

RELEVÉ D'EMPREINTES DU VIRUS

APPRENTISSAGES.
OPPORTUNITÉS.
IDÉES.

COMMENT ORGANISER
LE « MONDE D'APRÈS » ?



Note de synthèse réalisée dans
le contexte d'une réflexion sur
les perspectives économiques
post-Covid 19

Auteurs

Christelle Mescolini,
Pascal Husting, Raoul Thill

Responsable de publication
acidu

Publication Luxembourg
Novembre 2020

acidu

agence de changement
inclusif & durable

NOTE DE SYNTHÈSE

« RELEVÉ D'EMPREINTES DU VIRUS »

Apprentissages. Opportunités. Idées.

Executive Summary

En laissant ses empreintes sur nos vies, nos sociétés, nos économies, le Covid-19 nous met au défi de formuler collectivement des réponses à la hauteur des enjeux sanitaires, sociaux, économiques et de façon plus large, d'envisager de nouvelles trajectoires de développement résilientes, inclusives et durables.

Cette note de synthèse met en évidence les premières leçons à tirer de la crise économique liée à l'épisode Covid-19 dans son acte 1. A travers le regard et les écrits des principaux acteurs économiques au Luxembourg, l'exercice permet de prendre de la hauteur dans un moment principalement marqué par l'urgence.

La note, structurée autour de la question **« Comment organiser le monde d'après ? »**, constitue à la fois **une documentation de la période** marquée par la première vague du virus, et **un outil support aux réflexions sur les perspectives stratégiques de l'économie luxembourgeoise.**

La note s'appuie sur un corpus d'une centaine de documents recueillis sur la période s'étalant de mars à fin septembre 2020 : prises de position, articles, notes, bulletins officiels, documentation d'un séminaire consacré aux leçons à tirer de la crise économique liée au Covid-19 au Luxembourg, et quinze témoignages d'acteurs du monde de l'entreprise, de responsables de fédérations, d'ONG et d'associations, de hauts fonctionnaires.

De ces éléments, essentiellement qualitatifs, se dégagent des préoccupations partagées, des défis, des dysfonctionnements, des signaux faibles, mais aussi des axes prioritaires de travail et l'ébauche d'un modus operandi.

Messages-clés

I.

Lors de la première vague, cinq problématiques ressortent comme sources de préoccupation majeures pour les acteurs économiques : inégalités, main-d'œuvre, consommation, investissements, crise environnementale.

- **La progression des inégalités inquiète.** Ces dernières sont apparues comme réalité tangible et visible aux yeux de tous, chacun ayant pu en faire de près ou de loin l'expérience : travailler ou être au chômage partiel, la possibilité ou non de pratiquer le télétravail, la qualité de l'habitat, le fait d'accéder à proximité de chez soi à des espaces verts, les conditions économiques et sociales, l'accès aux réseaux numériques, être en surpoids, diabétique ou en bonne santé, etc. Au-delà de ces « petites inégalités », c'est la pauvreté qui se propage et touche de nouvelles populations notamment parmi les chômeurs partiels et les indépendants.

Le constat est sans appel : tout le monde n'est pas égal face à la pandémie ; d'où un risque d'élargissement des fractures au sein de la société.

- **Le thème de la main d'œuvre, sa disponibilité, et de façon plus générale, le travail et son organisation apparaissent comme une préoccupation centrale avec en toile de fond une ambivalence à l'égard du travail transfrontalier,** incarnée par les nombreuses controverses au sujet du personnel soignant frontalier. Au-delà de cet épisode, c'est la problématique des métiers dits « en tension » qui est dévoilée ; des métiers où le besoin immédiat se heurte au temps de production des compétences et des qualifications nécessaires. Cette problématique concerne la Grande Région dans son ensemble et au-delà, d'où la nécessaire prise en considération du fait que les pays limitrophes ne peuvent être envisagés comme réservoirs illimités de main d'œuvre pour le marché du travail luxembourgeois. L'anticipation des compétences se présente dans cette perspective comme un axe stratégique crucial pour pouvoir répondre aux besoins du marché de travail.
 - **La consommation et sa mise sous cloche pendant le confinement, génère de façon ambivalente à la fois des inquiétudes et des espoirs de changements profonds, durables** et peut-être une première étape vers une société plus « sobre ». La dure réalité, telle que la remarquent de nombreux acteurs, est pourtant celle de secteurs entiers qui brûlent actuellement leurs fonds propres, s'ils en disposent, et qui sont inexorablement poussés à la faillite s'ils ne parviennent pas à retrouver une activité commerciale d'un volume semblable à celui d'avant la crise. C'est aussi dans ce contexte que des demandes de renforcement du pouvoir d'achat, pour soutenir l'économie locale, sont formulées.
-

- **L'affaiblissement des capacités d'investissement et l'incertitude qui caractérise la période génèrent de l'inquiétude.** Nombre de projets programmés sont retardés, voire gelés complètement. De manière générale, la nécessité de mener une politique budgétaire contracyclique fait consensus. La responsabilité de l'Etat est mise en avant, en particulier sur les choix à opérer entre consommation publique et investissements publics, notamment en ce qui concerne leur impact sur l'évolution du PIB. Cette responsabilité est élargie aux communes, dans la mesure où 40% des investissements publics sont réalisés par celles-ci. Pour autant, la question prioritaire reste celle de définir « comment l'Etat peut se doter d'un appareil qui puisse aider au déblocage des investissements privés au profit des entreprises ? ».
- **Aux côtés de la nette accélération de la prise de conscience autour des enjeux environnementaux perdurent des perceptions individuelles ambivalentes.** La prise en considération des enjeux environnementaux n'est désormais plus considérée comme une option. La question environnementale s'invite au cœur des programmes de relance et de réorientation de l'économie. Elle constitue un passage obligé, souhaitable, incontournable, mais pourtant encore trop peu attractif pour générer un élan collectif partagé par tous. La peur de perdre et de « lâcher » des acquis reste vive pour une partie des acteurs.

2.

La crise a accéléré les mutations déjà en cours vers la transition digitale et la transition écologique. En parallèle, s'accroît le besoin de davantage de justice sociale, d'une « transition juste ».

- Ces mutations et transitions majeures, s'imbriquent, se nourrissent et doivent donc être pensées ensemble, de façon systémique.
- Les transitions numériques et écologiques constituent déjà des priorités stratégiques, incarnées par notamment par la stratégie Rifkin, qui se trouve donc confirmée du fait de la crise.
- C'est sur la question des inégalités que la crise apporte des enseignements qui sont nouveaux ou qui se précisent. Et c'est donc la dimension sociale des mutations en cours qui revient au centre de l'intérêt, et qui en appelle à une transition juste.

3.

Des dysfonctionnements réels ou perçus sont pointés comme freins à la résilience économique.

- Du corpus analysé ressortent des vulnérabilités et des dysfonctionnements du système actuel. Ces thématiques n'apparaissent pas en conséquence directe de la crise liée au Covid-19, mais ont trait à la résilience de la société et de l'économie.
- Ce sont des sujets délicats, qui font débat, qui prêtent à polémique, et que certains acteurs considèrent comme de véritables verrous qui entravent les efforts de transformation économique et sociétale vers davantage de résilience. Autrement dit : s'atteler à ces questions contribuerait à augmenter les capacités à faire face à des crises futures.

4.

Quatre axes prioritaires de travail font consensus pour formuler une nouvelle stratégie économique post-Covid 19 : l'économie circulaire, la digitalisation, le système éducatif et de formation, la diversification économique.

- Ces axes de travail qui transparaissent suite à la première vague du virus, sont encore à l'état préliminaire et nécessitent d'être croisés avec d'autres travaux en cours, notamment ceux menés par le Statec et les travaux sur les mégatendances identifiées par Luxinnovation.
- Ces axes de travail doivent être mis en cohérence et articulés ensemble.

Appel à l'action

1.

Définir un cap ambitieux et réaliste

- Le scénario visé doit pouvoir répondre aux deux impératifs de résilience et de réinvention.
- Le simple rebond, le retour au point de départ avant la crise ne peut pas être l'objectif.
- La place financière luxembourgeoise, qui a démontré sa capacité à développer sa résilience par la réinvention peut servir d'exemple pour un tel exercice.

2.

Actualiser le plan Troisième révolution industrielle

(« stratégie Rifkin »)

- Il s'agit d'adapter et de compléter ce plan à travers les enseignements de la crise Covid, notamment en prenant en compte les défis sociaux.

3.

Co-construire de nouvelles réponses alliant enjeux environnementaux et justice sociale : formuler un scénario de développement économique avec les différentes parties prenantes, lui donner du sens, en assurer le leadership, lui donner vie.

- Le sens de collaboration qui a prévalu lors de la 1ère vague, l'ouverture d'esprit qui était palpable, la capacité de curiosité qui a été retrouvée, peuvent être transportés dans un exercice de co-construction sous le leadership du Ministère de l'économie, un exercice qui doit nécessairement faire la part belle aux jeunes, c'est-à-dire à ceux dont l'avenir est en jeu.

acidu – Agence de changement inclusif et durable

Plus d'informations : www.acidu.lu

Contact : pascal.husting@acidu.lu

DISCLAIMER

La présente note de synthèse a été composée par l'agence acido pour le Ministère de l'Économie du Luxembourg conformément aux stipulations de la lettre de mission rédigée par l'Observatoire de la Compétitivité à l'attention d'acido, sur la base du périmètre et des limites définis ci-après. La note a été rédigée dans le but de recenser les différents aspects soulevés lors des discussions menées lors du séminaire organisé le 6 juillet 2020 par l'Observatoire de la Compétitivité et à approfondir les vécus et témoignages de la crise liée au Covid-19 sur base d'entretiens individuels.

La présente note ne devrait en aucun cas être utilisée pour toute autre fin ou dans tout autre contexte, quels qu'ils soient. Le cas échéant, acido, le Ministère de l'Économie et l'Observatoire de la Compétitivité déclinent toute responsabilité ou obligation de diligence envers toute personne se fondant sur la présente note.

En application des stipulations de la lettre de mission, le périmètre de cette note a été limité aux publications parues endéans le 30 septembre 2020, aux informations et explications fournies à acido par les personnes rencontrées lors d'entretiens individuels et les notes prises lors du séminaire du 6 juillet 2020. acido n'avait pas pour mission de chercher à corroborer ces informations ou valider leur caractère raisonnable puisqu'il s'agissait de rendre compte des vécus, des perceptions individuelles et collectives, des prises de position et des publications ayant trait à la crise du Covid-19. Concernant les propos formulés au cours des entretiens individuels et exprimés sous forme de citations dans la présente note, acido, le Ministère de l'Économie et l'Observatoire de la Compétitivité en déclinent toutes responsabilités, ces propos n'engageant que les personnes les ayant formulés à titre individuel et non en relation avec leurs rôles et attributions respectives.

Tous les droits d'auteur et autres droits de propriété afférents à la note de synthèse sont la propriété d'acido.

INTRODUCTION

Comme aux quatre coins du monde, le pays a été mis à l'arrêt : écoles closes, économie au ralenti, frontières fermées par les pays limitrophes, population suspendue chaque jour devant le décompte des décès. En seulement quelques semaines de propagation, le Covid-19 a laissé ses empreintes sur nos vies, nos sociétés, nos économies, notre imaginaire collectif. Une situation inédite de par sa soudaineté et son échelle planétaire.

S'il est encore aujourd'hui trop tôt pour tirer pleinement toutes les leçons de cette période exceptionnelle, saisir en cours de route les dynamiques à l'œuvre à travers le regard et les écrits des principaux acteurs économiques au Luxembourg, constitue un exercice utile pour tenter de prendre de la hauteur dans un moment principalement marqué par l'urgence, d'identifier des actions correctrices, voire d'envisager de nouvelles trajectoires. En effet, l'urgence sanitaire et l'urgence économique n'éclipsent que pour un temps l'urgence climatique qu'aucun vaccin ne viendra supprimer. Dans nos sociétés marquées par la complexité, il est urgent d'apprendre à composer avec des risques multiples.

Quels enseignements tirer de cette crise ? De nouvelles vulnérabilités ont-elles été mises au jour ? Quelles ont été les réussites ? Quelles dynamiques opèrent en toile de fond et comment en tirer parti pour préparer l'avenir ?

Ce travail mené pendant l'été 2020, à la demande du Ministère de l'Economie, vise à faire ressortir, avec une focale économique, les principaux traits de cette crise, les apprentissages, les idées qu'elle génère et l'éventail de scénarios soutenables à même de redessiner les contours de la politique économique dans un monde post-Covid. La notion de résilience est convoquée de façon transversale afin d'appréhender les germes d'un rebond de l'économie.

Cette note s'appuie en premier lieu sur la synthèse d'un séminaire de travail regroupant les acteurs du monde économique au Luxembourg et de façon plus large, les parties prenantes concernées par les impacts économiques et sociaux du Covid. Ce séminaire a été organisé le 6 juillet 2020 par l'Observatoire de la compétitivité sur le thème : **“Quelles leçons tirer de la crise économique Covid-19 au Luxembourg ?”**.

La note de synthèse s'appuie en second lieu, sur des écrits - prises de position, articles, notes, bulletins officiels - et quinze témoignages. Ces témoignages d'acteurs du monde de l'entreprise, de responsables de fédérations, d'ONG et associations, de hauts fonctionnaires, contextualisent la crise et permettent de relever des aspects peu abordés jusqu'alors, de capter des signaux faibles en émergence et sur lesquels il faudra compter à l'avenir.

La note est structurée autour de deux volets. Il s'agit tout d'abord de saisir les enseignements de cette crise, enseignements non figés et encore en émergence, de faire le lien entre ces enseignements et les défis qui accompagnent la crise sanitaire, mais aussi de façon plus générale et inextricablement liés, les défis du monde d'aujourd'hui. De cette représentation du système économique actuel, telle qu'elle transparait dans le corpus analysé ici, ressortent des pistes utiles dans le contexte d'un exercice stratégique sur la politique économique du Luxembourg.

Dans un second volet, cette note met en évidence trois dynamiques en tension qui lient des pôles dont les trajectoires sont à articuler ensemble : du local au global, solidarité et performance, assurer l'essentiel et innover. C'est dans cet espace largement ouvert que s'inscrivent les solutions, actions concrètes, stratégies, encore à explorer, à co-créeer dans un élan coordonné d'intelligence collective.

Quelques témoignages sont présentés en annexes, à titre illustratif, sous forme d'extraits choisis.

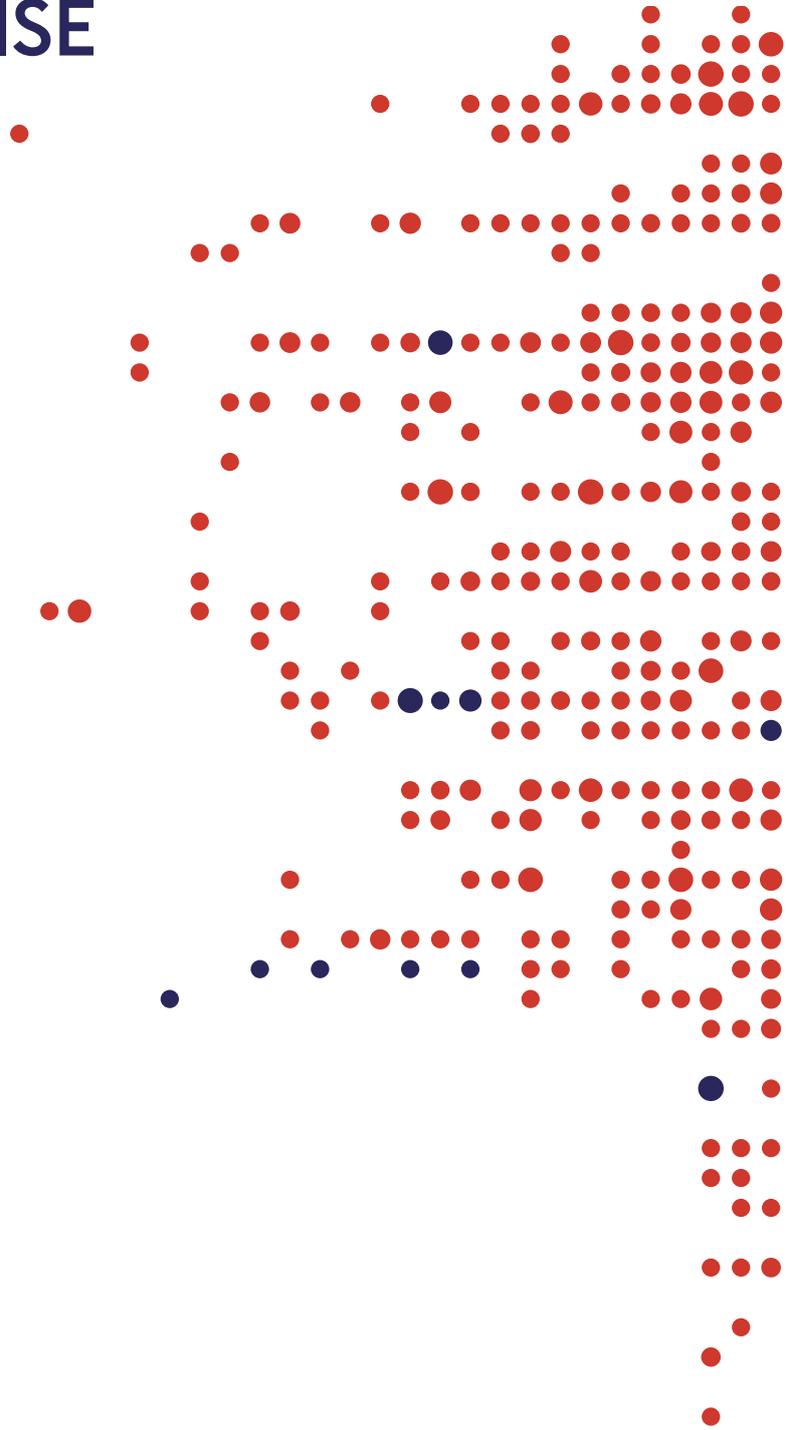
SOMMAIRE

1.	Saisir les enseignements de la crise	12
1.1.	Transformer les fragilités et les vulnérabilités amplifiées par la crise en défis	13
1.1.1.	Repenser les chaînes d’approvisionnement	15
1.1.2.	Diversification de l’économie : donner du sens et fédérer	20
1.1.3.	Dépasser le dilemme de la dépendance à la main d’œuvre frontalière	26
1.2.	La crise accélère des mutations déjà amorcées	32
1.2.1.	La transition numérique s’accélère, la cybercriminalité également	32
1.2.2.	La prise en considération des enjeux environnementaux et l’accélération de la transition verte	39
1.2.3.	L’aggravation des inégalités	42
1.3.	Le système a tenu	46
1.3.1.	Le rôle stabilisateur de l’Etat en contexte d’incertitude	46
1.3.2.	Un système financier résilient	48
1.4.	Des trajectoires de changement se dessinent	51
2.	Co-créaliser de nouvelles réponses autour de 3 dynamiques	55
2.1.	Articuler le local et le global	56
2.2.	Solidarité et performance	64
2.3.	Assurer l’essentiel et innover	71
	Conclusion	77

3.	Annexes	78
Annexe 1 :	Corpus et méthodologie	79
Annexe 2 :	Témoignages : 13 idées pour sortir de la crise	81
	1. « Prendre conscience des inégalités et y remédier » Nora Back, CSL	
	2. « Collaborer : un impératif » Sasha Baillie, Luxinnovation	
	3. « Promouvoir le Luxembourg comme laboratoire d'idées » Christel Chatelain, Carlo Thelen, Chambre de Commerce	
	4. « Positionner l'emploi, l'éducation et la santé comme priorités » Pr. Louis Chauvel, Université du Luxembourg	
	5. « Se réinventer » Diego De Biasio, Technoport	
	6. « Dynamiser, valoriser, donner du sens aux outils existants » Michèle Detaille, Fedil	
	7. « Continuer à développer la résilience du secteur financier » Jean-Pierre Faber, CSSF	
	8. « Cultiver l'ouverture d'esprit » Prof. Dr. Antoine Fischbach, Université du Luxembourg	
	9. « Au consommateur de définir l'agriculture de demain » Vincent Glaesener, Chambre d'agriculture	
	10. « Faire de l'apprentissage un choix positif » Romain Schmit, Fédération des artisans	
	11. « La crise suscite la curiosité » Jean-Luc Thill, Professeur de philosophie	
	12. « Revoir comment nous produisons » Robert Urbé, Carole Reckinger, Caritas	
	13. « Résilience et réinvention vont de pair » Philipp von Restorff & Robert Jarvis, Luxembourg for Finance	
	Bibliographie	116

1.

SAISIR LES ENSEIGNEMENTS DE LA CRISE



1.

Saisir les enseignements de la crise

Les historiens nous disent que les épidémies constituent un moment de test pour les sociétés, pour les systèmes économiques ; un test que nous pourrions placer sur une échelle incluant trois niveaux de performance : robustesse, résilience et régénération. Et en effet, tel un miroir grossissant, l'épidémie Covid-19 met en lumière les vulnérabilités, met en tension le modèle économique et social et laisse entrevoir de quoi le monde de demain pourrait être fait. Quelles sont les fragilités, les points d'appuis, les défis, et de façon plus générale, quelles leçons tirer de cette épidémie qui s'étire dans le temps depuis plusieurs mois ? De l'analyse des témoignages et écrits produits sur la période mars-septembre 2020 par les acteurs au Luxembourg, quatre enseignements principaux se dégagent :

- **Il est nécessaire de transformer les fragilités et les vulnérabilités amplifiées par la crise en défis** afin de les réduire ;
- **La crise accélère des mutations déjà amorcées ;**
- Dans l'ensemble, **le système a tenu ;**
- Des **trajectoires de changement** se dessinent.

1.1.

Transformer les fragilités et les vulnérabilités amplifiées par la crise en défis

« Il faut peu de choses pour fragiliser le système. (...) Le Covid est un révélateur, un rappel de nos fragilités. »

Pr. Louis Chauvel, Université du Luxembourg

L'épisode Covid-19 a amplifié certaines fragilités déjà bien identifiées, tout en agissant comme révélateur de vulnérabilités jusqu'alors davantage tapies dans l'ombre ; la notion de vulnérabilité faisant référence à un « ensemble d'éléments rendant possible une catastrophe¹ » (Parrinello, 2016), cette notion englobe en ce sens à la fois les dimensions de fragilité et de dépendance.

Au rang des vulnérabilités qui ressortent de notre corpus, ou perçues comme telles dans les témoignages que nous avons recueillis, apparaissent :

¹Parrinello G., 2016, « Les enjeux de l'après : vulnérabilité et résilience à l'épreuve des politiques de la catastrophe au 20^e siècle », Vertigo - la revue électronique en sciences de l'environnement [En ligne], Volume 16 numéro 3 | décembre 2016, mis en ligne le 20 décembre 2016.
URL : <http://journals.openedition.org/vertigo/17963> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/vertigo.17963>

-
- certaines spécificités du territoire (exiguïté, encerclement, stress hydrique),
 - la dépendance énergétique,
 - la problématique du « capital foncier (qui) échappe à l'emprise publique ²»,
 - le manque de diversification de l'économie (qui pourrait entraver la résilience du système),
 - les failles du système éducatif ;
 - la dépendance à la main d'œuvre frontalière,
 - la fonction publique comme secteur refuge pour les travailleurs luxembourgeois,
 - l'épisode Covid ayant quant à lui mis en avant, la fragilité des chaînes d'approvisionnement.

Ces vulnérabilités perçues ont nourri un flot d'incertitudes : « *se dirige-t-on vers une rupture de stock de médicaments au Grand-Duché ?³* » Les infirmiers frontaliers, et autres professions assurant des services dits « essentiels⁴ » (Méda, 2020), vont-ils pouvoir venir exercer leurs fonctions même si les frontières se ferment ? Court-on un risque de pénurie alimentaire ? Notre système économique est-il suffisamment résilient ? Autant de questions déstabilisantes que la population s'est posée, autant d'interrogations à prendre en considération pour se donner les moyens de réduire les vulnérabilités identifiées, c'est-à-dire en cherchant à réduire leur exposition, réduire le potentiel de dommages ou augmenter la capacité à y faire face (par l'élaboration de normes par exemple). La mise en défis des vulnérabilités permet de s'inscrire dans la recherche active de solutions.

Ci-après sont développées les trois vulnérabilités les plus fréquemment évoquées dans notre corpus en lien avec la crise Covid-19 : **la fragilité des chaînes d'approvisionnement, le manque de diversification de l'économie et la dépendance à la main-d'œuvre frontalière.**

² Junker P., 2020. "Le Luxembourg en 2050. De l'aménagement au ménagement du territoire. Essai pour un territoire décarboné, circulaire pour les générations futures, résilient face aux crises", p.14.

³ Question adressée par le député Mars Di Bartolomeo à la ministre de la Santé, Paulette Lenert en mars 2020. <http://www.lesessentiel.lu/fr/luxembourg/story/11407124>

⁴ Méda, D., 2020. Une nouvelle façon de penser le monde. *L'Economie politique*, (2), pp.100-111.

1.1.1.

Repenser les chaînes d'approvisionnement

«Dès les premiers jours de la crise, il est apparu que cet aspect pouvait devenir critique. Lorsque les gens prenaient d'assaut les supermarchés par exemple, ou lorsque nous avons soudainement vu de longues files de camions après que certaines autorités nationales aient mis en place des contrôles aux frontières, ou lorsque les vols de passagers, qui transportent du fret aérien dans leur soute, ont été fermés⁵». Francesco Ferrero, LIST.

Au fil de la progression du virus, les frontières se sont fermées une à une, les unités de production mises à l'arrêt. Les flux de biens et de services en ont été affectés⁶ et limités pendant plusieurs mois, pointant de façon critique l'activité de gestion des chaînes d'approvisionnement internationales. Dans un contexte d'interdépendance des économies et de recherche constante de gains d'efficacité grâce à la spécialisation des productions, la crise sanitaire a ainsi mis en lumière la fragilité et la fragmentation de chaînes d'approvisionnement longues et complexes, entraînant des risques de pénuries. Dans le cas présent, pénurie de masques, de gel hydroalcoolique, de vêtements de protection, difficulté d'approvisionnement en matériels informatiques, équipements électriques, etc. ; les questions de l'acheminement de ces produits et de la localisation parfois lointaine de leurs sites de production s'invitant alors au cœur du débat public, tout comme celle du risque lié aux tensions géopolitiques. La Ministre de la Santé Paulette Lenert posait le constat en avril : *« Et je pense aussi qu'il y a un enseignement pour l'Europe, car c'est vraiment triste de voir à quel point, avec la globalisation, nous sommes devenus dépendants de chaînes de production peu transparentes et que nous ne sommes plus à même d'assurer nos propres besoins. Cela donne quand même à réfléchir. Il nous faut être autonomes dans la production des médicaments et de nos équipements de protection⁷. »*

Outre ce constat, la Commission européenne dans son rapport pour le Luxembourg paru en février 2020, mettait déjà en avant le fait que *« le Luxembourg affiche l'un des niveaux d'intégration du marché les plus élevés parmi les pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), avec des niveaux d'exportations et d'importations supérieurs à plus du double de celui du PIB. (...) Une forte intégration du marché est également synonyme d'une plus forte*

⁵ Article publié par le LIST, 9 juillet 2020 : <https://www.list.lu/fr/news/surveillance-des-chaines-dapprovisionnement-en-marchandises-pour-la-taskforce-covid-19-du-luxembourg/>

⁶ « L'industrie, déjà fragilisée depuis 2018 du fait de la montée en puissance du protectionnisme et des difficultés du secteur automobile européen, a quant à elle été très affectée par la dislocation des chaînes de valeur internationales consécutive à la crise et par la chute générale de la demande. » Chambre de Commerce, 2020, « Des idées pour la relance », *Actualité et tendances*, n°25, p.45.

⁷ Paperjam, 6 avril 2020, <https://paperjam.lu/article/c-est-vrai-marathon-et-nous-n->

exposition aux chocs extérieurs subis par la chaîne d'approvisionnement » (Commission européenne, 2020).

L'exemple des équipements de protection est particulièrement éclairant puisque DuPont de Nemours Luxembourg produit dans son usine de Contern le Tyvek, ce textile utilisé pour fabriquer des blouses de protection et si demandé pendant l'épidémie pour ses propriétés léger, indéchirable, étanche à l'eau et résistant à la pénétration virale. Pour autant, l'entreprise DuPont a dû faire face à certaines difficultés, alors même que la demande pour ces blouses a bondi. Ces difficultés se situaient tant au niveau de l'approvisionnement en matières premières (polymère plastique), que de l'acheminement des rouleaux auprès de clients mondialement répartis et de la réalisation des blouses en elles-mêmes :

« Nous ne produisons que le matériau brut ici. Avant qu'il ne devienne une blouse, il faut encore bien des étapes. » souligne Paul Meyers, à la tête de l'entreprise depuis 2016. *« Un travail jusque-là assumé en Asie, et qu'il a fallu relocaliser pour partie en Europe centrale. Conséquence : les frais de main-d'œuvre ont augmenté, et la facture finale des protections avec. »*⁸

Ainsi en cas de choc, tel que celui lié au Covid-19, l'organisation de la production en chaînes de valeur concentrées peut devenir un problème.

Pour faire face, dès les premières semaines de manifestation de la pandémie au Luxembourg, plusieurs types de réponse ont vu le jour, notamment afin de :

- **surveiller les réseaux logistiques et les chaînes d'approvisionnement.** Pour cela un groupe de travail dédié a été constitué au sein de la Task Force Recherche liée au Covid-19 ; en découle, une enquête sur la perturbation des réseaux logistiques⁹ et un rapport *« Supply Chain and Logistics in Luxembourg : An overview, the effects of the pandemic, and an outlook into the future »*¹⁰.
- **négociier des solutions locales :** en parallèle des actions du gouvernement, les entreprises et les fédérations patronales ont activé leurs réseaux, afin de mener des actions ciblées auprès de leurs homologues des pays limitrophes et plus lointains, ceci pour résoudre les difficultés localement, là où elles se posaient (Source : entretien avec la Fedil).

⁸ Jacquemot P., 2020, « Le Tyvek produit à Contern fait barrage au Covid », Luxemburger Wort, article publié le 28 août 2020. URL : <https://www.wort.lu/fr/economie/le-tyvek-produit-a-contern-fait-barrage-au-covid-5f460bf7da2cc1784e36463f>

⁹ survey on "Logistics Networks Disruption" launched in April 2020 by Work Package 13: Supply chains and logistics of the Research Luxembourg COVID-19 task force

¹⁰ « Supply Chain and Logistics in Luxembourg: An overview, the effects of the pandemic, and an outlook into the future », A report compiled by Work Package 13 Supply Chains and Logistics Research Luxembourg COVID-19 Task Force May 8, 2020

- **créer des synergies** : Luxinnovation, sous l'égide du gouvernement, a mis en place une plateforme digitale (www.epi-covid19.lu) afin de rapprocher les offres et les demandes en matière d'équipements de protection individuels, différentes entreprises ayant exprimé leur volonté de réaliser une réaffectation de leur matériel productif (effectuant un « saut productif ») pour répondre à la demande locale urgente.

Au-delà des initiatives collectives et individuelles réalisées en situation d'urgence, quatre orientations générales se dégagent pour mieux appréhender la vulnérabilité des chaînes d'approvisionnement :

4 orientations pour repenser les chaînes d'approvisionnement¹¹

1.

« Nous ne pouvons pas contrôler les frontières et cela induit des risques de casse des chaînes d'approvisionnement habituelles. C'est inhérent à notre structure. Nous sommes un petit pays, encerclé et dépendant. Cela n'est pas nouveau, on le savait. Nous devons **consolider et renforcer le marché unique**. »

2.

« Nos chaînes d'approvisionnement sont très faibles pour faire face à des chocs pareils, d'autant plus dans un contexte de guerre commerciale entre la Chine et les Etats Unis. Il est clair qu'il faudrait **resserrer certaines chaînes d'approvisionnement** et cela va générer un enchérissement de certaines matières. La question qui se pose est : Comment voulons-nous vivre au Luxembourg ? (...) Au niveau des cultivateurs, le prix d'achat est bien trop faible pour couvrir les coûts de production. Combien suis-je prêt à payer pour mon litre de lait ? »

3.

« Il ne faut pas se renfermer sur soi, mais explorer des opportunités plus proches. Les entreprises l'ont fait. Il est nécessaire **d'avoir un plan B dans la supply chain**, de considérer d'autres options. Néanmoins les marchés les moins chers seront toujours attractifs, c'est une réalité économique. »

4.

La sortie de la pandémie entraînera une résurgence des frontières, notamment pour certaines industries dont on voudra sécuriser l'approvisionnement au niveau national et européen. Les entreprises vont essayer de faire des efforts de **régionalisation des flux**, dans l'objectif de créer de la redondance dans les chaînes de valeur tout en rapprochant lieux de production et de consommation. (Fedil, 2020)¹²

A elle seule, la question de la **relocalisation** et de la **proximité de la production** dans des secteurs dits essentiels génère de multiples controverses. De nombreux acteurs encouragent les efforts de relocalisation. Pour Carlo Thelen (Chambre de commerce), « *La politique industrielle, énergétique, environnementale et d'aménagement du territoire du pays doit favoriser une telle relocalisation industrielle* ». De même, pour le Mouvement écologique, « *Die « Re-Regionalisierung » ist deshalb kein « nice to have » mehr, sondern ein « Must! »* ». Ces invitations

¹¹ Source : témoignages recueillis dans le cadre de cette note de synthèse

¹² Fedil, 2020, *Conclusions à tirer de la crise*, p.4

à la relocalisation se traduisent par des exemples concrets tel que celui de la société Santé Services, filiale de la Fondation Hôpitaux Robert Schuman, en capacité de produire actuellement au Luxembourg 20.000 masques par jour, ce qui permet d'économiser des frais de transport, de limiter le coût environnemental et de maîtriser la qualité du produit¹³.

Un autre exemple emblématique concerne la production alimentaire. Les tendances de consommation vont depuis plusieurs années dans le sens d'un goût prononcé pour le local et le bio, donc par extension, d'une agriculture présente et cela a été renforcé lors de l'épisode Covid. « *Pendant la crise, les gens ont finalement réalisé que le paysan d'à côté produit et fournit de la nourriture* ¹⁴ ». Les consommateurs ont pu donner un visage au producteur, augmentant ainsi la confiance dans le produit local. Le Covid-19 a en ce sens contribué à ré-ouvrir le débat sur l'agriculture. Pour Dr. Rachel Reckinger (Université du Luxembourg), il faudrait aller vers plus de souveraineté et d'autonomie alimentaire, sans aller dans le nationalisme et le protectionnisme simpliste, mais au niveau transrégional¹⁵. Le défi est complexe du fait de la taille du marché. Il s'agirait donc de repenser le niveau de globalisation pertinent et définir où positionner le curseur sur l'échelle du local au global, voire cibler les segments où il serait nécessaire d'augmenter les capacités de production, autrement dit planifier davantage. Actuellement, le Luxembourg oriente une grande partie de ses productions à l'exportation, le bœuf, par exemple, en est à 107% d'autosuffisance¹⁶. Ce qui conduit le Nohaltegkeetsrot à formuler la proposition de « *réduire le cheptel destiné exclusivement à l'exportation, qui entraîne une forte pollution de l'eau par les nitrates, et cibler davantage les segments de production déficitaires (réduction de la production de lait et de viande de bœuf, promotion de la production maraîchère ainsi que de la viande de porc et de volaille)*.¹⁷ »

Si certains acteurs, comme l'eurodéputée verte Tilly Metz, envisagent le travail des paysans comme étant « d'utilité publique », d'autres précisent qu'« *en termes de sécurité alimentaire, tant que les frontières restent ouvertes, l'agriculture n'est pas indispensable au Luxembourg, nous n'avons pas besoin de production nationale* ¹⁸ ». Le problème, pour gérer une pénurie, serait-il, comme le présente l'économiste Sarah Guillou, plus logistique que productif¹⁹ ? (Guillou, 2020)

¹³ <https://5minutes.rtl.lu/actu/luxembourg/a/1582473.html>

¹⁴ Source : témoignage recueilli dans le cadre de cette note de synthèse

¹⁵ De Camaret C., 2020, Luxembourg : petit état cherche grands changements agricoles post-Covid, <https://www.france24.com/fr/europe/20200720-luxembourg-petit-%C3%A9tat-cherche-grands-changements-agricoles-post-covid-2-2>

¹⁶ Données pour l'année 2020 provenant du Statec. Cité dans Ecological Footprint – Reloaded, juillet 2020, p.27, <https://csdd.public.lu/content/dam/csdd/fr/actualites/2020/Report-Ecological-Footprint-Luxembourg-IBLA.pdf>

¹⁷ CSDD, 2020, Report Ecological Footprint Luxembourg, Synthèse FR, p.10, <https://csdd.public.lu/content/dam/csdd/fr/actualites/2020/Le-samedi-22-aout-2020-marque-le-Jour-du-Depassement-Mondial.pdf>

¹⁸ Source : témoignage recueilli dans le cadre de la production de la présente note de synthèse

¹⁹ Guillou S., 2020, Dépasser la mystification de la ré-industrialisation, *Recueil de contributions Covid-19*, Fondation IDEA, pp. 4-13.

La longueur des chaînes d'approvisionnement interroge particulièrement : des chaînes d'approvisionnement plus courtes sont-elles réellement moins vulnérables ? Pour répondre, il est nécessaire d'effectuer une distinction entre deux notions proches : la résilience et la robustesse.

Résilience et robustesse

« La résilience peut être définie comme la capacité de revenir à des opérations normales sur une période de temps acceptable, après la perturbation.

La robustesse est la capacité de maintenir ses activités en période de crise ²⁰.»

Les stratégies de **renforcement de la robustesse et de la résilience** sont différentes et dépendent du type de produit ; s'agissant de fournitures médicales, c'est la robustesse qui importe. Celle-ci peut être développée par exemple à travers la **redondance** au niveau des fournisseurs et des lieux de production. De manière générale, les études montrent que ce n'est pas tant la longueur des chaînes d'approvisionnement ou la localisation nationale de la production qui importent, mais bien le fait de choisir différentes orientations stratégiques visant la robustesse et la résilience. Dans cette optique, dépendre de fournisseurs proches, bien connus et avec lesquels il est possible d'entretenir de bonnes relations contribue à sécuriser la chaîne logistique.

Bien que la situation soit assez rapidement « rentrée dans l'ordre », en pointant la vulnérabilité des chaînes d'approvisionnement, l'épisode Covid-19 ouvre des **opportunités à saisir**. Pour les entreprises, il s'agit de **mettre à plat** l'activité stratégique de gestion des supply chains afin de réaliser les ajustements nécessaires éventuels. Au niveau national, la question de la gestion des données inhérentes aux chaînes d'approvisionnement représente un axe stratégique intéressant que le « groupe de travail WP13 de la Task Force » recherche propose de saisir en créant une « Tour de contrôle ». L'objectif de ce projet consiste à suivre, monitorer les chaînes afin d'en améliorer la maîtrise et rendre visible les maillons les plus fragiles notamment dans un contexte géopolitique instable. Pour une bonne gestion des chaînes logistiques, « *la clé est l'augmentation de l'information et la réduction de l'incertitude*²¹ » (Guillou, 2020), une approche sûre et transparente. Ce projet s'inscrit par ailleurs de façon cohérente dans la perspective d'une « économie fondée sur les

²⁰ Miroudot S., 2020, Résilience par rapport à la robustesse des chaînes de valeur mondiales : certaines implications politiques, <https://voxeu.org/article/resilience-versus-robustness-global-value-chains>

²¹ Guillou S., 2020, « Dépasser la mystification de la ré-industrialisation », *Recueil de contributions Covid-19*, Fondation IDEA, pp. 4-13.

données »²² et de la vision stratégique Troisième Révolution Industrielle (TRI) réalisée en 2016.

Enfin, le focus réalisé sur les chaînes logistiques représente une occasion pour les repenser plus en profondeur, notamment en **intégrant l'économie circulaire dans le management de ces chaînes et en développant des modèles économiques autour de la logistique inverse**. Le défi est de taille notamment en matière de collaboration entre les différents acteurs des chaînes puisque la complexité sur les plans juridiques, financiers et logistiques est susceptible d'augmenter avec la mise en place de pratiques circulaires. La stratégie Rifkin pour le Luxembourg rappelle en effet qu'aujourd'hui « *il est presque impossible de connaître la composition exacte d'un produit* », notamment du fait de la protection de la propriété intellectuelle et que « *dans certains cas, les réglementations internationales empêchent une approche circulaire* ». *La technologie blockchain constitue une solution pour dépasser ces limitations. « Les passeports de matériaux, intégrés avec la technologie blockchain, pourraient assurer le suivi continu des produits (et de leur composition) tout en respectant et en préservant la confidentialité de l'auteur. La blockchain est un registre distribué qui crypte les transactions qui sont également vérifiables et semble être un outil utile pour suivre, mesurer et valider les flux de déchets, la pollution et l'utilisation générale des ressources.*²³ »

Ces différents défis requièrent des niveaux de compétence très pointus. L'attractivité des talents dans ce domaine est donc primordiale, tout comme la nécessité **d'étoffer l'offre de formation locale en la matière**.

1.1.2.

Diversification de l'économie : donner du sens et fédérer

Le deuxième thème perçu comme une vulnérabilité dans cette crise du Covid-19 concerne le manque de diversification de l'économie luxembourgeoise ; un manque de diversification qui pourrait entraver la résilience du système. Si les efforts de diversification économique sont appuyés depuis plus d'une quinzaine d'années et renforcés dans le cadre d'une stratégie de multispécialisation sectorielle établie en 2013, les perceptions y relatives sont, à l'heure actuelle, empreintes de **scepticisme** : « *la politique de diversification entamée il y a une*

²² Le Luxembourg s'est doté d'une stratégie en la matière. Voir : Ministère de l'Économie, 2019, *The data-driven innovation strategy for the development of a trusted and sustainable economy in Luxembourg*, 48p.

²³ Etude stratégique de 3^{ème} révolution industrielle pour le Grand-Duché de Luxembourg, résuméthématique, version française, 2016

quinzaine d'années n'a pas encore eu un impact visible au niveau du PIB²⁴ », « nous n'avons absolument pas avancé²⁵ », certains acteurs n'hésitant pas à utiliser le terme d'échec (en faisant référence au secteur des technologies de la santé), et la crise du Covid ravive le débat, les attentes.

Points-clés relatifs à la diversification de l'économie

- La loi-cadre de développement et de diversification économiques, promulguée en 1962, puis modifiée en 1967, 1973, 1986, 1993 et 1997, forme la base juridique de cette politique ;
 - **5 secteurs prioritaires** : technologies de l'information et de la communication (TIC), logistique, technologies de l'espace, technologies de la santé, éco-technologies ;
 - En 2016, la part de ces 5 secteurs représentait **9,6 % de la valeur ajoutée brute, 31.000 emplois salariés, 7,8 % de l'emploi salarié total du pays** (Observatoire de la compétitivité, 2018).
-

Le sujet est récurrent. Déjà la Commission européenne, dans son rapport 2017 pour le Luxembourg, pointait la diversification comme « *un enjeu central à long terme pour le Luxembourg* » et précisait que la « *diversification de l'économie visant des activités nouvelles à forte valeur ajoutée reste un défi majeur pour le développement et la viabilité économiques* » du pays. En effet, « *une économie plus diversifiée est censée être moins sensible aux aléas conjoncturels, plus résiliente en cas de chocs extérieurs et moins vulnérable face aux changements technologiques ou à l'arrivée de nouveaux concurrents sur le marché*²⁶. »

Certains acteurs rappellent cependant que le temps long est nécessaire pour évaluer une politique de diversification, qu'une masse critique d'entreprises doit se constituer et que des investissements publics et privés substantiels doivent être effectués. Si quelques acteurs prônent l'opportunisme et l'agilité pour s'engager dans des niches, d'autres posent clairement la **question des moteurs de la diversification : « en se basant sur quoi »** et selon quels fondements, les secteurs sont-ils retenus comme étant à fort potentiel de diversification ? Autrement dit, la crise liée au Covid pointe la **nécessité de fédérer l'ensemble des parties prenantes (acteurs économiques, syndicats, etc.) autour de la politique de diversification, de réaffirmer le sens de cette politique, de la mettre en lien avec les enjeux actuels, « d'indiquer des objectifs clairs et de poser des jalons temporels »**²⁷. Ceci devrait d'ailleurs permettre de mobiliser davantage les investissements privés en faveur des orientations sectorielles stratégiques dans un contexte où les investissements des entreprises dans la recherche-développement sont très bas (0,68 % du PIB en 2018).

²⁴ Source : témoignage recueilli dans le cadre de cette note de synthèse

²⁵ Source : témoignage formulé lors du séminaire « Lessons learned » organisé le 6 juillet 2020 par l'Observatoire de la compétitivité

²⁶ Observatoire de la compétitivité, 2018, « Bilan compétitivité 2018 », *Perspectives de politique économique*, n°34, p. 205

²⁷ Source : témoignage recueilli dans le cadre de cette note de synthèse

L'exercice collaboratif concrétisé fin 2016 par la stratégie dite de « **Troisième révolution industrielle** » ou stratégie « Rifkin », avait donné une nouvelle impulsion aux efforts de diversification, en formulant à travers un récit, la transition vers un nouveau modèle associant les technologies de l'information et de la communication (TIC) et les énergies renouvelables pour « un Luxembourg durable et intelligent ». Fruit d'un processus collaboratif, pluridisciplinaire et systémique, cette stratégie, dans sa conception, a mobilisé les énergies pendant plusieurs mois, dans le cadre de neuf groupes de travail, (six piliers thématiques et trois approches transversales) et généré des attentes.

Les 9 groupes de travail du processus « 3^{ème} Révolution industrielle »²⁸

Énergie	Mobilité	Construction	Alimentation	Industrie	Finance
Énergies renouvelables, Production, Récupération, Distribution, Stockage, Smart metering	Transport et Logistique (modes de transport, matériaux des infrastructures, logistiques rationalisées innovantes «lean logistics», solutions sans conducteurs)	Logement & Environnement, Matériaux, Écoquartier inclusif	Production, habitudes de distribution et de consommation (agriculture, fabricants, revendeurs, horeca, consommateur final, etc.)	Transformation des modèles d'entreprise traditionnels dans le secteur industriel	Vecteurs et approches innovantes de la finance (Fin-Tech, investissement à impact social, finance participative, par ex. crowdfunding...)

Smart economy

Le numérique pour la durabilité : des solutions intelligentes pour une économie post carbone
 Le numérique et l'éthique : Open-source & gouvernance, protection des données, vie privée, conservation numérique

Économie circulaire

Optimisation du système des flux des ressources et des matières
 Efficacité des ressources – économie de partage

Prosommateur et modèle social

Travail, aspects fiscaux et de droit
 Impact de l'émergence de nouveaux modèles économiques (pouvoir latéral, économie de partage, économie collaborative...) Organisation du travail, prévalence de la dimension humaine, solidarité et cohésion sociale

²⁸ Ministère de l'Économie, 2017, *Etude stratégique de troisième révolution industrielle pour le Grand-Duché de Luxembourg*, résumé thématique, p.14.

A l'heure actuelle, si les acteurs ayant participé à la démarche, reconnaissent les différentes émanations de ce processus, puisqu'un certain nombre d'actions aujourd'hui devenues concrètes ont germé lors de la réflexion stratégique, ces mêmes acteurs regrettent le manque de leadership de la démarche et se trouvent en attente d'une impulsion nouvelle et d'avancées claires, sans toutefois se lancer dans un nouvel exercice trop énergivore. « *Il y a un manque de marketing autour de cette stratégie*²⁹ ».

La politique de diversification, se situe, en ces temps d'incertitude marqués par le Covid, **en quête de sens et de leadership**, ce qui génère des attentes, voire des inquiétudes puisque le maître-mot est devenu celui de « résilience », autrement dit, la capacité à faire face à un choc, à un traumatisme et à rebondir. Dans cette quête de sens et de résilience, la « **croissance qualitative** » apparaît dans quelques publications et prises de position liées au Covid comme un leitmotiv potentiel. Pour autant la terminologie n'est pas nouvelle au Luxembourg et a généré de nombreuses controverses ; l'Observatoire de la compétitivité l'a d'ailleurs empruntée en sous-titre du Bilan compétitivité 2016 et Caritas lui a consacré son Almanach social 2019 afin de la remettre en question. « *Les questions d'environnement et de qualité de vie seraient des champs à explorer davantage, mais est-ce que cela génère de la croissance ?*³⁰ » confie par ailleurs l'un des acteurs rencontrés en entretien. A l'instar de Pascale Junker, économiste de l'environnement, quelques acteurs suggèrent de changer de paradigme pour orienter les ambitions vers l'économie régénératrice³¹, inclusive et circulaire.

²⁹ Source : témoignage recueilli dans le cadre de cette note de synthèse

³⁰ Source : témoignage recueilli dans le cadre de cette note de synthèse

³¹ Voir des éléments de définition : <https://circulab.com/fr/economie-regenerative/>

Focus sur la croissance qualitative

- « **C'est précisément ce type de croissance qui est le mieux à même de favoriser la réduction de la pauvreté, un développement durable respectant l'environnement et la justice sociale, ainsi qu'une amélioration de la qualité de la vie pour tous** ³²» (Vinod, 2000).
- Le concept n'est pas neuf et alimente les débats depuis une quarantaine d'années, en témoignent les réflexions échangées lors d'une conférence à Toronto en 1980, et qui ne sont guère éloignées des préoccupations actuelles :
- « **Croître vers quoi ?** (...) *Actuellement, le produit national brut est la somme de toutes les valeurs ajoutées sans qu'on prenne en considération si cette valeur ajoutée est bénéfique ou nuisible aux individus, aux groupes ou à la société dans son ensemble. (...)* Tous admettent que l'économie mondiale va croître, mais tous ne comprennent pas ce croître de la même façon. Pour la moitié des participants, il représente des dollars, des mètres, des tonnes, des barils, des pourcentages. Pour l'autre moitié, il s'agit de la qualité de la vie, de l'équité entre le Nord et le Sud, d'un équilibre entre les hommes et leur environnement naturel. ³³»

La Chambre de commerce suggère, pour alimenter la « croissance qualitative », de développer les secteurs à fort potentiel et appuie son argumentaire sur l'exemple de la création d'une Medical Valley³⁴. La FEDIL quant à elle, met en avant un projet de parc scientifique et technologique à proximité du site de Belval et dédié à établir des synergies entre le monde industriel et les institutions académiques et de recherche³⁵. De façon générale, les acteurs qui jouent le rôle de traducteurs, de passeurs, soulignent l'importance des collaborations, de la **fertilisation croisée, des synergies** entre les secteurs. Ainsi, par exemple le développement du secteur spatial peut avoir un impact sur certaines technologies du secteur de la géothermie.

La cohérence et la complémentarité dans la stratégie de diversification sont deux éléments clairement mis en avant comme conditions nécessaires, de même que l'accent mis sur la valeur ajoutée et l'innovation. Dans le cadre de la politique de diversification, Luxinnovation occupe une posture importante en pilotant et coordonnant les différents clusters dont l'objectif est de catalyser les efforts sur le long terme au sein et entre les **clusters**. L'analyse des impacts du Covid-19 sur les différents clusters constitue un exercice crucial qui pourra être mis en adéquation avec l'analyse des 16 tendances émergentes dont il faudra tenir compte à l'avenir, certaines de ces tendances étant susceptibles d'ouvrir la voie en matière de diversification.³⁶

³² Vinod T., et al., 2000, *The quality of Growth*, De Boeck, p.8

³³ Van Dam A., 1981, « Conférence mondiale sur l'avenir, « La croissance de l'économie va s'élever », Toronto, juillet 1980, *Revue Tiers Monde*, pp.207-210.

³⁴ Chambre de commerce, 2020, « Des idées pour la relance. Un cadre propice pour les entreprises », *Actualité et tendances*, n°25, 152 pages.

³⁵ FEDIL, 2020, *Conclusions à tirer de la crise Covid-19*, p.5

³⁶ Luxinnovation, 2020, *Post Covid-19 Market Trends*, 40 pages.

POST COVID-19 MARKET TRENDS (LUXINNOVATION)

1.	DIGITAL TRANSFORMATION ACCELERATION	DIGITALISATION	1.	Investment in digital infrastructures	
	2.		TRACKING PRIVACY & SECURITY	2.	Legal & standardised data frameworks
	3.		EMBRACING INDUSTRY 4.0	3.	New business models based on digitalisation
SUSTAINABILITY	ACHIEVING THE ENERGY TRANSITION	4.	4.	Privacy and GDPR's implementation	
	SHIFTING TO A CIRCULAR ECONOMY		5.	Cybersecurity & cyber resilience	
	RETHINKING THE FOOD VALUE CHAIN		6.	Robotics and automation	
	INVESTING IN SUSTAINABLE INFRASTRUCTURES		7.	Digitalised manufacturing	
	8.		9.	Data-driven factories	
	9.		10.	Renewable energy and power flexibility	
	10.		11.	Energy efficiency for sustainable cities	
BUSINESS STRATEGIES	11.	5.	12.	Circular economy business models	
	RECONSIDERING BUSINESS STRATEGIES	RESILIENCE	6.	Maximising resource use	
	EMBEDDING INNOVATION		13.	Circular Economy regulation	
	NEW WORKING TRENDS		14.	Sustainable food production	
	CONSUMPTION PATTERNS EVOLUTION		15.	Local food supply chains	
	EMERGING ENTERTAINMENT TRENDS		16.	Focus on qualitative food	
	8.		17.	Climate resilient infrastructures	
	9.		18.	Preventive healthcare	
	10.		19.	Personalised medicine	
	11.		20.	Digital Health	
	12.		21.	Bring production home	
13.	22.		Smarter supply chains		
14.	23.	Diversified supply chains			
15.	24.	Education programs to prepare tomorrow's workers			
16.	25.	Worker's re-skilling & training			
	26.	Distance learning			
	27.	Inclusive growth			
	28.	Participative democracy			
	29.	Fight fake news & misinformation			
	30.	Know and understand customers			
	31.	Reshape Value proposition			
	32.	Extending reach			
	33.	Develop an agile operating model			
	34.	Integrate the innovation ecosystem			
	35.	Intellectual Property issues			
	36.	Remote working			
	37.	More agile and safe workspace			
	38.	Physical health and emotional well-being of employees			
	39.	Online shopping			
	40.	Safe Delivery automatisations (Robots & Drones)			
	41.	Digital and Contactless Payments			
	42.	Keeping spaces safe			
	43.	New entertainment era			
	44.	Virtually visit places and events			
	45.				

Ces différentes conceptions de la diversification de l'économie sont étroitement associées aux questions d'emploi, de main d'œuvre et plus précisément du recours à la main d'œuvre frontalière.

1.1.3.

Dépasser le dilemme de la dépendance à la main d'œuvre frontalière

Le thème de la main d'œuvre frontalière apparaît de façon centrale dans la crise Covid-19, que ce soit sur le volet du télétravail, du risque d'effondrement du système sanitaire en cas de fermeture des frontières, ou encore celui de la relance économique. Et sur ce thème, les perceptions marquées d'ambivalence, témoignent de la complexité et de l'enchevêtrement des problématiques sous-jacentes (éducation, mobilité, infrastructures, logement, formation, etc.).

Regards croisés sur le thème de la main d'œuvre frontalière³⁷

« Une vraie relance ne pourra se faire qu'avec les non-luxembourgeois »

« L'impact des frontaliers sur l'économie est important. Le confinement a été positif pour le trafic si on parle de télétravail, mais difficile pour des zones commerciales comme la Cloche d'or, le Kirchberg. »

« Si dans des secteurs entiers, on met des salariés moins diplômés au chômage et qu'on embauche davantage de frontaliers plus qualifiés, on pourrait stabiliser le PIB, mais on n'aurait rien fait pour les gens ici. »

« Dans le secteur de la santé, nous avons tous eu la crainte que les frontaliers ne viennent plus. »

« Les étrangers apportent le savoir-faire, la compétence, la valeur ajoutée pour nous »

« Nous avons du mal à composer avec l'imposition des frontaliers pour le télétravail. Les frontaliers sont discriminés. »

Par le terme « travailleur frontalier » est entendu « toute personne qui exerce une activité salariée ou non salariée dans un Etat membre et qui réside dans un autre Etat membre où elle retourne en principe chaque jour ou au moins une fois par semaine »³⁸. De **204.145** au premier trimestre 2020, les frontaliers sont passés à **202.080** au second trimestre, c'est-à-dire une diminution d'environ 1% selon les données publiées par le Statec. **Les frontaliers sont en effet davantage touchés par la crise sanitaire que les résidents.** « Au deuxième trimestre 2020, une

³⁷ Source : témoignages recueillis dans le cadre de la présente note de synthèse

³⁸ Selon le règlement européen (CE) 883/2004

situation plutôt exceptionnelle a été observée : la croissance du nombre de résidents en emploi (+1.4% par rapport au deuxième trimestre 2019) a été plus dynamique que celle des frontaliers (+1.2%). D'habitude l'inverse est vrai : en 2019 par exemple, le taux de croissance de l'emploi frontalier a été de +4.6% contre +2.8% pour les résidents.³⁹ Les études complémentaires ultérieures permettront de mieux cerner ce phénomène sur le plus long terme ; la crise de 2008 n'avait quant à elle eu qu'un impact limité⁴⁰. Si bien qu'entre 2005 et 2018, le nombre de frontaliers entrants a augmenté de 3,7% en moyenne par année.

Les travailleurs frontaliers représentent actuellement plus de 45 % de l'emploi rémunéré au Luxembourg, et la proportion est variable selon les secteurs. Concernant le **secteur de la santé**, Paulette Lenert posait le constat le 16 mars dernier : « *Toute notre économie, tout notre secteur de la santé risque de s'écrouler avec l'absence des frontaliers donc il faut tout faire pour qu'ils puissent venir travailler*⁴¹ ». (...) « *Dans le seul secteur des soins, nous avons 62% de navetteurs frontaliers et ce n'est pas rien* ». Les craintes sont alimentées par un risque de fermeture des frontières mais aussi par des dispositions légales, par exemple pour la France, la loi française est très claire : « Si l'afflux de patients ou de victimes ou la situation sanitaire le justifie [...], le représentant de l'État dans le département peut [...] notamment requérir le service de tout professionnel de santé. » Déjà en 2016, l'OMS avait lancé l'alerte : « *L'Organisation mondiale de la santé (OMS) recommande une réduction d'ici 2030 de la dépendance par rapport au recrutement international de professionnels de la santé. Actuellement, les professions de santé réglementées reposent déjà à raison de 60% sur des non Luxembourgeois. Par ailleurs, nombre d'autres pays risquent de subir également une pénurie médicale endémique, ce qui réduirait le « pool étranger » disponible.*⁴² ».

La pénurie de professionnels dans le secteur de la santé n'est pas spécifique au Luxembourg mais elle prend, avec cette crise sanitaire, un relief particulier. Elle illustre bien la problématique des métiers **dits « en tension »**, ainsi que la difficulté à mettre en adéquation « *les besoins immédiats de l'économie réelle en termes de qualifications et de compétences et, les temps de production de ces mêmes compétences et qualifications dans la sphère de l'éducation et de la formation*⁴³ ». C'est pourquoi, l'une des réponses consiste en la mutualisation des efforts pour développer les compétences nécessaires et « *former davantage en commun* » souligne Isabelle Schlessler (ADEM) : « *la demande en personnel a largement dépassé l'offre de personnels formés au*

³⁹ Statec, 2020, *Rapport Travail et Cohésion sociale*, p. 34.

⁴⁰ Michaux R., 2019, « L'impact des frontaliers dans la balance des paiements », *Regards*, n°14. <https://statistiques.public.lu/catalogue-publications/regards/2019/PDF-14-2019.pdf>

⁴¹ AFP, 16 mars 2020, Le Luxembourg veut faciliter le travail des frontaliers, URL : http://www.espaces-transfrontaliers.org/fileadmin/user_upload/documents/Articles_17_03_20.pdf

⁴² <https://sante.public.lu/fr/actualites/2019/10/conference-de-presse-etude-professionnels-de-sante/rapport-final-etat-des-lieux-professions-medicales-et-professions-de-sante-vers-complete.pdf>

⁴³ Belkacem R., Pigeron-Piroth I., 2020, « Marché du travail transfrontalier : quelles équations à résoudre ? », *Les cahiers de la Grande Région*, p.3.

Grand-Duché, a indiqué Serge Haag, directeur du Centre hospitalier Emile Mayrisch, à Esch-sur-Alzette. Face à cette réalité, le Premier ministre a assuré que des discussions sont déjà en cours avec les autorités françaises pour mettre sur pied » une école d'infirmières commune entre le Luxembourg et la France⁴⁴. Il restera ensuite à attirer les jeunes résidents vers ces métiers.

De manière plus générale, **l'anticipation des compétences** constitue une activité stratégique cruciale pour répondre aux besoins du marché du travail et doter la main d'œuvre résidente des compétences nécessaires. En effet, si le travail frontalier se présente comme un ajustement entre d'un côté, les besoins liés au développement et choix économiques, et de l'autre, la disponibilité de la main d'œuvre, il doit être associé à une politique plus globale d'anticipation des compétences, et cela, au-delà même du périmètre national, en relation avec la Grande-Région. **« L'apport des travailleurs frontaliers n'est pas uniquement quantitatif, il s'agit également de compétences et de savoir-faire variés et distincts de ceux présents au Luxembourg ⁴⁵»**; des compétences variées indispensables dans un contexte de diversification de l'économie. Or les flux transfrontaliers se révèlent quantitativement insuffisants pour répondre aux besoins de certains métiers en tension. Par exemple, pour les activités professionnelles liées à la transition numérique et la transition verte, le marché connaît une pénurie de main d'œuvre qui dépasse le périmètre de la Grande-Région et pour lesquelles le recours aux travailleurs frontaliers présente des limites puisque la main d'œuvre disponible fait défaut : *« Dans toutes les régions c'est pareil. Des experts en cybersécurité, big data, sont difficile à trouver. Que met-on en place pour attirer de façon rapide et efficace des profils intéressants ? Concernant les autorisations de résidence, de rapatriement, il y aurait des progrès à faire. Le problème a été résolu pour l'Université avec des procédures accélérés. Est-ce le cas pour les start-up ? Mais la pratique du remote (- poussée par la crise du Covid-) peut changer la donne en termes de recrutements.⁴⁶ »*

Aussi l'accélération des transformations numériques, technologiques et environnementales modifie rapidement les besoins en main-d'œuvre⁴⁷ et va dans le sens d'une **demande croissante de qualifications élevées**, ce qui entraîne un risque pour les demandeurs d'emploi peu qualifiés. Or, en moyenne, **les travailleurs frontaliers présentent un niveau de formation plus élevé que les travailleurs résidents⁴⁸**, d'où le risque de

⁴⁴ « Former plus d'infirmières en partenariat avec la France », Luxembourg Wort, 3 mai 2020, URL : <https://www.wort.lu/fr/luxembourg/former-plus-d-infirmieres-en-partenariat-avec-la-france-5eaec094da2cc1784e35cf6b>

⁴⁵ Pigeron-Piroth, I. (2019) : Le travail frontalier au Luxembourg : éléments de contexte et de portrait statistique. Dans : *Borders in Perspective - UniGR-CBS cahier thématique*. Les travailleurs frontaliers au Luxembourg et en Suisse : Emploi, Quotidien et Perceptions. Vol. 2 : pp. 13-25. <https://ubt.opus.hbz-nrw.de/frontdoor/index/index/docId/1131>

⁴⁶ Source : témoignage recueilli dans le cadre de cette note de synthèse

⁴⁷ Commission européenne, 2020, p.46

⁴⁸ Commission européenne, 2020, p.53

tension qui peut découler de cette tendance. Louis Chauvel (Université du Luxembourg) rappelle : « *Il existe des défis qui collectivement peuvent coûter très cher. (...) Il est nécessaire d'améliorer l'intégration sociale*⁴⁹ », et l'égalité des chances. Cela passe notamment par l'éducation. Or, les résultats en matière d'éducation restent, au Luxembourg, fortement liés au statut socio-économique : « *Contrairement à ce que l'on constate dans d'autres pays, les élèves nés à l'étranger obtiennent de meilleurs résultats que les élèves nés au Luxembourg de parents nés à l'étranger. Les élèves issus de milieux socio-économiques plus défavorisés sont les plus susceptibles de prendre du retard dans toutes les matières et d'être orientés vers les filières techniques de l'enseignement secondaire.*⁵⁰ ».

A contrario, l'administration publique tend à apparaître comme un « secteur refuge » pour les résidents de nationalité luxembourgeoise :

*« L'administration publique est un secteur dans lequel près de 90% des salariés sont de nationalité luxembourgeoise. C'est un secteur dans lequel les conditions salariales et les perspectives de carrière sont très intéressantes, ce qui le rend attractif pour les nationaux et l'assimile au segment primaire décrit par Doeringer et Piore dans leur théorie du dualisme, alliant sécurité de l'emploi et hauts niveaux de salaires. **Un Luxembourgeois sur trois travaille dans ce secteur en mars 2018.** Il s'agit d'un secteur difficile d'accès pour la main d'œuvre non-luxembourgeoise, soit parce que la nationalité luxembourgeoise y est demandée, soit la pratique des trois langues du pays. Dans un contexte de mondialisation, l'administration publique (et plus largement le secteur public) constitue pour les nationaux un secteur refuge ou secteur « protégé » au sein duquel ils se trouvent **à l'abri de la concurrence d'une main-d'œuvre étrangère** (immigrée et frontalière) de plus en plus nombreuse et de plus en plus qualifiée. »* (Pigeron-Piroth, 2019, p.21)

Dans notre corpus, et plus particulièrement dans les témoignages recueillis, le thème de « l'engagement des Luxembourgeois dans le fonctionnariat » est étroitement associé à celui de la « main d'œuvre frontalière ». Certains acteurs voient dans « **la fonctionnarisation de la société (...) un verrou limitant la résilience de l'économie**⁵¹ », d'autres regrettent la difficulté pour ouvrir le débat sur une dichotomie entre secteur privé et secteur public qui est perçue comme trop importante :

- « *Nous avons des difficultés à recruter des Luxembourgeois, le public et le privé sont presque deux mondes séparés* »,
- « *La fonction publique offre aussi bien une sécurité absolue en termes d'emploi que des salaires supérieurs au secteur privé, une situation unique à l'échelle européenne* »

⁴⁹ Source : témoignage recueilli dans le cadre de cette note de synthèse

⁵⁰ Commission européenne, 2020, p.51

⁵¹ Source : témoignage recueilli dans le cadre de cette note de synthèse

- « *Tout cela mène à la dévalorisation, surtout des professions manuelles, mais aussi du paramédical, dont les formations sont de plus en plus difficiles et les conditions de travail moins attrayantes que celle de la fonction publique.* »

De manière générale, les acteurs⁵² préconisent davantage de flexibilité pour passer d'un secteur à l'autre, un décloisonnement, voire une expérience minimale dans le secteur privé avant de rejoindre le secteur public. D'autres vont plus loin et suggèrent « *d'abolir le statut de fonctionnaire ; il ne correspond plus aux besoins de la société luxembourgeoise.* » Enfin certains acteurs proposent de mettre l'accent sur la sensibilisation dans les écoles pour faire découvrir les métiers de l'artisanat, de l'industrie, de l'apprentissage, ou encore un encouragement fort à la découverte de l'entrepreneuriat, car en la matière des efforts seraient encore à fournir : « *L'esprit créatif et entrepreneurial fait souvent défaut auprès des jeunes et les incertitudes liées à la crise vont encore plus diminuer le goût du risque.*»

Cette crise sanitaire facilitera-t-elle **l'ouverture du débat** sur le modèle de croissance luxembourgeois fondé sur une demande forte et croissante de travailleurs très qualifiés, dans un contexte où des pénuries de compétences apparaissent dans certains secteurs (notamment des secteurs visés par la politique de diversification économique), que les flux transfrontaliers ne comblent plus que partiellement les besoins en compétences spécifiques, puisque la pénurie est généralisée, et que le système peine à doter la main d'œuvre résidente des compétences nécessaires ?

Quels sont les nouveaux paramètres pour que le travail frontalier, historiquement solidement ancré dans le modèle économique luxembourgeois⁵³, s'ajuste dans un modèle de développement, soutenable et inclusif ? Comment assurer un développement harmonieux dans une relation « win-win » avec les territoires voisins ? « *Dans la crise actuelle, ce niveau d'interpénétration territoriale prend un sens tout particulier et nous force à nous interroger sur la nature de l'intégration transfrontalière. **Est-elle une force ou une faiblesse aujourd'hui, et pour qui ?** Peut-elle se résumer à un simple décompte du nombre de personnes qui se rendent au Luxembourg pour y profiter d'un marché de l'emploi dynamique et de rémunérations attractives ? Quid par exemple de la qualité des relations de voisinage, qui est certainement tout aussi importante pour juger de l'intégration transfrontalière, même si elle est nettement moins facilement quantifiable ?⁵⁴* »

⁵² Nous faisons ici référence aux différents acteurs rencontrés en entretiens dans le cadre de cette note.

⁵³ Sorlut P., 2015, « Interview du directeur du Stateg : Les frontaliers, un business model », Luxemburger Wort, <https://www.wort.lu/fr/economie/interview-du-directeur-du-stateg-les-frontaliers-un-business-model-555e3d1c0c88b46a8ce59b8c>

⁵⁴ Decoville A., 2020, « Peut-on apprendre quelque chose de la crise actuelle pour mieux organiser notre territoire ? », *Recueil de contributions Covid-19*, Fondation IDEA, p.62

Transformer les vulnérabilités en défis

L'approche par les vulnérabilités, mobilisée dans le cadre de cette synthèse, vise à stimuler les capacités de réponse aux défis mis en avant dans la crise Covid-19, que ceux-ci soient sous contrôle ou liés à des facteurs externes. Sont résumées ci-dessous les vulnérabilités issues de notre corpus et les défis/leviers associés.

	Défis	Leviers
Vulnérabilités	1. Repenser les chaînes d'approvisionnement	1. Assurer le monitoring des chaînes d'approvisionnement 2. Intégrer l'économie circulaire dans le management des chaînes d'approvisionnement 3. Former/attirer de la main d'œuvre compétente 4. Encourager les entreprises à sécuriser leurs chaînes d'approvisionnement
	2. Diversification de l'économie : donner du sens et fédérer	5. Donner du sens à la politique de diversification, s'appuyer sur la stratégie TRI, l'économie circulaire 6. Assurer un leadership 7. Formuler les objectifs et poser des jalons temporels
	3. Main d'œuvre frontalière : rechercher un nouvel équilibre	8. Anticipation des compétences 9. Stratégie d'attractivité des talents 10. Mutualisation des efforts de formation au sein de la Grande-Région pour les métiers en tension 11. Former les catégories de main d'œuvre à risque élevé de chômage 12. Ouvrir le débat sur le modèle de croissance luxembourgeois 13. Soigner les relations transfrontalières

1.2.

La crise accélère des mutations déjà amorcées

Il est encore trop tôt pour préciser dans quelle mesure cette crise marque une rupture avec le passé. Les premiers constats et analyses s'accordent toutefois sur le fait que des mutations déjà préexistantes se sont accélérées - telles que la digitalisation et la prise en considération des préoccupations environnementales-, que des tendances se sont aggravées, la progression des inégalités notamment.

1.2.1.

La transition numérique s'accélère, la cybercriminalité également

La transition numérique constitue une priorité stratégique qui fait consensus et les efforts menés en la matière sont constants, incarnés notamment par la stratégie Rifkin et ses débouchés. La crise sanitaire et plus particulièrement la période de confinement ont profondément **modifié notre rapport au numérique**, dans le sens où les technologies numériques ont permis d'assurer une forme de continuité au niveau de l'enseignement, de l'activité économique avec le télétravail, mais aussi en participant à maintenir le lien social et familial, en soutenant les professionnels de santé (actes de télé médecine), les administrations. Les exemples d'usages numériques en période de confinement abondent. Certains se révèlent très positifs, d'autres sont à nuancer comme la multiplication des « fake news » engendrant désinformation et manipulation de l'information. Se posent également un certain nombre de questions relatives à l'accessibilité, l'équipement et la maîtrise des différents outils, des questions portant sur les droits : droit à la déconnexion, traçage, ainsi que des questions sur l'impact environnemental de cette accélération, ceci dans un contexte de débat sur la 5G. Le numérique est donc au cœur de la crise, avec ses bienfaits et ses impacts sur les inégalités sociales. Comme le résume Pascale Junker : « *la digitalisation a ainsi conquis les derniers recoins de notre intimité pendant ce confinement et le télétravail. Nous en sommes devenus complètement baba, médiavores et infobèses. Il faudra faire le tri entre ce qui est bien et mauvais*⁵⁵ ».

L'avancement du Luxembourg en matière de transition numérique a suscité nombre de réactions, offrant à travers notre corpus de témoignages, un bilan contrasté.

⁵⁵ Junker P., 2020, Luxembourg, Défis socio-économiques et territoriaux post-Covid 19, *Recueil de contributions Covid-19*, Fondation IDEA, pp. 68-77.

Regards croisés sur la transition numérique⁵⁶

« Ce que nous savions déjà aussi, c'est que nous sommes à la traîne en matière de digitalisation, que ce soit dans nos administrations mais aussi dans certaines entreprises. »

« La digitalisation n'est pas assez avancée. De nombreuses démarches ne pouvaient pas être réalisées en ligne et il était impossible de les faire au guichet habituel, les entreprises étaient désemparées. »

« Il y avait des projets de digitalisation qui n'avançaient pas et certains ont été implémentés en 2 semaines dans l'urgence. »

« Le processus de transformation digitale a déjà été réalisé avant la crise en interne et il ne nous a fallu que 24 heures pour fonctionner complètement en 'remote' et être à 100% opérationnel. »

Ces perceptions font écho aux données chiffrées publiées par l'Observatoire de la Compétitivité fin 2019 et qui pointent les efforts encore à réaliser en matière de digitalisation des entreprises et des services publics.

Quelques repères issus du Digital economy and society index (DESI) 2019⁵⁷

- **Connectivité** (2e / 73,3) : le Luxembourg est particulièrement performant en ce qui concerne l'adoption du haut débit fixe et mobile ;
- **Capital humain** (3e / 69,9) : le Luxembourg a un niveau élevé de compétences numériques;
- **Utilisation d'Internet** (6e / 62,4) : l'utilisation d'Internet par les particuliers est supérieure à la moyenne UE ;
- **Intégration des technologies numériques** (17e / 38,7) : les entreprises au Luxembourg ont un niveau d'intégration des technologies numériques en dessous de la moyenne UE ;
- **Services publics numériques** (17e / 59,3) : le Luxembourg se situe également en dessous de la moyenne UE pour les services publics numériques.

Le numérique est vu pour beaucoup comme un levier de la sortie de crise et un gage de pérennité.

Les recommandations de la Fedil, de la Chambre de Commerce sont assez représentatives de cette approche et vont dans le sens d'une accélération plus soutenue, couplée avec une dématérialisation, une simplification des processus et procédures. Les propositions envisagent par exemples de :

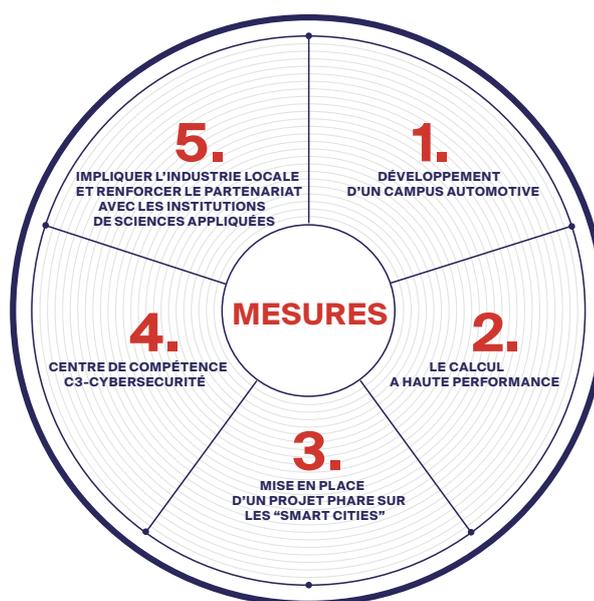
⁵⁶ Source : témoignages recueillis dans le cadre de cette note de synthèse

⁵⁷ Observatoire de la Compétitivité, 2019, « Bilan compétitivité 2019 », Perspectives économiques, n°35, p.37.

- Accélérer les chantiers de modernisation des administrations, de leur organisation, de leurs processus et de leurs outils
- Se diriger vers l'industrie 4.0, fer de lance de la relance de la productivité
- Introduire la facturation électronique généralisée
- Assurer une montée en compétences des salariés.

Ces différents éléments s'inscrivent dans la lignée des efforts déjà amorcés suite à la stratégie Rifkin, laquelle prévoit, pour le volet Smart Economy, cinq mesures phares (Rifkin, 2016)

Les mesures stratégiques pour le volet Smart Economy (Etude stratégique de 3^{ème} révolution industrielle)



Le défi consiste bien à accompagner la transition numérique.

Cet accompagnement constitue une priorité pour limiter l'accroissement de la fracture numérique, et doit pouvoir concerner l'ensemble des parties prenantes. Si la sensibilisation à la culture numérique représente **une priorité éducative** dès le plus jeune âge, elle constitue également un enjeu fort de formation continue pour les travailleurs afin qu'ils soient à même de mieux prendre en main les différents outils disponibles, de développer de nouveaux usages dans les entreprises et de s'adapter. En effet, « *la transformation digitale se caractérise par le développement de technologies permettant d'exécuter des tâches cognitives hautement qualifiées*⁵⁸. » Il s'agit par exemple de composer et trouver sa place « aux côtés » de robots-rédacteurs qui rédigent des annonces immobilières ou des dépêches d'actualité. Il s'agit également d'être en mesure de travailler à partir de plateformes collaboratives dont l'usage s'est largement répandu pendant le confinement. Pour s'adapter à ces évolutions et s'épanouir dans de nouvelles organisations du travail, **la formation joue un rôle essentiel.**

⁵⁸ Martin L., et al., 2020, « Le confinement sera-t-il un tremplin au développement du télétravail et à l'acquisition des compétences digitales demandées sur le marché du travail luxembourgeois », *Recueil de contributions Covid-19*, Fondation IDEA, pp. 84-89.

Pour les entreprises, le numérique représente un enjeu important en ouvrant de nouveaux potentiels. Dans ce contexte, Luxinnovation proposait déjà avant l'épisode Covid, des actions spécifiques à travers le L-DIH (Luxembourg Digital Innovation Hub) pour accélérer la transformation digitale de l'industrie, le programme Fit4Digital, qui propose d'intégrer le numérique dans toutes ses composantes, notamment l'intelligence artificielle, technologie à laquelle les chefs d'entreprise ne pensent pas encore spontanément. De même, le numérique comporte de nombreuses opportunités détectables en ré-analysant chaque business model. La crise comme chance pour se ré-inventer : les programmes d'accompagnement en ce sens fleurissent.

« Nous serions face à la « quatrième révolution industrielle », d'après le Forum économique mondial. On assiste notamment à des progrès dans les domaines de l'automatisation, l'intelligence artificielle, l'analyse des mégadonnées, la technologie des chaînes de bloc, l'Internet des Objets et l'impression 3D.⁵⁹ »

La mise en œuvre du télétravail, accéléré par la crise, et ses impacts se positionnent au cœur des débats

La mise en œuvre rapide du télétravail pendant le confinement, pourrait générer des pratiques durables qui viendraient modifier en profondeur les organisations du travail ; cela est d'ailleurs préconisé par la stratégie Rifkin afin de limiter les demandes de mobilité et selon une étude⁶⁰ parue en juin 2020, 53% des postes seraient envisageables en télétravail au Luxembourg.

Pour maintenir les activités économiques autant que possible tout en préservant la santé des salariés, les organisations publiques et privées ont massivement adopté le télétravail dès la mi-mars. Ainsi 69% des résidents actifs sont passés au télétravail (dont 48% à temps complet) pendant le confinement⁶¹. Cette période a fait figure de test permettant d'apprécier l'utilité, la faisabilité et les répercussions positives et négatives du télétravail. Le Conseil économique et social, dans une perspective d'adaptation du cadre légal et réglementaire a publié un avis⁶² sur le sujet le 11 septembre 2020, lequel reprend les bénéfices et inconvénients perçus de ce mode de fonctionnement.

⁵⁹ OCDE, 2019, « Relever les nouveaux défis du développement », *Perspectives du développement mondial 2019*, p.10.

⁶⁰ Dingle J., Neiman B., 2020, *How Many Jobs Can be Done at Home?*, Becker Friedman Institute for Economics at the University of Chicago.

⁶¹ Voir à ce sujet le Statnews du Statec publié le 19 mai 2020 <https://statistiques.public.lu/fr/actualites/population/travail/2020/05/20200519/20200519.pdf>

⁶² Conseil économique et social, 2020, *Le télétravail au Luxembourg*, avis publié le 11 septembre 2020, 49p.

Bénéfices et inconvénients perçus au télétravail⁶³

Du côté des télétravailleurs

Bénéfices possibles

- Réduction des déplacements ;
- Horaires plus souples ;
- Accroissement de la productivité ;
- Réduction du stress lié au travail ;
- Conciliation vie privée et vie professionnelle ;
- Plus d'autonomie dans l'organisation du travail ;
- Amélioration de la qualité de vie (moins de temps de trajet domicile-travail) ;
- Accroissement de la qualité du travail.

Inconvénients possibles

- Isolement social ;
- Opportunités de carrière et de développement incertaines ;
- Conflit entre les espaces privé et professionnel ;
- Statut juridique ;
- Augmentation de la charge de travail ;
- Difficultés à s'automotiver ;

Du côté des employeurs

Bénéfices possibles

- Accroissement de la productivité ;
- Réduction des coûts ;
- Augmentation de la rétention du personnel ;
- Image positive d'entreprise moderne.

Inconvénients possibles

- Contrôle plus difficile ;
- Augmentation des coûts de support, de sélection, etc.
- Diminution de la loyauté et de l'implication ;
- Communication plus difficile ;
- Socialisation de nouveaux employés plus difficile ;
- Coûts réels du télétravail (implications fiscales, sécurisation des données, etc.).

Dans notre corpus, les controverses autour de ce thème sont nombreuses et se centrent sur quatre points principaux :

- les répercussions du télétravail sur l'économie, le trafic, le bien-être
- les contraintes légales pour encadrer le télétravail, en particulier les conditions fiscales pour les frontaliers
- les inégalités liées à ce mode de fonctionnement
- l'émergence de nouveaux modèles d'organisation du travail et de management

⁶³ Source : p. 52, *Le télétravail, une vague silencieuse - Les enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité*, Laurent Taskin et Patricia Vendramin, UCL (Presses universitaires de Louvain), 2004. Cité par : CES, 2020, p.15

Le télétravail fait débat : morceaux choisis⁶⁴

Le télétravail a des répercussions économiques, sur le trafic, sur le bien-être :

- **Impact sur l'immobilier d'entreprise et sur le taux de marge des entreprises :**
« Certaines entreprises revoient leur façon de travailler grâce au télétravail et ont par conséquent réduit leur surface, d'autres ont poursuivi leur développement et pris des espaces supplémentaires. Il sera intéressant d'évaluer l'impact du maintien du télétravail sur notre business model d'incubateur d'entreprise dans le futur ».
- **Une clientèle réduite en cours de semaine :** Le « télétravail a aussi eu un très gros impact sur certains secteurs comme la restauration, l'hôtellerie, le secteur culturel et artistique et du tourisme. Je pense que l'impact est d'autant plus important que l'on voit plus clairement qu'une grande partie de l'offre habituelle est construite sur une population 'gonflée' par les frontaliers qui viennent travailler au Luxembourg ».

Une nouvelle réglementation doit pouvoir accompagner ce mouvement :

- **Sécurité, équipement de travail :** « Rien n'est fait pour encadrer le télétravail, cela n'est pas vivable dans la durée car il manque l'encadrement. Concernant les sujets de la sécurité, de la connectivité, de la surveillance, tout n'est pas réglé. La plupart des gens travaillent avec leur matériel privé. Si ce matériel tombe en panne car il est bien plus utilisé qu'habituellement, qui paye ? Rien n'est réglé là-dessus. »
- **Fiscalité :** « Le vrai problème du télétravail est la fiscalité. »
- **Lieu du télétravail :** « Il y a le risque que le télétravail soit détourné pour permettre au top personnel de travailler de Londres, Suisse ou ailleurs ; aussi dans la perspective de la critique formulée par les pays voisins envers une place financière qui ne serait qu'un amas de boîtes aux lettres » / « Si on télétravaille à Arlon, on télétravaille aussi en Inde. Il n'y aura plus aucun lien géographique avec le territoire. »
- **Clarification et adaptation nécessaire :** « L'expérience de la crise sanitaire a montré que cette formule de travail peut présenter une opportunité qu'on pourrait mieux saisir si l'encadrement était plus favorable.⁶⁵ »

Le télétravail génère des aspects négatifs, des inégalités

- **Risque d'isolement :** « Avec le télétravail ; il y a un manque de contact humain, on a des travailleurs individualisés ; il manque l'aspect créatif au niveau de l'organisation entre salariés. »
- **Principe du volontariat :** « Le télétravail c'est certes positif, mais que si on a de bonnes conditions de travail à domicile. S'il est forcé dans un contexte non adapté, il risque de faire plus de dégâts que de bien. Il ne faut surtout pas trop généraliser non plus. »
- **Un révélateur de « bullshit jobs » :** « Il y a des côtés positifs avec le télétravail et des côtés négatifs car certains métiers sont apparus comme superflus. »

⁶⁴ Sources : la plupart des citations proviennent des témoignages recueillis dans le cadre de cette note de synthèse

⁶⁵ Fedil, 2020, L'avenir du télétravail suite à la pandémie du Covid-19, 10 juin 2020, 4p.

Le télétravail accélère l'émergence de nouveaux modèles organisationnels :

- **Impacts sur la productivité :** « *Le télétravail est un accélérateur bénéfique permettant de concevoir la productivité différemment, la transformation digitale est d'une telle ampleur et d'une rapidité inconcevable en temps normal ; le changement systémique est accepté, maintenant il faut ajuster le business model et l'ensemble des processus à la nouvelle donne digitale.* » / « *Un tel changement dans l'organisation du travail, s'il est accompagné d'une hausse de productivité, se traduirait sans doute par une irréversibilité de la pratique du télétravail à la condition, toutefois, que les réglementations sociales et fiscales entre les pays de la Grande Région s'assouplissent et n'entravent pas son développement.* » (Martin, 2020, p.88)

Les principales questions qui ressortent de ce débat et qui nécessitent de plus amples investigations peuvent être synthétisées de la façon suivante :

- Quelles sont les conséquences à court, moyen et long terme, du télétravail à l'échelle individuelle : une meilleure conciliation de la vie personnelle et professionnelle, un isolement croissant, des risques psychosociaux accrus ?
- Quelles sont les conséquences à court, moyen et long terme, du télétravail à l'échelle collective : taux de marge augmenté, meilleure efficacité, perte de contrôle et de confiance dans la relation employeurs/salariés, pertes connexes liées à des interactions sociales moindre ?
- Comment mettre en adéquation la charge de travail et la durée réglementaire du travail ?
- Comment ne pas accroître la fracture entre les professions télétravaillables et les professions à horaires prescrits ?
- Sous quelles conditions de matériel, formation, management, le télétravail pourrait-il être vecteur de gains de productivité ?

Cette dernière question est cruciale **puisque'il est attendu de l'économie numérique une dynamisation de la productivité.** « *Pour reprendre l'expression de Bart van Ark, le télétravail serait l'une des voies permettant à la nouvelle économie numérique de passer de la « phase d'installation » à la « phase de déploiement » caractérisée par de forts gains de productivité.*⁶⁶ »

Au-delà des opportunités manifestes, **le numérique est aussi vecteur de dérives.** Il brouille les cartes entre la vie professionnelle et la vie privée, il creuse les inégalités encore davantage. Notre dépendance aux outils numériques s'accroît tout comme les craintes face à ces outils, la plupart de composition étrangères, et qui potentiellement nous échappe, nous rendent vulnérables. La cybercriminalité s'accélère et devient une préoccupation constante pour toute organisation. Demandes de rançons, tentatives d'intrusion, usurpations d'identité, vols de données, sont devenus le lot quasi quotidien des organisations, notamment

⁶⁶ Cette G., 2020, « Télétravail et croissance économique : une opportunité à saisir », *Futuribles*, vol.4 (N° 437), p. 77-82. DOI : 10.3917/futur.437.0077. URL : <https://www.cairn-int.info/revue-futuribles-2020-4-page-77.htm>

lorsqu'elles stockent des données sensibles. Pour y remédier, le Luxembourg bénéficie d'une stratégie nationale de la cybersécurité et déploie de solides dispositifs⁶⁷ tels que l'écosystème Cybersecurity (<https://securitymadein.lu/ecosystem/>) qui centralise des bonnes pratiques et des boîtes à outils.

1.2.2.

La prise en considération des enjeux environnementaux et l'accélération de la transition verte

« Comme si l'intervention du virus pouvait servir de répétition générale pour la crise suivante, celle où la réorientation des conditions de vie va se poser à tout le monde et pour tous les détails de l'existence quotidienne qu'il va falloir apprendre à trier avec soin. Je fais l'hypothèse, comme beaucoup, que la crise sanitaire prépare, induit, incite à se préparer à la mutation climatique⁶⁸. »

Bruno Latour

Formulation d'injonctions

Comme le rappelle l'OCDE dans ses perspectives de développement 2019, « la pression environnementale accrue sur toute la planète appelle à l'action dans tous les pays⁶⁹ » ; Luxembourg compris. Que ce soit par conviction, par nécessité ou par opportunisme, la prise en considération des enjeux environnementaux s'accélère avec la Covid-19 et s'invite au cœur des programmes abordant la relance et la ré-orientation de l'économie luxembourgeoises ; les mots-clés illustrant cette tendance étant : économie circulaire, green deal, capitalisme vert, responsabilité environnementale, transition environnementale/énergétique, Green Tech, green finance, sobriété, etc. Les propositions en la matière sont nombreuses. Mais le curseur se positionne différemment sur la trajectoire des changements. Curseur temporel, à quel rythme réaliser les transitions, et curseur d'orientation globale : de la croissance qualitative à la « sobriété choisie⁷⁰ ».

⁶⁷ Voir : <https://securitymadein.lu/ecosystem/>

⁶⁸ Latour B., 2020, « La crise sanitaire incite à se préparer à la crise écologique », Le Monde, https://www.lemonde.fr/idees/article/2020/03/25/la-crise-sanitaire-incite-a-se-preparer-a-la-mutation-climatique_6034312_3232.html

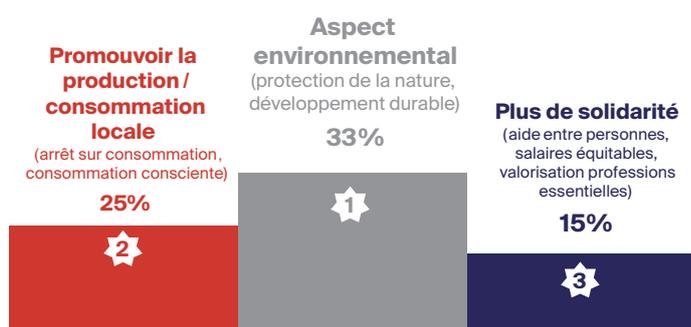
⁶⁹ OCDE, 2020, « Chapitre 5. Relever les nouveaux défis du développement », *Perspectives du développement mondial* 2019, p.212.

⁷⁰ Voir : Latouche S., 2010, « La décroissance est-elle la solution de la crise ? », *Ecologie et politique*, n°40, pp.51-61.

Accélération dans la prise de conscience

Une enquête⁷¹ réalisée pour le Mouvement écologique en juin 2020 auprès de la population résidente, met en avant une accélération, liée à la crise du Covid, dans la prise de conscience en faveur de l'environnement. Ainsi, sur 95% des personnes interrogées qui disent apprécier la nature, 32 % déclarent l'apprécier encore davantage après le confinement, et parmi les principales préoccupations qui devraient guider la politique économique, l'aspect environnemental apparaît en premier lieu.

La politique économique - Changements



- 15% - Promouvoir le télétravail
- 7% - Réduire le trafic (chantiers, mobilité douce)
- 6% - Discipline sociale (respect des consignes, hygiène, conscience sociale)
- 3% - Réduire le nombre d'heures de travail (meilleure work-life balance)
- 3% - Logement (plus d'offres à un prix raisonnable)
- 3% - Promouvoir la recherche scientifique (nouvelles technologies accessibles pour tout le monde)
- 2% - Moins de voyages
- 3% - Autres propositions
- 2% - ne sait pas

N = 728 répondants
Question: A quels changements pensez-vous ?

Source : TNS/ILRES, juin 2020

Au-delà de la prise de conscience, quelle mise en action ?

La crise a eu des effets différents si l'on considère la population en générale et les entreprises. Pour la population, le confinement du printemps se caractérise par une baisse de la consommation et par une tendance à des changements de priorités. Beaucoup ont appris à prendre le temps, à consommer moins et différemment. Selon le sondage réalisé pour le Mouvement écologique, 71% de la population avance que, suite à l'épisode Covid ou non, l'envie de consommer ne joue qu'un rôle subordonné dans leur vie.



Autres sondages pertinents : Lors du sondage réalisé par le Conseil Supérieur pour un Développement Durable en 2018 :

- 72% des répondants ont déclaré avoir déjà modéré leur consommation (p.ex. garder son téléphone portable plus longtemps)
- 70% sont prêts dans le fond, à modifier leur style de vie et à renoncer à un certain confort matériel si cela s'avère nécessaire à l'avenir

N = 1016 répondants
Question: Quelles sont parmi les affirmations suivantes concernant la consommation matérielle (tout ce qui ne concerne pas les aliments) celles qui s'appliquent le mieux à vous ?

Source : TNS/ILRES, juin 2020

⁷¹ Mouvement écologique/TNS-ILRES, 2020, « Non à un retour à la société pré-Covid », Juin 2020, sondage réalisé auprès de la population résidente sur un échantillon représentatif de 1016 personnes.

La question se pose maintenant de savoir dans quelles mesures la consommation sera-t-elle durablement modifiée par la crise sanitaire ? Quels effets vont produire à court, moyen et long terme les restrictions de consommation ?

Du côté des entreprises, les restrictions sanitaires et l'épidémie ont fait chuter les possibilités d'investissements en faveur de la transition verte, si bien que certains acteurs, qui soutiennent par ailleurs les efforts ayant abouti à l'élaboration du Plan national intégré de l'énergie et du climat (PNEC), souhaitent s'engager en limitant au maximum les impacts négatifs sur leurs coûts. Tel est le cas par exemple pour la Chambre des métiers⁷² et pour la Fedil : « *La FEDIL voit donc la nécessité d'évaluer comment les capacités d'investissement fortement affaiblies, voire complètement éradiquées du secteur privé et du secteur public après la crise, affectent les ambitions climatiques du Luxembourg. Les obligations climatiques et environnementales doivent donc être revues afin de contribuer également à la préservation, à court terme, de la liquidité des entreprises. En outre, la FEDIL encourage fortement le gouvernement à évaluer des mesures correctives qui peuvent concilier les actions nécessaires en matière de climat avec la nouvelle situation économique.*⁷³ » .

De façon plus générale, se dégage de notre corpus, un décalage qui mérite d'être relevé, entre les propositions volontaristes présentées dans les différents programmes qualifiés de « post-crise » ou « sortie de crise », et les perceptions individuelles des acteurs rencontrés au cours des entretiens. Contrairement à d'autres thématiques, peut-être moins intimes, dans le sens où les valeurs individuelles sont moins exposées, les enjeux environnementaux ont rarement été abordés de façon spontanée par les acteurs. Peut-être, comme le souligne Pascale Junker, parce qu'il y est **question de choix** : « *Le Covid-19 nous apprend comment réduire nos vulnérabilités et comment vivre avec l'incertitude. Cela n'est pas angoissant en soi, mais cela nous apprendra à faire des choix entre ce qui est important et ce qui ne l'est pas. C'est le grand défi sociétal du moment.*⁷⁴ »

La prise en considération des enjeux environnementaux, l'écologisation des programmes économiques est une mutation qui s'accélère, de façon non linéaire, mais qui constitue l'une des pierres angulaires de la relance.

⁷² Chambre des métiers, 2020, Le plan national intégré de l'énergie et du climat. Appréciation de la Chambre des Métiers.

<https://www.cdm.lu/mediatheque/media/le-plan-national-integre-de-l-energie-et-du-climat>

⁷³ Fedil, 2020, La crise Covid-19 changera-t-elle les ambitions de la politique climatique ? URL : <https://www.fedil.lu/fr/positions/will-covid-19-change-climate-policy-ambitions/>

⁷⁴ Source : Témoignage recueilli dans le cadre de cette note de synthèse

RELANCE « VERTE » : 6 CHANTIERS PRIORITAIRES SELON LE CSDD⁷⁵

1 ^{er} chantier	Rénovation thermique à grande échelle et modèle financier pour les rénovations des copropriétés (par tiers investisseur)
2 ^{ème} chantier	Mobilité verte multimodale efficace
3 ^{ème} chantier	Relocalisation verte de certaines industries, identification des industries critiques, des approvisionnements critiques, chaînes de valeurs critiques
4 ^{ème} chantier	Une finance durable verte avec des produits financiers durables et diversifiés, investissement ESG, amélioration des critères ESG, Investissement dans l'impact, investissements mesurables et positifs à stimuler
5 ^{ème} chantier	Alimentation saine, saisonnière et régionale, une agriculture biologique, une nourriture saine, food cluster et food council
6 ^{ème} chantier	Former à ces nouveaux métiers « verts » et « circulaires » La formation professionnelle dans ces métiers est le véritable goulet d'étranglement Donner des perspectives à des secteurs qui sont piégés par cette transition, et donner des perspectives aux femmes et hommes qui y travaillent

1.2.3.

L'aggravation des inégalités

A l'instar de la crise de 2008, et en attendant des données chiffrées plus précises, les constats des acteurs de terrain vont dans le sens d'une augmentation de la pauvreté et d'une aggravation des inégalités sous l'effet de la crise liée à la Covid-19. Ces inégalités de natures variées marquent les esprits car un large éventail de la population s'en trouve touché.

Augmentation de la pauvreté et du nombre de pauvres

Dans un contexte où le taux de pauvreté avoisinait avant la pandémie les 20%, le nombre de personnes vivant sous le seuil de pauvreté serait, sous l'effet de la crise sanitaire, en augmentation et de nouveaux publics se sont présentés auprès des associations caritatives. Ainsi sur l'ensemble des ménages ayant contacté la helpline mise en place par Caritas, les deux tiers de ces ménages demandaient une aide sociale pour la première fois, principalement car ils ne parvenaient plus à payer leur loyer⁷⁶. La charge financière liée au logement pèse en effet

⁷⁵ Chantiers présentés par Romain Poulles lors du séminaire Lessons learned organisé le 6 juillet 2020 par l'Observatoire de la compétitivité

⁷⁶ Source : Témoignage recueilli dans le cadre de cette note de synthèse

lourdement dans le budget des ménages et de façon plus globale, « *les dépenses pré-engagées peuvent représenter jusqu'à 42% du budget des ménages défavorisés*⁷⁷ ».

Ainsi, pendant la période de confinement, certaines personnes se sont retrouvées prises dans une spirale qui les conduit progressivement vers la pauvreté. Il s'agit notamment des indépendants, des « *salariés mis en chômage partiel qui sont, de par leur métier et pour partie, souvent les moins rémunérés de l'entreprise, ces personnes sont davantage touchées par les baisses de salaire que les personnels dont la profession leur permet de télétravailler et de percevoir leur rémunération complète. Et, de fait, par l'amputation de leur salaire, une partie des « chômeurs partiels » va se retrouver sous le seuil de pauvreté.*⁷⁸ »

Le constat des professionnels de l'intervention sociale est qu'« *une frange grandissante de la population se trouve en difficulté pour trouver sa place dans la société. La crise a été un accélérateur de pauvreté* »⁷⁹.

Des idées de mesures

Augmenter le pouvoir d'achat des plus pauvres notamment par l'augmentation des transferts sociaux, l'adaptation de la politique fiscale, la revalorisation des rémunérations de certaines professions apparues comme indispensables pendant la crise sanitaire (métiers du nettoyage, caissiers, livreurs, etc.), représentent des demandes fortes des syndicats⁸⁰ et des associations. La question du revenu de base universel et inconditionnel resurgit également dans le débat⁸¹. Par ailleurs, Caritas propose de s'appuyer sur le PNEC afin de combiner lutte contre le changement climatique et réduction de la pauvreté, cela passerait par exemple par les rénovations énergétiques du parc immobilier⁸².

Des inégalités multiples

On pourrait penser qu'il s'agit d'un « virus démocratique » et que tout le monde est égal face à la pandémie. Ce serait vrai si elle frappait toutes les classes sociales de la même façon : les plus aisés comme les plus précaires, ceux qui vivent en zone urbaine comme ceux qui vivent dans des zones rurales, etc. Mais cela revient à oublier que les conditions de vie de tout un chacun ne sont pas les mêmes, et seuls les plus aisés (au moins une partie d'entre eux l'a fait) ont pu « se mettre au vert » dans

⁷⁷ Allegrezza S., 2019, « Préface », *Rapport Travail et Cohésion sociale. L'état social et le bien-être de la population luxembourgeoise*, Statec. p.4.

⁷⁸ CSL, 2020, « Stratégie de sortie de la crise liée au coronavirus : pour une reprise socialement juste ! », Note de la CSL, p.16

⁷⁹ Source : témoignage recueilli dans le cadre de cette note de synthèse

⁸⁰ « Crise post-Covid : l'OGBL en a marre des belles promesses », *Le Quotidien*, 30 septembre 2020, <https://lequotidien.lu/economie/crise-post-covid-logbl-en-a-marre-des-belles-promesses/>

⁸¹ Urbé R., 2020, « La crise sanitaire du Covid-19 mènera-t-elle à plus de pauvreté et à une aggravation des inégalités ? », *Recueil de contributions Covid-19*, Fondation IDEA, pp. 14-21.

⁸² Source : témoignage recueilli dans le cadre de cette note de synthèse

des zones moins dangereuses. Comme le souligne Serge Allegrezza dans le rapport « Cohésion et Travail 2020 », l'un des déterminants de la propagation de la maladie est celui de la densité de population sur la commune⁸³, mais pas le revenu ou l'éducation.

De même, si le virus est « démocratique », les risques de complication ne sont pas les mêmes pour tous, l'obésité et le diabète notamment constituent des facteurs aggravants. *« C'est un fait social. Les catégories modestes en risque d'exclusion sont plus susceptibles de développer des problèmes de santé. (...) La géographie sociale et la géographie covid se superposent. (...) Il y a un impératif national à faire que les jeunes vivent sainement. »*⁸⁴

Travailler ou être au chômage partiel, la possibilité ou non de pratiquer le télétravail, la qualité de l'habitat, le fait d'accéder à proximité de chez soi à des espaces verts, les conditions économiques et sociales, l'accès aux réseaux numériques, les possibilités de suivi pédagogique des enfants, la répartition hommes/femmes des tâches au sein de la famille, etc., la liste des inégalités, perçues comme telles par ceux qui la vivent, a été mise en lumière par l'expérience du confinement, renforçant ce que le sociologue François Dubet identifie sous l'appellation *« les petites inégalités »*.

« Les inégalités qui comptent pour les individus et les citoyens sont les « petites inégalités », celles qui nous touchent tous les jours, celles qui nous distinguent de ceux dont nous sommes pourtant relativement proches : l'autre quartier, l'autre profession, l'autre statut, l'autre lycée... Ces inégalités-là ont de lourdes conséquences politiques quand tous ceux qui se perçoivent comme les victimes des petites inégalités territoriales, éducatives, professionnelles... ne se sentent plus représentés et rejettent les élites, la « caste », et les plus pauvres qu'eux-mêmes. »⁸⁵ (Dubet, 2020)

Là encore ces différents aspects ne sont pas nouveaux. Ainsi le **télétravail** est en augmentation constante depuis une dizaine d'années et s'est révélé incontournable lors de la crise sanitaire. *« Depuis 2010, le télétravail a explosé, passant à 20% en 2018, surtout du fait des « cols blancs » qui utilisent leur temps de travail de manière plus efficace. L'accès Internet sécurisé et les inconvénients provoqués par les bouchons sont certainement à l'origine de ce phénomène qui va encore s'amplifier »*⁸⁶. Le télétravail présente des avantages indéniables, sous certaines conditions⁸⁷, comme bénéficiaire d'un cadre de vie qui y est adapté, que

⁸³ Statec, 2020, « Rapport Travail et Cohésion sociale », *Analyses*, n°6, octobre 2020, p.3.

⁸⁴ Source : témoignage recueilli dans le cadre de cette note de synthèse

⁸⁵ Dubet F., 2020, « Le confinement accroît la violence des « petites inégalités », *Le Monde*, publié le 25 mars 2020.

⁸⁶ Allegrezza S., 2019, « Préface », Rapport Travail et Cohésion sociale. L'état social et le bien-être de la population luxembourgeoise, Statec. p.2.

⁸⁷ Hauret, L., 2019, *Télétravailler : Opportunités, choix et bénéfices*. Rapport du LISER.

ce soit au niveau du logement, mais aussi de la vie de famille, si des enfants en bas âge sont présents notamment. « *Le télétravail c'est bien si j'ai de la place mais si je suis dans un appartement et qu'on y vit à plusieurs, c'est différent.*⁸⁸ »

Lorsque l'on évoque les inégalités, les notions de choix, de bien-être, de justice sont centrales.

De façon plus générale, les mutations à l'œuvre actuellement s'imbriquent, se répondent, se nourrissent, elles doivent donc être pensées ensemble, **de façon systémique** lorsqu'il s'agit de trouver des solutions.

	Défis	Leviers
Mutations en accélération	1. Accélérer la transition numérique	1. Simplification administrative et dématérialisation 2. Industrie 4.0, automatisation, nouveaux matériaux 3. Transformation numérique des entreprises 4. Nouvelles organisations du travail, téléenseignement, télé médecine 5. Développement des compétences 6. Cybersécurité 7. Cadre réglementaire du télétravail 8. Impact environnemental
	2. Accélérer la transition verte, augmenter la prise de conscience en faveur des enjeux environnementaux	9. Déploiement de l'économie circulaire, utilisation efficace des ressources (eau, etc.) 10. Adaptation aux changements climatiques 11. Décarbonisation de l'économie et des modes de vie 12. Améliorer la qualité de l'air, diminuer la pollution 13. Encourager de nouveaux modes de consommation 14. Gestion de l'artificialisation des sols, de la perte de biodiversité locale 15. Empreinte écologique
	3. Accélérer la transition juste, réduire les inégalités croissantes	16. Cohésion sociale et intégration 17. Lutte contre la pauvreté 18. Niveau d'endettement des ménages 19. Offre de logements sociaux 20. Santé et prévention

⁸⁸ Source : témoignage recueilli dans le cadre de cette note de synthèse

1.3.

Le système a tenu

L'un des éléments essentiels concernant cette crise sanitaire, est que, pour l'heure, le système a prouvé sa robustesse, il a tenu, notamment grâce à « *ses amortisseurs de chocs solidaires, que sont nos systèmes de protection sociale et les mécanismes de protection de l'emploi tel le chômage partiel*⁸⁹ », grâce au rôle stabilisateur de l'Etat et des institutions, et également, grâce au secteur financier, qui a su tirer les leçons de la crise de 2008 et renforcer sa résilience. L'agilité, la solidarité, la collaboration et l'innovation, ont constitué de puissants leviers qui ont facilité la gestion de crise.

1.3.1.

Le rôle stabilisateur de l'Etat en contexte d'incertitude

L'Etat a (re)trouvé pendant la période d'état d'urgence un rôle de premier plan, tant du point de vue sanitaire que du point de vue économique, en invitant les citoyens à mettre l'intérêt général au-dessus de l'intérêt individuel. Il a joué son rôle de stabilisateur, d'amortisseur, pour éviter de détruire la substance économique⁹⁰.

Dès le mois de mars, l'Etat a pu faire montre de son efficacité en initiant des dispositifs de gestion de crise, en exerçant un rôle de coordination et de mobilisation des ressources et des acteurs. Car l'Etat n'a pas agi seul et la qualité de la collaboration, le raccourcissement des lignes de communication par des contacts directs, l'intensification de la communication, qui se sont instaurées pendant le confinement ont, au moins pour un temps, renforcé les relations entre les acteurs. En effet, en contexte d'incertitude, la prise d'initiative et la remontée des informations constituent des facteurs importants de réussite. **L'Etat a donc joué le rôle attendu de « pompier »**, s'est positionné comme « unité de survie » au sens du sociologue Norbert Elias.

Les différents outils préexistants disponibles ont été mobilisés, tels que les dispositions sur le chômage partiel par exemple, le congé familial, et la rapidité des décisions prises a généré des satisfactions. Et puisque l'Etat ne sait pas tout, **il s'est appuyé sur des experts scientifiques**, la Task Force Recherche notamment, constituée de façon *ad hoc*, mais aussi l'ensemble des centres de recherche, l'Université, Luxinnovation, le Statec, etc.

⁸⁹ Ahlborn P., 2020, « Être le plus agile : une obligation pour un si petit pays », *Recueil de contributions Covid-19*, Fondation IDEEA, p.34

⁹⁰ Source : Témoignage recueilli dans le cadre de cette note de synthèse

« Dans une crise, plus encore que dans des temps d'insouciance, il faut être correctement informé pour pouvoir bien décider. Il faut écouter les personnes qui savent, qui basent leur avis sur l'analyse des données et sur les évidences scientifiquement contrastées et il faut argumenter contre les charlatans, doctrinaires et mystiques qui jouissent de l'attractivité de dire des choses incroyables, surprenantes et ...fausses. » Rolf Tarrach

De manière générale, **la gestion de crise menée jusqu'au déconfinement a généré des satisfactions**, les témoignages en ce sens abondent et soulignent que le niveau de confiance des citoyens dans l'Etat et ses institutions s'est révélé une donnée essentielle pour faciliter une gestion efficace de la crise. « *Le Luxembourg et son gouvernement ont montré un remarquable savoir-faire dans la gestion de la crise ; nous pouvons en être fiers.*⁹¹ »

Les avis concernant le programme de soutien aux entreprises sont contrastés et reflètent la nécessité d'attendre encore plusieurs mois afin d'en évaluer les résultats.

- « *Le programme de soutien du Gouvernement aux entreprises peut impressionner par son volume global. Cependant, aux yeux de nombreux entrepreneurs/dirigeants/indépendants qui appellent la helpline de la Chambre de Commerce, ce soutien est à relativiser d'un point de vue micro-économique : pour certains, la situation financière est désespérée et malgré cela, ils sont non éligibles pour certains types d'aides directes. Pour d'autres, les aides allouées jusqu'à présent pour couvrir leurs pertes subies sont largement insuffisantes. Encore d'autres sont satisfaites du soutien gouvernemental alors que les aides dont elles bénéficient sont plus généreuses que dans d'autres pays européens*⁹². » Carlo Thelen
- « *Le dashboard publié par le Ministère de l'Economie retraçant l'évolution des aides accordées par l'Etat montre que le nombre d'aides non remboursables destinées aux petites entreprises et aux indépendants reste largement inférieur à ce qui avait été prévu et budgété par le Gouvernement.* » Carlo Thelen
- « *L'essentiel du soutien qui est offert est constitué de prêts et de reports de paiement et n'adresse pas le principal défi à long terme, à savoir le manque de liquidités.* » (Source : témoignage)
- « *Il faut attendre la fin de l'année pour voir l'efficacité des aides dans le temps.* (Source : témoignage) »

⁹¹ Tarrach R., 2020, « Un essai d'objectivisation du problème Covid-19 et quelques réflexions sur la prochaine crise », *Recueil de contributions Covid-19*, Fondation IDEA, p.53.

⁹² Thelen C., 2020, Préparer le terrain pour la relance et l'après-crise [En ligne]. post publié le 10 mai 2020. -, <https://www.carlothelenblog.lu/2020/05/10/preparer-le-terrain-pour-la-relance-et-lapres-crise/>.

Les attentes actuelles convergent toutes vers **l'émergence d'un Etat stratège**, qui fixe le cap et les priorités. Les avis divergent sur le fait de lui laisser la main, de lui aménager une large place dans un monde post-Covid. Certains souhaitent que le renforcement du rôle économique de l'État ne soit que temporaire et jugent important qu'on revienne à des forces du marché plutôt que de la redistribution.

Regards croisés sur « l'Etat stratège »⁹³

« Le gouvernement veut occuper tous les terrains, sans avoir les connaissances, les compétences, l'expertise nécessaire. Cela au lieu d'aller sur les terrains où il n'y a pas d'acteurs. »

« Le dirigisme de l'Etat ne marche pas. »

Les questions centrales aujourd'hui sont donc : **où placer le curseur dans l'interventionnisme de l'Etat une fois la phase de « gestion de crise » passée ? Fixer le cap et laisser la main⁹⁴ ? Quelles leçons tirer de cette crise pour réorienter l'action publique ? De quels outils de pilotage se doter ? Comment l'Etat revoit-il ses modes de fonctionnement interne pour s'ajuster sur les priorités stratégiques, les objectifs et les défis ? Faut-il augmenter les investissements publics pour assurer la relance⁹⁵ ? Dans quels domaines, selon quel calendrier et avec quels montants ?**

1.3.2.

Un système financier résilient

Par une circulaire du 2 mars – c'est à dire tout juste deux jours après le premier test positif au Covid-19 au pays et le lendemain de la convocation de la cellule de crise 'pandémie' – le régulateur financier CSSF a *de facto* autorisé le télétravail pour les professionnels du secteur :

« Partant d'une situation exceptionnelle et temporaire, un professionnel peut décider de demander à un ou plusieurs de ses employés à travailler à partir de son domicile, sous réserve de conditions de sécurité informatique satisfaisantes.⁹⁶ »

⁹³ Source : témoignages recueillis dans le cadre de cette note de synthèse

⁹⁴ Bauquet N., 2020, *L'action publique face à la crise du Covid-19*, Note de l'Institut Montaigne, 33p.

⁹⁵ Présentation de M. Muriel Bouchet, Fondation IDEA, séminaire Lessons learned organisé le 6 juillet 2020 par l'Observatoire de la compétitivité.

⁹⁶ <https://www.cssf.lu/fr/2020/03/coronavirus-covid-19-precisions-de-la-cssf-quant-au-comportement-a-adopter-par-les-entites-surveillees/>

La réactivité du régulateur financier a été cruciale pour le maintien en business as usual du secteur : *« À la fin février, les business continuity plans n'étaient pas adaptés à la crise qui était en train de se développer. La place financière luxembourgeoise a opéré pendant quarante ans sans jamais avoir envisagé un scénario de pandémie. Or, si la place financière luxembourgeoise n'avait pas pu démontrer qu'elle pouvait rester parfaitement opérationnelle en situation de pandémie, cela aurait été un désastre. »*⁹⁷

Le secteur financier pèse lourd dans l'économie luxembourgeoise : 51.000 emplois directs dont 52% sont occupés par des frontaliers, et autour de 25% du PIB. Or, le cadre juridique du secteur avant la crise n'était pas compatible avec le télétravail, en particulier en ce qu'il ne permettait pas de travailler avec les données bancaires ni à domicile au Luxembourg, ni en transfrontalier. L'ajustement 'temporaire' de ce cadre à la 'situation exceptionnelle' de la pandémie a ainsi permis à entre 70 et 80% des professionnels du secteur de basculer en télétravail⁹⁸.

En restant opérationnel, le secteur financier a continué **à jouer son rôle dans l'activité économique** générale au Luxembourg. Il a par ailleurs aussi joué un rôle-clé dans la gestion de la crise Covid-19. Que ce soit par rapport aux mesures de stabilisation mises en place par le gouvernement, notamment l'octroi de crédits d'aide garantis par l'Etat, ou, du fait de sa forte orientation vers les marchés étrangers, dans l'octroi direct de lignes de crédit aux grands groupes transnationaux :

*« À titre d'exemple, pendant les trois premiers mois de la crise, les tirages par des entreprises sous les engagements de crédit contraignants de (notre banque) ont augmenté de 70% par rapport à fin 2019. »*⁹⁹

Or, c'est précisément du fait des changements réglementaires introduits en réaction à la crise financière de 2007/08, notamment la redéfinition des fonds propres et la mise en place d'un ratio de liquidité, que les banques sont aujourd'hui en capacité **d'offrir des solutions temporaires** aux problèmes de liquidité des entreprises, comme par exemple le moratoire de crédit. La crise actuelle laissera des traces sur la place financière, mais contrairement à 2007/08, le risque systémique n'est pas imminent. Les banques luxembourgeoises sont en principe dans une situation particulièrement favorable :

⁹⁷ Source : témoignage recueilli dans le cadre de cette note de synthèse

⁹⁸ <https://home.kpmg/lu/en/home/insights/2020/07/luxembourg-banking-insights-2020/banking-insights-2020-claude-marx-interview-coronavirus-covid19.html>

⁹⁹ Source : témoignage recueilli dans le cadre de cette note de synthèse

« Les fonds propres des banques luxembourgeoises sont presque le double de ceux constatés à l'étranger, leur assise financière plus large leur permet d'entrevoir la période de dépréciation à venir avec plus de sérénité. Les banques luxembourgeoises ont en principe le cash flow nécessaire pour surmonter la crise.¹⁰⁰ »

La conclusion serait-elle que « lors de la crise financière de 2007-2008, les banques étaient le problème, aujourd'hui, dans la crise Covid-19, elles font partie des solutions.¹⁰¹ »

Mais quid alors de **l'anticipation de crises futures** ? Le secteur a-t-il une stratégie de résilience vis-à-vis de risques imprévisibles – les black swans – ou de crises qui sont annoncées, comme la crise climatique, celle que le Président Obama qualifiait de slow-motion emergency ?

Dans son rapport 2019 sur l'économie du Luxembourg, l'OCDE esquisse une piste concernant la crise climatique :

« Le secteur financier est globalement exposé à des risques en lien avec le climat, notamment parce qu'il détient des actifs à forte teneur en carbone qui vont probablement perdre de la valeur dès lors que des politiques publiques seront mises en œuvre pour respecter les objectifs internationaux de lutte contre le changement climatique. Compte tenu du rôle de premier plan joué par le Luxembourg dans le domaine des obligations vertes, un renforcement des obligations, relatives à la diffusion d'informations en lien avec le climat, imposées aux intermédiaires financiers permettra d'accroître la transparence et, partant, l'efficacité allocative des marchés de capitaux.¹⁰² »

Dans sa recommandation, l'OCDE insiste sur le volet du climate-related financial disclosure, à savoir l'obligation du secteur financier d'assurer la transparence sur l'exposition des actifs face au risque climatique. Or, en mentionnant le rôle du Luxembourg dans le domaine des obligations vertes, l'OCDE fait allusion à une approche qui va au-delà du simple management du risque. Il s'agit en l'occurrence de **transformer une vulnérabilité en opportunité** : en se positionnant en tant que first, fast and far mover sur la **finance verte**, la place financière ne réduirait pas seulement le niveau de risque de ses activités, mais elle fera de sa transformation un gage pour sa pérennisation.

Ces **orientations sont aujourd'hui très largement partagées** par les acteurs de la place financière :

¹⁰⁰ Source : témoignage recueilli dans le cadre de cette note de synthèse

¹⁰¹ Source : témoignage recueilli dans le cadre de cette note de synthèse

¹⁰² <https://www.oecd.org/fr/economie/etudes/Luxembourg-2019-OCDE-etudes-economiques-synthese.pdf>

« Ensuite, le choix stratégique du Luxembourg de s'orienter vers la finance durable est également confirmé par cette crise dans la mesure où elle aura fait prendre conscience au monde l'importance du bien-être de l'humanité et de notre planète et qu'elle a démontré la résilience supérieure des investissements qui ont une stratégie durable.¹⁰³ »

Or, la nécessité de passer à la vitesse supérieure est devenue le principal défi:

« Bien sûr, des choses sont faites dans ce sens à Luxembourg, notamment via l'organisme de labellisation LuxFlag et le Luxembourg Green Exchange. Mais on parle beaucoup et on avance très lentement. Il y a un besoin d'actions concrètes rapidement.¹⁰⁴ »

Pour conclure ce chapitre relatif aux éléments stabilisateurs qui ont permis au système de tenir, nous pouvons retenir les défis et leviers suivants :

	Défis	Leviers
Eléments stabilisateurs	1. Rôle de l'Etat	1. S'entourer d'experts et de scientifiques 2. Interventionnisme / laisser faire 3. Objectifs stratégiques 4. Adaptation de l'organisation interne 5. Gestion de crise/contexte d'incertitude 6. Evaluation des politiques publiques 7. Augmentation des investissements publics
	2. Système financier	7. Black swans, risque de nouvelle crise financière 9. Finance verte, finance durable

1.4.

Des trajectoires de changement se dessinent

« Il est peut-être vrai que les virus sont privés d'intelligence, cependant ils sont en cela plus habiles que nous : ils ont la capacité de muter rapidement, de s'adapter. Nous avons intérêt à en prendre de la graine.¹⁰⁵ » Paolo Giordano

¹⁰³ <https://fedil-echo.lu/carteblanche/les-ambitions-de-la-place-financiere-a-lepreuve-de-la-crise-du-covid-19/>

¹⁰⁴ Source : extrait d'une interview de Claude Marx, parue dans <https://paperjam.lu/article/cssf-prepare-circulaire-sur-te>

¹⁰⁵ Giordano P., 2020, Contagions.

Toute crise requiert **une gouvernance capable d'anticiper** mais aussi de faire face à l'incertitude, capable de collaborer, d'intégrer les initiatives qui émergent à tous niveaux, capable de donner confiance aux citoyens dans l'avenir. Et le terme qui revient le plus souvent pour exprimer cette capacité du Luxembourg à s'adapter aux changements, est celui d'**agilité**. L'idée qu'être « *le plus agile (est) une obligation pour un si petit pays*¹⁰⁶ », que « *nous pouvons être plus agile que les autres*¹⁰⁷ », que « *lorsque l'on est petit et pas à la manœuvre, dans un bateau, il faut choisir la meilleure place*¹⁰⁸ » ; cette idée fait écho aujourd'hui, dans la crise sanitaire, à celle de réactivité. « *On est agile car on décide vite*¹⁰⁹. »

Pour autant en cette période, **temps court et temps longs** s'entremêlent, tout comme les urgences sanitaire et climatique, présentées comme étroitement imbriquées par certains scientifiques.

« Les uns diront que les mutations seront profondes, que le monde ne sera plus le même après cette crise inédite et que la société vivra différemment après certains excès et déviations du passé. D'autres font le lien entre la pandémie et le réchauffement climatique, pour prôner un changement fondamental, bienvenu selon eux, au sein de notre civilisation après cet avertissement fort, lancé par un virus extrêmement dangereux à la fois sur le plan sanitaire et d'un point de vue économique. » Carlo Thelen

Les attentes et les peurs évoluent. Il est question de « **faire des choix** » - mais « *comment savoir ce qui est essentiel quand tout est imbriqué ?*¹¹⁰ » - **d'élaborer des stratégies**, de répondre à des enjeux locaux, européens, mondiaux. Certains rêvent de renouvellement, de « **changement de paradigme** », d'autres d'ajustements.

Un récent sondage effectué au Luxembourg montre que 90% des personnes interrogées voient dans la crise une opportunité pour repenser la société et la manière de fonctionner. 54% des répondants pensent que « c'est le moment d'instaurer de grands changements » et 36% « qu'il y a de légers ajustements à faire¹¹¹ ». Les changements souhaités par l'opinion publique porteraient sur : l'aspect environnemental, la promotion de la production et de la consommation locale, la solidarité¹¹².

¹⁰⁶ Ahlborn, P., 2020, « Être le plus agile : une obligation pour un si petit pays », Fondation IDEA - *Recueil de contributions Covid-19*, p.41

¹⁰⁷ Source : témoignage recueilli dans le cadre de cette note de synthèse

¹⁰⁸ Source : témoignage recueilli dans le cadre de cette note de synthèse

¹⁰⁹ Source : témoignage recueilli dans le cadre de cette note de synthèse

¹¹⁰ Source : témoignage recueilli dans le cadre de cette note de synthèse

¹¹¹ Atoz survey 2020, « Covid-19 Societal Challenges and rôle of the Luxembourg State. What does the population think ? »

¹¹² Mouvement écologique, 2020, « Neue Illres-Umfrage zeigt : Menschen wollen kein zurück in die Gesellschaft vor Corona », *De Kéisecker info 12/2020*, p.7

Certains n’y croient plus :

« Il n’y a pas eu de changement profond dans la société luxembourgeoise. Pour cela, on devrait revoir notre manière de produire et revoir l’économie. »

« Il n’y a pas de changements de mentalités. »

« La résilience du système économique traditionnel est très élevée et c’est difficile d’arriver à un changement de paradigme. »

D’autres s’interrogent :

« La crise est différente car elle ne vient pas de l’économie, donc elle pourrait donner l’occasion pour un changement de paradigme. Comment va-t-on s’y mettre maintenant ? »

**Une volonté de se remettre en question et d’interroger
« des acquis qui ne sont peut-être plus appropriés »
au monde actuel se dessine :**

« Il ne s’agit pas de rester comme on était mais évoluer avec. Ne pas rester bloqué sur nos acquis.¹¹³ »

« Ils veulent le changement, mais ça n’est pas facile de changer avec tous les acquis, les automatismes.¹¹⁴ »

Au final, nombreux sont ceux qui cherchent « dans la crise la confirmation de certitudes anciennes pour dessiner un monde d’après qui ressemble surtout à certains rêves d’avant.¹¹⁵ »

Ce qui fait consensus, c’est **l’impératif de collaborer**, de travailler ensemble, de mobiliser l’intelligence collective, afin de passer à l’action. En témoignent les nombreuses initiatives réalisées en ce sens depuis le début de la crise, que ce soit au sein de la Task force mise en place, des groupes de travail ad hoc qui se sont constitués, des secteurs qui se sont mobilisés, du séminaire organisé le 6 juillet 2020 par l’Observatoire de la compétitivité afin de rassembler les acteurs et leur permettre d’échanger. Pour autant, si les propos formulés par Marc Wagener en 2018 sont toujours d’actualité, le contexte actuel a changé et de cette nouvelle donne, il nous faut aujourd’hui collaborativement tenir compte.

¹¹³ Source : témoignage recueilli dans le cadre de cette note de synthèse

¹¹⁴ Source : témoignage recueilli dans le cadre de cette note de synthèse

¹¹⁵ Bauquet N., 2020, *L’action publique face à la crise du Covid-19*, Note de l’Institut Montaigne, 33p.

« Le vrai débat à avoir n'est pas tant l'antagonisme entre croissance et décroissance. Le débat qui fait avancer notre pays est effectivement celui d'une croissance plus durable, plus équitable, plus intensive ou plus qualitative. Réussir le découplage entre la croissance économique et la consommation linéaire et extensive de ressources en tout genre est l'équation à résoudre ; équation pour laquelle a été élevé un piédestal intellectuel plus profond et plus cohérent, dans le sillage notamment de l'étude stratégique sur la « Troisième Révolution Industrielle » (TIR), qui fait suite à un grand nombre d'études prospectives initiées auparavant par la société civile. Cette étude a montré que le Luxembourg dispose déjà d'énormément de ressources, de bonnes idées, de moyens, de femmes et d'hommes créatifs et que « tout ce qui reste à faire » (entre guillemets, car ce n'est de toute évidence pas une mince affaire) est d'aller de l'avant, de sensibiliser, de collaborer entre secteurs public et privé (et, aussi, on l'oublie toujours : à l'intérieur de ces secteurs), de déployer, de mettre en œuvre, de façonner. Une croissance plus équilibrée est celle qui résulte d'un effort commun, intégral. »¹¹⁶ (Marc Wagener, 2018)

De ces quelques enseignements qui peuvent être tirés de la crise sanitaire en cours, se dessine une représentation systémique de l'environnement ; représentation limitée bien sûr aux acteurs qui ont partagé leurs opinions et vécus. De cette représentation systémique de l'environnement se dégagent des vulnérabilités, des défis, des mutations, des éléments stabilisateurs, mais aussi certaines finalités comme la survie et le développement. L'accent y est mis sur ce qui devrait être augmenté et ce qui devrait être réduit. Mais **que faudrait-il laisser de côté car désormais inadapté aux besoins actuels, que faudrait-il créer de nouveau ? Ces questions fondamentales dès lors qu'il s'agit de dépasser le simple ajustement pour se diriger vers une transformation**, mériteraient une étude plus approfondie, un exercice d'intelligence collective, qui conduiraient à opérer des choix stratégiques, tout en tenant compte des dynamiques en tension si saillantes en cette période : **articuler local et global, assurer l'essentiel et innover, articuler solidarité et performance.**

¹¹⁶ Préface rédigée par Marc Wagener, « Luxembourg, course de relais pour un nouveau modèle de croissance », Avis annuel de la Fondation IDEA, 2018, p.6 : <http://www.fondation-idea.lu/wp-content/uploads/sites/2/2018/04/Avis-Annuel-2018-IDEA-en-ligne.pdf>

2.

CO-CRÉER DE NOUVELLES RÉPONSES AUTOUR DE 3 DYNAMIQUES



« L'utopie, c'est l'avenir qui s'efforce de naître. La routine, c'est le passé qui s'obstine à vivre. » Victor Hugo

Trois dynamiques ouvrent un large espace pour dessiner des scénarios de développement et donner un nouveau souffle à l'économie luxembourgeoise. Creuser ces dynamiques, les analyser, puis créer collectivement des réponses, permettrait, au-delà du plan de relance, de définir une stratégie claire et partagée de l'économie luxembourgeoise post-Covid.

Ces dynamiques mettent en tension des notions émergentes, qui pensées ensemble ouvrent un nouveau champ de possibles, à explorer :

- Le local et le global afin d'articuler territoire et résilience
- Solidarité et performance pour passer d'une société de consommation à une société de satisfactions¹⁷
- Assurer l'essentiel et innover, car il est important de devenir ambidextre et de redécouvrir la notion de sens.

2.1.

Articuler le local et le global :

Quels espaces, quels territoires pour l'économie luxembourgeoise ?

Confinement, restrictions de voyager, fermeture des frontières ... la crise Covid-19 et les mesures prises pour surmonter l'urgence sanitaire ont bouleversé notre rapport à l'espace ainsi que nos habitudes de mouvement. Ce sont, paradoxalement, les expériences de privation et de limitation qui nous ont fait réaliser **les multiples ancrages spatiaux de nos vies privées et professionnelles** : le chez soi, le lieu de travail, les visites de la famille et des amis, les déplacements professionnels, les excursions et les voyages récréationnels. Le choix de l'endroit et la pratique du mouvement, considérés comme constitutifs de nos vies, ont fait place à l'exploration par la contrainte d'un espace qui se réduisait pour beaucoup au lieu d'habitation, qui de surcroît devint indissociable du lieu de travail.

Parallèlement, la crise Covid-19 a affûté notre regard sur l'économie. Elle a mis en lumière le fonctionnement des chaînes de valeurs mondiales, en exposant la fragmentation spatiale et la concentration des différents maillons des chaînes de production ainsi que la logistique à flux

¹⁷ Haëntjens, J., 2020. De la société de consommation aux sociétés de satisfactions. *Futuribles*, (6), pp.5-18.

tendus sur laquelle elles reposent. La question de l'interdépendance des productions industrielles à travers les intrants et les composants a éclaté au grand jour.¹¹⁸

Mais le Covid-19 a aussi révélé des facettes peu reluisantes de l'homo economicus. Ainsi, des pénuries réelles - masques, gels, ventilateurs, réactifs pharmaceutiques - et des pénuries imaginées - papier toilette (!), pâtes, produits de nettoyage - ont fait resurgir des comportements dignes des Hamsterkeef dont nous parlaient nos grands-mères dans leurs récits sur la 2e guerre mondiale. Et ce qui semblait consacré solidement dans les traités européens, à savoir la libre circulation des biens, n'a pas résisté à l'impréparation face à la pandémie : « *Au moment où l'Italie, partenaire de la 1^{ère} heure, se trouvait dans l'urgence et le besoin, caractérisés par un cruel manque de matériel, des pays 'amis' ont interdit l'exportation de matériel et d'équipement médical ... Prenons-nous la mesure de ces actes ?* »¹¹⁹

Il est donc logique que la notion de territoire refasse surface dans la discussion économique, une notion qui est fondamentale pour penser l'économie au Luxembourg vu la double caractéristique, politique et géographique, du pays comme Kleinstaat, d'un côté, et le degré d'ouverture exceptionnel qui détermine aujourd'hui son économie, de l'autre côté¹²⁰.

Les questions, posées à travers le prisme de la résilience, seraient les suivantes :

- Sur les différents niveaux d'échelle qui vont du local au global, quelles seraient les actions qui contribueraient à renforcer la résilience de l'économie luxembourgeoise ?
- Des déplacements de curseur sur l'échelle seraient-ils souhaitables du point de vue d'une économie résiliente, par exemple en orientant la production plus prioritairement vers l'un ou l'autre niveau ?
- Ou alors, la question de la résilience relève-t-elle moins de l'ancrage spatial de la production économique que de la capacité des systèmes économiques à anticiper, optimiser, coopérer, innover, réaliser des économies d'échelle ?

¹¹⁸ Voir à ce titre la note de l'Institut des Politiques Publiques parue en mars 2020, qui étudie la fragilité des chaînes de valeur internationales à travers l'expérience du choc de productivité en Chine induite par la crise Covid-19: <https://www.ipp.eu/wp-content/uploads/2020/03/n53-notesIPP-mars2020.pdf>

¹¹⁹ Ahlborn P., 2020, « Être le plus agile : une obligation pour un si petit pays. », *Fondation IDEA - Recueil de contributions Covid-19*, p 41

¹²⁰ L'option suivante, bien que non dénuée de tout fondement, n'est pas spécialement couverte dans cette note : « *En vérité, nous sommes tous résistants à la résilience de peur qu'elle ne nous coûte trop. Nous préférons rester myopes au désastre, être surpris, et nous rassurer en croyant que Dieu restera luxembourgeois et nous sortira à chaque fois du marasme avec le beurre et l'argent du beurre.* » Dans: Rommes J.-J., 2020, Avons-nous été résilients ? Le serons-nous demain, *Fondation IDEA - Recueil de contributions Covid-19*, pp. 27-32

Point d'ancrage I : du présentiel au régional

L'économie présentielle part du constat que nos systèmes socio-économiques sont construits sur le temps de l'énergie fossile abondante et bon marché et que ce temps est désormais révolu. Elle se définit comme l'ensemble des activités économiques majoritairement destinées à satisfaire les besoins des populations présentes sur un territoire (résidents, navetteurs, personnes de passage, touristes ...), c'est-à-dire une économie qui s'appuie sur la consommation intérieure.

« La crise sanitaire offre l'occasion de repenser l'économie et l'agriculture afin qu'ils répondent prioritairement aux besoins du territoire avant les échanges internationaux, qui sont par nature intenses en carbone et énergie (...) Pour ce faire, il faudrait déterminer quels sont les biens, services et filières stratégiques à re-territorialiser : aliments, eau et énergie en font certainement partis. Il s'agit d'étudier jusqu'où on peut pousser leur efficacité et l'auto-suffisance, quels sont les low hanging fruits, quels sont les irréductibles à continuer à importer, dans quel périmètre. Il s'agirait de rendre notre économie et agriculture présentielle, mais à frontières ouvertes. »¹²¹

Faisant écho à l'idée de resserrement spatial des activités économiques, un **recentrage sur les petites et moyennes entreprises régionales** en tant que fondement du tissu économique luxembourgeois est avancé :

*« Die **“Re-Regionalisierung”** ist deshalb kein “nice to have” mehr, sondern ein “must“! Verstärkt regionale Märkte und sinnvolle Arbeitsplätze vor Ort schaffen und unterstützen, ist mehr denn je das Gebot der Stunde. (...) Eine Überlegung, welche Güter (überlebens)wichtig für unsere Gesellschaft sind, müssen auf regionaler bzw. europäischer Ebene geregelt (und ggf. produziert) werden. Kleinteiligere, regionale Wirtschaftskreisläufe sind weniger anfällig, resilienter, krisensicherer, nachhaltiger, in der Regel auch arbeitnehmer freundlicher ... und schlussendlich ein Muss aus Sicht des Klima- und Biodiversitätsschutzes. »¹²²*

Opérer le rapprochement entre les lieux de production et de consommation, identifier et localiser des industries et des approvisionnements critiques, déployer **l'économie circulaire** qui est indissociablement liée à l'idée de proximité et de circuits courts, mettre en place la vente directe, des filières locales et de l'approvisionnement de proximité ... les propositions pour un **renforcement de l'assise économique locale et régionale** sont légion. On retrouve ici bon nombre d'orientations qui sont également préconisées dans l'étude Rifkin de 2016, que ce soit dans les

¹²¹ Juncker P., 2020, « Luxembourg, défis socio-économiques et territoriaux post-Covid19 », *Fondation IDEA - Recueil de contributions Covid-19*, p.73

¹²² Mouvement Ecologique, Kéisecker-Info 7/20. Corona-Kris : Zesummen d'Zukunft nei denken a gestalten ! Wann net elo, wéini dann?

6 piliers sectoriels de l'étude ou dans ses axes transversaux, et notamment dans l'affirmation que « *l'économie de partage est, par sa nature même, une économie circulaire.*¹²³ » Il est à noter que l'effet rebond, c'est à dire l'augmentation de la consommation d'un bien suite à l'amélioration de son efficacité et qui pourrait limiter voire annuler l'impact bénéfique d'un modèle cradle-to-cradle sur les ressources naturelles, n'a pas été thématiquement abordé dans le corpus analysé dans cette note.

Autant à cause de l'électrochoc causé par la fermeture des frontières et de la menace de réquisition du personnel soignant frontalier que par la réalisation qu'elle constitue un facteur clé de notre réussite économique, la **Grande Région comme territoire d'interdépendances** est revenue au centre des réflexions économiques, surtout au Luxembourg. Or, la Grande Région se compose d'un état national, d'un côté, et de quatre collectivités territoriales, de l'autre côté, ce qui explique la nature asymétrique des relations entre ses composantes. Les approches préconisées vis-à-vis de la Grande Région couvrent par conséquent un large éventail d'aspects : réflexion stratégique à l'échelle de la Grande Région, gouvernance propre à ce territoire, mais aussi les limites et les barrières inhérentes à l'asymétrie du territoire.

Penser, gouverner et ... questionner la Grande Région ¹²⁴

« C'est à l'échelle de la Grande Région qu'il faut conduire un exercice de réflexion prospective de crise afin d'élaborer un plan des soutenabilités qui soit impactant. » ; « Il est temps de penser environnement et économie territoriale au-delà des frontières, de développer une vision sur l'ensemble de la Grande Région, notamment aussi par un aménagement du territoire à l'échelle transfrontalière qui imprègne une redistribution de l'emploi et la création d'entreprises sur les deux versants. » ; « La transition de l'économie vers un modèle bas carbone doit être envisagée à l'échelle de la Grande Région. » ; « L'approfondissement des relations entre les universités, les centres de recherche, les agences d'innovation ainsi que la formation professionnelle commune sont des clés pour activer le potentiel de la Grande Région. »

« Le Luxembourg comme unité territoriale ne pouvant être résilient tout seul, toute planification doit intégrer les régions limitrophes ce qui implique une gouvernance transfrontalière spécifique. » ; « La Grande Région a besoin d'une nouvelle gouvernance pour qu'elle puisse pleinement développer sa capacité de territorialité commune aux entreprises. » ; « Les discussions concernant la Grande Région doivent être institutionnalisées aussi bien au niveau intergouvernemental, c'est-à-dire avec les vrais centres de décision, qu'au niveau interrégional. » ;

« Les régions frontalières sont tellement loin de leur pouvoir central respectif que la Grande Région n'aura jamais les moyens de viser des objectifs ambitieux. Des accords bilatéraux marchent mieux. »

¹²³ Etude stratégique de 3^{ème} révolution industrielle pour le Grand-Duché du Luxembourg, Résumé thématique, 2016, p.116

¹²⁴ Source : témoignages recueillis dans le cadre de cette note de synthèse

Point d’ancrage 2 : l’Europe et son marché unique

Il reste à voir si l’Union Européenne sort grandie ou affaiblie de la crise sanitaire et des multiples crises qui se sont ensuivies. D’un côté, en faisant tomber le tabou d’une **mutualisation de la dette** entre États membres, le plan de relance *Next Generation Europe* représente un grand pas en avant vers plus de solidarité européenne. En affirmant que « *bien que le virus soit le même dans tous les États membres, ses effets et le potentiel de reprise se présentent de façons très différentes ... Il en résulte le risque d’une reprise déséquilibrée, de conditions de concurrence inégales et d’un accroissement des disparités. Cela montre aussi la nécessité et la valeur d’une réaction à l’échelle européenne*¹²⁵ », l’UE reconnaît aussi l’**interdépendance des économies de ses États membres**. D’un autre côté, la gestion chaotique, au mieux, inexistante, au pire, entre les États membres au pic de la crise sanitaire va laisser des traces. Entre **le chacun pour soi généralisé**, des équipements médicaux bloqués aux frontières, l’interdiction d’exporter du matériel critique décrétée par certains États membres, l’absence de stratégie commune en matière de vaccin, des outils communs d’analyse et d’échange d’information qui font défaut, des fermetures de frontières et des interdictions de voyager qui peuvent sembler arbitraires ... les 6 derniers mois n’ont pas contribué à augmenter la confiance des citoyens dans le projet européen¹²⁶. Ni d’ailleurs celle de certains acteurs économiques : « *Le fait que plusieurs États européens nécessaires en temps de crise étaient mieux servis par la Chine que par leurs pairs européens devrait nous alerter.* »¹²⁷

Or, avec un commerce intra-UE qui représente 84% des exportations du Luxembourg, 88% des importations qui proviennent d’États membres de l’UE¹²⁸ et 60% des exportations de services qui sont à destination des pays de l’UE-27¹²⁹, toute discussion sur l’après-crise au Luxembourg doit faire la part belle à l’**échelle européenne**. Penser la résilience économique pour le Luxembourg passe donc obligatoirement par la prise en compte prioritaire de l’espace européen.

« La diversité de ses membres permet de contrer efficacement la multiplicité des menaces qui nous frapperont tôt ou tard, si nous réussissons à travailler en synergie, à partager nos connaissances et à apprendre les uns des autres, laissant les économies d’échelle montrer leur puissance

¹²⁵ Voir : https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/communication-europe-moment-repair-prepare-next-generation_fr.pdf.pdf

¹²⁶ voir à ce titre: <https://www.moreincommon.com/media/bfwlsrxu/more-in-common-the-new-normal-comparative-7-country-en.pdf>, « *Since the pandemic began, views of the EU have worsened rather than improved, especially amongst Italians.* » (slide 59), “*But most agree that more European cooperation is the best way out of this crisis.* » (slide 60)

¹²⁷ René Winkin, dans: <https://fedil-echo.lu/opinion/une-antithese/>

¹²⁸ Chiffres relatifs à 2018, voir : https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/luxembourg_fr

¹²⁹ Statec: Échanges annuels de services et de services financiers du Luxembourg par zone et partenaire, https://statistiques.public.lu/stat/TableViewer/tableView.aspx?sCS_ChosenLang=fr&ReportId=13250

dans une Europe renforcée par davantage de politiques communes.¹³⁰ »

Aussi, **la question de la politique industrielle de l'Europe** est thématifiée. Deux facteurs déterminants d'une politique de consolidation et de relocalisation de la production industrielle en Europe sont mis en avant : **son nécessaire caractère stratégique et le fonctionnement du marché unique.**

« L'accès aux matières premières ; les productions de denrées alimentaires ; de matériaux de base tels que les métaux ; les produits synthétiques ou les minéraux non métalliques ; le développement de l'intelligence artificielle ou les biens d'investissement en infrastructures de communication ou de déploiement d'énergies renouvelables, voici que quelques exemples d'activités revêtant un caractère particulièrement stratégique. Tout changement d'attitude politique au profit de ces activités nous paraît avoir du sens. Mais une vraie revitalisation de la politique industrielle en Europe passe par une promotion persistante et sincère des secteurs en question ... Une réorientation de la politique industrielle européenne vers plus d'autosuffisance (...) n'a du sens que si elle se situe dans le contexte d'un marché unique intacte et fonctionnel.¹³¹ »

Traduit dans le contexte luxembourgeois, le défi se pose ainsi :

« Si l'Europe parvient à relocaliser une production industrielle en son sein, le Luxembourg doit être prêt à accueillir de nouvelles industries à forte composante de RDI et à la pointe des progrès technologiques et environnementaux. La politique industrielle, énergétique, environnementale et d'aménagement du territoire du pays doit favoriser une telle relocalisation industrielle.¹³² »

La direction préconisée est claire : **la politique industrielle luxembourgeoise doit être stratégique et elle doit s'insérer dans un projet industriel européen**, et ni le court-termisme ni un NIMBY primaire ne doivent l'entraver.

La cohérence entre les différentes stratégies, plans et mécanismes de l'UE et la compatibilité des mesures nationales avec celles à l'échelle européenne est identifiée comme essentielle pour la relance économique et pour l'objectif de résilience.

L'accès à bon escient pour les acteurs luxembourgeois au plan de relance et de résilience *Next Generation Europe* est préconisé.¹³³

¹³⁰ Tarrach, R., 2020, Un essai d'objectivisation du problème Covid-19 et quelques réflexions sur la prochaine crise, *Recueil de contributions Covid-19*, Fondation IDEA, pp. 53-60

¹³¹ René Winkin, dans : <https://fedil-echo.lu/opinion/une-antithese/>

¹³² Carlo Thelen, dans : <https://www.carlothelenblog.lu/2020/05/10/preparer-le-terrain-pour-la-relance-et-lapres-crise/>

¹³³ Voir : Actualités & Tendances - Bulletin économique de la Chambre de Commerce, numéro 25, p.99 : *Canaliser les aides européennes vers le Luxembourg*

« Pour garantir une approche transversale et holistique, la cohérence des politiques entre le Pacte Vert pour l'Europe et les autres politiques de l'UE est essentielle. Ainsi, par exemple, il est nécessaire de revoir la cohérence entre la future stratégie « de la ferme à la fourchette », la stratégie sur la biodiversité et la Politique Agricole Commune (PAC) ... Par conséquent, les fonds de relance et les plans de sauvetage devraient être compatibles au niveau européen avec le Pacte Vert Européen, y compris la loi européenne sur le climat et le mécanisme d'ajustement fiscal à la frontière dans toute politique de tarification du carbone, ainsi qu'au niveau national avec le Plan National pour un Développement Durable et le Plan National Energie Climat.¹³⁴ »

Point d'ancrage 3 : une mondialisation inclusive et durable

Le maintien et l'optimisation de l'ancrage de l'économie luxembourgeoise dans **l'espace global** est considéré par de nombreux acteurs comme un gage de résilience. L'imbrication des chaînes de valeurs mondiales qui conduit à l'empoînement des échelles nationales, régionales et internationales ; les effets d'innovation et d'apprentissage stimulés par la concurrence ; les économies d'échelle, surtout pour les produits de haute technologie ; l'effet positif sur le pouvoir d'achat ; la singularité du Luxembourg, ce *Kleinstaat* avec « son ouverture extrême sur le reste du monde, ce qui explique à la fois le succès et la vulnérabilité de son modèle¹³⁵ » ... autant d'arguments qui plaident pour une mondialisation dont le Luxembourg a intérêt de faire partie dans sa quête de résilience.

« Les logiques établies par les sciences économiques confirment que la répartition efficiente des facteurs travail et capital en fonction des avantages comparatifs est la principale source de création de richesse ... La globalisation continuera à dominer les logiques et logistiques industrielles, et même si elle évolue en permanence, elle formera demain encore le substrat d'une fabuleuse création de richesse.¹³⁶ »

« L'organisation de la production industrielle repose sur l'insertion dans les chaînes de valeurs mondiales et la dépendance aux importations d'intrants étrangers y est tout aussi forte : si ce n'est pas la demande finale qui dépend des autres, ce sont les industries qui en dépendent pour produire.¹³⁷ »

¹³⁴ Nohaltegekeetsrot: Répliquer au Covid19: renforcer la résilience sociale, économique et environnementale, <https://csdd.public.lu/dam-assets/fr/actualites/2020/Riposter-au-Covid19.pdf>

¹³⁵ Carlo Thelen, dans : <https://www.carlothelenblog.lu/2020/05/10/preparer-le-terrain-pour-la-relance-et-lapres-crise/>

¹³⁶ Ahlborn, P., 2020 Être le plus agile - une obligation pour un si petit pays, *Recueil de contributions Covid-19*, Fondation IDEA, pp. 33-45

¹³⁷ Guillou, S., 2020, Luxembourg, Dépasser la mystification de la ré-industrialisation, *Recueil de contributions Covid-19*, Fondation IDEA, pp. 4-13

« Bien des politiques suggèrent aujourd'hui de rapprocher les lieux de production et de raccourcir les chaînes de valeurs. Mais cela implique des coûts de production plus élevés, un pouvoir d'achat réduit chez nous et un appauvrissement concomitant des gens et des nations qui produisent aujourd'hui ces biens.¹³⁸ »

« Durant la crise, le Luxembourg a su tirer de nombreux avantages des relations commerciales qu'il entretient avec d'autres régions du monde. Plusieurs champions industriels luxembourgeois ont approvisionné une clientèle mondiale en composants pour produits sanitaires ou en produits de première nécessité. Ces industries ne seraient pas des championnes si elles ne savaient pas réaliser des économies d'échelles, exploiter leur potentiel de recherche et de développement et se fier au haut degré de spécialisation de leurs collaborateurs ; des éléments qui sont tous intimement liés au fait de pouvoir servir un marché global.¹³⁹ »

Concernant les chaînes de valeur et les chaînes d'approvisionnement, et plus particulièrement la gestion des risques de pénurie, la voie à suivre ne serait ni celle de la constitution de stocks importants, ni celle de capacités de production adaptées aux situations de crise avec son effet de redondance en période 'normale', ni celle d'une ré-industrialisation 'forcée' :

« Ce qui compte c'est la réactivité, l'anticipation donc la veille et la surveillance et la collaboration internationale. Nous avons les moyens technologiques et scientifiques. Par leurs vellétés de réindustrialisation, les représentants politiques veulent faire porter sur les entreprises une responsabilité qui est la leur : anticiper et orchestrer le collectif ... La gestion en flux tendus qui a diminué les stocks des entreprises doit faire place à une nouvelle gestion qui augmente la réactivité et l'adaptation des chaînes de valeurs, qui anticipe les goulets d'étranglement et prévoit des plans d'urgence.¹⁴⁰ »

Le plaidoyer pour le libre-échange à l'échelle globale n'occulte pas pour autant **les problèmes associés à ce modèle économique. « Il va de soi que les excès de l'exploitation des « ressources humaines » ainsi que les effets nocifs des échanges mondiaux posent de sérieux défis. Il convient de les adresser et de les corriger.¹⁴¹ »**

¹³⁸ Rommes, J.-J., 2020), Avons-nous été résilients ? Le serons-nous demain ?, *Recueil de contributions Covid-19*, Fondation IDEA, pp. 27-32

¹³⁹ René Winkin, dans : <https://fedil-echo.lu/opinion/une-antithese/>

¹⁴⁰ Guillou, S., 2020, Luxembourg, Dépasser la mystification de la ré-industrialisation, *Recueil de contributions Covid-19*, Fondation IDEA, pp. 4-13

¹⁴¹ Ahlborn, P., 2020 Être le plus agile - une obligation pour un si petit pays, *Recueil de contributions Covid-19*, Fondation IDEA, pp. 33-45

Ainsi, le correctif du **'devoir de vigilance'** est proposé comme un outil visant à établir une mondialisation plus inclusive et plus durable :

« C'est précisément ici que l'introduction d'une législation nationale pour un devoir de vigilance s'avère indispensable. Ce dernier obligerait les entreprises ayant leur siège principal ou domiciliées au Luxembourg à identifier dans leur chaîne de valeur les risques d'éventuelles violations des droits humains et leur impact environnemental, à évaluer leurs mesures de prévention, à créer un mécanisme d'alerte ou encore de permettre d'introduire un recours collectif en cas d'abus.¹⁴² »

Poussé jusqu'au bout, un 'devoir de vigilance' efficace et contraignant, combiné à des mesures fiscales telles que le concept de taxation aux frontières dont la composante énergétique est déjà activement débattue au niveau de l'UE¹⁴³, pourrait changer la nature des échanges mondialisés. Sans remettre en question une *« répartition efficiente des facteurs travail et capital en fonction des avantages comparatifs »*, une **harmonisation à la hausse des normes sociales et environnementales** induite par les outils précités permettrait d'apprécier l'affirmation qu' *« il ne fait pas de différence que nous soyons dépendants de quelqu'un de proche ou de loin, à moins que la distance ne soit le problème¹⁴⁴ »* sous un nouvel angle.

2.2.

Solidarité et performance

Face au constat que *« faire redémarrer l'économie « comme avant » ne permettra pas d'asseoir une reprise soutenue à long terme, capable aussi d'améliorer le bien-être et de réduire les inégalités »*, l'OCDE sortait en juin 2020, une note intitulée *« Reconstruire en mieux »* avec au cœur de l'approche l'idée d'une transition vers des sociétés plus inclusives, plus résilientes, affichant zéro émission nette de GES et des impacts sur la nature très réduits. Toute société cherche en effet à concilier deux impératifs : un impératif de progrès, de développement et un impératif de cohérence et d'équilibre nécessaire à sa survie. La pandémie semble rendre davantage audible des énoncés formulés depuis le milieu des années 70¹⁴⁵ et qui se sont déjà traduits au Luxembourg en 2009 par des réflexions autour des thèmes *« réforme du PIB », « qualité de vie », « durabilité »* ; ces réflexions ayant mené à l'élaboration d'un nouvel instrument de mesure, le PIB bien-être avec un premier rapport paru en

¹⁴² Michael Feit, <https://paperjam.lu/article/mon-idee-instaurer-devoir-vigi>

¹⁴³ *« Afin d'établir des conditions de concurrence « verte » équitables, les importations en provenance de pays tiers pourraient être soumises à un tarif douanier si elles ne respectent pas certaines normes environnementales, par exemple en ce qui concerne l'intensité énergétique des procédés de fabrication. »* <https://www.euractiv.fr/section/climat/news/brussels-anti-climate-dumping-tool-in-the-spotlight/>

¹⁴⁴ Source : témoignage formulé lors du séminaire *« Lessons learned »* organisé le 6 juillet 2020 par l'Observatoire de la compétitivité

¹⁴⁵ Nous pouvons citer par exemple le paradoxe d'Easterlin (1974) qui énonce qu'au-delà d'un certain seuil le revenu réel des habitants progresse sans que cela n'améliore le sort déclaré des individus.

2018, et à des réflexions sur une croissance inclusive, c'est-à-dire à une croissance qui bénéficie à tous les membres de la société. A travers le bilan compétitivité 2019, l'Observatoire de la compétitivité s'est quant à lui penché sur la question : « *At a time when scholars debate economic growth or de-growth, we argue that the issue is under which conditions growth should occur – **which conditions favour lasting well-being.** Based on the available research, we have identified and tested some important candidates for these conditions: **quality and quantity of social relationships, employment, economic equality, and welfare state policies.*** »

La crise du Covid développe l'intérêt pour le PIB Bien-être :

« *Le PIB bien être doit être un repère. Nous le savons mais cela reste abstrait. Il faut concrétiser et communiquer plus sur le sujet.*¹⁴⁶ »

« *Le PIB bien-être, on n'en parle pas et on ne l'utilise pas. Pour le PIB classique, on le voit chaque mois. Promouvoir le PIB bien-être pour avoir d'autres indicateurs serait très important.*¹⁴⁷ »

L'expérience du confinement a pour certains généré un nouvel état d'esprit, une nouvelle hiérarchisation des priorités, comme le met en évidence l'enquête réalisée par le Mouvement écologique : « Non à un retour à la société pré-Covid ». Et il est pour l'heure difficile de savoir dans quelles mesures ces évolutions s'inscriront dans la durée. Toutefois au-delà de la notion de bien-être, la notion de satisfaction retient l'attention et renvoie des signaux utiles à prendre en compte : « *Parmi ces signaux, il faut citer le nombre croissant de ménages qui ont choisi d'organiser leur existence autour de la « priorité satisfaction » (**un métier valorisant, une vie équilibrée, un environnement de qualité**) et non plus de la « priorité consommation » (un job bien payé, un agenda surchargé, une très grande ville).* » (Haëntjens, 2020, p.17)

Favoriser l'articulation vie familiale et vie professionnelle, prôner l'égalité entre les femmes et les hommes

La vie familiale et la vie professionnelle constituent deux dimensions complémentaires de la vie d'un individu. Dès lors pour mener à la fois une vie professionnelle et une vie familiale épanouies, il est nécessaire que ces deux aspects puissent s'articuler, ce qui ne peut se réaliser concrètement qu'en favorisant l'égalité entre les femmes et les hommes, ce qui signifie encore aujourd'hui, d'adopter une meilleure répartition des

¹⁴⁶ Source : témoignage recueilli dans le cadre de cette note de synthèse

¹⁴⁷ Source : témoignage recueilli dans le cadre de cette note de synthèse

tâches domestiques et liées à l'éducation des enfants. La crise Covid-19 invite à (ré)ouvrir le débat.

« Le confinement qui avait comme but de protéger les groupes les plus vulnérables (surtout les seniors et les personnes déjà atteintes de diverses maladies) n'a pas eu les mêmes égards vis-à-vis d'autres groupes vulnérables qui ont plutôt vu leur sort s'aggraver pendant cette période. Les femmes d'abord qui souvent sont contraintes à une triple pression : profession, ménage et maintenant également le « Home schooling » des enfants. »
(Urbé, 2020)

Le contexte Covid et plus particulièrement la période de confinement ont été éclairants sur cette thématique et invitent à se demander : **Comment les entreprises peuvent-elles contribuer à cette bonne articulation entre vie familiale et vie professionnelle ?** ; sachant que les réalités peuvent être très différentes.

Ainsi la CSL rappelle :

« Il y a une inégalité qui semble échapper aux radars, et qui est pourtant évidente, répandue et menacée de se creuser encore : c'est l'inégalité entre les sexes. Et cela aussi bien dans le cadre familial que professionnel où les femmes sont en première ligne face au coronavirus car elles sont surreprésentées dans les métiers essentiels : infirmières, éducatrices, caissières, mais aussi dans le travail domestique, etc.¹⁴⁸ »

En atteste l'étude publiée par le Statec dans le Rapport Travail et Cohésion sociale (p.50) :

Ainsi, les emplois «frontline» qui représentent un tiers des salariés :

- sont davantage occupés par des femmes ;
- sont de niveau d'éducation moins élevé ;
- sont composés davantage de postes peu qualifiés ;
- présentent plus de temps partiels et de contrats à durée déterminée.

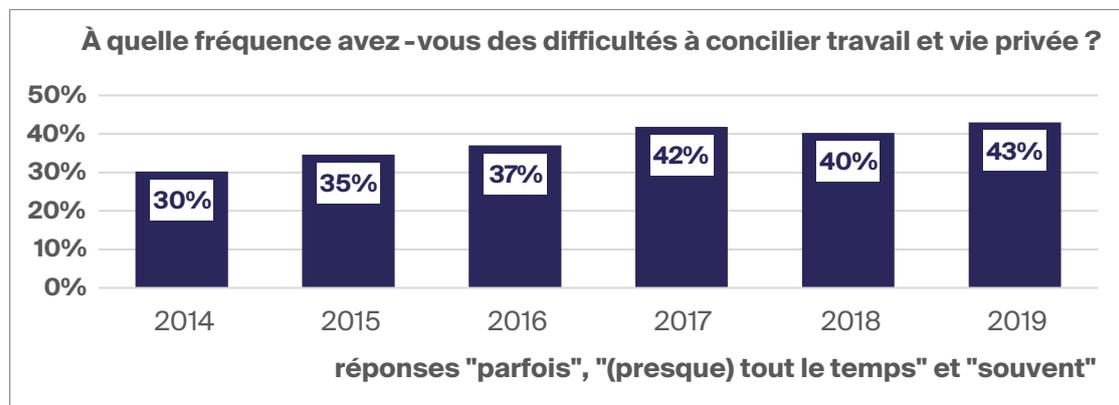
Au-delà de la question de l'hyper féminisation de certains emplois de première ligne, le télétravail peut être présenté comme une solution intéressante pour favoriser la conciliation vie professionnelle et vie privée, pour ceux dont le métier le permet. Pour la Chambre de commerce :

« Il est ainsi essentiel de ne pas revenir en arrière concernant le télétravail, dont le recours a souvent été gagnant-gagnant pour les salariés via un meilleur équilibre vie professionnelle-vie privée, et pour les entreprises avec un maintien, voire une légère augmentation, de la productivité.¹⁴⁹ »

¹⁴⁸ (CSL, 2020), p.17.

¹⁴⁹ (Chambre de commerce, 2020)p.116

Le télétravail n'étant pas applicable pour tous, c'est donc bien **les politiques d'organisation du travail des entreprises** qui devraient être revues dans une perspective de penser ensemble solidarité et performance¹⁵⁰. En effet, différentes études montrent que lorsque les salariés bénéficient d'une organisation de leur travail compatible avec leur vie familiale, une diminution de l'absentéisme est constatée et l'engagement dans la vie de l'entreprise est plus fort. Pour l'heure, le Quality of Work Index 2019¹⁵¹ met en avant que la conciliation vie professionnelle-vie privée reste difficile pour 43% des personnes interrogées dans le cadre de l'étude, et que cette tendance est à la hausse sur les dernières années (p.10 du résumé)



La question de l'amélioration de la qualité des emplois¹⁵², qui dépend en **partie des politiques de ressources humaines**, constitue également une piste à explorer, notamment car elle motive les salariés en vue d'un « vieillissement actif¹⁵³ » :

« Depuis la réforme des pensions en 2010, on parle de toucher une demi-pension et de travailler à mi-temps. Cela permet de sortir doucement du processus de production, d'embaucher un jeune, d'apprendre le travail ensemble. Et il y aurait juste une demi-pension à verser. Les cotisations sociales seraient payées. Ce serait win win. Mais on ne le fait pas.¹⁵⁴ »

¹⁵⁰ Voir à ce titre l'avis de l'UEL datant de 2017 concernant l'équilibre vie privée-vie professionnelle : <https://www.fedil.lu/fr/positions/avis-de-luel-equilibre-vie-privee-vie-professionnelle/?pdf>

¹⁵¹ Au Luxembourg, depuis 2013 la CSL réalise annuellement une enquête Quality of Work Index. L'édition 2019 consacre une large place à la conciliation entre les temps de vie : <https://www.csl.lu/fr/travail-sante-et-bien-etre/quality-of-work-index-luxembourg/enquetes-et-rapports>

¹⁵² La qualité de l'emploi fait référence selon l'OCDE à la qualité du revenu d'activité, la sécurité sur le marché du travail, la qualité de l'environnement de travail. Voir sur ce point : <http://www.oecd.org/fr/emploi/qualite-de-l-emploi.htm>

¹⁵³ Le terme « vieillissement actif », apparu dans un rapport de l'OCDE datant de 1998, désigne le fait d'aider les personnes âgées à rester aussi longtemps que possible les acteurs de leur propre vie et à contribuer à l'économie et à la société dans la mesure du possible. URL : <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1062&langId=fr>

¹⁵⁴ Source : témoignage recueilli dans le cadre de cette note de synthèse

Investir dans la jeunesse

Si le virus a tendance à emporter les plus anciens, les jeunes apparaissent néanmoins comme victimes collatérales de la crise avec des répercussions sur leur scolarité et leur insertion sur le marché du travail, puisque du fait de leur inexpérience, ils apparaissent comme moins « attractifs » pour un employeur qui embauche dans un contexte économique tendu¹⁵⁵. Il en résulte un chômage des jeunes élevé¹⁵⁶ au Luxembourg. Le Statec a ainsi montré que les jeunes sur le marché du travail sont le plus touchés par la pandémie : « *Le chômage des moins de 25 ans a très nettement bondi de 17.5% au deuxième trimestre 2019 à 23.3% au deuxième trimestre 2020 au Luxembourg. Cette augmentation est moins marquée pour toutes les autres catégories d'âge (le taux de chômage des adultes (25-74 ans) a progressé d'une manière bien plus faible de 4.3% à 5.1%).* » (Statec, 2020, p.39)

Les jeunes pourraient également souffrir de façon durable de cette crise : « *Comme plusieurs études le montrent, les perspectives économiques des jeunes qui obtiennent leur diplôme en récession pourraient être limitées de façon permanente. En d'autres mots, ils ne rattraperont pas, durant leur carrière, les effets négatifs vécus durant leurs premières années de travail.* » (Statec, 2020, p.40)

Pour autant, l'insertion socio-professionnelle des jeunes résidents s'avère une composante essentielle pour la compétitivité du pays. Les jeunes les moins formés sont aussi les plus vulnérables¹⁵⁷, ceux dont l'inclusion sociale et économique représente un vrai défi, surtout s'ils ne peuvent pas compter sur une solidarité familiale.

*« Les jeunes ne font pas les formations nécessaires au marché de l'emploi. Des professions vont disparaître mais les formations ne sont pas encore adaptées et des jeunes sont alors jetés dans la précarité. Nous travaillons au niveau national sur ce sujet. Nous sommes encore en retard. Mais cela va mieux. »*¹⁵⁸

Isabelle Schlessler, directrice de l'ADEM, rappelle que la problématique de **l'inadéquation des jeunes au marché du travail n'est pas nouvelle** : « *De manière générale, les jeunes sont éloignés des réalités du marché de l'emploi qui devient encore plus exigeant, plus compétitif.*

¹⁵⁵ Source : témoignage recueilli dans le cadre de cette note de synthèse

¹⁵⁶ Au 31 août 2020, 18.525 résidents étaient à la recherche d'un emploi au Luxembourg. Parmi eux, 3.945 étaient âgés de 16 à 29 ans. URL : <https://5minutes.rtl.lu/actu/luxembourg/a/1584943.html>

¹⁵⁷ Le taux de chômage des personnes titulaires de diplômes de moins haut niveau serait environ deux à trois fois supérieur à celui des universitaires. URL : <https://www.science.lu/fr/le-chomage-chez-les-jeunes-diplomes/pourquoi-plus-en-plus-d-universitaires-sont-sans-emploi-luxembourg>

¹⁵⁸ Source : témoignage recueilli dans le cadre de cette note de synthèse

Aujourd'hui, il faut savoir se vendre. Avant les jeunes ont été gâtés car le marché était bon, ce qui n'est plus exactement le cas aujourd'hui et les jeunes vont le vivre comme une injustice.¹⁵⁹ »

L'apprentissage est présenté comme une voie à développer pour réussir cet enjeu d'insertion professionnelle des jeunes générations en les dotant des compétences nécessaires et en les préparant à une vie autonome.

« A l'instar des modèles allemands et autrichiens, l'apprentissage doit permettre à encore davantage de jeunes, d'intégrer le marché du travail.¹⁶⁰ »

« L'apprentissage est la bonne surprise de la crise car les chiffres semblent les mêmes que l'année dernière. La crise ne semble pas avoir eu un impact important. Mais bien sûr, il faut encore voir si les contrats se font véritablement. Les jeunes sont encore orientés par défaut vers l'apprentissage. Et ceux-là ne réussissent pas. Être mécanicien demande beaucoup de capacités d'abstraction. D'autres jeunes qui auraient toutes les capacités artisanales se retrouvent à l'université. C'est un travail de longue haleine pour promouvoir l'artisanat.¹⁶¹ »

Une autre proposition consiste à développer le goût pour l'entrepreneuriat.

Protéger les personnes avec l'apprentissage tout au long de la vie : un impératif économique et social

Les qualifications sont l'un des éléments-clés pour trouver et garder sa place sur le marché de l'emploi. En effet, chaque salarié sera amené à changer d'employeurs, voire changer de métier au cours de sa vie professionnelle, et à s'adapter aux évolutions numériques et technologiques. Il est donc essentiel de permettre à tous de pouvoir maintenir et renouveler ses compétences via l'apprentissage tout au long de la vie.

« Il faut rendre les gens polyvalents, c'est une des leçons de la crise. Il faut rendre les gens polyvalents pour qu'ils puissent changer de tâche si besoin et garantir une employabilité au sein de l'entreprise.¹⁶² »

Au-delà de cette employabilité interne à l'entreprise, il importe de réfléchir à comment adapter les compétences, parfois de façon assez radicale, aux besoins d'un marché qui change rapidement. Certains secteurs, fortement carbonés, pourraient se transformer complètement,

¹⁵⁹ Source : témoignage recueilli dans le cadre de cette note de synthèse

¹⁶⁰ (Chambre de commerce, 2020)p.9.

¹⁶¹ Source : témoignage recueilli dans le cadre de cette note de synthèse

¹⁶² Source : témoignage recueilli dans le cadre de cette note de synthèse

voire disparaître, alors que des besoins rapides en compétences (intelligence artificielle, robotisation, etc.) se font jour ailleurs. Comment réussir cette transition ?

« Peut-on faire passer les personnes d'un job à l'autre ? Il faudrait éviter la destruction de l'emploi, et créer les nouveaux emplois alors que les anciens existent encore. Cela n'est pas ce qui se fait habituellement, nous détruisons puis seulement ensuite nous reconstruisons. »¹⁶³

La gestion des talents constitue dès lors une activité stratégique :

« Il nous faut une talent attraction strategy, et une talent development strategy, sinon on va vers les crispations sociales. »¹⁶⁴

Développer l'économie sociale et solidaire : un espace intermédiaire entre solidarité et performance

L'économie sociale et solidaire constitue une tendance à suivre et qui a trouvé de nouveaux espaces pendant le confinement. Certaines entreprises ont en effet pu bénéficier de l'épisode Covid pour mieux se faire connaître et se développer. Comme le souligne Jean-Baptiste Nivet (Chambre de commerce) : *« Comme le montrent déjà certaines organisations, l'ESS est un mode d'entreprendre qui peut apporter énormément au Luxembourg pour le vivre ensemble, le développement de projets culturels ou environnementaux, la qualité de vie de tous et surtout des populations les plus fragiles, ou encore l'insertion du plus grand nombre sur le marché du travail. »*

Il souligne également qu' : *« un changement plus symbolique serait le **transfert de l'ESS du Ministère du Travail à celui de l'Economie**, mettant ainsi davantage en avant la dimension entrepreneuriale de l'Economie Sociale et Solidaire. »¹⁶⁵*

A noter que se développent également des sociétés à impact sociétal poursuivant des projets qui associent finalités environnementales et sociales ; autrement dit qui créent des ponts entre l'ESS et l'économie circulaire.

Définir un cadre pour des entreprises rentables, soutenables et inclusives

La soutenabilité constitue un impératif qui peut se décliner à l'ensemble des activités de l'entreprise : ce que l'entreprise produit, comment elle

¹⁶³ Source : témoignage recueilli dans le cadre de cette note de synthèse

¹⁶⁴ Source : témoignage recueilli dans le cadre de cette note de synthèse

¹⁶⁵ Nivet, 2020, « L'entrepreneuriat social ne demande qu'à éclore ». Publié le 30 juillet 2020. URL : <https://www.fondation-idea.lu/2020/07/30/lentrepreneuriat-social-ne-demande-qua-eclore/>

produit, comment partager la valeur créée ? Et de façon plus générale, comment intégrer la transition écologique au sein des économies, afin que les entreprises restent ou deviennent inclusives et compétitives dans la durée ? Telles sont les questions principales qu'il convient de se poser afin de définir un **cadre incitatif pertinent pour les entreprises**.

Dans cet ordre d'idée, la Chambre de Commerce propose un éventail de mesures comme l'introduction de crédits d'impôts pour la R&D, la transformation digitale et la transition énergétique, l'introduction d'un abattement pour favoriser l'économie circulaire et durable, la modernisation du régime des stock-options ou encore l'introduction de mesures visant à accroître la solidarité.

La SOLEP de son côté, a livré un rapport de prospective territoriale baptisé Luxembourg 2030, véritable exercice de prospective citoyenne, dont l'objectif est de **refonder le référentiel des politiques publiques**.

« Partant du constat des fragilités, des vulnérabilités et des failles que nos modèles de développement laissent entrevoir de nombreuses et plus ou moins prévisibles conséquences sociales, économiques, politiques et géopolitiques de la crise en cours, cette initiative consiste à interroger ces modèles et à penser leur impératif de soutenabilité et leurs conséquences dès la sortie de crise.¹⁶⁶ »

2.3.

Assurer l'essentiel et innover

Réfléchir et surtout se mettre d'accord sur ce qui est **essentiel** n'est pas chose aisée. Ce qui est essentiel pour l'un, ne l'est pas forcément pour l'autre. Ce qui l'est à titre individuel, ne doit pas l'être au niveau collectif. Ce qui est essentiel aujourd'hui, ne le sera peut-être pas demain. Et tout ce qui n'est pas essentiel, n'est-il vraiment qu'accessoire ou secondaire ? Voire même : *« C'est quoi les secteurs essentiels ? Ca ne veut rien dire. Comment savoir ce qui est essentiel quand tout est imbriqué ?¹⁶⁷ »*

Et pourtant, la notion de l'essentiel a pris une dimension considérable en ces temps de pandémie, à un tel point qu'elle était devenue **un critère prioritaire pour la décision politique** et les mesures prises en relation avec la crise Covid-19. Ainsi, par arrêté ministériel du 16 mars¹⁶⁸, le gouvernement, *« considérant la nécessité de maintenir les activités qui sont essentielles pour le maintien des intérêts vitaux de la population et du pays »*, a exempté un certain nombre d'activités des mesures de confinement temporaires qui furent mises en place par le même arrêté en affirmant leur caractère essentiel.

¹⁶⁶ (Solep, 2020)

¹⁶⁷ Source : témoignage recueilli dans le cadre de cette note de synthèse

¹⁶⁸ <http://www.legilux.lu/eli/etat/leg/amin/2020/03/16/a149/fo>

« Sont maintenues les activités qui sont essentielles pour le maintien des intérêts vitaux de la population et du pays. Il s'agit notamment des activités et des secteurs suivants :

- la production et la distribution d'énergie et de produits pétroliers,
- le secteur de la santé et des soins, y compris les activités hospitalières et les laboratoires d'analyses médicale,
- le secteur de l'alimentation,
- la distribution de l'eau,
- la collecte et le traitement des eaux usées,
- l'enlèvement et la gestion des déchets,
- les transports publics,
- les services administratifs qui participent à l'exercice de prérogatives de puissance publique,
- les systèmes d'échange, de paiement et de règlements des instruments. »

Si le choix de ces activités dites essentielles était pertinent en période pandémique, où l'exigence de briser la chaîne des contaminations a été mise en balance avec la nécessité de garantir la prestation de services et la fourniture de produits dits 'vitaux', un certain nombre de questions se posent quant à **la considération qui doit leur être donnée dans les scénarios post-crise :**

- Faut-il déduire qu'une revalorisation sociale et économique de ces activités s'impose ? Le regard sur l'utilité sociale des métiers doit-il changer et porter à conséquence, notamment en termes de salaire et de conditions de travail. Où alors faut-il réaffirmer que *« l'utilité d'un travail ne fait pas sa valorisation¹⁶⁹ »* ?
- Qu'en est-il de la notion de l'essentiel dans la perspective de la résilience vis-à-vis de crises futures ? La crise actuelle donne-elle des clés pour identifier les fonctions et les métiers dont le renforcement et le développement contribueraient à rendre la société luxembourgeoise plus apte à rebondir de crises profondes quelle que soit leur nature ?

Le vaste éventail des réflexions sur ces questions, mais aussi la priorité donnée au mode 'gestion de crise', ne permet pas encore de distinguer des orientations claires quant à de possibles approches à prendre. Pourtant, des éléments de réponse sont en émergence, à commencer par le constat qu' *« il faut que les métiers essentiels soient faits. Ceux-là on n'en parle pas, comme si dans le monde d'après il y avait du télétravail pour tous¹⁷⁰. »*

¹⁶⁹ André Comte-Sponville, dans https://www.challenges.fr/economie/l-utilite-d-un-travail-ne-fait-pas-sa-valorisation_711331

¹⁷⁰ Source : témoignage recueilli dans le cadre de cette note de synthèse

Les métiers de la santé et en particulier ceux du personnel soignant - sans doute parce qu'ils étaient et restent en première ligne de la lutte contre la pandémie - sont au cœur de la discussion : « *les gens ont été applaudis mais les conditions de travail n'ont pas changé*¹⁷¹ » ; le niveau de dotation en personnel des hôpitaux; la demande d'une réforme de la formation avec un niveau bachelier pour les infirmier-ères et master pour les infirmiers-ières spécialisés ; le nombre de lits en soins 'aigus' ; ... **les revendications sont nombreuses.** Aussi, le manque d'attrait de ces professions pour les résidents est considéré comme un problème à résoudre, « **des professions dont les formations sont de plus en plus difficiles et les conditions de travail moins attrayantes que celle de la fonction publique.**¹⁷² »

La crise Covid-19 a également fait sortir de l'ombre les salarié-e-s, en grande majorité des femmes, du secteur des services à la personne, c'est à dire l'économie du care, tout comme ceux du commerce et de la restauration. Les **front line workers**. Ces emplois - nettoyage, garde d'enfants, soins à domicile, caisses de supermarchés, rayonnage, etc. - n'ont pas seulement en commun d'être les plus exposés à la contagion par le virus, mais ils font aussi partie des emplois les moins bien rémunérés, ils sont souvent précaires et payés au noir : « *A travers le prisme clarificateur d'une pandémie mondiale, l'importance du travail du 'Care' semble soudainement bien plus évidente.*¹⁷³ » En revendiquant « *la revalorisation immédiate de tous les métiers du 'Care' aussi bien en ce qui concerne les conditions de travail, les formations initiales et continues, que les rémunérations et les carrières*¹⁷⁴ », les syndicats sont pleinement dans leur rôle.¹⁷⁵

Ces exemples d'activités et de métiers dont l'importance pour répondre aux besoins vitaux de la population a été mise en évidence par la crise actuelle devraient suffire pour faire agir de concert les responsables politiques et économiques. Or, la liste de qui est essentiel, indispensable ou du moins très utile **peut être allongée à l'ensemble des secteurs de l'économie :**

« Qu'aurions-nous fait sans les éboueurs ou les camionneurs ? De grandes parties du service public ont mérité plus que jamais leur nom. Les banques n'avaient pas fermé boutique et bien d'autres encore. Ensuite, même si personne n'a tendance à voir les artisans comme urgentistes - du moins aussi longtemps que les ascenseurs et les chauffages marchent - nous avons compris que nous ne pouvons pas nous permettre d'abandonner

¹⁷¹ Source : témoignage recueilli dans le cadre de cette note de synthèse

¹⁷² Source : témoignage recueilli dans le cadre de cette note de synthèse

¹⁷³ http://www.ogbl.lu/blog/legalite-ne-peut-plus-attendre/?back_cat=47&back_year=2020

¹⁷⁴ Ibid

¹⁷⁵ Il serait par ailleurs intéressant d'évaluer ces revendications à travers le critère du taux de couverture des ces emplois par une convention collective. Ainsi, p.ex., les activités regroupant les services de nettoyage et de gardiennage ont un taux de couverture de 76%, alors que dans le secteur de l'Horeca ce taux se situe seulement à 7%. Source : <https://statistiques.public.lu/catalogue-publications/bulletin-Statec/2017/PDF-Bulletin1-2017.pdf>

*pendant longtemps l'artisanat et la construction. Sinon, il n'y a plus d'eau au robinet, plus de câble vers les ordinateurs et pas de Tram. Dans aucun espace économique, les salaires et traitements ne peuvent être payés, les cotisations sociales collectées, les services de santé rémunérés, sans que tourne toute la machine. Ce qui signifie que l'acier et le béton aussi doivent être coulés, les biens transportés, etc., jusqu'au point où l'on découvre que le coiffeur aussi occupe une fonction liée à la dignité humaine. **En vérité, tous sont essentiels.**¹⁷⁶ »*

Le défi de la détermination et de la valorisation de ce qui est essentiel est donc majeur, qui plus est si on ne le considère pas qu'en réaction à la crise que nous sommes en train de vivre, mais aussi à travers le prisme de la résilience face à des crises futures.

Innovation est sans aucun doute un autre maître-mot de la conversation crise et post-crise actuelle, aussi au Luxembourg. Que l'on considère la définition qu'en donne l'OCDE: « *an innovation is the implementation of a new or significantly improved product (good or service), or process, a new marketing method, or a new organisational method in business practices, workplace organisation or external relations* » ou une autre, le recours à un concept qui vise à **exploiter de nouvelles connaissances pour les appliquer à une réalité socio-économique qui est inédite**, va de soi. Considéré comme un principal facteur de la compétitivité économique en temps 'normaux', l'innovation présente le double intérêt d'aider à remplacer des activités et procédés qui ne fonctionnent plus en période de crise¹⁷⁷ et, à partir des expériences faites pendant la crise, d'explorer des activités et procédés qui réduisent la probabilité ou l'impact de crises futures.

Dans le contexte de la crise Covid-19, la notion d'innovation est entrée par la grande porte à travers **la mise en application quasi instantanée de solutions digitales** dès que le confinement a été décrété. Télétravail, bien sûr, mais aussi télémédecine, les solutions digitales d'appoint pour le home schooling, e-administration, ou encore le digital skills bridge en un temps record des grands-parents qui ne communiquaient plus que par les réseaux sociaux avec leurs petits-enfants. Pour certains, les investissements et les formations antérieurs se sont amortis du jour au lendemain, pour d'autres l'acquisition de la maîtrise des outils digitaux s'est fait en leapfrog. Les témoignages abondent, un voici un à titre d'exemple :

¹⁷⁶ Rommes, Jean-Jacques, Recueil IDEA

¹⁷⁷ Le programme StartupVsCovid19 du Ministère de l'Économie en est une illustration.

« Il en est ainsi tout d'abord de la digitalisation qui se voit projeter en avant de plusieurs années, notamment par le recours généralisé à des moyens de communication nouveaux ou par l'augmentation significative de l'utilisation des technologies de paiements digitaux.¹⁷⁸ »

L'innovation digitale a ainsi sans doute contribué à ce que le système ait tenu, il l'a rendu plus robuste :

« Cette crise aurait été bien plus affreuse, à tous points de vue, sans ordinateurs ni internet. Il y a seulement quinze ans, le même état sanitaire se serait déroulé de façon radicalement différente. Le lockdown lui-même aurait été impossible sous cette forme et le maintien de certaines fonctions vitales aussi.¹⁷⁹ »

S'agissant du **rapport entre résilience et innovation**, et si la résilience peut être définie comme la capacité de revenir à des opérations normales, elle peut aussi être comprise comme **un processus de transformation**, où adversité et crise deviennent des leviers pour changer le système de manière à ce qu'il puisse anticiper et absorber des chocs futurs et évoluer ainsi vers une nouvelle normale : *« Les voies de la résilience s'inscrivent dans le temps ; la résilience ne correspond pas à un état. Loin d'être acquise une fois pour toutes, elle est à entretenir.¹⁸⁰ »* L'innovation – changer à nouveau – est par conséquent consubstantielle à la résilience transformative. Autrement dit : Il n'y a pas de résilience sans innovation.

Cette relation est soulignée par de nombreux acteurs, quelles que soient par ailleurs leurs différences de point de vue quant aux orientations à prendre :

« L'innovation post-Covid19, c'est, au sens de la Chambre de Commerce, adapter la politique d'innovation au nouveau contexte de crise et aux nouveaux besoins et opportunités en découlant pour les entreprises, pour leur permettre de réussir les transitions digitales, environnementales et énergétiques. Les efforts en termes de recherche-développement et d'innovation (RDI) doivent être déployés notamment dans des domaines tels la digitalisation, la mobilité, le logement, l'énergie, la santé ou encore la finance, des secteurs liés au développement durable. Elle devra toucher autant la technique que les procédés, l'organisation, les infrastructures, les grandes entreprises du paysage luxembourgeois, comme les plus petites, les jeunes et celles en création.¹⁸¹ »

¹⁷⁸ Nicolas Mackel, dans: <https://fedil-echo.lu/carteblanche/les-ambitions-de-la-place-financiere-a-lepreuve-de-la-crise-du-covid-19/>

¹⁷⁹ Rommes, Jean-Jacques, Recueil IDEA

¹⁸⁰ Koninckx G., 2018, « L'apport de la systémique dans l'émergence de la résilience organisationnelle », Publication résultat du 4^{ème} Congrès Mondial sur la Résilience, Marseille, Aix-Marseille Université, Institut de Recherche pour le Développement, p.41

¹⁸¹ Chambre de commerce, 2020, « Des idées pour la relance. Un cadre propice pour les entreprises », Actualité et tendances, n°25, 152 pages

« Il faut viser le développement massif de l'économie de l'information et de l'innovation, autant pour se doter d'une part de souveraineté informationnelle que pour offrir une information de qualité stratégique aux voisins et à la communauté internationale.¹⁸² »

Luxinnovation, de son côté, a mené une analyse très approfondie des **mégatendances en termes d'innovation** du monde post Covid-19 (Luxinnovation, 2020). S'appuyant sur les travaux de l'OCDE - *Building back better: A sustainable, resilient recovery after COVID-19*¹⁸³ - l'agence conclut que: « *The COVID-19 crisis has reinforced the pressure to reform, not delayed it. The stakes are huge— not just in terms of euros and competitiveness, but also in the well-being of individuals and society at large. If policy makers and business leaders seize the initiative, Europe could emerge from this crisis stronger and better prepared for the future*¹⁸⁴ ». En identifiant 16 tendances qui émergent de la crise, Luxinnovation s'est ainsi dotée de l'analyse nécessaire pour ajuster son rôle d'accompagnateur des entreprises dans la mise en oeuvre de projets d'innovation.

Or, autant les travaux de l'OCDE que de Luxinnovation montrent que **l'innovation doit être pensée ensemble avec la satisfaction des besoins** vitaux. Ce qui renvoie au point de départ de ce chapitre, et plus concrètement : vers quoi l'up-skilling et le re-skilling des femmes de ménage seront-ils orientés quand des robots de nettoyage seront déployés ? Quelle place pour les professionnels des back office bancaires quand l'intelligence artificielle sera appliquée dans l'analyse des prospectus des fonds d'investissement¹⁸⁵ ? Et quid du « *mythe de la nation industrielle qui repose aussi sur le contenu en emplois de l'industrie ... (sachant que) l'industrie est l'activité économique qui a les plus hauts taux de robotisation.*¹⁸⁶ »

Cultiver l'ambidextrie qui parvient, simultanément, à **améliorer l'existant à court terme et à explorer le potentiel à plus long terme** semble dès lors être un élément important d'une stratégie économique inclusive et durable.

¹⁸² Source : témoignage recueilli dans le cadre de cette note de synthèse

¹⁸³ <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/building-back-better-a-sustainable-resilient-recovery-after-covid-19-52b869f5/>

¹⁸⁴ <https://www.luxinnovation.lu/wp-content/uploads/sites/3/2020/07/post-covid-19-market-trends.pdf>

¹⁸⁵ <https://paperjam.lu/article/cssf-prepare-circulaire-sur-te>

¹⁸⁶ Guillou S., 2020, Dépasser la mystification de la ré-industrialisation, *Recueil de contributions Covid-19*, Fondation IDEA, pp. 4-13.

Conclusion

L'objet de cette note de synthèse a été de documenter en temps réel et avec une focale économique les enseignements, les apprentissages, les idées que la crise Covid-19 génère et d'esquisser les scénarios et les trajectoires du monde post-crise qui émergent.

Or, la persistance de l'urgence sanitaire et les incertitudes quant à l'impact économique final font que l'exercice relève du *work in progress* et qu'il serait prématuré de vouloir tirer des leçons définitives, voire même de se positionner sur des trajectoires de sortie de crise figées.

Conclure n'est donc pas encore à l'ordre du jour.

Et pourtant, s'il y a un aspect de la crise dont on peut déjà dire aujourd'hui qu'il éclipse tous les autres, c'est qu'elle a parfaitement joué le rôle d'un accélérateur de prise de conscience.

Prise de conscience de nos fragilités et de celle des systèmes qui nous supportent. Prise de conscience de la priorité à donner à la solidarité intergénérationnelle. Prise de conscience de l'intérêt à porter à ceux et à celles qui travaillent en bout de chaîne. Prise de conscience de l'interdépendance des nos systèmes économiques.

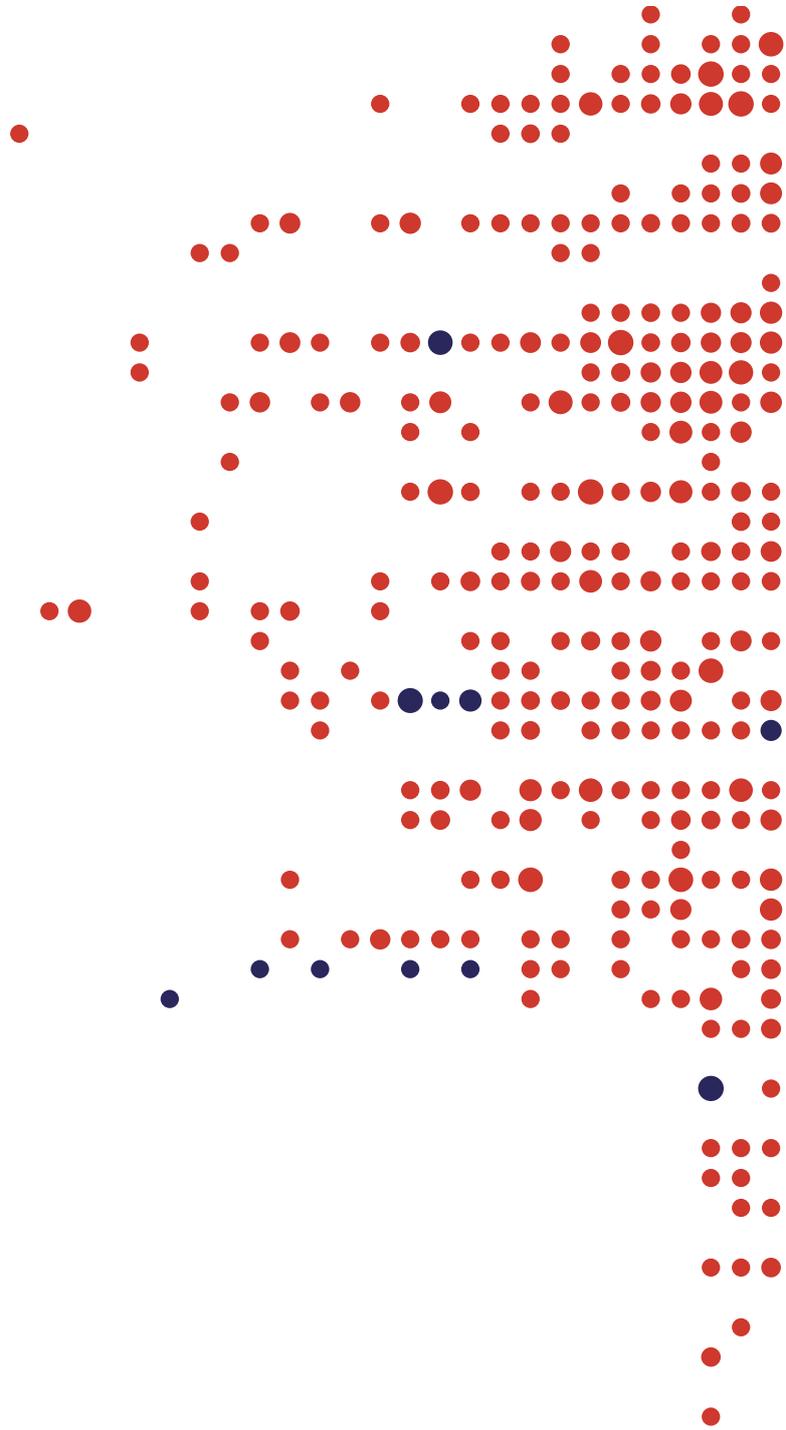
Mais aussi : prise de conscience de la puissance de la solidarité et de la collaboration en action. Prise de conscience de l'ingéniosité humaine et du dynamisme entrepreneurial face à une menace existentielle. Prise de conscience du rôle de l'Etat et de l'intérêt général.

Ces prises de conscience vont s'essouffler en sortie de crise, la nature humaine est faite ainsi. Le regard en arrière a toujours tendance à édulcorer les expériences faites en temps de crise. Il en est de même avec les orientations nouvelles qui apparaissaient indispensables pendant la crise, mais qui le deviennent de moins en moins quand le retour à la normale d'avant semble à nouveau comme un horizon atteignable.

Si ce rapport contribue à faire perdurer les prises de conscience faites pendant la crise Covid-19 et à inciter d'explorer l'élargissement du champ des possibles, il aura atteint son objectif.

3.

ANNEXES



Annexe I :

Corpus et méthodologie

Corpus

La note de synthèse s'appuie sur cinq types de sources. En premier lieu sur la documentation (présentations, supports de préparation et synthèse) d'un séminaire de travail regroupant les acteurs du monde économique au Luxembourg et de façon plus large, les parties prenantes concernées par les impacts économiques et sociaux du Covid. Ce séminaire a été organisé le 6 juillet 2020 par l'Observatoire de la compétitivité sur le thème : "Quelles leçons tirer de la crise économique Covid-19 au Luxembourg ?".

La note de synthèse s'appuie en second lieu, sur des écrits - prises de position, articles, notes, bulletins officiels - collectés **jusqu'au 30 septembre 2020** et seize témoignages réalisés en entre juillet et septembre 2020 ; treize d'entre eux étant retranscrits ci-après en annexe 2. Ces témoignages d'acteurs du monde de l'entreprise, de responsables de fédérations, d'ONG et associations, de hauts fonctionnaires, contextualisent la crise et permettent de relever des aspects peu abordés jusqu'alors, de capter des signaux faibles en émergence et sur lesquels il faudra compter à l'avenir.

Concrètement, ce sont au total **85 documents** qui ont été identifiés et exploités dans le contexte de cette note de synthèse.



Méthodologie

- Les **témoignages** ont été recueillis sous forme d'entretiens semi-directifs, réalisés en présentiel ou par vidéo-conférence. Le guide d'entretien comprenait une dizaine de questions réparties en trois volets : contexte (contexte direct de l'acteur, contexte luxembourgeois et international), éléments en mouvement pendant la crise (freins, leviers, etc.), et processus de transformation à l'œuvre.
 - Une **recherche documentaire** et une veille systématique a permis d'identifier les documents à analyser. Certains acteurs rencontrés en entretien, nous ont procuré des documents complémentaires.
 - Une **analyse thématique de contenus** (identification des champs lexicaux, relevé d'occurrences) est venue faire ressortir les points saillants, les éléments de convergence et de divergence des acteurs.
 - De manière générale, il s'agit dans cette note de synthèse de documenter la première phase de la crise liée au Covid-19, de rendre compte des vécus, des perceptions individuelles et collectives, des prises de position et des publications ayant trait à la crise du Covid-19. Le travail mené s'appuie essentiellement sur des **bases qualitatives**, bien qu'une mise en perspective avec des travaux, réalisés notamment par le Statec, ait été réalisée, dans la mesure du possible, étant donné le mouvement rapide des événements.
-

Annexe 2:

Témoignages : 13 idées pour sortir de la crise

- 1.** **« Prendre conscience des inégalités et y remédier »**
Nora Back, CSL
 - 2.** **« Collaborer : un impératif »**
Sasha Baillie, Luxinnovation
 - 3.** **« Promouvoir le Luxembourg comme laboratoire d'idées »**
Christel Chatelain, Carlo Thelen, Chambre de Commerce
 - 4.** **« Positionner l'emploi, l'éducation et la santé comme priorités »**
Pr. Louis Chauvel, Université du Luxembourg
 - 5.** **« Se réinventer »**
Diego De Biasio, Technoport
 - 6.** **« Dynamiser, valoriser, donner du sens aux outils existants »**
Michèle Detaille, Fedil
 - 7.** **« Continuer à développer la résilience du secteur financier »**
Jean-Pierre Faber, CSSF
 - 8.** **« Cultiver l'ouverture d'esprit »**
Prof. Dr. Antoine Fischbach, Université du Luxembourg
 - 9.** **« Au consommateur de définir l'agriculture de demain »**
Vincent Glaesener, Chambre d'agriculture
 - 10.** **« Préserver l'ensemble des secteurs de l'artisanat »**
Romain Schmit, Fédération des artisans
 - 11.** **« La crise suscite la curiosité »**
Jean-Luc Thill, Professeur de philosophie
 - 12.** **« Revoir comment nous produisons »**
Robert Urbé, Carole Reckinger, Caritas
 - 13.** **« Résilience et réinvention vont de pair »**
Philipp von Restorff & Robert Jarvis, Luxembourg for Finance
-

« Prendre conscience des inégalités et y remédier »

Témoignage (extraits) : Nora Back, Chambre des salariés

Luxembourg 08 septembre 2020

Entretien mené par Christelle Mescolini

Quelle est votre perception de la situation actuelle relative à la crise Covid ?

N.B. « Les inégalités se creusent d'année en année et la crise les a accélérées. Il y a une augmentation du nombre de personnes vivant sous le seuil de pauvreté, les familles mono parentales notamment. Il faut absolument faire un effort au niveau de la politique familiale car ces familles sont très touchées.

Nous pouvons évoquer aussi les inégalités entre ceux qui ont continué à travailler en direct sur le terrain et ceux qui ont pu passer en télétravail. Il s'agit souvent de personnes avec de bas revenus, des emplois très féminisés. Dans le secteur du nettoyage par exemple, qui est un secteur essentiel, la situation est très conflictuelle, problématique, c'est presque de l'esclavage moderne. Les heures de travail sont compliquées, le télétravail n'y est pas possible, et les personnes sont allées travailler exposées à des risques psychologiques et physiques, avec la peur de tomber malade et de contaminer leur famille. Nous avons l'impression que les leçons n'ont pas été tirées de l'épisode Covid et que l'exploitation dans ce secteur continue. Idem pour le commerce et pour le secteur de la santé. Les gens ont été applaudis pourtant rien n'a été fait. Ils ont beaucoup lutté pour être revalorisés, mais les conditions de travail n'ont pas changé. »

Pensez-vous qu'une prise de conscience se soit produite dans la société luxembourgeoise sur le fait que ce sont des professions plus précaires qui ont assuré des activités essentielles pendant le confinement ?

N.B. « Il n'y a pas de changement de mentalités. Dans le secteur du nettoyage, les gens vivent dans

la crainte de perdre leur emploi du jour au lendemain surtout lorsqu'il y a un changement de prestataires. Le personnel n'est pas systématiquement repris. Tout le monde est content que tout soit désinfecté mais le patronat ne fait rien pour valoriser les salariés.

Rien n'a changé. Nous avons dû lutter pour avoir des panneaux de protection. Il faut des actions syndicales sinon rien ne se passe. Dans le secteur de la santé, avec le dernier plan hospitalier, il y a eu une diminution au niveau des lits aigus. Il y a un virage ambulatoire. Mais il faut des lits ! Idem pour les masques et les produits sanitaires. Les politiques de santé précédentes n'ont pas permis d'anticiper la crise sanitaire.

Au niveau de la dotation en personnel, nous sommes en dessous de ce qui est nécessaire même en temps « normaux ». Il n'y a pas assez de personnel même avec les frontaliers. Nous attendons. Il faut également une réforme de la formation dans le secteur de la santé. L'harmonisation des diplômes n'a pas eu lieu au Luxembourg. Nous avons créé notre modèle avec le BTS, et pas de Bachelor dans ces professions. Nous avons un BTS spécialisé. Nous ne sommes pas outillés comme les autres pays. Une étude réalisée par le ministère de la santé en vient aux mêmes conclusions. Mais ce sera long et compliqué car il est toujours question de budget. »

Sur le thème des inégalités, le débat s'est-il ouvert davantage sous l'effet de la crise liée au Covid ?

N.B. « Le Panorama social de la CSL rend le débat davantage public depuis des années et a permis de thématiser la question des inégalités. Pour autant le niveau de connaissances reste faible chez certains, il est nécessaire de répéter fréquemment. Il faut encore

plus de place et plus de conscience dans le débat public. Le parcours est très long.

Le volet inégalités est très lié au logement. C'est un absorbeur de notre pouvoir d'achat, l'un des sujets très importants à soulever maintenant. Et il faut investir, c'est le seul moyen pour affronter le futur. Une politique d'austérité serait la mauvaise option. Des investissements sont nécessaires dans les secteurs qui ont été impactés.

Par ailleurs, nous n'aurions jamais pu sortir de la crise de 2008 de la même manière, ni de celle-ci, si notre modèle social fort n'était pas là. Les conséquences de telles crises seraient beaucoup plus graves sans notre Etat social. »

Comment le financer aujourd'hui ?

N.B. « Nous avons des finances saines, nous n'avons pas besoin de faire tant d'économies. Il faut sortir de la rigidité des règles budgétaires, penser aux investissements plutôt qu'aux économies. Car il y a des gagnants de la crise : les grandes multinationales. Il faut imposer le capital. Notre système fiscal n'est pas juste et il y a des marges chez les plus riches pour dégager des recettes supplémentaires.

Le secteur bancaire doit rester très fort. Nous savons très bien que ce secteur va se développer, idem pour les services. Le secteur de l'industrie est délaissé, et il est nécessaire d'investir davantage et d'être plus cohérent au niveau de la politique industrielle nationale et européenne. C'est grave actuellement. Nous ne devrions pas avoir cette énorme dépendance dans la production de matériels en Chine. Relocaliser certaines activités est indispensable. Amazon sort grand gagnant de cette crise. Il faudrait une politique de renforcement du commerce local. »

Que pouvons-nous tirer comme leçons de cette crise Covid, en vue des crises climatiques annoncées ?

N.B. « La stratégie de sortie de crise ne doit pas faire disparaître les objectifs écologiques. La destruction de l'environnement nous a amenés là. Nous ne pouvons plus séparer les différentes crises.

« La stratégie de sortie de crise ne doit pas faire disparaître les objectifs écologiques. La destruction de l'environnement nous a amenés là. Nous ne pouvons plus séparer les différentes crises. »

Il faut agir à tous les niveaux. Ne pas séparer le climatique du social. Cela pose un souci dans l'industrie car beaucoup d'industries nuisent à l'environnement et sont contre-productives, il nous faut une industrie verte. Peu importe le secteur, tout doit se faire en concordance avec les volontés écologiques. Mais il n'y a pas eu d'augmentation des investissements écologiques. Il y a eu de bonnes choses au niveau des transports pourtant c'est insuffisant. Les coupures faites à Bruxelles ont été réalisées sur le volet écologique et c'est déplorable. Il est nécessaire d'avoir une volonté politique claire. »

**Le chômage des jeunes est en hausse.
Quel est votre regard sur cette problématique ?**

N.B. « Au niveau de l'éducation, il y a eu quelques mauvaises décisions. De grands efforts sont aujourd'hui à fournir car nous voyons que notre système est déficitaire. De nombreuses discussions ont eu lieu sur le chômage des jeunes lors de la tripartite. Les jeunes ne font pas toujours les formations nécessaires au marché de l'emploi. Des professions vont disparaître mais les formations ne sont pas encore adaptées et des jeunes sont alors jetés dans la précarité. Nous travaillons au niveau national sur ce sujet. Nous sommes encore en retard. Mais cela va mieux. Il y a une bonne collaboration de la CSL avec la Chambre des métiers et la Chambre de commerce concernant la problématique des jeunes. Nous allons ensemble dans les écoles et c'est un grand progrès. Notre université devrait quant à elle avoir davantage de cursus, de qualifications diplômantes en cours d'emploi. L'apprentissage devrait être rendu plus attractif pour les jeunes car il y a un besoin énorme. Il faut créer des emplois et c'est un sujet plus important que la croissance et l'augmentation de la productivité. »

Dans quelles mesures la crise a-t-elle favorisée les collaborations, les rapprochements ?

N.B. « Nous avons bien réagi à cette crise, quand il fallait. Nous nous sommes soutenus, il y avait de la solidarité entre les gens. Nous avons tous respecté les consignes. Je ne suis pas pessimiste. Nous pouvons faire changer les choses. Très doucement.

Certains liens ont été renforcés pendant la crise, notamment avec l'UEL. Concernant le dialogue social entre les partenaires sociaux et le gouvernement, nous nous reposons toujours sur la tripartite ; ce modèle a tenu la route et nous y tenons. La paix sociale repose sur la tripartite et le dialogue. Mais ce dialogue a subi des revers pendant la crise. Nous avons été écartés dès le début et la déclaration d'état de crise s'est faite sans concertation, idem pour l'augmentation du temps de travail dans certaines branches. Ce fût une grande offense. Les trois syndicats se sont soudés. Jusqu'au remaniement de la loi Covid, les avis de la CSL n'ont pas été demandés comme cela doit l'être. Nous avons augmenté la pression et nous avons été impliqués ainsi que le patronat. Maintenant le dialogue est à nouveau constructif, mais c'est sans garantie. »

« Collaborer : un impératif »

Témoignage (extraits) : Sasha Baillie, Luxinnovation

Luxembourg 20 août 2020

Entretien mené par Christelle Mescolini, Pascal Husting

Quelles adaptations Luxinnovation a opérées pendant la crise ?

S.B. « Très tôt, nous avons mis en place des webinars, nous avons déployé des outils digitaux, alors qu'auparavant nous fonctionnions principalement avec des déplacements physiques. Et au final, on constate que nous avons gagné en présence, en production de contenus. Ce mode de fonctionnement est bien plus efficace pour se faire connaître, nouer des relations avec d'autres acteurs et capter des informations. Pendant le confinement, nous avons proposé des webinars sur des thèmes cruciaux, comme la cybersécurité, l'industrie 4.0, etc. Aujourd'hui nous avons une présence continue et des contenus de grande qualité.

Avec nos partenaires du réseau des agences de l'innovation, le réseau Taftie, nous avons échangé sur nos différentes approches, les outils mis en place sur les territoires et de façon générale sur : « Comment les agences de l'innovation ont-elles réagi ? ». Cela nous a donné l'opportunité de présenter notre approche et les réactions étaient très encourageantes. C'est un constat positif de voir que nos actions sont saluées de l'extérieur.

Et bien sûr, nos équipes sont passées en télétravail. Cela a bien fonctionné. 40 % de nos collaborateurs sont des frontaliers. C'était la fin des embouteillages pour eux ! Mais le vrai problème du télétravail, sur du plus long terme, c'est la question de la fiscalité. La situation est maintenable tant que les personnes qui habitent dans les pays limitrophes peuvent encore travailler de chez elles. Sinon les frontaliers vont devoir venir travailler sur place et les résidents devront rester à la maison pour éviter les regroupements au bureau. Cela ne ferait aucun sens. »

De nouvelles formes de collaboration sont-elles apparues ?

S.B. « Luxinnovation a participé à la « Task force Recherche » avec les CEOs des centres de recherche, de l'université, le Ministère de la Recherche et le LCSB. La Task force a été mise en place à l'initiative du LIH et nous nous sommes réunis via Webex chaque semaine. Nous avons mis en place une structure pour aborder 13 axes : santé, data, supply chains, impacts socio-économiques, etc.

Le Statec y a d'ailleurs contribué pour nous alimenter en données. Cette collaboration au sein de la Task force se passait très bien, dans un climat ouvert à toutes les questions, les idées ont été exprimées librement. Et cela a permis de mettre au jour encore davantage nos complémentarités. Nous avons bien fonctionné ensemble pendant la crise et nous avons contribué à alimenter en données et en réflexions le gouvernement.

Un autre exemple de collaboration concerne les équipements de protection individuel (EPI). Très vite les questions ont surgi : Qui peut les produire ? Qui a quelles compétences ? Les particuliers nous ont contactés. C'était un terrain inconnu pour nous. Comment pouvait se faire la certification ? Comment contacter le Ministère de la Santé sans les gêner dans leur gestion de crise ? Il fallait échanger des idées. Proposer d'aider sans s'imposer. Puis ce fut la mise en place d'une plateforme dédiée. »

Pendant cet épisode Covid de nouvelles vulnérabilités, des points forts sont-ils apparus ?

S.B. « Commençons par les points forts. L'agilité, les connexions directes, la possibilité d'emprunter des chemins courts, sont un avantage pour établir

un lien direct et confronter les points de vue, les compétences. Le Ministère de l'Économie s'est rendu très accessible pendant la crise, notamment pour les entreprises et a réussi à être à l'écoute du terrain. Une autre illustration de ce lien direct et de la bonne collaboration concerne le monde de la recherche. A l'échelle du Luxembourg, les centres de recherche et l'université peuvent se rencontrer, se mettre ensemble. Et d'ailleurs nous avons vu émerger davantage de mise en commun et une recherche plus collaborative. Par exemple, le Large scale testing est venu très tôt, nous sommes un test lab au Luxembourg. Nous avons compris que la seule manière de contrôler l'épidémie consiste à tester intégralement la population. Le Luxembourg en était capable, nous l'avons fait. Mais ça n'était pas aussi simple qu'il n'y paraît. Il y avait des contraintes, nous les avons surmontées et c'était parti.

Concernant les nouvelles vulnérabilités, bien sûr, on peut évoquer la dépendance aux marchés globaux, la fragilité des chaînes d'approvisionnement, notre dépendance aux productions en Asie. Nous pouvons davantage stimuler la production locale et européenne, en se connectant et en utilisant le digital. Il ne faut pas se renfermer sur soi mais explorer les opportunités qui sont plus proches. Les entreprises l'ont fait, et elles ont compris l'importance d'avoir un plan B dans leurs chaînes d'approvisionnement. Il est nécessaire d'avoir d'autres options. Néanmoins, les marchés les moins chers seront toujours attractifs, c'est une réalité économique.

Sur ce sujet, une idée à développer serait d'utiliser les possibilités du big data pour suivre le flux des supply chains à travers différents secteurs. Par exemple, pouvoir capter dans le secteur de la santé d'où viennent les produits, quels sont les acteurs, quels sont les passages obligés de ces produits. Nous pourrions imaginer que cette information serait disponible sur un dashboard et nous pourrions voir clairement les impacts sur les chaînes d'approvisionnement. Cela rendrait visible nos vulnérabilités notamment dans un contexte géopolitique instable. Actuellement, nous confrontons cette idée avec les entreprises. Nous avons cette bonne diversité d'acteurs qui permettrait de réaliser ce challenge. »

Quelles grandes tendances observez-vous au niveau de Luxinnovation ?

S.B. « Tout d'abord la tendance liée à la digitalisation : digitalisation des processus dans les entreprises, intelligence artificielle, industrie 4.0. On constate cependant un décalage entre ce que les entreprises voient immédiatement d'elles-mêmes et l'étendue des potentialités. Nos équipes réalisent un gros travail sur ce point.

Les autres tendances seraient celles de la régionalisation, de la globalisation, la smart supply chain. Concernant la problématique environnementale, nous ne pouvons que constater qu'elle n'est pas encore suffisamment sur l'agenda. Pourtant chez Luxinnovation nous soutenons cette thématique, notamment avec des programmes européens et des actions de sensibilisation. Je suis convaincue que nous pouvons stimuler les opportunités en tenant compte de la limitation des ressources naturelles. Par exemple, dans le Cluster bois, nous voyons que le bois est exporté vers la Chine alors qu'il pourrait être utilisé chez nous. Nous venons de réviser notre contrat de performance et toutes nos actions sont désormais orientées sur les activités économiques durables.

La stratégie du Ministère de l'Économie est très importante pour nous. Elle permet d'orienter et des objectifs temporels devraient être donnés pour que ce soit encore plus efficace. »

« Nous avons bien fonctionné ensemble pendant la crise et nous avons contribué à alimenter en données et en réflexions le gouvernement. »

« Promouvoir le Luxembourg comme laboratoire d'idées »

Témoignage (extraits) : Carlo Thelen, Christel Chatelain, Chambre de Commerce

Luxembourg 06 août 2020

Entretien mené par Christelle Mescolini, Pascal Husting

Toute crise est un miroir grossissant qui permet de mettre en évidence des points forts et des vulnérabilités. Cette crise a-t-elle permis de mettre au jour de nouvelles vulnérabilités du système économique luxembourgeois ?

C.T. « Cette crise est spéciale car elle affecte en même temps l'offre et la demande. La confiance est impactée d'un seul coup et cela s'est fait avec brutalité. Pour autant, le Luxembourg a bien réagi. Nous ne pouvons pas contrôler les frontières et cela induit des risques de casse des chaînes d'approvisionnement habituelles. C'est inhérent à notre structure. Nous sommes un petit pays, encerclé et dépendant. Cela n'est pas nouveau, on le savait. Nous devons consolider et renforcer le marché unique. Ce que nous savions déjà aussi, c'est que nous sommes à la traîne en matière de digitalisation, que ce soit dans nos administrations mais aussi dans certaines entreprises. »

C.C. « Une première vulnérabilité concerne le manque de liquidités des entreprises. Début mai, 70% des entreprises dans l'Horeca n'avait plus de liquidités. Une seconde vulnérabilité a trait au manque de coordination au niveau européen. Il est difficile de se relancer sur le plan du tourisme car nous dépendons des pays frontaliers et il y a un manque de coordination entre les pays. Une troisième vulnérabilité est celle de la digitalisation qui n'est pas assez avancée. De nombreuses démarches ne pouvaient pas être réalisées en ligne et il était impossible de les faire au guichet habituel, les entreprises étaient désemparées. »

Est-ce vraiment une surprise cet obstacle des liquidités ?

C.T. « Non cela n'est pas une surprise. Les marges sont limitées. Pour les entreprises qui avaient des plans d'investissement, cela risque d'être douloureux pour elles. De manière générale, le gel des investissements est très problématique. »

Quelle est la place de la Grande Région à l'heure actuelle ?

C.T. « Nous avons mis en place des antennes dans les capitales Paris, Berlin, Bruxelles pour faciliter la proximité avec les réels centres décisionnels. Il est important de garder les contacts avec les vrais centres de décisions. La Chambre de Commerce et IDEA ont écrit de nombreux papiers concernant l'aménagement du territoire. C'est un sujet hautement important. Par exemple sur le thème de la connexion par le rail. Les coopérations doivent être menées aussi au niveau des universités, il y a du potentiel. Idem sur le thème de l'acheminement des matières premières et de la mobilité des travailleurs. »

Quelle serait votre définition de la résilience pour le Luxembourg ?

C.C. « Résilience rime avec agilité. Il ne s'agit pas de rester comme nous sommes, mais d'évoluer, d'accompagner le mouvement, ne pas rester bloqué sur nos acquis, savoir s'adapter. Aller vers la diversification en soutenant ce qui existe, et en se projetant vers le futur pour garder une croissance économique forte. Le modèle Luxembourgeois est basé sur la croissance. Tout le modèle économique et social est basé dessus. La diversification est nécessaire pour alimenter la croissance. L'Etat a joué un rôle de

stabilisateur pendant la crise, pour éviter de détruire la substance économique. »

La Chambre de commerce travaille-t-elle sur un modèle sans croissance économique forte ?

C.C. « Il faut penser dès maintenant à un développement avec une croissance plus faible en se basant sur le triptyque attractivité, compétitivité, diversification. Mais cela prend du temps de diversifier. Entre le moment des investissements et les retombées positives, un temps long se passe. Nous avons besoin de masse critique, de réaliser des choix sectoriels ; une ou deux entreprises seules ne peuvent pas être considérées comme une diversification. Il est important aussi de saisir les opportunités venant de l'Union européenne, notamment des opportunités liées à de nouvelles contraintes légales. La politique de diversification nécessite des investissements publics massifs. Bien sûr, il faut des conditions et faire des choix comme miser sur la transition énergétique et digitale, aider les entreprises industrielles, soutenir l'économie circulaire, développer les infrastructures et penser long terme. Etant donné la taille du territoire, il est crucial d'avoir une diversification de l'économie, d'autant plus en cette période d'incertitude.

Par ailleurs, l'innovation nous permet de conserver cette attractivité. Un autre atout étant le rapport direct au politique, la stabilité politique et la stabilité des politiques mises en œuvre. L'environnement fait que le Luxembourg restera une place attractive. De plus, lorsque nous parlons de digitalisation, de simplification, nous allons également dans le sens de l'attractivité du pays. »

Quid de la relance verte, de l'adaptation du modèle économique au changement climatique ?

C.C. « Concernant le secteur de l'environnement, tout se rattache à l'existant dans le sens où les nouvelles entreprises viennent se greffer sur les entreprises existantes.

Améliorer la sécurité énergétique constitue un point crucial, et sur le plan climatique, penser à l'échelle de la Grande Région s'avère essentiel.

Il faut noter qu'au niveau des entreprises, nombre d'entre elles souhaitent juste survivre actuellement. Les entreprises sont plutôt frileuses à investir sans savoir à quoi elles font face et vont devoir faire face. »

Faudrait-il aujourd'hui un exercice comparable à la locomotive qu'a représenté le processus Rifkin ?

C.C. « Est-ce qu'un exercice supplémentaire serait favorable ? Cela prend du temps et de l'énergie pour être bien réalisé. Il y a de nombreuses émanations de ce processus. Je ne pense pas qu'il y ait besoin d'un nouvel exercice. Cette crise est évolutive, il faut donc pouvoir être très réactif. Or le collaboratif fonctionne bien dans la stabilité car sont gardées les mêmes hypothèses de base. Tant que tout est fluctuant comme dans la période actuelle, le collaboratif tel que mené pendant le process Rifkin, n'est pas adapté. Il faut plus d'agilité, davantage d'informel comme pendant le confinement. A ce titre, la proximité avec le Ministère de l'Economie, la solidarité et la réactivité en termes de gestion de crise, ont été très appréciées par la Chambre de Commerce. »

« Résilience rime avec agilité. Il ne s'agit pas de rester comme nous sommes, mais d'évoluer, d'accompagner le mouvement, ne pas rester bloqué sur nos acquis, savoir s'adapter. Aller vers la diversification en soutenant ce qui existe, et en se projetant vers le futur pour garder une croissance économique forte. »

« Positionner l'emploi, l'éducation et la santé comme priorités »

Témoignage (extraits) : Pr. Louis Chauvel, Université du Luxembourg

Luxembourg 20 août 2020

Entretien mené par Christelle Mescolini, Raoul Thill

A l'instar du Royaume Uni, de la France, des Etats-Unis, avez-vous constaté au Luxembourg une relation entre inégalités, pauvreté, surcontamination et surmortalité ?

L.C. « Pour le moment, il est difficile d'avoir des chiffres. Il y a davantage de cas de dépression, de personnes qui se mettent en danger, qui négligent leur santé et une augmentation des conduites à risque. Les gens ont perdu les repères de base de la vie standard. Si nous prenons le cas des Etats Unis, les catégories les plus éduquées, les plus flexibles ont pu s'isoler pour travailler à la maison, quitter la surdensité urbaine New Yorkaise. Pour les personnes qui ont des facteurs de comorbidités, un niveau d'éducation faible, une alimentation désarticulée, c'est plus compliqué. La hiérarchie sociale américaine est plus étalée qu'au Luxembourg. Les moins aisés doivent travailler en face to face, prendre les transports en communs. Nous avons ces équivalents ici, de façon atténuée. Pour les catégories très éduquées, la gestion du capital santé fait partie de la vie de tous les jours. Ces pratiques sont réduites dans le Sud du pays. »

Est-ce l'échec d'un système ?

L.C. « C'est un fait social. Les catégories modestes en risque d'exclusion sont davantage susceptibles de développer des problèmes de santé que les autres. Les priorités telles que s'assurer de bien vieillir, ne figurant pas au rang 1 de leurs préoccupations. Même dans les pays développés, nous constatons que l'état de santé des minorités est plus mauvais que celui de la population en général. Pourtant, en termes d'inégalités économiques, nous restons dans un pays vertueux. Sur le plan de la santé, il est nécessaire d'investir dans l'éducation à la santé et mettre à disposition,

en temps de Covid, les moyens, tels que les masques, le gel, pour les plus vulnérables. L'éducation à la santé passe aussi par une prise de conscience au niveau de l'alimentation. Les catégories les plus en difficultés, sorties précocement du système scolaire, sont touchées par l'obésité plus jeunes, vers 35 ans.

Nous avons remarqué que la géographie sociale et la « géographie Covid » se superposent. En avril, aux Etats Unis comme chez nous, le Covid avait commencé sur base d'une épidémie touchant les « bobos » ; les personnes qui voyagent davantage. Les pays les plus ouverts à la mondialisation ont été concernés en premier. Mais ensuite, la vague a touché les personnes les moins protégées. Le Covid a permis de révéler que, dans ce pays socialement responsable, il existe un gradient de santé extrême. »

Quelles vulnérabilités nouvelles sont apparues avec la crise du Covid ?

L.C. « S'il y a un problème, c'est qu'auparavant il y avait des vulnérabilités. Il est vrai que nous ne pouvions pas imaginer qu'avec notre arsenal chimique, la totalité de la planète pouvait être bloquée spontanément.

La crise a montré des fragilités, une déstabilisation de choses qui semblaient naturelles. Par exemple, il y a 30 ans à Montréal, les canalisations extérieures ont éclaté. Il a tout simplement plu sur des câbles à -20 degrés et cela n'avait pas été anticipé. Nous voyons les sources de fragilités des pays développés. Il faut peu de choses pour fragiliser le système. Le Covid est un révélateur, un rappel de ces fragilités. Je m'interroge sur comment au Japon a-t-on pu commettre l'erreur fondamentale du Diamond Princess ?

Les personnes ont été confinées dans leur cabine, puis ont été renvoyées à domicile, avec un dépistage effectué à la va-vite, alors même que le Japon avait bien réagi pour l'épidémie de SRAS. Les gens oublient des principes de base. Fermer les aérations par exemple. Pendant le SRAS, les climatisations dans les hôtels et hôpitaux étaient les plus grands vecteurs de contamination. Une partie des coronavirus sont aériens ne l'oublions pas. »

Que pouvons-nous tirer comme leçons de cette crise Covid, en vue des crises climatiques annoncées ?

L.C. « Les enjeux climatiques sont très différents de ceux du Covid. Au-delà des enjeux climatiques, il faut considérer les très fortes densités de population en Afrique. La population du Nigéria à l'âge de 5 ans est plus importante que la population à l'âge de 5 ans de la France, l'Allemagne, et le Royaume Unis réunis. Nous aurons des explosions de la natalité qui mettront la Terre en état de fragilité extrême. En situation normale de développement économique, les inégalités suivent une courbe ascendante, puis il y a un point de rupture, et un effondrement : du fait d'une guerre, d'une révolution ou d'une épidémie. Les écarts entre riches et pauvres ne se comblent qu'à la suite de l'effondrement d'un État, d'une pandémie, d'une révolution sanglante ou d'une grande guerre. Concernant le climat nous avons des ressources technologiques qui nous permettront de répondre aux défis. Nous ne pouvons pas rester sur la situation de consommer 8 planètes bien sûr, mais les tensions les plus extrêmes ne sont pas au Luxembourg. »

Quels sont les principaux défis aujourd'hui ?

L.C. « Il existe des défis qui collectivement peuvent nous coûter très cher :

- Défi d'intégration des différentes populations
- Défi concernant l'éducation à la santé, l'alimentation et la lutte contre l'obésité
- Défi face au risque de chômage pour les personnes les moins diplômées.

Des risques de divergences fortes dans la population existent à l'état latent. Ces différences ne peuvent que de s'amplifier avec le temps. Les priorités concernent l'emploi, en premier lieu des jeunes qui

sortent des études, puis l'état de santé de la population, en particulier juvénile, et l'éducation des jeunes qui ne cherchent pas encore un emploi. Il faut que les parents aient les moyens économiques d'éduquer leurs enfants, mais il faut surtout éviter le sacrifice économique des jeunes adultes, ce qui serait la pire des perspectives. »

« Il faut que les parents aient les moyens économiques d'éduquer leurs enfants, mais il faut surtout éviter le sacrifice économique des jeunes adultes, ce qui serait la pire des perspectives. »

« Se réinventer »

Témoignage (extraits) : Diego De Biasio, Technoport

Luxembourg 18 août 2020

Entretien mené par Christelle Mescolini, Pascal Husting

Quels sont les impacts de la crise sur le Technoport ?

D.D.B. « Nous avons constaté différents impacts sur notre activité depuis le premier confinement et la fermeture de nos locaux. Le premier concerne l'annulation de l'ensemble des activités événementielles (workshops, hackathons, conférences, ...). Il y a bien entendu eu des activités en ligne et bien que l'expérience digitale soit intéressante, la dynamique et les retours ne sont néanmoins pas identiques pour notre activité.

Le deuxième concerne le nombre de nouveaux contacts qui a quasiment chuté de l'ordre de 50% par rapport aux dernières années et surtout par rapport à des demandes d'entrepreneurs basés à l'international. Ceci est compensé par la qualité des dossiers qui est plus élevée et moins générique. En termes d'espace occupé par les entreprises hébergées, les tendances sont variées et souvent liées au secteur d'activité. Certaines revoient leur façon de travailler grâce au télétravail et ont par conséquent réduit leur surface, d'autres ont poursuivi leur développement et pris des espaces supplémentaires. Il sera intéressant d'évaluer l'impact du maintien du télétravail sur notre business model d'incubateur d'entreprise dans le futur.

Pour finir, l'impact sur nos sociétés a été en ligne par rapport au reste de l'économie avec des projets ou commandes mis en stand-by, voir même reportés à 2021. Il est en outre beaucoup plus difficile pour certaines de faire une prospection efficace, d'autres ont moins d'opportunités d'exposer leurs produits/ services à des conférences/salons professionnels. Certaines levées de fonds se sont avérées plus longues et compliquées compte-tenu de la situation.

Mais en règle générale elles ont pu bénéficier de différentes aides pour surmonter la première crise. Nous restons néanmoins attentifs par rapport à la suite étant donné que cette crise n'est pas encore terminée. »

Quelles sont les principales vulnérabilités qui ont été mises en valeur par cette crise ?

D.D.B. « Dans certains secteurs technologiques l'un des problèmes principaux reste celui de la main-d'œuvre spécialisée qui doit souvent être attirée de l'étranger. Les limitations de circulation des personnes n'ont pas facilité la chose en 2020. Ceci-dit on voit qu'ici aussi le 'remote working' peut constituer une alternative, au moins temporaire.

Le confinement généralisé lors de la première vague et puis le maintien assez important du télétravail a aussi eu un très gros impact sur certains secteurs comme la restauration, l'hôtellerie, le secteur culturel et artistique et du tourisme. Je pense que l'impact est d'autant plus important que l'on voit plus clairement qu'une grande partie de l'offre habituelle est construite sur une population 'gonflée' par les frontaliers qui viennent travailler au Luxembourg. Il sera aussi intéressant d'observer si les gens à terme vont changer leurs habitudes d'achats en faveur de solutions de proximité ou locales. Les chaînes d'approvisionnement globalisées pour certains produits ont en effet montré toutes leurs limites lors de cette crise. »

Comment s'adapter ? Quelles sont les clés de la résilience ?

D.D.B. « Être résilient pour une organisation, c'est savoir faire face aux imprévus, réagir en adaptant ses processus et en mettant en place les outils nécessaires pour absorber des chocs externes. C'est aussi savoir se poser, se prendre le temps de bien analyser le problème et de se réinventer en identifiant bien les opportunités. Ce sont des aptitudes individuelles qu'il faudrait stimuler dès le plus jeune âge car elles peuvent être appliquées tout aussi bien au niveau de sa vie privée que professionnelle. L'éducation constitue un pilier fondamental pour cela.

On parle beaucoup de digitalisation actuellement mais je reste convaincu que l'aspect humain ne doit pas être oublié. Le télétravail c'est certes positif, mais que si l'on a de bonnes conditions de travail à domicile. S'il est forcé dans un contexte non adapté, il risque de faire plus de dégâts que de bien. Il ne faut surtout pas trop généraliser non plus. On dit souvent que pas tout le monde est fait pour être entrepreneur. Je crois que cela vaut tout aussi bien pour le télétravail. »

« Être résilient pour une organisation, c'est savoir faire face aux imprévus, réagir en adaptant ses processus et en mettant en place les outils nécessaires pour absorber des chocs externes. C'est aussi savoir se poser, se prendre le temps de bien analyser le problème et de se réinventer en identifiant bien les opportunités. »

« Dynamiser, valoriser, donner du sens aux outils existants »

Témoignage (extraits) : Michèle Detaille, Fedil

Luxembourg 12 août 2020

Entretien mené par Christelle Mescolini, Raoul Thill

Toute crise agit comme un miroir grossissant, un révélateur. Quels aspects cette crise a-t-elle mis en évidence ?

M.D. « L'aspect santé était nouveau et le plus perturbant. Comme personne ne sait grand-chose sur cette maladie et comme les messages des scientifiques sont brouillés, dans l'industrie, nous nous sommes fiés à notre bon sens, à la prudence, à la discipline. L'industrie avait de l'avance à ce niveau car la dimension sécurité y est bien maîtrisée, les personnes y sont attentives. Nous avons eu cet avantage, encore fallait-il que les directives soient claires. Dans l'industrie sur le long terme, la crise n'aura pas autant d'impact. Il faut les moyens d'attendre, mais l'industrie est plus résiliente par définition.

Dans les entreprises, au niveau de la gestion des ressources humaines, la crise a agi comme un révélateur de l'implication des salariés. Le chômage partiel a donné beaucoup de confort. Des pères ont pu voir grandir leur nouveau-né, ils étaient heureux de l'expérience. Par contre, il était difficile pendant le confinement pour les femmes ayant des responsabilités professionnelles de concilier leur activité et l'éducation des enfants en bas âge. De manière générale, le confinement a accentué les vrais désirs des gens, il a accéléré les décisions individuelles. »

A votre avis, le Luxembourg est-il bien préparé face à aux risques, tels que la cybercriminalité, les risques environnementaux, les risques épidémiologiques ?

M.D. « Oui, car nous avons la capacité à décider vite et nous sommes agiles. L'agilité est indispensable, bien que ce soit plus difficile dans l'industrie où les investissements sont lourds. Il faut

avoir des plans B. Par exemple, prévoir assez de masques face au risque de pandémie.

Concernant le risque particulier sur la cybercriminalité, nous courrons derrière un danger changeant. Les hackers auront toujours un coup d'avance. Dans les entreprises, la sensibilisation aux risques fonctionne bien. C'est dans notre culture.

Un autre risque concerne la fermeture des frontières. Pour cela nous menons actuellement une action avec l'Allemagne. Nous activons les réseaux. Les frontières se ferment et les camions circulent car les frontières sont fermées pour les personnes et non pour les biens. La problématique des frontières est importante pour tout le pays. Et les fédérations patronales ont des actions à faire dans leur pays respectif. Nous sommes clairement dépendants des voisins. Rester ouvert est essentiel. Pour cela, je crois davantage à des accords bilatéraux qu'à la Grande Région, car les régions frontalières sont éloignées du pouvoir central.

Il y a aussi un risque lié à la spécialisation de l'économie. Si j'étais Premier Ministre, je m'intéresserais surtout au fait qu'il ne faut pas une économie monolithique où les finances ne reposent que sur le secteur financier. L'industrie est absolument nécessaire. Nous ne pouvons pas vivre sur une jambe. Il nous faut de la diversité, de la haute valeur ajoutée, et être opportuniste. Car vivre en autarcie, pour un petit pays comme le nôtre, ne fait plus de sens aujourd'hui. Or nous avons perdu en attractivité pour l'industrie et nous commençons à prendre trop de temps pour donner les autorisations. Nous perdons en efficacité et nous risquons de passer à côté d'entreprises intéressantes. Les investisseurs étrangers attendent et partent si cela n'est pas assez rapide. »

Quelles leçons tirer pour l'après-Covid ?

M.D. « Une première leçon concerne l'importance de la proximité. A la FEDIL, nous souhaitons continuer à travailler de façon proche avec le Ministère de l'Economie, nous nous connaissons bien et nous essayons d'apporter des conseils et des éclairages. Nous attendons d'ailleurs un soutien du Ministère pour le projet de parc technologique à Belval, à proximité de l'Université. Ce serait un projet vertueux pour l'industrie, pour l'innovation. Nous avons de la chance car il y a un bon écosystème avec le LIST, Luxinnovation. Tout le monde se connaît. La proximité est un avantage pour un écosystème efficace.

« L'industrie est absolument nécessaire. Nous ne pouvons pas vivre sur une jambe. Il nous faut de la diversité, de la haute valeur ajoutée, et être opportuniste. »

La deuxième leçon est un rappel de la nécessité de rendre les salariés polyvalents, d'échanger entre équipes, de réaliser des formations internes, d'investiguer différents sujets comme la RSE ou la cybercriminalité, en clair de développer l'ouverture qui est une immense source d'innovation. Dans l'industrie, nous avons besoin de gens ingénieux et nous faisons appel à des talents atypiques. Nous misons sur la diversité. L'inclusion c'est vraiment hyper important, nous ne laissons personne sur le bord de la route et nous trouvons une place pour chacun.

La troisième leçon concerne les créateurs d'entreprise. J'ai la conviction que nous pourrions augmenter la valeur ajoutée et la résilience des entreprises industrielles et artisanales si nous formions davantage les entrepreneurs à des principes de gestion efficaces. Quand on est créateur d'entreprise, on a un devoir, un objectif c'est d'avoir un projet clair. Un créateur qui n'a pas pour ambition de gagner de l'argent, n'ira nulle part.

Une dernière leçon consiste à dynamiser, valoriser, donner du sens aux outils existants tels que le label Made in Luxembourg, qui pourrait être plus sélectif afin de gagner en pertinence, ou encore le label ESR de l'INDR, encourager les certifications. Les outils sont là, il s'agit d'y mettre davantage de substance et de les utiliser. »

« Continuer à développer la résilience du secteur financier »

Témoignage (extraits) : Jean-Pierre Faber, CSSF

Luxembourg 9 septembre 2020

Entretien via Webex mené par Pascal Husting

La crise du Covid-19 comporte des risques pour le secteur financier, mais fait également apparaître les points forts du secteur. Du point de vue du régulateur, quels en sont les principaux ?

J-P.F. « Il convient tout d'abord de souligner que contrairement à la crise de 2008-2009, dont il était à l'origine, le secteur financier fait sans aucun doute partie des solutions à cette crise, parce qu'il dispose des réserves en capital pour financer la sortie de crise. Dans ce contexte, il est par ailleurs important de noter la bonne résilience du secteur financier luxembourgeois au courant de ces derniers mois.

Cela ne veut cependant pas dire que le secteur financier soit immunisé. Ainsi, un premier défi auquel il doit faire face concerne les prêts bancaires sous moratoire, qui s'élèvent actuellement à 2,2 milliards €, en baisse par rapport au maximum de 3,7 milliards € il y a un mois. L'endettement de certaines entreprises déjà en proie à des problèmes de liquidités a été mis en suspens avec le moratoire, ce qui n'empêche pas que des problèmes importants puissent survenir dans un futur proche. La clôture de septembre apportera plus de clarté. Nous pourrions dire alors à partir de quand certains prêts ne pourront plus être remboursés, ce qui entraînerait mécaniquement un reclassement des créances dans les bilans des banques et l'activation par les banques de réserves de capital.

De manière plus générale, ce n'est qu'au début 2021 au plus tôt que nous pourrions totalement exclure un engrenage de faillites, de mise au chômage, de diminution des recettes fiscales, de dépréciation des créances TVA et des cotisations sociales, etc.

Un tel scénario pourrait naturellement aussi avoir des conséquences sur les banques. Aujourd'hui déjà les banques luxembourgeoises ont adopté une vigilance

accrue quant à l'impact d'éventuelles défaillances de certains de leurs clients. Des défaillances importantes nécessiteraient la revue des bases financières des banques concernées.

La très bonne capitalisation des instituts de crédit nous invite néanmoins à une certaine sérénité. Les banques luxembourgeoises sont dans une situation favorable grâce à une mise en œuvre exemplaire des régulations Bâle II et Bâle III, et cela concerne les types et les ratios de fonds propres ou encore la transparence de leurs portfolios et de leur exposition aux risques. Les fonds propres des banques luxembourgeoises sont bien plus élevés que celles des banques à l'étranger, ce qui leur donne une assise financière plus large et leur permet d'entrevoir une éventuelle période de dépréciation avec plus de sérénité. Les banques luxembourgeoises ont en principe le cash-flow nécessaire pour surmonter la crise.

Ceci dit, une perspective dans laquelle les revenus des banques *retail* s'effondreraient compte tenu d'une contraction du volume d'affaire associé aux clients particuliers, combinée à un environnement de taux d'intérêt négatifs et qui verraient certains acteurs adopter des stratégies commerciales à haut risque et à faible rentabilité, ne serait pas à prendre à la légère.

Enfin, quant à l'industrie des fonds d'investissement, la valeur des avoirs sous gestion sur la place financière reste élevée. Mais on ne peut pas non plus exclure un impact négatif de la crise sur cette industrie, ce qui accélérerait une spirale négative pour l'économie luxembourgeoise par le biais d'une baisse des recettes fiscales provenant de la taxe d'abonnement. »

Cette crise laissera des traces, elle pose aussi de nouveaux défis. De quoi est-elle un révélateur ou un accélérateur ?

J-P.F. « S'agissant de la crise comme accélérateur de tendances déjà engagées, nous avons vu une transformation digitale d'une ampleur et d'une rapidité inconcevables en temps normaux. Le changement systémique apporté par la digitalisation est désormais accepté. Les acteurs de la place financière doivent maintenant ajuster leur *business model* et l'ensemble de leurs processus, que ce soit au niveau de la gestion de leurs ressources humaines, de l'articulation des missions de contrôle, de l'adaptation des jeux de données à un contrôle digital etc. Les *fintech* se révéleront être un levier de diversification, mais elles vont aussi remettre en question la nécessité de certains métiers bancaires, notamment au niveau de la banque de détail et des back offices.

Par ailleurs, la crise de la Covid pourrait devenir un facteur supplémentaire de consolidation. En effet, un certain nombre d'acteurs n'ont pas la taille nécessaire ou le *business model* adéquat pour affronter les défis réglementaires ou la transformation technologique auxquels ils font face. Il convient néanmoins de souligner que le corollaire ne serait cependant pas automatiquement une contraction du volume d'affaires traité sur la place financière.

Le télétravail qui a permis de maintenir la productivité du secteur pendant et même en partie après le confinement pose un double défi. D'abord, la question du traitement fiscal et des dépenses sociales pour les travailleurs frontaliers, qui souhaiteront recourir au télétravail même en dehors du cas de force majeure que nous connaissons aujourd'hui, se posera tôt ou tard. Cela constitue le principal obstacle pour une pérennisation équitable du télétravail. Ensuite, il est impératif que nous gardions de la substance au Luxembourg en matière de ressources humaines et de savoir-faire. En effet, le risque que le télétravail soit détourné pour permettre à des cadres dirigeants de travailler à partir de Londres, de la Suisse ou d'ailleurs est réel. Une telle déviance serait d'autant plus regrettable que nous avons réussi ces dernières années à faire taire les critiques formulées par les pays voisins envers une place financière qui ne serait bâtie que sur des boîtes aux lettres.

« Le changement systémique apporté par la digitalisation est désormais accepté. Les acteurs de la place financière doivent maintenant ajuster leur business model et l'ensemble de leurs processus, que ce soit au niveau de la gestion de leurs ressources humaines, de l'articulation des missions de contrôle, de l'adaptation des jeux de données à un contrôle digital, etc. »

Par ailleurs, le retour au bureau des salariés est aussi indispensable pour une majorité de commerces qui vivent de cette clientèle. Le « tout télétravail » n'est donc pas une option, mais le « télétravail avec modération » certainement.

Dans un autre registre, la crise a amené les banques à se rendre compte de dépendances dans leur groupe ou par rapport à des fournisseurs situés dans des pays tiers. Ce retour d'expérience pourrait les amener à rapatrier certaines activités au Luxembourg, afin d'avoir les garanties nécessaires pour contrôler l'ensemble des éléments relevant des *business continuity* plans applicables au Luxembourg.»

‘Résilience’ est devenu un mot-clé de dans l’imagination de scénarios post-crise. Que vous inspire ce terme en ce qui concerne le secteur financier ?

J-P.F. « Je me contenterai d'aborder cette question du point de vue du régulateur financier que nous sommes. Ainsi, nous devons adresser les risques dont nous savons qu'ils pèseront sur le secteur dans un avenir proche. La cybercriminalité posera problème, notamment dans la *virtual coin industry* et la *tokenisation* des titres de propriété, tout comme le trading robotisé. Les fintech s'appuieront de plus en plus sur l'intelligence artificielle et le *machine learning*. Cela implique pour la CSSF que le métier de contrôleur change aussi notamment par le fait que nous aussi nous utilisons de plus en plus des technologies de pointe et avons recours à l'intelligence artificielle. C'est également un défi important en termes de formation du personnel, surtout des 'immigrants numériques'. Mais la résultante sera des contrôles plus efficaces.

Finalement, et surtout, la CSSF en tant qu'institution a été et restera un moteur pour l'évolution vers un système financier qui privilégie le développement durable et la lutte contre les changements climatiques. À ce titre, le travail sur la taxonomie européenne est indispensable et essentiel. La transition vers une véritable finance verte prendra du temps et elle devra être accompagnée, mais il est d'ores et déjà clair que les crises sanitaire et économique seront surmontées alors que la crise climatique perdurera. En aucun cas la crise sanitaire

ne doit être utilisée comme une excuse pour ralentir l'action climatique. »

« Finalement, et surtout, la CSSF en tant qu'institution a été et restera un moteur pour l'évolution vers un système financier qui privilégie le développement durable et la lutte contre les changements climatiques. À ce titre, le travail sur la taxonomie européenne est indispensable et essentiel. »

« Cultiver l'ouverture d'esprit »

Témoignage (extraits) : Prof. Dr. Antoine Fischbach, LUCET

Esch-sur-Alzette 31 juillet 2020

Entretien mené par Pascal Husting

Quels enseignements tirez-vous de la crise Covid-19 ?

A.F. « La réalisation que tout peut changer d'un coup sans que le monde s'écroule autour de nous me paraît particulièrement importante. Ce serait bien si nous parvenions à préserver le plus possible cette flexibilité mentale dont nous avons fait preuve collectivement au début de la crise. Il m'est arrivé d'imaginer comment nous approcherions avec un tel état d'esprit des défis bien connus du système éducatif luxembourgeois, comme par exemple l'hétérogénéité linguistique de nos populations d'élèves. J'espère que l'espace d'ouverture que constitue aussi la crise Covid-19 débloque certaines discussions sur l'enseignement au Luxembourg.

Ensuite, c'est bien sûr le télétravail qui a connu un essor presque inimaginable pendant le confinement. En l'espace de quelques semaines notre perception de mobilité, de l'image de la famille, de la *work/life balance* pour ne citer que ces aspects-là, ont été profondément changés. Sans pour autant ignorer les inconvénients du télétravail, comme les inégalités entre ceux qui peuvent en faire et ceux qui ne le peuvent pas, ou la délimitation difficile entre temps de travail et vie privée. »

Cette crise laissera des traces. De quoi est-elle un révélateur ou un accélérateur ?

A.F. « La crise, du moins pendant la 1ère vague d'infections, a montré que l'Etat et ses institutions bénéficient d'un capital confiance assez considérable de la part des citoyens. Cela a été un facteur clé d'une gestion de crise plutôt bien menée. Il serait intéressant de voir comment l'Etat pourrait miser sur cette confiance pour s'attaquer à des réformes qui attendent d'être engagées.

« Déjà, si je devais donner ma définition de résilience, je dirais que le terme implique d'être prêt à faire des efforts, à se remettre en question, à interroger des acquis qui ne sont peut-être plus appropriés. Or je constate que la grande majorité des postes clés politiques, sociaux et économiques sont occupés par des Luxembourgeois, ainsi une minorité de personnes détermine le « mainstream ». »

D'un autre côté, je suis étonné de l'impassibilité voire de l'insouciance avec laquelle certaines libertés ont été abandonnées. Je ne conteste pas la nécessité des mesures qui ont été prises par le gouvernement, mais je me demande si l'absence de contestation ne traduit pas une baisse générale de l'esprit critique, surtout de la part des jeunes dont on aurait pu s'attendre à plus de rébellion.

Par ailleurs, la perception du *'et ass wéi am Krich'*, qui est avant tout l'expression d'une désorientation face à des queues devant les pharmacies et face à des rayons vides dans les supermarchés, va laisser des traces. Je ne serais pas étonné si cela conduisait à un élan durable vers plus d'autarcie alimentaire, de circuits alimentaires plus courts et plus d'achats locaux, notamment via des plateformes e-commerce locales. »

'Résilience' est devenu un mot-clé de dans l'imagination de scénarios post-crise. Que vous inspire ce terme dans le contexte de l'enseignement ?

A.F. « Déjà, si je devais donner ma définition de résilience, je dirais que le terme implique d'être prêt à faire des efforts, à se remettre en question, à interroger des acquis qui ne sont peut-être plus appropriés. Or je constate que la grande majorité des postes clés politiques, sociaux et économiques sont occupés par des Luxembourgeois, ainsi une minorité de personnes détermine le *mainstream*. S'y ajoutent des écarts de plus en plus importants entre des emplois comparables du secteur privé et de la fonction publique, au désavantage de ceux du secteur privé, que ce soit en termes de conditions de travail, de sécurité d'emploi et de salaires. Tout cela mène à la dévalorisation surtout des professions manuelles, mais aussi du paramédical par exemple, des métiers dont les formations sont de plus en plus difficiles alors que les conditions de travail sont moins attrayantes que celles de la fonction publique.

Dans nos écoles, le *performance learning* qui consiste en l'acquisition de certaines connaissances, notamment pour passer un devoir en classe ou un examen, l'emporte sur le *mastery learning*, l'apprentissage pour véritablement maîtriser une matière pour la vie. Alors que c'est ce dernier apprentissage qui prépare

au *life long learning*, indispensable dans la perspective d'une économie et d'une société résilientes. Nos écoles ont beaucoup de mal à insuffler le goût de l'entreprise, de la prise de risque individuelle aux élèves. L'échec scolaire précoce dû à la situation linguistique qui mène à un choix par défaut des filières du secondaire fait le reste.

Dans l'idéal, je m'imaginerais une situation comme en Suisse, un pays où l'artisanat et l'ingénierie ont le même statut sociétal que la fonction publique et le tertiaire, et qui a su développer son *nation branding* sur la diversité de son tissu économique. »

« Au consommateur de définir l'agriculture de demain »

Témoignage (extraits) : Vincent Glaesener, Chambre d'Agriculture

Luxembourg 04 août 2020

Entretien mené par Raoul Thill

La crise livre-t-elle de nouveaux enseignements sur le secteur agricole luxembourgeois ?

V.G. « En termes de production agricole et de sécurité alimentaire, la crise Covid-19 a démontré plusieurs éléments marquants, rassurants pour certains mais inquiétants pour d'autres.

D'une part, au grand soulagement de tous, les chaînes d'approvisionnement ont tenu et la logistique des flux et du stockage des marchandises a fonctionné malgré la sévérité de la crise. Les agriculteurs ont tous maintenu leur activité comme en temps normal.

Mais la fermeture des restaurants et cantines a fortement impacté certains pans du secteur, viticulture en premier. Le télétravail qui va certainement prendre de l'ampleur à l'avenir par rapport à la situation de pré-crise, tout en présentant des avantages évidents en termes de confort personnel, de réduction du transport, de réduction de la pollution associée, de réduction de la pression sur les ressources notamment hydriques voire même immobilières, se ressent également sur la vente des produits agroalimentaires dans le pays. Et c'est sans parler de l'impact sur les autres pans de l'économie – services de proximité, commerces, Horeca, etc.

La crise a également mis en exergue la tendance de repli sur soi de certains pays que l'on classait pourtant parmi les fers de lance d'une Europe ouverte dans une union garantissant la libre circulation des biens et personnes. La fermeture des trois frontières fut, surtout pour notre petit pays enclavé, un choc politique et un rappel que les acquis démocratiques et de solidarité entre voisins ne sont pas gravés dans le marbre mais doivent être défendus.

Elle soulève donc implicitement la question du niveau de gravité nécessaire à une crise pour que les voisins ferment effectivement leurs frontières à tout passage et esprit de solidarité et que désordre et chaos prennent le dessus, pour des raisons fondées de pénurie alimentaire ou sur d'autres biens voire services de première nécessité. Le pays est loin d'être autosuffisant, même au niveau alimentaire : excédentaire dans certaines productions, essentiellement la viande bovine et le lait, elle est déficitaire sur les autres produits agricoles comme sur la plupart des autres produits de première nécessité. Son économie est largement intégrée, non seulement au niveau européen et mondial, mais surtout dans la grande région d'où elle « tire » de nombreuses compétences professionnelles et qu'elle alimente, en retour, avec un pouvoir d'achat qui n'existerait pas sans elle.

Si cette insuffisance alimentaire est la conséquence d'une spécialisation historique des exploitations agricoles sur les produits dans lesquels elles ont un avantage comparatif, la spécialisation de l'agriculture luxembourgeoise qui en résulte fait que la diversité effective des produits agricoles luxembourgeois – en termes de quantités – est faible. Ceci ne pose d'ailleurs pas de problème particulier dans une économie à libre circulation des biens et se justifie pleinement dans une logique concurrentielle ouverte, mais si la donne venait à changer, le pays se trouverait face à un défi existentiel.

J'ose aussi espérer que la société aura un peu tiré la leçon de cette crise et pour se remémorer des vraies valeurs de la vie : quels sont les éléments importants – santé, famille, amis, solidarité, épanouissement personnel – et quels sont les excès inutiles et qui mènent notre monde à sa perte. Quel lien avec le secteur agricole, me direz-vous ?

Et bien, le secteur agricole, secteur dit « primaire », outre le fait qu'il fournisse précisément ces biens de toute première nécessité – les aliments – renvoie très largement à ces valeurs. Pas les banques, les services, Internet, le dernier modèle de téléphone, les SUV surpuissants, les télévisions à écrans tactiles et autres gadgets certes possiblement utiles aux yeux d'une société d'ultraconsommation mais finalement fondamentalement secondaires au regard des besoins essentiels de l'humanité ! Critique valable pour les pays développés et particulièrement pour le nôtre !

La bonne nouvelle pendant la phase de confinement général a été que les gens ont commencé à réaliser que l'agriculteur produit et fournit de la nourriture. Cette prise de conscience s'est notamment exprimée par la préférence pour des produits de proximité offrant une qualité plus facilement appréciable par les consommateurs et une empreinte écologique réduite. Il y a donc certainement un tournant dans la façon dont les citoyens perçoivent désormais l'agriculture et les agriculteurs, mais il est trop tôt pour dire si les effets de la crise sur les modes de commercialisation et de consommation seront réellement durables ou si tout reviendra comme « au bon vieux temps » où les consommateurs achètent les produits les moins chers, souvent standardisés, inodores et insipides, ayant parfois parcouru le tour du monde et responsables de dégâts environnementaux majeurs, non seulement locaux mais aussi mondiaux.

Les gens se sont, durant ce confinement, mis à rêver de disposer d'un jardin – la plupart pour échapper à la réclusion dans un appartement, d'autres aussi pour démarrer un potager, certainement dans une optique à la fois de passe-temps mais possiblement également avec une conviction avouée ou non de pouvoir en profiter en situation de pénurie ou de sorties restrictives. Les centres de jardinage ont d'ailleurs été pris d'assaut lors de cette crise. Ceci témoigne donc d'une prise de conscience évidente – durera-t-elle et concerne-t-elle toutes les générations ? – de l'importance de disposer d'une alimentation de proximité et saine, et donc d'une agriculture locale. S'il est vrai que le degré limité d'autosuffisance alimentaire du pays, avec des déficits alimentaires pouvant aisément être comblées par une offre étrangère, pourrait soulever la question de la pertinence d'une agriculture nationale

productiviste, la crise ayant mené à la fermeture des frontières renforcera, au contraire, certains dans leur conviction sur la nécessité d'assurer une production locale dans une optique de sécurité alimentaire.

Ceci étant, la question du maintien d'une agriculture locale ne se pose de toute façon pas sous cet angle : même à supposer que, d'un strict point de vue sécuritaire, le pays puisse se passer de la production locale, l'agriculture offre des services publics qui vont bien au-delà de ce rôle alimentaire, notamment en termes de non seulement socioéconomiques mais également de maintien de paysages ouverts et de biodiversité y associée. Imaginez quelques instants un pays sans agriculteurs ... les paysages se refermeront complètement avec forêts et broussailles jusqu'à la limite des zones urbaines comme dans les zones reculées du Canada, de Sibérie ou autres paysages laissés à leur propre évolution. Rêve pour les uns, mais certainement cauchemar pour les autres ! Les aides publiques aident donc également à maintenir cette fonction de paysagiste.

Pour ce qui est des agriculteurs, la crise a incité certains d'entre eux à multiplier leurs chaînes de commercialisation en recourant à des ventes plus directes par des services de proximité ou directement à la ferme, s'offrant ainsi une diversification de leur clientèle directe. Cette démarche est à la fois intéressante du point de vue économique – quoique pas toujours rentable par rapport aux efforts consentis – mais aussi dans une démarche de transparence et de promotion de l'activité agricole aux yeux de nos concitoyens.

Ces crises démontrent que, même si l'on ne peut raisonnablement éternellement se préparer au pire en maintenant des pans de production non rentables sous prétexte qu'un jour, la fermeture des frontières pourraient le justifier, une agriculture performante et concurrentielle constitue un objectif crucial. Elle implique une évolution constante en intégrant les progrès techniques pour travailler plus efficacement et dans le sens souhaité par les consommateurs. La protection de l'environnement est un sujet central de préoccupation des citoyens européens et luxembourgeois : les nouvelles technologies, associées à des pratiques plus raisonnées, doivent permettre d'accompagner une agriculture plus durable, plus écologique tout en restant économiquement com-

pétitive. Le changement climatique met l'agriculture, notamment luxembourgeoise, au défi. Les aliments produits sans produits phytosanitaires ont un coût bien supérieur à ceux qui peuvent être traités pour combattre insectes et maladies ravageurs. Les processus de sélection de variétés moins sensibles au transport et mis à maturation non pas au soleil mais par des procédés artificiels font que nous mangeons des produits standardisés qui n'ont plus le soupçon de la saveur d'antan. Les tomates ont goût de concombre. Le goût des produits industriels n'a plus rien à voir avec ceux des petites productions. La concurrence des produits importés de pays ne respectant aucunement les principes de base d'une gestion écologique de leur territoire et de protection des populations doit être freinée en appliquant aux produits importés les mêmes règles et attentes que celles imposées aux agriculteurs européens. Le problème de la disparition des forêts pour l'élevage et la production de soja qui intègre l'alimentation bovine mondiale – par exemple en Amérique latine –, ou de l'huile de palme en Asie, pour ne citer que deux exemples, ont un impact à long terme dévastateur pas uniquement pour les populations locales, souvent trop pauvres pour s'en émouvoir, mais contribuent activement à mettre en péril l'avenir de l'humanité.

Il existe au Luxembourg tout un potentiel pour développer la culture de produits agricoles de qualité, mûris au soleil, avec du goût, une saveur et un faible impact écologique si le consommateur en fait la demande. La part de l'alimentation dans les dépenses des ménages n'a jamais été aussi bas, et s'il y a bien un pays où une part plus grande des habitants peuvent financièrement se permettre des produits de qualité, c'est bien le Luxembourg ! Qui n'a pas souvenir de « L'aile et la cuisse » de Zidi avec Louis de Funès ou de « La grande bouffe » de Ferreri, deux films dénonciateurs, à leur propre manière, et qui restent d'une triste réalité tout en ne s'appliquant aujourd'hui plus seulement aux produits alimentaires. L'évolution de la production nationale vers des modes plus écologiques est soutenue par tous les agriculteurs, mais c'est la demande qui crée l'offre et non l'inverse ! Le consommateur – qu'il faudrait remplacer par le terme de « consomm-acteur », est celui qui, par son « insignifiant » et répétitif acte d'achat parmi les différents types de produits, détermine le mode de production et de commercialisation des agriculteurs.

Pris à une plus large échelle multisectorielle, le consommateur détermine de quoi sera fait l'avenir de nos enfants et petits-enfants.

La complexité et la mondialisation des marchés de produits agricoles font que les producteurs luxembourgeois sont directement soumis aux lois du marché mondial. Ils en profitent certes pour écouler des produits de moindre valeur aux yeux des consommateurs locaux, mais – pour référencer le fameux effet papillon – une crise à plusieurs milliers de kilomètres de leur village est susceptible de fortement influencer la rentabilité de leur exploitation, surtout lorsque les marges bénéficiaires sont au plus juste comme c'est le cas. Ces crises sont parfois sectoriellement, à première vue, totalement déconnectées de la production agricole – cours du pétrole, crises politiques, logistiques, climatiques, sanitaires – mais l'impactent directement par des mécanismes mondialisés. Les agriculteurs luxembourgeois en ont, pour certains, fait l'amère expérience, d'autant plus que la crise du COVID a été doublée de crises additionnelles telles celle de la peste porcine africaine qui a affecté la zone frontalière côté belge et menace désormais par l'Est, ou d'autres zoonoses affectant les ruminants et l'aviculture. Ces crises à répétition et aux origines – par définition – incertaines, pèsent lourd sur le moral et le portefeuille des agriculteurs qui subissent en plus, dans certains pays voisins et parfois aussi chez nous, des attaques virulentes qualifiées dans le monde agricole d'« agribashing ». N'oublions pas que la plupart des agriculteurs pourraient devenir fonctionnaires étatiques ou communaux – un métier certainement beaucoup moins dur et plus rémunérateur. Avec quelles conséquences – je vous laisse les imaginer – au vue du prix de rachat de la terre et d'exploitations agricoles par rapport à la rentabilité agricole actuelle ! Le métier d'agriculteur doit rester attractif – comparativement attractif ! – et cette responsabilité repose aussi bien sur les marchés que sur les pouvoirs publics et les consommateurs et sur une revalorisation économique et morale de ce métier !

Enfin, la crise a démontré une certaine résilience du métier d'agriculteur dans un contexte de pandémie, et que tout le monde s'en estime heureux ! Les agriculteurs, de par la nature plutôt isolée de leur travail, ont certainement été moins impactés par la maladie

que les employés de bureaux côtoyant en continu leurs collègues. Ceux avec des symptômes faibles n'ont certainement pas arrêté de travailler – connaissant leur résistance physique et leur démarche volontariste que l'on ne retrouve que rarement dans d'autres secteurs. Pris à grande échelle, l'engagement et le courage de cette population luxembourgeoise, européenne, mondiale, a garanti, malgré cette pandémie, une production alimentaire normale. Imaginez qu'il en ait été autrement, que les stocks d'aliments ne suffisent plus pour nourrir les pays habitués à un surplus permanent ! Les consommateurs auraient peut-être enfin accepté d'acheter des fruits ou légumes avec des formes imparfaites et avec de faibles défauts visuels, mettant ainsi un frein au gâchis alimentaire et à la standardisation qualitative – vers le bas ! – de nombreux produits agricoles servis dans la grande distribution. Un mal pour un bien !

« L'Etat offre le cadre économique dans lequel se développe – ou pas – le secteur privé, véritable source de richesses d'un pays ! Le passé nous a démontré notre capacité de nous adapter rapidement. Espérons que les crises à venir nous laisseront cette même latitude de réactivité. »

J'espère ainsi que la crise aura au moins comme mérite de faire évoluer les consommateurs dans leur démarche d'achat – pas seulement alimentaire d'ailleurs – et que les citoyens auront également un regard plus compassionnel et bienveillant sur le dur et complexe travail des agriculteurs sans qui le monde mourrait de faim – chose que l'on oublie trop souvent. Un sondage demandant de choisir sur le métier le plus important du monde mettrait celui d'agriculteur certainement au premier plan, avant celui de médecin ! »

La crise pourrait-elle contribuer à amorcer un nouveau modèle agricole pour le Luxembourg ?

V.G. « L'agriculture luxembourgeoise ne va pas se réinventer d'elle-même à la sortie de cette crise. C'est en premier lieu au consommateur de se et de la réinventer et, par la demande, de guider l'offre ! La « carte d'identité » de l'agriculture luxembourgeoise est issue d'un processus guidé par de multiples variables, essentiellement climatiques, pédologiques mais aussi qu'économiques. Le cadre environnemental – sols et climat – est donné, même si en évolution inquiétante sur ce dernier, mais le volet économique est largement dans les mains des consommateurs qui peuvent faire la différence ! Chaque région produit et se spécialise selon ses avantages comparatifs, ce que notre pays a fait. Ceci ne signifie pas que l'on ne pourrait pas, demain, produire plus de fruits et de

légumes, élever plus de poulets, de cochons et autres animaux ou basculer vers une agriculture à 100% biologique. Le potentiel physique existe – mais faut-il encore que ces productions soient concurrentielles par rapport aux importations de pays à meilleures conditions agroclimatiques et coûts de production bien inférieurs, notamment sur la main d'œuvre. Face au repli identitaire de nos voisins sur les produits agricoles, pays qui désormais mettent en avant l'origine des produits comme critère essentiel d'achat, la Chambre d'Agriculture compte rallier les différents acteurs du secteur agroalimentaire pour renforcer l'identification des produits agricoles d'origine luxembourgeoise – en particulier via le label « Produit du terroir Lëtzebuerg ».

L'analyse de notre production et des investissements individuels dans le secteur sous un angle macro- et microéconomique mériterait à être plus développée, comme d'ailleurs dans d'autres secteurs au Luxembourg. La relative aisance financière du pays a probablement en partie fait perdre de vue cette composante essentielle, tant chez certains citoyens, dans les administrations publiques que chez les décideurs politiques, et nécessite une prise de conscience et une démarche en ce sens. Elle est pourtant déterminante dans le succès ou l'échec d'une entreprise, y compris agricole, ou de l'économie d'un pays. S'ajoute à cela que notre pays souffre du manque de ressources tout simplement en raison de sa taille : nos voisins disposent d'une panoplie impressionnante de centres de recherche, universités, analystes scientifiques et économiques pour tous leurs secteurs et sous-secteurs. Notre pays ne peut tout simplement pas se permettre de couvrir avec la même intensité cette multiplicité de thématiques, ce qui se ressent fréquemment dans la vie professionnelle de tous les jours où il nous manque des informations pourtant cruciales et des ressources humaines trop souvent jugées sur leurs compétences en langues plutôt que « techniques ». Je suis d'avis que le Luxembourg est trop petit pour mener une recherche fondamentale dans ce secteur. Il lui appartient de trouver ses niches sur lesquelles les coûts de R&D permettent d'assurer une avance technologique économiquement rentable. Dans le domaine agricole, il nous faut avant tout de tisser des liens avec nos voisins allemands, français, belges, hollandais, suisses, autrichiens, pour capitaliser sur les résultats de ces

recherches internationales auxquelles notre apport ne peut être qu'insignifiant au vu de nos moyens et les adapter au contexte luxembourgeois.

Chaque crise mettant en péril les acquis nécessite d'anticiper sur les changements nécessaires. La faible taille de notre pays et, par définition, le vivier intellectuel plus limité que nous avons pour gérer les mêmes problématiques que nos grands pays voisins, nécessite d'autant plus de disposer d'un appareil étatique capable de relever les défis. Il est nécessaire que le secteur public – chose qu'il a partiellement commencé ces dernières années malgré la barrière des trois langues qui prennent souvent le dessus sur les qualifications professionnelles – impose des règles sur la nécessité d'avoir accumulé un certain nombre d'années d'expérience – idéalement chez des employeurs diversifiés – dans le secteur privé ou, tout au moins, dans d'autres structures non étatiques avant de pouvoir prétendre à un poste, et que l'expérience dans des structures publiques ne soient pas survalorisées par rapport à celles du secteur privé comme cela fut longtemps le cas au Luxembourg. Cette « contrainte » est pratiquée dans certains pays nordiques. Des études ou une expérience professionnelle à l'étranger ne seraient certainement pas trop demander même si cela heurte la zone de confort de certains, a fortiori depuis que notre pays offre ses propres possibilités d'études universitaires ! Et que les performances soient mesurées sur les résultats atteints sans promotion automatique et presque impossibilité de perdre son poste. C'est cette importation d'expérience et d'état d'esprit diversifiée, que les jeunes diplômés ne peuvent avoir avant leur formatage d'employé public – qui permettra de dynamiser les forces étatiques du pays. Non pas que le service public luxembourgeois n'ait pas de compétences et des éléments remarquables en son sein, mais son importance dans la gestion du devenir du pays impose de disposer d'une élite bien formée et ayant été confrontée à autre chose que le confort luxembourgeois. Quel lien avec l'agriculture ? Pas plus que le lien avec les autres secteurs de l'économie, mais un lien évident et une importance majeure pour l'avenir de notre pays dans la mesure où l'Etat offre le cadre économique dans lequel se développe – ou pas – le secteur privé, véritable source de richesses d'un pays ! Le passé nous a démontré notre capacité de nous adapter rapidement. Espérons que les crises

à venir nous laisseront cette même latitude de réactivité.

La diversification de l'agriculture luxembourgeoise – ce qui constitue finalement un retour vers des modes de production anciens – par opposition à une hyper-spécialisation par exploitation ou par région – se trouve néanmoins aujourd'hui face à une nouvelle problématique de concurrence sur les ressources terre et eau : la population a fortement augmenté, les besoins individuels aussi. Les terres agricoles diminuent, rabaillées par une urbanisation galopante – et l'eau peine de plus en plus à répondre aux besoins croissants de notre économie. Le facteur du changement climatique qui provoque des périodes de sécheresse prolongées comme nous n'en avons jamais connu de mémoire d'homme et réduit les niveaux de pluviométrie, est évidemment un facteur aggravant. Quelles solutions ? produire ailleurs et « importer » notre eau via ces aliments, comme c'est actuellement le cas ? introduire des espèces venant des pays chauds ? produire d'autres aliments moins gourmands en eau ? produire en hors sol dans des usines fermées à très faibles consommations en eau, comme cela est courant dans certains pays – est-ce encore de l'agriculture ? changer nos modes de consommation ? quelle part de l'eau réserver à l'agriculture par rapport aux autres secteurs et besoins ? de quelle agriculture et produits nos citoyens veulent-ils à l'avenir ? de quels paysages ? La solution passe certainement par une combinaison délicate de toutes ces pistes. Le sujet est dans la tête de tous les agriculteurs depuis des années et les politiques peinent à se prononcer sur cette question économique mais aussi éminemment politique et complexe.

Pour conclure, la crise du COVID a notamment permis de mettre en lumière l'importance de l'agriculture locale. Il appartient très largement au consommateur de soutenir, par son acte d'achat une agriculture raisonnée locale, garante de qualité, de saveur et du maintien du patrimoine paysager et socioculturel. »

« Faire de l'apprentissage de métier un choix positif »

Témoignage (extraits) : Romain Schmit, Fédération des Artisans

Luxembourg 5 août 2020

Entretien mené par Pascal Husting

La crise Covid-19 a-t-elle permis de distinguer des vulnérabilités et des points forts dans le secteur de l'artisanat ?

R.S. « Tout d'abord j'aimerais souligner qu'il est impossible de donner une seule et unique réponse pour l'ensemble de l'artisanat, il faut voir cela secteur par secteur. Cependant, il semble que cette crise confirme des tendances qu'on détectait déjà avant. Ainsi, l'artisanat d'aujourd'hui est composé d'un volet produit et d'un volet service. Ceux qui avaient déjà optimisé leur business tout au long de la chaîne de valeurs, qui offrent aussi bien des produits que des services de qualité, s'en sortent mieux que les autres.

D'un autre côté, la faible rentabilité du secteur marchand non-financier, même pour des entreprises bien managées et avec une base saine, couplée au fait que le peu de fonds propres dont disposent les entreprises sont accaparés par le foncier, crée des problèmes de liquidités qui sont exacerbés par la crise actuelle.

La situation est très hétérogène, dans certains secteurs les acteurs parviennent à tenir la tête hors de l'eau, du moins pour le moment, alors que dans d'autres les dégâts sont massifs. Ainsi, par exemple, les entreprises du catering et de l'évènementiel sont à terre, elles consomment maintenant mois après mois leurs fonds propres et il ne leur reste plus qu'à réduire progressivement la voilure.

La situation est très hétérogène en fonction de l'activité poursuivie. Dans le bâtiment certaines entreprises ont un carnet de commandes archi bien rempli qui peut dépasser les 12 mois voire plus, mais cela ne constitue pas la règle et la situation actuelle avec toutes ses incertitudes tant auprès des clients publics que privés ne rassure guère les acteurs. Certaines

entreprises ont souffert de la perte de gros clients commerciaux, la situation des communes est en train de se détériorer, mais en gros elles devraient s'en sortir. Les entreprises du catering et de l'évènementiel par contre sont à terre, elles consomment maintenant mois après mois leurs fonds propres et il ne leur reste plus qu'à réduire progressivement la voilure.

Mais en règle générale, et en dépit de différences sectorielles, les entreprises saines et solides devraient trouver leur chemin de sortie de crise, tandis que les autres souffriront beaucoup au cours des prochains mois. Beaucoup dépendra de l'évolution de la pandémie – y aura-t-il un retour rapide à des comportements de consommation pré-Covid ? – et de la réalisation des investissements publics et privés qui étaient prévus. »

Quels enseignements tirez-vous de la gestion de crise, par les acteurs du secteur mais aussi en ce qui concerne les interactions avec le gouvernement ?

R.S. « Une des expériences positives a été le processus du *ramp up*, c'est-à-dire l'entrée en déconfinement. Le secteur a démontré qu'il a du ressort et qu'il sait agir ensemble. Je ne peux que souhaiter que la planification par scénarios se poursuive et que le gouvernement y prenne le lead.

Je pense aussi que des évolutions que nous observons depuis un moment, à savoir que les dirigeants des entreprises agissent de façon plus stratégique et que la gestion du personnel se professionnalise, ont été bénéfiques à la gestion de crise. D'ailleurs, ces évolutions se trouvent accélérées par la crise actuelle.

En ce qui concerne les mesures de stabilisation décidées par le gouvernement, le tableau est mitigé.

« Il faut adapter plus rapidement les programmes scolaires aux évolutions du monde économique et aux technologies utilisées. Pour cela il faudra donner plus de poids et d'écoute aux doléances de l'économie, au lieu de faire de l'école une machine de production de diplômes dont personne ne voudra à terme. »

Les conditionnalités des aides directes sont trop nombreuses, ce qui fait que trop d'entreprises sont exclues de ces aides et restent les mains vides alors qu'elles sont pourtant en difficulté. Et alors qu'il n'est pas souhaitable en temps 'normaux' que des outils comme le chômage partiel ou le report de paiement de la TVA et de la sécurité sociale soient utilisés à la légère, il serait inconsideré de la part du gouvernement de serrer maintenant les vis pour ce type de mesures, trop d'entreprises seraient impactées irrémédiablement. »

Cette crise laissera des traces. De quoi est-elle un révélateur ou un accélérateur ?

R.S. « Commençons par le télétravail, qui a certes été indispensable au moment où il fallait briser les chaînes de contamination tout en maintenant des activités économiques télétravaillables. Mais il ne faut pas ignorer l'impact qu'aurait une généralisation de ce mode de travail, notamment sur le secteur Horeca et sur les commerces en ville. Tout un pan de notre économie serait menacé. Par ailleurs, je doute fort que le télétravail puisse s'arrêter à Nancy, qu'est-ce qui empêchera les entreprises notamment du secteur financier d'utiliser le home office pour externaliser en dehors de l'UE ?

Je crains aussi que les incertitudes liées à la crise continuent à diminuer le goût du risque et l'esprit entrepreneurial chez les jeunes. S'y ajoute la situation où les reprises familiales ou par le personnel actuel d'entreprises qui sont à céder deviennent de plus en plus rares. Seuls les grands groupes internationaux ont aujourd'hui les capacités financières à payer la valeur, surtout foncière, des sociétés à céder. Ceci vaut surtout pour l'artisanat, en raison du fort impact du foncier et des investissements lourds au niveau des bilans. »

Quelles mesures préconisez-vous pour permettre au secteur de devenir plus résilient ?

R.S. « La crise Covid-19 montre que les questions concernant la gestion du territoire sont primordiales. Ainsi une extension aussi bien massive que stratégique du périmètre de construction autour de quelques pôles urbains s'impose. Le problème du

foncier étant aussi grave pour l'artisanat que pour le logement. Il faudrait aussi envisager d'abandonner l'autonomie communale sur les questions d'aménagement du territoire, celle-ci doit impérativement être planifiée et mise en oeuvre à la seule échelle nationale. Au-delà du Luxembourg il faudrait trouver une nouvelle gouvernance pour la Grande Région pour qu'elle puisse pleinement développer sa capacité de territorialité commune aux entreprises de la région.

Quant à la formation professionnelle, j'ai mes idées bien à moi. Mais je constate que le système actuel est un échec et que personne ne songe à le remettre en question fondamentalement. Ne faudrait-il pas entièrement dissocier la formation professionnelle et le cadre scolaire ? À mes yeux les deux sont incompatibles, car ayant des aspirations fondamentalement divergentes.

Au moins faudra-t-il « ouvrir » l'école en ce sens que les élèves commencent plus tôt à se familiariser avec le monde économique, pour enfin faire un choix positif en matière d'apprentissage d'un métier plutôt que l'actuelle sélection par l'échec. Il faut adapter plus rapidement les programmes scolaires aux évolutions du monde économique et aux technologies utilisées. Pour cela il faudra donner plus de poids et d'écoute aux doléances de l'économie, au lieu de faire de l'école une machine de production de diplômes dont personne ne voudra à terme. Idéalement, l'école s'inspirerait des formations développées et offertes par les secteurs, à l'instar de ce que proposent l'IFSB et les Centres de Compétences de l'artisanat pour le secteur de la construction.

Finalement, il ne serait pas inutile de réfléchir à la question si le statut du fonctionnaire correspond toujours aux besoins de la société luxembourgeoise. »

Jean-Luc Thill: « La crise suscite la curiosité »

Témoignage (extraits) : Jean-Luc Thill, professeur de philosophie

Luxembourg 12 août 2020

Entretien mené par Raoul Thill

Quelles sont les formes de vulnérabilité observées pendant la crise ?

J-L.T. « Le problème des ressources humaines à des postes essentiels comme dans le milieu hospitalier ou le secteur des services a éclaté au grand jour. Covid-19 a démontré à quel point le Luxembourg dépend de la main-d'œuvre étrangère.

Les interdépendances se sont également manifestées dans le domaine de l'industrie, dans la fragilité des chaînes d'approvisionnement, notamment pour des produits *high-tech* réalisés au Luxembourg, ou par rapport au fait que les centres de décision sont situés à l'étranger.

Le modèle luxembourgeois est trop basé sur une culture de confiance (*Vertrauenskultur*) vis-à-vis des pays voisins et des autres membres de l'UE. Le Luxembourg est un état souverain mais avec des droits limités dans l'Union.

D'un point de vue philosophique, la vulnérabilité s'articule autour du thème de la vérité. Les discours sur la meilleure gestion de la crise se contredisent. Les avis sur l'origine du virus, sur le taux de reproduction, sur les mesures sanitaires à prendre ou encore sur les traitements médicaux se multiplient. La liste des mythes et des contre-vérités en relation avec la crise est longue. Dans ce climat d'insécurité et de cacophonie, l'arbitraire risque de prendre le dessus. »

Quelles sont les faiblesses du système qui favorisent notre vulnérabilité ?

J-L.T. « Les réseaux personnels et politiques jouent un trop grand rôle dans la gouvernance publique et dans la gestion des affaires, souvent au détriment de l'expertise et des compétences. Combien de postes

importants sont attribués aux vieilles connaissances du temps des cercles d'étudiants, combien reviennent aux détenteurs de la 'bonne' carte de parti?

Ce qui nous manque aussi est la culture d'une vraie université avec des centres de recherches confirmés et des agents de l'innovation. On investit avec les grands moyens dans les infrastructures mais on a parfois l'impression qu'on soit incapable de gérer et d'exploiter leurs potentiels. »

Quelles sont les constats pour le milieu scolaire ?

J-L.T. « Le premier constat est que l'incapacité d'encadrer 90.000 jeunes pendant la crise se répercute à tous les niveaux de la société et de la vie, professionnelle, privée ou familiale.

L'absence totale d'une démarche de qualité identique à travers le paysage scolaire fait froid dans le dos; il y a autant de démarches et de méthodes que d'enseignants. La compétence numérique du corps d'enseignants varie fortement d'un établissement voire d'un enseignant à l'autre. La fracture digitale, notamment en ce qui concerne l'accès aux outils numériques, s'est révélée comme un obstacle majeur pour l'enseignement à distance.

La crise a aussi ravivé le débat sur les méthodes d'enseignement. Le système d'un enseignement divisé en blocs thématiques de 50 minutes, au lieu d'une approche interdisciplinaire par projet, a une nouvelle fois montré ses limites.

Le bon fonctionnement d'une école dépend également de l'aménagement de ses espaces et de ses infrastructures. Au Luxembourg, l'Administration des bâtiments publics est en charge de la construction d'une école. Les aspects pédagogiques n'inter-

viennent que peu dans la conception des écoles, une déficience qui s'avère d'autant plus en situation de crise. La politique de réduction des coûts et la pénurie d'enseignants amplifient le problème. »

De nouvelles formes de capacités collectives ou de rapprochement sont-elles apparues ?

J-L.T. « Covid-19 a remis des valeurs essentielles au coeur des débats. À l'école, l'étudiant et l'élève sont redevenus des êtres humains. Il n'était pas question de les abandonner. L'intérêt pour le progrès scolaire de l'élève a repris le dessus. Le fait que l'éducation n'a pas la mission de générer des profits ou de la croissance économique la distingue par rapport à la majorité des autres secteurs.»

Malgré les injustices quant à l'accès numérique, la digitalisation a démontré ses bienfaits. La possibilité de travailler de manière différenciée en adaptant les contenus selon les compétences et les besoins individuels de l'élève est irremplaçable. L'outil digital a l'avantage d'être parfois plus engageant qu'un cours en présentiel car une question suscite directement une réponse ou une action.

L'approche digitale a même eu des répercussions positives sur le plan social. On avait perdu la dynamique du collectif. Le digital permet de construire de nouvelles situations d'apprentissage et de co-construction. En même temps il y a une nouvelle prise de conscience sur le rôle de l'école par rapport à la santé mentale des jeunes. L'interaction avec les autres élèves en parlant du côté comportemental, cognitif mais aussi socio-constructif est considérée davantage comme élément essentiel et souligne le rôle social et psychologique de l'école. »

Est-ce qu'on peut parler d'opportunités en temps de crise?

J-L.T. « Sur un plan philosophique, certes, dans la mesure où le sens commun réapparaît. La crise rend visibles les besoins fondamentaux d'une société. La santé, la liberté et en parallèle l'expression des réactions humaines les plus primaires comme la peur ou la colère.

Avant la crise, l'homme avait quelque part perdu sa curiosité, le problème éternel de l'âge adulte. On s'habitue vite à la gravité. Dans ce sens, la crise représente une chance, car elle suscite la curiosité. »

« Les réseaux personnels et politiques jouent un trop grand rôle dans la gouvernance publique et dans la gestion des affaires, souvent au détriment de l'expertise et des compétences. »

« Revoir comment nous produisons »

Témoignage (extraits) : Robert Urbé, Carole Reckinger, Caritas

Luxembourg 20 août 2020

Entretien mené par Christelle Mescolini

Quels publics se sont manifestés auprès de Caritas pendant la crise ?

R.U. « De nouveaux publics sont apparus. Nous avons mis en place une helpline et 400 ménages se sont manifestés. Deux tiers d'entre eux demandaient de l'aide sociale pour la première fois. Ils n'avaient sollicité aucune aide auparavant. Aujourd'hui le nombre d'appels a fortement diminué. Les appels concernaient surtout des ménages en difficulté pour payer leur loyer, il s'agissait donc essentiellement des demandes d'aides financières. »

Quelle capacité de rebond espérer pour ces ménages ?

R.U. « Lorsqu'il y a une perte de revenus, il est difficile de rebondir du fait des loyers et des charges qui reviennent chaque mois. Pour les indépendants, c'est plus difficile à dire quelle est leur capacité de rebond. Ils se sont manifestés également. Ainsi qu'un nombre non négligeable de personnes sans-papier. En majeure partie, les nouveaux bénéficiaires sont au chômage, au chômage partiel, bénéficiaires du REVIS (revenu d'inclusion sociale). Ces bénéficiaires représentent plus de la moitié des personnes qui ont sollicité une aide. »

Dans quelle mesure cette crise a-t-elle renforcé ou non les capacités d'action collective au sein du secteur social ?

C.R. « Une collaboration bien établie est déjà en place avec la Croix-Rouge Luxembourgeoise dans le cadre des épiceries sociales. Nous avons réfléchi ensemble à comment élargir les critères pour que davantage de personnes puissent en bénéficier. Il y a aussi la Wanteraktioun pour les sans-abris qui a été

prolongée. Concernant les personnes sans-papier, nous réalisons également une action collective. »

Pensez-vous qu'une prise de conscience se soit produite dans la société luxembourgeoise sur le fait que ce sont des professions plus précaires qui ont assuré des activités essentielles pendant le confinement ?

R.U. « Il n'y a pas eu de changement profond dans la société luxembourgeoise. Cela nécessiterait de revoir notre manière de produire et de revoir l'économie. La question qui se pose est : Quel est le juste salaire ? Il faudrait mettre le sujet sur la table et discuter la question du revenu universel. Ce serait le bon moment. Il serait nécessaire de trouver les quelques millions évalués par le Statec pour éradiquer la pauvreté au Luxembourg. Le Statec avait calculé que 225 millions seraient nécessaires et c'est bien peu en comparaison des milliards injectés dans l'économie. Il faudrait également augmenter les transferts sociaux. Cela ferait du bien à l'économie en général en redonnant du pouvoir d'achat aux plus pauvres. Ce sont les plus riches qui épargnent aujourd'hui, ils ne consomment plus autant. Ce serait important d'augmenter le pouvoir d'achat des ménages. Depuis 2015, le gouvernement a promis une augmentation des allocations familiales, pourquoi ne pas le faire maintenant ? Mais le gouvernement est sourd là-dessus. »

Cette crise sanitaire a-t-elle fait jaillir de nouvelles vulnérabilités ?

R.U. « Nos chaînes d'approvisionnement sont très faibles pour faire face à des chocs pareils. Il est clair qu'il faudrait resserrer certaines chaînes d'approvisionnement. Et cela va générer un enchérissement de certaines matières.

Se pose alors la question : comment voulons-nous vivre au Luxembourg ? Voulons-nous continuer à acheter des vêtements bon marché ? Au niveau des agriculteurs, le prix d'achat est bien trop faible pour couvrir les coûts de production. Combien suis-je prêt à payer pour mon litre de lait ? 1.200 saisonniers vont arriver et seront logés à trois personnes dans une même chambre. Si nous voulons consommer local, nous devrions garantir que la main d'œuvre soit locale également.

A l'avenir, nous allons sans doute ventiler autrement les dépenses que nous effectuons pour le logement, les loisirs, l'alimentation. En se privant de quelques innombrables vacances que nous avons, nous pourrions payer un prix convenable pour notre alimentation. Il est impératif de changer le système, de revoir le « comment nous produisons ». Nous ne pouvons pas contourner ces discussions. »

D'après vous, que faudrait-il lâcher définitivement ou provisoirement, ou remplacer comme outils, valeurs, dispositifs, etc., pour rénover le système et mettre le Luxembourg sur les rails d'un monde plus résilient ?

R.U. « Des activités non nécessaires se sont créées dans une société d'abondance. Mais cette société d'abondance est révolue. Il faut penser à des choses plus essentielles. Ce qui m'a frappé pendant le débat concernant la reprise de l'école, ce sont les discours du type : « Heureusement l'école recommence. J'ai un garçon de 15 ans qui ne sait pas quoi faire de son temps. » Ces jeunes ont besoin d'être amusés. Que les parents passent du temps avec leurs enfants, fassent du sport avec eux, ce serait bénéfique. Nous vivons dans une société où nous mettons les enfants et les personnes âgées à l'écart. Le reste de la population travaille 10 heures par jour. Nous avons plus d'argent, mais sommes-nous plus heureux ? Il est nécessaire de s'atteler à la question de l'éducation. »

C.R. « La réflexion qui revenait pendant le confinement était : Qu'est-ce que je vais faire aujourd'hui avec mon temps ? C'était tout nouveau. »

R.U. « Un autre point serait de rapprocher les décideurs des réalités du terrain. Il y a une dizaine d'années, le Statec avait réalisé une enquête intégrant

deux nouvelles questions : quel est votre revenu mensuel ? Que faudrait-il avoir au minimum comme revenu pour vivre au Luxembourg ? Pour les ménages les plus modestes, un alignement autour de 2.500 euros par mois est apparu. Pour les personnes qui gagnaient plus de 8.000 euros par mois, leur référence s'établissait autour de 1.500 euros par mois minimum pour vivre correctement. Le manque de conscience des réalités est criant. Il faudrait un tout nouveau système. Et celui-ci ne peut pas se créer avec des petites mesures. Par exemple, la voiture électrique n'est pas une solution. La solution serait de réduire le trafic. Il faut sortir de notre manière habituelle de faire les choses et penser autrement. Réduire le trafic et réduire les occasions de trafic. Par exemple, pourquoi transporter les crevettes de la mer du Nord au Maroc, pour les faire éplucher et les faire revenir ici pour les consommer ? Cela n'a pas de sens. »

Quelles mesures préconiserez-vous pour adapter les emplois et faire évoluer le modèle économique ?

R.U. « Peut-on faire passer les personnes d'un job à l'autre ? Il faudrait éviter la destruction de l'emploi, et créer les nouveaux emplois alors que les anciens existent encore. Cela n'est pas ce qui se fait habituellement, nous détruisons puis seulement ensuite nous reconstruisons. Tomber dans le chômage est la première raison de tomber vers le bas. De nombreuses biographies vont dans ce sens, c'est une spirale. En 5 à 10 ans, des personnes se retrouvent à la rue. Et cela touche tous les métiers. La perte de l'emploi est cruciale. Or au Luxembourg l'allocation chômage est assez réduite dans le temps. »

En quoi cette crise est-elle différente de celle de 2008 ?

R.U. « La crise est différente car elle ne vient pas de l'économie donc elle pourrait donner l'occasion d'un changement de paradigme. Ce serait important de prendre au sérieux la crise climatique. C'est le moment d'intégrer des mesures détaillées comme les taxes sur l'essence.

La crise de 2008 a fait quelque chose de bénéfique mais qui fut rapidement oublié, c'est l'importance

du rôle de l'Etat. Les économistes veulent qu'on les laisse faire. Peut-on résister à de telles demandes, peut-on réserver une place à l'Etat sur le long terme ? Nous vivons dans l'idéologie néolibérale. Le rôle de l'Etat y est restreint. »

Dans quelles mesures et sur quels plans, cette crise pourrait-elle apparaître comme une opportunité ?

R.U. « La crise peut être une opportunité, tout dépend si les dirigeants s'en saisissent. Depuis la réforme des pensions en 2010, nous parlons de vieillissement actif : toucher une demi-pension et travailler à mi-temps. Cela permettrait de sortir doucement du processus de production, d'embaucher un jeune, d'apprendre le travail ensemble. Ce serait un système win win. Mais cela n'est pas fait.

Sur la question des logements sociaux locatifs : nous réalisons des mesures de type bricolage. Il faudrait réaliser des efforts de grande envergure. La construction d'appartements disparates ne sert à rien. »

Quelles leçons devrions-nous tirer de cette crise ?

C.R. « Il y a toujours une frange grandissante de la population en difficulté pour trouver sa place. La crise a été un accélérateur de pauvreté.

Par ailleurs, la résilience du système économique traditionnel est très élevée et c'est difficile d'arriver à un changement de paradigme. Cela devrait se faire aussi du côté du consommateur. Or tous sont enclins à continuer comme avant et à ne rien changer. Nous ne sommes pas prêts. La crise a-t-elle changé quelque chose ? Nous avons constaté quelques faits bénéfiques, mais la plupart des gens ont été heureux quand le confinement a été terminé. »

« Il n'y a pas eu de changement profond dans la société luxembourgeoise. Cela nécessiterait de revoir notre manière de produire et de revoir l'économie. »

« Résilience et réinvention vont de pair »

Témoignage (extraits) : Philipp von Restorff & Robert Jarvis, Luxembourg for Finance

Luxembourg 27 août 2020

Entretien mené par Pascal Husting, Raoul Thill

Voyez-vous des parallèles entre la crise financière mondiale de 2007-08 et la crise actuelle ?

P.v.R/R.J. « Non, il n'y en a tout simplement pas. C'était quoi la crise financière de la fin des années 2000 : une accumulation de créances douteuses ou en défaut, une crise de confiance entre les banques, et un sauvetage des banques systémiques par le contribuable alors que les problèmes des banques étaient *home-made*. En réaction à cette crise le régulateur a lancé un véritable tsunami réglementaire pour lequel l'effort d'absorption continue jusqu'à aujourd'hui. Il faut savoir que 80-90% de la réglementation du secteur financier en vigueur au Luxembourg relève de la transposition de droit communautaire. La mise en conformité a exigé des investissements substantiels de la part des acteurs. Dans un environnement de taux bas et un contexte réglementaire rigoureux, la rentabilité des banques s'est réduite. En ont découlé de mouvements de concentration et de consolidation dans le secteur bancaire, et des mouvements similaires pour les fonds d'investissement, avec une réduction légère du nombre de fonds (OPC) mais aussi une augmentation des actifs nets gérés sur la place.

Il ne fait pas de doute que si les banques étaient le problème il y a dix ans, aujourd'hui elles font partie des solutions. Elles ont notamment su tirer les leçons de la crise financière et ont renforcé leur résilience. Par conséquent, elles sont aujourd'hui mieux « équipées » face à des crises comme celle que nous traversons aujourd'hui, leur permettant d'assumer pleinement leur rôle de financement de l'économie. »

Comment la place financière vit-elle la crise Covid-19 ? Quelles sont ses vulnérabilités, ses points forts face à cette crise ?

P.v.R/R.J. « S'il est trop tôt pour brosser un tableau complet de la situation, on peut déjà en dégager certains aspects. Tout d'abord, il faut savoir que le secteur de la banque de détail ne pèse pas lourd sur la place financière luxembourgeoise d'un point de vue numérique. Et pourtant, ces banques jouent un rôle central dans la mise en œuvre de certains outils que le gouvernement a mis en place pour stabiliser l'économie, que ce soient les moratoires sur les remboursements de prêts existants ou l'octroi de nouvelles lignes de crédit pour lesquelles l'Etat se porte garant. Il faudra au moins attendre la fin de l'année pour savoir si ces aides auront le succès escompté, mais on peut dire déjà aujourd'hui que les banques ont assumé leur rôle sociétal.

Dans un autre registre, il est utile de rappeler que le Comité du Risque Systémique, en tant que principal outil de politique macroprudentielle, veille à l'exposition des banques face à des risques qui seraient engendrés par la crise actuelle.

Mais le véritable bond en avant pour la place financière a sans doute été sa mutation digitale des derniers mois. Que ce soit pour le télétravail ou le *paperless*, en 3 semaines des avancées ont été réalisées qui auraient pris 5 années en temps 'normaux'. La CSSF a réagi rapidement en début de crise et a pris les décisions nécessaires à la généralisation du télétravail. Ainsi le secteur a pu traverser l'épisode du confinement sans ou avec très peu de perte de productivité. Beaucoup de banques, tout comme d'autres acteurs de la place (assurances, sociétés de gestion, la bourse, etc.) avaient les systèmes et structures en place pour le télétravail, mais le basculement tel qu'on

vient de le vivre n'aurait pas été imaginable en dehors du contexte de la crise sanitaire. »

Cette crise laissera des traces, elle révèle aussi de nouveaux défis et ouvre de nouvelles perspectives. Quels sont-ils ?

P.v.R/R.J. « Déjà, en ce qui concerne le télétravail et sa pérennisation au-delà de la crise actuelle, la question de la sécurité informatique n'est pas complètement résolue, et il faudra éviter à tout prix que les réponses qui y seront apportées débouchent sur une perte de productivité due à des procédures inefficaces. Il faut aussi reconnaître que le télétravail à plein temps est à double tranchant, il pourrait en effet amorcer la sous-traitance ou l'externalisation d'activités. Sans oublier l'impact qu'aurait une généralisation du télétravail dans le secteur financier sur d'autres secteurs, notamment sur les commerces et la restauration en ville.

En ce qui concerne le secteur financier, nous sommes optimistes qu'il continuera à prouver sa capacité à se réinventer. Les compétences sont là et les opportunités ne manquent pas. En finance durable les tendances du marché montrent qu'il ne s'agit pas seulement d'une mode: la transition vers des activités écologiquement durables et l'intégration des valeurs d'investissement environnementales, sociales et de gouvernance d'entreprise (ESG) plus largement devraient se poursuivre et augmenter en intensité, sous l'impulsion d'un changement de génération, ainsi que par la demande des clients institutionnels. Un autre exemple à suivre est celui de la *fintech* luxembourgeoise qui s'est en partie spécialisée dans l'implémentation de la réglementation UE post-crise financière et en a fait un produit commercial. En général, il ne s'agit pas d'attirer tous les segments de l'industrie financière à Luxembourg, mais de choisir ceux qui sont à haute valeur ajoutée et complémentaires aux activités existantes. »

« Il ne fait pas de doute que si les banques étaient le problème il y a dix ans, aujourd'hui elles font partie des solutions. Elles ont notamment su tirer les leçons de la crise financière et ont renforcé leur résilience. Par conséquent, elles sont aujourd'hui mieux « équipées » face à des crises comme celle que nous traversons aujourd'hui, leur permettant d'assumer pleinement leur rôle de financement de l'économie. »

Bibliographie

[En ligne]

<https://5minutes.rtl.lu/actu/luxembourg/a/1582473.html>

[En ligne]

<https://www.lefigaro.fr/conjoncture/les-rencontre-d-aix-en-seine-tirent-les-lecons-du-covid-20200705>.

[En ligne] - Octobre 2019

<https://sante.public.lu/fr/actualites/2019/10/conference-de-presse-etude-professionnels-de-sante1/rapport-final-etat-des-lieux-professions-medicales-et-professions-de-sante-vers-complete.pdf>.

[En ligne] CSSF

<https://www.cssf.lu/fr/2020/03/coronavirus-covid-19-precisions-de-la-cssf-quant-au-comportement-a-adopter-par-les-entites-surveillees/>.

[En ligne]

<https://home.kpmg.lu/en/home/insights/2020/07/luxembourg-banking-insights-2020/banking-insights-2020-claude-marx-interview-coronavirus-covid19.html>

[En ligne]

<https://www.oecd.org/fr/economie/etudes/Luxembourg-2019-OCDE-etudes-economiques-synthese.pdf>.

[En ligne]

<https://fedil-echo.lu/carteblanche/les-ambitions-de-la-place-financiere-a-lepreuve-de-la-crise-du-covid-19/>.

[En ligne]

https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/luxembourg_fr.

[En ligne] LIST. - 2020.

<https://www.list.lu/FR/NEWS/UNE-TOUR-DE-CONTROLE-NATIONALE-POUR-SURVEILLER-ET-PREVENIR-LEFFONDRE-MENT-DE-SERVICES-ESSENTIELS/>.

[En ligne]

<https://www.euractiv.fr/section/climat/news/brussels-anti-climate-dumping-tool-in-the-spotlight>.

[En ligne]

<http://www.legilux.lu/eli/etat/leg/amin/2020/03/16/a149/jo>.

Ahlborn Pierre

Etre le plus agile : une obligation pour un si petit pays [Section] // Recueil de contributions Covid-19 / auteur du livre IDEA Fondation. - 2020.

Allegrezza Serge

Préface [Rapport] = Rapport Travail et Cohésion sociale. L'état social et le bien-être de la population luxembourgeoise. - [s.l.] : Statec, 2019.

Atoz

Covid-19 Societal Challenges and rôle of the Luxembourg State. What does the population think ? [Rapport] : Survey. - 2020.

Bauquet Nicolas

L'action publique face à la crise du Covid-19 [Rapport] : Note / Institut Montaigne. - 2020. - p. 33.

Belkacem Rachid

Marché du travail transfrontalier : quelles équations à résoudre? » [Article] // Les cahiers de la Grande Région. - 2020.

Buchheit Pierre

Cadres théoriques mobilisant les concepts de résilience et de vulnérabilité [Article] // Vertigo. - 2016. - p. 27 pages.

Cette Gilbert

Télétravail et croissance économique : une opportunité à saisir [Article] // Futuribles. - 2020. - 437 : Vol. 4. - pp. 77-82.

Chambre de commerce

Canaliser les aides européennes vers le Luxembourg [Article] // Actualités & Tendances - Bulletin économique de la Chambre de Commerce. - 25.

Chambre de commerce

Canaliser les aides européennes vers le Luxembourg [Article] // Actualités & Tendances - Bulletin économique de la Chambre de Commerce. - 25.

Chambre de commerce

Des idées pour la relance. Un cadre propice pour les entreprises » [Revue] // Actualité et tendances. - 2020. - 25. - p. 152.

Chambre des métiers

Le plan national intégré de l'énergie et du climat. Appréciation de la Chambre des métiers. - 2020.

Commission européenne

Rapport 2020 pour le Luxembourg [Article] // Document de travail des services de la Commission. - 26 février 2020. - p. 98.

Conseil économique et social

Le télétravail au Luxembourg [Rapport] : Avis publié le 11 septembre 2020 / Conseil économique et social. - 2020. - p. 49.

Covid-19 : une question de résilience productive [Revue] // Utopies. - 2020.

Crise post-Covid : l'OGBL en a marre des belles promesses [Revue] // Le Quotidien. - 30 septembre 2020.

CSDD

Report Ecological Footprint Luxembourg, Synthèse FR [Rapport]. - 2020.

CSDD

Report Ecological Footprint Luxembourg, Synthèse FR, p.10, [Rapport] : Synthèse FR / CSDD. - 2020.

CSL

Quality of life Index [Rapport]. - 2019.

CSL

Stratégie de sortie de crise liée au coronavirus : pour une reprise socialement juste [Rapport] : Note de la CSL. - 2020.

De Camaret Caroline

Luxembourg : petit état cherche grands changements agricoles post-Covid [Interview]. - [s.l.] : France 24, 20 juillet 2020.

Decoville Antoine

Peut-on apprendre quelque chose de la crise actuelle pour mieux organiser notre territoire [Section] // Recueil de contributions Covid-19 / auteur du livre IDEA Fondation. - 2020.

Dubet François

Le confinement accroît la violence des petites inégalités [Revue] // Le Monde. - 25 mars 2020.

Fedil

Conclusions à tirer de la crise [Rapport]. - 2020.

Fedil

L'avenir du télétravail suite à la pandémie du Covid-19 [Rapport] : Note / FEDIL. - 2020. - p. 4.

Fedil

La crise Covid-19 changera-t-elle les ambitions de la politique climatique ? [Rapport]. - 2020.

Gerschel Elie

Propagation des chocs dans les chaînes de valeur internationales : le cas du Coronavirus [Rapport] : Note. - [s.l.] : Institut des Politiques Publiques, 2020.

Giordano Paolo

Contagions [Livre]. - 2020.

Guillou Sarah

Dépasser la mystification de la ré-industrialisation [Revue] // Recueil de contributions Covid-19 / éd. IDEA Fondation. - 2020. - pp. pp.4-13.

Haëntjens Jean

De la société de consommation aux sociétés de satisfactions [Revue] // Futuribles. - 2020. - Vol. 6. - pp. 5-18.

Hauret Laetitia

Télétravailler, opportunités, choix et bénéfices [Rapport]. - [s.l.] : Rapport du LISER, 2019.

IDEA Fondation

Préface. Luxembourg, course de relais pour un nouveau modèle de croissance [En ligne] // Fondation IDEA. - <http://www.fondation-idea.lu/wp-content/uploads/sites/2/2018/04/Avis-Annuel-2018-IDEA-en-ligne.pdf>.

Interview de Claude Marx [En ligne] // Paperjam.

<https://paperjam.lu/article/cssf-prepare-circulaire-sur-te>

Jacquemot Patrick

Le Tyvek produit à Contern fait barrage au Covid [Revue] // Luxemburger Wort. - 28 août 2020.

Junker Pascale

Luxembourg, Défis socio-économiques et territoriaux post-Covid 19 [Section] // Recueil de contributions Covid-19 / auteur du livre IDEA Fondation. - 2020.

Junker Pascale Le Luxembourg en 2050. De l'aménagement au ménagement du territoire.

Essai pour un territoire décarboné, circulaire pour les générations futures, résilient face aux crises [Livre]. - 2020.

Kessler Sabine, Richard David et Zimmer Stéphanie

Ecological Footprint - Reloaded [Rapport] / Nohalteckeetsrot. - [s.l.] : IBLA, 2020.

Koninckx Guy

L'apport de la systémique dans l'émergence de la résilience organisationnelle [Conférence] // Publication résultat du 4ème Congrès Mondial sur la Résilience / éd. Marseille Aix-Marseille Université, Institut de Recherche pour le Développement. - 2018.

Latouche Serge

La décroissance est-elle la solution de la crise ? [Article] // Ecologie et politique. - 2010. - 40. - pp. 51-61.

Latour Bruno

La crise sanitaire incite à se préparer à la crise écologique [Revue] // Le Monde. - 2020.

LIST [En ligne]. - 09 Juillet 2020.

<https://www.list.lu/fr/news/surveillance-des-chaines-dapprovisionnement-en-marchandises-pour-la-taskforce-covid-19-du-luxembourg/>

Luxinnovation

Post Covid-19 Market Trends [Rapport]. - 2020. - p. 40.

Martin Ludivine

Le confinement sera-t-il un tremplin au développement du télétravail et à l'acquisition des compétences digitales demandées sur le marché du travail luxembourgeois [Section] // Recueil de contributions Covid-19 / auteur du livre IDEA Fondation. - 2020.

Méda Dominique

Une nouvelle façon de penser le monde [Article] // L'Economie politique. - 2020. - pp. pp. 100-111.

Michaux Robert

L'impact des frontaliers dans la balance des paiements [Article] // Regards. - 2019. - 14.

Ministère de l'Économie

The data-driven innovation strategy for the development of a trusted and sustainable economy in Luxembourg [Rapport]. - 2019. - p. 48.

Miroudot Sébastien

Résilience par rapport à la robustesse des chaînes de valeur mondiales : certaines implications politiques [En ligne]. - 2020. - <https://voxeu.org/article/resilience-versus-robustness-global-value-chains>

Mouvement écologique

Corona-Kris : Zesammen d'Zukunft nei denken a gestalten ! Wann net elo, wéini dann? [Article] // Kéisecker-Info. - 2020. - 7.

Mouvement écologique

Mouvement écolNeue Ilres-Umfrage zeigt : Menschen wollen kein zurück in die Gesellschaft vor Corona [Article] // De Kéisecker info. - 2020. - 12.

Mouvement écologique

Non à un retour à la société pré-Covid [Rapport] : Sondage. - 2020.

Neiman Brent et Dingle Jonathan

How Many Jobs Can be Done at Home? [Rapport] / Becker Friedman Institute for Economics at the University of Chicago. - 2020.

Nivet Jean-Baptiste

L'entrepreneuriat social ne demande qu'à éclore [Rapport]. - 2020.

Nohalteckeetsrot

Répliquer au Covid19: renforcer la résilience sociale, économique et environnementale [En ligne]. - <https://csdd.public.lu/dam-assets/fr/actualites/2020/Riposter-au-Covid19.pdf>

Observatoire de la compétitivité

Bilan compétitivité 2018, [Article] // Perspectives de politique économique. - novembre 2018. - 34.

Observatoire de la compétitivité

Bilan compétitivité 2019 [Article] // Perspectives économiques. - 2019. - 35.

OCDE

Reconstruire en mieux [Rapport]. - 2020.

OCDE

Relever les nouveaux défis du développement [Article] // Perspectives du développement mondial. - 2019.

Parrinello Giacomo

Les enjeux de l'après : vulnérabilité et résilience à l'épreuve des politiques de la catastrophe au 20e siècle [Article] // VertigO - la revue électronique en sciences de l'environnement. - 2016. - 3 : Vol. 16.

Pigeron-Piroth Isabelle

Le travail frontalier au Luxembourg : éléments de contexte et de portrait statistique. [Section] // Borders in Perspective UniGR-CBS cahier thématique. Les travailleurs frontaliers au Luxembourg et en Suisse : Emploi, Quotidien et Perceptions. / auteur du livre Isabelle, Pigeron-Piroth Isabelle et Wille Christian. - 2019. - Vol. 2.

Rifkin Jeremy

Etude stratégique de 3ème révolution industrielle pour le Grand-Duché de Luxembourg [Rapport]. - 2016.

Rommes Jean-Jacques

Avons-nous été résilients ? Le serons-nous demain [Section] // Recueil de contributions Covid-19 / auteur du livre IDEA Fondation. - 2020.

Solep

La prospective et l'évaluation pour répondre au mieux à l'impératif de soutenabilité et de politiques publiques vertueuses au sortir et pour sortir de la crise [En ligne]. - 2020. -

<http://solep.lu/news/200/31/La-prospective-et-l-evaluation-pour-repondre-au-mieux-a>

Sorlut Pierre

Interview du directeur du Statec : Les frontaliers, un business model [Revue] // Wort. - 2015.

Statec

Échanges annuels de services et de services financiers du Luxembourg par zone et partenaire [En ligne]. - https://statistiques.public.lu/stat/TableViewer/tableViewHTML.aspx?sCS_ChosenLang=fr&ReportId=13250

Statec

Emploi salarié [Article] // StatNews. - 2020. - 31.

Statec

Rapport Travail et Cohésion sociale [Rapport] : Analyses, n°6 / Statec. - 2020. - p. 134.

Tarrach R.

Un essai d'objectivisation du problème Covid-19 et quelques réflexions sur la prochaine crise [Section] // Recueil de contributions Covid-19 / auteur du livre IDEA Fondation. - 2020.

Thelen Carlo

Préparer le terrain pour la relance et l'après-crise [En ligne]. - 10 mai 2020. - Thelen C., 2020,

Préparer le terrain pour la relance et l'après-crise, post publié le

<https://www.carlothelenblog.lu/2020/05/10/preparer-le-terrain-pour-la-relance-et-lapres-crise/>.

Urbé Robert

La crise sanitaire du Covid-19 mènera-t-elle à plus de pauvreté et à une aggravation des inégalités ? [Section] // Recueil de contributions Covid-19 / auteur du livre IDEA Fondation. - 2020.

Van Dam André

Conférence mondiale sur l'avenir. La croissance de l'économie va s'élever [Article] // Revue Tiers Monde. - Toronto : [s.n.], 1981. - pp. 207-210.

Vinod Thomas

The quality of Growth [Livre]. - [s.l.] : De Boeck, 2000.

Wagener Marc

Marc Wagener, Luxembourg, course de relai pour un nouveau modèle de croissance [Rapport] : Avis annuel / Fondation IDEA. - 2018.

Winkin René

Une antithèse [En ligne]. - 2020. -

<https://fedil-echo.lu/opinion/une-antithese/>.

WP13

Task Force Covid Supply Chain and Logistics in Luxembourg: An overview, the effects of the pandemic, and an outlook into the future [Rapport]. - 2020.

WP13

Task Force Covid survey on Logistics Networks Disruption [Rapport]. - 2020.

