

10

ENSEIGNEMENTS DE LA CRISE

6 MOIS APRÈS LE LOCKDOWN

LA FEB ET SES FÉDÉRATIONS
SECTORIELLES MEMBRES TIRENT
LES ENSEIGNEMENTS DE LA
PANDÉMIE COVID-19

RÉDACTION

Johan Van Praet

Tous nos remerciements aux fédérations sectorielles membres pour leurs précieux apports.

Avec la collaboration des huit centres de compétence de la FEB.

RÉDACTION FINALE

Charlotte Jonné, Anne Michiels

TRADUCTION

Service de traduction FEB

RESPONSABLE DES PUBLICATIONS

Stefan Maes

ÉDITEUR RESPONSABLE

Stefan Maes, Rue Ravenstein 4, 1000 Bruxelles

Date de publication : Septembre 2020

Deze brochure is ook verkrijgbaar in het Nederlands.

Cette publication peut être lue en ligne sur www.feb.be > Publications

ISBN

9789075495645

DÉPÔT LÉGAL

D/2020/0140/8

10 ENSEIGNEMENTS DE LA CRISE

LA FEB ET SES FÉDÉRATIONS SECTORIELLES MEMBRES TIRENT LES ENSEIGNEMENTS DE LA PANDÉMIE COVID-19

En quelques semaines, l'impossible est devenu réalité : notre société s'est trouvée enfermée dans un confinement sans précédent à la mi-mars, les soins de santé ont souffert de la crise sanitaire et de grandes parties de l'économie ont été mises à l'arrêt. Six mois plus tard, nous relevons la tête lentement, mais sûrement. Personne ne peut prévoir combien de temps nécessitera le rétablissement. La meilleure façon de prédire l'avenir, c'est de le créer. C'est dans cet esprit que la FEB a demandé à ses quelque 40 fédérations sectorielles membres : « *Quels enseignements pertinents pouvons-nous tirer de l'intense période d'agitation, d'incertitude et de crise que nous avons traversée ?* ».

Comment est-il possible qu'un organisme microscopique, échappant au contrôle de l'homme, ait occasionné une remise à zéro totale du monde et nécessite des investissements considérables pour réparer les dommages économiques immédiats et autant d'investissements nouveaux pour remettre l'économie sur les rails ? Il est incontestable que cette opération de sauvetage et de relance est vitale. Son efficacité dépendra de la manière dont les universitaires, les décideurs et les responsables politiques à tous les niveaux profiteront de la crise pour résoudre un certain nombre d'erreurs systémiques et opérationnelles dans la société mondiale, régionale et locale.

Depuis le début de la crise sanitaire dans notre pays, la Fédération des entreprises de Belgique (FEB) suit de près l'impact de la propagation du COVID-19. Nos experts prennent le pouls de la situation, en étroite collaboration avec toutes les autorités et instances officielles. Un module spécial de la page d'accueil du site www.feb.be vous fournit 24h/24 et 7j/7 toutes les informations pertinentes et fiables et une mise à jour de l'impact possible et des conséquences pour les entreprises. Nous y énumérons aussi [les mesures](#) que les employeurs peuvent prendre en cas de perturbation de la production ou des activités, pour éviter la propagation au travail ou lorsqu'un travailleur est contaminé. Nous précisons aussi les conditions à remplir pour pouvoir redémarrer en toute sécurité.

Pieter Timmermans
Administrateur-délégué FEB

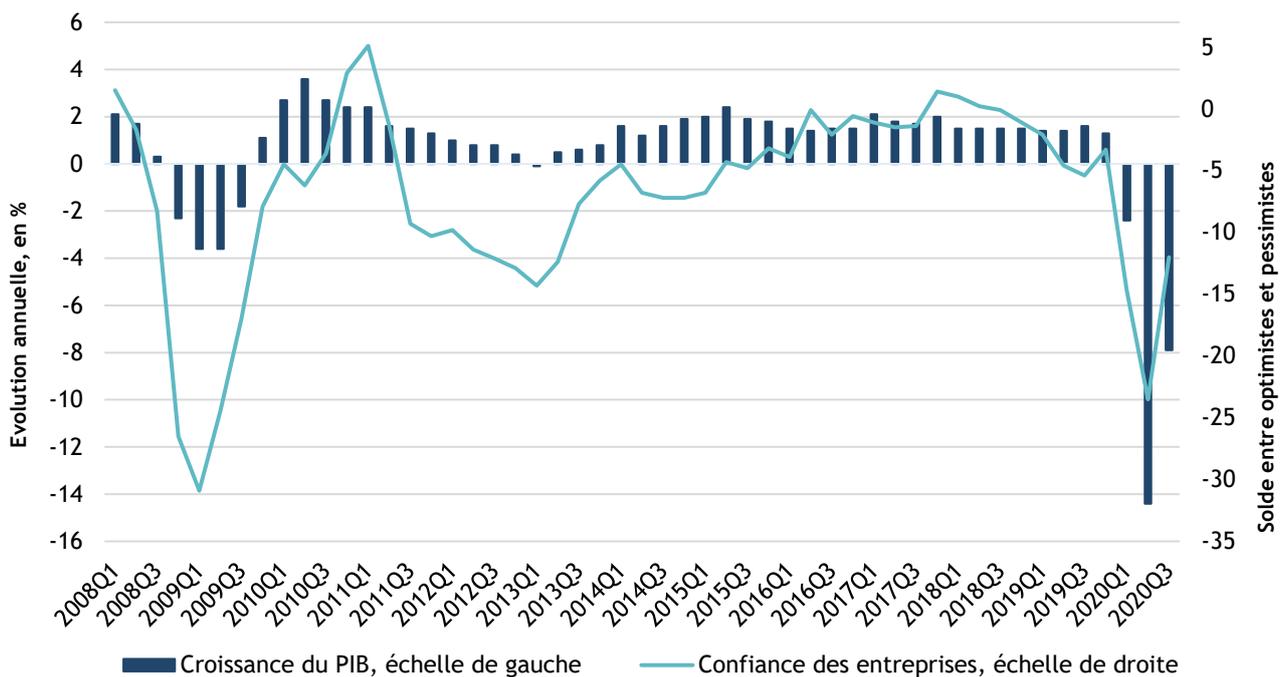
SITUATION DU PAYS

La crise sanitaire frappe tout le monde : les familles, les entreprises, les services publics... L'impact socio-économique et sociétal du virus est sans précédent. Le pays entier et même le monde entier ont été victime d'un virus qui affecte profondément notre génération dans tous les domaines. La crise sanitaire affecte aussi lourdement la santé économique des entreprises. Les chiffres plongent dans le rouge plus que jamais. La FEB interroge ses fédérations sectorielles deux fois par an pour prendre la température économique. Notre dernier [baromètre conjoncturel](#), réalisé juste à après la levée du confinement, montre que les fédérations sectorielles prévoient que :

- › leurs activités seront inférieures de 9% à la normale cet automne ;
- › l'emploi reculera de 4,7 à 8,2% ;
- › les investissements des entreprises chuteront de 10 à 15% en 2020 ;
- › le nombre de faillites doublera.

GRAPHIQUE 1

Croissance du PIB et confiance des entreprises

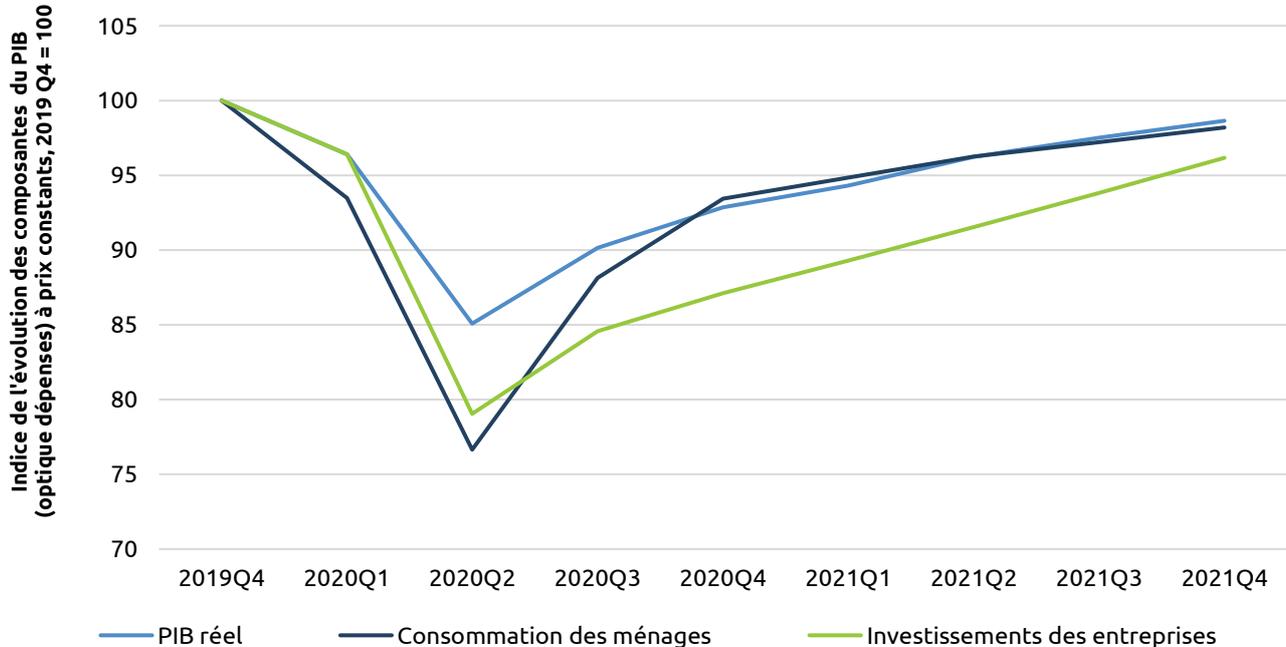


SOURCE BNB

Le chômage temporaire a permis la survie de nos entreprises.
– **Creamoda**, l'organisation professionnelle du secteur de l'habillement et de la confection

GRAPHIQUE 2

La reprise de l'investissement des entreprises dans le scénario de base est nettement plus lente que la demande issue de la consommation



SOURCE BNB

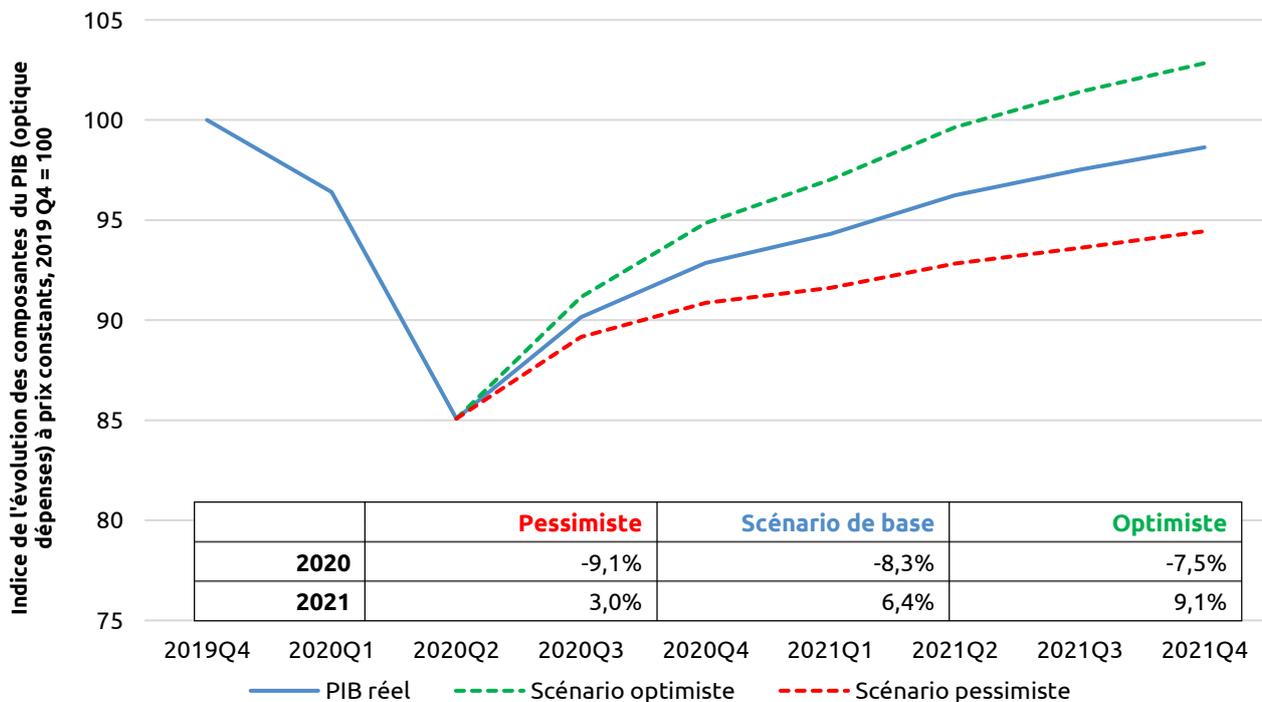
En conséquence, l'économie belge connaîtra en 2020 la **plus forte contraction économique** (entre -7,5% et -9% du PIB) de son histoire de l'après-guerre. Au total, la crise sanitaire nous a fait perdre environ 50 milliards EUR de richesse. Elle a donc gravement ébranlé notre prospérité.

L'importance de la contraction dépendra de la capacité à contrôler l'évolution du virus et de la formation rapide d'un gouvernement de plein exercice doté d'une majorité stable. Celui-ci devra mettre en place un plan de relance cohérent et ambitieux, investissant dans l'avenir et donnant un ballon d'oxygène aux entreprises et aux ménages. Dans le scénario optimiste, une reprise soutenue (jusqu'à +9,1%) serait possible en 2021. Dans le scénario le plus pessimiste, l'instabilité politique se prolonge. Dans ce cas, la contraction économique pourrait atteindre 9,1% en 2020 et la reprise se limiter à 3% l'an prochain.

Comme beaucoup de secteurs industriels sont liés, il est important de se parler pour assurer la cohérence des initiatives.
– **Febelcem**, Fédération de l'industrie cimentière

GRAPHIQUE 3

Prévisions de croissance en 2020 et 2021 selon les scénarios de base, optimiste ou pessimiste



SOURCE BNB ET CALCULS FEB

L'étude '2020 European Private Business Survey' de PwC montre que la Belgique a obtenu des résultats économiques nettement moins bons que d'autres pays dans la crise sanitaire. 11% seulement des entreprises belges prévoient une augmentation de leur chiffre d'affaires au cours des prochains mois. C'est sensiblement moins que la moyenne européenne (19%). Cela s'explique certainement par la forte dépendance de notre économie à l'égard des exportations, qui sont en chute libre. En outre, la rigidité de notre marché du travail, où malgré un grand nombre d'inactifs les employeurs peinent à trouver les talents qu'ils recherchent, affecte le redressement de l'économie belge.

De plus, la crise de liquidité, que le gouvernement a remarquablement gérée, pourrait être suivie par une **crise de solvabilité**, générant un risque accru de faillite dans 5 à 10% des entreprises et la probabilité de 150.000 à 180.000 chômeurs supplémentaires dans le pire des cas.

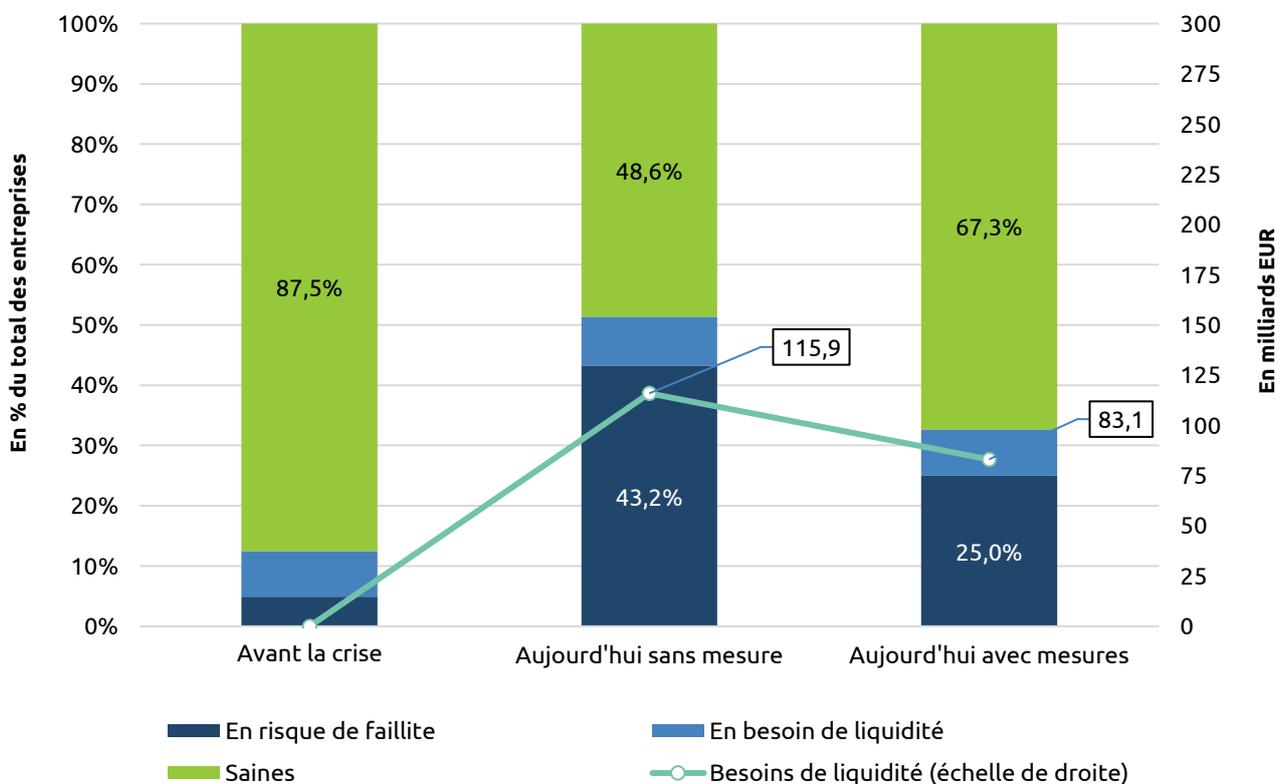
La vie privée doit passer au second plan lorsque des circonstances fondamentales l'exigent.

– Agoria, Fédération de l'industrie technologique

L'étude commune de la FEB et de Graydon révèle que, sans les mesures d'aide fiscale et parafiscale déjà prises, 40% des entreprises saines seraient dans une situation financière critique – nous considérons que dans des circonstances normales 4% des entreprises font faillite chaque année. Grâce aux mesures prises, ce pourcentage est descendu autour de 20%. On constate donc que, malgré les mesures d'aide, une entreprise sur cinq se trouve toujours dans la zone rouge.

GRAPHIQUE 4

Impact de la crise du coronavirus sur les entreprises belges avec et sans mesures de soutien



SOURCES GRAYDON & VBO FEB

Selon les dernières estimations, nos entreprises auront besoin de plus de 80 milliards EUR (en dettes et en fonds propres) pour restaurer leur solvabilité. Nos analyses montrent que le besoin est particulièrement criant dans les jeunes entreprises (moins de quatre ans) et dans les entreprises de 10 à 20 collaborateurs et les entreprises de 50 à 200 collaborateurs. Seules des mesures fiscales et financières complémentaires permettront d'éviter que des milliers de petites, moyennes et même grandes entreprises fassent faillite.

Le caractère inédit des dernières semaines est indéniable, à bien des niveaux.
– FEDiEX, Fédération des industries extractives

UNE REVALIDATION DE LONGUE DURÉE

Aujourd'hui, six mois après de début du confinement dans notre pays, la nécessité d'un plan de relance structurel est particulièrement grande. Chacun sait et perçoit que les conséquences de la crise du coronavirus ébranlent sérieusement notre prospérité. Jamais l'économie n'a dû ralentir à ce point sans motif économique. Même si le COVID-19 est aujourd'hui relativement sous contrôle, ses répercussions sur l'économie se feront encore ressentir pendant très longtemps. On s'interroge toutefois sur le type de reprise qui nous attend. Selon les prévisions de la FEB, cela pourrait prendre 2,5 ans avant que l'activité économique retrouve son niveau de 2019.

La meilleure façon de prédire l'avenir, c'est de le créer

Personne ne peut prévoir avec certitude combien de temps durera cette revalidation. Mais comme le dit l'auteur et professeur de management américain Peter Drucker, la meilleure façon de prédire l'avenir, c'est de le créer. C'est dans cet esprit que la FEB a demandé à ses quelque **40 fédérations sectorielles membres** – représentant plus des trois quarts de l'activité économique de notre pays : « *Quels enseignements pertinents pouvons-nous tirer de l'intense période d'agitation, d'incertitude et de crise que nous avons traversée ?* ».

Notre objectif est de faire un bilan avec nos fédérations sectorielles. Cela peut paraître paradoxal, mais les crises – si graves soient-elles – et la manière de les gérer offrent toujours des opportunités. Ou comme le disait André Leysen, ancien président de la FEB, « les crises sont des défis ». Tous les effets de la crise du coronavirus ne sont pas par définition mauvais. Nous n'avons pas à lâcher le passé, mais nous devons peut-être nous en détacher. Tirer les leçons appropriées est une étape essentielle pour renforcer durablement notre tissu économique et notre résilience commune. Nous en aurons bien besoin pour créer de nouvelles choses sur les décombres de la crise. La période qui nous attend s'annonce en effet difficile. À la crise du coronavirus succédera une crise du Brexit et potentiellement aussi une crise de compétitivité si aucun accord salarial 2021-2022 n'est conclu pour préserver la compétitivité de nos entreprises. La menace du virus continuera par ailleurs à planer au-dessus de nous. La situation reste donc particulièrement grave et urgente.

La flexibilité au niveau des conditions de travail est bénéfique pour tout le monde.
– **Assuralia**, Union professionnelle des entreprises d'assurances

Soyons honnêtes. Au cours des prochaines semaines et des prochains mois, la gestion de la crise du coronavirus et le rétablissement de notre santé socio-économique et sociétale feront encore couler beaucoup d'encre. Les enseignements énumérés ci-après et les propositions de mesures qui les accompagnent sont extrêmement utiles et instructifs, mais ils restent le résultat d'un instantané. En d'autres termes, ils peuvent évoluer. Nous les répartissons en deux couleurs. En **vert**, les enseignements optimistes et encourageants que nous devons favoriser et continuer à améliorer. En **rouge**, les enseignements qui doivent nous porter à la réflexion et à l'action concrète.

La complexité de la structure de la Belgique empire toute crise en ralentissant et obscurcissant les processus décisionnels.
– inDUfed, Sustainable Goods

10 ENSEIGNEMENTS INDISPUTABLES

Sur la base de leur expérience de la crise des six derniers mois, les secteurs retiennent dix enseignements.

- 1 APPRENDRE DES PROBLÈMES SYSTÉMIQUES
- 2 (TÉLÉ)TRAVAILLER AUTREMENT
- 3 SOUTENIR LES SECTEURS STRATÉGIQUES
- 4 LES STABILISATEURS FONCTIONNENT
- 5 UNE COMMUNICATION CLAIRE ALIMENTE LA CONFIANCE
- 6 LA CONCERTATION SOCIALE COMME ACTEUR
- 7 UN CADRE EUROPÉEN RENFORCÉ
- 8 BEAUCOUP DE SOLIDARITÉ ET DE RÉSILIENCE
- 9 UNE PLACE POUR LES 'CLICKS AND BRICKS'
- 10 COLLABORATION ET CONCERTATION STRUCTURELLES

1. APPRENDRE DES PROBLÈMES SYSTÉMIQUES

La surabondance d'organes de décision et de consultation ralentit et perturbe le processus décisionnel. L'unité de commandement est indispensable.



La crise sanitaire a montré que les entreprises, et plus encore les responsables politiques, pensent trop peu en termes d'**interconnexion des systèmes** et trop à **court terme**. L'opportunisme et l'instant présent ont dominé les actions – y compris après la première phase de survie instinctive – au détriment d'une approche non linéaire et à long terme. Repousser constamment les problèmes réels et fondamentaux ne fait pas avancer les choses. Le report fait perdre du temps. Les entreprises et les organisations qui luttent pour se maintenir examinent aujourd'hui comment elles peuvent survivre à long terme et profitent de toutes les opportunités que la crise leur offre.

La structure de l'État belge et la diversité des organes de décision ralentissent et perturbent le processus décisionnel. Dans une crise disruptive, il faut une **unité de commandement**, un point de contact unique et une intervention rapide de structures de gouvernance qualitatives et efficaces, dotées d'excellentes qualités de gestion. La sous-performance et la médiocrité ne sont pas de mise. Il en va de même dans cette crise du coronavirus. Le Conseil national de sécurité devait incarner cette unité. Admettons qu'il aurait pu faire mieux. La surabondance de comités et d'organes consultatifs (GEES, ERMG, comités régionaux, etc.) n'a pas favorisé l'efficacité, malgré un engagement et une compétence remarquables.

De plus, les **négociations** en vue de la formation d'un nouveau **gouvernement** fédéral ont hypothéqué le pouvoir de décision. La possibilité que de nouvelles élections soient organisées a généré une 'politique de Saint-Nicolas' qui a terni l'image du pays – pensons à la carte de 10 voyages en train pour chaque citoyen. L'heure est au bon sens.

À l'avenir, il faut oublier la réflexion linéaire et à court terme.
– **FBB**, Fédération belge de la brique

2. (TÉLÉ)TRAVAILLER AUTREMENT

En quelques jours, nous avons adapté notre manière habituelle de travailler. Le télétravail et les vidéoconférences sont devenus la norme et le management ciblé et l'équilibre travail/vie privée ont fait l'objet d'une plus grande attention.



S'il y a bien 'un avant et un après la crise du coronavirus', c'est dans le monde du télétravail et des vidéoconférences. En quelques jours, l'impossible est devenu la norme, nous avons adapté notre manière habituelle de travailler et le management ciblé et l'équilibre travail/vie privée ont fait l'objet d'une plus grande attention. Nous avons eu la chance d'avoir un réseau de télécommunications qui fonctionne bien et des outils numériques très répandus. Grâce à cela, 25 à 30% des travailleurs ont pu rester **actifs à distance** pendant la première phase. De plus, la nécessité est devenue vertu, puisque les préjugés sont tombés et que de nombreuses personnes ont appris à maîtriser les outils informatiques nécessaires. Pour beaucoup, cette crise a constitué la formation en ligne la plus directement utile de leur carrière.

Une enquête (réalisée e.a. par la FEB, AMS, HRPro.be et BDO/HR Square) montre d'ailleurs que la majorité des travailleurs veut continuer à **télétravailler** après la crise. De nombreux employeurs ont déjà répondu à ce souhait et ont accéléré l'introduction d'une politique de télétravail. Le grand défi est de faire confiance en rendant les collaborateurs responsables afin d'éviter la crainte d'abus qui entraînerait trop ou trop peu de contrôle. Mais à présent que la période du confinement strict est passée, les inconvénients du télétravail à domicile apparaissent aussi. Nos prestations (de travail) se répartissent davantage sur la journée et nous nous réunissons plus souvent. Le manque de cohésion ou de contacts sociaux avec les collègues et l'entreprise est un sujet d'inquiétude croissante. De plus, l'esprit d'équipe s'estompe et la mise au point de la stratégie est plus difficile. Nous avons donc besoin d'un nouveau contenu transparent. Un modèle qui remplace le télétravail classique et qui combine trois dimensions de manière équilibrée : la possibilité de travailler indépendamment du lieu et du moment, et le travail en cohésion. Nous l'appelons **3D-working**.

Notre économie repose sur une base industrielle qui est le point de départ de nombreuses chaînes de valeur.

– **essenscia**, Fédération belge des industries chimiques et des sciences de la vie



Les **réunions digitales** ont été stimulées et la culture existante en matière de réunions a été remise en question : sont-elles utiles, leur durée et leur contenu sont-ils appropriés ? Toutes les réunions ont soudain commencé à l'heure. Plus d'embouteillages pour justifier un retard. Les travailleurs attendent aujourd'hui que les réunions à distance remplacent structurellement (en partie) les réunions sur site (à l'étranger). Plus aucune entreprise ou organisation ne pourra exclure les nouvelles formes de travail 'à distance' qui offrent des possibilités pour une politique de carrière durable.

Dans le même contexte, il est sans doute opportun d'examiner d'un autre œil la **problématique de la mobilité** et de vérifier comment les expériences vécues – la crise sanitaire a apporté le silence, une meilleure qualité de l'air, moins d'allers-retours, moins d'embouteillages... – peuvent contribuer à l'adoption d'un système de mobilité plus durable.

Le moment est venu de repenser notre manière de travailler, avec des équipes flexibles centrées sur la créativité, la création de valeur, la maniabilité et la capacité de se réinventer et d'apprendre tout au long de la vie. De cette manière, nous formons des personnes résilientes, qui peuvent s'adapter avec souplesse au marché du travail en cas de changements et de crises majeurs.

Lors d'une crise sévère comme le COVID-19, rien n'excuse une mauvaise gouvernance.
– **Febelfin**, Fédération belge du secteur financier

3. SOUTENIR LES SECTEURS STRATÉGIQUES

La crise sanitaire a eu peu d'impact sur les chaînes logistiques mondiales, sauf dans les sous-secteurs liés à la santé. Faut-il garder en Belgique ou en Europe un appareil de production propre pour certains sous-secteurs stratégiques ?



La propagation mondiale du COVID-19 est liée à la manière dont notre monde est organisé et dont l'humanité vit et travaille : personnes et objets se déplacent désormais dans le monde entier. Cette mobilité/connectivité sans frontière est la caractéristique d'une société mondialisée et moderne. Malgré notre dépendance à l'égard des **chaînes d'approvisionnement mondiales**, l'impact a été limité. L'Europe n'a pas connu de vrais problèmes à cause de sa dépendance à l'égard des pays tiers, au contraire. Une seule exception : quelques sous-secteurs liés à la santé. Pensons au vaudeville des masques buccaux et au manque de gels désinfectants. Nous devons donc nous demander si nous ne devons pas davantage soutenir ces sous-secteurs stratégiques, comme le secteur des soins de santé. Celui-ci devrait être en permanence en état de préparation structurelle.

Dans le passé, le secteur pharmaceutique de notre pays a été déclaré secteur de l'avenir, avec succès. Le secteur a créé de nombreux emplois et une valeur ajoutée importante, il a consenti des investissements supplémentaires dans l'innovation et il est actuellement dans la course pour développer un vaccin contre le COVID-19. Le secteur des télécoms peut suivre la même voie, tout comme les secteurs et les entreprises qui peuvent réduire la dépendance de notre pays en matière d'approvisionnement énergétique.

Dans de nombreux pays, l'**industrie locale** a été un allié solide. Pour l'avenir, nous devons sans doute nous demander s'il ne faudrait pas envisager de garder en Belgique ou en Europe un appareil de production pour certains produits, sans cependant verser dans le protectionnisme et tout en veillant à la compétitivité et à la sécurité juridique pour les opérateurs économiques.

L'Europe manque de dynamisme.

– **Febetra**, Fédération royale belge des transporteurs et des prestataires de services logistiques

4. LES STABILISATEURS FONCTIONNENT

La sécurité sociale et la technologie ont constitué d'importants stabilisateurs et ont préservé notre pays d'une catastrophe sociale et économique plus grande encore.



La **sécurité sociale** est souvent considérée, à juste titre, comme un important stabilisateur. Le chômage temporaire pour force majeure a protégé des centaines de milliers de travailleurs contre le licenciement et donc contre une perte substantielle de revenus et de pouvoir d'achat. Il a également aidé les entreprises à traverser cette crise inédite. Par ailleurs, le report de paiement des cotisations ONSS et des impôts a fourni aux entreprises l'oxygène dont elles avaient besoin. La crise a confirmé que la survie (et le succès) des entreprises dépend d'un système social, politique et économique sain.

Un deuxième stabilisateur important est la **technologie**. Que serait-il advenu si cette pandémie nous avait touchés dans les années 1960 ou 1970 ? Nous n'aurions alors pas eu un million de chômeurs temporaires, mais sans doute le double. Aujourd'hui, la moitié du secteur privé a pu continuer à fonctionner d'une manière ou d'une autre, grâce à la technologie internet, aux vidéoconférences, aux systèmes de gestion des documents et des connaissances, à l'internet des objets, aux smartphones... La nécessité économique et le besoin de contacts sociaux ont accéléré la digitalisation. On voit d'autant plus clairement aujourd'hui que la digitalisation de notre société n'est pas une menace pour notre manière de travailler et de vivre, mais une opportunité.

La digitalisation nous a permis de nous organiser au mieux.
– **Febiac**, Fédération belge de l'automobile et du cycle

5. UNE COMMUNICATION CLAIRE ALIMENTE LA CONFIANCE

Une communication claire et authentique est essentielle pour fournir une information correcte, éviter les erreurs de perception et gagner la confiance.



La communication et la confiance sont deux facteurs clés dans la lutte de l'ensemble de la société contre la crise sanitaire et dans le processus de redressement. La confiance ne se gagne pas en faisant des cadeaux comme les cartes de 10 voyages en train, mais bien en tenant la promesse que toutes les entreprises qui étaient saines avant la crise en ressortiront saines, grâce aux mesures prises.

La **confiance** dépend en grande partie de la manière dont les acteurs communiquent entre eux. La détermination, l'empathie, la compétence et la transparence sont des éléments indispensables à la **crédibilité**. Une **communication claire et authentique** est essentielle pour fournir une information correcte et éviter les erreurs de perception. Ainsi, la communication peut également être révoquée sans perte de crédibilité. Bien que le Conseil national de sécurité ait communiqué régulièrement avec les citoyens et les acteurs sociétaux, la forme et le contenu de cette communication ont fait l'objet de nombreuses critiques, en raison notamment du manque de concertation avec les secteurs concernés comme les maisons de repos ou le secteur événementiel et culturel. Le rôle que la société civile peut jouer dans une telle concertation ne doit pas être sous-estimé et il s'est révélé crucial pendant la pandémie pour représenter les intérêts de tous ses membres et faciliter la transition vers la nouvelle normalité.

Une communication claire et convaincante dépend aussi d'un **leadership fort**. À l'issue d'une réunion du Conseil national de sécurité, le chef du pays doit s'adresser à la population et pas aux journalistes réunis dans la salle de presse du 16 rue de la Loi. Le chef doit être l'incarnation de l'unité de commandement en période de crise. Cela crée un climat de confiance et de résilience au sein de la population.

À l'avenir, un confinement n'est concevable qu'à l'échelle microchirurgicale.
– **Fedustria**, Fédération belge de l'industrie textile, du bois et de l'ameublement

6. LA CONCERTATION SOCIALE COMME ACTEUR

La société civile joue un rôle précieux et indispensable en temps de crise.



Quel sens donner aujourd'hui au « primat de la politique » ? Cette crise sanitaire a montré que le monde politique et la société civile ont intérêt à collaborer. La réouverture des écoles a fait l'objet d'une concertation inédite avec les instances de l'enseignement. Et pour le redémarrage des entreprises, on compte sur le Groupe des Dix (négociateurs clés des employeurs et des syndicats) et les secteurs pour trouver avec eux un soutien suffisant pour un assouplissement du lockdown. Les partenaires sociaux ont réussi avec leur '[Guide générique](#)' à trouver l'équilibre délicat entre économie et santé. Grâce à cela, les entreprises ont pu reprendre le travail progressivement.

Il est indéniable que la société civile joue un rôle précieux et indispensable en temps de crise. Depuis le niveau du Groupe des Dix jusqu'au lieu de travail, où la concertation sur les mesures sanitaires s'est adaptée aisément à la spécificité de l'entreprise.

La concertation avec la FEB, l'UCM, Unizo, Comeos et le CNT était rapide et efficace.
– VIA, Voucher Issuers Association

7. UN CADRE EUROPÉEN RENFORCÉ

L'Europe n'a pas excellé dans l'unité d'action ou le dynamisme. C'est pourquoi un cadre européen fort (renforcé), dans lequel tous les États membres prennent leurs responsabilités solidairement, est plus que jamais nécessaire.



La crise sanitaire démontre clairement la nécessité d'une Europe forte. Le levier européen est nécessaire pour rétablir la confiance des entrepreneurs et la demande des consommateurs. Notre économie belge exportatrice ne pourra redémarrer de manière optimale qu'après l'ouverture complète de toutes les frontières et lorsque nous pourrons importer et exporter sans entraves. La mobilité des personnes est également cruciale pour nos entreprises. En effet, de nombreuses exportations de biens et de services complexes dépendent de l'expertise humaine. Une coordination européenne efficace est indispensable dans ce cadre. Un pays ne peut amorcer le redémarrage de ses entreprises si elles n'ont pas la possibilité d'importer les matières premières dont elles ont besoin ou d'exporter leurs produits finis et l'expertise correspondante. L'Europe n'a pas excellé dans l'unité d'action – ainsi, chaque État membre a réglé le transport transfrontalier à sa guise – ou le dynamisme et elle s'est trop souvent contentée de recommandations non contraignantes. Cela a ouvert la porte au 'chacun pour soi' et à un manque de solidarité, entraînant un patchwork de mesures et de stratégies de sortie de crise, au détriment de nos exportations. Heureusement, la Commission européenne a proposé une approche coordonnée et communautaire pour le transport de marchandises. Les 'green lanes' instaurées aux frontières intérieures de l'UE ont réduit radicalement les contrôles.

C'est pourquoi un cadre européen fort (renforcé), dans lequel tous les États membres prennent leurs responsabilités solidairement, est plus que jamais nécessaire dans l'intérêt d'un marché unique solide et fonctionnant bien. Plus l'Europe est forte, mieux le marché intérieur fonctionne, ce qui facilite l'acceptation d'une solidarité intra-européenne en temps de crise. L'alternative, c'est le désordre, l'éparpillement, l'inefficacité et le chaos permanents, la soumission passive aux aléas de la scène (commerciale) internationale... Un défi énorme attend donc les chefs d'État et de gouvernement européens.

La flexibilité et la faculté d'adaptation des organisations et des personnes nous ont impressionnés.

– **Synergrid**, Fédération des gestionnaires de réseaux d'électricité et de gaz

8. BEAUCOUP DE SOLIDARITÉ ET DE RÉSILIENCE

La souplesse et la capacité d'adaptation des personnes et des organisations ont impressionné tout le monde. Ce ne sont pas les plus rapides, les plus intelligents, les plus grands ni les plus sains qui survivront, mais bien les plus flexibles.



À mesure que la crise sanitaire frappait, la solidarité, la créativité et la résilience de nos entrepreneurs ont crû. La **souplesse** et la **faculté d'adaptation** des personnes et des organisations ont impressionné tout le monde. Contraintes d'arrêter leurs activités, des entreprises ont préféré s'organiser en ligne plutôt que mettre genou à terre. Celles qui ne pouvaient plus vendre leurs produits se sont converties dans d'autres produits pour lesquels il y avait un marché. Des producteurs de boissons alcoolisées ont fabriqué du gel désinfectant. Ceux qui faisaient des bannières pour les festivals impriment aujourd'hui du matériel de signalisation pour garantir la sécurité dans les magasins. De nouveaux modes de travail (numérique) ont été adoptés et les organisations les intégreront sans doute structurellement. La politique devra suivre avec des mesures fiscales pour les télétravailleurs, le déploiement d'un internet performant, une législation du travail adaptée, etc.

Cette grande solidarité et cette résilience ont tout particulièrement pu être observées dans le **secteur des soins de santé**. Véritables gestionnaires de crise, les directions des hôpitaux sont rapidement parvenues à transformer ceux-ci en unités spécialisées dédiées au COVID-19 sans interrompre la chaîne logistique. Le nombreux personnel soignant, à pied d'œuvre nuit et jour pour lutter contre le virus, a également fait preuve d'une grande souplesse et s'est engagé sans relâche pour sauver des vies durant cette crise sanitaire sans précédent.

Celle-ci a révélé que ce ne sont pas les plus rapides, les plus intelligents, les plus grands, ni les plus sains qui survivront. Ce seront les plus flexibles. Ceux qui s'adaptent sans relâche et facilement à la complexité croissante et aux changements de l'évolution économique, géopolitique, technologique et climatologique. Cette vérité s'applique tant à l'individu qu'aux entreprises et au monde politique.

Il est important que la communication se fonde sur la connaissance, la nuance, l'expertise et des recherches correctes, et non sur des opinions personnelles ou des suppositions.

– **Fevia**, Fédération de l'industrie alimentaire

9. UNE PLACE POUR LES 'CLICKS AND BRICKS'

Tout ce qui concerne le travail et la formation sera numérisé, si cela s'avère pertinent. En revanche, tout ce qui concerne les rapports humains, la culture et les loisirs deviendra plus 'social' ou plus analogique.



Pendant les premières semaines de la crise, plusieurs secteurs ont craint que le consommateur n'opte définitivement pour les **achats en ligne** et que les mastodontes mondiaux n'écrasent nos entreprises avec leur modèle d'e-commerce. Heureusement, dès qu'ils l'ont pu, les consommateurs sont revenus dans les magasins, d'abord avec quelques hésitations, mais ensuite de plus en plus.

Ce retour confirme la nécessité de ne pas tout numériser. Il est inévitable que tout ce qui concerne le travail et la formation soit numérisé, pour autant que cela soit pertinent et réalisable. En revanche, tout ce qui concerne les rapports humains, la culture et les loisirs deviendra encore plus 'social' parce que nous préférons une approche plus traditionnelle dans ces domaines. Il y a donc bien une place pour les 'clicks and bricks'. Les responsables politiques doivent prendre des mesures prudentes et ne pas chasser les consommateurs des rues commerçantes ou des théâtres.

La crise sanitaire et les mesures de confinement ont modifié radicalement notre manière d'acheter, de faire du shopping, d'occuper nos loisirs et de consommer. **Le shopping en ligne et les plateformes électroniques** se sont répandus et les commerçants et les fournisseurs d'applications ont accéléré le déploiement de technologies innovantes, telles que les paiements mobiles et sans contact. Nous devons plus que jamais miser sur ces technologies. S'il est vrai que l'on est particulièrement attentif aujourd'hui aux aspects pratiques (de sécurité) des nouveaux modes de shopping et de loisirs, il ne faut pas oublier que les gens souhaitent retrouver plus de plaisir dans ces activités.

Le problème du morcellement des compétences dans notre pays s'est fait d'autant plus ressentir à un moment où il fallait une ligne de commandement unique.

– **Confédération Construction**

10. COLLABORATION ET CONCERTATION STRUCTURELLES

L'importance d'une collaboration efficace et d'une répartition précise des tâches entre les pouvoirs publics, les secteurs, les entreprises, les partenaires sociaux et les défenseurs d'intérêt est plus forte que jamais en période de crise.



La société (économique) est très complexe et interconnectée. Tout est lié, de sorte qu'il faut pouvoir compter les uns sur les autres, et ce à tous les niveaux (régional, national, européen et mondial). Il est certain que pour une petite économie ouverte, cette interdépendance offre des opportunités, mais génère aussi des vulnérabilités. L'importance d'une **collaboration efficace** et d'une **répartition précise des tâches** entre les pouvoirs publics, les secteurs, les entreprises, les partenaires sociaux et les défenseurs d'intérêt est plus forte que jamais en temps de crise. La collaboration et la concertation structurelles assurent la cohérence des mesures et des initiatives, dépassent et neutralisent les intérêts contradictoires et facilitent le contrôle du respect des mesures imposées. Il faut bien admettre qu'elles n'ont pas toujours fonctionné de manière optimale. On peut se consoler en constatant que la gestion de la crise n'a pas toujours été cohérente et fluide dans d'autres pays.

Idéalement, la concertation structurelle entre les autorités et les entreprises et les secteurs devrait commencer dès le début de la crise. Les premiers jours sont décisifs et ont un impact important sur la gestion de la crise et la confiance dans les mesures prises. Dans cette phase initiale, l'information, la concertation, la compréhension mutuelle, la clarté, la structure et l'action sont essentielles. Au fil de la crise sanitaire, la collaboration entre les autorités, le monde académique et le secteur privé a crû, offrant des solutions plus rapides et plus adéquates. Ainsi, l'adaptation rapide de la législation a permis d'augmenter rapidement la production de gels hydroalcooliques. En revanche, ce ne fut pas le cas pour les masques et le tracing.

Heureusement, les autorités politiques ont considéré **le secteur privé et le monde des entreprises** comme des partenaires et des **alliés** dans la lutte contre la propagation du virus. En effet, les entreprises ont également besoin de solutions pour protéger leurs travailleurs et les garder au travail. Il en a été de même pour la concertation avec les différentes parties prenantes et les partenaires sociaux.

On notera également les **remarquables collaborations intersectorielles**. Citons les efforts conjoints de la chimie et des sciences de la vie, du secteur alimentaire (pour les gels hydroalcooliques), du secteur textile (pour les masques) et des transformateurs de matières plastiques (pour les visières, cloisons, équipements de protection médicale).

« SOMMES-NOUS PRÊTS À FAIRE FACE À N'IMPORTE QUELLE PANDÉMIE ? »

« Il faut être prêt pour la prochaine pandémie : chaque entreprise, chaque organisation, chaque individu doit faire une analyse de risques et prévoir son plan de contingence tant du point de vue de ses opérations que de ses fournisseurs et ses clients. Aucun secteur n'est à l'abri, même ceux qui ont bien survécu. »

Cette déclaration d'une de nos fédérations membres est éloquent. La crise sanitaire montre que, grâce à la science, au savoir et à l'ingéniosité de l'homme, le monde est capable de relever de nombreux défis. Il ne faudrait toutefois pas qu'une telle crise se répète trop souvent et... nous devons surtout mieux nous y préparer. Plus que jamais nous devons anticiper pour pouvoir être proactifs et entretenir notre résistance aux crises et aux chocs. Nous devons adopter une gestion de crise structurelle et planifiée, soutenue par un consensus social.

Aujourd'hui, nous ne disposons pas de feuilles de route pour affronter des calamités mondiales disruptives comme la crise du coronavirus. Or, dans la constellation économique et sociétale mondiale actuelle, une pandémie peut survenir à tout moment. De plus, le risque augmente que n'importe quelle crise prenne la tournure d'une pandémie. Pensons à une catastrophe climatique, une crise financière, un accident nucléaire ou une attaque cybernétique. Même des événements locaux – un incendie de forêt, un marché défaillant, un coup d'État – peuvent avoir des conséquences mondiales qui ne peuvent être résolues au niveau local.

Nous devons profiter de la crise du coronavirus pour accélérer la transition vers un système économique durable, pour augmenter la résilience des entreprises et de la société et pour éviter de devoir remettre le monde entier à l'arrêt lors de la prochaine pandémie. La relance doit aller de pair avec une digitalisation poussée et un verdissement de notre économie et reposer sur une analyse coûts-bénéfices des mesures qui ont le plus d'impact en matière de bien-être tout en générant le moindre coût social et économique pour le pays. Dans ce cadre, la FEB étudie avec ses fédérations membres plusieurs pistes de réflexion sur la manière d'analyser plus efficacement les risques structurels de notre pays et de mieux le préparer à n'importe quelle crise systémique.

« Nous devons profiter de la crise du coronavirus pour accélérer la transition vers un système économique durable »

SOURCES

Sondage auprès des fédérations sectorielles membres de la FEB

Pieter Timmermans, opinion 'Coronavirus: lessons learned', suite au grand 'Débat sur le coronavirus' VUB, mai 2020

Vision d'avenir de la VUB après la crise du COVID-19. Malaika Brengman, 'Post viraal naar een nieuw normaal', juin 2020

BAO Group, 'Réflexions sur l'Humain au cœur des organisations en période post-COVID', juin 2020

FEB, 'Focus conjoncture', juin 2020

Etude FEB/Graydon (modèle Graydon), 'Impact of the COVID-19 crisis on corporate solvency', septembre 2020

FEB, 'Résilience : concept et outils', septembre 2020

PwC, '2020 European Private Business Survey', août 2020

BDO Belgium, 'Rapport de l'enquête sur le télétravail', juillet 2020

Antwerp Management School (AMS), Fédération des entreprises de Belgique (FEB) et HRPro.be, enquête auprès de chefs d'entreprise et responsables RH belges, avril 2020 et juin 2020

National Bureau of Economic Research, 'Collaborating During Coronavirus: The Impact of COVID-19 on the Nature of Work', juillet 2020

Porte-parole des entreprises de Belgique, la FEB représente – au travers d’une quarantaine de fédérations sectorielles membres – plus de 50.000 petites, moyennes et grandes entreprises. Ensemble, elles assurent 75% de l’emploi dans le secteur privé, 80% des exportations et 2/3 de la valeur ajoutée créée en Belgique. Seule coupole d’employeurs au niveau interprofessionnel, la FEB représente les entreprises des trois Régions du pays.

Retrouvez nos dernières publications
sur notre site web

WWW.FEB.BE