

A photograph of René Branders, President of FEB, standing in a professional setting. He is wearing a dark suit jacket over a light-colored shirt and glasses. Behind him is a large, stylized logo with blue, green, and white elements. The text is overlaid on the bottom left of the image.

« LA SANCTION  
N'A JAMAIS ÉTÉ  
LA MEILLEURE  
CONSEILLÈRE »  
RENÉ BRANDERS,  
PRÉSIDENT FEB

La confiance est un socle de compétences, de valeurs et de reconnaissance indispensable à la marche des affaires. Cette confiance se mérite – doit pouvoir être objectivée – et se gagne – a besoin d'être reconnue. Pour René Branders, président de la FEB et CEO de FIB Belgium, elle ne peut aller de pair qu'avec un cadre visionnaire et constructif.

**D'après les résultats de l'Edelman Trust Barometer 2023<sup>1</sup>, les entreprises sont invariablement considérées comme l'«institution» qui reçoit la plus grande confiance des citoyens au cours des dernières années. Le monde de l'entreprise est-il en train de devenir le nouveau quatrième pouvoir ?**

« Je ne dirais pas cela. Mais il est vrai que les entreprises sont devenues, depuis la pandémie, un acteur clé pour la société civile, qu'elles ont aidée à traverser la crise. Aujourd'hui, avec la montée en puissance des critères ESG, liés notamment au Green Deal, elles sont aussi davantage perçues comme les garantes de l'économie durable, dont les travailleurs sont parties prenantes, et de la vision à long terme. »

**LE MONDE TRÈS CONCRET DES ENTREPRISES**

**Comparées au monde politique et aux médias, elles sont en tout cas reconnues comme une institution « stable ou plus stable »...**

« Les entreprises ont un plan à plus de 5 ans, contrairement à une équipe gouvernementale, qui met parfois un an à se mettre en place. Un plan qu'elles doivent faire aboutir, avec un niveau d'exigence de réussite chiffré et des objectifs concrets, des valeurs qu'elles s'engagent à respecter. Elles travaillent avec des KPI, des indicateurs de performance, au sujet desquels elles communiquent d'ailleurs régulièrement auprès des médias. C'est un monde très concret que celui des entreprises. En outre, et je tiens à le préciser, 'stable' ne signifie pas 'statique'. Quand les paramètres changent, les objectifs et les processus doivent s'adapter/s'adaptent. Pour les politiciens et pour un gouvernement, je pense que c'est un peu plus difficile de travailler de la sorte. Bien sûr, il y a des objectifs concrets : le dernier accord de gouvernement vise, par exemple, un taux d'emploi de 80% à l'horizon 2030... Mais il s'agit là d'un chantier énorme, qui porte sur plusieurs législatures ! »

**Les entreprises jouent un rôle sociétal de plus en plus important. Pensons aux obligations de conformité, de compliance croissantes. Des tâches traditionnellement dévolues aux gouvernements glissent dans le camp des entreprises...**

« Cela rejoint précisément une discussion très intéressante que j'ai eue récemment, à l'Organisation internationale du travail (OIT). La réflexion concernait l'adaptation des business modèles des entreprises. Avec des questions comme : comment pouvons-nous avoir un impact positif à long terme sur la société, sur le monde ? comment allons-nous améliorer notre compétitivité avec un positionnement qui tient compte du changement climatique et de la rareté de l'eau ? Je pense que la responsabilité d'un gouvernement est de fournir un cadre dans lequel nous pouvons répondre à ces questions et, ce faisant, faire avancer l'économie.

<sup>1</sup> Chaque année, l'Edelman Trust Institute mène une vaste enquête sur le degré de confiance dans près de 30 pays. Lire à ce sujet l'article « Les entreprises font ce qui est juste, dit le citoyen ».



**Comment concrétise-t-on l'inconnu ?  
« Pas devant une boule de cristal, lance René Branders. Il faut des scénarios d'adaptabilité rapide. »**

C'est, selon moi, à l'autorité de donner l'orientation, la philosophie. J'ajouterais que dans ce 'plus de rôle sociétal des entreprises', il n'y a pas que des contraintes, il y a aussi beaucoup d'opportunités. Et c'est aussi ce rôle qui contribue à faire d'elles un point de référence pour l'homme de la rue. »

**Oui, mais qui dit plus de responsabilité dit plus de risque...**

« Il est essentiel que le cadre donné soit fait de messages positifs et constructifs, avec un bon 'sense of working'. Donc pas de superposition de règles et réglementations. Et pas d'arsenal de sanctions qui, souvent, les accompagnent. La sanction, pour moi, n'a jamais été la meilleure conseillère. Celle qui vous éduque, vous fait grandir, vous renforce, en vous permettant de diversifier s'il le faut. Celle qui va servir l'économie à long terme et finalement les jobs de demain et les talents de demain. C'est sans doute un KPI plus difficile pour un État de dire 'j'accompagne' que de donner un KPI qui est une amende ou une sanction. »

**UN CADRE FAVORABLE ET VISIONNAIRE**

**En tant que président du Groupe des Dix, vous avez immédiatement fait savoir que vous entendiez investir dans des accords qui s'appuient sur une vision, et non plus dans des accords « otages d'un modèle de société dépassé ».**

« Le Groupe des Dix est une expression de la démocratie. C'est un lieu de rendez-vous extraordinaire, le lieu par excellence où les partenaires sociaux peuvent convenir d'un cadre favorable et visionnaire pour une économie à l'horizon non pas de deux ou trois ans, mais de dix, douze ou quinze ans. En misant sur des thèmes qui détermineront notre future prospérité économique : une pension viable, un marché du travail flexible, la digitalisation, la transition énergétique, la compétitivité, etc. Et en veillant aussi à faire évoluer nos jeunes talents, c.-à-d. les dirigeants, les travailleurs, les opérateurs, les indépendants de demain, dans ce sens. Il faut donc investir dans des accords qui, d'une part, garantissent l'adaptabilité, l'agilité dont il faut faire preuve dans une économie en évolution constante, et, d'autre part, répondent au mandat de responsabilité qui nous est donné par la société civile au sens large. Car la société civile 'attend' aussi de nous un cadre de travail plus adapté. Il y a quinze ans, on ne parlait pas de batteries électriques. Qui dit batteries électriques dit aussi autre gestion des risques, autres technologies, faisant bien davantage appel à l'intelligence artificielle. Il faut une adéquation entre accords et modes de travail et de vie actuels et futurs. »



René Branders observe une perte de confiance liée à l' 'Inflation Reduction Act', le programme de subsides américain qui discrimine les entreprises européennes.

« LE GROUPE DES DIX EST LE LIEU PAR EXCELLENCE OÙ LES PARTENAIRES SOCIAUX PEUVENT CONVENIR D'UN CADRE FAVORABLE ET VISIONNAIRE POUR L'ÉCONOMIE »

**La BNB publie périodiquement un baromètre de confiance des chefs d'entreprise. Il y a soit une perte soit un regain de confiance. De manière générale, est-il le reflet de ce que vous observez au niveau de votre secteur ?**

« Ce que j'observe, c'est une perte de confiance liée à l' 'Inflation Reduction Act', ce vaste programme de subsides aux industries américaines dont les exigences discriminent de facto les entreprises européennes. Que certaines économies se referment de plus en plus n'est certainement pas une bonne chose. Mais est-ce que le marché mondial va moins bien pour autant ? Pas nécessairement, parce qu'il y a des économies qui se construisent, en prenant par exemple la place de celles qui étaient fortement liées jusqu'il y a peu à la Russie. Au niveau de notre pays, c'est bien sûr la perte de compétitivité liée à l'augmentation des charges salariales qui reste une véritable épée de Damoclès. À cela s'ajoutent les prix de l'énergie, la question de la sécurité d'approvisionnement et celle du découplage énergie-climat. Tous ces aspects pèsent sur l'image que notre pays offre aux investisseurs potentiels. »

**Vous voulez dire que pour une entreprise très active à l'international comme la vôtre, l'image de l'activité économique – et partant la confiance – est toujours très contrastée ?**

« On observe en tout cas une dispersion des risques et des influences géographiques. Du fait du 'repli sur soi' de la part de certains pays, dans une recherche d'autonomie et une tentative de maintenir 'leur' économie à flot. Du fait aussi d'une redistribution des cartes au niveau de la 'supply chain', les sources d'approvisionnement. Avec la guerre en Ukraine, on a compris que dépendre d'un seul pays, par exemple pour l'acier, est dangereux. La difficulté pour FIB Belgium, qui conçoit des fours pour la production de fils métalliques, vient de ce que nous devons traiter avec beaucoup de pays en même temps. Il faut donc les analyser indépendamment les uns des autres. Un pôle qui continue de se renforcer pour mon entreprise, par exemple, c'est l'Asie centrale, autour du Kazakhstan. Mais qui connaît bien ces pays finalement ? Très peu de personnes... C'est aussi cela, la prise de risque. »

**PLUS D'OPPORTUNITÉS QUE DE MENACES**

**En tant que chef d'entreprise, êtes-vous à l'écoute des intentions du consommateur, autre indicateur suivi par la BNB ?**

« Cet indicateur va en tout cas donner le tempo de la confiance au sein des équipes. Le consommateur n'est autre que le collaborateur et, derrière lui, sa famille. D'où l'importance d'accompagner certains messages sur les objectifs ou sur les perspectives de performance de l'entreprise, pour gagner cette confiance. Un consommateur qui a un souci dans la tête, pour lui ou pour un proche, est un collaborateur qui a un souci. Communiquer sur ce qui n'est pas toujours prévisible est un réel défi mais aussi une nécessité. »

## « LA BELGIQUE EST LE PAYS D'EUROPE QUI CONNAÎT LE PLUS GRAND COUPLAGE ENTRE LA PME ET LA GRANDE ENTREPRISE »

### **Le fait de piloter une entreprise active dans un marché dit « de niche » vous met-il à l'abri de certaines turbulences ou au contraire vous expose-t-il davantage aux aléas ?**

« Le fait d'être actif à l'international dans un marché de niche, qui plus est de biens d'investissement, vous expose de facto à l'imprévisibilité. Mais c'est aussi une opportunité parce que la Terre, c'est quand même grand ! On sait que les coûts de transport deviennent un facteur déterminant dans les relations commerciales. Une nouvelle taxe sur le CO<sub>2</sub>, par exemple, pourrait conduire à créer ou recréer, dans des bassins économiques, des opportunités pour pouvoir justement servir plus localement (on parle tout de même de rayons de 2.000 à 3.000 kilomètres !). Il y a plus d'opportunités que de menaces, en définitive. »

### **Mais comment concrétise-t-on l'imprévisible, l'inconnu ?**

« Pour cela, il faut des scénarios d'adaptabilité rapide, des structures qui dès le départ sont des structures dont la géométrie pourra être adaptée extrêmement vite en fonction d'un paramètre qui change. Au niveau des chaînes d'approvisionnement par exemple, on sait qu'elles peuvent encore être déstabilisées. Chez FIB Belgium, on privilégie donc les politiques prudentes en matière de création de stocks et on anticipe. Ces scénarios ont en fait été inventés pendant le COVID et ont été renforcés. Le facteur 'inconnu' touche aussi la gestion des talents, les technologies. On mise beaucoup aujourd'hui sur l'acier vert. La recherche avance dans ce domaine. Nous intégrons déjà dans nos concepts de nouveaux paramètres en vue de demain. Mais l'attente de la clientèle européenne n'est pas toujours la même que celle de la clientèle extra-européenne, parfois moins regardante d'un point de vue environnemental. Nous formons donc nos équipes à bien communiquer avec cette clientèle-là sur le cadre d'exigences futures. »

## LES BONNES SOCIÉTÉS CIVILES DONNENT UNE PERSPECTIVE

### **Pour arriver à faire cela, il faut un minimum de sécurité juridique...**

« Back to basics : on en revient à la notion de confiance. Cette sécurité est un paramètre essentiel pour l'entreprise, qui doit savoir à quoi elle s'engage dans la conduite de ses affaires, au quotidien comme à long terme. Savoir, mesurer, adapter, corriger. Plus besoin de sanctions dans ce cas, on est dans la 'vraie' compliance, celle qui ne se limite pas à cocher sur une liste toutes les choses qui ont été faites et à se réjouir de ne pas recevoir de pénalités. Les bonnes sociétés civiles sont celles qui donnent une perspective, un projet de mouvement à l'ensemble des acteurs économiques et sociaux, et font vivre ce projet. »



### **Mais c'est là l'ambition même de la transition juste... ! Qui ne se fera pas d'un jour à l'autre ni à la même vitesse dans toutes les entreprises. L'effet de levier pour toutes viendra des grandes, qui imposeront à leurs partenaires dans la chaîne de business de répondre aux mêmes critères...**

« La Belgique est le pays d'Europe qui connaît le plus grand couplage entre la PME et la grande entreprise. L'une reconnaît les valeurs de l'autre et réciproquement. Cela facilitera le processus. Mais tout changer d'une traite ne sera pas possible. Il faudra y aller progressivement, par lot de trois ou quatre objectifs qui partent dans une bonne dynamique. Plutôt que de se disperser comme un feu d'artifice, dans toutes les directions, mais où finalement les choses sont faites à moitié. »

### **Notre pays est réputé pour sa tendance au 'gold plating', à vouloir aller plus loin que ce qui est imposé par l'Europe. Comme si le fait d'être plus catholique que le pape le rendait plus fort, plus combatif.**

« L'époque où nous avions le contrôle sur ce qui se passait à l'intérieur de nos propres frontières est terminée. Notre pays reste fort centré sur lui-même et ne réalise pas suffisamment que ses problèmes ne sont pas ceux du monde, mais que les problèmes du monde sont ceux de la Belgique. C'est ce qui explique notre tendance à vouloir monter le curseur trop haut. Malte a la même maladie ! Or, pour nos entreprises, le 'level playing field' est crucial. Les exigences européennes sont déjà difficiles à mettre en œuvre, elles nécessitent de l'investissement, du temps, une période de transition pendant laquelle on peut perdre des marchés. Pourquoi vouloir aller plus loin ? Si on a des représentants à l'Europe, c'est parce qu'il y a du sens à qu'ils soient là. Restons donc dans le sens. Ne rajoutons pas des étages à l'immeuble. Monter quatre étages par les escaliers, cela passe. Mais en monter quarante, ce n'est plus le même exercice ! Le 'level playing field' est en outre un signal positif que l'on donne aux investisseurs étrangers potentiels. Enfin, on peut se demander à quoi sert la participation de nos experts à la législation européenne si c'est pour en 'rajouter une couche' dès que l'on transpose : c'est décrédibiliser leur travail ! »

### **Un message de conclusion, un appel pour/à la Belgique entrepreneuriale ?**

« La première valeur perçue par le partenaire extérieur, c'est notre sérieux et justement la confiance qui peut nous être accordée. Cette confiance se travaille, elle se mérite et elle est aussi reconnue. » □