

## **Interview with Olivier Joris from FEB-VBO (25 March 2021)**

OJ : Si vous pouviez juste recadrer un petit peu votre démarche et votre question ?

AG : Oui, donc, comme je vous ai dit, j'écris mon mémoire sur le thème « Comment la tendance du backshoring va évoluer après la crise du Covid-19 ? Est-ce que l'on se dirige vers un nouveau paradigme de régionalisation ? » Et donc, le backshoring dans ma démarche pour mon mémoire, je l'ai vraiment interprété comme les activités qui sont ramenées par les entreprises directement dans leur pays d'origine. Puisqu'effectivement il y a d'autres termes : reshoring ou near-shoring où l'entreprise peut décider de simplement de redéplacer dans un autre pays, parfois dans un pays plus proche mais backshoring c'est vraiment ramener dans le pays de base.

OJ : Et donc, vous menez diverses interviews où vous allez un peu pêcher l'information à gauche à droite pour étayer votre thèse ?

AG : C'est ça mais donc, j'avais déjà choisi le thème du backshoring avant la crise du coronavirus et donc c'est après en en discutant avec mon promoteur de mémoire que pour avoir quelque chose de nouveau, vu que beaucoup de médias parlaient de rapatrier certaines activités dites essentielles dans les pays de base. Donc, on a trouvé ça intéressant comme question de recherche.

Tout d'abord, pour pouvoir cadrer, pourriez-vous commencer par vous présenter s'il vous plaît ?

OJ : Oui, donc mon nom est Olivier Joris et je suis directeur du centre de compétences Europe et International ici à la FEB. On suit notamment la politique commerciale de l'Union Européenne, les accords de libre-échange mais aussi les relations plus spécifiques avec les Etats-Unis, la Chine, le Brexit, ce genre de choses. Ça c'est pour la casquette internationale. Et alors pour la casquette européenne, ce sont tous des dossiers liés notamment au fonctionnement du marché intérieur, ce genre de choses.

AG : D'accord, beaucoup de sujets variés à ce que je vois. Donc, selon vous, quels ont été les challenges qui ont le plus affecté les entreprises depuis le début de la crise du coronavirus ?

OJ : Ils sont vraiment multiples. C'est la question avant tout de la survie. Ça c'est peut-être moins dans le scope de votre exercice mais donc, c'est vraiment une question de survie. On a publié des chiffres que vous pouvez trouver sur notre site web sur le pourcentage d'entreprises saines avant le covid, qui maintenant sont confrontées à des grosses difficultés en termes de

liquidité et donc c'est vraiment une question de survie. Du coup, l'importance des mesures de soutien : chômage économique pour cause de covid et autres. Mais donc, on craint vraiment un impact sur le nombre de faillites une fois qu'on aura retiré le baxter pour certaines entreprises. Mais donc, c'est vraiment un exercice de survie.

Alors, évidemment, dans un premier temps, on a constaté des problèmes dans les approvisionnements mais très rapidement, car on s'est interrogé sur cette question, pour faire peut-être le lien avec votre thème. Très rapidement, on a essayé de savoir si le narratif qui s'est un peu répandu comme une trainée de poudre au niveau européen, notamment sur ce concept d'autonomie stratégique. Le thème que vous abordez, le reshoring, parce qu'en anglais j'entends souvent reshoring, c'est devenu un peu le leitmotiv, Charles Michel en a parlé, Borrell en a parlé, le commissaire Breton en a parlé beaucoup. On s'est tout de suite interrogé auprès de nos membres pour savoir ce qu'il en était et en fait, ce qu'on a constaté, c'est qu'évidemment il y a eu quelques problèmes d'approvisionnement dans les usines d'automobile par exemple ici en Europe, dès lors que les usines de matières premières en Chine par exemple, étaient à l'arrêt. Ou on a vu que la tension sur les matériaux, les infrastructures de transport, les containers. Donc, il y a eu un peu de tension sur ça mais c'est de la pure logistique. Ca n'avait rien à voir avec une dépendance extrême ou une volonté de la Chine de restreindre ses exportations. C'étaient des problèmes purement logistiques. Si votre fournisseur est à l'arrêt et que vous travaillez en flux continu. Il est clair que si les pièces n'arrivent pas, vous pouvez difficilement tourner à plein régime et donc on a vu notamment comme j'ai dit dans l'industrie automobile où certaines usines ont été affectées par le fait que les pièces n'arrivaient pas d'Asie. Mais ça c'était vraiment comme je vous ai dit des problèmes purement de grains de sable dans une machine bien huilée. Mais ça ne participait pas ou en tout cas, ça ne venait selon nous pas étayer ce leitmotiv comme quoi l'Europe serait beaucoup trop dépendante en général des chaînes de valeur globalisées ou des fournisseurs situés dans des pays tiers. Et donc, cette information a été vraiment confirmée par tous nos secteurs industriels de dire « Oui, il y a des impacts dans les chaînes de valeur parce que les fournisseurs sont à l'arrêt. On a vu ça aussi dans le marché intérieur. Il y avait aussi des fournisseurs évidemment dans le marché intérieur. Et donc, si votre gros fournisseur ou un de vos gros clients est à l'arrêt, il est évident que cela a un impact sur vos activités mais encore une fois, ça ne met pas en lumière un problème stratégique de dépendance, c'est simplement dans les chaînes de valeur modernes, très globalisées, très intégrées, dans le just-in-time. Tout ça a des répercussions.

Et donc, on s'est assez rapidement empressé de faire passer ce message vers le monde politique « Ecoutez, vous tirez un peu rapidement un trait sur les chaînes de valeur. » Evidemment, il y a une exception qu'il faut faire et même là il faut être prudent, ce sont certains sous-segments du secteur de la santé et là, on n'a rien inventé en disant qu'il y a eu des problèmes d'approvisionnement en masques, en gel et visiblement certains composants de médicaments génériques aussi. Là, on a vu une certaine tension mais donc quand Borrell ou Charles Michel utilisant tout le temps le même exemple, à savoir le paracétamol, en concluaient que toute l'industrie européenne, tout le continent européen est trop dépendant des chaînes de valeur et des pays tiers, c'est vraiment grossir le trait. Et donc on s'est opposé à cette lecture des choses parce qu'elle n'est vraiment pas étayée de façon empirique par les faits. Et même, on va plus loin, les chaînes de valeur globalisées ont été un élément de la solution et non pas du problème dans le sens où ça a permis une diversification de nos importations ou de nos exportations. Et donc, heureusement qu'il y avait ces chaînes de valeur globalisées pour compenser le fait qu'un fournisseur était à l'arrêt dans une autre partie du monde car un autre fournisseur pouvait prendre le relais. Ou un gros client était à l'arrêt ou dans un pays à l'arrêt mais un autre client pourrait devenir un marché de substitution. Donc, heureusement qu'on a ces chaînes de valeur globalisées pour justement diversifier nos exportations et nos importations.

Et donc, sur les deux tableaux, sur une dépendance extrême d'une part et sur des problèmes parce qu'il y a les chaînes de valeur globalisées. Dans les deux cas, on a vraiment voulu contrer ce nouveau narratif qui avait tendance à simplifier à outrance les choses, partant comme je disais de l'exemple du paracétamol ou des masques qui est avéré mais qui sont des sous-secteurs d'un secteur et à côté de ça, il y a beaucoup d'autres secteurs qui n'ont pas rencontré de problèmes. A part, comme j'ai dit, quelques problèmes dans les premières semaines, où il a fallu un peu s'adapter à des retards chez les fournisseurs. Voilà, c'est un peu une longue réponse à votre question mais donc, à côté des défis liés à la solvabilité et les entreprises y sont toujours confrontées maintenant. Comme je dis, on craint vraiment des gros problèmes une fois que les mesures de soutien vont s'arrêter. A côté de ça, avec mon regard plus international, c'était vraiment ça qui nous a occupé, c'est contrer ce narratif.

Par contre, là où il y a eu des vrais problèmes, c'est au sein du marché intérieur, et là le problème est vraiment disons que la crise covid a montré la fragilité quelque part du marché intérieur que nous pensions acquis pour toujours. Il n'a pas fallu très longtemps avant que des pays européens en ordre tout à fait dispersé sans aucune coordination, ferment leurs frontières intérieures et donc on a vu réapparaître des files à la frontière entre l'Allemagne et la Pologne,

entre la France et la Belgique et autres parce que toutes ces mesures étaient prises de façon non concertée. Et donc là on a vraiment applaudi des deux mains le fait que la Commission Européenne essaie de reprendre un peu les choses en mains avec notamment le concept des green lanes, donc vraiment des corridors sécurisés, des corridors où les procédures douanières sont simplifiées, harmonisées, automatisées de façon à réduire le temps des contrôles qui étaient menés aux frontières puisqu'encore une fois, pour beaucoup d'industries qui travaillent en flux tendu, le fait d'avoir des camions bloqués un peu partout aux frontières intérieures de l'union européenne, ça mettrait vraiment les choses à mal et comme je dis, ça a illustré l'hyper interdépendance des économies européennes et donc la très grande fragilité aux vulnérabilités du marché intérieur dès lors que les Etats de manière non coordonnée ferment leurs frontières. On a fait des bonds en arrière énormes en quelques jours. La libre circulation des personnes était à l'arrêt, la libre circulation des biens était à l'arrêt dans une espèce de réflexe panique. Donc, ça ça nous a fort inquiété. Donc, autant les chaînes de valeur globalisées ont bien fonctionné et doivent rester telles quelles, autant il y a beaucoup de leçons à tirer au niveau du bon fonctionnement du marché intérieur puisque comme je dis, il n'a pas fallu très longtemps pour que ce soit un chaos total en Europe par rapport à quelque chose qui paraissait acquis.

AG : Je vois en tout cas que vous avez déjà même couvert certaines des autres questions auxquelles j'avais pensé.

OJ : Et alors, peut-être pour terminer, le dernier élément, c'est qu'on a posé ouvertement la question à nos secteurs de dire « Bon, ça semble être le leitmotiv de beaucoup, voire le rêve secret de beaucoup ». Je ne vous cache pas que là le commissaire Breton ou le président Macron ont des idées qui parfois nous inquiètent fort en la matière. Mais donc, on a interrogé nos secteurs pour dire « Est-ce que vous anticipez des vagues importantes de reshoring d'activités industrielles, vers l'Europe ou la Belgique ? » et il n'y a pas un seul secteur qui a répondu oui. Donc là vraiment, il n'y a pas un secteur qui nous a dit « Oui, tout ça va inciter des pans entiers de nos membres à revenir et à se redéployer en Europe » et donc ce rêve comme ça un petit peu très top-down à la française de dire voilà « Je décrète que l'on va réindustrialiser l'Europe en rapatriant des activités », ça ne nous paraît vraiment pas la bonne chose à faire. C'est sûr qu'il faut essayer de développer l'industrie en Europe, il faut essayer de garder un maximum d'activités industrielles en Europe mais ça ne se fait pas de façon top-down. Il faut que l'Europe soit compétitive, il faut que ça vaille la peine d'être actif en Europe et donc ça ne se fait pas comme ça simplement parce qu'on décide un peu à la française.

Et puis, il ne faut pas oublier qu'une entreprise quand elle décide d'être active à l'international, prend toute une série de critères en considération. Le premier critère c'est le marché. Or on sait que d'ici quelques années, 90% de la croissance mondiale se fera en dehors de l'Union européenne et donc il est clair qu'une entreprise veut aller se positionner sur des marchés en croissance, notamment asiatiques et donc ça fait tout à fait sens sur le plan économique mais aussi sur le plan écologique d'avoir une unité de production très proche de ses clients pour pouvoir être flexible, répondre assez rapidement à la demande plutôt que de dire que moi je produis tout en Wallonie et puis ça prend x semaines de l'envoyer à mon client qui le voulait pour demain mais il doit bien comprendre que moi je suis actif ici et je n'en bouge pas. Donc, il y a des raisons tout à fait valables qui expliquent pourquoi une entreprise se déploie à l'international. Il y a les questions des matières premières parfois qui jouent. On veut être près d'une matière première, près de son client. On veut se mettre dans un pays où les coûts de production sont raisonnables et puis c'est souvent beaucoup plus complexe que simplement blanc et noir. Si je prends l'exemple du textile par exemple, il y a eu de grandes vagues de délocalisation dans le textile en Belgique mais on a encore toujours des fleurons du textile en Belgique qui ont gardé des activités à très haute valeur ajoutée en Belgique, tout ce qui est la recherche, le développement, le marketing, la conception et qui ont outsourcé des activités à peut-être plus basse valeur ajoutée de la production pure. Il y a eu des vagues de délocalisation vers l'Afrique du Nord, vers les nouveaux Etats membres de l'Union Européenne. Mais donc, tout ça pour dire que ça peut être un argument de coût, de marché en croissance, de proximité par rapport à votre client, de matières premières (il peut être très lourd et très coûteux de les déplacer). Donc, voilà ne fût-ce que 4 raisons qui peuvent justifier que l'on développé plus ou moins de production chez nous, plus ou moins de production ailleurs et même quand on parle d'activités industrielles comme je vous dis, il faut parfois faire la distinction entre des activités low-cost qu'on ne sait plus faire en Belgique ou en Europe parce que les coûts de production sont trop importants mais par contre de garder des activités à très haute valeur ajoutée et encore une fois, c'est le cas dans le textile qui a gardé une grande partie de la recherche et développement et de l'innovation en Belgique, qui en est très fier et qui a des unités de production partout ailleurs dans le monde. Donc, c'est toujours beaucoup plus nuancé que tout un secteur va revenir ou partir, c'est beaucoup plus complexe que ça. Voilà, désolé, j'ai peut-être tout couvert comme ça, c'est un peu le fil rouge de nos observations, du feedback de notre terrain et de nos messages sur le sujet et je vous avoue qu'on est un peu énervé quand on entend le commissaire Breton venir avec des vues très simplistes sur les bons, les méchants et ce genre de choses.

AG : Non, bah justement, comme je vous avais dit par mail, pour moi, c'est aussi intéressant d'entendre quelque chose de différent de ce que l'on entend en général dans les médias. Et c'est vrai que j'avais lu aussi un article d'un auteur qui parlait, qui faisait la différence entre résilience et le fait d'être robuste et il disait que peut-être au début les GVC n'avaient pas été très robustes et elles avaient rencontré quelques problèmes mais en tout cas, elles avaient été résilientes car après quelques semaines ou mois, elles avaient été capables de retourner à leur point de base. Donc voilà, il y a différentes choses à analyser et moi si j'avais choisi ce sujet, c'est parce qu'effectivement dans les médias, on entendait beaucoup de gouvernements dire qu'ils comptaient rapatrier des activités et c'est intéressant d'entendre que vous dites qu'aucun secteur d'activités ne compte vraiment le faire par exemple.

Il y avait juste aussi quelque chose qui m'avait surpris. Vous avez dit qu'il y avait eu plus de retard au sein même du marché européen qu'avec les clients à l'extérieur de l'Europe, à quoi est-ce dû et malgré tout, les retards qu'il y a eu avec ces pays, à quoi étaient-ils dus ?

OJ : Non, je ne dis pas qu'il y a eu plus de retard dans le marché intérieur que par rapport à l'extérieur mais on a plus de commentaires très négatifs sur des problèmes d'approvisionnement vraiment avérés en ce qui concerne le marché intérieur que les pays tiers. Mais je crois que plus de 70% du commerce extérieur de la Belgique se fait dans le marché intérieur. On exporte, on importe, il y a des produits qui passent plusieurs fois les frontières parce que ce sont des composants qui se retrouvent dans des produits finis et donc, on a eu vraiment beaucoup d'échos de problèmes dans le marché intérieur. Après, des problèmes qui ont duré quelques semaines, qui nous ont été mentionnés, par rapport à l'Asie, il y avait des problèmes par exemple car il n'y avait pas assez de containers vides pour venir ici ou alors ça avait tout de suite un impact sur le prix. Ça ça nous a été signalé dans un premier temps. Mais donc, des problèmes de restrictions à la mobilité des travailleurs, ça ne nous a pas été mentionné, beaucoup moins en ce qui concerne l'international mais c'était vraiment des choses qui étaient mentionnées même entre la Belgique et la France, il y avait des problèmes pour que les travailleurs saisonniers puissent venir ou des travailleurs transfrontaliers et ce genre de choses.

Mais donc, un point peut-être à rajouter, c'est qu'il est évident qu'il faut être très ambitieux pour l'avenir de l'industrie en Europe mais ça n'est pas en disant « Je veux que » que vous allez convaincre quelqu'un qui a un business case qui tient la route de tout rapatrier ici juste par patriotisme, c'est vraiment simpliste. Par contre, on espère que la Commission européenne

va continuer à travailler sur sa politique industrielle mais la politique industrielle, c'est ce qu'on appelle un policy mix, c'est pas juste un commissaire qui dit « je veux ». Comme je dis, il faut que le coût de l'énergie soit abordable, que la formation des travailleurs soit à niveau au vu des exigences de l'industrie. Il faut des débouchés à l'international et c'est tout ça qui fait une politique industrielle intelligente, il faut qu'il y ait des bonnes infrastructures, des bonnes connexions. Donc voilà, si vous avez des carottes économiques pour le dire comme ça un peu crûment, on peut éventuellement avoir un peu plus d'activités chez nous, ça n'est pas simplement par diktat politique en disant « j'aimerais que » et un secteur n'a pas non plus une prise sur ses membres pour dire « Voilà, moi en tant que secteur, je décrète que tous mes membres doivent revenir en Europe ». C'est évidemment bien plus complexe que ça mais donc une politique industrielle et une mission industrielle pour l'Europe, oui certainement mais ça requiert d'être attractif, compétitif et pas juste un narratif très top-down et même là dans ce narratif par rapport à la politique industrielle, on est très vigilant à ce qu'on ne tombe pas dans un certain néo-protectionnisme aussi un peu à la française pour être honnête où comme par hasard les grands champions industriels européens doivent être des champions franco-allemands. Non, on espère que tout ça va rester ouvert vers les plus petits opérateurs venant de plus petits Etats-membres. Et donc, vous avez par exemple au niveau européen le concept d'alliances industrielles. Il y en a une sur les batteries, demain il y en aura une sur l'hydrogène. Ça ça nous paraît être une bonne façon de faire au lieu de décréter que c'est une entreprise franco-allemande qui va être la colonne vertébrale d'un champion européen, c'est plutôt de se dire « non, mettons ensemble les expertises » et en Belgique, on a souvent des expertises de niche, on ne sera pas la colonne vertébrale d'une alliance industrielle mais on peut apporter de l'expertise de niche et ça c'est quelque chose qui nous semble faire sens pour développer une masse critique industrielle en Europe. Encore une fois, ça n'est pas décrété de haut en bas. C'est plutôt en regardant ce qui existe sur le terrain et en permettant à ces acteurs de nouer une alliance afin de pouvoir demain peut-être rivaliser sur le terrain des batteries pour les voitures électriques, sur le terrain de l'hydrogène ou sur le terrain encore d'autres secteurs d'avenir.

Mais la Belgique est une économie extrêmement ouverte, plus de 80% de notre PIB provient des exportations, un emploi sur 5 dépend des exportations. Et donc, il est vraiment important que l'Europe ne tombe pas dans un néo-protectionnisme, ne se replie pas sur elle mais qu'on continue à rester ouvert sur le monde, sans être innocent et donc, il ne faut évidemment pas se faire piller par plaisir mais tout ça doit rester business-minded, fact-based comme on dit et pas résulter d'une vision un peu romantique ou très dirigiste des choses.

AG : Il y avait aussi une autre que je voulais vous demander. Vous avez dit comment la Commission européenne avait fait pour pallier aux retards au sein du marché intérieur. Est-ce que vous avez aussi d'autres exemples d'actions prises par les entreprises pour réagir aux challenges durant la crise du corona.

OJ : C'est difficile de vous donner une seule réponse mais bon, beaucoup d'entreprises ont dû très rapidement s'adapter à la nouvelle donne. Il y a quelques exemples, ils sont anecdotiques mais ils sont intéressants. Il y a des entreprises qui ont réaffecté des lignes de production pour éventuellement venir apporter leur contribution aux carences en matériel médical par exemple. Je crois qu'il y a des brasseurs qui ont commencé à affecter des lignes de production pour produire du gel hydroalcoolique aussi par exemple. Au lieu de produire de la bière, ils produisaient du gel sur certaines lignes de production. Certaines industries du textile ont commencé à affecter des lignes de production pour produire des masques. Mais ça voilà encore une fois, c'était par rapport à des problèmes très parlants, très médiatiques : le gel, les masques, on l'a tous vu mais c'était anecdotique comme j'ai dit par rapport à la résilience des autres secteurs, des autres chaînes de valeur mais donc oui, beaucoup d'entreprises ont dû être très flexibles pour adapter leur organisation du travail, intégrer le télétravail obligatoire, chercher éventuellement comme je l'ai dit, des marchés de substitution ou des fournisseurs de substitution. Donc oui, ça a demandé énormément d'agilité de la part des entreprises pour faire face à des problèmes ponctuels rencontrés au niveau de l'approvisionnement, des difficultés à exporter, au niveau des ressources humaines et de l'organisation du travail.

AG : Merci beaucoup pour ces réponses. Vous aviez l'air de dire que maintenant les choses seraient plus ou moins revenues à la normale on va dire mais comment est-ce que vous pensez que les chaînes d'approvisionnement globales vont évoluer dans les années à venir suite au coronavirus ? Est-ce que tout resterait comme avant ou est-ce qu'il y aura quand même des changements à prévoir selon vous ?

OJ : Honnêtement, je n'ai pas de boule de cristal et c'est difficile de répondre à votre question. Je pense que la diversification est vraiment le mot-clé et donc c'est aussi la raison pour laquelle nous soutenons la politique commerciale de l'Union européenne qui essaie de nouer des accords de libre échange avec un maximum de partenaires parce qu'il ne faut pas être trop tributaire d'un seul client et donc la diversification dans les importations ou dans les exportations, ce sont certainement des enseignements qu'il faut conserver de la crise actuelle.

Maintenant, est-ce que les chaînes de valeur vont être fondamentalement revues, je ne pense pas. Parce que comme je vous dis, avec ce constat glaçant mais qui est un constat objectif que 90% de la croissance mondiale va se faire en dehors de l'Union européenne, je crois qu'il n'y a pas beaucoup de raisons pour ne pas se rapprocher de ces marchés en croissance, d'essayer de s'y positionner, donc je ne pense pas. Maintenant, il faut voir si demain le coût du transport par exemple augmente très fortement, c'est le genre de variables économiques qui peut avoir une incidence comme je le disais tantôt, les 4-5 facteurs économiques qui justifient parfois des stratégies de déploiement, de redéploiement. Peut-être que si demain les coûts de transport explosent, ça incitera encore plus les sociétés d'être proche de leurs clients ou des matières premières, ce qui pourrait jouer en fonction des cas en faveur ou en défaveur de la présence industrielle en Europe. Donc, je crois que la situation varie fort de secteur en secteur et c'est difficile de dire « dans tous les cas, il y aura ceci ou cela pour tout le monde », ça va être beaucoup plus fin comme analyse que ça.

AG : Oui, évidemment, il n'y a pas une méthode qui est applicable à tout le monde. Et donc, vous l'avez déjà un peu dit mais qu'est-ce que vous pensez foncièrement du rapatriement de certaines activités par les entreprises en général suite aux bouleversements liés au coronavirus ?

OJ : Ce qu'on peut dire c'est qu'on ne le constate pas, nos secteurs ne le prévoient pas et que si ça se fait, ça résultera de la stratégie individuelle des entreprises et pas d'un grand mouvement d'ordre presque plus idéologique ou nationaliste. Il faudra répondre à la stratégie particulière d'une entreprise qui veut peut-être changer de marché, de produit, de clientèle. Donc, ça pourrait justifier d'être plus ou moins présent en Belgique ou en Europe mais ça ça relève vraiment de stratégies individuelles et non pas d'un diktat politique.

AG : Le deuxième pan de ma recherche c'était sur la régionalisation, donc ce que j'entendais par là et vous en avez déjà un peu parlé, effectivement il va y avoir beaucoup de croissance en dehors de l'Europe, que ce soit en Afrique ou en Asie et est-ce que, selon vous, les chaînes d'approvisionnement vont rester globales au sens où on les connaît actuellement, donc souvent dans des pays éloignés comme la Chine ou l'Asie du Sud-Est pour fournir l'entièreté de la planète ou bien est-ce qu'elles deviendraient plus régionales avec des centres de production plus proches du marché que les entreprises souhaitent approvisionner ou éventuellement encore un autre cas de figure que l'un de ces deux-là ?

OJ : Encore une fois, la FEB est une fédération cross-sectorielle, donc ce qui est valable pour la chimie ne l'est peut-être pas pour le textile, ce qui l'est pour l'industrie automobile ne l'est

peut-être pas pour la pharmacie, ce qui est pour la pharmacie n'est peut-être pas encore pour que sais-je encore quel autre secteur et donc c'est très difficile de répondre comme ça à votre question.

La presse adore aussi, les politiques adorent aussi le concept des cycles courts et donc, je pense que c'est aussi quelque chose dans lequel les industries veulent se positionner mais je crois que là il faut aussi être réaliste, je ne crois pas qu'il y ait beaucoup d'usines de gsm en Belgique. Et donc, ce qui peut-être peut faire sens pour l'agriculture ou l'industrie agro-alimentaire au sens large, où l'on voit aussi une volonté des consommateurs de privilégier des cycles courts que spécialement les approvisionnements internationaux mais il me semble qu'on se braque trop souvent sur l'exemple de ce qui est peut-être faisable dans la sphère agro-alimentaire mais qui ne me paraît pas transposable à l'échelle internationale. L'Europe est pauvre en matières premières et donc ça, on peut le déplorer, ou on peut rouvrir les mines mais ça je ne suis pas sûr qu'on va le faire mais donc il y a des impératifs qui ne vont pas changer et je crois qu'il faut faire attention de ne pas transposer une réalité sous-sectorielle à tous les secteurs et encore une fois, je pense que personne ne regrette qu'aux 4 coins du monde, on aime boire de la bière belge ou manger des fromages belges. Si tout le monde privilégiait les cycles courts, on ne consommerait plus nos bières à l'étranger ou nos fromages et je crois qu'on le déplorerait tous. C'est toujours interpellant de voir les politiques qui se réjouissent de voir qu'on est des champions de l'exportation et qui s'indignent de voir qu'on importe parfois d'un pays tiers, on ne peut pas avoir le beurre et l'argent du beurre et tout ça, il y a aussi un peu de la théorie de la spécialisation, certains pays pour trouver une place dans le commerce international, jouent sur leurs atouts et donc veulent exporter des choses qu'ils ont chez eux et importer des choses qu'ils n'ont pas chez eux, l'exemple des matières premières est un bon exemple, même pour l'industrie photovoltaïque, les batteries et autres, on est dépendant de certains minerais rares qui proviennent d'Afrique ou d'Asie tout simplement car on ne les a pas en Europe et on ne les aura pas en Europe. Si on veut développer ces activités-là, il faut accepter qu'il y a une sorte de dépendance mais encore une fois, il n'y a pas de secteur qui ont vraiment décelé des dépendances très ou trop problématiques. C'est un fait que l'Europe est dépendante de beaucoup de fournisseurs dans les pays tiers car on est assez pauvres en matières premières ou on a décidé pour des choix politiques de ne plus extraire certaines choses en Europe.

Donc, même la tendance au régionalisme, aux cycles courts, je dirais, pourquoi pas mais il ne faut pas être angélique et ce n'est pas possible dans tous les secteurs mais là où c'est possible et ça fait sens sur le plan environnemental, pourquoi ne pas le faire ? Mais même là, il faut

aussi être prudent, on ne sait pas tout produire en Belgique. Et si on regarde le bilan carbone ou le bilan énergétique, ce serait parfois contre-productif de rêver de vouloir tout produire en Belgique. Ça consomme parfois moins d'énergie de le produire ailleurs et le transporter pour l'amener en Belgique que de se dire qu'on va produire sous la pluie des choses qu'on ne peut produire que sous l'Equateur ou dans des pays à un ensoleillement plus élevé. Donc, il faut faire attention de ne pas tomber dans des simplismes en la matière. Donc, la réponse à votre question est très variée et diverse, il n'y a certainement pas une réponse cross-sectorielle.

AG : Donc, il y avait 3 autres éléments que j'avais notés quand vous parliez par rapport éventuellement à un avenir industriel belge. Ce serait plutôt, le rapatriement ou le fait de se focaliser sur des activités à haute valeur ajoutée, comment est-ce que la Belgique peut être attractive et comment elle peut se spécialiser sur des niches. Je ne sais pas si vous voulez ajouter des choses sur ces 3 éléments ?

OJ : Oui, encore une fois, la réponse est variée mais en effet, ça peut être des activités à haute valeur ajoutée, ça peut être des activités pour lesquelles il y a vraiment une main-d'œuvre hyper spécialisée qu'on ne trouve pas ailleurs, ça peut être des activités qui font sens au vu des clients européens ou belges. Il ne faut pas oublier aussi qu'on a énormément d'entreprises qui sont fournisseurs de composants ou de produits semi-finis pour d'autres entreprises et donc, ça peut faire sens de développer ou de conserver une activité ici parce que vous êtes un gros fournisseur d'une autre entreprise dans votre pays ou juste de l'autre côté de la frontière. La Belgique fournit énormément de composants pour l'industrie automobile allemande et donc, si ces industries automobiles allemandes délocalisaient, ça poserait un problème pour énormément d'entreprises belges qui sont actives ici parce qu'elles fournissent des clients en France, en Allemagne, aux Pays-Bas ou au Royaume-Uni. Donc, voilà, encore une fois, il n'y a pas un seul facteur, l'environnement fiscal, l'environnement social, l'environnement des coûts énergétiques, la disponibilité en main-d'œuvre qualifiée, les débouchés, la qualité des infrastructures, tout ça, ce sont des choses qui font que certaines entreprises restent, développent de l'activité ou réduisent de l'activité en Belgique mais tout ça est très dynamique. Il faut aussi éviter d'avoir une vision très statique des choses où une fois pour toutes, on développe un secteur qui va rester ad vitam eternam le secteur, comme je vous le disais, il y a très peu, à part certaines activités de confection à haute valeur ajoutée, il y a encore très peu d'activités de confection de textile à large échelle en Belgique mais on a pu garder les activités à haute valeur ajoutée. Donc, le textile reste un fleuron belge mais on ne fait plus le même genre d'activités dans le secteur du textile en Belgique que ce que l'on faisait il y a 50 ans.

Voilà, tous ces acteurs se sont développés, se sont adaptés et donc, je serais bien incapable de vous dire à quoi ressemblera la pharmacie ou l'industrie pétrochimique dans 50 ans en Belgique. On peut espérer qu'elle sera toujours là mais elle se sera probablement réinventée aussi pour intégrer de nouvelles composantes.

AG : Oui, un élément important que vous avez mentionné, c'est vraiment le dynamisme de la situation, dans tout ce que j'ai lu, les décisions qui ont été prises il y a 20 ans, ne sont maintenant plus d'actualité, c'est d'ailleurs l'une des raisons qui ont poussées des entreprises à rapatrier, notamment les augmentations des coûts, que ce soit de transport ou des salaires dans certains pays. Il y avait beaucoup de raisons que j'avais analysées qui étaient déjà présentes avant le coronavirus, aussi un manque de flexibilité quand il y avait des augmentations de demande ou des perturbations dans les transports, un manque de qualité aussi. Et moi, ma recherche, c'est de voir, qu'est-ce qui a encore changé depuis le corona et de ce que j'entends, de ce que vous m'avez dit. Il y a eu des perturbations mais en tout cas, on a pu y répondre pour la très grande majorité des cas. C'est comme ça que je pourrais résumer ce que vous avez dit.

OJ : Globalement, le constat que l'on fait, c'est qu'à l'exception de certains sous-secteurs de la santé, les chaînes de valeur globalisées ont bien fonctionné et ont été une source de solution plus que de problèmes. C'est vraiment le constat global que l'on fait avec nos secteurs. Maintenant, on n'a pas encore énormément de recul mais ça c'est vraiment le constat que l'on fait et il est vraiment erroné de dire que donc, on est face à une grande vague de reshoring dans l'industrie. Ça n'est pas du tout les prédictions que nos secteurs font.

AG : Merci beaucoup pour vos réponses, je ne sais pas si vous souhaitez ajouter quelque chose ?

OJ : Peut-être un élément sur lequel on travaille aussi, on fait fort la différence entre la résilience du secteur privé avec les chaînes de valeur et la résilience des autorités. Par contre, s'il y a certainement un chantier à mener, c'est se dire que aujourd'hui, on est confronté à une crise systémique d'ordre sanitaire. Demain, ça peut être environnemental, après demain, ça peut être une cyberattaque, après-après-demain, ça peut être des catastrophes naturelles. Et donc, on pense qu'il faut et quand on voit un peu l'impréparation des autorités par rapport à certains phénomènes, on pense et on incite très fort les autorités à faire une analyse de risques poussée. Comme je dis, les crises futures peuvent être d'une autre nature. Et donc on pense qu'il faut absolument que la SA Belgique réfléchisse à sa résilience et s'interroge sur ses plans d'urgence parce qu'on a vu une impréparation totale des autorités dans un premier temps et

tout le monde regardait tout le monde. Pour vous donner un exemple, les autorités voulaient garantir certaines activités jugées sensibles ou certains outputs sensibles comme par exemple les médicaments. Et bien, ils avaient totalement sous-estimé le fait que pour un médicament, il faut une notice, un emballage, des imprimeries pour faire tout ça, il faut les transporter. Et donc si vous voulez garantir un output, il y a tout une série d'acteurs en amont qu'il faut aussi considérer comme essentiels et stratégiques et ils n'avaient pas du tout pensé au secteur de l'imprimerie quand ils parlaient des médicaments, pourtant sans notice, sans étiquettes, sans packaging, vous n'avez pas de médicament. Et donc ça, on a dû un petit peu éduquer les autorités à réfléchir en chaîne, en chaînes de valeur, en secteurs en amont et en sous-traitance mais donc ça nous a un peu inquiété quant au degré de préparation et on incite très fort les autorités à travailler sur la résilience des autorités, à passer en revue les scénarios possibles. Je ne sais pas si vous avez vu mais lors des grandes sécheresses en Europe ces dernières années, le niveau du Rhin n'a plus permis la navigation fluviale pendant un certain temps et là c'était vraiment un axe majeur vraiment du bon fonctionnement, non seulement de l'économie allemande mais aussi de l'économie de toute une partie de l'Europe qui était au ralenti parce que le Rhin n'était plus navigable. On a déjà vu par exemple que des centrales nucléaires ont dû cesser leurs activités parce que la rivière dont elles captaient l'eau pour refroidir les réacteurs était tellement montée en température que rejeter de l'eau chaude aurait vraiment été néfaste pour les rivières. Et donc, voilà des choses totalement en dehors de notre contrôle, liées au réchauffement climatique et qui peuvent avoir d'énormes incidences sur la capacité de produire de l'énergie ou de transporter des marchandises. Et donc, c'est pour ça que nous disons, les futures crises, elles pourraient être sanitaires, mais elles pourraient aussi être climatiques, elles pourraient être technologiques, ou Dieu sait encore de quelle nature et il faut vraiment qu'on s'y prépare. Ça on espère que c'est une leçon qui va être tirée, arrêter de faire du diktat par rapport aux chaînes de valeur qui globalement ont bien fonctionné, tirer des enseignements pour certains sous-segments de la santé mais travailler aussi sur les autres risques potentiels et améliorons la résilience de nos autorités en Belgique et en Europe en général.

AG : A mon avis, d'ici quelques années, d'autres étudiants viendront et rechercheront le même sujet par rapport à la crise climatique, fort probablement.

OJ : C'est possible ou une panne technologique à grande échelle de tous les systèmes de paiement ou de toute la mobilité ou que sais-je et ça pourrait aussi clouer l'économie au sol pendant des semaines voire des mois. Donc, on insiste vraiment auprès des autorités pour ne pas considérer comme un one shot malheureux mais peut-être comme le début d'une longue

série. Espérons que ce ne soit pas le cas. Mais donc, vous avez des pays comme la Suisse, qui ont déjà analysé toute une série, une quinzaine de risques potentiels et qui ont vraiment pour chaque type de risque des stratégies avec du stockage obligatoire, des plans de délestage, des fournisseurs alternatifs, une partie des outils de production que l'on peut affecter à de la production de matériaux critiques. Donc voilà, sans doute, il y a des bons exemples à l'étranger et gouverner, c'est prévoir, et donc, c'est vraiment un de nos messages, que le covid serve de leçon par rapport à la résilience en général.

AG : Merci beaucoup. Est-ce que par hasard vous auriez des recommandations de personnes (entreprises) ou d'institutions que je pourrais contacter ? Vous m'aviez dit ne pas trop savoir.

OJ : Des entreprises individuelles non. Pas directement non mais ce que je vous dis est vraiment le résultat par rapport à nos fédérations sectorielles, c'est le résultat de brainstormings ou de tables rondes que nous avons eus avec nos secteurs, le secteur industriel, automobile, chimie, agro-alimentaire, textile et autres. Donc, je parle vraiment au nom des secteurs.

AG : Donc par exemple, vous ne verriez pas ça comme un plus de contacter l'association spécifique pour la chimie ou la pharmacie ?

OJ : Oh, vous pouvez le faire mais par exemple des grandes entreprises, nos grands champions de l'industrie pharmaceutique en Belgique n'ont pas du tout été inquiétés par les problèmes de l'approvisionnement mais il est vrai que dans le secteur du générique visiblement, là il y a eu quelques problèmes. Et même dans ce secteur-là, on ne peut pas dire que le secteur pharma est trop dépendant, ça dépend du type de produits du secteur du générique ou si vous êtes avec des médicaments à plus haute valeur ajoutée. C'est pour ça qu'il faut être très prudent dans ces analyses et c'est pour ça qu'on regrette parfois le simplisme du discours politique ambiant qui grossit très fort le trait partant de 1 ou 2 exemples médiatiques mais très anecdotiques.

AG : Merci beaucoup pour le temps que vous m'avez accordé, c'est très gentil.

OJ : Je vous en prie