



MORE EUR-HOPE

PAR FRÉDÉRIC LIÉGEOIS

PHOTOS DE FANNY KRACKENBERGER

On ne peut pas prévoir l'avenir, on peut le préparer... Cet adage, il en a fait le fil rouge de sa vie. Marc Wagener, directeur des affaires économiques de la Chambre de Commerce et directeur de la Fondation IDEA asbl, dessine du bout des doigts ce qu'il espère pour notre pays. Portrait d'une existence et d'une conviction hors normes.



A man in a dark suit and glasses is walking towards the camera down a long, modern office hallway. The hallway has large windows on both sides, and the ceiling is a dark, textured grid with recessed lights. The man is smiling slightly and has his hands in his pockets. The overall tone is professional and contemporary.

La bella vita

Marc Wagener est né à Luxembourg-Hamm le 12 avril 1978, il y passe une enfance heureuse et insouciante et se découvre très rapidement une passion pour la nature, apprécie la vie à l'extérieur. À deux pas de la Ville, il a une enfance baignée dans un esprit de village, sans trop de tracas.

Deux grands frères, une mère au foyer, il grandit dans un cocon très classique. Toutefois, dès son plus jeune âge, avec un père fonctionnaire à l'OTAN, il ressent sans la comprendre la notion de tension géopolitique. À des questions simples comme « Pourquoi ne peut-on pas voyager en Hongrie, en Tchécoslovaquie, en RDA ? » Ses réponses sont « Parce qu'on est à l'OTAN et que les pays en question sont dans le Pacte de Varsovie ».

L'éveil

La jeunesse passe sans

complications, il poursuit d'abord ses études au Lycée des Garçons à Luxembourg-Ville, mais les mathématiques et le français n'étant pas ses points forts, il intègre un nouvel établissement, le lycée Michel Lucius, orienté commerce, économie, comptabilité... des matières qui l'inspirent et conditionnent son choix pour la poursuite de ses études supérieures. Plus les années passent et plus Marc dévoile de réelles aptitudes scolaires.

Ce sont des années

d'insouciance, entre jeunes, baignées par Street Fighter et les autres jeux d'arcade. « On y laisse toutes nos pièces de 10 et 20 francs et tous nos mardis et jeudis après-midi... » déclare-t-il, le sourire aux lèvres. Toute son enfance rime avec insouciance. Pas d'événements de rupture, de divorce, de problèmes familiaux, de redoublement, Marc a vraiment pu jouir d'une enfance sans tracas.

À quoi rêve l'adolescent

Marc Wagener ? Il n'est pas visionnaire. Plutôt pragmatique. En se disant que les matières scolaires qu'il suit – économie, comptabilité – sont des matières pour lesquelles il a une certaine aisance. Sachant qu'il y aura toujours des postes à pourvoir pour un profil comme le sien sur le marché de l'emploi, il décide de poursuivre ses études supérieures sur cette voie et rejoint HEC de Liège.

Au-delà de cette problématique, Marc

prend conscience d'une notion transversale. Il comprend que nous baignons tous dans un environnement qui se nourrit de concepts économiques et financiers.

Sa réflexion est simple et son frère

exerçant dans le domaine scientifique la lui inspire. Il se dit : « Je peux très bien vivre tout en ne sachant pas de quels atomes est constitué le verre d'eau que je suis en train de boire, mais lui doit s'intéresser à la différence entre le salaire brut et net, aux grèves ou mouvements sociaux, il entend parler de PIB, de croissance, de politique... ».

Ces concepts socio-économiques sont donc

omniprésents et concernent la vie quotidienne de chacun. Quoique l'on fasse dans la vie, on a toujours affaire à ces notions. C'est cette seconde raison combinée à son pragmatisme qui lui confirme que sa voie professionnelle est la bonne.

Des études à Liège où il ne veut pas tomber

dans le piège de rester uniquement entre Luxembourgeois mais où il souhaite surtout s'ouvrir au monde, s'intégrer au pays, aller à la rencontre de ses condisciples.

Étudiant, à l'époque, c'est sa pile de linge

sale qui rythme la périodicité de ses retours au domicile familial. Il respire la ville, va à la rencontre du monde et retient de très bons souvenirs de ses quatre ans à Liège.

Il décide d'enchaîner sur un master à

l'Université Libre de Bruxelles (version flamande, la « Vrije Universiteit Brussel »), un cursus en langue anglaise sur l'intégration européenne – *Master in European Integration and Development*.

European integration

LE GRAND ENTRETIEN

32

Marc a toujours aimé voyager, pratiquer des langues étrangères, ce qui reste encore aujourd'hui une de ses plus grandes passions. Au Luxembourg, il vit l'Europe tous les jours, frontières ouvertes, devise unique. L'Europe, comme marqueur de son existence, l'a toujours fasciné, interpellé et il veut la comprendre. 80 % et de notre législation et donc du cadre de notre économie sont façonnés par l'Europe, influencés par l'Europe. Dans certains domaines, comme la fiscalité, l'Europe est plus intégrée que les États-Unis.

Il est fier de déclarer « Je suis europhile, je profite de cette Europe, de la libre circulation, elle me fascine ». Son master lui a permis d'approfondir ses connaissances de l'Europe. Après avoir vécu les frontières, le Pacte de Varsovie, conscient que ces acquis si naturels aujourd'hui ne sont pas tombés du ciel, la construction de l'Europe est pour lui très importante : une communauté de destin, le maintien des libertés fondamentales, la libre circulation des biens et des services, mais surtout des personnes.



SUR
LE
WEB



Des rencontres marquantes ?

Ici surprise, bien sûr on est conscient que son père a une empreinte forte sur sa trajectoire, mais au-delà, on comprend que c'est dans un premier temps sa volonté d'intégration et son caractère adaptable qui lui ont permis de profiter de chaque période de sa vie. Des rencontres, il en a faites mais de prime abord, pas de nom. Marc est très sensible aux influences de son entourage, amis, collègues, relations professionnelles... ce qui lui permet de grandir en tant que personne et de challenger ses points de vue.

Marc nous parle de son Erasmus, 6 mois à Turku en Finlande, 6 mois qui auront marqué sa vie aujourd'hui encore. 6 mois où les piles de linge sale ne suffisaient plus pour planifier un retour au domicile familial, 6 mois en complète autonomie au cours desquels il rencontre des personnes qui changent sa vie. Ce cercle de quatre amis qu'il voit encore à présent. Des amis europhiles comme lui. Si loin physiquement, et pourtant si proches de ses passions pour le voyage, les langues, l'échange. Au fil des années, de différentes périodes de sa vie, Marc prend conscience qu'il faut défendre ces valeurs, les cultiver, les développer.

Pour lui, « Même si aujourd'hui nous avons ces libertés fondamentales, peu de chômage, des revenus convenables... rien n'est acquis, il faut y travailler quotidiennement ».

Le développement durable ? La nature, les ressources, l'énergie, les matières premières, et plus largement le concept de développement durable ont été complètement absents de son cursus académique. On ne lui a jamais enseigné cette notion, le point de rencontre entre les ressorts économiques, une cohésion sociale et une durabilité, capacité régénérative des ressources, c'est un concept qui est venu lorsqu'il a rejoint la Chambre de Commerce.



Le pilier économique

Nous sommes en 2009, en

pleine crise économique mondiale, sa mission dans les premiers mois est plutôt d'éteindre les départs d'incendie, de faire du *lobbying* politique, mais il comprend que ce n'est pas une simple crise de l'immobilier américain frappant l'Europe et le monde entier, mais bien tout un modèle qui n'est pas soutenable, une crise systémique.

Fin 2009, début 2010, il

échange avec Carlo Thelen, responsable à l'époque des affaires économiques de la Chambre de Commerce, cette question simple : « Ne doit-on pas revoir notre conception du monde ? Au cœur de cette césure, de cette crise majeure, ne faut-il pas s'intéresser davantage à sortir de cette logique de rationalité purement économique – droit du travail, taxe faible, cadre favorable aux entreprises promotion du commerce extérieur –, et aller plus loin que ce que la Chambre a toujours fait – avis, conseil à la création, foire, missions économiques, porte-parole des entreprises –, et poursuivre ? N'a-t-on pas intérêt à diversifier notre portefeuille ? Il n'y a pas que la pertinence d'une pure politique macroéconomique fondée sur la rationalité de la politique monétaire mais aussi la cohésion sociale, l'environnement naturel ».

Le pilier social

Partant du postulat que le Luxembourg

attire les investissements étrangers et offre un cadre favorable à la création d'entreprises. Avec une vraie « classe moyenne », une distribution des revenus encore très équitable, un système social très généreux, un salaire minimum élevé, l'absence de grèves... Il connaît une certaine cohésion sociale, une paix sociale, et cela représente une vraie force d'attraction.

Dans un pays où près de la moitié des

habitants ne sont pas luxembourgeois, avec énormément de frontaliers et où chacun œuvre au bien-être collectif, Marc ouvre une brèche pour mettre en lumière les sujets sociaux, sociétaux qui lui sont chers. Il publie dans la foulée un article dans la série « Actualité & Tendances » sur la diversité et l'intégration avec comme titre « La diversité règne, l'intégration piétine » dans lequel il se pose la question de savoir comment intégrer cette population dans le processus politique en abordant la problématique du droit de vote... Le référendum sur ce sujet, avec comme résultats un non massif au droit de vote des étrangers en 2015, lui donne sa réponse, même s'il en est déçu.

Toutefois, la Chambre de Commerce

identifie cette problématique et prend conscience qu'elle a tout intérêt à œuvrer en faveur de la cohésion sociale, à s'intéresser à la redistribution et à être force de proposition.



Le pilier environnemental

En 2010, Marc part vraiment de zéro sur ce sujet et explique la base dans un « Actualité et Tendances » sur le développement durable, ce que sont la commission Brundtland, les trois cercles du développement durable avec les notions de viable, vivable et équitable, et y cristallise une dizaine de tendances.

À cet instant on commence à parler d'efficacité énergétique et moindre consommation de ressources. C'est la première fois que la Chambre émet un avis structuré sur les énergies renouvelables. Pour schématiser, le renouvelable est jusqu'alors perçu comme l'*offshore* dans la mer du Nord, personne n'imagine que le Luxembourg, même si les potentialités ne sont pas infinies, peut être acteur et producteur d'énergies renouvelables, photovoltaïque, cogénération, biomasse, hydroélectrique – avec le barrage de Haute-Sûre –, et a une filière bois.

Mais pour lui « La meilleure énergie est celle que l'on ne consomme pas », il sait qu'il y a un gaspillage énorme, et même si le Luxembourg est bien meilleur que la moyenne des pays de l'OCDE, 80 % de l'énergie se perd entre la production et la distribution. Marc a donc progressivement essayé d'aller vers ces sujets. La Chambre n'est pas simplement présente pour donner des conseils et organiser des missions économiques, mais doit aussi contribuer à proposer une vision d'avenir pour le pays et relever ces défis.

Marc est un vrai autodidacte sur ces sujets,

il les découvre en 2010 et, presque brutalement, comme lorsque l'on gravit une montagne et que l'on passe de lacet en lacet, arrive l'heure où le panorama se dévoile devant ses yeux. Marc est littéralement happé par ces enjeux.

Pierre Gramegna, alors directeur de la Chambre, se demande jusqu'où la Chambre

devrait se positionner sur ces thématiques et mettre en exergue des défis sur la cohésion sociale et l'écologie... mais il lui laisse tout de même champ libre pour avancer sur ses réflexions. C'est sans doute aussi pour cela que Marc est depuis lors resté à la Chambre de Commerce, car elle a fait siennes ses convictions sans le limiter dans la mise en œuvre de sa vision.







Albert Einstein

*"It's not that I'm so smart,
it's just that I stay with
problems longer."*

La prospective?

En 2013, toujours en période de crise économique, on vit une crise du modèle linéaire. Avec la Grèce, le Portugal, l'Irlande en difficultés, des craintes, des doutes naissent. Entre-t-on dans une phase de ralentissement, de décroissance? C'est la croisée des chemins.

Marc est convaincu qu'il faut faire encore plus d'Europe et redoubler d'efforts. Naît ainsi cette volonté à la Chambre de Commerce et à l'Union des Entreprises Luxembourgeoises (UEL), son organisation faîtière, de préparer l'avenir, d'avoir une réflexion sur la prospective.

Comme il le souligne, « On ne peut pas prévoir l'avenir mais on peut le façonner, le préparer ». C'est ce que Marc a appris en rejoignant, peu de temps après avoir intégré la Chambre, la SOLEP – Société

Luxembourgeoise de l'Évaluation et de la Prospective. Cette exposition par rapport à la prospective et cette grille de lecture par rapport au développement durable l'intéressent à participer à cette démarche.

Mais les choses ne tournent pas si rond. En 2013, à la suite de nombreuses interviews qualitatives de profils multiples comme des étudiants, des chefs d'entreprise, des fonctionnaires, des créateurs d'entreprises, des personnalités de la société civile, on détecte des fissures dans l'édifice. La Chambre souhaite s'investir sur ces problèmes et identifie un grand vivier de thèmes comme le logement, l'enseignement, l'économie, l'environnement, l'intégration... C'est la naissance d'une véritable ambition pour le futur et d'un débat autour des défis du Luxembourg.



2030.lu, 355 idées pour relever les défis du Luxembourg.

À l'époque, c'est Patrick

Ernzer, le directeur de la communication de la Chambre, qui met en place un véritable cahier des charges pour *2030.lu* et c'est aussi lui qui propose au sein de la direction de la Chambre de propulser Marc, fort de son expérience, à la coordination générale de ce challenge.

Ce projet naît d'un grand

débat public au Luxembourg, à la suite de multiples conférences, *workshops*, débats et interviews qualitatifs et d'un grand sondage avec TNS auprès des résidents et frontaliers, ce qui est très novateur, pour établir la matrice des priorités du pays. Sous son impulsion, *2030.lu* fournit un cadre dans lequel sont abordés les défis d'avenir

du Luxembourg et propose des pistes de réflexion non censurées, non influencées par la Chambre et compilées dans un grand ouvrage.

Pour Marc, « Force est de constater que si la Chambre ne s'était pas positionnée par le passé sur les thématiques du développement durable avec cette ouverture sur les sujets sociaux et environnementaux, elle n'aurait pas eu cette légitimité de porter un tel débat public de façon neutre et objective ».

Nous sommes en 2013, c'est un nouvel élan pour le Luxembourg et cela donne une autre image de la Chambre de Commerce, une autre crédibilité, beaucoup plus riche, beaucoup plus complète

et profonde que le simple dogme de l'indexation des salaires. Et ça marche. Dans ce pays très corporatiste, très consensuel, très feutré parfois, peu habitué aux idées contradictoires, il est maintenant possible de mener un vrai débat d'idées.

Marc se plaît à dire que « Le

Luxembourg est un paradis sur Terre, tout le monde le sait, sauf les Luxembourgeois eux-mêmes ».

L'initiative 2030.lu jette des

ballons d'essai, teste et confronte des idées parfois farfelues, afin d'échanger et d'enrichir la réflexion collective. Cette mouvance est à la base de la création d'IDEA.

Next step... next idea

40 LE GRAND ENTRETIEN



À travers ce vivier de thèmes, ces 355 idées, et après cette belle expérience *2030.lu*, il faut maintenant songer à créer un *think tank*, c'est le *business case* d'IDEA proposé par Marc et Carlo Thelen à Pierre Gramegna : lancer un laboratoire d'idées qui persévère dans la voie du débat.

Marc en est l'entrepreneur, crée les statuts, le *business plan* et se lance. Aujourd'hui, cinq

économistes et sociologues font vivre IDEA au jour le jour avec Muriel Bouchet qui *manage* l'équipe. C'est une très belle aventure. IDEA prend de plus en plus d'autonomie... Recherche et développement, logement, Europe, sécurité sociale, finances publiques, environnement, RSE... autant de sujets traités et développés avec toujours une vraie liberté d'expression. *2030.lu* était le cadre, IDEA va encore plus loin.

SUR
LE
WEB



Aujourd'hui ?

Au sein de la Chambre, Marc participe à la notion de

Responsabilité Sociale des Entreprises – RSE. Il l'a accompagnée dans l'obtention du label ESR. Il suit d'ailleurs les groupes de travail, de réflexion et de pilotage de l'INDR – Institut National pour le Développement Durable des Entreprises. Il est représentant de la Chambre dans un certain nombre d'organisations engagées dans l'environnement et l'efficacité des ressources comme la SuperDrecksKëscht ou Valorlux dont il est vice-président. Il y apporte des thématiques et surtout sa conviction profonde. Il a aussi une belle expérience de collaboration avec l'IMS – Inspiring More Sustainability.

En effet, à la demande du ministère de l'Économie, la

Chambre de Commerce participe au processus de mise en œuvre de la stratégie dite « Rifkin » de la Troisième Révolution Industrielle et nomme Marc comme représentant. Aux côtés d'IMS, il collabore notamment avec Tom Eischen et Vanessa Tarantini. Il s'agit de tracer la voie vers un nouveau modèle économique basé sur la mobilité, la communication et le transport qui fusionnent dans un réseau permettant d'assurer la transition écologique et numérique du pays.

En parallèle du processus mené avec les *stakeholders*

locaux et plus de 300 acteurs du secteur privé, cet enrichissement « *bottom-up* » de terrain et l'expertise de professionnels permettent à ce projet de prendre forme. On parle aujourd'hui de croissance qualitative, de développement durable.

C'est le fruit d'une compréhension de plus en plus large par

les entreprises, le secteur public, la Chambre de Commerce, les corps intermédiaires qu'il n'y a pas « que » l'économie « pur jus » et la compétitivité. Il faut tracer la voie avec les parties prenantes. Le succès économique de demain dépendra de la considération de tous ces paramètres.

C'est une montée en puissance qui a commencé en 2010,

puis par *2030.lu*, la création d'IDEA, l'étude Rifkin et qui se poursuit maintenant aussi avec la RSE.



Demain ?

Maintenant que tout est documenté, préparé, structuré, les limites du modèle actuel sont connues, d'autant plus pour un pays comme le Luxembourg où la croissance est vraiment tributaire de plus de ressources, d'énergies, de matières premières.

Malheureusement, tout reste encore très quantitatif à l'heure actuelle. Ce n'est pas durable et, un jour, ça va bloquer, comme sur les routes. Tout le monde l'appréhende, il faut développer de nouveaux secteurs économiques et réussir la transition vers un nouveau modèle en faisant suivre les faits aux paroles. C'est l'Alpha et l'Oméga.

SUR
LE
WEB





Il y a un dynamisme des start-up, mais avec une création

de richesses peu visible dans les grands agrégats macroéconomiques. La place de l'économie circulaire, du partage, l'efficacité des ressources restent anecdotiques et se mesurent « après la virgule » dans le PIB.

Il faut soutenir le *management of change* par le biais de la

digitalisation et former les 35 000 patrons et entreprises à ce sujet. La digitalisation est un des vecteurs pour réaliser des gains de productivité et réduire la consommation de ressources.

L'autre potentialité est l'efficacité énergétique associée à

l'économie circulaire. Malgré des pratiques de gestion de déchets considérées parmi les meilleures en Europe grâce à des acteurs de terrain comme Valorlux, la SuperDrecksKëcht ou Clever akafen, le Luxembourg ne maîtrise pas toute la chaîne de valeur, n'arrive pas à réemployer ses déchets et les considérer comme matières secondaires. La boucle de l'économie circulaire n'est pas bouclée. Certaines entreprises comme Peintures Robin ou Tarkett, exemplaires dans cette démarche, doivent être mises en évidence afin que chaque patron de PME se dise qu'il existe des bonnes pratiques qu'il peut aussi mettre en œuvre.

Il faut maintenant renforcer la sensibilisation et aider,

guider ces 35 000 patrons, ces 400 000 salariés. Il faut des programmes. Les chambres professionnelles ont leur rôle à jouer pour compléter l'offre en formation de l'Université ou des autres organismes dédiés.

Avec tout cela, on doit pouvoir réussir. « Il n'y a pas de

baguette magique qui fera passer d'un modèle linéaire à circulaire ». C'est une transition, elle doit être ambitieuse et réaliste tout en étant accessible, même s'il persiste encore des silos – ministères, associations, chambres – qui compliquent la lisibilité sur le rôle de chacun.

D'ici 2030, le Luxembourg devra fournir énormément

d'efforts en matière de digitalisation et d'efficacité énergétique. Et même s'il reste une grande part d'inconnu – on est tributaire de nos voisins et du reste du monde –, ça ne doit en aucun cas être un prétexte à l'inaction et nous empêcher de faire notre part.

UN OUVRAGE

« 1984 » de Georges Orwell, pour son caractère anticipatif incroyable...