



« NÉCESSITÉ D'UN MASTER PLAN PORTEUR D'UNE **AMBITION** **COLLECTIVE** »

2020. La FEB fête ses 125 ans et , et Bart De Smet - CEO de l'assureur Ageas - en devient le nouveau président. Avec l'administrateur délégué Pieter Timmermans, il constitue le tandem qui conclut une nouvelle alliance avec les parties prenantes. L'objectif est de ramener notre pays dans le top cinq des classements européens pertinents. REFLECT les a interrogés sur leur vision, leurs pistes de réflexion et leurs priorités.



Le manque de cohérence de la politique énergétique en Belgique et, par extension, en Europe, constitue-t-il une menace pour les entreprises ?

Bart De Smet (BDS) : « Les discussions idéologiques entravent une politique intégrée. L'enjeu n'est pas seulement que l'énergie soit 'propre, mais aussi qu'elle soit payable et disponible de manière fiable. De plus en plus d'experts climatiques estiment que l'énergie nucléaire reste indispensable pour un temps dans notre pays pour permettre la transition vers un modèle renouvelable et durable. L'alternative des nouvelles centrales au gaz semble séduisante, mais les six sites n'existent pas encore. Je m'attends à beaucoup d'opposition à leur implantation. Je peux paraître cynique, mais quand je vois le vaudeville entourant la construction d'un nouveau stade de football... »

Pieter Timmermans (PT) : « Connaitrons-nous un black-out en 2025 ? Les chefs d'entreprise redoutent un tel scénario catastrophe. Où irons-nous chercher l'énergie pour l'éviter ? Et à quel prix exorbitant ? Avec ce que je sais aujourd'hui, je ne voudrais pas être ministre de l'Énergie en 2025. Nous avons besoin d'un ministre-manager qui objective les faits, suit l'évolution et, sur

cette base, élabore une stratégie réaliste. À terme, le nucléaire disparaîtra sans doute, mais pas avant que des alternatives valables ne soient opérationnelles. Il faut sortir du débat idéologique et choisir une politique réaliste reposant sur plusieurs axes. »

Énergie et climat vont de pair. Les entreprises croient-elles assez dans les opportunités économiques qu'offre le changement climatique ?

PT : « Certainement. Mais nous valorisons trop peu ce dont nous sommes capables et ce que nous faisons. Petites et grandes entreprises doivent beaucoup plus faire connaître leurs innovations durables. Le souci du climat a été transposé en actes concrets bien avant que les jeunes ne manifestent en masse. Le monde des entreprises met tout en œuvre pour atteindre les objectifs européens 2030. En faisant la grève pour participer à la marche pour le climat, on impute le problème aux entreprises, alors qu'elles sont en fait une partie de la solution. Les entrepreneurs sont des pionniers de la transition, pas des suiveurs. Il va de soi que la Belgique ne résoudra pas la problématique climatique mondiale, mais nous pouvons proposer des outils pour parvenir à des solutions. »

« IL FAUT SORTIR DU DÉBAT IDÉOLOGIQUE ET CHOISIR UNE POLITIQUE RÉALISTE REPOSANT SUR PLUSIEURS AXES »

PIETER TIMMERMANS



↳ **BDS :** « Saviez-vous que la Chine fait appel à la technologie et au savoir-faire belges pour épurer ses eaux ? Nos entreprises développent des solutions innovantes, mais font effectivement trop peu connaître leurs forces et leur potentiel. »

Il semble que les groupements thématiques, comme 'Sign for my Future', Ringland, etc., qui se concentrent sur un thème unique ont de plus en plus d'influence sur les perceptions.

BDS : « L'énergie et le climat sont des discussions tout en nuances. Il ne s'agit pas simplement d'être 'pour ou contre', c'est une recherche de solutions ambitieuses,



mais réalisables. De plus, toutes les branches de l'industrie ne disposent pas des mêmes possibilités. Stigmatiser les entreprises qui ne sont qu'au début de la transition les démotivera au lieu de les stimuler. Est-ce ce que nous voulons ? »

PT : « Les groupements thématiques ont le mérite de mettre en exergue des problèmes spécifiques. Mais il ne faut pas perdre de vue la nuance, les faits objectifs. Un exemple : la suppression de 300.000 voitures de société – sur 5,6 millions d'autos dans notre pays – ne résoudra pas le problème des embouteillages. En revanche, si l'on retire de la circulation les 300.000 voitures les plus polluantes, on enregistre des progrès à la fois pour la mobilité et sur le plan écologique. Mais la perception négative continue à nous jouer des tours. Ainsi, lorsqu'ils parlent de climat, les médias montrent systématiquement une cheminée d'usine qui rejette une fumée polluante. Cette image ne correspond plus à la réalité. La photo correcte montre un toit d'entreprise vert, couvert de panneaux solaires. »

BDS : « Nous devons être conscients que les entreprises peuvent beaucoup, mais qu'elles ne peuvent pas tout résoudre. C'est l'effort global qui compte, la responsabilité collective. Pour cela, nous avons besoin du soutien de chacun. Chacun doit contribuer aux charges et aux coûts de la transition vers une société plus durable et plus respectueuse du climat. »

TAUX D'EMPLOI ET GÉOPOLITIQUE

Face à la guerre commerciale géopolitique qui traîne en longueur, les entreprises exportatrices belges redoutent de prendre des risques et se montrent trop prudentes. Que faut-il faire pour rétablir la confiance des exportateurs ?

BDS : « Il y a deux ans, on s'attendait au pire pour 2019, mais les résultats des entreprises témoignent d'un bel optimisme. Les entreprises qui peuvent affronter des facteurs externes dont elles n'ont pas le contrôle sont flexibles, créatives et elles diversifient leur offre et leurs marchés. »



PT : « Lorsque notre capacité d'exportation est mise sous pression, cela a un impact direct sur le PIB, l'emploi, la confiance des consommateurs, les efforts d'investissement, le pouvoir d'achat... Lorsque les exportations se portent bien, le pays se porte bien. C'est pourquoi la FEB insiste sans relâche sur l'importance de notre compétitivité par rapport à l'étranger. Dans le contexte de l'économie de marché globale, la Belgique est un petit pays face à de vastes territoires étrangers. Pour être forts, nous devons rester extrêmement compétitifs en matière de coûts salariaux, de productivité, de simplicité administrative, de développement des talents... »

Le monde politique belge s'accorde sur un point : il faut augmenter le taux d'emploi.

PT : « La compétitivité génère de l'emploi. Mais pour pourvoir ces nouveaux emplois, il faut activer toute la main-d'œuvre disponible. D'où la nécessité d'un modèle intégré dans lequel les efforts fédéraux et régionaux se complètent et se renforcent mutuellement. Les ministres-présidents ont raison quand ils affirment qu'ils ont besoin d'un accord gouvernemental fédéral fort pour pousser le taux d'emploi à la hausse. Les premiers pas ont été faits ces cinq dernières années avec la création de 300.000 emplois, mais il y a quelques difficultés à les pourvoir. Les sources de main-d'œuvre classiques tendent à s'épuiser et il faut donc stimuler les centaines de milliers de talents 'cachés' : les personnes qui veulent reprendre le travail progressivement après une longue maladie, les jeunes non qualifiés, les jeunes sans expérience qui ont perdu la trace du marché du travail, les bénéficiaires du revenu d'intégration, les travailleurs de plus de 50 ans qui perdent leur emploi ou sont écartés du marché du travail par un RCC, les pensionnés qui voudraient continuer à travailler... »

BDS : « Il est important d'orienter les jeunes et les demandeurs d'emploi vers les domaines où la demande est ou deviendra aiguë. Je pense à l'enseignement, au secteur des soins, aux métiers STIM (Science-Technologie-Ingénierie-Mathématiques), à l'industrie manufacturière... Il faut aussi réaliser un meilleur équilibre entre vie privée et travail. Trop souvent aujourd'hui, des gens renoncent à leur travail parce que l'accueil des enfants est insuffisant ou inabordable. Il faut surtout augmenter la tension entre le travail et l'inactivité. Plus il y aura de personnes qui travaillent, plus les recettes de la sécurité sociale augmenteront et plus la pension pourra être élevée. Le travail et la pension sont en effet les deux faces d'une même médaille. »

PT : « Tous les obstacles ont été identifiés. Comment les responsables politiques, les partenaires sociaux, les employeurs... vont-ils s'attaquer concrètement au défi du taux d'emploi ? Les titres-services sont sous pression, l'organisation de l'accueil des enfants dans les entreprises suscite peu la confiance... J'observe encore trop de syndicalisme de 'statu quo' et trop peu d'optimisme du progrès. »



Faut-il à notre pays une vision, une réflexion à long terme, un master plan ?

BDS : « Une entreprise qui veut rester dans la course se projette dans l'avenir et élabore, sur la base de cette vision d'avenir, des plans d'action concrets à trois ou cinq ans au moins. Notre pays a besoin de choix politiques énergiques, tournés vers l'avenir et intégrés en matière d'énergie, de mobilité, d'organisation du marché du travail, de migration... Je mets l'accent sur le mot 'intégré' parce que tous les chantiers sont reliés entre eux. La complexité de notre structure étatique ne facilite pas cette intégration, mais un peu plus d'ambition collective serait bienvenue. Je me demande parfois si la Belgique a un master plan. »

PT : « Les nouvelles vision et mission de la FEB sont claires : l'entrepreneur est au centre. Nous nous devons d'être au maximum à son service. Nous le ferons dans le souci de répondre à ses attentes et non pour des raisons institutionnelles ou autres motifs liés aux compétences. Notre agenda ne sera pas dicté par un problème politique. Nous mettrons en avant les thèmes qui préoccupent réellement les entrepreneurs, quel que soit le niveau de compétence politique. Pour chaque thème, nous réunirons tous les partenaires pertinents – la 'coalition of the willing' – pour trouver des solutions ensemble. Il est inacceptable que lorsque les employeurs mettent sur la table un plan de mobilité en 50 mesures concrètes, soutenus par tous les secteurs, il faille ensuite des années avant que les ministres compétents s'y intéressent ensemble. »

« JE ME DEMANDE PARFOIS SI LA BELGIQUE A UN MASTER PLAN »

BART DE SMET



« LA COMPLEXITÉ DE NOTRE STRUCTURE ÉTATIQUE NE FACILITE PAS UNE POLITIQUE INTÉGRÉE, MAIS UN PEU PLUS D'AMBITION COLLECTIVE SERAIT BIENVENUE »

BART DE SMET

BDS : « Nous devons casser le climat de méfiance. Les propositions de la FEB ne sont pas bonnes uniquement pour les entreprises. Elles sont aussi précieuses pour des millions de travailleurs, pour des centaines de milliers de clients des entreprises, pour les citoyens..., pour la prospérité générale de notre pays. »

UNE EUROPE VERTE ET NUMÉRIQUE

Quelle est la position des employeurs face aux nouveaux accents posés par l'Europe, comme le Green Deal et l'Agenda numérique ?

PT : « En tant qu'organisation patronale, nous nous inscrivons dans l'approche de BusinessEurope qui représente les entreprises au niveau européen. Nous plaçons pour un progrès réaliste. Cela n'a aucun sens d'imposer un objectif dont on sait qu'il est irréalisable. Il est préférable de fixer des objectifs intermédiaires propres à motiver les entreprises à se mettre au travail. Prenons l'exemple du Pacte énergétique. Il doit veiller à une préparation efficace et résolue de la transition énergétique et assurer la sécurité d'approvisionnement, la maîtrise des coûts et la réduction des émissions de CO₂. Par ailleurs, il est indispensable, comme l'a fait remarquer Bart, de maintenir une capacité nucléaire minimale. Entre quatre yeux, cette analyse est largement partagée. Mais certains sont prêts à sauter de l'avion sans parachute, espérant en voir surgir un devant eux, tandis que d'autres ne sauteront qu'une fois leur parachute défilé. Nous privilégions la seconde option. »

BDS : « Chacun est d'accord sur l'orientation générale, mais il y a encore du pain sur la planche pour faire évoluer toutes les parties de la même manière dans cette direction. C'est pourquoi des points de mesure intermédiaires sont importants. À chacun d'entre eux, on enregistre un résultat. Cela stimule la motivation et alimente une dynamique positive. »

PT : « Le meilleur exemple est la discussion sur la suppression de la voiture de société. Quand on a compris que l'attaque frontale coûterait de l'argent à chacun, le rejet a augmenté. Si l'on s'était plutôt concentré sur le verdissement progressif du parc de voitures de société comme première étape vers une solution plus favorable au climat et à la mobilité, on aurait réduit l'opposition et on aurait sans doute plus progressé en cinq ans qu'on ne le fera jamais. »

Les entreprises surestiment-elles ou sous-estiment-elles l'impact de la digitalisation ? Selon le Global Digital Readiness Index de Cisco, le progrès numérique est à la traîne dans notre pays (dans un classement de 24 pays).

BDS : « La transformation numérique est un vaste concept. Ce qu'une entreprise A considérera comme un grand progrès sera vu comme un retard par une entreprise B. Il en va de même au niveau des pays. Là aussi, il existe de grandes différences en termes d'adoption. La récente étude d'Agoria 'Shaping the future of work – La digitalisation et le marché du travail belge' apporte des éclaircissements : pour chaque emploi qui disparaîtra sous la pression de la digitalisation, plus de 3,5 nouveaux emplois seront créés. Je suis convaincu que la digitalisation contribue à relever les défis actuels des entreprises, comme le manque de capacité sur le marché de l'emploi, les exigences et obligations croissantes en matière de conformité, la modernisation/intégration constante des systèmes existants et le besoin accru d'agilité dans la manière de travailler. »

PT : « La digitalisation est la clé de voûte de la prochaine bataille pour l'efficacité et la productivité, tant pour les entreprises que pour les pouvoirs publics et, par extension, l'ensemble du pays. En d'autres termes, le véritable potentiel de la technologie réside dans le fait qu'elle laisse aux collaborateurs plus de temps pour des tâches axées sur la connaissance et créatives ayant une valeur ajoutée plus élevée. Certes, le contenu des fonctions devra être redéfini et nécessitera un recyclage et une formation continue. C'est une responsabilité collective des employeurs, des pouvoirs publics et des travailleurs. Bref, avec la bonne approche et le bon encadrement, la digitalisation ne constitue pas une menace, mais une opportunité. »

PRIORITÉS DU NOUVEAU PRÉSIDENT

Comme nouveau président de la FEB, vous voulez adopter une attitude plus offensive...

BDS : « Aujourd'hui, les entreprises sont accusées de tous les péchés d'Israël. »

On dirait que la société ne croit plus dans la force des entreprises. Nous nous sommes laissé pousser dans une position défensive. Nous devons renverser la tendance et ne pas nous laisser guider par cette perception négative. Les grands défis sociaux et environnementaux retiennent toute notre attention. Ils incitent les entreprises et leurs fédérations à s'interroger sur leur rôle vis-à-vis de la société. Les employés recherchent un travail porteur de sens et en accord avec leurs valeurs. Le consommateur est en demande de produits et services durables provenant d'une chaîne de valeur transparente. Les actionnaires veulent garantir la pérennité de leur activité. Cela impose aux entreprises de repenser leur stratégie, leur gouvernance et leurs investissements pour continuer à créer de la valeur pour la société. En tant que compagnon de route de toutes les entreprises, la FEB montrera que les entreprises sont elles aussi des 'fournisseurs de solutions' face aux défis sociétaux actuels et futurs, qu'elles sont le moteur d'un progrès durable. »

... et vous plaidez pour une intensification de la collaboration entre les différentes organisations patronales ?

BDS : « Évidemment, les entreprises ne peuvent pas relever tous les défis seules. Tous les acteurs – entreprises, société civile et autorités – doivent travailler main dans la main. Le dialogue avec l'ensemble des parties prenantes est un élément essentiel pour réussir, comme l'indiquent clairement nos nouvelles vision et mission. Cela nécessite une collaboration plus intégrée entre toutes les organisations patronales. Nous souhaitons rendre plus performant l'actuel Comité de contact entre la FEB et les organisations d'employeurs régionales. Nous devons aussi nous réinventer pour exploiter toute l'expertise disponible de la manière la plus efficace et la plus optimale possible au service de nos membres respectifs et, in fine, de la société. »



PT : « La FEB développera des pôles de collaboration supra-organisationnels entre les différentes fédérations sectorielles membres et organisations patronales. Cette démarche sera centrée sur la création d'une cellule macro-économique réunissant toutes les expertises afin que nous portions d'une même voix des messages forts, coordonnés et efficaces. Les actuelles plateformes de collaboration intersectorielle comme la BRIEC (Belgian Research Innovation and Entrepreneurship Community – www.briec.be) et la Plateforme PME seront étendues, et l'initiative reproduite au sein d'autres domaines d'expertise. En bref, nous optimiserons la synergie entre les fédérations sectorielles membres et la FEB, et exploiterons ainsi au maximum nos compétences combinées, nos réseaux et notre représentativité commune. »

Vous êtes convaincu de la valeur de notre modèle de concertation socio-économique ?

BDS : « Si je ne l'étais pas, je ne serais pas devenu président de la FEB (il rit). Je crois en un modèle de concertation qui fait bouger les choses et ne prône pas le statu quo. Notre modèle social a prouvé sa valeur plus d'une fois au cours des 50 dernières années. Mais aujourd'hui, nous devons remédier aux lacunes du système. C'est pourquoi la FEB a dessiné les contours d'un nouveau modèle de concertation qui sort, selon moi, du modèle conflictuel pour évoluer vers un modèle de partenariat. Ce sera aux négociateurs d'imaginer la manière d'y parvenir. »

« LES ENTREPRISES VALORISENT TROP PEU CE DONT ELLES SONT CAPABLES ET CE QU'ELLES FONT »

PIETER TIMMERMANS



Vous devenez également le nouveau président du Groupe des Dix. Comment comptez-vous remplir ce rôle ?

BDS : « Au sein du Groupe des Dix, je ne siège pas en qualité de président de la FEB. Je tiens à le préciser. Mon rôle de numéro onze est de favoriser l'alchimie entre les dix et de construire les avancées. En tant qu'ancien président de la fédération sectorielle Assuralia et fort de mon expérience au conseil d'entreprise d'AG et, plus récemment, au conseil d'entreprise européen d'Ageas, je suis bien conscient de la fragilité des négociations. Il faut constamment trouver l'équilibre entre douceur et fermeté pour atteindre le consensus. J'ai encore un peu de temps pour m'informer avant les prochaines négociations pour l'accord interprofessionnel (AIP) 2021-2022. »

PT : « En 2005 déjà, l'ancien administrateur délégué de la FEB Tony Vandeputte formulait une recommandation visionnaire : 'Il est essentiel que les accords soient respectés (...) même s'il faut regretter que des interprétations différentes, qui ne correspondent pas à ce qui avait été convenu, surgissent parfois après les négociations interprofessionnelles. Cela met en question la crédibilité des partenaires, conduit à des situations incontrôlées et peut amener les autorités à intervenir dans des domaines qu'il vaut mieux garder en gestion propre.' Il avait et a toujours parfaitement raison. Il est donc essentiel que les partenaires sociaux concluent des accords et qu'ils les exécutent ensuite de manière rigoureuse. »

« LORSQUE LES EXPORTATIONS SE PORTENT BIEN, LE PAYS SE PORTE BIEN »

PIETER TIMMERMANS

Vous êtes un spécialiste du secteur financier. Il est probable que vous voudrez en imprimer la marque ?

BDS : « Bruxelles est la capitale de l'Europe. Pourquoi ne pourrions-nous pas en devenir l'unique centre financier ? Nous avons les connaissances et le savoir-faire nécessaires. Nous pouvons davantage influencer la réglementation de ce secteur, car j'ai l'impression que notre pays fait trop de 'gold plating' aujourd'hui. Nous ne devons pas être plus catholiques que le pape. De plus, le Brexit ouvre une brèche dans le marché. C'est une opportunité que nous devons tenter d'exploiter au maximum. »

La FEB a 125 ans. Où rêveriez-vous de la voir figurer en 2050 ?

BDS : « Je ne veux pas tomber dans le piège des visions à très long terme, car elles se révèlent vite trop abstraites et peu opérationnelles. Il m'est impossible de prévoir à quoi ressemblera le monde dans 30 ans. Je crois par contre que les entreprises seront plus que jamais le moteur de la prospérité de notre pays et que nous pouvons ramener la Belgique dans le top cinq des classements européens pertinents – et non du classement de la pression fiscale. » □

« LA DIGITALISATION EST UN IMPORTANT LEVIER DE LA COMPÉTITIVITÉ DE L'ORGANISATION OU DE L'ENTREPRISE »

BART DE SMET

