



## *Cinq raisons de continuer à croire au redressement wallon*

**Philippe Destatte**  
directeur général de l'Institut Destrée

17 novembre 2016

---

*Ce papier constitue une mise au net de quelques notes jetées sur mon pense-bête électronique au moment de l'annonce de la fermeture de Caterpillar pour répondre à deux sollicitations, celle de Christophe de Caevel pour Trends-Tendances, d'une part, celle d'Eddy Caekelberghs pour Face à l'Info [1], d'autre part.*

Face à l'affaissement et à l'érosion de l'industrie manufacturière dans le PIB, ce qu'on appelle la désindustrialisation, la réponse ne peut être que mobilisatrice et transformatrice. Le phénomène n'est évidemment pas spécifiquement wallon et, contrairement à ce qu'on affirme parfois, l'Europe n'a cessé de s'en préoccuper depuis ses origines [2].

En fait, ne parlons pas de réindustrialisation, mais d'une autre industrialisation, qui se réalise dans un modèle marqué par la prise en compte du développement durable (une société qui vise notamment la nécessaire décarbonisation de l'économie et des transports, mais aussi recherche l'harmonie de ses composantes) et par la transition vers les sociétés de la connaissance, la Révolution cognitive, ou numérique ou digitale, comme on tend à l'appeler aujourd'hui. Ce phénomène subit aussi la convergence entre industrie et services, ainsi que la mutation du modèle industriel lui-même lorsqu'il doit faire face à la compétition mondiale, à la transition énergétique, tout en gardant une dimension humaine sinon humaniste [3].

C'est donc de chocs comme celui de Caterpillar que peuvent naître de nouvelles marges de manœuvre, de nouveaux espaces de dialogues entre les acteurs de l'économie wallonne afin de créer de nouvelles trajectoires qui, hier encore, nous paraissaient difficiles à concevoir. Ces catastrophes sociales nous rappellent que nous sommes dans un changement de système davantage que dans un simple événement à l'intérieur du système technique industriel.

L'ampleur des difficultés à surmonter et la difficulté de mobilisation de toutes forces vives autour d'un projet commun ne nous empêchent pas de continuer à croire au redressement wallon pour les cinq raisons suivantes.

### **1. Des stratégies structurelles de redéploiement sont en place**

Lorsqu'on évoque les stratégies de redéploiement qui ont été lancées par les gouvernements wallons successifs, on pense bien sûr aux politiques de clusterisation et de filières, notamment les pôles de compétitivité, qui s'inscrivent dans les plans prioritaires wallons, ce qu'on appelle les *Plans Marshall*. C'est ce que Jean-Claude Marcourt nomme les efforts de réinvention de l'industrie. On connaît les nouvelles dynamiques à l'œuvre dans ces domaines où les entrepreneurs travaillent avec les chercheurs et les centres de formation : Logistics, Wagrallim, Skywin, Biowin, Mecatech, GreenWin auraient déjà développé plus de 200 projets de R&D. Ces politiques de rénovation ont vocation à transformer structurellement le tissu industriel wallon, ainsi que les acteurs eux-mêmes le soulignent [4]. Il s'agit de

politiques de reconfiguration à très long terme, d'investissements – 2,5 milliards d'euros annoncés pour cette législature 2014-2019 – à plus d'une génération. Les pôles de compétitivité auront un impact véritablement mesurable vers 2025-2030 en termes de mises en réseau, de nombre critique de brevets, de consolidation suffisante de filières et probablement de stabilisation d'emplois dans les secteurs concernés [5]. Dans les 15 ans qui viennent, nous observerons la conjonction de ce qui sort des pôles et de l'arrivée d'une nouvelle génération de managers-entrepreneurs. Nous voyons déjà poindre cette génération de jeunes diplômés, sensibilisés à l'esprit d'entreprise et qui voudront lancer leur propre entreprise.

## 2. La gestion territoriale est repensée

On observe un double repositionnement : géographique et sectoriel. D'une part, les intercommunales de développement économique ont généralement quitté leurs habitudes jadis autoritaires et *top-down* pour devenir des agences au service de partenariats stratégiques locaux portant sur des logiques nouvelles qui se développent sur leurs zones d'activités : économie circulaire, nouveaux écosystèmes d'innovation, dynamiques de formation en lien avec les bassins EFE, opérateurs ferroviaires de proximité, etc. Ces démarches connectent les acteurs entre eux et permettent de penser le renouveau au niveau territorial tout en s'articulant – plus ou moins adéquatement, car là on peut améliorer les dispositifs, notamment par une meilleure contractualisation – aux politiques régionales. D'autre part, les pôles de compétitivité ont permis de réorganiser les logiques sectorielles. Nous ne verrons probablement plus des entreprises de 4000 ou 5000 personnes s'implanter en Wallonie. Le nouveau modèle est celui de la filière. Quelque 88 % des 700 entreprises des pôles de compétitivité sont des PME. Quand certaines disparaissent, leurs activités sont reprises à l'intérieur de la filière. Il n'y a pas d'effet systémique. Et puis, aujourd'hui, l'Europe préconise de mettre en place des plateformes de coopération industrielle qui impliquent l'ensemble des entreprises dans la construction de feuilles de route de réindustrialisation au niveau régional, comme cela se fait dans certains pays aux niveaux national ou régional et puis aussi de l'Europe elle-même. Là, on travaille sur des lignes défensives et de court terme pour enrayer les désengagements des groupes et pour ancrer les entreprises industrielles dans les territoires [6].

## 3. Un nouvel esprit d'entreprendre se développe

L'Agence pour l'Entreprise et l'Innovation, les Maisons de l'Entreprise ou la Fondation FREE ont lancé de nombreuses actions pour développer l'esprit d'entreprendre. Ce travail commence à porter ses fruits même si, en ce domaine, les statistiques tardent à montrer les effets [7]. Des *start-ups* sont valorisées et font des émules parmi les étudiants, comme à HEC Liège, à la Faculté Warocqué ou à la Louvain Business School ou encore partout où les universités sensibilisent les jeunes chercheurs à la valorisation économique de leurs innovations. Des dynamiques nouvelles de formation se mettent également en place au niveau de l'enseignement secondaire et technique et professionnel, même si le démarrage de l'enseignement en alternance apparaît beaucoup trop lent. Les réticences existent tant du côté des formateurs et des enseignants que des entrepreneurs qui, sur le terrain, ne sont pas toujours aussi disponibles que nécessaire. Mais l'effet à terme devrait être démultiplicateur.

Mais ce n'est pas que dans les facultés d'économie qu'il s'agit de former des entrepreneurs, mais partout, dans tous les cursus, depuis l'école fondamentale jusqu'aux formations doctorales. La Classe *Technologie et Société* de l'Académie royale l'avait bien indiqué dans son manifeste de 2010 : *devenir entrepreneur requiert un état d'esprit mais aussi une*

formation. Les universités devraient former un plus grand nombre de jeunes désireux de devenir « entrepreneurs » [8].

#### **4. Un nouveau périmètre de la sphère publique se définit**

Il semble que la situation difficile des finances publiques pourrait accentuer le mouvement de nécessaire élargissement de la sphère privée, qu'elle soit composante du monde des entreprises, des coopératives ou des associations. Ainsi, le périmètre de la sphère publique est-il appelé à se restreindre, ce qui pourrait créer de l'espace pour la création d'entreprises. Pendant des décennies, la Région a dû suppléer des domaines et secteurs dans lesquels l'initiative privée avait failli, fait défaut ou avait même totalement disparu. On peut espérer que le renouveau entrepreneurial, au sens large, reprenne sa place et même, pourquoi pas, que des administrations ou des OIP soient privatisés et prennent leur envol en changeant de statut. A titre d'exemple, on peut citer l'initiative de Bruno Venanzi qui a annoncé dans *L'Echo* son intention d'utiliser une partie des moyens dégagés par la vente de Lampiris à Total pour créer un invest qui soutiendrait les jeunes entreprises de la région liégeoise [9]. Cette initiative aurait le mérite de dégager des moyens privés à côté ou en complément des structures publiques classiques. Ce sont des signes intéressants pour l'économie régionale. D'autant que, par ailleurs, les moyens manquent dans des politiques de reconversion industrielle, d'infrastructure, de santé et de cohésion sociale.

#### **5. Un mouvement d'intégration naît dans l'enseignement supérieur**

La transformation du paysage universitaire, engagée par Jean-Claude Marcourt en particulier au travers de son décret [10], aura un impact profond sur le tissu économique. La logique d'intégration retenue pour cette réforme devrait permettre aux établissements d'atteindre la masse critique suffisante pour mener les recherches les plus ambitieuses et de déboucher, plus spontanément qu'hier, sur des projets d'entreprise. Le modèle conduit à un système avec une ou deux grandes universités étroitement associées à des Hautes Ecoles ainsi qu'à des dispositifs intégrés d'enseignement de promotion sociale et artistique. Ces derniers sont d'ailleurs porteurs d'une haute densité de créativité et pourraient être mieux utilisés, car ils ont, en fait, une vocation transversale. Cette évolution devrait renforcer l'autonomie des universités et des autres écoles par rapport au politique et s'ouvrir davantage au monde de l'entreprise en accueillant des chefs d'entreprises, y compris de niveau international, dans les ou le conseil(s) d'administration de cette ou de ces nouvelle(s) université(s). C'est en tout cas les exemples que nous donnent les modèles québécois, texans et californiens qui, bien qu'inscrits dans des logiques et des cultures différentes, méritent d'être regardés de près.

#### **Conclusion : un potentiel de développement citoyen à activer**

Partout en Wallonie, mais dans le Hainaut en particulier – la province la plus affectée par la fermeture de Caterpillar – de nombreux efforts d'anticipation ont été réalisés non pas toujours pour prévenir ou empêcher des fermetures ou décisions industrielles de ce niveau, mais certainement pour reconstruire des politiques collectives et un tissu économique. A côté des travaux de *Wallonie picarde 2025* dans ce qui était alors le Hainaut occidental, de ceux du *Cœur du Hainaut, Centre d'énergies* dans le Centre et Mons Borinage – qu'on dénommait Bassin de la Haine – *Charleroi 2020* avait pris, voici dix ans, des initiatives très pertinentes. Cet exercice de prospective avait été mené sous l'impulsion du bourgmestre Jacques Van Gompel et de son conseiller Bernard Bermils, et avait rassemblé les forces

vives carolorégiennes dans une mobilisation alors sans précédent [11]. Une partie de la philosophie de ce processus et certaines actions sont aujourd'hui relayées par l'intercommunale IGRETEC au travers du Comité de Développement stratégique de la Région de Charleroi Sud-Hainaut. Mais, au-delà du Pôle des Savoirs, du Campus interuniversitaire, du Bassin de Soins, de Charleroi Image, du Wallonia Biotech Center ou des grands projets urbanistiques esquissés par les architectes Jean Yernaux et André Balériaux, beaucoup reste à développer. Cet exemple de ce qui se construit en Wallonie et dans ses territoires parmi les plus affectés nous inspire. Le potentiel de redéploiement qui y réside, au-delà des difficultés de la gouvernance, constitue, lui aussi, une des raisons de continuer à croire au redressement wallon. La poursuite de celui-ci sera *nécessairement le résultat de politiques ambitieuses et volontaristes*, comme l'indiquait très justement Dominique Cabiaux, après l'annonce de la fermeture de la multinationale. Et l'administrateur délégué de l'Université ouverte ajoutait que ces politiques *devront s'appuyer sur une adhésion collective et une implication de tous les acteurs. Cette adhésion ne peut advenir qu'en recourant à la force éclairante de l'analyse qui seule permettra aux citoyens de poser les choix les plus appropriés* [12].

Nous ne saurions mieux dire.

[1] Christophe DE CAEVEL, *Cinq raisons de continuer à croire au redressement wallon*, dans *Trends-Tendances*, 8 septembre 2016, p. 34-35. – Eddy CAEKELBERGHS, *Face à l'Info*, RTBF La Première, 12 septembre 2016.

[2] Philippe DESTATTE, *Quelle désindustrialisation pour quelles mutations industrielles*, Exposé présenté au Parlement européen, à Strasbourg, le 6 février 2015, à l'occasion de la convention annuelle des présidents régionaux de la Jeune Chambre économique de France. Blog PhD2050, 11-15 mars 2015, 3 parties. <https://phd2050.wordpress.com/2015/03/11/des-1/> – Ph. DESTATTE, *Cinq défis de long terme pour rencontrer le Nouveau Paradigme industriel*, Blog PhD2050, 31 décembre 2014. <https://phd2050.wordpress.com/2014/12/31/npi2/>

[3] Michel DANCETTE, *Usine du futur, usine durable*, dans Pierre VELTZ et Thierry WEIL, *L'industrie, notre avenir*, p. 88-93, Paris, Eyrolles, Fabrique de l'Industrie, Colloque de Cerisy, 2015.

[4] *Comment les pôles de compétitivité ont rénové le tissu économique wallon*, dans *L'Echo*, 19 décembre 2015, p. 16.

[5] Il faut noter avec les interlocuteurs sociaux que les indicateurs de réalisation utilisés dans le cadre des Plans Marshall successifs et en particulier du Plan 4.0 ne permettent pas actuellement d'identifier des éléments témoignant d'évolutions des différentes actions. *Avis A.1291 du CESW sur les indicateurs de suivi du Plan Marshall 4.0*, adopté par le Bureau du 6 juillet 2016.

[6] Mattia PELLEGRINI (chef de Cabinet du Commissaire européen Industrie et Entreprise), le 24 septembre 2014 à IMA-Europe.

[7] *Nombre de créations d'entreprises commerciales en Wallonie*, Roularta Business Info – IWEPS 2015.

<http://www.iweps.be/creations-dentreprises-commerciales-en-wallonie>

[8] *Manifeste, La désindustrialisation de l'Europe, « Nous n'avons plus de temps à perdre »*, p. 17, Bruxelles, Classe Technologie et société de l'Académie royale de Belgique, 2010. <http://www.academieroyale.be/academie/documents/ARBTSRapport1fr6827.pdf>

[9] *Toujours associés, les deux Bruno de Lampiris vont créer leur invest*, dans *L'Echo*, 3 septembre 2016, p. 17.

[10] *Décret définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études*, p. 5, en ligne sur [http://www.gallilex.cfwb.be/document/pdf/39681\\_018.pdf](http://www.gallilex.cfwb.be/document/pdf/39681_018.pdf).

[11] Plus de 1000 acteurs et citoyen(ne)s ont été impliqués dans 20 forums thématiques, 4 forums transversaux et plus de 80 réunions spécifiques. Le projet ainsi construit s'articulait en 10 axes stratégiques, 20 projets phares et 184 actions concrètes. *Charleroi 2020, Rapport Final*, Novembre 2005. [http://www.intelliterwal.net/Experiences/Charleroi2020\\_Rapport-Final\\_2005-11-09.pdf](http://www.intelliterwal.net/Experiences/Charleroi2020_Rapport-Final_2005-11-09.pdf)

[12] Dominique CABIAUX, *Préface*, dans Virginie de MORIAME & Giuseppe PAGANO dir., *Où va la Wallonie ?*, p. 9, Charleroi, Université ouverte, 2016.