étudiants pour ce qu'elle disait. Pour nous ça a amené de la réflexion .bien sûr ça change de

pratique. Se remettre en cause. Je crois qu'il y a beaucoup de professions qui sont mises en cause avec la crise sanitaire et on en fait partie aussi.

JF

En tout cas, ce que vous venez de me dire, cette remise en cause ça m'a fait penser à une remarque que Jacques Attali avait dite lors d'un podcast que j'ai écouté. La presse ne doit plus seulement donner des nouvelles, uniquement des nouvelles, uniquement l'information mais elle doit aujourd'hui nous faire réfléchir. » Donc c'est un peu ça ce que vous dites aussi ?

FM

Absolument. J'ai eu la chance ... ce qu'il dit est généralement très sensé et je rejoins ce qu'il dit. Très humblement et très modestement puisque je ne suis pas Jacques Attali. Mais c'est clair qu'on est plusieurs au sein du journal à penser qu'il faut renouveler nos pratiques. C'est clair.

JF

Je pense qu'on va pouvoir terminer mon interview là-dessus alors.