

# La mise en jeu du plan

*La Région wallonne a vécu ce qui ressemble fort à un drame socioéconomique. Petit à petit, ce qui se murmurait dans des cercles d'experts est devenu questionnement ouvert pour atterrir, enfin diront certains, sur la place publique, au cœur de la responsabilité politique. Ce « drame » wallon est le basculement en trente ans d'un état de zone géographique à création nette de valeur, à une position de région à consommation nette de valeur. En clair, la Wallonie a aujourd'hui besoin des autres pour maintenir son niveau de vie. Le plan Marshall traduit une volonté de mobilisation générale contre ce « déclin wallon » pour reconstruire une force économique porteuse d'autonomie financière et éviter une perte massive, vue par d'aucuns comme inévitable, de niveau de vie. Si cette dynamique inaugurée par le plan Marshall recueille un assentiment généralisé pour des raisons sans doute très diversifiées, une foule de questions reste pressante, bien des zones d'ombre subsistent. Le plan Marshall dit tout et fait étrangement silence, car une fois énoncé, tout reste à vivre. Voilà pourquoi c'est dans sa mise en jeu, qui est prise de sens collectif d'une destinée collective, qu'il peut se transformer en piste d'envol d'une Région en recherche d'elle-même, groggy d'une histoire socioéconomique qui lui a fait vivre si rapidement la perte d'une certaine forme de leadership.*

## Bernard Van Asbrouck

Bernard Van Asbrouck est expert en développement socioéconomique. Il a travaillé dans divers cadres européens et régionaux sur les questions d'emploi, de stratégies d'intervention sur les marchés, de gouvernance, d'éthique socioéconomique et de fonction publique.

### CONTEXTE

On n'a jamais produit autant de richesses qu'aujourd'hui. On n'a jamais eu autant d'emplois qu'aujourd'hui. On n'a jamais eu autant de confort et de sécurité de vie qu'aujourd'hui, même si la flexibilité grandissante du marché du travail procure un sentiment inverse.

Alors, où est le problème?...

Une première explication vient de la configuration du marché du travail. On constate un basculement des emplois des métiers du marché, dont l'objet est la création de richesses, vers les métiers de la cité, dont l'objet est de créer un confort de vie collectif. Le problème vient du financement de ces emplois pris en charge directement ou indirectement par les

pouvoirs publics. Les emplois de la cité se financent sur la circulation de la richesse produite par les emplois du marché. La diminution relative de ces derniers (de quelque 80 % à près de 60 %) a été compensée par une augmentation forte de la productivité. Toutefois, le système est fragile au vu de la transformation de nos économies en économies financières dans les années quatre-vingt. À cela s'ajoute l'émergence de la question de la flexibilité, dont le débat s'étend à l'échelle européenne autour de ce qu'on nomme la « flexicurité », marquant bien l'existence d'une tension entre la souplesse nécessaire à l'adaptation et ce besoin humain de stabilité et de prévisibilité. Mais au-delà de ce qui semble un conflit d'intérêts entre employeurs et travailleurs se profile plus profondément une mutation sociétale du rapport au temps.

Une autre explication est la situation relative de la Région wallonne face à celles qui l'entourent. En effet, dans le même temps où la Région wallonne voyait son économie s'essouffler par la perte lente et inexorable de la « chaîne sidérurgique » (voir encart 1) certaines régions alentour vivaient un développement économique parfois considérable. Par exemple,

- l'axe Rotterdam–Anvers–Gand/Bruxelles, qui intègre le pôle chimique le plus dense du monde;
- le pôle de Lille centré sur les technologies et les services;
- le triangle Maastricht–Aix-la-Chapelle – Cologne. Manufacture et logistique;

- l'axe Luxembourg–Metz–Nancy; commerce, finance, industrie manufacturière.

Ainsi, tout autour de la Région wallonne une efflorescence d'activités diversifiées et intégrées, à puissance financière élevée, se constitue. Est-ce cela qui, en quelque sorte, « vide » la Région, qui n'aurait pas su se reconvertir à temps et suivre l'évolution des marchés? On peut gloser à l'infini. On peut juste constater que les parties de la Région qui sont limitrophes de ces zones s'en sortent mieux comme si elles étaient « tirées ».

## **1. CHAINES DE VALEUR**

Au fil du temps les activités productrices de valeur s'enchaînent pour créer ce que certains appellent des chaînes de valeur. Chaque activité possède donc un amont sans lequel elle ne peut s'exercer et un aval sans lequel sa valeur ne se réalise pas. Une chaîne de valeur typiquement wallonne est la sidérurgie. Née au cœur des villages gaulois, elle a créé ses bassins et, par son industrialisation, toute une chaîne porteuse de nombreux emplois diversifiés et de richesses. Au fil du temps, cette chaîne, qui s'est considérablement complexifiée produisant de plus en plus de produits différents, est sortie des frontières wallonnes pour s'étendre à l'ensemble de l'Europe. Il en résulte qu'il ne reste que quelques maillons de la chaîne en Région wallonne qui perd donc et de l'emploi et de la puissance économique. Ce n'était pas un destin inéluctable. Mais la Région a perdu la maîtrise stratégique de l'investissement... par exemple la phase à chaud de Liège. Mais cette dernière perte n'est que la conséquence d'un long processus de redéploiement de la chaîne.

Ce constat simple, et qui demande certainement à être nuancé, nous permet toutefois de « regarder » notre plan Marshall à la lumière de certains défis posés à la Région par cette dynamique des marchés. (voir encart 2)

Un défi majeur se pose à la Région: différencier son profil économique pour lui permettre de capter les marchés dont son économie a besoin. Or, entre Londres, Paris, Luxembourg, Bonn et Amsterdam, l'espace des marchés est saturé et le tissu

entrepreneurial wallon, constitué à 80 % de petites et moyennes entreprises, a bien du mal à aller chercher des marchés hors de cet espace. Bien entendu, des marchés de niche existent pour nos P.M.E., et elles y sont plus actives qu'on ne le croit. Il y a, par exemple, à toute heure sur terre une boule de billard wallonne qui en cogne une autre... Mais le plan Marshall pose la question à une autre échelle. Au niveau de l'économie générale de l'activité de toute une région, il pose la question importante du visage économique wallon, mais ne la résout pas encore. On nous dit clairement qu'il faut sortir du « beau » désordre wallon du « un peu de tout », du « à la va comme je te pousse » en fonction des opportunités et... de la « bricole nationale ».

Pour réaliser cela, nous devons en quelque sorte apprendre collectivement à travailler ensemble avec stratégie en regard de la réalité et en dépassant nos intérêts plus locaux. (Ce qu'on appelle pudiquement le sous-régionalisme.) Bref, en commençant à intégrer la dimension du bien collectif dans le pilotage et la mise en œuvre de nos activités... Un sacré défi dans un contexte de mutation socio-géographique profond qui traverse toute l'Europe. Venue des « cités-États », elle s'en va vers de grands ensembles régionaux transversaux aux différents pouvoirs en passant par les « États-nations ». La mise en jeu du plan Marshall, c'est aussi tenter en Région wallonne de sortir de nos « cités-États » qui trainent dans nos mémoires et nos pratiques pour inscrire la Région dans cette configuration européenne.

## 2. DYNAMIQUE GÉNÉRALE DES MARCHÉS

Les marchés naissent de l'échange, et l'échange crée ses propres règles et dynamiques. Le marché est un risque. On y met en jeu une valeur pour laquelle on a investi. Tout le jeu est de sécuriser cet investissement, c'est-à-dire de retrouver plus que ce que l'on a mis. C'est le risque de contrepartie du marché. La taille d'un marché est prépondérante pour la maîtrise de ce risque. De là la tendance aux fusions-acquisitions. La mondialisation naît de cette dynamique. Mais elle est en soi un risque. Il faut maîtriser l'expansion sur un marché plus large. Ce qui fait qu'à la mondialisation correspond un autre mouvement dont on parle moins, à savoir la localisation. Ce qui se mondialise, c'est la circulation de l'information de la finance et des produits. Ce qui se localise fortement, c'est la décision stratégique, la recherche-développement, le marché du travail. Quatre pôles de stratégie-recherche et développement se profilent en Europe: Londres, Paris, Rotterdam, Francfort. Et actuellement ces pôles sont en jeu sur l'échelle de l'Europe élargie. Le marché du travail se localise essentiellement dans les zones à création nette de valeur (cinq pour toute la France), le reste ne crée que de l'emploi de proximité.

## COMPÉTITIVITÉ

Si je prends comme définition au terme compétitivité: « La recherche de l'utilisation la plus productive de ressources rares en vue d'un objectif », je peux poser la question de la compétitivité du plan Marshall lui-même.

En effet, le plan prévoit un milliard d'euros pour le redéploiement wallon. Ce qui peut paraître considérable. Mais quand on considère que le Hainaut en a déjà englouti cinq fois plus, que certaines régions d'Europe ont investi jusque cent fois plus pour le même objectif, on peut se rendre compte que la ressource sera rare, très rare pour un si ambitieux projet et que le plan Marshall devra être très compétitif.

On peut regarder le plan Marshall comme un investissement collectif mis collectivement en jeu sur les marchés. Ce qui comporte des risques. Pour être compétitif, il faut être capable de gérer le risque de contrepartie sur les marchés, c'est-à-dire veiller à ce que les marchés répondent bien à la mesure de l'investissement. Une des manières de sécuriser l'investissement et d'assurer ce que l'on appelle un *return* suffisant est d'investir de telle sorte que l'on produise un effet d'entraînement sur le marché. Alors, l'investissement se multiplie. Bien ciblé, un investissement même faible peut donc produire à terme des effets considérables.

La mise en jeu du plan Marshall est bien la mise en jeu d'un investissement public sur les marchés en intégrant la dimension européenne de ceux-ci et le contexte tel qu'explicité. Investir dans nos atouts

comme décrit dans le plan est sans doute nécessaire, mais pas suffisant, car il s'agirait alors de les exposer aux aléas des marchés sans garantie de réponse. Il faut les sécuriser. Au vu du contexte et de notre structure d'entreprises, il est sans doute utile de considérer les zones à créations nettes de valeur qui nous entourent comme nos clientes, faire de leurs marchés les nôtres sans entrer en concurrence avec elles... en quelque sorte « se chaîner » à leurs valeurs. On obtiendra ainsi l'effet d'entraînement requis.

Quels sont les besoins de ces zones? On peut repérer quatre axes:

- *L'énergie*: la crise énergétique n'est pas derrière nous, mais devant. C'est au niveau industriel et entrepreneurial qu'elle va cogner le plus fort. Il y a là tout un marché de technologies nouvelles et performantes qui s'ouvre.
- *L'environnement*: les conséquences de l'impact environnemental des activités industrielles et le développement des législations en la matière créent un marché en soi au sein des zones en question. Tout un développement d'offre de service et de technologie est possible.
- *Les compétences*: la résonance du *just in time* dans l'usage des compétences par les entreprises crée des tensions sur le marché du travail quel que soit le niveau de chômage des zones. Un appel permanent de compétences et de développement de celles-ci se fait sentir. Sur ces problématiques, des processus de régulation et de développement

peuvent devenir économiquement très porteurs.

- *La qualité de vie*: ces zones à environnement saturé créent un appel à des produits et des espaces de qualité qui réhabilitent la dimension humaine de la vie. Tout un espace très diversifié s'ouvre là pour un tissu de petites et moyennes entreprises.

Ces quatre axes larges et non exhaustifs nous permettent de voir comment aborder en termes de marchés potentiels nos pôles de compétitivités, éléments clés et très porteurs du plan Marshall.

### PÔLES, RISQUES ET ENJEUX

Si on prend ce qui précède comme grille de lecture, on peut aborder la mise en jeu

des pôles de compétitivité en retenant une série d'hypothèses:

- La compétitivité est un rapport entre un investissement (public ici) sur les marchés en maîtrisant au mieux le *return* et en maximisant l'effet recherché (ici, le redéploiement de l'économie wallonne).
- L'effet de levier le plus important est à rechercher au niveau des zones limitrophes de la Région, qui se caractérisent comme saturant les marchés proches.
- Les enjeux socioéconomiques du futur sont liés aux questions d'énergie, d'environnement, de développement et de régulation des compétences, de qualité de vie.

#### *Pôle sciences du vivant*

Très bien vu, il concerne de nombreux écosystèmes (voir encart 3) et présente un fort potentiel de développement (notamment dans des approches holistes et interdisciplinaires). Le risque dans la mise en œuvre est de le réduire à un pôle pharmacie. Même si la pharmacie est l'écosystème qui a créé proportionnellement le plus d'emplois ces dernières années, le risque n'est pas nul de se retrouver dans un temps relativement court face au même problème qu'avec notre sidérurgie, à savoir une perte de décision stratégique. C'est un secteur qui travaille mondialement, même s'il vit en Région wallonne. Par les mécanismes de fusion-acquisition actuellement en cours en ce domaine, le risque existe que la décision stratégique en termes d'investissements rejoigne le pôle de décision en la matière, à savoir

### 3. ÉCOSYSTÈMES

L'approche proposée par le Forem en partenariat avec Survey & Action pour construire une compréhension dynamique du marché du travail est une approche par le concept d'écosystème. C'est une approche riche qui se veut ouverte à la diversité de la réalité tout en construisant une compréhension objective et intégrée. Dans cette approche, un écosystème est un ensemble d'entreprises qui forment un système. Elles le forment parce qu'elles entretiennent des rapports similaires avec un environnement commun, qu'elles s'inscrivent dans une chaîne de produit ou de production, qu'elles partagent un même marché, et par là des risques et des contraintes similaires.

Londres (voir encart 2 Dynamique générale des marchés).

L'enjeu de ce pôle est essentiellement la capacité à transformer un savoir puissant et diversifié, mais dispersé dans des structures fragiles face aux questions de globalisation-localisation des marchés, en vecteur de déploiement industriel stratégiquement maîtrisé.

#### *Pôle agroalimentaire*

Une mine d'or si ce pôle est bien joué. Si on le joue « à la flamande », qui consiste à produire de gros volumes à qualité standard garantie et coûts maîtrisés, ciblant des marchés globaux, nous nous confronterons au savoir-faire flamand avec peu de chance de réussite. Si nous le jouons « à la bolognaise », qui consiste à produire des qualités uniques, originales, et labellisées ciblant des marchés de niches très diversifiées à l'échelle mondiale, en créant des synergies d'entreprise pour sécuriser le tissu économique régional face aux fluctuations des marchés et en promouvant le concept de qualité de vie, les chances de réussite sont réelles.

#### *Pôle ingénierie mécanique*

Une longue tradition wallonne qui a vécu à l'ombre de la sidérurgie et qui, malgré une histoire récente chahutée, garde un potentiel de création assez prometteur. Le risque dans ce secteur est le coût de l'investissement. Pour innover en la matière, les investissements sont de plus en plus lourds. Or qui dit investissements lourds dit maîtrise forte, ce qui crée des embûches parfois insurmontables pour les idées géniales, qui ont furieusement

tendance à naître par hasard là où on ne les attend pas. Or, l'ingénierie mécanique trouve dans les idées géniales son fond de commerce, il suffit d'écouter son histoire... Un des enjeux sera l'objet de notre génie. Si on reste dans le « toujours plus pareil » : des voitures qui vont toujours plus vite, des machines qui produisent toujours plus, des produits toujours semblables, mais qui démultiplient les options et fonctions, etc., nous nous heurterons de plein fouet à la saturation des marchés. L'espace du génie n'est pas dans le toujours plus, mais dans l'audace de l'autre. Or, l'investissement en Région wallonne a peur de l'autre, il cherche la sécurité du même... Pour réussir ce pôle, c'est d'une rupture culturelle dont il est question...

#### *Pôle transport logistique*

Développer ce pôle veut dire le diversifier et le professionnaliser. De nombreux problèmes de gestion du risque y produisent des pratiques délétères. De plus, actuellement, ce pôle est quasi monomodal, la route. Or, nous ne sommes pas loin de la saturation et physique et économique. Ouvrir d'autres pistes de mobilité et de distribution que celles déjà surexploitées peut justifier d'intégrer ce pôle dans un plan de redéploiement. Il y a de lourdes questions d'environnement, de rentabilité à terme, etc. Quand on sait que quatre camions sur dix roulent à vide sur nos routes, que de nombreuses entreprises dans cet écosystème sont à la corde en termes de sécurité et de rentabilité, on se rend compte que l'enjeu de développement nécessaire ne pourra faire l'écono-

mie d'une interrogation en profondeur de la structure et du fonctionnement même du pôle...

#### *Pôle aéronautique/spatial*

C'est le fer de lance du développement technologique. Dans ce pôle, la Région wallonne ne pourra qu'être une partie d'un tout. C'est-à-dire qu'elle devra manoeuvrer plus encore dans une chaîne mondiale. Ce qu'elle a déjà en partie réussi. Dans ce pôle, nous jouons notre capacité à entrer en partenariat économique aux quatre coins de l'horizon. C'est en quelque sorte l'espace de notre diplomatie économique qui peut ouvrir des champs d'appels pour les autres activités. Le risque est le cantonnement dans la sous-traitance qui nous impose sans cesse de revoir nos exigences à la baisse avec risque de décrochage économique de l'activité ou... socialisation à bas bruits des coûts... L'aéronautique spatiale partage les mêmes enjeux que l'ingénierie mécanique, mais en un domaine plus globalisé. À nouveau une question d'investissement à risque...

### **CONCLUSION**

Dans tous ces pôles, il y a comme un vide. Ils sont comme construits sur un habitus collectif de se regarder faire et agir, qui se révèle faible pour imaginer autre chose que ce qu'il est, mais en mieux, sans doute parce que trop plein de son urgence et de sa réalité.

Si on plane au-dessus du plan Marshall, sans le juger, si nous nous regardons vivre au quotidien de nos jours et de nos labeurs, on voit, on sait, on sent :

- l'enjeu éducationnel majeur de notre cité, où sortir des cadres de pensée usuels semble impossible tant il manque d'horizon au vivre ensemble. Le marché n'est pas un horizon pour l'humain;
- l'enjeu de l'emploi, qui n'est qu'un écran à quelque chose de plus lourd et qui a trait à l'efficacité et à la réalité de ce que je nommerais la démocratie économique;
- l'enjeu de la cité, dont on sent bien le risque de chaos induit par les identités meurtrières que le marché lui-même a mis au monde.

Qu'on tire notre plan comme on dit, mais qu'on n'oublie pas ces enjeux. ■