

Les voies vers la nouvelle normalité

2021 est le moment de réfléchir aux solutions pour se réinventer après la crise. Quatre personnalités ont répondu à notre invitation: Pierre Ahlborn, administrateur délégué de la Banque de Luxembourg; Sasha Baillie, CEO de Luxinnovation; Carlo Thelen, directeur général de la Chambre de commerce; et Jean-Marc Ueberecken, *managing partner* d'Arendt & Medernach.

Texte MARC FASSONE

Commençons par un état des lieux. Quel a été l'impact de la crise sanitaire sur les différents secteurs de l'économie?

CARLO THELEN (C.T.) L'année 2020 n'a pas été aussi négative que prévu. Alors qu'on anticipait une récession de 7%, on aura, au final, un recul de -2% à -4%. Si notre situation est moins grave que celle d'autres pays, certains secteurs sont gravement touchés, ceux dont le plan d'affaires repose sur le rassemblement de personnes. Aussi longtemps que la vaccination ne sera pas généralisée, ces secteurs resteront durement touchés. Il est important de les soutenir pour maintenir la substance physique et les emplois. D'autres secteurs sont beaucoup plus résilients. Je pense que si les bases sont bonnes, lorsque la confiance et la prévisibilité seront là, on connaîtra aussi une relance rapide.

Les secteurs bancaire et financier font sûrement partie de ceux qui s'en sont le mieux sortis lors de cette crise. Pour quelles raisons?

PIERRE AHLBORN (P.A.) Deux facteurs majeurs expliquent la résilience du secteur financier. D'abord, le basculement rapide vers le télétravail, qui a évité l'interruption de l'activité. Puis, la valorisation des marchés boursiers. Malgré une grande volatilité, les bourses ont fini l'année avec des valorisations correctes. Pour le cas particulier des fintech, celles qui sont actives dans le paiement ont profité du boom de l'e-commerce. Globalement, ce secteur a bien

résisté, même si quelques petites sociétés ont souffert parce que certains acteurs de l'économie, avec les incertitudes environnantes, ont décidé de postposer certaines décisions d'investissement et de partenariat.

Les démarches d'innovation des entreprises ont-elles souffert de la pandémie?

SASHA BAILLIE (S.B.) Dans une situation de crise, les entreprises ont un besoin immédiat de liquidités et ne pensent pas nécessairement à l'innovation. Des études montrent que les entreprises qui, en situation de crise, continuent de mettre l'accent sur l'innovation sont celles qui, en sortie de crise, sont les plus performantes. C'est très important pour la relance. En tant qu'agence de l'innovation, nous avons incité les entreprises à voir plus loin que la crise. C'est pourquoi nous avons créé le programme Fit4Resilience. Pour permettre aux entreprises de prendre un moment de réflexion afin de voir ce qui se passe chez elles et autour d'elles, et ce qui va changer.

Quelles sont les différences principales entre la crise de 2008 et celle que nous vivons actuellement?

JEAN-MARC UEBERECKEN (J.-M.U.) Les deux crises sont très différentes. La crise de 2008 était interne au système financier. C'était l'implosion d'un système qui avait touché ses limites. Ici, l'économie n'était pas malade, c'est un élément extérieur qui est à l'origine de la crise:

la protection de la santé des citoyens. La deuxième différence, c'est qu'en 2008, personne, sauf les spécialistes de *credit default swaps*, ne comprenait ce qui se passait. Aujourd'hui, tout le monde comprend ce qui se passe. Et c'est très important, pour la reprise, que tout le monde voit quand l'épreuve a été surmontée. En 2008, c'est la demande qui s'est arrêtée parce que les entreprises et les citoyens ne savaient pas ce qui se passait ni quand cela allait prendre fin. Aujourd'hui, c'est l'inverse: nous souhaitons tous consommer plus, mais nous ne pouvons pas, car l'offre n'est pas là. Cet aspect de compréhension est fondamental pour la reprise économique.

Ce sont les aides étatiques qui ont permis de faire face. Ont-elles été suffisantes, selon vous?

C.T. Tous les gouvernements ont rapidement mis en place des mesures pour protéger l'économie, sa substance et, surtout, les emplois. D'abord rapides et générales, ces aides ont été ensuite plus ciblées. Est-ce que cela suffit? Il faut voir les personnes qui sont encore impactées par la crise. Je pense notamment aux indépendants. Au début, ils étaient exclus de ces aides. Maintenant, on fait un petit peu plus pour eux. Je crois qu'il faudrait faire plus à l'avenir et travailler sur la question de leur statut. Les petits indépendants ont fortement souffert de la crise et n'ont pas pu profiter du chômage partiel alors qu'ils cotisent comme les salariés. Il faut trouver



«**Les banques ont une obligation de ne financer que les entreprises qui ont une vraie chance de survie.**»

PIERRE AHLBORN
Administrateur délégué
Président du Comité exécutif
Banque de Luxembourg



«**Il faut trouver une convergence au niveau des statuts des indépendants et des salariés.**»

CARLO THELEN
Directeur général
Chambre de commerce

une convergence au niveau des statuts des indépendants et des salariés aussi rapidement que possible, car il n'y a pas de raison qu'existe cette dichotomie entre les deux statuts.

Malgré la crise, le nombre des faillites n'a pas augmenté en 2020. Pensez-vous que la situation va changer ?

C.T. En 2020, la progression des faillites n'est que de 2%. Il faut s'attendre à ce que ce chiffre augmente en 2021. Je ne crois pas que ce seront des faillites qui auront un gros impact macroéconomique et fiscal. Évidemment, c'est toujours une tragédie pour les personnes concernées. C'est pour cela que nous sommes partisans d'une modification du régime des faillites, pour offrir aux entrepreneurs une deuxième chance.

On s'attend à ce que les conséquences de la crise se répercutent sur le bilan des banques en 2022. Comment se préparent-elles à cela ?

P.A. Espérons que non! Il y a effectivement un débat mondial sur le fait de savoir s'il y aura une crise financière après la pandémie à cause des faillites d'entreprises. Depuis 2008, surtout en Europe du Nord, les bilans des banques sont sains, et la maîtrise du risque est meilleure. Surtout, on constate que peu d'entreprises sont en difficulté par rapport à la pandémie. Elles ont été soutenues par les États et accompagnées par les banques qui leur ont fourni des liquidités. Il y a une communion d'intérêt, et le banquier fera tout pour aider les entreprises. Mais n'oublions pas que les banquiers, pour éviter qu'il y ait une crise

financière demain, ont des obligations très fortes en matière de contrôle des risques. La Commission de surveillance du secteur financier (CSSF) et la Banque centrale européenne (BCE) veulent s'assurer que le secteur bancaire ne sera pas le problème des années à venir. Nous avons une obligation de ne financer que les entreprises qui ont une vraie chance de survie. Si, pour l'instant, cela a bien fonctionné, il ne faut pas se leurrer. Dans les quatre années à venir, des entreprises vont connaître des difficultés parce qu'elles ressortent affaiblies de la crise.

RECOVERY, RESILIENCE, REBOOT

Trois mots-clés que **Paperjam** va mettre en avant durant toute cette année 2021 afin de participer à l'effort de réflexion sur la reprise post-Covid et juger de la capacité de retourner à une normalité, qui sera probablement nouvelle. C'est ce que l'on nomme le **new normal** - comprendre une normalité différente, innovatrice et donc potentiellement meilleure.

La table ronde de ce 14 janvier retranscrite ci-contre était la première étape de ce travail de réflexion. Rendez-vous dans le numéro d'été de **Paperjam** où seront contées les plus belles histoires entrepreneuriales que nous aurons dénichées. N'hésitez pas à nous en rapporter via l'adresse temoignage@paperjam.lu. Les expériences et initiatives les plus innovantes et résilientes seront récompensées lors des Paperjam Recovery Awards, le 2 décembre prochain.

Les besoins des entreprises qui se sont adressées à Luxinnovation ont-ils évolué avec la crise ?

S.B. Au-delà des besoins immédiats qui ont été pris en charge par le ministère de l'Économie, les entreprises ont commencé à adapter leur business model en intégrant les changements de l'environnement. Celles qui ont pu s'adapter rapidement ont vraiment su saisir de nouvelles opportunités. C'est une importante leçon à tirer. Nous avons beaucoup accompagné ces entreprises en les aidant à se poser de bonnes questions, à investir dans le repositionnement de leurs ressources en interne pour qu'elles puissent être performantes et connaître un succès dans cette nouvelle normalité.

Tout le monde souligne l'importance de la digitalisation dans la résilience des entreprises. Est-elle une réalité dans tous les secteurs? Pourquoi autant d'entreprises expriment-elles des difficultés à effectuer cette transition ?

J.-M.U. Cela dépend de la taille des entreprises. Je pense qu'aujourd'hui, les entreprises qui sont le plus concernées par cette crise sont toutes celles qui rapprochent les personnes: les restaurants, les voyagistes, les hôtels... Ce sont des entreprises qui n'étaient pas nécessairement digitalisées. Ce qui s'est initié en 2020, c'est un transfert de la relation avec le client sur des plateformes. C'est un élément qui va rester. Le consommateur va vouloir conserver cette flexibilité à laquelle il s'est habitué et aller vers des entreprises qui auront réussi à ajouter des plateformes digitales,



« Les secteurs les plus touchés par la crise sont ceux qui rapprochent les personnes. »

JEAN-MARC UEBERECKEN
Managing partner
Arendt & Medernach

« Les entreprises qui, en situation de crise, continuent de mettre l'accent sur l'innovation sont celles qui en sortent les plus performantes. »

SASHA BAILLIE
CEO, Luxinnovation



en plus de la façon habituelle de rendre leurs services. Ce sera un vrai défi pour les PME.

Tout cela ne doit pas nous faire perdre de vue un élément essentiel: c'est la résilience financière qui prime. Il faut pouvoir payer ses factures. Le système dit que le cash est roi. C'est, pour moi, une vision à trop court terme. On favorise le cash par rapport à des actifs offrant moins de retours sur investissement aux actionnaires, mais permettant une meilleure résistance financière. Plus vous avez d'actifs qui, en cas de chocs économiques, peuvent vous aider, moins bien vous êtes noté par la bourse ou les analystes financiers. C'est un vrai sujet. C'est une réflexion à mener que de permettre aux entreprises d'avoir des actifs qui soient valorisés d'une manière différente par rapport à la résilience, et non par rapport au rendement immédiat qu'ils peuvent avoir.

Tournons-nous vers l'avenir.

Comment l'économie va-t-elle se relever?

P.A. Je tire trois leçons de la crise actuelle. Elle a d'abord accéléré les tendances sous-jacentes, notamment en matière de digitalisation de l'économie. Ensuite, cette crise nous a obligés à découvrir de nouveaux modèles de travail, notamment à distance, qui sont des facteurs de productivité. Enfin, je crois que nous allons vivre, après cette crise, une formidable poussée dans la productivité des entreprises parce que, justement, elles ont dû réfléchir à leur façon de travailler et de délivrer leurs services. Peut-être que cette crise va déclencher une forte poussée dans la productivité tant attendue depuis si longtemps.

J.-M.U. Je pense que les facteurs psychologiques sont importants. Une crise est un cercle vicieux qui démarre avec un choc quelconque. Ensuite, la psychologie des entreprises et des ménages prend le relais. Pour sortir de la crise, il faut un cercle vertueux. Nous avons un énorme avantage par rapport à 2008 qui est que les ménages ont énormément thésaurisé en 2020. Pour moi, la sortie de crise passe par le fait de redonner cette confiance à la fois aux entreprises, pour qu'elles réinvestissent, et aux ménages, pour qu'ils se fassent plaisir, et qu'ils investissent – les deux idéalement – et donc tirent de manière globale l'économie vers le haut.

Quelles devraient être les priorités de l'État?

C.T. Je pense que la politique anticyclique qui a permis un haut niveau d'investissement public a été une bonne chose et qu'il faut continuer en ce sens. Les efforts en matière de digitalisation doivent être également poursuivis. Il y a aussi beaucoup d'efforts à faire en matière de gouvernance. Nous plaïdons depuis longtemps pour la simplification administrative et la suppression des procédures administratives inutiles. Je crois que la simplification administrative et la digitalisation seront deux éléments-clés de la relance. Le Luxembourg doit maintenir son environnement pro-business. Nous avons toujours été le pays des chemins courts. Il faut vraiment le rester.

Quelles leçons retenir de cette crise?

P.A. D'abord, cette crise n'a été la faute de personne et a été très injuste pour les Hommes et les entreprises. Il fallait être solidaire. Et dans

notre modèle de société, c'est l'État qui est le premier vecteur de solidarité. Nous avons dû nous endetter pour faire jouer cette solidarité. J'espère que la répartition des efforts pour résorber cet endettement se fera de manière juste. On peut aussi espérer que cette crise sera un point de rupture sur le plan environnemental, et pas seulement sur le plan digital. Cela prendra du temps, mais c'est aussi un bon moyen de relancer l'investissement que d'investir dans ces infrastructures dont nous avons tous besoin.

C.T. Le Luxembourg doit tout faire pour garder son triple A. Si on garde la confiance des marchés, on sera capable de rembourser cette dette. Si la stratégie de vaccination permet de revenir un peu à une vie normale, je pense qu'on pourra rétablir relativement vite l'équilibre et reconstruire les réserves. C'est d'autant plus important que le Luxembourg risque d'avoir des problèmes de financement de ses régimes sociaux à cause du vieillissement de la population. Il faut dès maintenant réfléchir aux moyens de mettre de l'ordre dans la politique des pensions. Il ne faudrait pas que la crise actuelle relègue ce problème au second plan pour les politiques. Je crois qu'il faudra aussi mettre l'accent sur le système de santé. Je pense qu'au Luxembourg, il y a le potentiel pour créer une *medical valley*.

S.B. On a beaucoup de chance d'avoir un État réactif, à l'écoute des entreprises et qui a su faire preuve d'agilité et de flexibilité. L'interaction entre le public et le privé est très importante.