



Wallonie 2030 : anticiper les bifurcations stratégiques et choisir les comportements positifs

Fabrique «le pilotage et la croissance des entreprises »

Rapport des travaux au 7 mars 2011

Participants : Amory Louis, Baratto Pierre, Belfroid Françoise , Coppée Benoit ; Cuvelier Georges, Delvaux Gérard, Ericum Pascal, Godin Dominique, Hallaux André , Lesage Alain, Morant Michel, Petit Michel , Fierens Bernard, Destatte Philippe, Gustin Pierre

Domaine de travail de la Fabrique

Les entreprises sont particulièrement soumises à un environnement international sur lequel elles n'ont aucune prise ni moyen d'action (dépendance). Par ailleurs, les entreprises sont de plus en plus confrontées à une responsabilité multiple (responsabilité vis-à-vis de l'entreprise elle-même, l'actionnaire, le personnel et la société) mais ces acteurs ont eux-mêmes, vis-à-vis des entreprises, des droits et des devoirs (interdépendance). Le chef d'entreprise wallon doit intégrer ces multiples contraintes et responsabilités dans la gestion de son entreprise.

Quelle appréciation/jugement peut-il porter sur son environnement immédiat (la Wallonie) dans la conduite de ses affaires, relativement aux comportements constatés et aux comportements souhaitables déterminés par les travaux du Collège régional de Prospective ? Quel regard porte-t-il sur le passé (« comment en est-on arrivé là ? ») et quels ont été les éléments déterminants des 30 dernières années (bifurcations) ? Quels sont les comportements essentiels souhaitables des différents acteurs ci-dessus, quelles sont les bifurcations qui permettront à la Wallonie de créer un cadre favorable à la croissance des entreprises et dans l'intérêt de tous ces acteurs ?

L'objectif de la réflexion est d'interroger le lien entre entreprises et Wallonie permettant à chacun de poursuivre ses objectifs propres dans un cadre de cohésion permettant à chacun de trouver sa place dans la société.

La démarche d'analyse prospective propose d'opérer une réflexion en trois temps :

- mise en évidence des évolutions significatives antérieures et anticipées ;
- choix de quelques moments « critiques » et examen des cheminements empruntés et des points de rupture menant à des scénarios alternatifs ;
- identification d'une stratégie.

1. Étape rétrospective : identification et analyse des bifurcations et alternatives passées

1.1. Mise en perspective des moments critiques et du contexte des 30 dernières années

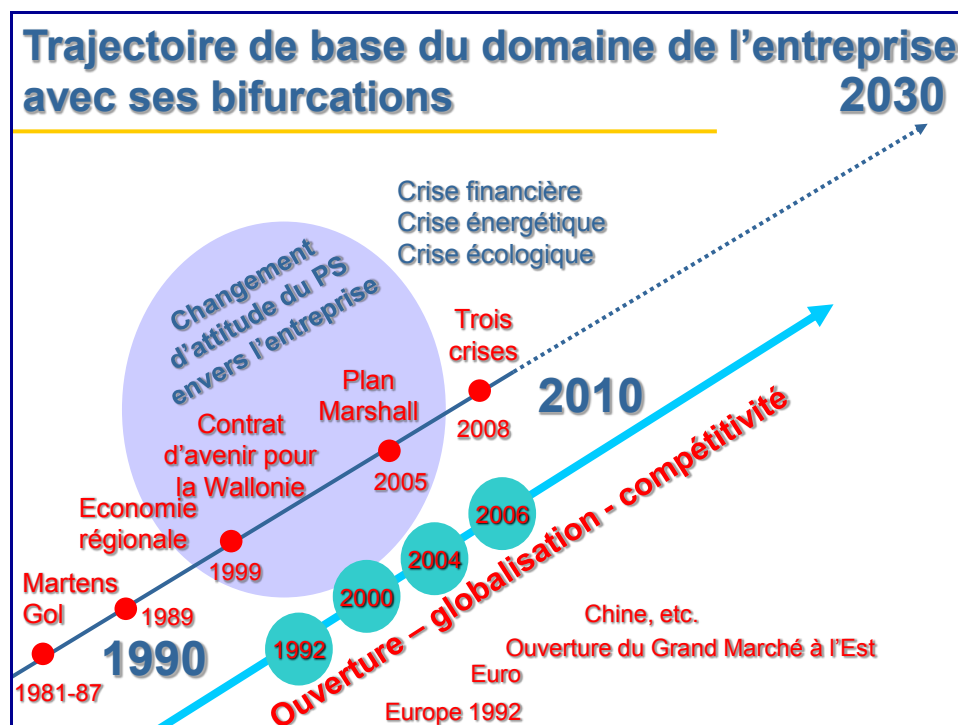
1.1.1. Une forte dépendance par rapport au monde extérieur.

Le monde de l'entreprise est caractérisé par une forte dépendance de son environnement, qu'il soit politique, économique, technologique, mais aussi, sur le plan géographique, de son environnement local, national et international.

Les 30 dernières années sont marquées par des transformations fondamentales au niveau mondial telles que les crises énergétiques des années 70 et 80, le développement des préoccupations écologiques et, plus près de nous, les crises financières dont la dernière est certainement la plus forte est celle qui a le plus influencé l'économie mondiale.

Parallèlement, au niveau politique international, les 30 dernières années ont débuté par la chute du mur de Berlin et l'ouverture des marchés de l'Europe de l'Est, suivies par l'élargissement en plusieurs phases de la communauté économique européenne.

Enfin, au niveau de la Région wallonne, un transfert important de compétences du fédéral vers le régional a donné au parti dominant en Wallonie des moyens et des leviers d'action qu'il n'avait pas auparavant.



Parmi ces multiples modifications de notre environnement, il nous est apparu que quatre bifurcations importantes ont été prises au niveau de la Région wallonne et ont influencé fortement le paysage économique de la Région

1.1.2. Le transfert de compétences fédérales vers le pouvoir régional.

Le transfert de ses compétences, surtout en 1989, constituait manifestement un tournant, dans la mesure où la Région wallonne accroissait fortement ses moyens d'action surtout en matière économique mais aussi sur le plan de l'enseignement par l'intermédiaire de la Communauté française. Il y avait à ce moment une véritable opportunité de dynamisation de la région, de prise en mains de son avenir, de remise à zéro et sans tabou des compétences transférées, de faire preuve d'innovation, de créativité, d'ouverture sur le monde extérieur (national et international) en recherchant des modèles différents et des expériences différentes et enfin de responsabilisation des acteurs a posteriori. En matière d'enseignement, des ponts auraient pu être lancés avec le monde de l'entreprise, tels que préconisés par l'UWE : la créativité, le développement de l'entrepreneuriat, le sport à l'école auraient été des vecteurs au profit de tous. Malheureusement, la voie choisie a plutôt été celle de l'immobilisme, de l'incapacité à décloisonner les compétences transférées (enseignement, recherche, entreprises), le maintien des piliers et du sous-régionalisme, ratant ainsi l'opportunité de faire de la Région wallonne une entité homogène et unique au niveau interne, une région dynamique, entrepreneuriale, et moderne vis-à-vis du monde extérieur.

Qui plus est, la Région wallonne a maintenu des institutions complexes (la Flandre a fusionné Communauté et Région) et lourdes en termes de structures et de coûts, réduisant d'autant les possibilités de mener d'autres politiques innovantes. Cet engagement plus clair vers l'avenir aurait probablement eu aussi pour effet de renforcer la cohésion sociale et le sentiment d'appartenance à une entité dynamique et efficace.

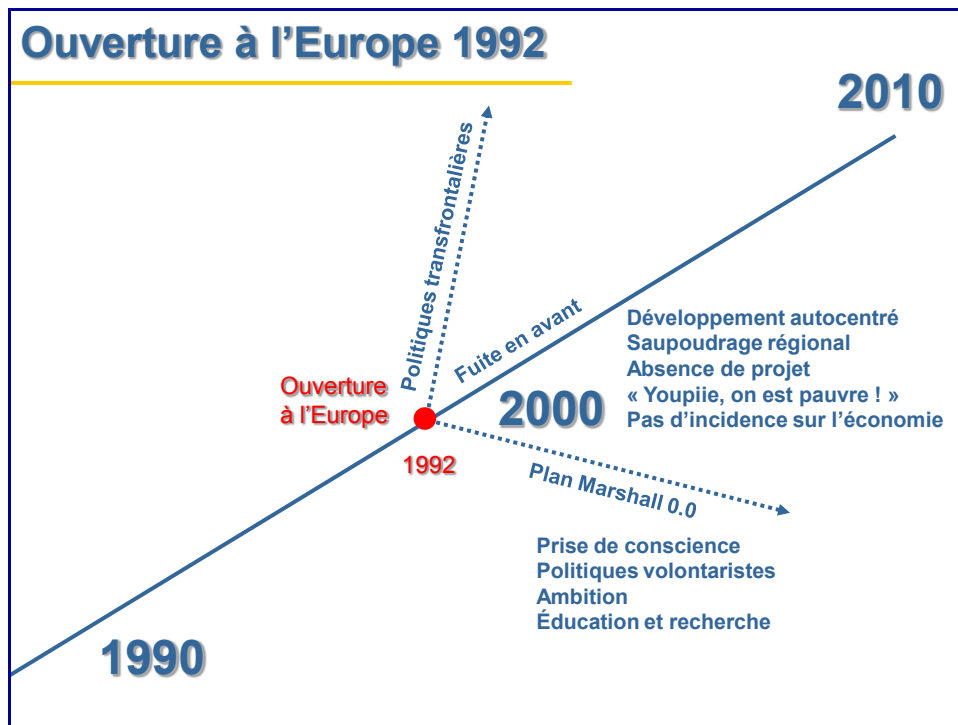
1.1.3. L'ouverture à l'Europe en 1992.

Depuis 1992, l'échelle des entrepreneurs n'est plus régionale. 1992 a déclenché une consolidation mondiale et a entraîné une modification progressive du comportement des chefs d'entreprises. C'est aussi l'accélération des communications GSM, internet, etc. Cet événement était une formidable opportunité de prise de conscience que nous passions véritablement d'une dimension régionale/nationale à une dimension européenne. C'était l'occasion d'avoir une politique volontariste et ambitieuse et de revoir fondamentalement les politiques en matière d'éducation et de recherche. C'était aussi l'occasion de mettre en place des politiques transfrontalières au niveau régional, car il devenait évident à ce moment que la taille de la Région wallonne constituerait de plus en plus un handicap dans un ensemble européen appelé à grandir de manière très significative. En un mot, c'était l'occasion de lancer un « Plan Marshall 0.0. », cohérent, consistant, mobilisateur, ouvert sur l'extérieur et prenant le train de l'évolution du territoire dont la Région faisait partie.

Cependant, la voie choisie fut encore une fois celle de l'immobilisme : l'absence de projet, le développement autocentré, le saupoudrage régional des ressources et des compétences ont dominé cette période, et peut-être aussi l'impression que ces bouleversements politiques n'auraient pas d'incidence sur l'économie.

Cette « bifurcation manquée » ne s'adresse pas qu'aux dirigeants politiques : beaucoup de chefs d'entreprises n'ont pas compris ou saisi les opportunités offertes par l'ouverture des marchés de l'est et se sont dès lors vu dépasser par leurs confrères issus de régions ou pays plus dynamiques. Effet pervers de la démotivation des entrepreneurs, liée à la réduction brutale du temps de travail imposée par la loi, à l'indexation des salaires alors que nos contrées étaient envahies de produits issus de régions à bas salaires, de nombreux entrepreneurs ont manqué de responsabilité sociétale en vendant leur entreprise rendant ainsi la Région wallonne terriblement dépendante de groupes internationaux qui dirigent des entreprises wallonnes à partir de centres de décisions établis à l'étranger.

Tant les entreprises que les pouvoirs publics ont été trop modestes et ont manqué des occasions sinon d'avoir une réelle vision entrepreneuriale face à ces nouveaux marchés, du moins de tisser des liens de coopérations transfrontalières ou d'ouverture de nouveaux marchés



1.1.4. Changement d'attitude du PS envers l'entreprise (1999-2005-2010).

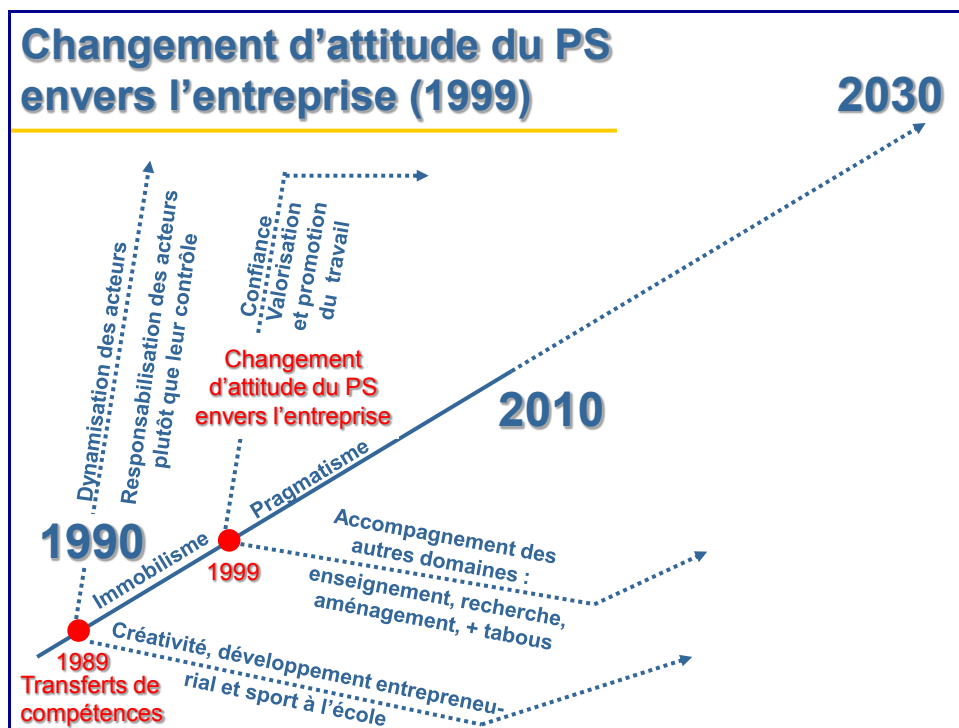
Le transfert de compétences entre le fédéral et le régional en 1989 a subitement mis dans les mains du pouvoir politique des leviers importants de l'économie. Nous avons vu ci-dessus que ce transfert ainsi que l'ouverture des frontières européennes ont été autant de virages manqués pour la Région wallonne en ce domaine. Ceci est vraisemblablement dû au manque d'intérêt et de compétence du parti dominant en Wallonie en ce domaine ainsi qu'une distance idéologique entre le Parti socialiste et les chefs d'entreprises.

Nous pensons qu'une bifurcation s'est produite au travers du Contrat d'Avenir pour la Wallonie (1999-2000) et du Plan Marshall 1 et 2.vert, le Parti socialiste ayant marqué son changement d'attitude (temporaire ?) plus positive à l'égard de l'entreprise.

On peut qualifier cette attitude de « pragmatique » à savoir qu'il s'agit d'une prise de conscience que, pour partager la croissance, il faut de la croissance. L'économie de marché s'impose à nous, il faut en tenir compte. Cette prise de conscience a remis l'entreprise sinon au centre, du moins en cohérence avec le monde institutionnel et un certain nombre d'initiatives ont été prises en soutien direct du développement des entreprises (création d'une Agence wallonne à l'Exportation, d'un Office for Foreign Investors, allègement de tâches administratives, travaux d'infrastructures – zonings industriels et aéroports -, etc.) autant de mesures plus efficaces que la distribution de subsides.

D'autres orientations auraient pu être prises à cette époque, renforçant encore la synergie entre la Région wallonne et ses entreprises et par là leur efficacité commune :

1. l'instauration d'une confiance plus grande aux entrepreneurs, reconnaissance du rôle nécessaire de l'entreprise, valorisation du travail, acceptation et non critique du succès. Dans une région où trop peu de jeunes se lancent dans une activité professionnelle d'indépendant, l'image de l'entreprise est trop peu valorisée ou reconnue.
2. l'anticipation des crises écologiques et énergétiques aurait pu se faire dès ce moment ce qui aurait donné un avantage compétitif à la Wallonie et à ses entreprises.
3. la prise en charge réelle des autres domaines nécessaires au développement de la Wallonie (enseignement, recherche, aménagement du territoire et en général de tous les tabous wallons)



1.1.5. Les trois crises, financière, écologique, énergétique (2008)

L'histoire dira si la crise financière est réellement la crise la plus grave qu'aura connu le monde depuis celle de 1929 mais en tout cas elle s'est révélée sur fond de crise écologique et

énergétique sans savoir in fine qui influence quoi, tant les interactions sont nombreuses. Au niveau des entreprises, l'évolution écologique et énergétique est également qualifiée de crise dans la mesure où elles constituent des éléments nouveaux et perturbateurs par rapport aux modes de fonctionnements traditionnels.

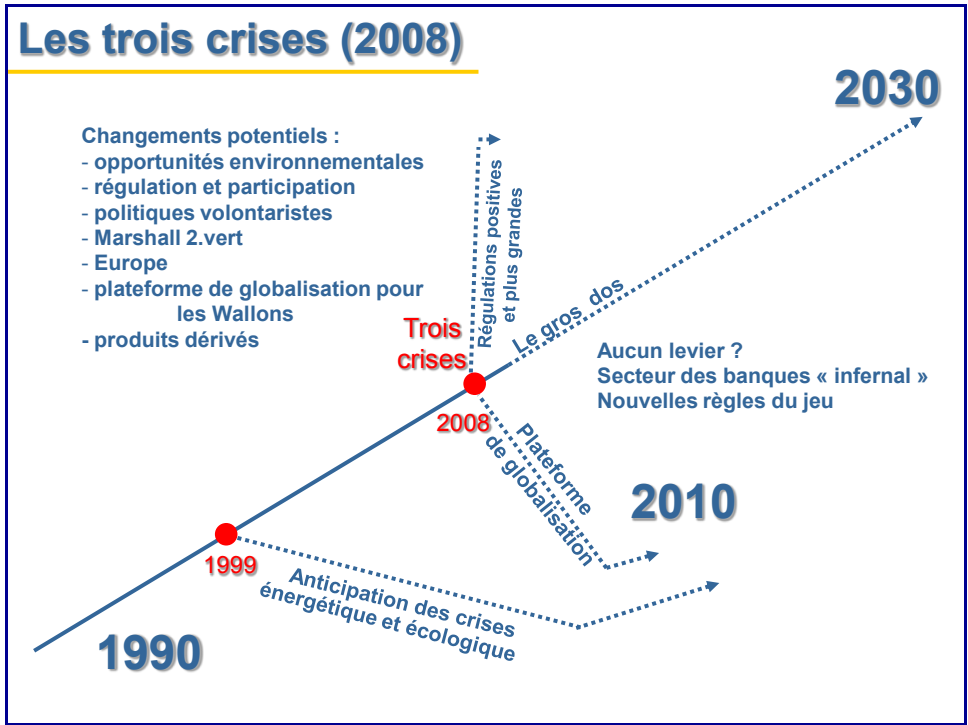
Les entreprises sont restées sans levier, le secteur des banques a été "infernale" augmentant ainsi le degré d'incertitude dans laquelle vivent les entreprises et in fine, sans encore pouvoir dire que la crise (ou les crises) est (sont) finie(s), le système fonctionne désormais avec de nouvelles règles du jeu.

Face à cette bifurcation importante, l'impression générale est que tant le monde politique que le monde des entreprises a « fait le gros dos » en attendant que cela passe. Cette attitude du repli sur soi, qui trahit probablement une incapacité à affronter des événements qui les dépassent a pour effet que les acteurs ont manqué une occasion de prendre en mains leur présent mais aussi leur avenir, et se sont plutôt laissés conduire par des acteurs plus importants ou plus audacieux.

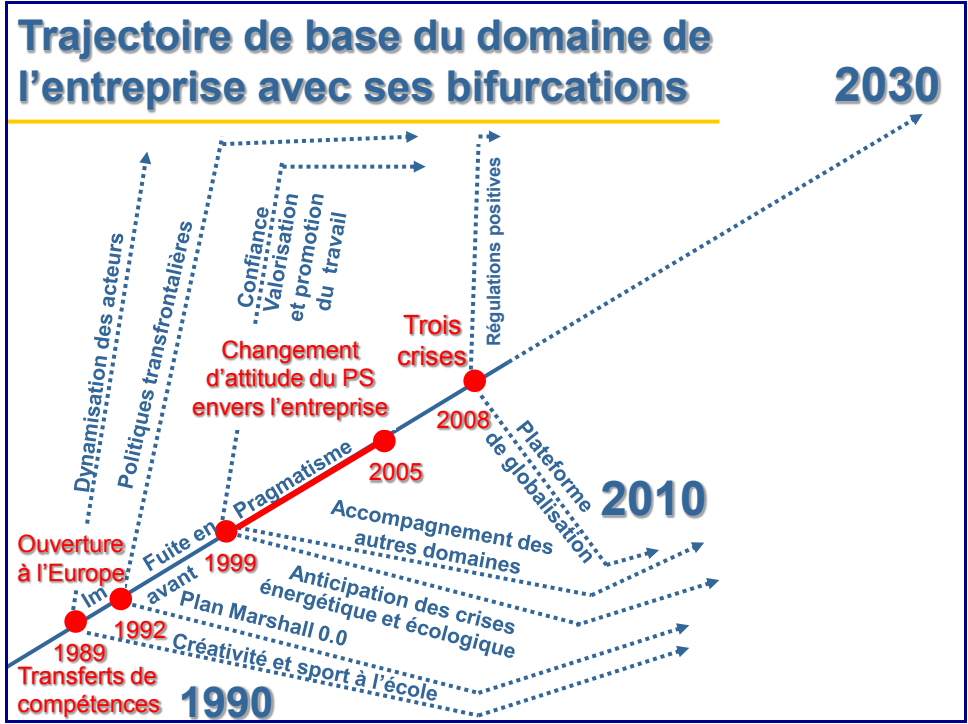
Des alternatives étaient pourtant possibles.

1. La mise en place de régulations positives et plus grandes : il y avait en effet une occasion de prendre des mesures plus courageuses mais aussi plus conformes aux intérêts à long terme, anticipant les évolutions attendues et évitant les accidents possibles. Ces mesures de régulations positives auraient bien entendu amené aussi de nouvelles contraintes mais il semble que le climat était propice à l'acceptation de régulations plus radicales

2. On aurait pu créer une plateforme de globalisation pour les Wallons. En effet, les trois crises ont ouvert les yeux sur des opportunités environnementales, on aurait pu créer un consensus plus grand au niveau wallon (dans le cadre d'un plan Marshall 2.vert ou de nouvelles politiques européennes comme la Stratégie 2020). Il y a toute une nouvelle économie à développer et tant les autorités que les entreprises auraient pu se mettre autour d'une table pour se coordonner et agir.



1.1.6. Mise en perspective des moments critiques et du contexte des 30 dernières années - Synthèse



2. Étape prospective : identification et analyse des bifurcations et analyses futures

2.1. Mise en perspective des moments critiques anticipés (2010-2030)

2.1.1. Rééquilibrage politique (2015)

Quelle que soit la volonté et la cohésion des acteurs locaux, l'économie mondiale prendra le dessus et imposera ses règles. Les pouvoirs locaux seront totalement impuissants à maîtriser ou réguler une économie et un marché du travail de plus en plus mondiaux et, pour éviter une domination des sociétés par les seules règles du marché, il faudra éditer des règles supranationales. Ces règles, pour être efficaces, devront être prises à un niveau mondial pour l'essentiel, européen éventuellement et nationalement voire régionalement pour une partie totalement subsidiaire.

Il en découlera nécessairement un rééquilibrage politique entre la Wallonie, la Belgique et l'Europe au détriment de la Wallonie et de la Belgique. Cette perte de pouvoir est inéluctable et toute politique visant à créer ses propres règles, concepts ou particularités locales seront automatiquement sinon interdites, du moins contournées. La Région wallonne devra donc, dans le cadre de sa souveraineté, s'intégrer dans ce nouvel équilibre.

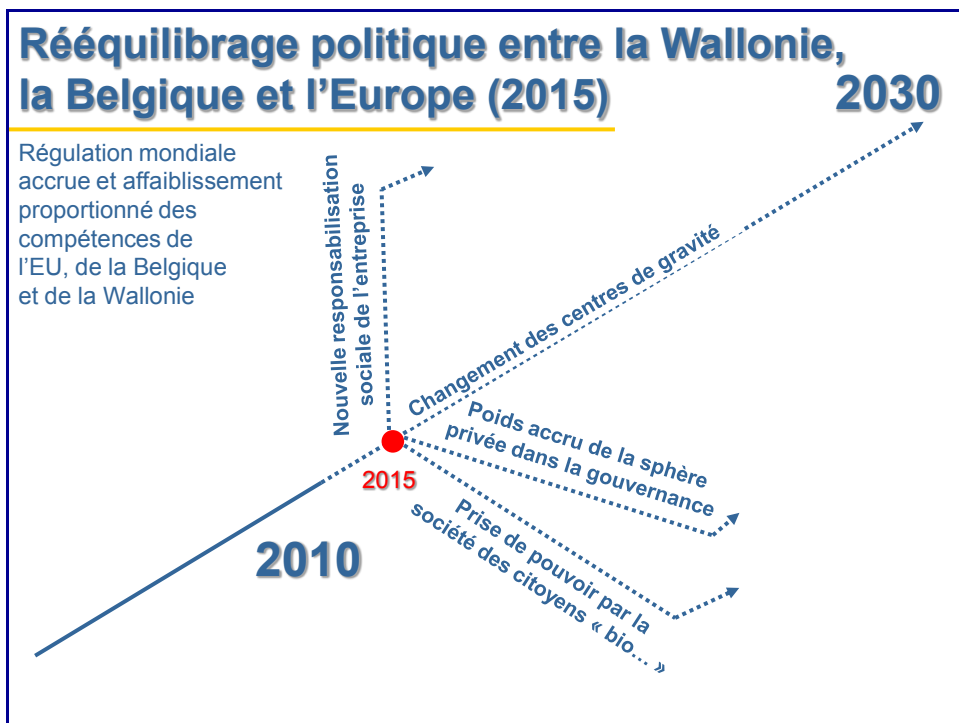
On peut imaginer plusieurs alternatives :

1. Un changement des centres de gravité : après une période pendant laquelle le "vieux monde" a perdu du terrain, les centres de gravité se modifient notamment car les cadres de référence de la société ont changé. La croissance à tout crin est remise en cause de même que la logique de dématérialisation. Il y a un retour au local et par conséquent une plus grande étanchéité entre les diverses régions. Ce renversement du rééquilibrage politique profitera à la Région wallonne qui retrouvera une part de souveraineté et d'autonomie par rapport à des instances supranationales.

2. Une nouvelle responsabilisation sociale de l'entreprise : les entrepreneurs adoptent de nouvelles stratégies qui intègrent le bien commun et l'avenir des populations au détriment du profit immédiat. Les entrepreneurs créent des réseaux et des clusters qui deviennent des cellules plus étanches par rapport au monde économique. Il se développe une nouvelle économie locale avec une collaboration plus étroite entre les citoyens, le monde politique et les entreprises.

3. Un poids accru de la sphère privée dans la gouvernance. Dans le cadre d'une régulation mondiale accrue et d'un affaiblissement proportionné des compétences de l'Europe, de la Belgique et de la Wallonie, on constate un accroissement du rôle des entreprises mondialisées dans la gouvernance mondiale. Les États ne parviennent pas à s'organiser pour créer des institutions et des règles supranationales de telle sorte que ce sont les sociétés mondiales qui prennent le dessus et imposent leurs règles.

4. Une prise de pouvoir de la société par les citoyens « bio » : une émergence réelle des ONG et de la société civile dans la gouvernance mondiale et multiniveaux et la mise en place d'un nouveau paradigme sociétal.



2.1.2. Rééquilibrage écologique et énergétique (2020)

Ce rééquilibrage écologique et énergétique constitue probablement une nouvelle mutation majeure de type "Révolution industrielle" avec l'objectif d'une économie "Zéro émanation de Carbone" à l'horizon 2050.

La date de 2020 est prise comme une étape importante du processus, où des normes réellement contraignantes et « révolutionnaires » seront prises mais qui sont dans la logique d'une prise de conscience des enjeux écologiques et énergétiques et d'une nécessité absolue de prendre des mesures tout en ayant développé des technologies rendant ces mesures supportables voire indolores. Il s'agit donc d'une révolution technologique et comportementale mais consensuelle. Le mode de vie sera fondamentalement modifié mais d'une manière partagée et en pleine coopération avec tous les acteurs

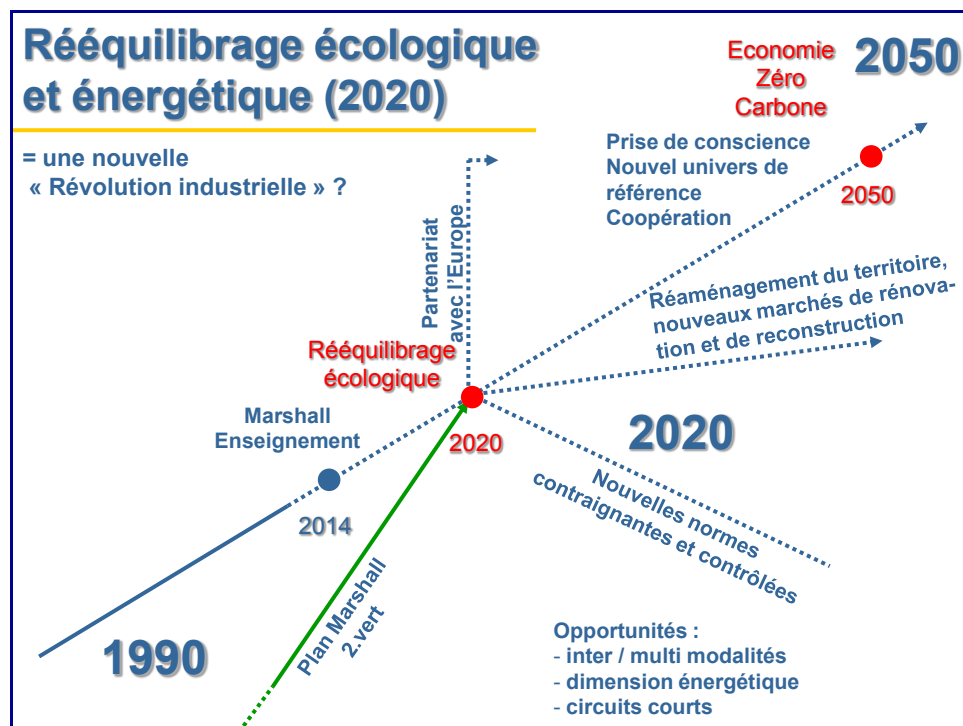
Il y a plusieurs alternatives :

1. De nouvelles normes contrôlées : Il s'agit d'une vraie politique de contraintes pour atteindre les objectifs fixés (Économie zéro carbone en 2050). Intermodalités, circuits courts, etc. Il s'agit d'arriver au même résultat que le scénario ci-dessus mais obtenu par des normes imposées par la contrainte.

2. Un partenariat avec l'Europe pour établir des normes européennes dans les bâtiments, etc. Il s'agit d'une situation intermédiaire où les règles nouvelles sont déterminées par une institution supranationale. On a donc un objectif commun, un consensus sur ces objectifs mais des

normes établies au niveau européen et non au niveau local en coopération avec tous les acteurs.

3. Un réaménagement du territoire, rénovation des marchés, reconstruction du bâti, etc. : il s'agit d'une remise en cause complète de la gestion du territoire y compris la remise en cause de l'habitat ou de l'immobilier d'entreprise actuels. L'imposition de nouvelles normes s'appliquerait au bâti existant et nécessiterait une opération de démolition-reconstruction selon un mode de vie ou de travail totalement nouveau. Cette alternative crée aussi des opportunités de nouveaux métiers, de nouvelles industries et de nouvelles technologies applicables à grande échelle.



2.1.3. Rééquilibrage social (2030)

Le rééquilibrage social s'inscrit directement dans la dynamique de redéfinition à long terme de la consommation et de la croissance, mise en œuvre depuis les années 2010. L'accroissement des échanges de travailleurs entre des grands pays asiatiques et africains avec l'Europe constitue la base du rééquilibrage social. Ceci induit de plus grandes migrations et un meilleur équilibre entre les pays riches et les pays pauvres et à l'intérieur de chaque pays (ou région), une plus grande multi culturalité. La Région wallonne deviendrait ainsi une région plus ouverte dans un monde plus ouvert, avec moins de tensions sociales et moins de différences entre les classes sociales tout en ayant une ouverture beaucoup plus grande au monde extérieur.

L'émergence de ce rééquilibrage social est cependant soumise à plusieurs conditions

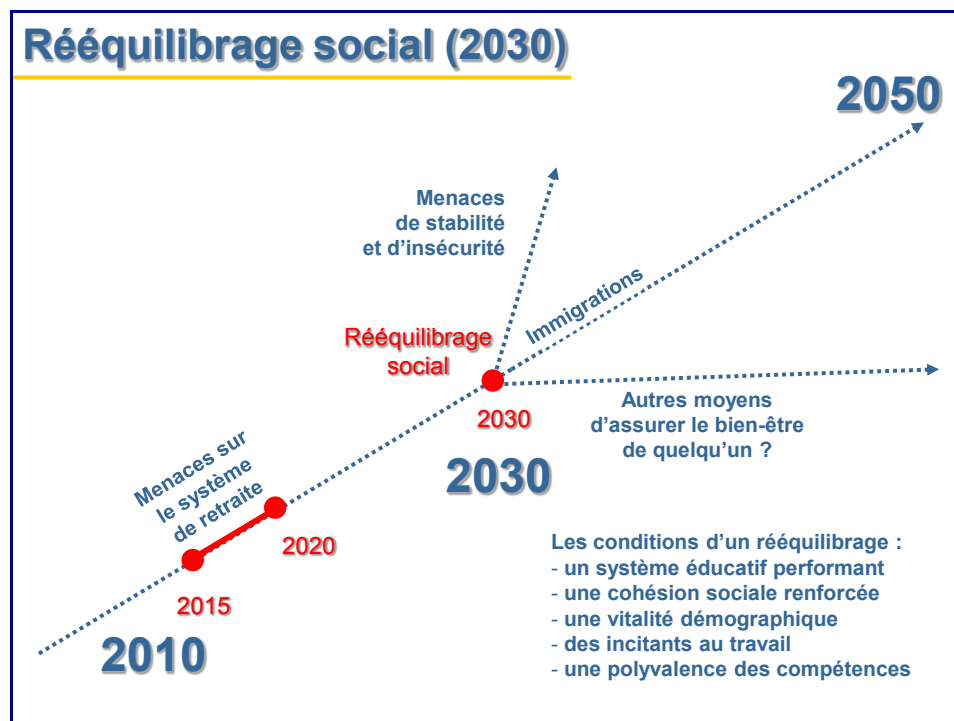
- un système éducatif performant

- une cohésion sociale renforcée
- une vitalité démographique
- des incitants au travail
- une polyvalence des compétences.

Plusieurs alternatives ont été identifiées :

1. Instabilités : menaces sur la stabilité et sur la sécurité. En fait, dès 2015-20, des menaces existent sur le système des retraites. Par ailleurs, le chômage endémique provoque des réactions des populations locales à l'encontre des populations immigrées ; à l'inverse, les populations immigrées mais exploitées, devenant de plus en plus nombreuses revendiquent plus d'égalité. La situation se dégrade et dégénère en conflit, voire en guerre civile.

3. Nouveau bien-être : quels sont les moyens d'assurer le bien-être de quelqu'un compte tenu de la redéfinition de la consommation et de la croissance ? Les contraintes politiques, énergétiques, écologiques et sociales débouchent sur des moyens plus réduits pour chacun mais sans générer de conflits, chacun adopte un mode de vie qui lui assure un bonheur réel tout en consommant moins (réduction drastique des déplacements, des transports de marchandises, consommation écologique...). Ce nouveau mode de vie serait totalement accepté et répondrait à une nouvelle définition du bien-être étudiée et proposée dans le cadre d'un nouveau contrat social.

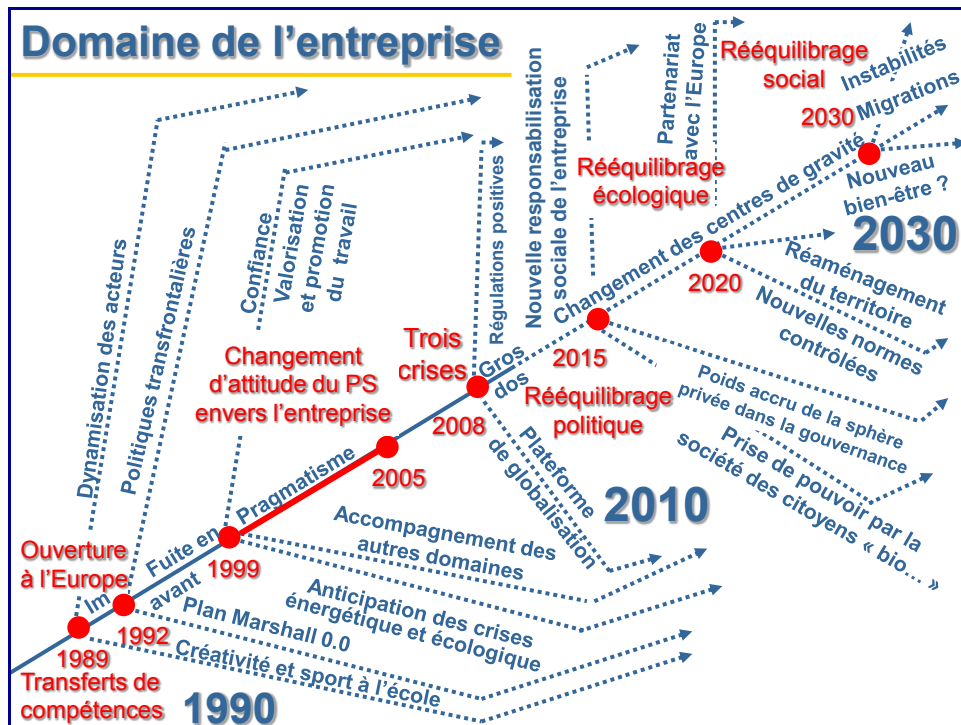


2.2. Wildcard

Un scénario catastrophe n'est pas inenvisageable : la Wallonie se sépare de la Flandre (peu importe où se trouve Bruxelles) dans des conditions financières désavantageuses et perd immédiatement la confiance des marchés financiers. Dans l'impossibilité d'assurer elle-même

son financement, elle fait appel à l'Europe qui conditionne son soutien à un plan « à la grecque » de restrictions budgétaires massives. Des majorations d'impôts font fuir les grosses fortunes et les grandes entreprises internationales, et ce sont essentiellement les salariés et principalement ceux du secteur public qui doivent supporter les réformes : des grèves gigantesques et interminables paralysent le pays et l'ensemble de la population voit son niveau de vie se réduire drastiquement. Une véritable guerre civile s'installe et la Wallonie entre dans une profonde et récession qui dure une génération. Elle atteint des niveaux tellement bas qu'elle bénéficie d'aides européennes et redevient une région attractive au travers de sa main d'œuvre abondante et bon marché.

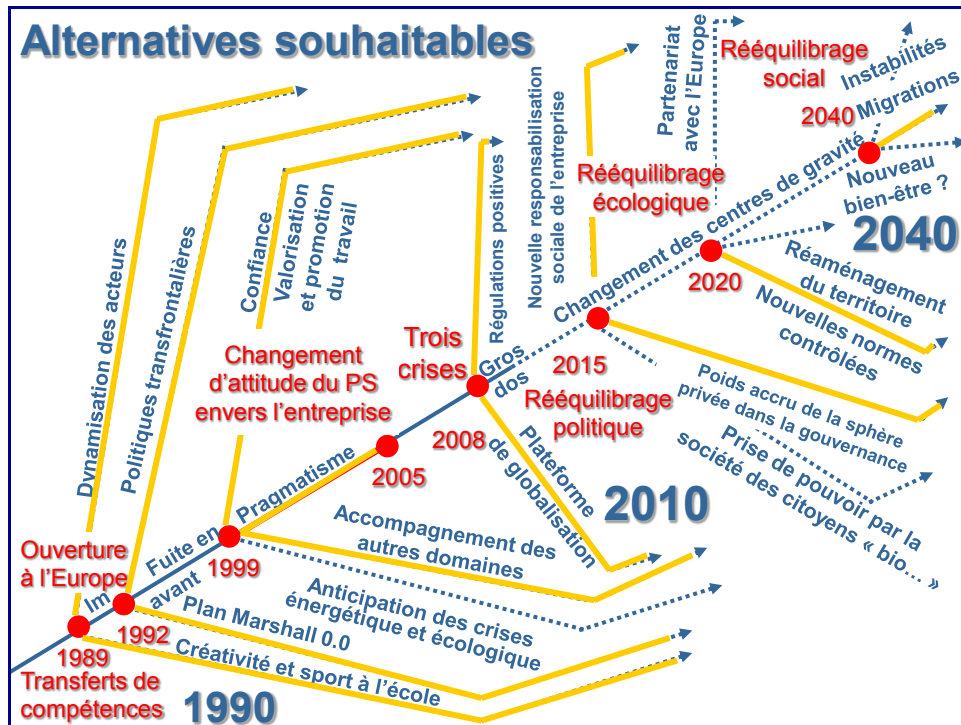
Synthèse du domaine de l'entreprise



3. Étape stratégique : construction d'une stratégie comportementale à partir des alternatives souhaitables

La mise en œuvre des alternatives souhaitables n'est pas seulement l'affaire du monde politique mais aussi celle des entreprises elles-mêmes qui doivent se comporter de manière citoyenne et collaborer à la mise en place de mesures concrètes qui visent également - rappelons-le - à créer un cadre favorable au développement et à la croissance des entreprises.

Dans les 3 étapes stratégiques déterminées ci-dessus (rééquilibrage politique, écologique et social) des suggestions concrètes peuvent être faites dès ce stade même s'il ne s'agit évidemment que d'exemples et de propositions qui, chacune, pourront être analysées et étayées par des experts.



3.1 Rééquilibrage politique

Axes stratégiques :

- Positionner la Région wallonne comme une "Région du monde", ouverte, intégrée, « branchée », c'est-à-dire aussi non protectionniste.
- être proactif sur l'adaptation aux nouvelles règles mondiales, anticiper le changement, ne pas jouer de politique de suiveur mais d'acteur du changement.
- adopter des structures simplifiées de notre propre organisation et mettre fin aux piliers.
- ouvrir la Wallonie à la société de la connaissance, en opposition à l'idée de maintenir les vieilles structures industrielles condamnées.

Action : ces axes stratégiques peuvent être illustrés par quelques exemples d'action :

- Consensus politique le plus large possible ; devant l'ampleur et l'importance des enjeux, nécessité d'avoir une coalition regroupant tous les partis démocratiques qui oseront prendre des mesures importantes (notamment mettre fin à des piliers) sans être automatiquement combattus par une opposition démagogique.
- Expression d'une vision à long terme dans laquelle s'intègrent toutes les actions nouvelles ; création d'un vrai contrat social pour la Wallonie avec tous les acteurs de la société
- Création d'un slogan mobilisateur (comme le Plan Marshall) à faire partager par la population ;
- Vision positive donnée au futur ; il s'agit d'entraîner une dynamique positive basée sur une opportunité de participer à un projet majeur au bénéfice de tous plutôt qu'une ligne de défense face à des contraintes qui nous dépassent

- Les économies réalisées sur la suppression des piliers seront réinvesties dans des projets dynamiques et mobilisateurs.

3.2 Rééquilibrage écologique

Axes stratégiques

- Agir positivement au lieu de subir les normes écologiques ; prendre les devants, s'inscrire dans une société du futur.
- Promouvoir la créativité, les best practices

Actions : ces axes stratégiques peuvent être illustrés par quelques exemples d'action

- Habitat : mettre dès à présent les normes les plus strictes pour toute nouvelle construction (consommation zéro).
- favoriser et aider la transformation de l'industrie fortement polluante en industrie non polluante pour qu'elle reste chez nous.
- Nouveau CWATUP.
- soutenir les entreprises innovantes, favoriser l'installation en Wallonie d'entreprises à haute technologie en matière écologique.
- Intégrer une dimension écologique dans l'octroi de subsides aux investissements.

3.3 Rééquilibrage social

Axes stratégiques

- Faire un "pacte social" dès à présent qui anticipe les grands mouvements démographiques prévus et prévisibles ;
- modifier la législation sociale et fiscale de manière à favoriser des comportements souhaités ;
- organiser l'enseignement pour faire face aux besoins du marché dans 20 ans.

Actions : ces axes stratégiques peuvent être illustrés par quelques exemples d'action

- Augmenter le temps de travail ou toute mesure permettant de rester compétitif tout en restant également une région ouverte;
- Contrôler les aides et mettre fin aux abus.
- Intégrer plus vite les étudiants dans les entreprises, par exemple, faire systématiquement de la dernière année d'études une année de stage en entreprise.
- Fournir des formations permanentes dans les entreprises pour qu'un travailleur reste compétent toute sa carrière malgré l'évolution technologique.
- Nouvelle TVA en fonction du coût écologique des produits → priorité aux productions locales et aux moyens de production consommant peu d'énergie (analyse ex-ante de ses effets sur les entreprises du futur).
- Analyse des compétences du futur ; former dès à présent des jeunes aux métiers du futur.

Ces axes et ces exemples d'action supposent tous qu'une responsabilité collective soit instaurée entre tous les acteurs et que chacun dépasse ses propres intérêts à court terme. Il est possible qu'à court terme, certains acteurs ressentent un « moins bien-être » temporaire, ne fut-ce que par le changement qui les affectent, mais s'il existe une vraie vision à long terme d'un avenir commun et d'un futur positif, les bénéfices seront très vite tangibles et au profit de tous.